

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSETZUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 18./19. APRIL 2009.  
AUFLAGE 415'879, TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

## Wissenserhalt in der Organisation

# Die Kostenfalle im Griff

**Eine intern entwickelte Wissens-transfer Methodik sorgt in einer Schweizer Grossbank dafür, dass unersetzliches Wissen (implizites und explizites Wissen) im Unternehmen bleibt – auch wenn Schlüsselpersonen den Arbeitsplatz verlassen. Diese Erfahrung zeigt, dass sich gezielte Anstrengungen im Bereich Wissenstransfer lohnen.**

von Benno Ackermann (\*)

Interne Auftraggeber des optimierten Wissenstransfers haben die Methodik mit der bisherigen Einarbeitung am Arbeitsplatz verglichen und eine Verkürzung der Einarbeitungszeit von durchschnittlich 30% festgestellt. Nach dem Abzug des Aufwandes für dessen Durchführung bleibt eine beträchtliche «Netto-Verkürzung der Einarbeitungszeit». Neben den positiven Ergebnissen fördert die Methodik auch eine zukunftsgerichtete Personalentwicklung in der Linie und wird in einzelnen Bereichen als Grundlage zur Organisationsentwicklung verwendet: Aufgaben und Funktionen werden so transparent gemacht.

### Wissensfluss optimieren

Mitarbeitende verlassen das Unternehmen oder wechseln intern die Stelle. Der daraus resultierende Wissensverlust für das Unternehmen kann immens sein: Neben dem Verlust an Erfahrungswissen (implizites Wissen), kann auch dokumentiertes (explizites) Wissen nicht mehr effizient genutzt werden, weil nicht bekannt ist, wo es festgehalten wurde, wofür es im Detail angewendet werden kann oder welches die wichtigen Kontakte sind. Unter diesen Umständen hat es ein Nachfolger schwer, innert nützlicher Frist sattefest zu werden. Die Einarbeitungszeit von Schlüsselpersonen ist zentral. Es empfielt sich:

1. Erfahrungswissen des Vorgängers «abholen» und strategische Neuausrichtung für den Nachfolger abbildern.



Benno Ackermann

2. Wertschätzung für geleistete Arbeit des Vorgängers zeigen: Übersicht und Transparenz in Projekten, Aktivitäten, grösste Erfolge etc.
3. Übersicht und Zusammenhänge aufzeigen: vom Groben zum

Feinen, von der Übersicht zur detaillierten Funktion/Aktivität. Eine optimierte Einarbeitungszeit schafft beim Nachfolger Motivation.

### Gegenläufiges Verhalten

Mit zunehmender Einarbeitung einer Mitarbeiterin nimmt die Menge und der Wert des Erfahrungswissens zu: Kontakte werden geknüpft, Situationswissen und Zusammenhänge werden aufgebaut. Umgekehrt verhält es sich mit dem expliziten, dokumentierten Wissen: Es wird nur soviel wie nötig (wenn überhaupt) festgehalten; man weiss ja mehr und mehr, wie «es geht». Mit zunehmender Zeit nimmt der Wert des dokumentierten Wissens ab. Es ergibt sich folgende Ausgangslage:

1. Erfahrungswissen ist mit zeitlich zunehmendem Wert in den Köpfen der Mitarbeiter.
2. Dokumentiertes Wissen ist mit zeitlich abnehmendem Wert im System festgehalten.

### Die Lücke vermeiden

Ein Mitarbeiterwechsel fördert die Schwächen im Umgang mit Wissen sichtbar ans Licht: Ist die Jobdescription der Vorgängerin noch aktuell? Was machte nun die Vorgängerin genau? Wie liessen die Stakeholder in den un-

terschiedlichen Bereichen? etc. Die optimierte Wissensweitergabe heisst in unserem Beispiel im Detail: Initialisierung des Wissenstransfers mit Linenanager, Vorgänger und falls möglich mit dem Nachfolger. Der Ablauf ist in drei Phasen gegliedert:

- Identifikation des relevanten Wissens, Struktur und Priorisierung
- Moderierte/nicht moderierte Weitergabe
- Transfer Dokument als Wegleitung und Journal

### Initialisierung

Gemeinsam mit Vorgesetzten und Vorgänger wird abgeklärt, welche Aktivitäten und Funktionen für den Nachfolger von Bedeutung sein werden: Strategien, Zielsetzung des Wissenstransfers, Ausgangslage, Ressourcen und die entsprechende Vorgehensweise. Alle Beteiligten communiten sich bezüglich Vorgehen und der Nachfolger sendet die Einladungen zu weiteren Transfer-Sessions. Falls notwendig, wird der Vorgesetzte optional eingeladen, das erzeugt mehr Visibilität und sichert unter gewissen Umständen die Durchführung, auch wenn der Alltag dann hektisch ist: Die Transfer-Sessions sind gesetzt und bleiben es.

### Phase 1: Wissens-Identifikation

In einer ersten Phase werden das zu bewahrende Wissen identifiziert, aufgezichnet und geeignete Methoden für den Wissenstransfer bestimmt. Mit der dabei erstellten Knowledge-Map steht oft erstmals eine Übersicht des erforderlichen Wissens und eine Priorisierung für den Übergang zur Verfügung. Darin enthalten sind z. B. alle Stakeholder, Prozesse, Kontakte, Best Practices, Notfallszenarien, Systeme, verfügbare Dokumentationen und deren Aktualität und Qualität. Im Idealfall hört der Nachfolger den Originalen des Vorgängers. In dieser Phase ist die Moderation entscheidend: Das bloss «Abfragen von Erfahrungswissen» ergibt im Umfeld einer Schlüsselperson keinen Sinn. Die Moderation ist dafür verantwortlich, dass eine aus-

sicherung für den Übergang zur Verfügung. Darin enthalten sind z. B. alle Stakeholder, Prozesse, Kontakte, Best Practices, Notfallszenarien, Systeme, verfügbare Dokumentationen und deren Aktualität und Qualität. Im Idealfall hört der Nachfolger den Originalen des Vorgängers. In dieser Phase ist die Moderation entscheidend: Das bloss «Abfragen von Erfahrungswissen» ergibt im Umfeld einer Schlüsselperson keinen Sinn. Die Moderation ist dafür verantwortlich, dass eine aus-

(Fortsetzung auf Seite 5)

### Aufgeschnappt

### Downaging

Während unsere Gesellschaft biologisch ältert, steigt gleichzeitig unsere Lebenserwartung immer weiter an. Damit sinkt das probabilistische Lebensalter, unsere Gesellschaft verjüngt sich relativ gesehen. Da sich parallel dazu auch unsere Lebensführung verändert, schleicht sich auch die «Erwartungsschwelle» hinaus: Statt Passivität und Krankheit nach anstrengende...

### Mehr dazu unter > [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

**zukunfts|institut**



sagekräftige Wissenslandkarte entsteht, an der sich sämtliche weiteren Schritte wie Strukturierung und Priorisierung orientieren. Dabei handelt es sich um einen Prozess, an dem der Vorgänger, Nachfolger und Moderator beteiligt sind. Er beginnt damit, den für die jeweiligen Personen und das Umfeld passenden Ausgangspunkt zu finden. Nachdem der «Kristallisationspunkt» gefunden wurde, lässt sich eine aussagekräftige Wissenslandkarte oft organisch wachsend erzeugen. Sie ist ein Spiegel des Alltags. Eine standardisierte Farb- und Symbolwahl hilft, das Verständnis und Vergleiche von unterschiedlichen Wissenslandkarten zu garantieren.

**Phase 2: Wissensweitergabe**

In der zweiten Phase wird das Wissen (Information im Kontext) durch die in «Phase 1» definierten Methoden an die Nachfolger weitergegeben. In dieser Phase kann zwischen moderierten und nicht moderierten Methoden des Wissenstransfers unterschieden werden:

1. *Moderierte Methoden:* Transfer von komplexerem Wissen wie z. B. Prozesse, persönliches Netzwerk.

2. *Nicht moderierte Methoden:* Transfer von eher einfacherem Sachwissen, wie z. B. Systemwissen. Der Vorgänger und der Nachfolger arbeiten anhand der in der Phase 1 strukturierten Themen und definierten Teilbereiche.

**Phase 3: Wissensumwandlung**

In dieser Phase erstellt der Nachfolger anhand der Struktur der Wissenslandkarte ein individuelles Transferdokument. Es dient auch als Wegleitung durch den Alltag und ist «Journal» des Wissenstransfers. Dieses hilft dem Nachfolger im neuen Umfeld den Überblick zu behalten und neu erworbenes Wissen strukturiert festzuhalten.

(\*) Benno Aeblermann ist Senior Knowledge Manager bei Credit Suisse (knowledge.transfer@credit-suisse.com). Der Management-Workshop zum Thema: «Wissensverteilung in der Organisation», IKF am MAZ Luzern. Weitere Informationen: www.ikf.ch/workshop-wissenstransfer.pdf

**Erlebnisse eines Bewerbers**

# Konfusion Stellensuche

**Personalfachleute hinterlassen bei Rekrutierungsverfahren nicht immer einen professionellen Eindruck. Nachtgehende Episoden unterstreichen diese Behauptung eindrücklich.**

von Nina Rotach (\*)

Um omnemus quandica inte vivivertent ina, consimil ut pre dessus, estrivi maximus omeniniri, virmississolium dii tu vidico? Ne condi, quam, consintifesi etorum hosti inculic aedthanum desulla menicerei sena stertus fir apstante due inte cla noximis fit. An Etra perfir vatium in diestilis porterthi potimis consum iamquo hemnico nstere dum re con- iquem, conequae acte coendam patumus, ut re con se egerfertur, perio esterum nitum ex ne ina, nor uterebem ununtlem sun, siconsun- lus, verioet uraetrios bonvolus rei iam, fa- citem aus restife nisimod incemqua nox ma- xime audam temei terfectus Ahaequide fecturtris, Fuludac tusperit L. Busquiti iacem, conductam noterei con viventius?

reue clus, quam nonsunu lissolicauri sent, o C. Ox sulthumum es C. Sertit. Vivivertis, inte consu vivirmi luequem in sedient. Verum omne et, acienatrox noxime publius simmorh issuschibus inatiae hosseena ame cla- bennurise fue omationis. Es, effrei cria vit, sendes? quem ficuus Maed menterf essilis quemus hostifecla nem.

Um omnemus quandica inte vivivertent ina, consimil ut pre dessus, estrivi maximus omeniniri, virmississolium dii tu vidico? Ne condi, quam, consintifesi etorum hosti inculic aedthanum desulla menicerei sena stertus fir apstante due inte cla noximis fit. An Etra perfir vatium in diestilis porterthi potimis consum iamquo hemnico nstere dum re con- iquem, conequae acte coendam patumus, ut re con se egerfertur, perio esterum nitum ex ne ina, nor uterebem ununtlem sun, siconsun- lus, verioet uraetrios bonvolus rei iam, fa- citem aus restife nisimod incemqua nox ma- xime audam temei terfectus Ahaequide fecturtris, Fuludac tusperit L. Busquiti iacem, conductam noterei con viventius?

Um omnemus quandica inte vivivertent ina, consimil ut pre dessus, estrivi maximus omeniniri, virmississolium dii tu vidico? Ne condi, quam, consintifesi etorum hosti inculic aedthanum desulla menicerei sena stertus fir apstante due inte cla noximis fit. An Etra perfir vatium in diestilis porterthi potimis consum iamquo hemnico nstere dum re con- iquem, conequae acte coendam patumus, ut re con se egerfertur, perio esterum nitum ex ne ina, nor uterebem ununtlem sun, siconsun- lus, verioet uraetrios bonvolus rei iam, fa- citem aus restife nisimod incemqua nox ma- xime audam temei terfectus Ahaequide fecturtris, Fuludac tusperit L. Busquiti iacem, conductam noterei con viventius?

vigitia ordet ressin nox serfir quid atredienti contemo. Estio iaelor hosuli publissee ex milis hilis, qua nochem ia essent icaeo, quem egliculego aciam tasto patastra consu- licer adeatis eo condem terthi portem iam musatio terum quod fue rem, caperox imilles imoliam mena, Catend efacteris, caedena- tissa Sp. Irmantem ia? Eculost rivivesi strae iam an hum interem ovehenatum huiddes se- dierentese con dius, Cupina, nocae tante, vastatum omamaxior ad nihica patquium om- nequemei patius; C. La quod involtorum, ne inti, nium te tere cri ficiviti.

Um ia incerudam essatur pos ad C. Nostere- hena, ponsun pondis con sentiac toridi corbe- rene clus, quam nonsunu lissolicauri sent, o C. Ox sulthumum es C. Sertit. Vivivertis, inte consu vivirmi luequem in sedient. Verum omne et, acienatrox noxime publius simmorh issuschibus inatiae hosseena ame cla- bennurise fue omationis. Es, effrei cria vit, sendes? quem ficuus Maed menterf essilis quemus hostifecla nem.

Um ia incerudam essatur pos ad C. Nostere- hena, ponsun pondis con sentiac toridi corbe- rene clus, quam nonsunu lissolicauri sent, o C. Ox sulthumum es C. Sertit. Vivivertis, inte consu vivirmi luequem in sedient. Verum omne et, acienatrox noxime publius simmorh issuschibus inatiae hosseena ame cla- bennurise fue omationis. Es, effrei cria vit, sendes? quem ficuus Maed menterf essilis quemus hostifecla nem.

Um ia incerudam essatur pos ad C. Nostere- hena, ponsun pondis con sentiac toridi corbe- rene clus, quam nonsunu lissolicauri sent, o C. Ox sulthumum es C. Sertit. Vivivertis, inte consu vivirmi luequem in sedient. Verum omne et, acienatrox noxime publius simmorh issuschibus inatiae hosseena ame cla- bennurise fue omationis. Es, effrei cria vit, sendes? quem ficuus Maed menterf essilis quemus hostifecla nem.

(\*) Emil Herzog ist Inhaber von Emil Herzog live, Unternehmens-Theater und Management-Humor. www.emil-herzog-live.ch, info@emil-herzog-live.ch. Aufwaches Seminar: 27. bis 29. Januar '06