

Visualisierung der Arbeitsumgebung hilft bei Wissensübergabe

Praxistipps für den Wissenstransfer

Dieser Leitfaden kann Ihnen helfen, Wissensübergaben gut zu strukturieren und durchzuführen. Wie kann der neue Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin möglichst gut eingearbeitet werden? Welches Wissen hat oberste Priorität?

Eine Schlüsselperson verlässt das Unternehmen - Sie müssen/möchten mit dem Wissenstransfer so bald als möglich beginnen? Dann unterstützt Sie diese Doppelseite als roter Faden zum erfolgreichen Wissenstransfer. Empfehlenswert ist, dass eine neutrale Person die Einarbeitung begleitet. Diese kann von extern, intern aus einem anderen Team oder von der Personalabteilung kommen. Durch die Begleitung gewinnt der Wissenstransfer wesentlich an Struktur, Effizienz und Verbindlichkeit. 70 Prozent des Wissens lernt der Mensch indem er macht, 20 Prozent indem Kollegen ihr Wissen weitergeben und 10 Prozent durch Kurse und Weiterbildung. Diese Regel sollten Sie berücksichtigen. Die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter sollte also möglichst schnell praktisch arbeiten können und auch den Freiraum haben, eigene Prioritäten zu setzen.

Planung

Vor dem ersten Gespräch sollten Sie die groben Ziele, den Ablauf und die zeitlichen Verfügbarkeiten der Beteiligten (Wissensträger/innen haben teilweise noch Ferienguthaben angesammelt) definieren. Wichtig ist, dass alle Beteiligten die detaillierte Vorgehensweise verstehen und mitgestalten.

Die Erfahrung aus über 520 durchgeführten Wissenstransfers zeigt, dass sich der folgende Ablauf bewährt:

1. Übersicht des gesamten Arbeitsumfelds erstellen, Visualisierung der Zusammenhänge und der beteiligten Personen und Gruppen: In einer sogenannten «Worksphere Map» können Sie aufzeichnen, wie das Arbeitsumfeld und die verschiedenen Arbeiten aussehen und wer die Ansprechpersonen sind.

2. Mit Hilfe der Visualisierung kann die eintretende Person (falls schon am Arbeitsplatz) inhaltliche

Schwerpunkte setzen. Das Lernen wird damit von einem ineffizienten PUSH zu einem PULL Prozess: Von «ein Experte erzählt mir, was wichtig ist», hin zu «ich hole mir das benötigte Wissen selber und wende dieses erfolgreich an».

3. Strukturieren des persönlichen Wissensaufbaus, Abgleichen mit anderen Team-Mitgliedern/Stellvertretern. Die neue Schlüsselperson dokumentiert ihr Wissen parallel zur Einarbeitung und strukturiert die Themen analog der «Worksphere Map».

Die Schritte 1 bis 3 sollten in demselben Tool gemacht werden können, ohne Medienbrüche. Möglichkeiten dazu bieten Visio, Mindliner, Wiki, ...

Durchführung und Begleitung

Eine Visualisierung der gesamten Arbeitsumgebung schafft einen Überblick, bevor es dann in die Details geht. Oft sind Wissensträger erstaunt, was ein Gesamtüberblick ihres Arbeitsalltages enthält. Eine solche «Worksphere Map» besteht aus allen relevanten Wissensgebieten und deren Einbettung in angrenzende Organisationen und Prozesse (intern, extern), einer Priorisierung der Einarbeitung des Nachfolgers, relevante Personen, Netzwerk der Stakeholder und deren Anliegen, Tools und Systeme, Businessprozesse, Szenarien, vorhandene Dokumentationen etc.

Neben den allenfalls vorhandenen Tools wie Visio oder Mindliner zum Erstellen der Visualisierung sind als Minimalvariante auch ein Flipchart und 4-farbige Filzstifte möglich. Bei dieser Variante ist eine Regel wichtig: Der Wissensträger bekommt keinen Stift in die Hand. Verantwortlich für die Visualisierung ist die Begleitung des Wissenstransfers. Beispiele von Wissenslandkarten sind hier zu finden: www.wissenstransfer.ch > Download.

Benno Ackermann, Wissenstransfer GmbH

Tipps für Wissenstransfers von und für Schlüsselpersonen

Checkliste

Die folgende Checkliste hilft Ihnen als Begleiter des Wissenstransfers den Überblick zu bewahren. Die wichtigsten Schritte für Ihre Planung und Durchführung:

Erledigt	Thema	Bemerkungen
<input type="checkbox"/>	Terminliche Verfügbarkeit der Beteiligten (Wissensträger/in, Wissensempfänger/in, Begleitung)	- Feriensaldo Wissensträger/in
<input type="checkbox"/>	Kickoff Wissenstransfer: Grobe Ziele und Termine für Wissenstransfer-Themen definieren (Projekte übernehmen, Prozesse, Verantwortlichkeiten ab wann, ...)	- Beteiligte: Auftraggeber (Linienverantwortlicher), Wissensträger/in, neue Schlüsselperson, Begleitung - Klare Verbindlichkeiten schaffen
<input type="checkbox"/>	Auslegeordnung / Visualisierung des gesamten Arbeitsumfeldes und der Verantwortlichkeiten gemeinsam erstellen	- Wissenstransfer-Begleiter steuert, coached und verantwortet das Erstellen der Visualisierung - Für eine wertvolle Visualisierung braucht es das Engagement von allen Beteiligten - Visualisieren des gesamten Arbeitsumfeldes mit relevanten Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Schlüsselpersonen, ...), dem persönlichen Netzwerk, Arbeitsprodukten, Prozessen, Herausforderungen, Applikationen, ...
<input type="checkbox"/>	Priorisieren aller Bereiche der Auslegeordnung – zugeschnitten auf Wissensbedarf der neuen Person	- Die neue Schlüsselperson stellt das eigene «Lernmenü» zusammen: Wissenslücken-Analyse und Priorisierung
<input type="checkbox"/>	Die neue Schlüsselperson erstellt mit den Beteiligten einen Einarbeitungsplan	- Basis des Einarbeitungsplans bildet die vorgängige Priorisierung - Massnahmen planen: z.B. eineinhalbtägiger Stage beim Kunden, Fertigungsprozess von A-Z begleiten, ...
<input type="checkbox"/>	Umsetzen des Einarbeitungsplans	- Lernen als PULL Prozess: Mit der Visualisierung des gesamten Arbeitsumfeldes ist der Wissensaufbau eine «Hol-Schuld» der neuen Schlüsselperson - Der Auftraggeber des Wissenstransfers bespricht 1:1 den Fortschritt und kann lenkend eingreifen, neu priorisieren, ...
<input type="checkbox"/>	Die neue Schlüsselperson dokumentiert das Wissen, dass sie sich angeeignet hat, in der Visualisierung.	- Die neue Schlüsselperson eignet sich benötigtes Wissen an und wendet dieses bei der Arbeit an - Der Wissensträger, der das Unternehmen verlässt, bespricht die Fortschritte mit der neuen Fachperson.

Stimmt es im Team, teilen die Mitarbeitenden ihr Wissen gern

«Stellen möglichst intern besetzen»

Benno Ackermann leitet die Wissenstransfer GmbH. Im Interview erklärt er, wie Unternehmen ihr Wissen bei Abgängen und Pensionierungen am besten sichern. Und weshalb sie den Mitarbeitenden interne Entwicklungsmöglichkeiten geben sollten.



Und plötzlich ist das Wissen weg.

Arbeitswelt Aargau: Wann sollte sich ein Unternehmen Gedanken darüber machen, wie es sein Wissen organisiert und sichert?

Benno Ackermann: Es sollte dies tun, bevor Veränderungen anstehen. Zwei Monate vor einer Pensionierung ist es beispielsweise zu spät. Das Unternehmen sollte schon ein, zwei Jahre vorher einen Stellvertreter aufbauen, der das Wissen des künftig Pensionierten übernehmen kann. Im Idealfall handelt es sich schon um die Nachfolge. So ist das Risiko für die Firma viel kleiner, Wissen zu verlieren. Ich bin der Meinung, dass Unternehmen anstatt Fachleute von extern zu holen, freie Stellen wenn möglich intern besetzen sollten – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels.

Wie stark beschäftigen sich Unternehmen überhaupt mit dem Thema Wissenstransfer?

Meist beschäftigen sie sich erst damit, wenn es weh

tut. Wenn zu viel Wissen verloren gegangen ist, überlegen sie sich, wie dieses beim nächsten Abgang besser gesichert werden könnte. Vor allem bei Reorganisationen geht oft sehr viel Wissen verloren.

Was für Möglichkeiten gibt es, um bei Abgängen von langjährigen und erfahrenen Mitarbeitenden das Wissen im Unternehmen zu behalten?

Ideal ist, wenn ein Stellvertreter bereits alle Arbeiten der zu stellvertretenden Person kennt. Dann geht bei einem abrupten Abgang wenig Wissen verloren. Schwierig ist es, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin im Zuge von Sparmassnahmen nicht ersetzt wird. Dann verteilt sich die Arbeitslast auf die Verbliebenen. Eine Zeit lang kann das gut gehen, aber auf Dauer meist nicht. Zu berücksichtigen ist beim Wissenstransfer, dass man sich 70 Prozent des Wissens durchs Machen aneignet, 20 Prozent durch Kollegen und nur 10 Prozent durch Weiterbildung.

Was für eine Unternehmenskultur braucht es, damit Mitarbeitende ihr Wissen gern teilen?

Das ist schwierig zu sagen. Tolle Visionen und Leitbilder, die nicht gelebt werden, bringen nichts. Kulturveränderungen geschehen im Team an der Basis und von unten. Im Team muss es stimmen, damit die Mitarbeitenden ihr Wissen gern teilen.

Wie sieht eine erfolgreiche Nachfolgeplanung aus?

Wichtig ist, dass eine Person nicht alle Anforderungen einer Stelle erfüllen muss. Es braucht immer auch Menschen, die es sich gewohnt sind, etwas Neues zu lernen. Das Unternehmen sollte darauf achten, möglichst unterschiedliche Menschen zusammen zu bringen, sei es vom Alter oder auch von der Ausbildung her. Neuen Mitarbeitenden soll man auch Raum zur Gestaltung ihres Jobs lassen. So kann Neues entstehen.

Braucht es die konkrete Weitergabe von Wissen nur bei Schlüsselpositionen in einem Unternehmen oder bei allen Stellen?

Je komplexer eine Tätigkeit ist, desto eher lohnt es sich, den Wissenstransfer zu machen und zu begleiten. So geht es schneller und es läuft strukturierter ab.

Wie können kleine Unternehmen, die wenige Ressourcen haben, auf einfache Art und Weise Wissen im Unternehmen behalten?

Der Tätigkeitsbeschreibung muss klar und transparent sein: Wer macht was und wie. Das Unternehmen kann eine Auslegeordnung machen und überlegen, wie man sich bei einem Abgang allenfalls verändern möchte: Will man die Nachfolge intern aufbauen oder von extern holen? Was kann man schulen? Die Nachfolger sollten auch die Kunden kennen lernen.



Benno Ackermann: «Wissensmanagement kann man nicht durch die Technik lösen.»

Das Unternehmen sollte Massnahmen definieren, um das Wissen zu sichern und diese dann umsetzen. Das Wissen sollte auch priorisiert werden. Was ist sehr wichtig, was weniger?

Viele Datenbanken, um Wissen zu teilen, wurden nie richtig benutzt. Wollte man in der Anfangszeit des Wissensmanagement den Transfer allzu sehr über die Technik lösen?

Ja, das war ein reines IT-Thema. Der Nutzen aus den Datenbanken war gleich Null. Solche technischen Lösungen haben sich nicht bewährt. Man hat in IT investiert anstatt in Wissen. Das Wissen in den Datenbanken basiert nur auf Wissen, das auf Papier festgehalten werden kann. Doch dieses Wissen ist meist nicht das Wichtigste. Man muss die Menschen ins Zentrum stellen, wenn man Wissen erfolgreich weitergeben will.

Interview: Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

Wissen weitergeben und sichern

Benno Ackermann ist Geschäftsführer und Inhaber der Wissenstransfer GmbH und arbeitet als Coach, Dozent und Referent. Er war lange Zeit als «Head Knowledge Transfer» bei der Credit Suisse AG tätig. Er begleitet Wissenstransfer bei Schlüsselpersonen mit Führungsrollen und Spezialisten.

Sein Ziel: «Wichtiges Erfahrungswissen der Mitarbeitenden soll nach Abgängen nicht verloren gehen.»

www.wissenstransfer.ch

Kostenloser Themenabend am WBZ Lenzburg am 23.9.:

<http://wbzlenzburg.ch/index.php?id=1321>