

# DAMIT WISSEN NICHT VERLOREN GEHT

---

Hintergründe und Methoden des  
Wissenstransfers sowie ihre praktische  
Umsetzung

Frankfurt, 10.11.2017

Jan-Paul Giertz, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen

# Agenda

---

- **Was ist eigentlich Wissen, wie entsteht es und wie sollte man damit umgehen?**
- **Rahmenbedingungen des Wissenstransfers**
- **Instrumente und Werkzeuge des Wissenstransfers**
- **Wissenstransfer im Gremium – Herausforderungen nach der BR-Wahl**

# Agenda

---

- **Was ist eigentlich Wissen, wie entsteht es und wie sollte man damit umgehen?**
- Rahmenbedingungen des Wissenstransfers
- Instrumente und Werkzeuge des Wissenstransfers
- Wissenstransfer im Gremium – Herausforderungen nach der BR-Wahl

# Was ist eigentlich Wissen .... ?

---

*„Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen (...)*

*Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Handlungsanweisungen. (...)*

*Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. (...)*

*Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“*

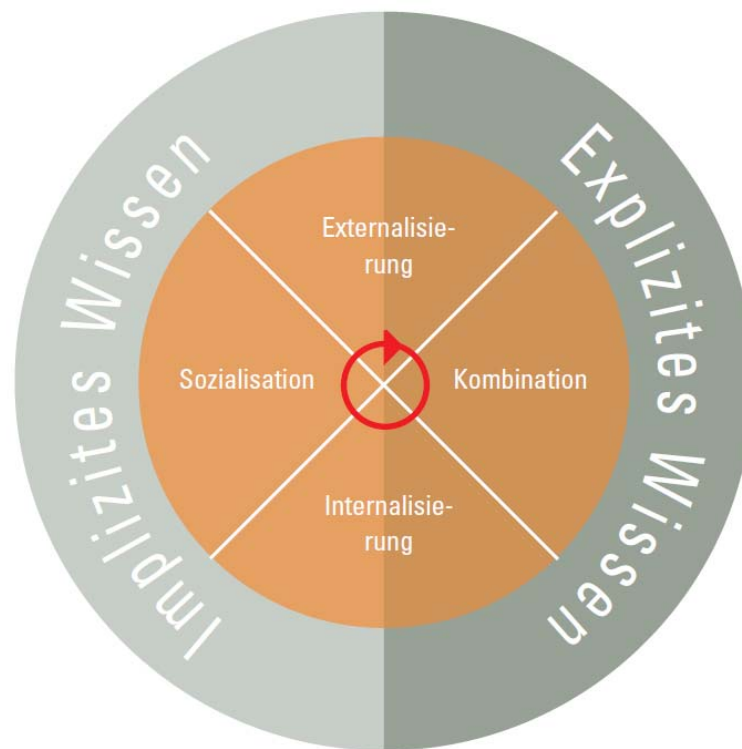
(Probst, Raub und Romhardt 1999)

# Was ist eigentlich Wissen .... ?

---

„Wir wissen mehr als wir zu sagen vermögen“

(Polanyi 1985)



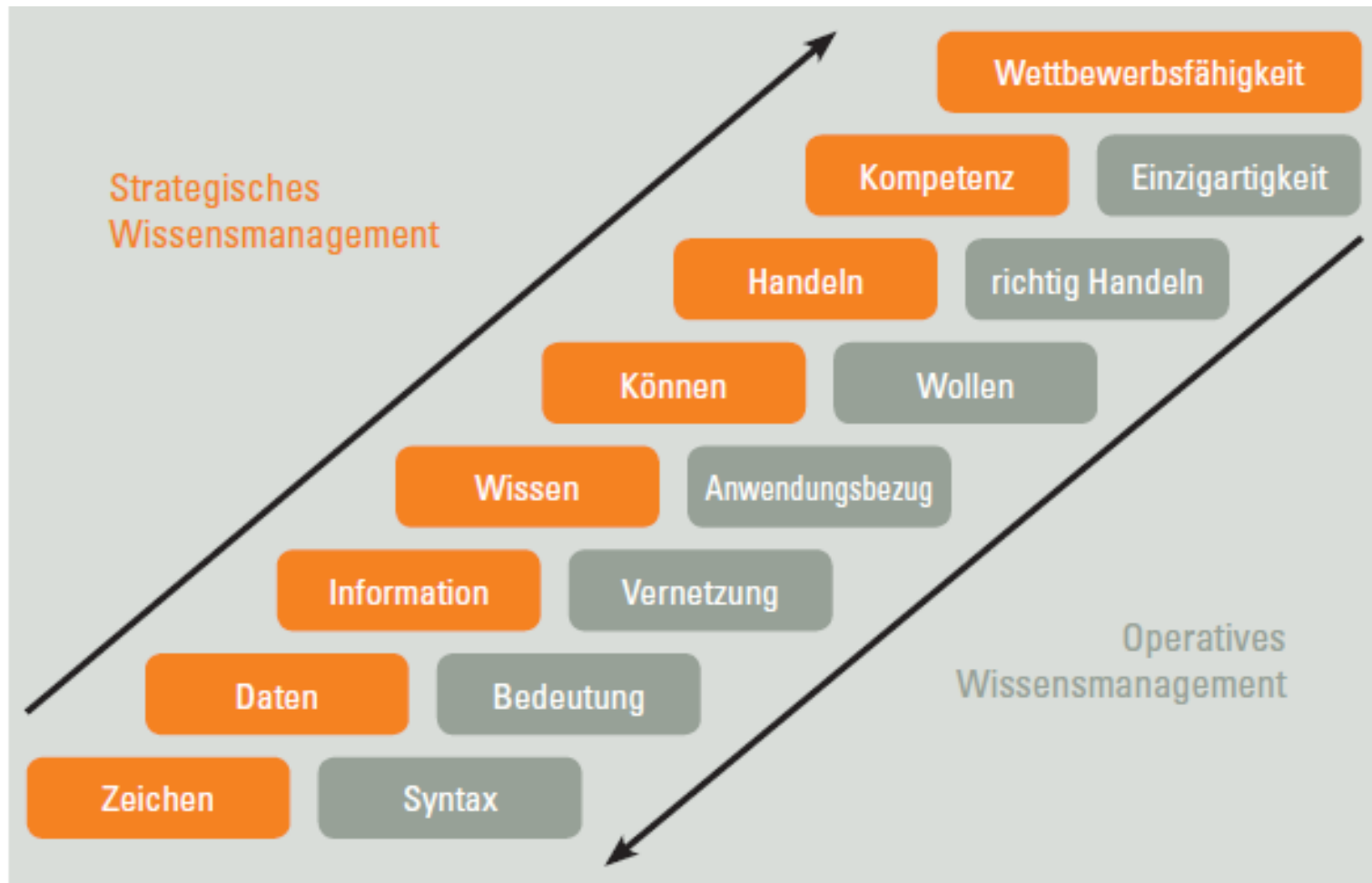
Nonaka/Takeuchi (1995)

explizites Wissen: artikulierbar und dokumentierbar

implizites Wissen: schwer formulierbar und vermittelbar, persönliche Einsichten und Überzeugungen, Intuition, Werthaltungen

Umwandlung impliziten Wissens in explizites Wissen erfolgt durch persönliche Interaktion und Kommunikation

# Wissen „reift“ treppenförmig!



Wissenstreppe nach Klaus North

# Wissen sollte gemanagt werden!

Wissensmanagement kann als Management spezifischer Personalrisiken bezeichnet werden

- Bearbeitung erfolgt im klassischen Risikozyklus (Regelkreis):
  - Identifizierung
  - Messung
  - Steuerung
  - Überwachung
- Steuerungsaktivitäten betreffen v.a. den Aufbau, die Bewahrung, aber auch die bewusste Aufgabe von Wissen.



# Agenda

---

- Was ist eigentlich Wissen, wie entsteht es und wie sollte man damit umgehen?
- **Rahmenbedingungen des Wissenstransfers**
- Instrumente und Werkzeuge des Wissenstransfers
- Wissenstransfer im Gremium – Herausforderungen nach der BR-Wahl



# Warum Wissenstransfer/-management

- Generationswechsel in der betrieblichen Mitbestimmung
- Professionalisierungsansprüche an die Interessenvertretung
- Steigende Bedeutung von Erfahrungswissen
- Wachsende Gefahr von Wissensverlust durch Ausstieg und Wechsel
- Verbesserung der Kommunikation und des Austauschs im Gremium und in der Belegschaft (Transparenz)
- .....

Das Einzige, was sich vermehrt  
wenn man es teilt ist Wissen



# Fünf Erfolgsfaktoren

---

- „Man muss es wollen!“, Das Topmanagement fördert Wissenstransfer und bindet ihn strategisch ein.
- „Man muss es nachhaltig betreiben!“, Ressourcen werden nachhaltig eingesetzt, was nur eine stabile Organisation mit professionalisierten Promotoren schafft.
- „Wissen teilen muss ‚in the flow‘ sein“!: Wissensmanagement-Tools werden in das Tagesgeschäft integriert.
- „Man kann nur steuern, was man messen kann!“, Wissensmanagementinitiativen werden evaluiert.
- „Anwender müssen für das Teilen von Wissen belohnt werden!“, Für Anwender werden Anreize geschaffen.

(Hölzle et al. 2013)

# Barrieren beim Wissensmanagement

---

- Unwägbarkeiten des Wahlamtes
- Gebrauch von Wissen als Machtressource
- Zu viel oder zu wenig Fluktuation im Gremium
- Fraktionen/Machtverhältnisse im Gremium
- Wissenstransfer ist nachrangiges Thema im Gremium
- „Macht der Gewohnheit“ > Wissen bleibt implizit
- Zeitmangel und Arbeitsdichte (oder fehlende Prioritätensetzung/Verantwortlichkeit)
- USW.

# Probleme bei der Nachwuchsarbeit

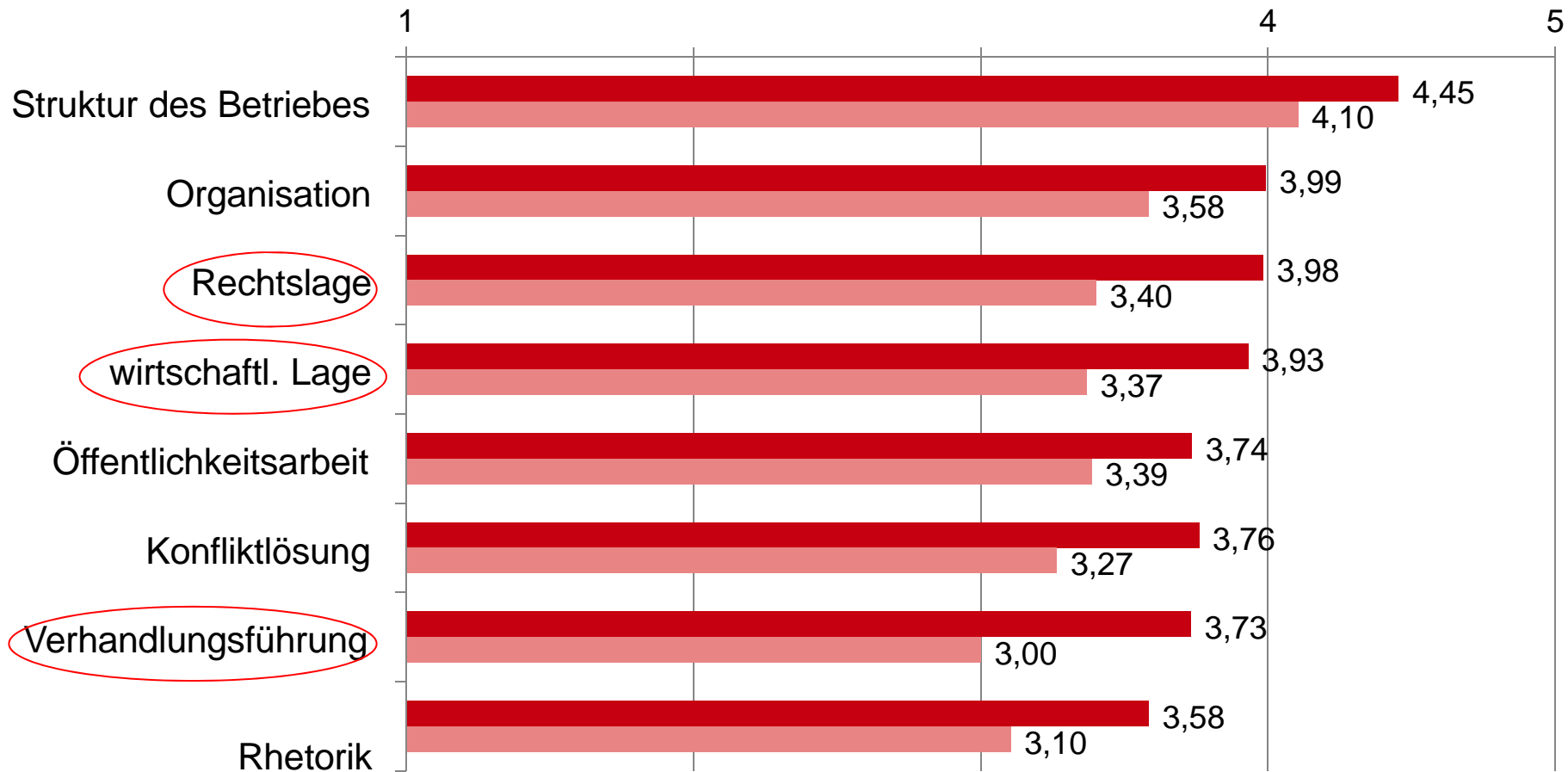


# Agenda

---

- Was ist eigentlich Wissen, wie entsteht es und wie sollte man damit umgehen?
- Rahmenbedingungen des Wissenstransfers
- **Instrumente und Werkzeuge des Wissenstransfers**
- Wissenstransfer im Gremium – Herausforderungen nach der BR-Wahl

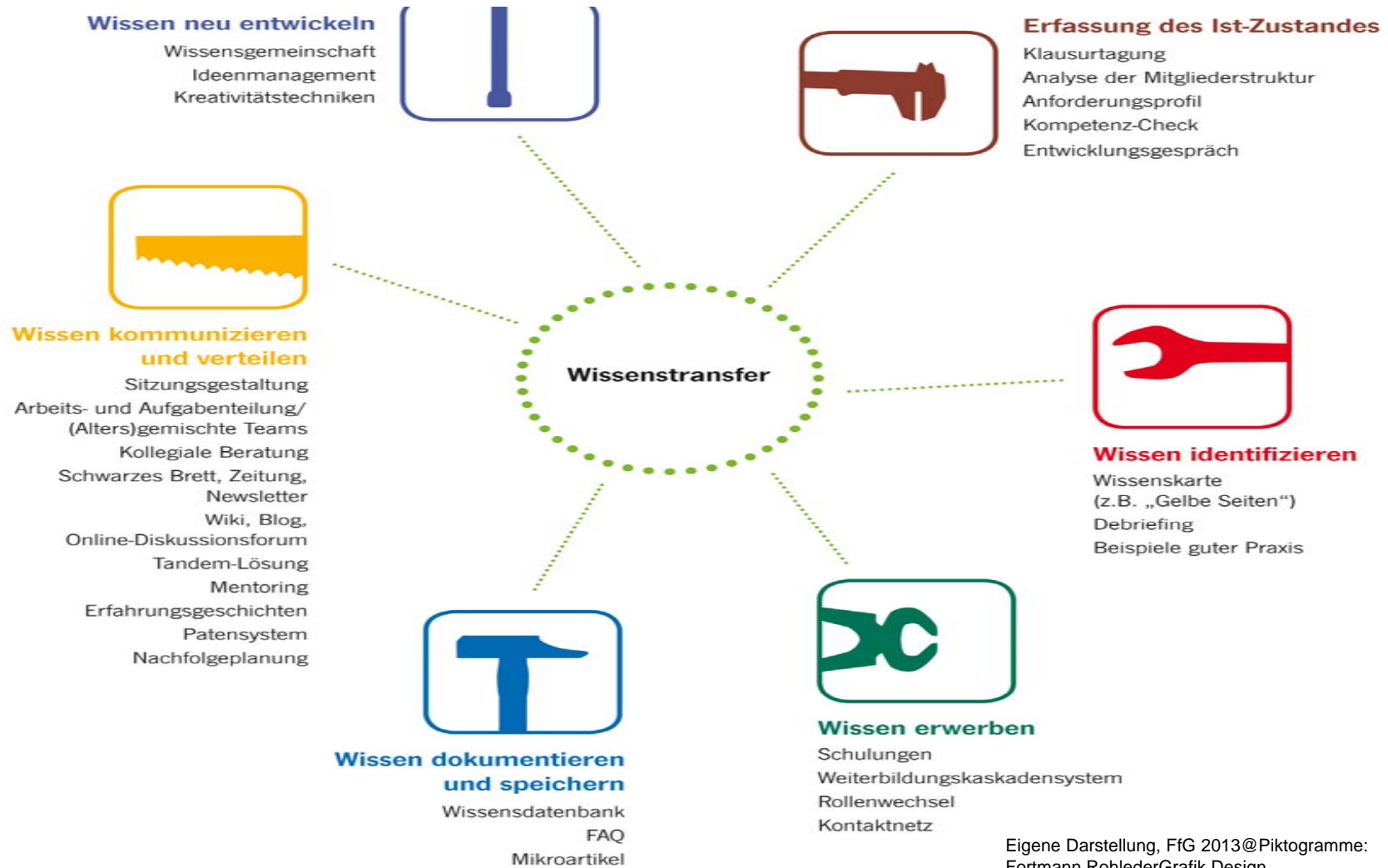
# Wo kennen erfahrene BR sich aus?



1 = kenne ich mich gar nicht aus  
5 = kenne ich mich sehr gut aus

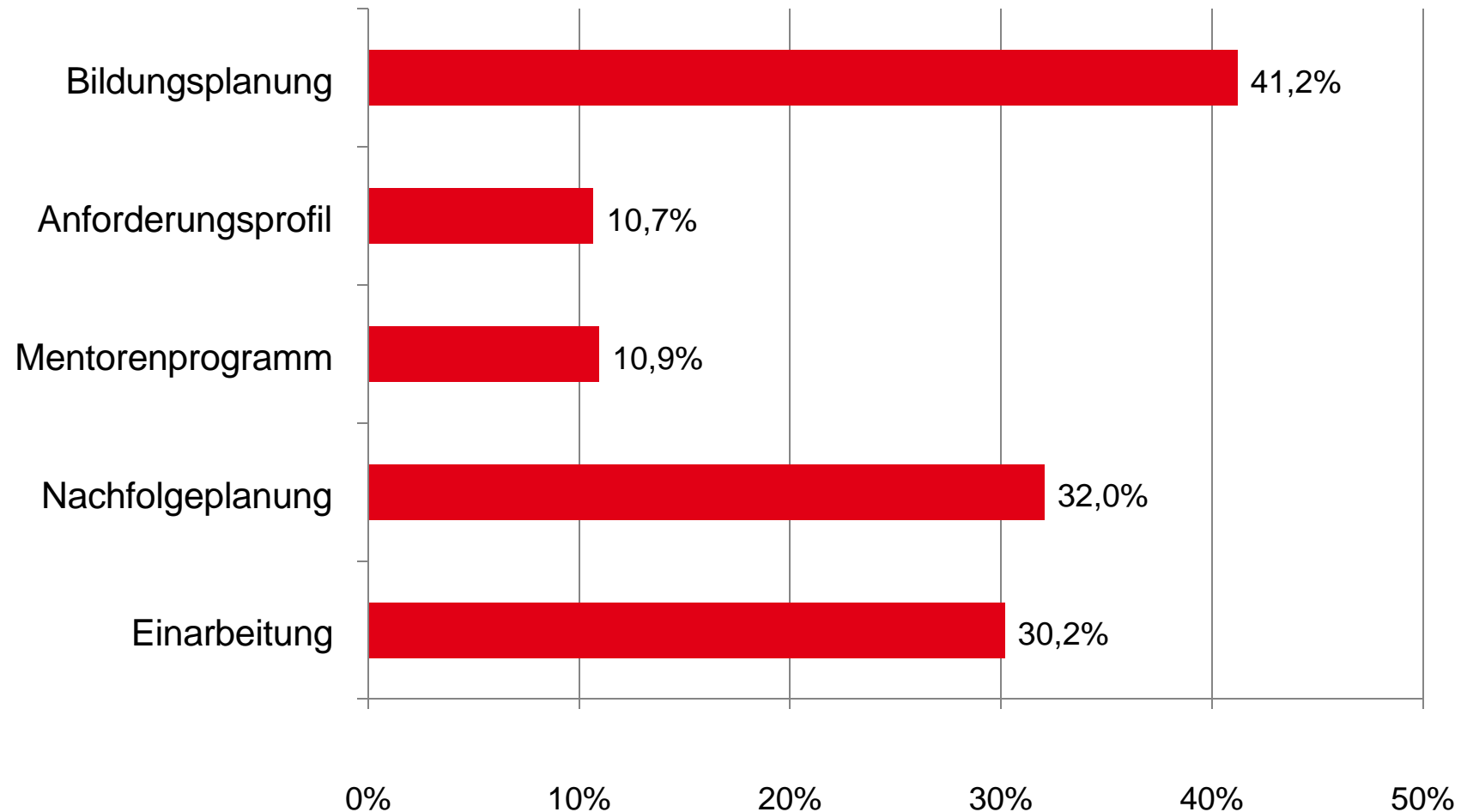
■ Erfahrene ■ Neulinge

# Wie bewahrt man Wissen in Organisationen?



Eigene Darstellung, FfG 2013@Piktogramme:  
Fortmann.RohlederGrafik.Design

# Gängige Strategien und Maßnahmen





# Wissenstransfer Ablauf

1

## Rahmenbedingungen klären

- Wissensgeber, Wissensnehmer festlegen – Vorkenntnisse, Erfahrungen, Zeiträume

2

## Erstellung „Job Map“

- Überblick für spätere Detailanalyse

3

## Prozessschrittanalyse

- Detaillierte Dokumentation der Hauptaufgabe, Prozesse, Ansprechpartner, Dokumente, DV-Systeme etc.
- Aufnahme von besonderen Erfahrungen des Wissensgebers

4

## Anlegen eines Transferplans

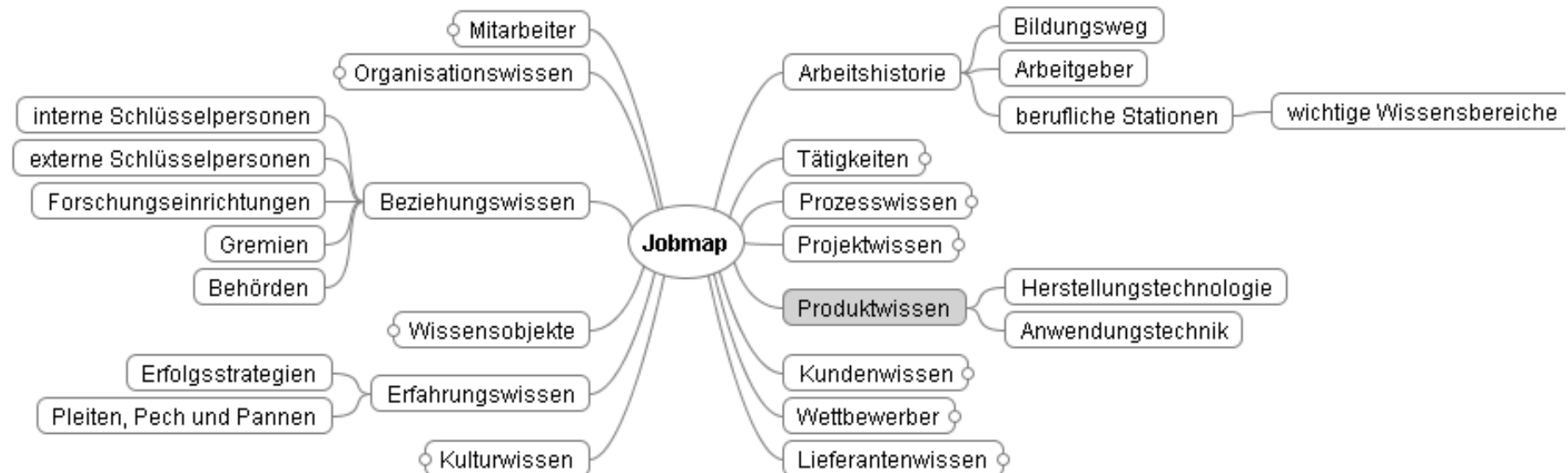
- Festlegen einzuleitender Maßnahmen mit Verantwortlichkeiten und Zeiträumen

5

## Reviewtermine

- Durchsprache zum Stand der Umsetzung der Maßnahmen aus dem Transferplan und neuer Erfahrungen des Wissensnehmers

# Zentrales Instrument „Jobmap“



- Tatsächliche Tätigkeit des Wissensgebers
- umfasst auf mehreren Ebenen alle relevanten Funktionen
- dient als „Moderationsgerüst“

# Agenda

---

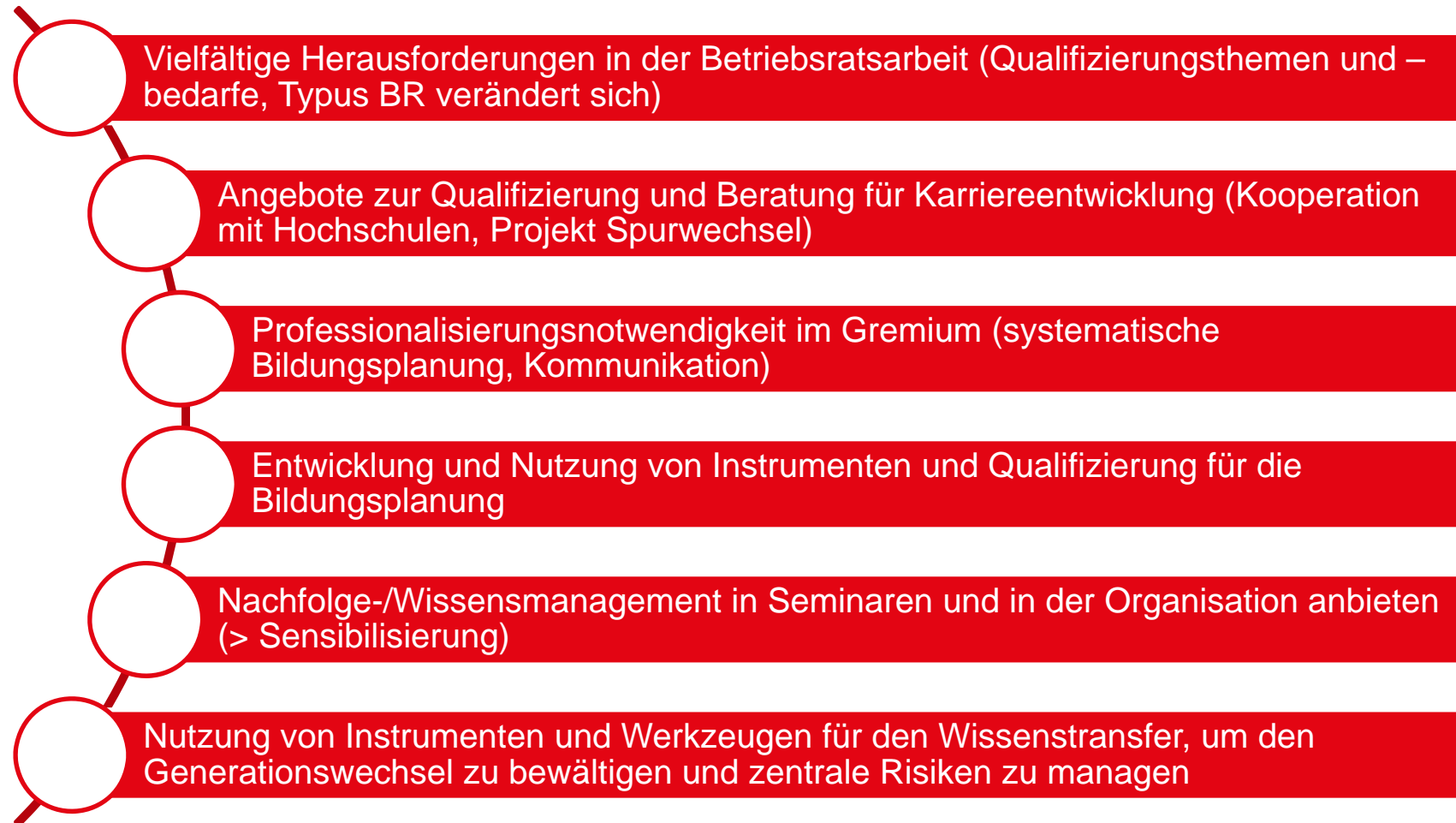
- Was ist eigentlich Wissen, wie entsteht es und wie sollte man damit umgehen?
- Rahmenbedingungen des Wissenstransfers
- Instrumente und Werkzeuge des Wissenstransfers
- **Wissenstransfer im Gremium – Herausforderungen nach der BR-Wahl**

# WM in Vorbereitung der nächsten BR-Wahl



# Ausblick – Herausforderungen nach der Wahl

---



---

**Danke für's Zuhören und  
mitdiskutieren!**

**... und danke für Euer**



Mehr Informationen

im **Mitbestimmungsportal** der Hans-Böckler-Stiftung unter  
<https://www.mitbestimmung.de/html/index.html>

und im **Magazin Mitbestimmung** Heft 1/2017 unter  
[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mb\\_1\\_2017.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mb_1_2017.pdf)

**Werkzeugkasten Wissenstransfer**  
[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_werkzeugkasten.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_werkzeugkasten.pdf)

**MB Praxis: Wissen ist Macht – Wissen teilen ist Kultur**  
[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2016\\_002.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2016_002.pdf)