

>> Wissenstransfer – eine integrierte Führungsaufgabe

Strukturierter Wissenstransfer als Sicherung von Wissen

>> Durch Mitarbeiterfluktuation und Reorganisationen entstehen Wissenslücken in Unternehmen und Organisationen. Wie kann relevantes Wissen identifiziert und intern weitergegeben werden, um erhebliche Nachteile (wie zum Beispiel Qualitätseinbussen) durch Wissensverluste zu vermeiden?

Roger Jutzi (RJ) von der SAQ-QUALICON spricht im Interview mit Benno Ackermann (BA), dem Geschäftsführer von wissenstransfer.ch, über dessen Erfahrungen mit dem Thema Wissenstransfer.

RJ: Was ist Ihre Faszination für das Thema Wissenstransfer?

BA: Wissen lässt sich ja nicht wie ein Gegenstand transferieren. Deshalb ist der Vorgang Wissen zu identifizieren, strukturieren und dann Erfahrungen weitergeben zu können für alle Beteiligten spannend und herausfordernd. Insofern ist der Begriff «Transfer» eher übergeordnet zu verstehen. Die Zusammenarbeit mit Menschen und das täglich Neue machen für mich einen wesentlichen Teil der Faszination im Themenbereich aus.

Die Frage, wie durch Mitarbeiterfluktuationen oder Change Situationen verursachte Wissenslücken gedeckt werden können, brachte mich auf die Idee, eine wissenssichernde, strukturierte Vorgehensweise aufzubauen. Diese orientiert sich vor allem an den Personen, was aus der Begleitung von Wissenstransfers eine Form von Coaching aller Beteiligten macht.

Eine erste Herausforderung besteht darin, Verständnis über Personen, Prozesse, Arbeitsprodukte, zu gewinnen. Dies ge-

schieht in Form einer Visualisierung. Die dabei angestrebte Reduktion der Komplexität ermöglicht es, das gesamte Arbeitsumfeld zu erfassen und relevante Elemente wie Bausteine in unterschiedlichen Ebenen als «Work Sphere» zusammenzufügen. Diese Grundlage wird für alle weiteren Wissenstransfer-Schritte zentral, zum Beispiel für die Priorisierung der Themen einer Nachfolge, als Basis für die Qualitätsentwicklung, zur Abfederung der demographischen Entwicklung, intensiverer Aufbau von internen Fach- und Führungskräften, für erfolgreiche Innovation, Verankerung von Change und Reorganisation, um nur einige Anwendungsgebiete zu nennen.

RJ: Wenn Sie Ihre berufliche Vergangenheit gedanklich und emotional in Erinnerung rufen: Wer oder was hat Sie dazu be-

wegt, sich mit dem Thema Wissenstransfer auseinander zu setzen und daraus eine Geschäftsidee zu entwickeln?

BA: Für die praktische Umsetzung wurde das Anliegen von Führungspersonen an mich herangetragen. Sie liessen mich direkt die Entstehung und die kostspieligen Folgen von Wissenslücken miterleben. Ich betrachte mich als Katalysator – als «Enabler». Ich befähige Personen auf strukturierte und motivierende Art, eine komplexe Arbeitsumwelt zu verstehen und sich in kurzer Zeit erfolgreich darin zu bewegen.

Wichtige Impulse zum Thema bekam ich im Rahmen einer MAS/MBA Weiterbildung an der Universität Luzern/ikf.

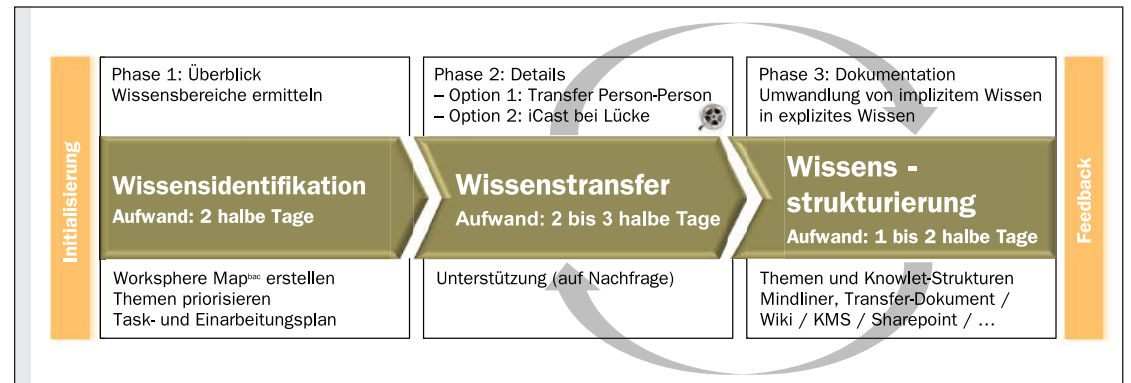
RJ: Der heutige Arbeitsalltag kann als komplex bezeichnet werden. Ein Qualitätsmanager ist oftmals auch «Komplexitätsreduzierer». Wo sehen Sie Parallelen im Kontext mit dem Wissenstransfer?

BA: Während der Initialisierung eines Wissenstransfers werden die Ausgangslage und die Ziel-

richtung und ein oder mehrere SMART-Ziele definiert. Daran orientieren sich die weiteren Schritte, so auch das Erkennen von Mustern aus der Komplexität des Alltags. Anhand der Muster erfahre ich, welche Details weiter benötigt werden, um eine zielgerichtete und strukturierte Übersicht zu erreichen. In komplexen Arbeitsumfeldern besteht eine der grössten Herausforderungen darin, die Balance zwischen modellhafter Vereinfachung und komplexer Realität herstellen zu können. Zu diesem Thema kann ich das Buch «Simplicity – die Kunst, die Komplexität zu reduzieren» von Benedikt Weibel empfehlen. Grundsätzlich verstehe ich die Komplexitätsreduktion als eine gemeinsame Aufgabe des Wissenstransfers und des Qualitätsmanagements, mit dem Ziel die Spreu vom Weizen zu trennen und an den wirklich relevanten Bereichen anzusetzen.

RJ: Ist der Wissenstransfer – heute betrachtet – eine integrierte Führungsaufgabe, zum Beispiel im Leadership? Wird sich in naher Zukunft eine Veränderung abzeichnen?

BA: Ja, es ist meines Erachtens eine zentrale Führungsaufgabe. Zukünftig erfolgreiche Manager werden dem Wissenstransfer grundsätzlich eine hohe Aufmerksamkeit widmen, denn er



>> Wissenstransfer-Methodik aus fünf Elementen: Initialisierung, Phase I bis III und Feedback

bildet eine der griffigsten Massnahmen, um direkt im Arbeitsumfeld und innert kurzer Zeit die «PS» von neuen Mitarbeitenden auf den Boden zu bekommen. Die Methodik füllt damit eine bestehende Lücke zwischen den bekannten Onboarding-Massnahmen und dem täglichen Arbeitsumfeld der neuen Schlüsselperson. Überall dort, wo E-Learning oder Classroom Training für einzelne Schlüsselpersonen oder kleinere Gruppen nicht sinnvoll sind (wegen zu hohen Kosten, Spezialistenwissen, Kontextwissen), sollte eine Führungskraft den Wissenstransfer im eigenen Management-Werkzeugkasten verfügbar haben, um die eigene Organisation erfolgreich weiterzubringen.

Der Grund dafür liegt auf der Hand: Sobald die Einarbeitung von Schlüsselpersonen nicht optimal und direkt im Kontext des Arbeitsplatzes geschieht, wird ein grosses Potenzial verschenkt. Viele Organisationen und Unternehmungen werden sich im harten Wettbewerb zunehmend weniger solche Ineffizienzen und Leerläufe («... das hat dein Vorgänger aber eigentlich schon längst erledigt gehabt!») leisten können.

RJ: Der strukturierte Wissenstransfer besagt durch seine Bezeichnung, dass es sich um ein standardisiertes Vorgehen handelt, ist das korrekt? Falls ja, wieviel Freiraum lässt dieses Vorgehen, wenn ich an die unterschiedlichen Branchen, Unternehmenskulturen, Führungsphilosophien usw. denke?

BA: Grundsätzlich besteht die Methodik aus fünf Elementen: Initialisierung, Phase 1, Phase 2, Phase 3 und Feedback des Auftraggebers.

Was jedoch in diesen einzelnen Elementen methodisch

passt und erfolgreich eingesetzt werden kann, hängt stark von der Branche, Firmenkultur, Schlüsselperson und Lerntypen der Beteiligten ab. In der Praxis hat sich gezeigt, dass erhebliche Unterschiede in der detaillierten Vorgehensweise gemacht werden müssen. Um nur drei der unterschiedlichsten Arbeitsumfelder zu nennen: Leiter eines Labors (chem./phys.), Mitglied der obersten Geschäftsleitung der Credit Suisse, IT-Fachexperte.

Neben der Methodenkompetenz an sich, liegt in der gezielten und erfolgreichen Auswahl der einzelnen Methode ein Schlüssel zum Erfolg. Das lässt sich jedoch erlernen, dazu führen wir Train the Trainer Kurse durch.

RJ: Wie sehen diese fünf Elemente eines Wissenstransfers aus?

BA: Die *Initialisierung* ermöglicht es einerseits, die Ausgangslage als auch die Zieldefinition vorzunehmen. Zudem lernen sich alle Beteiligten kennen und erfahren mehr zur methodischen Vorgehensweise.

In der *ersten Phase* wird eine Übersicht, eine Visualisierung des gesamten Arbeitsumfeldes erstellt. Der Wert des Arbeitsergebnisses hängt dabei von der engagierten Zusammenarbeit aller Beteiligten ab. Die wissen aufbauende Person wird damit in die Lage versetzt, die richtigen Prioritäten zu erkennen und sich entsprechend erfolgreich einzuarbeiten.

In der *zweiten Phase* ist der Wissensempfänger im «Driver Seat» – aufgrund der vorhandenen Übersicht sind Themen und Ansprechpartner bekannt. Darin besteht ein fundamentaler Unterschied zu nicht begleiteten Wissenstransfers. Die neue Person hat eine «Holschuld»

und kann/soll diese auch erfolgreich umsetzen.

In den mir bekannten Organisationen habe ich meist angetroffen, dass ein Experte beauftragt wurde, an eine neue Person sein Wissen weiterzugeben – als «Bringschuld», welche dann oft an den Bedürfnissen des «Empfängers» vorbei ging: Aufwändig und für die neue Person oft ineffizient oder sogar demotivierend, weil sie den Prozess nicht steuern kann.

Die *dritte Phase* besteht in der Wissensstrukturierung aus Sicht des neuen Mitarbeiters. Er wird sich ohnehin Notizen machen, sei es in einem Ringheft oder in digitaler Form. Genau das ist eines der Arbeitsprodukte der dritten Phase: Notizen und Wissens aus Sicht der sich einarbeitenden Person. Welches Tool eingesetzt wird hängt stark von Lerntyp und Branche ab. Diese Grundlage kann auch zum weiteren Aufbau von Stellvertretungen oder für den nächsten Wissenstransfer verwendet werden. Damit profitiert möglicherweise eine zukünftige zweite Wissensgeneration von den erstellten Arbeitsprodukten.

Den Abschluss bildet ein *Feedback* vom Auftraggeber, das hilft, den Erfolg des Wissenstransfers zu messen und an der Methodik allenfalls Veränderungen vorzunehmen.

Die einzelnen Methoden innerhalb der Elemente variieren und werden angepasst auf zum Beispiel Branche, Firmenkultur, Lerntypen der Beteiligten, Schlüsselperson.

RJ: Wissenstransfer im Kontext mit Wissensmanagement, zum Beispiel im Zusammenhang mit der ISO und den neuen QM-Modellen?

BA: Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich auch durch die



Roger Jutzi, Senior Consultant, SAQ-QUALICON



Benno Ackermann, Geschäftsführer, Wissenstransfer GmbH

Kompetenz ihrer Mitarbeiter aus. Humanfaktoren gewinnen gerade in neueren ISO-Modellen an Bedeutung. Zu Recht, weil die Mitarbeitenden das «Werkzeug» sind, mit welchem ein Qualitätsmodell erfolgreich oder erfolglos umgesetzt wird. Wertvolle Erfahrung der Mitarbeitenden und adäquate Qualitätsmodelle ermöglichen Unternehmungen und Organisationen, erfolgreich am Markt zu bestehen oder sogar Leaderpositionen einzunehmen.

Zukünftig können Unternehmungen den Herausforderungen der demographischen Entwicklung und des Fach- und Führungskräftemangels besser begegnen. Sie werden bestrebt sein, vermehrt Wissen intern zu identifizieren und gezielt, mit Struktur «eigene» Schlüsselpersonen aufzubauen, damit das relevante Wissen im Unternehmen erhalten bleibt.