

Strukturierter Wissenstransfer in der Bau- und Verkehrsdirektion des Kantons Bern

Verlässt eine Schlüsselperson für längere Zeit (z.B. bei Krankheit, Urlaub) oder für immer (z.B. Pensionierung, interner Jobwechsel, Kündigung) ihren Arbeitsplatz, stehen das Team und Führungskräfte vor der Herausforderung, eine Nachfolge oder Stellvertretung zu rekrutieren und zeitnah einzuarbeiten. Zum Glück ist da der Stellenbeschrieb der Vorgänger*in – aber ist dieser noch



aktuell? Was machte die Vorgänger*in genau? In welchen Projekten war sie wie beteiligt? Welche beruflichen Kontakte und Vernetzungen pflegte sie? Wie waren die Arbeitsabläufe im Detail und welche Applikationen wurden wofür eingesetzt?

Falls eine zeitliche Lücke zwischen dem Abgang der Wissensträger*in und der Nachfolge vorhanden ist, dann wird es noch herausfordernder.

Genau vor dieser Herausforderung stand Arnold Trümpi, Leiter Planung und Verkehr, Bau- und Verkehrsdirektion des Kantons Bern. Die Ausgangslage zeigte sich so, dass eine Schlüsselperson ihre Funktion zugunsten einer neuen Aufgabe abgeben und die Nachfolge erst drei Monate später übernehmen kann.

Was nun?



Arnold Trümpi: «Für mich war schnell klar, dass diese Lücke, welche der Leiter Planung hinterlässt, gross sein wird. Deshalb haben wir nach einer Methodik gesucht, welche ermöglicht, dass trotz den herausfordernden Rahmenbedingungen ein möglichst effizienter und fokussierter Wissenstransfer stattfinden kann. Dabei spielt einerseits das bestehende Team eine wichtige Rolle, aber auch die von der Firma Wissenstransfer angebotene Methodik und Moderation.

Ich war sehr zufrieden mit der professionellen und strukturierten Herangehensweise. Benno Ackermann hat es als Wissenstransfer-Coach verstanden, die wertschöpfenden Tätigkeitsfelder zu identifizieren und zu strukturieren, gemeinsam mit den Beteiligten den Kontext zu visualisieren und so einen wesentlichen Beitrag für die entsprechende Struktur des Wissenstransfers geleistet. Zusätzlich haben wir jetzt mehr Klarheit, wo Optimierungen in unseren Arbeitsabläufen nötig sind oder Lücken bestehen und können diese Themenfelder gezielt angehen. Herzlichen Dank an Benno Ackermann für diese strukturierte Unterstützung! Aus meiner Sicht eine sehr lohnenswerte Zusammenarbeit. Aufwand und Nutzen stimmten bestens.»

Weshalb Strukturierter Wissenstransfer?

Wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, geht wertvolles Erfahrungswissen (implizites Wissen) verloren. Darüber hinaus kann dokumentiertes (explizites) Wissen oft nicht mehr genutzt werden, weil unbekannt ist, ob und wo es festgehalten wurde, wofür es angewendet werden kann oder wer die entscheidenden Kontakte sind.

Genau wie die Vorgänger*in, muss auch eine Nachfolge einen Lernprozess in einer Einarbeitungszeit durchlaufen, viele Wiederholungen und ineffiziente Arbeitsabläufe inklusive. Fazit: Das Rad wird bei personellen Wechseln (zu) oft neu erfunden.

In agilen Organisationen mit einer Fluktuation von mehr als zehn Prozent und einer mittleren Verweildauer im gleichen beruflichen Umfeld von drei bis vier Jahren macht sich der Wissensverlust bei jedem Wechsel schmerzlich bemerkbar – und zwar immer und immer wieder.

Die Durchführung und Steuerung eines strukturierten Wissenstransfers sollte nicht dem Wissensträger oder der Wissensträger*in allein überlassen werden. Diese sind zwar Experten in ihrem Fachbereich oder in ihrer Führungsaufgabe, nicht aber in der Durchführung von erfolgreichen Wissenstransfers.

Die Schritte dazu sind:

1. Kontext schaffen: Auslegeordnung erstellen – Überblick /Themen Visualisierung – WorkspHERE Map©
2. Priorisierung durch Wissensempfänger*in / Auftraggeber*in
3. Detail-Wissen holen, PULL-Lernen
4. Anwenden und Lernen, 70:20:10 Regel
5. Wissensempfänger*in dokumentiert / Basis für die Teamzusammenarbeit

Strukturierter Wissenstransfer – in drei Phasen zum Erfolg

Grundsätzlich unterstützt die Methodik neben der demografisch bedingten Personalentwicklung die gesamte Organisationsentwicklung. Sie dient als Grundlage für die Transparenz und Weiterentwicklung von Funktionen eines Teams, von mehreren Teams oder einer Organisationseinheit. Dadurch werden alle Beteiligten nachhaltiger an Veränderungsprozesse herangeführt und sind direkt involviert: aus passiv Betroffenen werden aktiv Gestaltende.



Initialisierung – Grundlage und Zielsetzung erarbeiten

In der Initialisierung wird gemeinsam mit allen Beteiligten (Vorgesetzten, Wissensträger*in, Wissensempfänger*in) geklärt, welche Bereiche, Aktivitäten und Funktionen für die Nachfolge relevant sind. Dies sind beispielsweise Strategie der Organisationsentwicklung, Zielsetzung des Wissenstransfers aus Sicht des Vorgesetzten, Ausgangslage, Ressourcen, an die Umstände und an die Personen angepasste Vorgehensweise. Alle Beteiligten verpflichten sich anschliessend zum vereinbarten Vorgehen. In diesem Fall wird der Wissenstransfer mittels der dreistufigen Methodik umgesetzt.

Phase 1: Identifizierung – Erfahrungswissen sichtbar machen

In einer ersten Phase wird das zu transferierende Wissen identifiziert, visualisiert und geeignete Methoden für den Wissenstransfer bestimmt. Für die Visualisierung hat sich eine Wissenslandkarte (Worksphere Map©) als sehr geeignet erwiesen. Darauf werden Prozesse, Personen und Systeme sowie deren Verknüpfungen sichtbar gemacht. Um die Visualisierung nicht immer wieder «bei Null» anfangen zu müssen, stehen dafür praxiserprobte Vorlagen zur Verfügung.

Probieren Sie es kostenlos aus: <http://www.worksphere-map.ch/>

[Hier finden Sie ein Anleitungsvideo \(ab Minute 3, Youtube\)](#)

Mit der Erstellung einer Worksphere Map© stehen meist erstmals eine Übersicht des erforderlichen Wissens und eine Priorisierung für die nächsten Schritte zur Verfügung. Diese Landkarte enthält Kontaktpersonen, Best Practice, Systeme, Prozesse, Notfallszenarien usw. Idealerweise beteiligten sich an der Wissensidentifizierung sowohl Vorgänger*in als auch Nachfolger*in. Damit entsteht eine gemeinsame Basis, ein «Common Ground» für alle Beteiligten, was das Verständnis erheblich fördert. In dieser Phase ist eine externe Begleitung (z.B. durch einen Transfer-Coach) entscheidend: Blosses Abfragen von Fakten ist in Arbeitsbereichen einer Schlüsselperson wenig sinnvoll. Der Transfer-Coach ist dafür verantwortlich, dass eine aussagekräftige Wissenslandkarte entsteht. An deren Erstellung sind Vorgänger*in, Nachfolger*in und Transfer-Coach aktiv beteiligt.

Inhalte einer Wissenslandkarte

Wissensgebiete

Die klare Identifikation der Wissensgebiete ermöglicht ein rascheres und besseres Verständnis.

Organisationen und Anspruchsgruppen (intern / extern)

Auf der Wissenslandkarte sind die internen oder externen sowie für den Bereich relevanten Organisationsteile aufgezeigt. Ebenso macht sie deutlich, welche Kunden involviert sind. Organisationen und Anspruchsgruppen werden mittels schwarzer Boxen dargestellt.

Prozesse (intern / extern)

Die entscheidenden Prozesse eines Wissensbereiches werden kurz beschrieben. Sie sind auf der Wissenslandkarte mit in Stichworten beschrifteten, grünen Linien aufgezeichnet. Verlinkung mit Prozesstool, falls vorhanden.

Funktionen und Aktivitäten

Die eigentlichen Funktionen und Aktivitäten sind auf der Wissenslandkarte im mittleren, farblich hervorgehobenen Bereich sichtbar.

Personen, Netzwerk

Alle für die Tätigkeit wichtigen Personen werden dargestellt und vernetzt. Der Wissensempfänger kennt deren Bedeutung für die Arbeitslandschaft und kann dadurch gleich von Anfang an das Netzwerk seines Vorgängers nutzen.

Systeme (intern / extern)

Die erforderlichen Systeme werden rot aufgezeichnet und in Arbeitsgebiete / Prozesse integriert.

Tägliche Arbeit / Notfall / Spezialabläufe

Die Wissenslandkarte zeigt auf, worin die neue Arbeit besteht und wie gross der Aufwand im alltäglichen Umfeld ist. Ebenso werden die Abläufe bei Notfällen oder Spezialaufgaben ausgewiesen.

Ungeschriebene Gesetze

Hintergrundinformationen und sogenannte ungeschriebene Gesetze werden visualisiert: Dies sind beispielsweise Vorlieben oder Eigenarten eines Kunden, Besonderheiten des Stakeholders oder Herausforderungen mit einem anderen Team etc..

Phase 2: Transfer – Wissen strukturiert und priorisiert weitergeben

Grundlage dafür ist das so genannte 70:20:10 Lernmodell. Es zeigt auf, wie für komplexe Arbeitslandschaften in der Einarbeitungsphase effizient gelernt werden kann (nach Charles Jennings, Lombardo, Eichinger u.a.):

- 70 Prozent Lernen durch eigenes Tun
- 20 Prozent Lernen von Kolleginnen und Kollegen
- 10 Prozent Lernen von standardisierten Classroom und eLearning.

Beachten Sie, dass die Anteile «70» und «20» **90 Prozent** des Lernerfolgs ermöglichen. In dieser Phase kann zwischen einer moderierten oder einer nicht moderierten Methode unterschieden werden:

- Die begleitete oder moderierte Methode eignet sich für den Transfer von komplexem Wissen wie beispielsweise Prozessen, Notfallszenarien oder persönlichen Netzwerken. Die Wissensvermittlung wird unterstützt durch bekannte Methoden aus Wissensmanagement, Coaching oder Moderation wie beispielsweise Storytelling, SWOT-Visualisierung, Best Practice, Worst Practice oder Case-based Walkthrough.
- Nicht begleitete bzw. nicht moderierte Methoden werden eher bei Transfers von einfacherem Sachwissen gewählt, z. B. wenn es um operatives Systemwissen geht. Wissensträger*in und Nachfolge, sowie Stakeholder arbeiten anhand der in Phase 1 strukturierten Themen und definierten Teilbereiche selbständig weiter. Massgebend für diese Aktivitäten ist die Nachfolge bzw. Stellvertretung. Sie lädt ein und organisiert die weiteren Wissenstransfer-Aktivitäten in Phase 2.

Ist noch keine Nachfolge bestimmt oder verfügbar, wird das Erfahrungswissen durch den Wissensträger und den Transfer-Coach mittels Wissenslandkarte auf Video (iCast, Podcast) festgehalten. Die Nachfolge erhält dann bei ihrer Einarbeitung Links zu den Videos, auf denen sie der aufgezeichnete Worksphere Map© mit den Ausführungen des (dann nicht mehr anwesenden) Wissensträgers folgen kann. So wird sichergestellt, dass die neu eingesetzte Person bereits zu Beginn der Einarbeitungszeit einen Überblick gewinnt.

Phase 3: Transformation – Wissen umwandeln

In der Transformationsphase wird das Erfahrungswissen des Vorgängers in explizites Wissen umgewandelt. Wenn Experten dokumentieren, dann werden sie primär von anderen Experten verstanden. Weniger aber von Personen, denen das Thema (noch) nicht geläufig ist. Erschwerend kommt hinzu, dass Experten ihr Vorwissen nicht zurückstellen können, um ihre Aktivitäten mit der nötigen Aussensicht zu dokumentieren, die ein Nachfolger automatisch innehat.

Deshalb gilt: Der Wissensempfänger dokumentiert. Das erleichtert ihnen, in einem neuen Umfeld den Überblick zu behalten und neu erworbenes Wissen festzuhalten. Wird zu einem späteren Zeitpunkt eine Stellvertretung oder eine erneute Nachfolge eingearbeitet, zahlt sich das Erstellen eines solchen persönlichen Lern-Journals aus, da es die dann notwendige «Aussensicht» auf ein Thema fasst und als Ausgangspunkt eingesetzt werden kann. Die Struktur dieses Lern-Journals ist dabei identisch mit der Struktur der Wissenslandkarte aus der Phase «Identifikation». Für die Umsetzung haben sich Applikationen wie Confluence, Jira oder OneNote bewährt.

Wirkung in der Organisation

Ein strukturierter Wissenstransfer leistet einen wesentlichen und wichtigen Beitrag, um die Einarbeitungszeit eines neuen Mitarbeitenden oder einer Stellvertretung um durchschnittlich 30 Prozent (Kundenfeedback) zu verkürzen. Das bedeutet für die jeweilige Organisation eine erhebliche Optimierung, welche sich im beruflichen Alltag durch höhere Motivation, bessere Arbeitsergebnisse und mehr Effizienz sofort bemerkbar

macht. Die Auswirkungen sind auch monetär ausweisbar: z.B. in einer Schweizer Grossbank wurde der Return On Investment aufgrund von Auftraggeber*in, Wissensträger*in und Wissensempfänger*in Feedbacks aus einem Jahr berechnet. Mit einer beschleunigten Einarbeitung konnten jährlich CHF 3.08 Mio gespart werden. Das hat auch im Management Interesse ausgelöst und mit der Verleihung des globalen CFO Awards Anerkennung gefunden.

Die neuen Beschäftigten sind in der Lage, rasch(er) Verantwortung zu übernehmen und wichtige Entscheide zu fällen. Leerläufe oder unbeabsichtigte Parallelarbeiten werden vermieden. Mit zunehmender Effizienz steigt die Motivation des Nachfolgers und des gesamten Teams. Komplexe Arbeitsbereiche werden zugleich transparent gemacht und die tatsächliche Jobfunktion eines Mitarbeitenden wird in geeigneter Weise visualisiert und damit nachvollziehbar.

Kontakt



Benno Ackermann, Geschäftsführer wissenstransfer.ch

<https://www.wissenstransfer.ch>

benno.ackermann@wissenstransfer.ch

Literaturverzeichnis / Checkliste / online Materialien

<p>Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen</p> <p>Das Buch zeigt Ihnen Hintergründe, Methoden, Werkzeuge und Fallbeispiele aus der Praxis. Es beleuchtet das Thema Wissenstransfer in agilen Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven, immer mit dem Fokus, das Machbare vom Wünschbaren und Idealen zu unterscheiden.</p>	<p>ISBN 978-3-658-19468-0</p> <p>Springer Verlag: Buch Vorschau</p> 
<p>Checkliste Wissenstransfer</p>	<p>Kanton Aargau - AWA: Download</p>
<p>Erklärvideo Strukturierter Wissenstransfer</p>	<p>https://www.youtube.com/watch?v=ZLpW5YDCieU</p>
<p>WorkspHERE Map – die ersten Schritte</p>	<p>...ab Minute 3: https://www.youtube.com/watch?v=3n8K8LrRnPE</p>
<p>Templates WorkspHERE Map (Visio basiert)</p>	<p>https://www.wissenstransfer.ch/product-category/workspHERE-map-templates/</p>
<p>Online Version WorkspHERE Map – Light (Browser basiert)</p>	<p>http://www.workspHERE-map.ch/</p>
<p>Checklisten Wissenstransfer</p>	<p>https://www.wissenstransfer.ch/product-category/workspHERE-map-templates/checklist/</p>