



RKW
Kompetenz-
zentrum



Leitfaden: Wissen im Unternehmen halten und verteilen

Inklusive Werkzeugset: „In vier Etappen geschäftsrelevantes Wissen sichern“

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Leitfaden:
Wissen im Unternehmen halten und verteilen

Inklusive Werkzeugset:
„In vier Etappen geschäftsrelevantes Wissen sichern“

IMPRESSUM

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autor

Sascha Hertling

Redaktion

Rabena Ahluwalia

Gestaltung

Christopher Dürr

Bildquelle

Fotolia/Alexander Maier

Juni 2013



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Kurzfassung	5
Warum Wissen „managen“?	6
Geschäftsrelevantes Wissen in vier Etappen sichern und verteilen	9
Etappe I:	
Bezug zu den relevanten Steuerungsgrößen des Unternehmens herstellen und Schlüsselkräfte bestimmen	10
I.I Wissen und Unternehmenserfolg im operativen Geschäft	10
I.II Strategisch bedeutsames Wissen und Unternehmenserfolg	12
I.III Bestimmung von Schlüsselkräften	16
Etappe II:	
Kenntnis über das zu organisierende Wissen und die Reichweite der Tools herstellen	18
II.I Wissensarten	18
II.II Die Tools: Leistungsspektrum und Grenzen	21
Etappe III:	
Risiken bewerten, Tools und Maßnahmen festlegen	24
III.I Alters-, Krankheits-, Fluktuations- und Nachbesetzungsrisiken	24
III.II Wissenssicherung und Personalmanagement	25
III.III Tools auswählen und Maßnahmen festlegen	27
Etappe IV:	
Umsetzung planen und gestalten	28
IV.I Vorbereitung und Planung	28
IV.II Das Vorhaben und die Umsetzung kommunizieren	30
Literatur	32
Weiterführende Informationen	33
Anhang	
Werkzeugset: „In vier Etappen geschäftsrelevantes Wissen sichern“	34
Glossar: Wissensmanagement-Tools	43
Ausführliches Beispiel eines WM-Tools: „Wissensbaum“	50

Vorwort

Der Leser findet in diesem Leitfaden kompaktes Rüstzeug in Form von Hintergrundwissen und mehreren Werkzeugen, um effektiv geschäftsrelevantes Wissen zu identifizieren, zu sichern und zu verteilen. Alle Werkzeuge sind mit Beispielen versehen, die aus verschiedenen RKW-Projekten stammen. Im Anhang wird ein Werkzeugset „In vier Etappen geschäftsrelevantes Wissen sichern“ mit sämtlichen Werkzeugen als Blankoformulare sowie eine Zusammenfassung von 34 Wissensmanagement-Tools bereitgestellt. Die Werkzeuge stehen zum Download bereit:

www.rkw-kompetenzzentrum.de/wm

Der Leitfaden ist das Ergebnis eines längeren Entwicklungsprozesses. In den Leitfaden fließen ein:

- Sozialwissenschaftliches Verständnis von Wissen
- Arbeitswissenschaftliche Grundlagen
- Nutzenorientierte Ausrichtung des Wissensmanagements (WM)
- Erkenntnisse der strategischen Unternehmensführung
- Erfahrungen aus der Praxis

Ein wichtiger Teil dieses Prozesses war die intensive Zusammenarbeit mit fünf Unternehmen in der „RKW Unternehmenswerkstatt Wissensmanagement“. Wir bedanken uns für das Vertrauen und die fruchtbare Zusammenarbeit bei:

EMG Automation GmbH



Passivhaus Dienstleistung GmbH



SAEILO Deutschland GmbH



GEMAG Steuerberatungsgesellschaft mbH



APM AG



Ferner sei Jessica Wetter für die wissenschaftliche Begleitung der Unternehmenswerkstätten herzlich gedankt.

Schließlich haben die Diskussionen mit den Experten der „**RKW Praxisgemeinschaft Wissensmanagement**“ wertvolle Erkenntnisse im Umgang mit Wissen ergeben. Dafür bedanken wir uns bei Ursula Lauterbach, Jörg Müller, Jörg Westphal, Markus Funke und Eckhard Hübner.

Kurzfassung

Ausgangslage: Die steigende Komplexität macht das professionelle Management immaterieller Ressourcen immer wichtiger. Eine der wichtigsten immateriellen Ressourcen stellt das Wissen und die Erfahrung von Schlüsselkräften dar, da diese einen erheblichen Einfluss auf die Wertschöpfung der Betriebe haben. Gleichzeitig steigen heute jedoch die Risiken des Wissensverlusts:

- Alternde Belegschaften und die anstehende große Verrentungswelle sowie
- das zunehmende Fluktuationsrisiko gut ausgebildeter Schlüsselkräfte

erfordern eine systematische Sicherung des geschäftsrelevanten Wissens. Qualität und Erfolg der Wissenssicherung und -verteilung haben somit einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Geschäftserfolg von Unternehmen.

Problematisierung: (1) Viele Unternehmen fangen an, wenn es bereits zu spät ist. (2) Der Einstieg ist oft instrumentenzentriert („Wir wollen ein Wiki“), ohne zu wissen, was genau erreicht werden soll. (3) Damit hängt zusammen, dass Unklarheit darüber besteht, welches Wissen welche Bedeutung für das Geschäft des Unternehmens hat. Oder, wer tatsächlich über dieses Wissen verfügt und wann aus dem Unternehmen ausscheiden wird. (4) Die Tools des Wissensmanagements werden bezüglich ihrer Reichweite und auch ihrer Grenzen falsch eingeschätzt, so dass die gewünschte Wirkung ausbleibt. (5) Meist wird vergessen, dass die Einführung von Wissensmanagement die Mitarbeiter mit Veränderungen konfrontiert und daher auch deren Mitarbeit erfordert.

Lösung: Der Leitfaden beschreibt, wie systematisch in vier Etappen die Wissenssicherung und -verteilung im Unternehmen geplant und umgesetzt werden kann:

Etappe I: Bezug zu den relevanten Steuerungsgrößen des Unternehmens herstellen und Schlüsselkräfte bestimmen
Wie lässt sich Wissen, das für die Aufrechterhaltung des operativen Geschäfts und/oder für die Umsetzung strategischer Ziele bedeutsam ist, identifizieren?

Etappe II: Kenntnis über das zu organisierende Wissen und die Reichweite der Tools herstellen
Wie lassen sich die Wissensarten der Schlüsselkräfte einschätzen und welche Tools kommen zur Sicherung und Verteilung dieses Wissens in Frage?

Etappe III: Risiken bewerten, Tools und Maßnahmen festlegen
Wie sehen die Risiken des Wissensverlustes aus und welche Lösungen und Maßnahmen (auch abseits des Wissensmanagements) sind für den Umgang mit den spezifischen Risiken notwendig?

Etappe IV: Umsetzung planen und gestalten
Wie kann die Wahrscheinlichkeit auf eine erfolgreiche Einführung und nachhaltige Nutzung des Wissensmanagements verbessert werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen stehen Werkzeuge zur Verfügung, die gemeinsam im Führungskreis oder im Projektteam angewendet werden können.

Warum Wissen „managen“?

Wissen lässt sich zwar nicht im herkömmlichen Sinn „managen“, jedoch kann jedes Unternehmen den bewussten Umgang mit den betriebspezifischen Wissensressourcen mehr oder weniger professionell gestalten. Insgesamt hat die Bedeutung des professionellen Umgangs mit Wissen für den Geschäftserfolg in den vergangenen Jahren im Allgemeinen zugenommen. Dies wird verständlich, wenn in Erinnerung gerufen wird, dass ...

- ... die Erzeugung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen immer komplexer werden und immer mehr Wissen abfordern.
- ... ein Großteil des Wissens rascher „veraltet“ und somit an Wert verliert, was die Integration neuer aber auch die Trennung von alten Wissensbeständen erfordert.
- ... heute in gut geführten Unternehmen Verbesserungen durch Automatisierung und Rationalisierung zunehmend an ihre Grenzen stoßen und der Wettbewerb künftig weniger über effizientere Maschinen und Anlagen als vielmehr durch das Management immaterieller Erfolgsfaktoren – wie beispielsweise Wissen – entschieden wird.

Aber nicht nur die zunehmende Komplexität erfordert einen professionellen Umgang mit den betrieblichen Wissensressourcen. Der demografische Wandel und die ...

- ... in Kürze beginnende große Verrentungswelle der Baby-Boomer-Generation, werden in den nächsten Jahren für viele Betriebe zu einer echten Herausforderung. Im großen Maßstab werden die gut ausgebildeten Fachkräfte mit ihrem Know-how aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Vielen Unternehmen droht dadurch der Verlust von geschäftsrelevantem Wissen.

Diese generellen Entwicklungen werden jedes Unternehmen anders betreffen. Der jeweilige praktische betriebliche Umgang mit dem potenziellen Wissensverlust hat jedoch sehr konkrete Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit. Davon können sowohl das **operative Geschäft** als auch die Umsetzung **strategischer Unternehmensziele** betroffen sein.

Sämtliche Vorhaben zum Wissensmanagement (WM) müssen daher einen Beitrag zur Aufrechterhaltung und/ oder Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zum Ziel haben.

Geschäftsrelevantes Wissen

Die Identifizierung geschäftsrelevanten Wissens ist wichtig und stellt den ersten Schritt dar, damit die Bemühungen der Wissenssicherung an den „richtigen Hebeln“ im Unternehmen ansetzen. Es leuchtet ein, dass Wissen und Fähigkeiten Faxgeräte zu bedienen und zu reparieren oder der kompetente Umgang mit aktueller Bürosoftware nicht gesichert werden müssen. Beim ersten Beispiel handelt es sich um eine überholte Technologie und beim zweiten besteht kein Exklusivitätsanspruch, da heute (beinahe) jeder die Software bedienen kann.

Somit muss die Identifikation von bedeutsamem Wissen allen weiteren Aktivitäten **notwendig vorausgehen**. Fehlt dieser Schritt, können noch so professionell geführte Wissenstransferinterviews, perfekte Mentorentandems auf den Weg gebracht oder intelligent strukturierte Wissensdatenbanken angelegt werden: Die beabsichtigte Wirkung wird ausbleiben, da so unbekannt bleibt, welches Wissen geschäftsrelevant ist oder möglicherweise aufwendig Wissen gesichert wird, das nicht geschäftsrelevant ist.

Eine wichtige Voraussetzung ist daher die **Unterscheidung** zwischen Wissen mit einer hohen Bedeutsamkeit für das Geschäft und Wissen mit geringer Bedeutsamkeit. Nur auf dieser Grundlage lassen sich überhaupt sinnvoll Maßnahmen zur Wissenssicherung und -verteilung einleiten. Dies ist nicht immer so einfach wie es sich anhören mag, da in keiner Bilanz, in keiner Gewinn- und Verlustrechnung, in keinem Bericht oder Handbuch zu finden ist, wer konkret über welches geschäftsrelevante Wissen verfügt oder wann ein Mitarbeiter genau das Unternehmen verlassen wird. Umso wichtiger ist es daher, sich über die Risiken des Wissensverlustes ausscheidender Fachkräfte rechtzeitig bewusst zu werden und diese zu beurteilen. Ein Beispiel verdeutlicht wie „unsichtbar“ geschäftsrelevantes Wissen für die Geschäftsleitung sein kann.

Ein Beispiel...

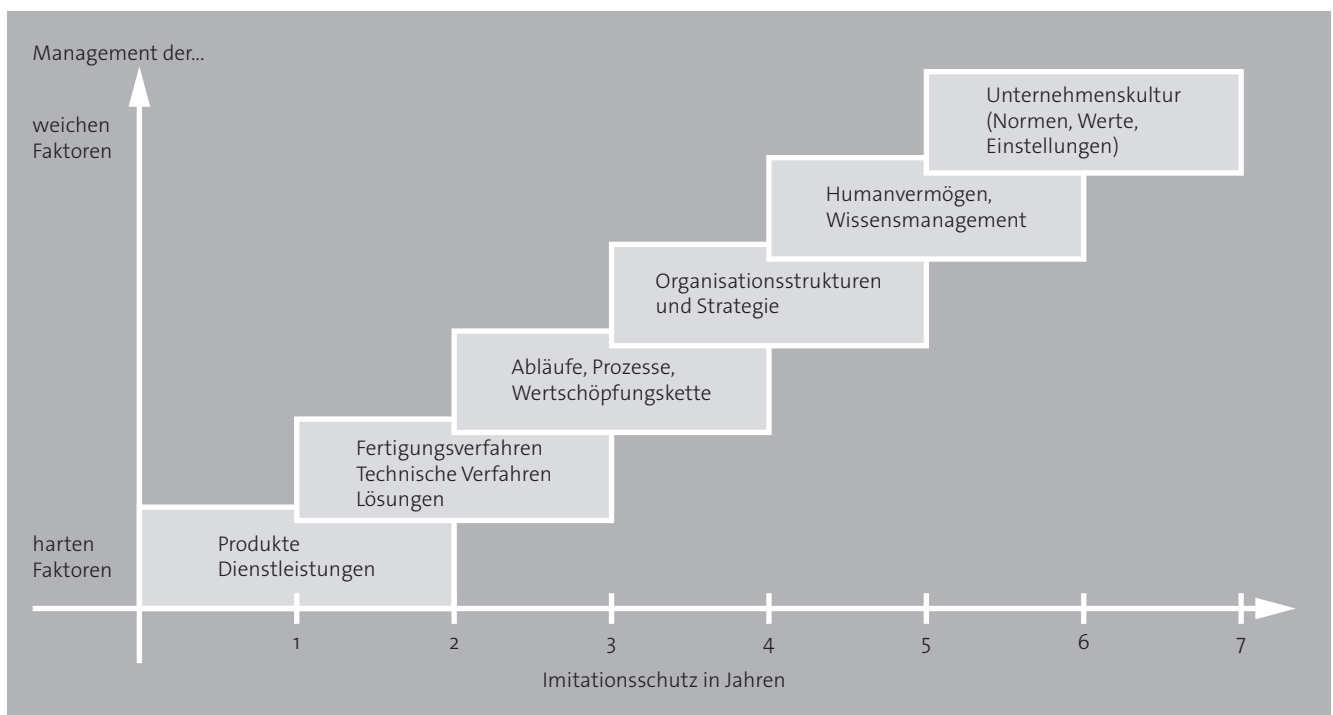
... Wenn drei Top-Entwickler aus Unzufriedenheit vor kurzem das Unternehmen verlassen haben, steht das nicht in der Bilanz. Dass dadurch der Wert des Unternehmens oder künftig anstehende Produktentwicklungen beeinträchtigt werden, liegt auf der Hand. Die „Zahlen“ des Unternehmens können zwar immer noch hervorragend wirken, jedoch kann das Unternehmen wichtige Erfolgspotenziale durch den Verlust der drei Mitarbeiter verlieren. Erst in Zukunft, wenn es zu schlechteren, teuren und verzögerten Entwicklungen kommt und dadurch der Verkaufserfolg ausbleibt, wird es auch in der Bilanz des Unternehmens – und damit für die Geschäftsführer – sichtbar. Nun ist es jedoch für ein Gegensteuern bereits zu spät, da kein adäquater Ersatz für die drei Top-Entwickler beschafft bzw. aufgebaut wurde. An diesem Beispiel wird auch die fundamentale Bedeutung des Faktors Zeit sichtbar. Soll dieser Faktor beherrschbar gemacht und berücksichtigt werden, ist eine strategische Betrachtung der vorhandenen und benötigten Wissensressourcen notwendig (siehe dazu Abs. I.II).

Demnach ist Wissen immer dann geschäftsrelevant, wenn es einen wichtigen Beitrag zur Aufrechterhaltung des operativen Geschäfts und/oder zur Umsetzung strategischer Unternehmensziele leistet. Wo befindet sich das geschäftsrelevante Wissen überhaupt?

Geschäftsrelevantes Wissen findet sich beispielsweise in intelligenten Arbeitsabläufen und Prozessen, in den Betriebs- und Arbeitsmitteln (z.B. in effizienteren Maschinen) oder auch in einer besonderen Unternehmenskultur wieder. Dieses organisationale Wissen stellt ein Wissen dar, welches Unternehmen unabhängig von ihren Mitarbeitern „haben“. Das heißt, wenn ein Experte das Unternehmen verlässt, bleiben beispielsweise die Prozesse dem Unternehmen erhalten. Daher steht die Wissenssicherung für dieses organisationale Wissen weniger im Vordergrund. Anders sieht es hingegen mit dem Wissen, den Erfahrungen und den Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter aus. Verfügen sie über geschäftsrelevantes Wissen, werden sie in vielen Fällen zu **Schlüsselkräften**. Verlassen diese Mitarbeiter das Unternehmen, geht meist auch das Wissen verloren.

Hinzu kommt, dass heute Produkte und Dienstleistungen immer schneller kopiert werden können. Die gezielte Sicherung und Verteilung geschäftsrelevanten Wissens sichert somit die bestehenden Wettbewerbsvorteile ab. Warum? Weil diese von der Konkurrenz nur schwer zu imitieren sind.

Abb. 1: Imitationsschutz von Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter (RKW Ba-Wü 2007)



Vier Etappen zur Wissenssicherung und -verteilung

Der Prozess der Wissenssicherung und -verteilung lässt sich in vier Etappen aufteilen. Jede Etappe hat weitreichende Konsequenzen auf den Erfolg der Wissenssicherung und -verteilung.

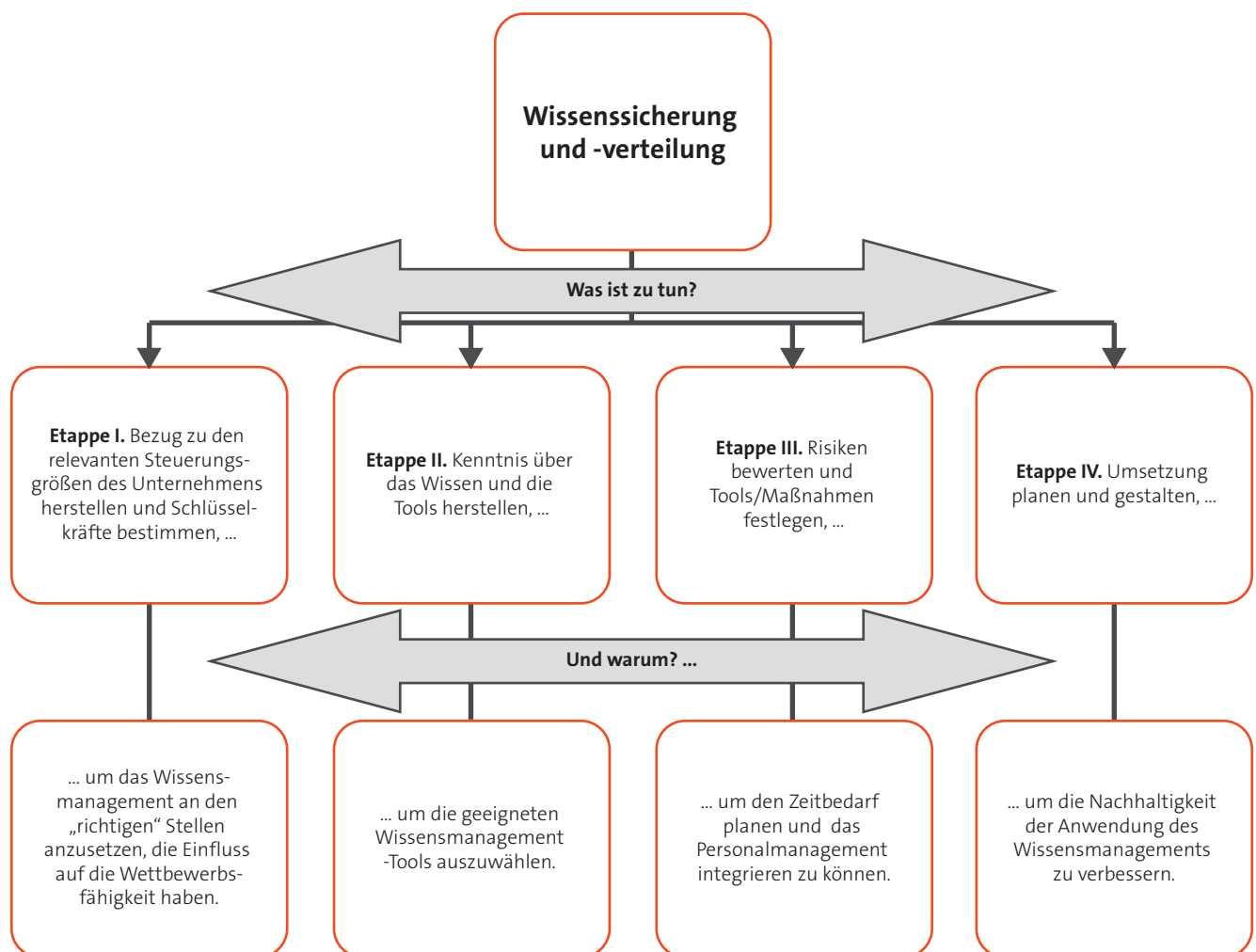


Abb.2: Prozess der vier Etappen und deren Wirkung (Hertling 2013)

Etappe I:

Bezug zu den relevanten Steuerungsgrößen des Unternehmens herstellen und Schlüsselkräfte bestimmen

Damit das geschäftsrelevante Wissen und die relevanten Erfahrungsträger identifiziert werden können, muss in der ersten Etappe festgelegt werden, welches Wissen beziehungsweise welche Schlüsselkräfte überhaupt einen bedeutsamen Einfluss auf das **operative Geschäft** und/oder die Umsetzung **strategischer Ziele** haben. Die praktische Wissenssicherung und -verteilung ist niemals ein Selbstzweck. Es geht darum, das Wissensmanagement auf die für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit bedeutsamen „Hebel“ auszurichten. Damit entscheidet dieser Schritt letztlich über die Wirksamkeit des Wissensmanagements.

I.1 Wissen und Unternehmenserfolg im operativen Geschäft

Wissen und Erfahrung der Mitarbeiter haben einen konkreten Einfluss auf das laufende Geschäft. An dem arbeitswissenschaftlichen Modell des **Arbeitssystems** (Abb.3) lässt sich der Beitrag des Wissens am Erfolg und am Einfluss auf das laufende Geschäft verdeutlichen.

Exkurs: Arbeitssystem

Ein Arbeitssystem kann beispielsweise eine Abteilung, ein Team, eine Produktionslinie oder auch ein einzelner Arbeitsplatz sein.

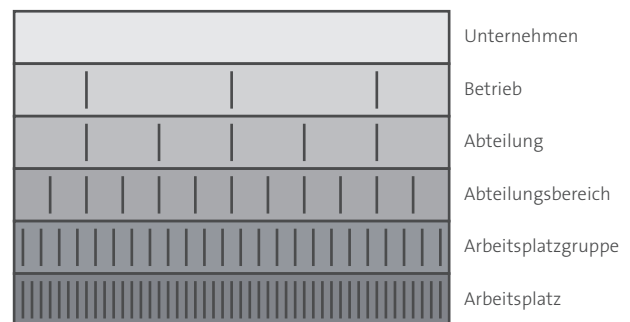


Abb.3: Beispiele für Arbeitssysteme

Die Abbildung 4 zeigt die Systemelemente eines Arbeitssystems. Der Faktor Mensch und die Betriebs-/Arbeitsmittel werden als „Ressourcen“ betrachtet. Alle Elemente und Ressourcen beeinflussen die Ausgabe beziehungsweise den Output des Arbeitssystems.

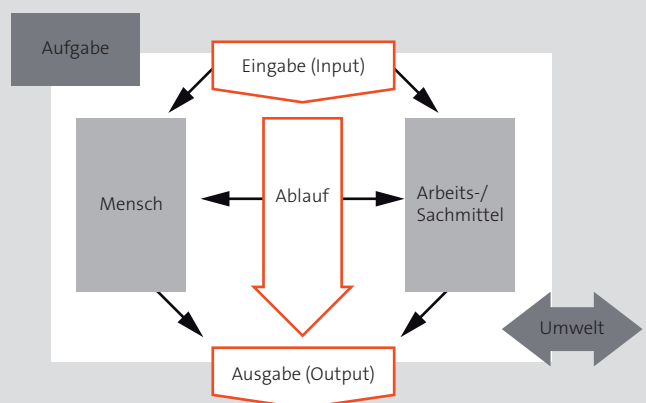


Abb. 4: Arbeitssystem (Bokranz/Landau: 2006)

Um den Zusammenhang zwischen Wissen und Unternehmenserfolg deutlich zu machen, folgen ein paar allgemeine Beispiele anhand des Arbeitssystems und seiner Elemente. Das Wissen der Mitarbeiter kann beispielsweise ...

- ... die Dauer der Einarbeitungszeiten (z.B. geringerer Output),
- ... die Qualität des benötigten Outputs (z.B. Qualitätsmängel, Fehler),
- ... die Menge des Outputs (z.B. Stückzahlen, Anzahl Kundengespräche),
- ... die Dauer des Leistungserstellungsprozesses (z.B. Termintreue, Doppelarbeiten, Kundengesprächsdauer, Herstellungskosten),
- ... die Menge des benötigten Inputs (z.B. Verschnitt, Doppelarbeiten, Nachfragen)
- und vieles mehr beeinflussen.

Wichtig ist, dass das Zusammenspiel der Elemente und „Ressourcen“ niemals völlig bestimm- und planbar ist. Ähnlich wie in einer Black-Box lässt sich die tatsächliche Wirkung auf den Output durch die Veränderung einzelner Elemente nicht genau bestimmen, was oftmals eine genaue Messung des tatsächlichen Nutzens oder des Wertes des Wissens erschwert. Es ist jedoch nachvollziehbar, dass das Wissen einen Einfluss auf den Output hat: Der Output eines Arbeitssystems kann ein Tisch, ein elektronisches Bauteil, ein erfolgreich akquirierter Auftrag, eine reparierte Maschine, ein verkaufte paar Schuhe, eine komplexe Gewindebohrung, ein fertiges Haus, eine bearbeitete Akte, ein LKW und vieles mehr sein.

Erfolgreiches Wissensmanagement für das operative Geschäft unterstützt das Unternehmen dahingehend, dass es zu keiner beziehungsweise nur zu geringen Beeinträchtigungen des laufenden Betriebs und der Leistungserstellung kommt, wenn Schlüsselkräfte ausscheiden.

Orientierungshilfen für die Bestimmung operativ bedeutsamen Wissens

Mitarbeiter, die mit ihrer Expertise einen wichtigen Einfluss auf das laufende Geschäft haben und nicht ohne weiteres vollwertig ersetzt werden können, werden zu Schlüsselkräften (nähere Ausführung zu Schlüsselkräften s. I.III auf S. 16). Ihr Wissen kann sehr speziell sein und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens prägen. Damit die Wissenssicherung und -verteilung an die für das Unternehmen wichtigen „Hebel“ ansetzt, muss also zuerst ermittelt werden, welche Mitarbeiter über geschäftsrelevantes Wissen verfügen. Damit subjektive Meinungen, wer eine Schlüsselkraft ist und wer nicht, weitgehend minimiert oder Schlüsselmitarbeiter nicht „übersehen“ werden, können folgende Orientierungshilfen verwendet werden.

Mitarbeiter können Schlüsselkräfte sein, wenn es im Falle ihres Ausfalls kurz- oder mittelfristig ...

- ... zur Behinderung des laufenden Geschäfts/ der Wertschöpfung,
- ... zur Beeinträchtigung von Zeit, Qualität und Kosten im Prozess,
- ... zur Beeinträchtigung der Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit,
- ... zur Beeinträchtigung von Umsatz, Gewinn und Profitabilität,
- ... zu Schnittstellenproblemen oder
- ... zum Verlust/ zur Beeinträchtigung geschäftsrelevanter Kontakte (Kunden, Lieferanten, ...) kommt.

I.II Strategisch bedeutsames Wissen und Unternehmenserfolg

Wissen, Erfahrungen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter können auch eine strategische Bedeutung haben. Sie haben immer dann strategische Bedeutung, wenn dieses Wissen einen für das Unternehmen bedeutsamen Einfluss auf die Verwirklichung der strategischen

Unternehmensziele hat und damit auch das längerfristige Überleben des Unternehmens unterstützt. Dieses Wissen ist in der Praxis jedoch schwerer zu identifizieren und zu organisieren, da es – beziehungsweise der Verlust – nicht unmittelbar erkennbar sein muss.

Ein Beispiel ...

Ein norddeutsches Maschinenbauunternehmen setzt sich im Rahmen seiner Innovationsvorhaben zum Ziel, zwei neue Werkzeuge auf den Markt zu bringen. Dieses Vorhaben dient wiederum dem Ziel, sich in diesem Produktsortiment keine Marktanteile durch Wettbewerber nehmen zu lassen. Beide neu zu entwickelnden Werkzeuge sind mit festen Vorgaben für Herstellungskosten versehen worden, um den Markterfolg des Vorhabens sicherzustellen. Die Nullserie liegt jedoch immer noch 20 Prozent über den anvisierten Herstellungskosten. Schließlich gelingt es einem Entwickler, mit einigen Modifikationen den Herstellungsaufwand der Werkzeuge zu reduzieren. Die möglichen Kostenersparnisse werden jedoch nicht automatisch realisiert. Sie müssen sich noch in niedrigeren Preisen für die Zukaufteile der Werkzeuge realisieren.

Damit die geringeren Herstellungskosten der Werkzeuge schließlich erreicht werden können, sind das

Wissen und die Erfahrung einer Schlüsselkraft notwendig. Ein alt gedienter Einkäufer kennt die Produktionsbedingungen und die Anlagen der wichtigsten Zulieferer. Dadurch ist er in der Lage, die tatsächlichen Herstellungskosten der Zukaufteile seiner Zulieferer zu berechnen und entsprechende Preisnachlässe im Preisverhandlungsgespräch einfordern.

Wäre der mittlerweile ältere Einkäufer bereits verrentet gewesen, wären die Preisverhandlungen mit den Zulieferern nicht in gewünschter Form verlaufen und die Werkzeuge hätten nicht die erforderlichen Herstellungskosten erreicht. Ein rasches Gegensteuern durch die Geschäftsführung wäre wenig erfolgreich gewesen, da der Aufbau dieses Spezialwissens durch den Einkäufer langwierig war.

Nach einer Analyse erkennt die Geschäftsführung die strategische Bedeutung dieses Wissens und leitet umgehend ein Programm zur Wissenssicherung ein.

Das Wissen und die Erfahrung des Einkäufers mögen im Alltag zur Aufrechterhaltung des laufenden Geschäfts nicht erfolgskritisch sein. Für das Unternehmen ist dieses Know-how jedoch Bestandteil der bestehenden **Erfolgs-
potenziale** und von höchster Bedeutung, wenn es um die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele geht.

Exkurs: Strategische Unternehmensführung und Erfolgspotenziale

In Anlehnung an das Modell der „Vorsteuerung“ der strategischen Unternehmensführung (Gälweiler: 2005) zeigt die Abbildung 5, dass das Wissen des Einkäufers zu den strategisch bedeutsamen Erfolgspotenzialen gehört. Das Modell unterscheidet zwischen operativem – also der Steuerung eines Unternehmens über die Finanzkennzahlen – und strategischem Management, welches bestehende und neue Erfolgspotenziale steuert. Unter Erfolgspotenzial versteht man „das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“ (ebd. S.26). In dem vorangehenden Beispiel entspricht dies dem Wissen über die Produktionsbedingungen der Zulieferer, welches die Realisierung geringerer Herstellungskosten ermöglicht, was wiederum den Absatz der Werkzeuge verbessert und letztlich den Erfolg des Unternehmens sicherstellt.

Die Abbildung 5 zeigt zudem, „wo“ das Management strategisch bedeutsamen Wissens ansetzen muss. Das Management **bestehender** und neuer **Erfolgspotenziale** beeinflusst oder steuert den geschäftlichen **Erfolg** und die **Liquidität** von morgen (zeitlich) positiv vor. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit für einen positiven morgigen **Erfolg** des Unternehmens verbessert. Die Pflege oder das Management der **bestehenden** (aktuelle Marktstellung, Produkte usw.) und der **neuen Erfolgspotenziale** (z.B. Innovationen für künftiges Geschäft) stellt eine Art „Investition“ in die Zukunft des Unternehmens dar, die eine eindeutige Aufgabe der Geschäftsleitung ist. Versäumnisse können große Auswirkungen auf die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens haben und sind unter Umständen auch nicht mehr rückgängig zu machen. Welches Wissen und Know-how als Bestandteil eines Erfolgspotenzials eines Unternehmens gilt, muss jedoch letztlich immer individuell bestimmt werden.

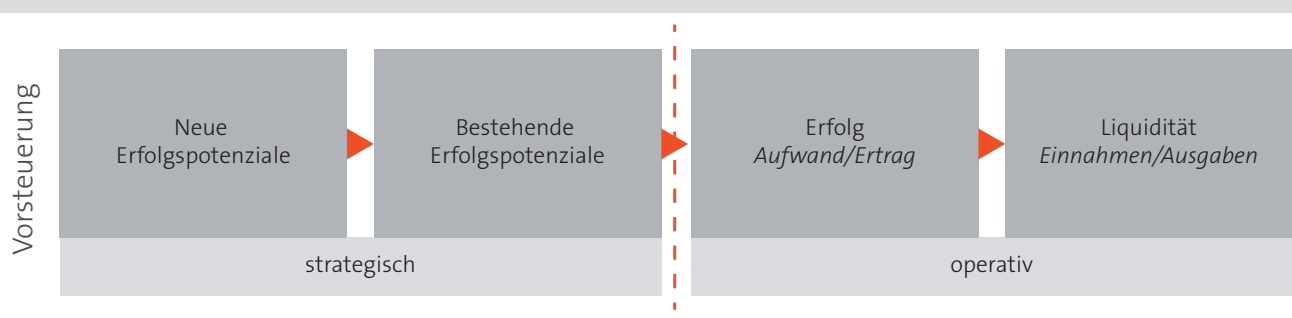


Abb. 5: Vorsteuerung von Erfolg durch Erfolgspotenziale (in Anlehnung, Gälweiler: 2005)

Eine wichtige Besonderheit der Erfolgspotenziale ist, dass wenn ihr Fehlen oder Verlust im operativen Geschäft erst einmal bemerkt wird (durch negativen Erfolg oder Liquiditätsprobleme), es für die Beschaffung eines passenden Ersatzes oder einen Neuaufbau zu spät ist. Warum? Weil prinzipiell ein längerer Zeitraum für den Aufbau der Erfolgspotenziale benötigt wird oder wurde. Die umfangreiche Erfahrung und das Fachwissen eines erfolgreichen Produktmanagers lassen sich nun mal nicht in einem Jahr aufbauen. Die Identifikation des strategierelevanten Wissens bietet der Geschäftsführung somit die Chance, dem Wissensverlust **rechtzeitig** gegenzusteuern.

Erfolgreiches Management strategisch bedeutsamen Wissens unterstützt das Unternehmen mittel- und langfristig, den Geschäftserfolg und die Unternehmensziele zu realisieren, auch wenn wichtige Schlüsselkräfte ausscheiden.

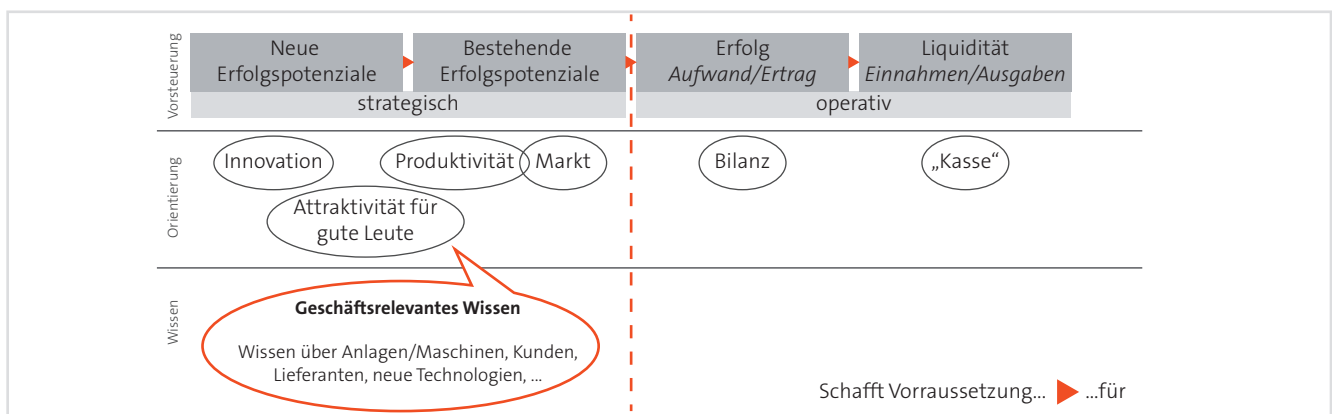
Orientierungshilfen zur Bestimmung strategisch bedeutsamen Wissens

Wie bereits gesagt, ist die Identifikation des strategisch relevanten Wissens im Unternehmen nicht einfach. Oft liegt es außerhalb der Wahrnehmung der verantwortlichen Führungskräfte, oder es besteht Uneinigkeit darüber, was nun strategisch bedeutsames Wissen sein könnte. Um den Begriff des Erfolgspotenzials für die Praxis aufzulösen, können die strategischen Schlüsselgrößen als Orientierungshilfe hilfreich sein (Malik: 2011):

- Liquidität (operative Unternehmensführung)
- Erfolg/ Gewinn/ Ertragskraft (operative Unternehmensführung)
- Markt
- Innovation
- Produktivität
- Attraktivität für „gute Leute“

Die Beobachtung, die Pflege und das Management dieser Schlüsselgrößen bestimmen Erfolg und Lebensfähigkeit eines Unternehmens (ebd.). Sie entsprechen quasi den Instrumenten und Anzeigen des Cockpits der Geschäftsführung. Für die Bestimmung strategisch bedeutsamen Wissens sind vor allem die Schlüsselgrößen **Markt**, **Innovation** und **Produktivität** sinnvoll, da für diese das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter einen besonderen Einfluss haben können.

Abb. 6: Wirkkette geschäftsrelevantes Wissen und Unternehmenserfolg (Hertling 2012)



Die Orientierungsgrößen ermöglichen jedoch nur die erste Annäherung an das strategisch bedeutsame Wissen. Erst wenn die Ziele und konkreten Vorhaben des Unternehmens zu einzelnen Schlüsselgrößen bekannt sind, kann die Identifizierung strategisch bedeutsamen Wissens tatsächlich erfolgen.

Das heißt, es müssen zuerst die Ziele des Unternehmens bezüglich der jeweiligen Schlüsselgröße herangezogen oder festgelegt werden. Auf dieser Grundlage kann im Anschluss ermittelt werden, welches (vorhandene) Wissen und welche Schlüsselkräfte für die Umsetzung der Ziele notwendig beziehungsweise unverzichtbar sind. Am Beispiel des norddeutschen Maschinenbauers sieht die Zielstellung für die Schlüsselgrößen wie folgt aus:

Werkzeug: Ableitung strategisch bedeutsamen Wissens aus Zielen (Auszug)

Beispiel: Maschinenbauunternehmen

Auf Grundlage der (strategischen) Unternehmensziele eines Maschinenbauunternehmens ist in einem Workshop folgendes Wissen als strategisch bedeutsam identifiziert worden. Zusätzlich sind auch die „Träger“ dieses Wissens benannt worden.

Schlüsselgröße	(strategische) Zielstellung	Strategisch bedeutsames Wissen Welches Wissen ist notwendig, um die Ziele zu erreichen und auf welche Mitarbeiter(gruppen) ist es verteilt?
Innovation „Welche Innovationen sollen wofür realisiert werden?“	Entwicklung zwei neuer Werkzeuge mit folgendem Funktionsumfang bis zur kommenden Industriemesse für den Markt X mit max. XX EUR Herstellungskosten ...	Erfahrung/ Fachwissen der Entwickler und Konstrukteure Gruber und Schmidt ...
Markt „Auf welchen Märkten soll was erreicht werden?“	Verteidigung der Marktanteile gegenüber den Wettbewerbern im Markt X mit Hilfe der zwei neuen Werkzeuge (Innovationen) ...	Vertriebsexpertise und Produktwissen der Vertriebsmanager Hoffmann und Schulze Kontakte des Vertriebsmanagers Hoffmann zu den drei wichtigsten Kunden und Kenntnis über deren Anforderungen ...
...



I.III Bestimmung von Schlüsselkräften

Schlüsselkräfte haben für die Lebensfähigkeit eines Unternehmens eine besondere Bedeutung. Damit die Wissenssicherung nicht mit der Gießkanne – zum Beispiel bei allen Beschäftigten über 55 Jahre oder bei allen Führungskräften – durchgeführt wird und um den Aufwand des Wissensmanagements auf einem vertretbaren Niveau zu halten, ist Bestimmung der Schlüsselkräfte notwendig. Geschäftsführer oder Führungskräfte haben normalerweise darüber bereits eine Vorstellung. Wenn man die Vorschläge zusammenführt kommen in der Regel lange Listen zu Stande. Daher ist ein systematisches Vorgehen zur Auswahl und gemeinsamen Bestimmung der Schlüsselkräfte hilfreich.

Wichtig ist, sich im Vorfeld klar zu machen, dass Schlüsselkräfte keine besseren oder wertvolleren Mitarbeiter an sich sind! Ihr Verlust trifft den Erfolg und das Geschäft eines Unternehmens jedoch deutlicher. Bei der Bestimmung der Schlüsselkräfte geht es ebenfalls nicht um eine Leistungsbewertung von Mitarbeitern. So können Mitarbeiter die keine Schlüsselkräfte sind ebenfalls hervorragende Leistungen erbringen und entsprechend entlohnt werden.

Schlüsselkräfte nehmen oftmals besonders wertvolle (Schlüssel-)Positionen ein, die einen großen Einfluss auf das Geschäft und die Lebensfähigkeit des Unternehmens haben. Beispielsweise sind dies für produzierende Unternehmen oftmals Mitarbeiter aus dem Vertrieb, dem Einkauf und der Entwicklung. Gehen deren Wissen und Erfahrungen verloren, ist kurz-, mittel-, oder langfristig mit deutlich größeren geschäftlichen Einbußen zu rechnen als es beispielsweise bei einem Verlust von Nichtschlüsselkräften der Fall ist.

Werkzeug: Einfluss von Mitarbeitern auf (strategische) Ziele* und laufendes Geschäft

Beispiel produzierendes Unternehmen der Elektroindustrie

Im Führungskreis ist eine längere Liste von Mitarbeitern erstellt worden, die über geschäftsrelevantes Wissen verfügen. Auf Grundlage dieser Matrix wird entschieden, wie groß der Einfluss einzelner Mitarbeiter oder Gruppen auf die Ziele oder das laufende Geschäft ist und wer für das Unternehmen eine Schlüsselperson ist.

MA Name/ Gruppe	SGF**	Markt-Ziele	Innovations- Ziele	Produktivi- täts- Ziele	Wertschöp- fung/ Laufendes Geschäft***	Summe	Entschei- dung: Schlüssel- kraft
Schmidt	Drehgeber	4	1	1	4	10	Ja
Muster	Drehgeber	1	4	2	2	9	Ja
Krüger	Drehgeber	0	0	1	4	5	Ja
Meier	Lösungen	2	1	1	2	6	Nein
...							

*Unternehmen die über eine Balanced Score Card geführt werden, können hier auch den Einfluss auf die Finanz-, Prozess-, Lern-/Potenzial- und Kundenziele bewerten

** Sofern sinnvoll, kann die Beurteilung auch über strategische Geschäftsfelder erfolgen

*** Einschätzungshilfe: Ausfall des MA/ der Schlüsselperson ...

- ... führt zur Behinderung des Geschäfts
- ... führt zu Beeinträchtigung von Zeit, Qualität, Kosten
- ... führt zu Schnittstellenproblemen
- ... führt zu Verlust/Beeinträchtigung geschäftsrelevanter Kontakte (Kunden, Lieferanten, ...)

Einfluss:

Keinen = 0
Niedrigen = 1
Mittleren = 2
Hohen = 4



Etappe II:

Kenntnis über das zu organisierende Wissen und die Reichweite der Tools herstellen

Wenn bekannt ist, welches Wissen oder welcher Mitarbeiter einen bedeutsamen Einfluss auf die Realisierung des operativen Geschäfts oder der strategischen Ziele hat, ist die Basis zur Unterstützung der langfristigen Lebensfähigkeit des Unternehmens geschaffen.

In der nächsten Etappe muss ein Verständnis über das zu organisierende Wissen erlangt werden. Es macht nämlich einen nicht zu unterschätzenden Unterschied mit weit reichenden Konsequenzen, ob beispielsweise die wichtigsten Kontaktpersonen einer Schlüsselkraft, die Konstruktionspläne älterer Anlagen oder das über Jahre aufgebaute Wissen eines Spezialisten gesichert werden soll. Je nach zu organisierender Wissensart, müssen andere Instrumente des Wissensmanagements zum Einsatz kommen.

Hinzu kommt, dass von den Wissensarten auch der Faktor Zeit beeinflusst wird. In manchen Fällen kann es beispielsweise ausreichen ein mehrstündiges Interview zu führen, die Ergebnisse zu dokumentieren und abzufragen. Andere Beispiele zeigen wiederum, dass für den Aufbau der Expertise einzelner Schlüsselkräfte Jahre benötigt werden, wie beispielsweise für einen vertriebsstarken Produktmanager.

Daher ist es unverzichtbar, die Eigenarten oder die Natur des zu organisierenden Wissens zu kennen.

Es handelt sich dabei keinesfalls um eine akademische Übung. Es ist vielmehr die Voraussetzung, um...

- ... die richtigen WM-Tools auszuwählen.
Also zu wissen, ob für das Versenken eines Nagels in der Wand ein Hammer oder ein Schraubenzieher verwendet werden muss.
- ... realistisch planen zu können. Dies betrifft zum Einen die benötigte Zeit und zum Anderen die Machbarkeit des Wissenstransfers, da es Wissensarten gibt, die sich eben nicht einfach von einer Festplatte auf die andere übertragen lassen.

II.1 Wissensarten

Wissen ist ein komplexes Gebilde. Fachleute sprechen von explizitem und implizitem Wissen. Andere unterteilen es in Daten, Informationen und Wissen. Die folgenden Erklärungen und Beispiele erläutern die wichtigsten Unterschiede und erleichtern die benötigte Einschätzung der Wissensarten.

Daten: Alle möglichen Ergebnisse, die über Zahlen, Texte, Bilder, Symbole gelesen werden können, wie . Zahlenkolonnen, Diagramme, Anleitungen, Null-Eins-Codierungen, Pläne, etc.

Informationen: Daten werden zu Informationen, wenn der Leser diese für sich als Relevant betrachtet. Die Zahlenkolonnen oder eine Anleitung (also Daten) werden dann zur Information, wenn der Leser diese für seine Arbeit benötigt oder aus anderen Gründen für relevant erachtet – etwa wenn er einen Konstruktionsplan für die Reparatur eines Gerätes benötigt.

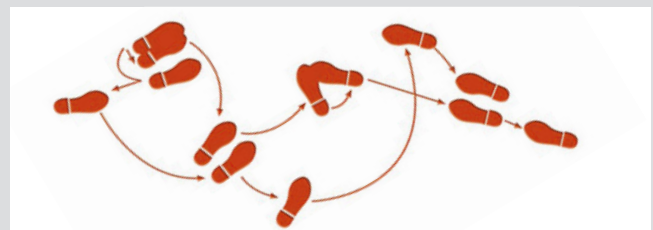
Wissen: Werden Informationen in der Praxis angewendet, entsteht Wissen. Wissen entsteht beispielsweise dann, wenn ein Monteur auf der Grundlage des Konstruktionsplans öfters repariert. Wissen ist demnach durch praktische Erfahrungen angereichertes Wissen und „enthält“ all das, was in einer Information nicht abgebildet ist oder was sich nicht abbilden lässt – wie beispielsweise Erfahrung, Können oder Expertise.

Beispiele

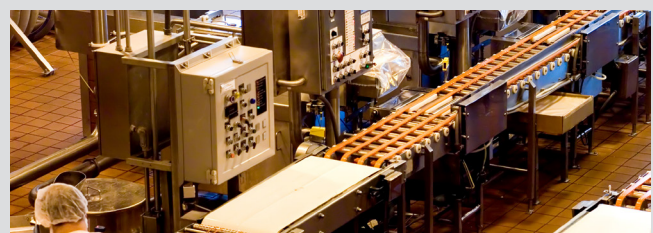
Schlägt jemand, der sich nicht für Fußball interessiert, die Zeitung auf und landet beim Sportteil, bekommt er **Daten** zu sehen – also Zahlen und Ergebnisse. Schaut sich seine für Sport und Fußball interessierte Ehefrau die gleiche Seite in der Zeitung an, bekommt sie **Informationen**. Dies hängt damit zusammen, dass Fußball und die Spielergebnisse für sie relevant sind – sie interessiert sich dafür und kann die Informationen auch interpretieren. Nehmen wir an, dass die Ehefrau nun auch ein geschicktes Händchen für Fußballwetten hat, können wir von **Wissen** sprechen. Sie ist in der Lage mit den Informationen zu arbeiten. Das heißt, sie nutzt ihre durch bisherige Fußballwetten gemachten Erfahrungen, interpretiert die Informationen und bezieht womöglich weitere Informationen über anstehende Trainerwechsel und Verletzungen der Spieler mit ein. Dadurch ist sie in der Lage, einigermaßen verlässliche Einschätzungen für kommende Spiele abzugeben.

Pl.	↑	Verein	Sp.	g.	u.	v.	Tore	Diff.	Pkte.
1	→	FC Barcelona (P)	38	32	4	2	115:40	75	100
2	→	Real Madrid (M)	38	26	7	5	103:42	61	85
3	→	Atletico Madrid	38	23	7	8	65:31	34	76
4	→	Real Sociedad San Sebastian	38	18	12	8	70:49	21	66
5	→	FC Valencia	38	19	8	11	67:54	13	65
6	→	FC Malaga	38	16	9	13	53:50	3	57

Wissen kann sich auch körperlich ausdrücken. Tanz-uninteressierte sehen hier lediglich **Daten**. Wer Tanzen lernen möchte, erhält mit der Abbildung **Informationen**. Erst die Übung und die praktischen Erfahrungen machen diese Informationen zu **Wissen**. Und je länger man übt, desto komplexer ist dieses Wissen.



Ähnlich verhält es sich mit erfahrenen Mitarbeitern, die bereits anhand des Laufgeräusches (**Information**) einer Maschine erkennen können, wie deren aktueller Zustand ist (**Wissen**). Teilweise können Störungen durch geübte Mitarbeiter sogar im Vorfeld erahnt und behoben werden bevor es zu kostspieligen Ausfällen kommt (Wissen).



Die Beispiele veranschaulichen, dass das Wissen, welches dazu benötigt wird, um gute Fußballprognosen abzugeben, gekonnt zu Tanzen oder potenzielle Maschinenstörungen über das Gehör wahrzunehmen, nicht ohne weiteres transferierbar ist, da es sich auch um Fähigkeiten, Kompetenzen, Ideen, Erfahrung und die persönliche Einstellung der Mitarbeiter geht. Zum genaueren Verständnis ist noch eine weitere Unterscheidung hilfreich:

Explizites Wissen (z.B. in Form von Fakten- und Fachwissen) liegt einem Experten bewusst vor, ist gut kommunizierbar und damit auch dem Wissensmanagement – beispielsweise in Form eines Fachartikels – leichter zugänglich. Wissen, welches sich in Konstruktionsplänen, Verfahrensanweisungen, Kundendatenbanken, Gesprächsprotokollen, Dokumenten über Materialeigenschaften und -zusammensetzungen, Wiki-Artikel und vieles mehr abbilden lässt, entspricht demnach dem explizitem Wissen.

Oft ist es aber auch das **implizite Wissen**, welches beim Ausscheiden eines Experten spürbar fehlt und schwer zu ersetzen ist. Michael Polanyi, Naturwissenschaftler und Philosoph, bringt es auf den Punkt: „Wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen“. Implizites Wissen liegt vor, wenn Experten nicht in der Lage sind, spontan zu beschreiben was oder wie sie etwas tun, wie sie zu einer Entscheidung

gekommen sind oder wie sie sich dieses Wissen angeeignet haben. Ihr Wissen kann derart verinnerlicht sein, dass es den Wissensträgern (spontan oder bewusst) nicht mehr zugänglich ist und sich damit der einfachen Dokumentation entzieht. Implizites Wissen kann jedoch im Gespräch, im Interview oder in einer gemeinsam ausgeübten Tätigkeit durch Beobachten und Fragen teilweise offen gelegt und so dem Wissensmanagement zugänglich gemacht werden. Implizites Wissen stellt demnach Wissen dar, welches sich nur sehr schwer, nur teilweise oder überhaupt nicht dokumentieren lässt.

Für die Auswahl geeigneter WM-Tools und für deren Anwendung ist es vollkommen ausreichend, eine Einschätzung oder ein gewisses „Gefühl“ über das zu organisierende Wissen zu bekommen. Keines falls geht es darum, eine analytische Einteilung des zu organisierenden Wissens durchzuführen.

Werkzeug: Wissensarten und -verfügbarkeit
 Beispiel: Produzierendes Unternehmen der Elektroindustrie

Im Rahmen der Sicherung geschäftsrelevanten Wissens sind neun Schlüsselkräfte identifiziert worden. Im Anschluss sind für jede Schlüsselkraft in einem ersten Schritt ihre wichtigsten Wissensgebiete – im Hinblick auf die Geschäftsrelevanz – ermittelt worden (für dieses Beispiel: Prozess-, Anlagen- u. Kundenwissen). Und in einem weiteren Schritt ist auf einer Skala eingeschätzt worden, welche Wissensarten jeweils dominieren, was wiederum die Grundlage für die spätere Auswahl der geeigneten Tools ist.

Mitarbeitername	Herr Müller
Geschäftsrelevante Wissensgebiete (max. drei)	Gut dokumentierbar ... ODER ... schlecht dokumentierbar Informationen/ Explizites Wissen (Erfahrungs-)Wissen und implizites Wissen
Prozesswissen	
Anlagenwissen	
Kundenwissen	

II.II Die Tools: Leistungsspektrum und Grenzen

Auf Grundlage der Eingrenzung der wichtigsten Wissensgebiete und der Einschätzung zu den jeweiligen Wissensarten können die geeigneten Tools ausgewählt werden. Einige Tools eignen sich nach der obigen Beschreibung besser für den Umgang mit Wissen/ implizitem Wissen und andere für Daten/ Informationen/ explizitem Wissen.

Die Instrumente, Methoden oder Verfahren im Umgang mit Wissen können von einer Softwareanwendung (wie Suchmaschinen, Unternehmenswikis) bis hin zu einer moderierten Großgruppenmethode (wie einer Open-Space-Veranstaltung) reichen. Selbst die übliche Regelkommunikation wie der „Jour-Fixe“ kann ein Instrument zur Steuerung von Wissen sein. Für die Praxis ist es notwendig zu wissen, für welche **Haupteinsatzbereiche** und für welche **Wissensarten** sich die Instrumente eignen.

Wissensarten und Instrumente

Wichtig ist, dass im „Hintergrund“ der Instrumentenauswahl die beschriebenen Arten des Wissens nicht vernachlässigt werden, da so erst die geeigneten Instrumente für die jeweilige Aufgabenstellung ermittelt werden können. Anhand der Wissensarten lässt sich entscheiden, ob schwerpunktmäßig eher

- **Personalisierungsstrategien**, sogenannte „people-to-people Tools“, die sich eher zur Sicherung von implizitem und Erfahrungswissen eignen und/ oder
- **Kodifizierungsstrategien**, sogenannte „people-to-document Tools“, die sich gut zur Dokumentation von Daten, Informationen und explizitem Wissen eignen) zum Einsatz kommen müssen.

Beispiele...

Für das vorangegangene Beispiel (siehe Seite 12) des Einkäufers des norddeutschen Maschinenbauunternehmens empfiehlt sich der Einsatz der **Kodifizierungsstrategie**, da sich die Kenntnisse über die Anlagen und Produktionsprozesse der Zulieferer gut in Dokumenten, Wiki-Artikeln oder anderen Medien verschriftlichen lassen. Die nachfolgenden Kollegen können so darauf zurückgreifen und auf dieser Grundlage die Preisverhandlungen führen. Beispiele für die passenden Tools und Methoden sind in der folgenden Übersicht aufgeführt.

In einem anderen Unternehmen ist der in Kürze ausscheidende Chefkonstrukteur in der Lage, anhand eines Prototyps oder einer Entwurfszeichnung mit wenigen Blicken zu erkennen, ob das Gerät eine reelle Chance zur Marktreife im gegebenen Kostenziel hat. Auch in diesem Beispiel hat das Wissen Auswirkung auf die Kosten des Unternehmens, da so, Fehler, die erst bei der Produktion aufgetreten wären, bereits im Entwurfsstatus beseitigt werden können. Dieses über viele Jahre aufgebaute Erfahrungswissen des Konstrukteurs lässt sich nur bedingt schriftlich dokumentieren. Sein Wissen muss daher potenziellen Nachfolgern über die Instrumente der **Personalisierungsstrategie** zur Verfügung gestellt werden. Beispiele für Tools und Methoden finden sich in der Abbildung 7.

Einsatzbereiche der Instrumente

Die Unterscheidung der Einsatzbereiche Wissen erzeugen, Wissen verteilen und Wissen sichern ist ebenfalls bei der Auswahl hilfreich, indem sie die jeweiligen Einsatzmöglichkeiten der Instrumente verdeutlicht. Je nach gewünschter Zielstellung des Vorhabens, bieten sich schwerpunktmäßig verschiedene Tools an. Jedoch sind die Grenzen durchlässig und die Instrumente nehmen in der Praxis oft mehrere Aufgaben wahr und lassen sie sich mehreren Einsatzbereichen zuordnen. Beispielsweise dient das Instrument „Beraterverträge“ (ausgeschiedene Experten werden über Beraterverträge an das Unternehmen gebunden. Siehe auch Glossar S. 43) in erster Linie der Wissenssicherung, da die ausgeschiedenen Experten ihr Wissen weiterhin in das Unternehmen einbringen können. Jedoch kann das Instrument „Beraterverträge“ ebenso der Wissensverteilung dienlich sein, wenn die ausgeschiedenen Experten ihr Wissen an ihre Kollegen weitergeben. Die Zuteilung in der Instrumentenliste bildet daher lediglich den Haupteinsatzbereich der einzelnen Tools ab.

Auswahl, Anwendung und Kombination

In der Praxis müssen die Methoden und Tools jedoch oftmals kombiniert werden. Für das Unternehmen aus der Elektroindustrie (siehe Beispiel für Werkzeug „Wissensarten und -verfügbarkeit“ auf Seite 20) ist zur Sicherung des Prozesswissens entschieden worden, **Interviews** mit Herrn Müller durchzuführen und die Ergebnisse in strukturierter Form in einer **Datenbank** abzulegen (Kodifizierungsstrategie). Gleichzeitig stoßen diese Tools an klare Grenzen, wenn das Anlage- und das Kundenwissen der Schlüsselkraft gesichert werden sollen. Ein Teil dieser Wissensgebiete kann durchaus dokumentiert und ebenfalls in einer Datenbank abgelegt werden – was immer auch getan werden sollte.

Für die impliziten und nicht dokumentierbaren Anteile sind für diese Wissensgebiete **Lerntandems** (mit einem zuvor ausgewählten Nachfolger) und **Projektdebriefings** ausgewählt worden – also Tools der Personalisierungsstrategien. Warum? Weil in den Debriefings die Erfahrungen der Schlüsselkraft ausgetauscht und dem gesamten Team zugänglich gemacht und in dem Lerntandem konkret durch den Nachfolger aufgebaut werden können. Am Beispiel des Anlagenwissens von Herrn Müller muss in Erinnerung gerufen werden, dass Wissen durch das Zusammenspiel von Informationen und Praxis entstanden ist. In anderen Worten: Das Wissen lässt sich nicht im herkömmlichen Sinne übertragen oder sichern. Daher müssen also Möglichkeiten zur praktischen Anwendung durch einen Nachfolger geschaffen werden (z.B. Lerntandem, begleitete Anwendung beim Kunden), damit er das geschäftsrelevante Anlagenwissen überhaupt (neu) aufbauen kann.

An einem Beispiel soll dies nochmals erläutert werden: Wenn wir das Kochbuch eines Spitzenkochs aufschlagen und ein Rezept nachkochen wollen, sind wir weit von seinem Wissen entfernt – auch wenn das Buch reichlich explizites Wissen enthält. Seine Erfahrung, sein weit reichendes Hintergrundwissen über Lebensmittel und sein erarbeitetes Können werden beim Kauf des Buches nicht mitgeliefert, sie müssen erst entwickelt werden. Für den Aufbau und die Entwicklung eines adäquaten Nachfolgers (der beispielsweise das Anlagenwissen von Herrn Müller aufbauen soll) müssen jedoch entsprechende **Vorlaufzeiten** berücksichtigt werden – bei einem Spitzenkoch können das viele Jahre sein. Diese Zeit kann jedoch deutlich verkürzt werden, wenn ein gutes Kochbuch und ein erfahrener Koch als Lehrer zur Verfügung stehen. Hier kommen also **Personalisierungsstrategien** (Unterstützung durch den erfahrenen Koch) und **Kodifizierungsstrategien** (gutes Kochbuch und Rezepte) zusammen.

Die folgende Übersicht bietet einen Überblick über WM-Tools und Methoden (eine ausführliche Beschreibung der Tools und Methoden liegt dem Anhang bei, siehe Glossar).

	Wissen sichern	Wissen verteilen	Wissen erzeugen
Personalisierungsstrategien... (Mensch zu Mensch Settings) ...eignen sich eher für (Erfahrungs-)Wissen und implizites Wissen.	Experteninterviews/ strukturierter Wissenstransfer (z.B. Wissensstafette)	Expertenverzeichnis/ Gelbe Seiten/ Kompetenzkarten	Aktionsbasiertes Lernen
	Tandemmodelle/ Projektleitung im Duo	Gruppenarbeit/ Altersgemischte Teams	Job-Rotation
	Mentoren- und Patenmodelle	Knowledge-Center/-Office/ Kompetenzzentrum	Expertengemeinschaften/ Communities of Practice (CoP)
	Debriefing Workshops (Projektauswertung)	Lerninseln/ Lernlaboratorien/ Lernstätten	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
	Beraterverträge / Graue Beraterstäbe	Fachtreffen/ Kamintreffen/ Jour-Fixe	Ideenmanagement/ Vorschlagswesen
	Wissensbaum		Kreativitäts- und Brainstormingstechniken
	Storytelling		Qualifizierung und Trainings
	Bindung der Wissensträger (Retention)		Großgruppenmethoden (z.B. Open Space)
			Abteilungs-/ Hierarchieübergreifende Kommunikation
Kodifizierungsstrategien... (besonders IT geeignet) ... eignen sich eher für Daten, Informationen und teilweise für expliziertes/explicierbares Wissen.	Checklisten	Wissenswörterbuch/ Glossar	
	Mikroartikel	Unternehmenszeitung	
	Wissenslandkarten	Entscheidungsbäume	
	Wikis	Datenbankbasierte Systeme	
	FAQ's	Expertensysteme	
		Wikis	
		Intranet	
		Suchmaschinen (Software)	
		Eignungsdiagnostische Verfahren	

Abb. 7: Übersicht WM-Tools (eine Kurzbeschreibung aller Tools findet sich im Anhang des Leitfadens)

Etappe III:

Risiken bewerten, Tools und Maßnahmen festlegen

Wenn deutlich ist, welches Wissen für das Unternehmen geschäftsrelevant ist, welche Mitarbeiter darüber verfügen und um welche Wissensarten es sich dabei handelt, muss im nächsten Schritt ein Risikoprofil erstellt werden. Das Risikoprofil bildet verschiedene Risiken des Verlustes von geschäftsrelevantem Wissen ab. Die Risiken haben nicht nur Auswirkung auf die Wahl der geeigneten Maßnahmen, sie geben auch wichtige Hinweise, um die zur Wissenssicherung zur Verfügung stehende Zeit zu ermitteln.

III.1 Alters-, Krankheits-, Fluktuations- und Nachbesetzungsrisiken

Geschäftsrelevantes Wissen ist oftmals an wichtige Schlüsselkräfte gebunden. Soll der Verlust dieses Wissens bestmöglich vermieden werden, müssen die Risiken von Austritt und Ausscheiden der Schlüsselkräfte ermittelt werden.

Altersrisiko: Dieses Risiko ermittelt die verbleibenden Jahre eines Mitarbeiters bis zum gesetzlichen beziehungsweise betriebsüblichen Renteneintritt. Das Risiko lässt sich relativ einfach anhand der Personaldaten ermitteln. Ab einer Unternehmensgröße von circa 40 Beschäftigten und mehr bietet sich dafür auch eine Altersstruktur- oder Personalbestandsanalyse an (in den weiterführenden Informationen auf S. 33 finden sich zwei Links zu kostenfreien Analysetools im Internet).

Krankheitsrisiko: In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, sich einen Eindruck über das Krankheitsrisiko wichtiger Schlüsselkräfte zu machen. Wie hoch ist das Risiko einzuschätzen, dass Schlüsselkräfte wegen Krankheit für längere Zeit oder gar dauerhaft ausfallen?

Fluktuationsrisiko: Kein Mitarbeiter – und vor allem keine Schlüsselkraft – ist auf Lebenszeit mit einem Unternehmen verbunden. Entwicklungssackgassen, private Veränderungen, Unterforderung, Unzufriedenheit usw. können dazu führen, dass eine Schlüsselkraft (unerwartet) das Unternehmen verlässt. Ganz ohne „Vorwarnung“ passiert dies jedoch selten. Daher sollten mögliche Anzeichen aufmerksam verfolgt werden.

Nachbesetzungsrisiko: Zentral bei der Ermittlung der Risikoprofile ist das Nachbesetzungsrisiko. Hier wird deutlich, wie hoch beziehungsweise wie dringend der tatsächliche Handlungsbedarf ist. Höchster Handlungsbedarf besteht beispielsweise, wenn Mitarbeiter, die über geschäftsrelevantes Wissen verfügen, durch keinen Mitarbeiter adäquat/vollwertig ersetzt werden können.

Werkzeug: Risikoprofile Schlüsselkräfte

Beispiel: Produzierendes Unternehmen der Elektroindustrie

Um die genauen Risiken des Wissensverlustes einzuschätzen zu können, sind im Führungskreis Risikoprofile für einzelne Schlüsselkräfte erstellt worden. Das Risikoprofil ist eine wichtige Grundlage für die anschließende Auswahl der Maßnahmen, um auf die spezifischen Risiken reagieren zu können.

Schlüsselkraft	Altersrisiko	Krankheitsrisiko	Fluktuationsrisiko	Nachbesetzungsrisiko
Müller	1	0	2	4
Gruber	4	1	0	4
Hoffmann	2	0	1	2
...				

Keines (> 10J.) = 0

Niedriges (< 9J.) = 1

Mittleres (< 5J.) = 2

Hohes (< 3J.) = 4



III.II Wissenssicherung und Personalmanagement

Bei genauerer Betrachtung der einzelnen Risiken werden die Grenzen des Wissensmanagements beziehungsweise der WM-Tools deutlich. In manchen Fällen ist es daher notwendig, zusätzlich zu den eingesetzten Instrumenten der Wissenssicherung und -verteilung, gezielt weitere Maßnahmen aus dem Personalmanagement einzusetzen. Jedoch sollte die Auswahl weiterer Maßnahmen immer an der Bearbeitung der spezifischen Risikoprofile orientiert sein.

Beispiele ...

Wenn sich die Anzeichen mehren, dass eine wichtige Schlüsselperson unzufrieden mit der momentanen Arbeitssituation ist (hohes **Fluktuationsrisiko**), müssen den Tools zur Wissenssicherung zusätzlich Maßnahmen zur gezielten Bindung vorangestellt werden. Liegt die Kündigung erst einmal auf dem Tisch, ist es zur Wissenssicherung meist zu spät. Zudem fällt die Motivation der Mitarbeiter zur Weitergabe seines geschäftsrelevanten Wissens wahrscheinlich eher gering aus. Daher kann es sinnvoll sein, gezielte Bindungsmaßnahmen einzuleiten. Die Bindung der Mitarbeiter kann auf Grundlage eines Mitarbeitergesprächs geplant werden. Hier wird vielleicht deutlich, dass Maßnahmen angeboten werden müssen, die die Schlüsselperson bei der Vereinbarkeit von Familie unterstützen und dass ein attraktiverer Aufgabenzuschnitt mit mehr Verantwortung benötigt wird.

Das **Altersrisiko** ist eine der wichtigsten Planungsgrundlagen für die Sicherung geschäftsrelevanten Wissens, da sich dadurch die verbleibende Zeit bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters ermitteln lässt. Jedoch ist es alles andere als sicher, dass der Mitarbeiter auch so lange bleiben wird – nicht wenige Unternehmen waren überrascht, als Mitarbeiter vorzeitig ausgeschieden sind. Daher sollten ergänzend mit älteren Mitarbeitern (Zukunfts-)Gespräche über ihre Vorstellungen bezüglich der letzten Arbeitsjahre geführt werden (z.B. ab 55 Jahren). In den weiterführenden Informationen des Leitfadens findet sich ein Link zu einer Beschreibung der Zukunftsgespräche (Seite 33).

Völlig anders verhält es sich bei einer Schlüsselperson mit hohem **Krankheitsrisiko**. In einem Fall stellt sich beispielsweise heraus, dass der Mitarbeiter ein Interesse an der Weitergabe von Wissen hat, jedoch durch eine schwere Krankheit, dazu nicht in der Lage ist. Nach verschiedenen Gesprächen ist vereinbart worden, dass die Schlüsselperson einen Teil der Arbeit von zu Hause aus tätigen wird und die verbleibenden Tage im Unternehmen zum Aufbau zweier Nachfolger nutzt.

Das **Nachbesetzungsrisiko** bildet nicht den eigentlichen Wissensverlust ab, jedoch gibt die Risikoeinschätzung wichtige Hinweise auf Schwachpunkte im Unternehmen und/oder die Dringlichkeit der Wissenssicherung und -verteilung. In einer kombinierten Betrachtung mit den anderen Risiken lassen sich so die geeigneten Maßnahmen auswählen. So wird beispielsweise deutlich, dass für einen Mitarbeiter mit hohem Fluktuationsrisiko und einem hohen Nachbesetzungsrisiko, die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung noch intensiver ausfallen müssen. Für ein anderes Beispiel ist ermittelt worden, dass ein hohes Alters- und Krankheitsrisiko mit einem mittlerem Nachbesetzungsrisiko vorliegt, was zur Folge hatte, dass die Wissenssicherung nur mit mäßigem Aufwand betrieben wurde. In einem anderen Unternehmen sind die Risiken des Wissensverlusts mit gering – dafür aber mit einem sehr hohem Nachbesetzungsrisiko – beurteilt worden. Für dieses Beispiel ist entschieden worden, Vorkehrungen in Form eines Nachfolge- und Mitarbeiterentwicklungsprogramms zu treffen.

Um bestimmte Risiken des Wissensverlusts zu bearbeiten, müssen gezielt weitere Maßnahmen aus dem Personalmanagement verwendet werden. In den Beispielen sind personalwirtschaftliche Maßnahmen und Programme, wie die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**, Gestaltung **attraktiver Aufgabenzuschnitte**, **Heimarbeit**, **Mitarbeitergespräche** oder ein systematisches **Nachfolgeprogramm**, zusätzlich zu den Tools des Wissensmanagements zum Einsatz gekommen. Wichtig ist zu beachten, dass Standardlösungen nur bedingt sinnvoll sind. Es empfiehlt sich daher spezifische Lösungen für die spezifischen Risikoprofile zu erarbeiten.

III.III Tools auswählen und Maßnahmen festlegen

Auf Grundlage der ermittelten Wissensarten und der Risikoprofile lassen sich nun die geeigneten WM-Tools und gegebenenfalls auch weitere Maßnahmen aus dem Personalmanagement auswählen und in einem Maßnahmentableau verbindlich festlegen.

Werkzeug: Maßnahmentableau

Beispiel: Handels- und Serviceunternehmen für Maschinen und Anlagen

Das Unternehmen hat im Rahmen einer Alterstrukturanalyse erkannt, dass sowohl der Serviceleiter als auch mehrere Monteure aus dem Kundendienst in wenigen Jahren das Unternehmen verlassen. Da diese Mitarbeiter über geschäftsrelevantes Wissen verfügen, ist entschieden worden, dieses Wissen zu sichern und zu verteilen. Auf Grundlage der Einschätzungen bezüglich der zu sichernden Wissensarten und der spezifischen Risikoprofile ist ein ganzheitliches Programm im Maßnahmentableau festgelegt worden.

MA	Kodifizierungsstrategie People-to-Documents Tools	Personalisierungsstrategie People-to-People Tools	Personalmanagement
Müller (Monteur)	Verschriftlichung (Interviews) des Anlagenwissens und Überführung in das Firmenwiki	<ul style="list-style-type: none"> Experteninterviews Wartung/ Reparatur der Anlagen XX und YY mit Nachfolgern beim Kunden vor Ort Gemeinsame Montage neu eingetrossener Anlagen (Inhouse Lernwerksatt) 	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungsprofile und Einarbeitungspläne für Monteure erstellen Einen zusätzlichen Monteur einstellen Auswahl eines weiteren Nachfolgers (intern) und schrittweise Entwicklung beider Nachfolger
Gruber (Monteur)	Verschriftlichung (Interviews) des Anlagenwissens und Überführung in das Firmenwiki	<ul style="list-style-type: none"> Experteninterviews Wartung/ Reparatur der Anlagen XX und YY mit Nachfolgern beim Kunden vor Ort Gemeinsame Montage neu eingetrossener Anlagen (Inhouse Lernwerkstatt) 	
Hoffmann (Service- manager)	Verschriftlichung (Interviews) des Kundenwissens und Überführung in das Firmenwiki	<ul style="list-style-type: none"> Serviceleiter begleitet den Vertreter in einem Tandem (Inhouse) Mitnahme eines Nachfolgers zu den nächsten Kundenbesuchen 	Auswahl und Aufbau eines Vertreters



Etappe IV:

Umsetzung planen und gestalten

Die Erstellung eines passenden Maßnahmentableaus ist eine Sache, die Umsetzung der Maßnahmen eine völlig andere – vor allem dann, wenn der Erfolg des Wissensmanagements von der Beteiligung und der Bereitschaft der Mitarbeiter abhängt. Nun kann an dieser Stelle leider kein Rezept oder gar eine Anleitung für die erfolgreiche Einführung gegeben werden. Jedoch lässt sich mit einem vertretbaren Aufwand in Form einer Umsetzungsvorbereitung, eines Projektfahrplans und einer guten Kommunikationsstrategie die „Wahrscheinlichkeit“ für eine erfolgreiche Einführung deutlich erhöhen.

IV.I Vorbereitung und Planung

Je nach Projektumfang können für die Umsetzung weitere Maßnahmen beziehungsweise notwendige Vorarbeiten benötigt werden. Was wird also vorbereitend benötigt? Muss möglicherweise ein Interviewbogen für die Sicherung des expliziten Wissens erstellt werden? Oder wird eine einheitliche Struktur für das Ablegen von Dokumenten im Firmenwiki benötigt?

Mit einer durchdachten Umsetzungsvorbereitung wird sichergestellt, dass alle notwendigen Vorarbeiten rechtzeitig – also spätestens dann, wenn sie gebraucht werden – im Umsetzungsprozess zur Verfügung stehen und es zu keinen unnötigen Verzögerungen kommt.

Werkzeug: Umsetzungsvorbereitung

Beispiel: Handels- und Serviceunternehmen für Maschinen und Anlagen

In diesem Formular werden die Vorarbeiten festgehalten, die für die Umsetzung des Maßnahmentableaus notwendig sind (hier: Beispiel für ausgefülltes Maßnahmentableau S. 27).

Benötigte Vorarbeiten	Durch wen	Bis wann
Erstellung eines Anforderungsprofils und eines Einarbeitungsplans für Monteure		
Beschaffung eines Monteurs (extern)		
Konzeption eines Interviewbogens		
Entwicklung einer Wiki-Struktur		
Auswahl eines geeigneten Stellvertreters (Serviceleitung)		
Entwicklung eines Kommunikationskonzepts		
...		



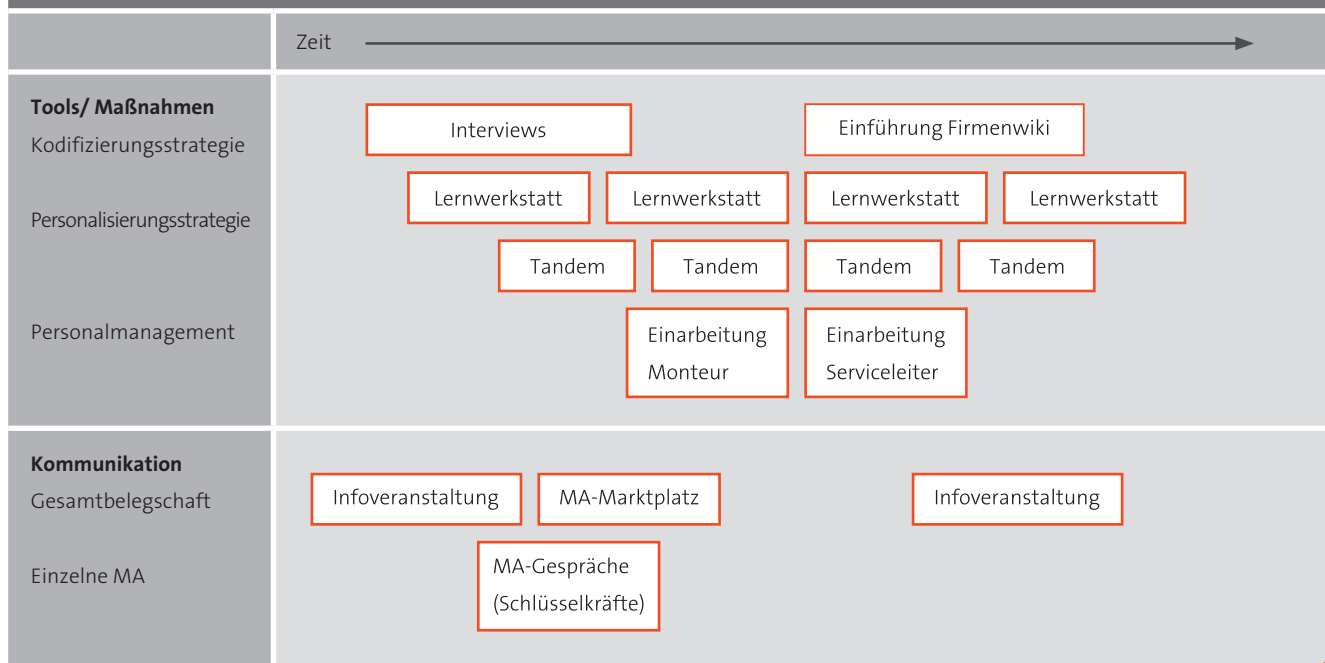
Im Anschluss lässt sich ein Projektfahrplan aufsetzen. Ein Projektfahrplan bildet das Gerüst sowohl für die Planung als auch für die Kontrolle und die Steuerung der Umsetzung. Hier geht es im Wesentlichen um eine sinnvolle, zeitliche und inhaltliche Abstimmung der Tools und Maßnahmen untereinander sowie der begleitenden Kommunikation. Was muss also stattgefunden haben bevor ein anderes Tool oder eine andere Maßnahme sinnvoll anschließen kann? Wie oft sollen beispielsweise Lernwerkstätten oder Lerntandems durchgeführt werden, um die Ziele des Wissenstransfers zu erreichen? Wer ist verantwortlich, wer soll beteiligt sein und wo

soll es stattfinden? Wie sollen die Tools angewendet werden und welche (Lern-)Ziele gibt es? Anhand dieser Fragen kann die Planung durchgeführt und die Termine der benötigten Vorarbeiten bestimmt werden. Insbesondere die Kommunikation nimmt bei der Planung des Projektfahrplans eine wichtige Rolle ein. Hier geht es einerseits darum, die Gesamtbelegschaft und die von einzelnen Tools und Maßnahmen betroffenen Schlüsselkräfte/ Mitarbeiter rechtzeitig zu informieren sowie andererseits auch Möglichkeiten und „Bühnen“ der Beteiligung einzuplanen (Näheres dazu im folgenden Abschnitt).

Werkzeug: Projektfahrplan

Beispiel: Handels- und Serviceunternehmen für Maschinen und Anlagen

Damit die Abstimmung zwischen einzelnen Maßnahmen und der Kommunikation sinnvoll ineinander greifen, ist zur Orientierung ein Projektfahrplan auf Grundlage des Maßnahmentableaus (s. Beispiel S. 27) erstellt worden.



IV.II Das Vorhaben und die Umsetzung kommunizieren

Im Rahmen eines Kommunikationskonzepts gilt es, im Vorfeld erste Antworten auf die im Einführungsprozess typisch aufkommenden Fragen der Mitarbeiter zu entwickeln. Diese Antworten sollten rechtzeitig an alle Betroffenen kommuniziert oder meist noch besser, mit ihnen im Dialog besprochen werden. Die Kommunikation muss bereits vor der eigentlichen Einführung geplant und im Projektfahrplan berücksichtigt werden. Wenn man sich vor Augen hält, dass wir nicht nur rational unseren Aufgaben im Unternehmen nachgehen, sondern immer als ganzer Mensch mit Emotionen, Unbewusstem, Wünschen und persönlichen Absichten beteiligt sind, ist es sinnvoll, diese im Einführungsprozess – zumindest Ansatzweise – zu berücksichtigen. Projekte und Veränderungsvorhaben, die darauf gänzlich verzichten, haben erfahrungsgemäß deutlich schlechtere „Überlebenschancen“ oder müssen mit einem hohen Kontrollaufwand realisiert werden.

Die Abbildung 8 verdeutlicht das tägliche Aufeinandertreffen zweier betrieblicher Realitäten. Nur das über die eine permanent gesprochen und die andere eher im Verborgenen bleibt.

Die zweite Realität wird nicht vor dem Betriebsseingang ablegt – sie spielt mal mehr und mal weniger in die erste Berufsrealität ein und es können sich „heimliche Spielregeln“ entwickeln, die die Einführung und die Nutzung des Wissensmanagements entsprechend beeinflussen können. Ein Beispiel: Trotz aller sachlicher Informationen und Bekundungen durch die Geschäftsführung (erste Berufsrealität) bleiben bei einigen Mitarbeitern Angst und Unsicherheit bezüglich ihrer eignen Position bestehen (zweite Berufsrealität), was dazu führt, dass die Betroffenen die Einführung blockieren. Ein gutes Kommunikationskonzept spricht daher beide Realitäten an oder richtet „Bühnen“ ein, auf denen beides angesprochen werden darf (z.B. Mitarbeiterforen/-marktplätze, Workshops). Es gilt also, sinnvolle und ehrliche Antworten auf die Fragen der Mitarbeiter zu finden und ihre Emotionen, Wünsche und Absichten zu „gewinnen“.

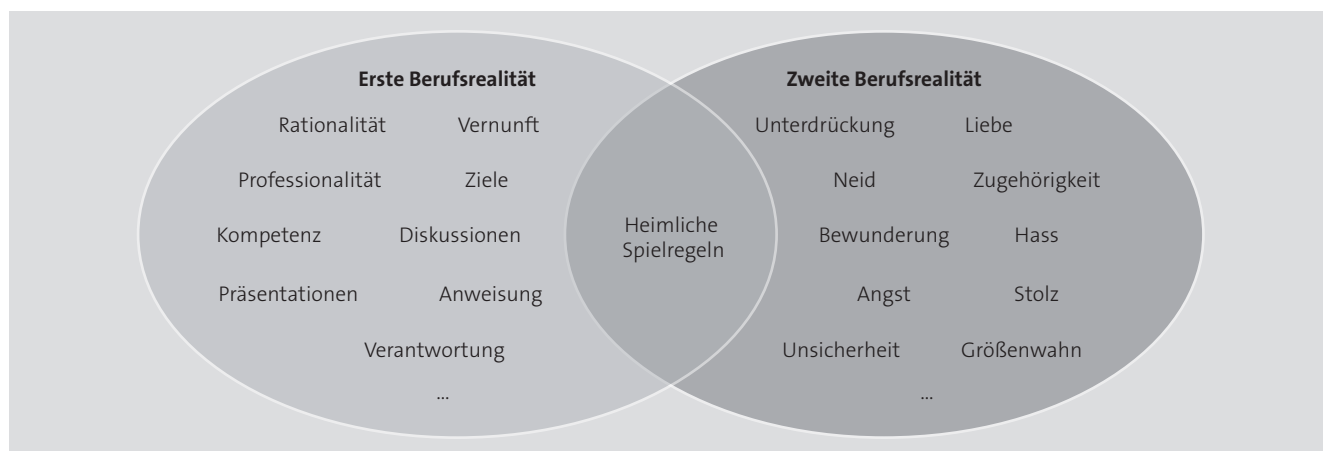


Abb. 8: Zwei Realitäten im Berufsalltag (in Anlehnung an Roehl 2002)

Fragen, die sofort gestellt werden ... und beantwortet werden wollen	Emotionen, die „gewonnen“ werden wollen ...
Wozu das Ganze? Warum jetzt? Wie lange dauert es? Warum mit mir? Was wird konkret verlangt? Welcher Aufwand kommt auf mich zu? Warum durch Ihn/Sie? Was habe ich davon? Wer gewinnt/ verliert?	Einsicht (Stimmt, so müsste es gehen) Gemeinschaft (Wir sitzen in einem Boot) Individualität (Wir brauchen Sie) Faszination an der Aufgabe Besser sein als andere Unternehmen Anerkennung (Wir schätzen Ihre bisherige Arbeit) Sicherheit (Mir passiert nichts Schlimmes) Stolz (Ich kann mein „(Lebens-)Werk“ weitergeben)

Die beispielhaften Fragen und Emotionen lassen sich auf verschiedenen „Bühnen“ kommunizieren und/oder auch direkt mit den Betroffenen besprechen, beispielsweise schriftlich in einfachen Mitteilungen oder auch mündlich im direkten Austausch mit den Mitarbeitern.

Beteiligung organisieren

Positiver und vor allem wirksamer für eine nachhaltige Einführung lassen sich diese Fragen auch im Dialog mit den Mitarbeitern besprechen. Dies steigert zwar den Aufwand am Beginn, gleichzeitig verringert sich jedoch der Aufwand im Verlauf und gegen Ende, des Einführungsprozesses. Die Beteiligung bietet die Möglichkeit, die Einstellung der Mitarbeiter zu den Vorhaben in Erfahrung zu bringen und vor allem auch die Möglichkeit, auf mögliche Bedenken oder Vorschläge reagieren zu können. Dies kann in einem einzelnen Mitarbeitergespräch, im Teamtreffen oder auch in größeren Formaten wie beispielsweise einem Mitarbeitermarktplatz geschehen.

Wenn auf den „Bühnen“ zusätzlich noch der fachliche Input von den Mitarbeitern eingeholt wird, können die ausgewählten Tools zur Wissenssicherung und -verteilung besser an den tatsächlichen Bedarf angepasst werden. Das heißt, die Vorschläge und Ideen der Experten lassen sich gewinnbringend in das

Wissensmanagement einarbeiten. Dies verbessert nicht nur die Qualität der Tools, sondern auch die Akzeptanz der Mitarbeiter, in dem ihr Know-how nachgefragt und gleichzeitig nicht über ihre Köpfe hinweg verändert wird. Die Betroffenen bekommen die Gelegenheit ihre Bedürfnisse zu formulieren und werden für ihre Expertise geschätzt. Für größere Vorhaben und/oder auch für anspruchsvollere Veränderungen empfiehlt sich zusätzlich ein geschulter externer Moderator.

Für alle Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen ist das richtige Timing zentral. Diese Selbstverständlichkeit wird im hektischen Tagesgeschäft jedoch oft vergessen und die Mitarbeiter erfahren meist zu spät von den Vorhaben, werden nicht einbezogen oder vor vollendete Tatsachen gestellt, was die nachhaltige Umsetzung von Wissensmanagement stören kann. Daher sollte die Kommunikation und/oder die benötigten Beteiligungsmöglichkeiten bereits im Projektfahrplan von Anfang an fest eingeplant werden.

Literatur

Bokranz, Reiner / Landau, Kurt (2006):

Produktivitätsmanagement von Arbeitssystemen

Gälweiler, Aloys (2005):

Strategische Unternehmensführung, Campus (3. Auflage)

Malik, Fredmund (2011):

Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt, Campus

Polanyi, Michael (1985):

Implizites Wissen, Suhrkamp

Roehl, Heiko (2002):

Die Organisationen des Wissens, Schäffer-Poeschel

Willke, Helmut (2011):

Systemisches Wissensmanagement, Carl-Auer (3. Auflage)

Weiterführende Informationen

Veränderungskompetenz

Artikel über die Gestaltung von Veränderungen im Unternehmen

www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Mitarbeiter/2010_MA_Veraenderungskompetenz.pdf

Das Zukunftsgespräch

Beschreibung einer Methode für Mitarbeitergespräche mit älteren Mitarbeitern

www.perso-net.de/fuehrung/potenzialentfaltung/zukunftsgespraech/

Personalbestands-/ Alterstrukturanalysen

Kostenfreie Software

<http://www.perso-net.de/personalplanung/beschaffungsauswahleinsatz/demografie-rechner/www.demobib.de>

Vorgehensmodell Retentionmanagement

Verfahren zur gezielten Bindung von Schlüsselkräften

www.perso-net.de/personalplanung/personalbindung-und-freisetzung/vorgehensmodell-retentionsmanagement/

Anerkennender Erfahrungsaustausch

Gesprächsmethode für Mitarbeiter mit erhöhtem Krankheitsrisiko

www.perso-net.de/fuehrung/arbeitsfaehigkeit/erfahrungsaustausch/

Leistungssteigerung und Wissenstransfer in virtueller Teamarbeit

Leitfaden und Checklisten für die Steuerung von virtuellen Teams

www.rkw-kompetenzzentrum.de/wm

Work Ability Index

Verfahren zur Ermittlung der eigenen Arbeitsfähigkeit, um beispielsweise das Krankheitsrisiko einzuschätzen und zu bearbeiten

www.perso-net.de/arbeitsorganisation/beschaeftigungsfahigkeit/work-ability-index/

Resonanz- und Dialogfähigkeit

Ansatz für Führungskräfte, um das führungsbedingte Fluktuationsrisiko von Mitarbeitern zu senken

www.perso-net.de/fuehrung/potenzialentfaltung/resonanz-und-dialogfaehigkeit/

Potenzialanalyse

Einfache Methode zur Auswahl von Nachfolgern/ Vertretern von Schlüsselkräften aus der Belegschaft

www.perso-net.de/personalplanung/beschaffungsauswahleinsatz/einfache-fragen-stellen/

Nachwuchsplanung und Förderung

Verfahren und Methodik

www.perso-net.de/kompetenz-entwicklung/fuehrungskraefte/nachwuchsfoerderung-und-planung/

Anhang

Werkzeugset

„In vier Etappen geschäftsrelevantes Wissen sichern“

Alle Werkzeuge sind zur Veranschaulichung im Leitfaden mit Beispielen versehen. Es empfiehlt sich, die Werkzeuge der Etappe I im engen Führungskreis (z.B. Geschäftsführung mit ergebnisverantwortlichen Führungskräften) zu verwenden, da dieser die Ziele des Unternehmens kennt. Bei größeren Unternehmen – also dann, wenn die Geschäftsführung das Wissen einzelner Mitarbeiter nicht bewerten kann – bietet es sich an, die direkten Vorgesetzten der Schlüsselkräfte hinzuzuziehen, da sie besser in der Lage sind, die für die Werkzeuge der Etappen II und III benötigten Aussagen zu geben. Die Werkzeuge der Etappe IV müssen von dem für das Wissensmanagement Verantwortlichen federführend verwendet werden.

Sämtliche Werkzeuge und der gesamte Leitfaden stehen auch zum Download bereit:

www.rkw-kompetenzzentrum.de/wm

Werkzeuge Etappe I




Werkzeug: Ableitung strategisch bedeutsamen Wissens aus Zielen		
Bemerkungen:		
Schlüsselgröße	(strategische) Zielstellung	Strategisch bedeutsames Wissen (Welches Wissen ist dafür notwendig und auf welche Mitarbeiter oder Gruppen ist es verteilt?)
Markt „Auf welchen Märkten soll was erreicht werden?“		
Innovation „Welche Innovationen sollen wofür realisiert werden?“		
Produktivität „Welche Kosten- und/oder Zeitersparnisse sollen für welche Bereiche realisiert werden?“		
Attraktivität „Welche Attraktivitätsverbesserungen als Arbeitgeber sollen erreicht werden?“		

Werkzeug: Einfluss von Mitarbeitern auf (strategische) Ziele* und laufendes Geschäft

Bemerkungen:

MA Name/ Gruppe	SGF*	Markt-Ziele	Innovations- Ziele	Produktivi- täts- Ziele	Wertschöp- fung/ Laufendes Geschäft***	Summe	Entschei- dung: Schlüssel- kraft
<p>* Sofern sinnvoll, kann die Beurteilung auch über strategische Geschäftsfelder erfolgen.</p> <p>**Unternehmen, die über eine Balanced Score Card geführt werden, können hier auch den Einfluss auf die Finanz-, Prozess-, Lern-/Potenzial- und Kundenziele bewerten.</p> <p>*** Einschätzungshilfe: Ausfall des MA/ der Schlüsselkraft ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - ... führt zur Behinderung des Geschäfts - ... führt zu Beeinträchtigung von Zeit, Qualität, Kosten - ... führt zu Schnittstellenproblemen - ... führt zu Verlust/Beeinträchtigung geschäftsrelevanter Kontakte (Kunden, Lieferanten, ...) 						<p>Einfluss:</p> <p>Keinen = 0</p> <p>Niedrigen = 1</p> <p>Mittleren = 2</p> <p>Hohen = 4</p>	

Werkzeug Etappe II:

Werkzeug: Wissensarten und -verfügbarkeit	
Mitarbeitername	
Geschäftsrelevante Wissensarten (max. drei)	Gut dokumentierbar Informationen/ Explizites Wissen ODER schlecht dokumentierbar (Erfahrungs-)Wissen und implizites Wissen
	
	
	

Werkzeug Etappe III


Werkzeug: Risikoprofile Schlüsselkräfte				
Schlüsselkraft/ MA-Gruppe	Altersrisiko	Krankheitsrisiko	Fluktuationsrisiko	Nachbesetzungs- risiko
Kein Risiko oder > 10 J. bis zu Verrentung = 0 Niedriges Risiko oder < 9 J. bis zur Verrentung = 1 Mittleres Risiko oder < 5 J. bis zur Verrentung = 2 Hohes Risiko oder < 3 J. bis zur Verrentung = 4				

Werkzeug: Maßnahmentableau			
MA/ Gruppe	People-to-Document	People-to-People	Personalmanagement



Werkzeuge Etappe IV:

Werkzeug: Umsetzungsvorbereitung		
Benötigte Vorarbeiten	Durch wen	Bis wann

Werkzeug: Projektfahrplan	
	Zeit 
Tools/ Maßnahmen Kodifizierungsstrategie Personalisierungsstrategie Personalmanagement	
Kommunikation Gesamtbelegschaft Einzelne MA	

Übersicht und Kurzbeschreibung der Wissensmanagement-Tools

	Wissen sichern	Wissen verteilen	Wissen erzeugen
Personalisierungsstrategien... (Mensch zu Mensch Settings) ...eignen sich eher für (Erfahrungs-)Wissen und implizites Wissen.	Experteninterviews/ strukturierter Wissenstransfer (z.B. Wissensstafette)	Expertenverzeichnis/ Gelbe Seiten/ Kompetenzkarten	Aktionsbasiertes Lernen
	Tandemmodelle/ Projektleitung im Duo	Gruppenarbeit/ Altersgemischte Teams	Job-Rotation
	Mentoren- und Patenmodelle	Knowledge-Center/-Office/ Kompetenzzentrum	Expertengemeinschaften/ Communities of Practice (CoP)
	Debriefing Workshops (Projektauswertung)	Lerninseln/ Lernlaboratorien/ Lernstätten	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
	Beraterverträge / Graue Beraterstäbe	Fachtreffen/ Kamintreffen/ Jour-Fixe	Ideenmanagement/ Vorschlagswesen
	Wissensbaum		Kreativitäts- und Brainstormingtechniken
	Storytelling		Qualifizierung und Trainings
	Bindung der Wissensträger (Retention)		Großgruppenmethoden (z.B. Open Space)
			Abteilungs-/ Hierarchieübergreifende Kommunikation
Kodifizierungsstrategien... (besonders IT geeignet) ... eignen sich eher für Daten, Informationen und teilweise für expliziertes/explicierbares Wissen.	Checklisten	Wissenswörterbuch/ Glossar	
	Mikroartikel	Unternehmenszeitung	
	Wissenslandkarten	Entscheidungsbäume	
	Wikis	Datenbankbasierte Systeme	
	FAQ's	Expertensysteme	
		Wikis	
		Intranet	
		Suchmaschinen (Software)	
		Eignungsdiagnostische Verfahren	

Glossar:

Wissensmanagement-Tools

Abteilungs-/ Hierarchieübergreifende Kommunikation Workshops, Treffen, Besuche, usw. unterstützen bei der Auflösung der „Grenzen“ im Unternehmen – sie fördern den „Brückenbau“ zwischen den Wissensinseln. Die Wahrnehmung für die Rationalitäten, Zwänge, Denkweisen und Verfahren anderer Abteilungen/Positionen wird geschärft. Zudem werden der interne Wissensfluss und die Generierung neuen Wissens im Unternehmen gefördert.

Aktionsbasiertes Lernen

Die Handlungsorientierung von Trainings steht bei dieser Lernform im Vordergrund. Zudem sollen die Trainings simulierte Umfeld-/ Laborsituationen vermeiden und dafür am konkreten Bedarf und/ oder am Arbeitsplatz durchgeführt werden. Die Leistungen werden vor und nach dem Training direkt evaluiert. Werden die Trainings in Gruppen durchgeführt, können die Teilnehmer auch voneinander lernen. Gerade bei geringer Standardisierbarkeit der Ausbildungsinhalte eignet sich diese Methode, da sich die Gruppe bei der Problemlösung gegenseitig unterstützt, ihre Fähigkeiten einbringt und die erarbeiteten Lösungen als gemeinsames „Gut“ in die eigene Praxis aufnimmt.

Beraterverträge/ Graue Beraterstäbe

Ausgeschiedene Mitarbeiter mit wichtigem Erfahrungswissen können über Beraterverträge als Coach, Trainer oder Mentor weiter an das Unternehmen gebunden werden.

Checklisten, Handbücher

Checklisten sind Werkzeuge zur schrittweisen Strukturierung von Problemlösungen. Die im Zuge eines Arbeitsauftrages umzusetzenden Arbeitsschritte werden dabei in Form eines systematischen Ablaufs dargestellt. Das Abarbeiten stellt sicher, dass alle prozessrelevanten Schritte getätigt wurden. Damit erleichtern sie darüber die Durchführung und Umsetzung der Aufgabe. Checklisten stellen gespeichertes aggregiertes Wissen dar.

Communities of Practice/ Expertengemeinschaften

Den Communities of Practice (CoP) wird in der Innovationsforschung ein zentraler Stellenwert eingeräumt. Die Grundidee beruht auf dem Sachverhalt, dass neues Wissen erst im gegenseitigen Austausch entstehen kann. Diese Praktikergemeinschaften zeichnen sich durch formelle, zumeist jedoch informelle, Zusammenschlüsse/ Netzwerke aus. Dabei geht es nicht um klassische Projektteams. Die Idee, das Thema oder der Gegenstand sind das vermittelnde und bindende Element der Communities. Diese können unternehmensintern und/ oder -übergreifend zusammenarbeiten. Auch die Form des Austausches ist offen. CoP arbeiten virtuell und/ oder im persönlichen Austausch. Den CoP wird eine außerordentlich hohe Innovationskraft zugesprochen.

Datenbankbasierte Systeme

Datenbanken stellen das elektronische Gegenstück zu Archiven, Bibliotheken, Büchern usw. dar und können zu einem „Gedächtnis“ der Organisation werden. Das Ablegen von Daten und Informationen macht die Datenbank (noch) nicht zum effizienten Instrument. Das Finden der Informationen ist hier ein wichtiges Gestaltungskriterium. Zusätzlich müssen Länge, Kompaktheit, medien-gerechter Inhalt und die Handlungsorientierung der Texte gewährleistet sein. Achtung: Bei sinkender Halbwertszeit von Wissen ist der Aufwand für die Aktualisierung der Datenbanken nicht zu vernachlässigen.

Debriefing Workshops/ Projektauswertung

„Lessons learned“ lautet das Schlagwort. Welche Erfahrungen können aus einem (abgeschlossenen) Projekt gemacht werden (z.B. Do's & Don't's). Diese können dokumentiert und anderen zur Verfügung gestellt oder auch zur Veränderung der Arbeitsabläufe genutzt werden.

Eignungsdiagnostische Verfahren

Diese Verfahren dienen unter der Perspektive Wissensmanagement zur Schließung von betrieblichen Wissenslücken. Das Wissen und die Fähigkeiten der Personen sollen objektiviert werden, um zu entscheiden, ob sich durch diese Person die Wissenslücken schließen lassen. Zur Messung der Eignung werden entsprechende Kriterien entwickelt, um die Fach- und Sozialkompetenzen der Personen einzuschätzen.

Entscheidungsbäume

Mit der Methode werden mehrstufige Entscheidungsprozesse und damit einhergehende Entscheidungsalternativen systematisch aufbereitet und visuell dargestellt. Ein weiteres Anwendungsfeld finden Entscheidungsbäume darüber hinaus auch in Problemanalysen. Letztlich liefern sie eine Übersicht über den Kontext des Entscheidungs- sowie Problemlösungsprozess und dienen dem Mitarbeiter als Orientierungshilfe.

Expertenverzeichnis/ Gelbe Seiten/ Kompetenzkarten

Bei dieser Methode handelt es sich um ein effizientes Instrument zur Förderung der Wissenstransparenz, über die eine Suche nach internen Experten vorgenommen werden kann. Indem sie Angaben zur Erreichbarkeit, dem beruflichen Hintergrund, zu speziellen Aktivitätsfeldern (Projekte, berufliche „Highlights“, privates Engagement) und praktischen Erfahrungen von einzelnen Mitarbeitern eines Unternehmens enthalten, findet diese Methode auch im Bereich der strategischen Personalentwicklung Anwendung.

Experteninterviews/ Strukturierter Wissenstransfer (Wissensstafette, etc.)

Strukturierte Wissenstransferprozesse finden Anwendung beim Transfer des Erfahrungswissens von wechselnden oder ausscheidenden Führungskräften und Experten auf deren Nachfolger. Hier werden zumeist mehrere Methoden mit dem Interview kombiniert (z.B. Visualisierungen wie Wissensbaum). Im Mittelpunkt steht jedoch das Experteninterview. Interviews sind hervorragende Instrumente zur Explikation von implizitem Wissen und unbewussten, verhaltensdeterminierenden Regeln. Zudem eignen sie sich dazu, die mentalen Modelle der Experten in Erfahrung zu bringen.

Bei der von VW-Coaching entwickelten Wissensstafette werden über individuell ausgerichtete Sitzungen wertvolle Erfahrungen und Wissensinhalte erfasst und dem Nachfolger für seine zukünftige Arbeit zur Verfügung gestellt. Dies erfolgt in Form einer systematischen Aufbereitung der kommunizierten Informations- und Wissensbestände, deren Ergebnis u.a. in einer Wissenslandkarte mündet.

Fachtreffen/ Kamintreffen/ Jour-Fixe

Hierbei handelt es sich um zeitlich und räumlich fixierte Zusammenkünfte, um individuelles Wissen innerhalb der Treffen zu kollektivieren. Je nach Setting können auch Themenschwerpunkte festgelegt werden. Zudem können Treffen auch abteilungs- und hierarchieübergreifend angelegt werden. Die Verteilung von Wissen steht hierbei im Mittelpunkt. Jedoch können entsprechend strukturierte Treffen auch zur Entwicklung neuen Wissens genutzt werden.

FAQ's

Unter dem Terminus ‚FAQ‘ (Frequently asked Questions) wird eine Zusammenstellung häufig gestellter Fragen und den dazugehörigen Antworten zu einem bestimmten Themenbereich oder einer Problemstellung verstanden.

Großgruppenmethoden: Open Space und andere

Neben dem Verkünden von Top-down Entscheidungen eignen sich Großgruppensettings hervorragend zur Nutzung und Weiterentwicklung der vorhandenen Wissensbasis im Unternehmen. Neues Wissen kann den verantwortlichen Entscheidern so zur Verfügung gestellt werden.

Gruppenarbeit/ Altersgemischte Teams

Gruppen und Teams haben eine wichtige vermittelnde Funktion zwischen individuellem und organisationalem Lernen. Das Wissen Einzelner wird in die Gruppe eingespeist oder das Individuum lernt durch die Gruppe. Zudem machen Gruppen eigene (Lern-)Erfahrungen und können im gegenseitigen Austausch auch neues Wissen erzeugen.

Altersgemischte Teams können sich zudem ergänzen, um altersspezifische Faktoren (positive und negative) auszugleichen. Schließlich fördern sie auch den Wissenstransfer zwischen Alt (praktisches Wissen) und Jung (aktuelles Wissen).

Ideenmanagement/ Betriebliches Vorschlagswesen

Kreativität und innovative Ideen sind keine Domänen der F&E- Abteilungen. Beim Vorschlagswesen handelt es sich um eine Methode, die auf strategischer und operativer Ebene zur Überprüfung und (Neu)Formulierung von strategischen Organisationszielen und/oder zur Steigerung der operativen Effizienz führen kann. Mögliche Gestaltungsformen gehen dabei vom „Schwarzen Brett“ über den Briefkasten bis zu einem systematischen und anreizgesteuerten Vorschlagswesen. Auch innerbetriebliche Innovationswettbewerbe werden erfolgreich eingesetzt.

Intranet

Die Systeme erlauben eine organisationsweite interaktive Verteilung von Informationen und können mit vielfältigen weiteren Zugriffsmöglichkeiten versehen werden (Datenbanken, Videokonferenzen, gemeinsame virtuelle Arbeitsräume, Workflow-Management-Systeme, Projektpläne, Gelbe Seiten, usw.). Zusätzlich zur Informationsbereitstellung beschleunigen sie die Informationsströme und können zur Kommunikation und Koordination genutzt werden.

Job-Rotation

Der planmäßige Wechsel von Arbeitsplatz und Arbeitsaufgabe wird oft in der Produktion angewendet. Jedoch eignet sich dieses Instrument auch hervorragend für andere Zielgruppen. Wissen wird verbreitet und die Kompetenzen des Betroffenen weiterentwickelt. Ähnlich wie bei der abteilungs- und hierarchieübergreifenden Kommunikation erlernt der Mitarbeiter Anforderungen unterschiedlicher Arbeitsplätze. Zudem werden die Zusammenarbeit und der Wissensaustausch gefördert.

Knowledge Center/ Akademie/ Kompetenzzentrum

Im Unternehmen können eigene „Mini-Universitäten“ oder „Think-Tanks“ geschaffen werden. Diese erzeugen neues (z.B. FuE) und verteilen bestehendes Wissen über entsprechende Weiterbildungsangebote.

Kreativitäts- und Brainstormingtechniken

Es handelt sich hierbei um eine Ansammlung von Methoden (wie z.B. das klassische Brainstorming/-walking, 6-3-5-Methode, 6-Hut-Denken, Mind-Mapping), mit deren Hilfe gezielt neue Ideen entwickelt werden können, um für vorformulierte Probleme Lösungsalternativen zu erhalten. Die darüber zu gewinnenden Grundideen müssen daraufhin in Form von Ideenkonkretisierungen weiterentwickelt werden (Dreisprung: Problemanalyse, Ideenfindung und Ideenbewertung).

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Überall wo Menschen zusammenarbeiten, sind Verbesserungen der Arbeitsprozesse und -mittel im Gespräch. Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses können die Verbesserungsvorschläge und das (problembezogene) Wissen der Mitarbeiter in strukturierter und moderierter Form gesammelt, bewertet und umgesetzt werden. KVP wird hauptsächlich in der Produktion eingesetzt. Neuere Entwicklungen übertragen KVP auch auf andere Bereiche.

Lerninseln/ Lernlaboratorien/ Lernstätten

Dieses Instrument dient der arbeitsplatznahen Vermittlung von (Erfahrungs-)Wissen. Hier können Mitarbeiter entweder an konkreten Arbeitssituationen oder an arbeitsbezogenen Simulationen (Labore/ Lerninseln) die Abläufe konkret durchlaufen und vollziehen. Die Mitarbeiter integrieren ihr vorhandenes Wissen, eignen sich situations- und aufgabenspezifisch neues Wissen an und machen praktische Erfahrungen.

Tandemmodelle/ Lerntandems/Projektleitung im Duo

Hierbei handelt es sich um eine (stärker) strukturierte Form des Wissenstransfers. In einem Tandem übernehmen ein erfahrener und ein unerfahrener Mitarbeiter gemeinsam eine Aufgabe. So eignet sich der jüngere Wissensnehmer im Laufe der Zeit die Kenntnisse des älteren Wissensgebers an. Dieser kann sich dann nach und nach aus der Verantwortung zurückziehen. Regelmäßige Gespräche helfen, Verständnisfragen zu klären. Außerdem kann in den Gesprächen sichergestellt werden, dass der Jüngere alles lernt, was der Ältere weiß. Lerntandems eignen sich für nahezu alle Tätigkeitsbereiche. Besonders effektiv sind sie, wenn handwerkliche Fertigkeiten vermittelt werden sollen oder ein Nachfolger eine wichtige Schlüsselposition übernehmen soll (siehe www.fachkraefte-toolbox.de).

Mentoren- und Patenmodelle

Hier sind vielfältige Settings möglich. In der Regel wird ein erfahrener Kollege (Mentor, Pate) einem jüngeren Mitarbeiter zur Seite gestellt. Im Gegensatz zu den Tandemmodellen erfüllen beide keine gemeinsame Aufgabe. Vielmehr kann sich der Jüngere mit allen Fragen an seinen Mentor wenden. Auf diese Weise wird er bei seiner persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung unterstützt. Der Jüngere erhält wertvolle Erfahrungen und Netzwerkkontakte (siehe www.fachkraefte-toolbox.de).

Mikroartikel

Mit Hilfe des Mikroartikels wird eine individuelle Lernerfahrung dokumentiert und daraufhin innerhalb des Unternehmens kommuniziert. Er umfasst dabei eine knappe Schilderung des Sachverhalts, der getätigten Erfahrungen sowie Rückschlüsse für die zukünftige Arbeitsweise. Gegebenenfalls schließt er Anschlussfragen ein, die für weitere Denkanstöße Sorge tragen.

Qualifizierung und Trainings

Trainings können beispielsweise zum Aufbau von Fachwissen oder zur Änderung des Verhaltens eingesetzt werden. Mitarbeiter können mit aktuellem Wissen versorgt werden. Problematisch ist zumeist der Transfer des Wissens in den beruflichen Alltag. Zudem lassen sich interne Trainings auch zum Verteilen von Wissen nutzen, wenn eigene Experten ihr Know-how weitergeben.

Gezielte Bindung der Wissensträger (Retention Management)

Dieser personalwirtschaftliche Ansatz fokussiert auf die Bindung der Leistungs- bzw. Wissensträger. Monetäre Anreize, Entwicklungs- und Karrierepläne, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und sinnstiftende Arbeitsinhalte unterstützen die gezielte Bindung.

Suchmaschinen (Software)

Suchmaschinen sind Hilfsmittel (zusätzliche Software), die Dokumente und Datenbestände aufgrund eines oder mehrerer Suchbegriffe zu durchsuchen. Die zu durchsuchenden Dokumente können sich auf einzelnen Computern, im Intranet oder Internet befinden (<http://shop.prowis.net>).

Storytelling

Im Zentrum von Storytelling steht die bewusste Nutzung der sinnstiftenden Kraft von Geschichten. Komplexe Zusammenhänge und implizites Wissen können in Form von Geschichten, Metaphern und Bildern für andere Mitarbeiter aufbereitet werden. Geschichten können handlungsleitend für die Wissensnehmer sein, da sie die wesentlichen Aspekte aus der Sicht des Erfahrungsträgers in konzentrierter und gefilterter Form bieten.

Unternehmenszeitung

Die Unternehmenszeitung kann sowohl an interne als auch externe Zielgruppen des Unternehmens gerichtet sein. Hierbei reichen die Umsetzungsformen von der klassischen Zeitung hin zum elektronischen Newsletter, in denen über neueste Entwicklungen innerhalb eines Unternehmens informiert wird.

Wikis

Wikis ermöglichen das Management von Inhalten und können im Internet oder Intranet eingesetzt werden. Ein Wiki ist eine Webseite, bei dem die Benutzer gleichzeitig über Lese- und Schreibrechte verfügen. Im Vordergrund steht dabei die schnelle und einfache Editierbarkeit der Inhalte. Damit eröffnen sich neue Perspektiven für den Wissensaustausch und die kollaborative Zusammenarbeit in unterschiedlichsten Anwendungsszenarios (<http://shop.prowis.net>).

Wissensbaum

Der Wissensbaum dient der Visualisierung der Kompetenz- und Wissensbestände einer Person sowie deren professioneller Entwicklung. Implizites Wissen kann visualisiert werden und erfährt damit eine Aufbereitung, welche die Grundlage für weiterführende Aktivitäten (z.B. Wissenstransfer) bilden kann. Neben den Kernkompetenzen der Mitarbeiter werden auch persönliche/ individuelle Aspekte deutlich. Insgesamt lassen sich zusätzlich zur Explizierung impliziten Wissens auch Hinweise für die Entwicklungs- und Laufbahngestaltung sowie die Personalentwicklung ableiten.

Wissenslandkarten

Es handelt sich dabei um eine strukturierte Darstellung des Überblicks über Wissensträger und Wissensbestände eines (gesamten) Unternehmens. Sie dienen Mitarbeitern zur Unterstützung, um zu spezifischen Fragestellungen Aussagen zu Anlaufstellen bei ihrer Suche nach Daten, Informationen und Wissen zu erhalten. Sie steigern die Transparenz in der Organisation. Zudem ist die Schaffung einer gemeinsamen Argumentationsbasis durch die Karten möglich. Bereits die Erstellung einer Wissenslandkarte ist ein wichtiger Verständigungs- und Entdeckungsprozess für ein Unternehmen. Die Karten sollten außerdem niemals fertig gestellt werden. Erst das ständige Erneuern und Verwenden machen sie zu lebendigen Instrumenten.

Wissenswörterbuch/ Glossar

Die Methode dient der Beschreibung von Fachausdrücken. Sie stellt allen Mitarbeitern ein gemeinsames Verständnis zentraler Begriffe und Sachverhalte zur Verfügung, die innerhalb des Unternehmens als Arbeits- und Kommunikationsgrundlage dienlich ist.

Ausführliches Beispiel eines WM-Tools: „Wissensbaum“

Anwendungsmöglichkeiten: Wissenssicherung bei auscheidenden Mitarbeitern, Kompetenzentwicklung, Teamentwicklung, Aufdecken von Entwicklungspotenzialen, Recruiting

Zeitbedarf: 30 Minuten (Erstellung Wissensbaum) + ein weiteres Zeitfenster je nach Bedarf (z.B. gegenseitiges Vorstellen, Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen)

Der Wissensbaum besteht aus drei Elementen (aus Helmut Willke: „Einführung in das systemische Wissensmanagement“, Carl-Auer Verlag):

Die Wurzeln: Was sind die **Wurzeln meiner professionellen Kompetenzen**? Die Betonung liegt auf professionell/beruflich. Damit ist klargestellt, dass nicht die gesamte psychische Ausstattung einer Person zur Debatte steht, sondern nur und ausschließlich der Aspekt der Arbeit. Oft fällt es in der Praxis Personen schwer, zwischen privaten und beruflichen Aspekten ihrer Wurzeln zu unterscheiden. Hier helfen Beispiele und Fälle. Beispiel: War jemand als Jugendlicher längere Zeit im Ausland, so hat dies nur private Relevanz, wenn es im Wesentlichen ein verlängerter Badeurlaub war, ansonsten sich aber nicht viel getan hat. Ist jemand in dieser Zeit in einen vertieften Kontakt mit einer anderen Kultur, Sprache und Lebensweise gekommen und hat ihn das in seinen **beruflichen Einstellungen und Fähigkeiten** geprägt, dann gehört diese Erfahrung zu den professionellen Wurzeln. Ähnlich wäre es bei den Themen Leistungssport, Familienkontext, Rolle der Eltern etc.

Der Stamm: Der Stamm des Baumes repräsentiert die **Kernkompetenzen** einer Person. Man sollte meinen, dass Begriff und Konzept der Kernkompetenzen inzwischen im Management-Vokabular angekommen und Allgemeingut sind. Aber das ist, wie die praktische Erfahrung zeigt, keineswegs der Fall. Deshalb Vorsicht an dieser Stelle! Wer das Instrument des Wissensbaumes einsetzt, muss sich vergewissern, dass klar ist, was unter Kernkompetenzen zu verstehen ist. Auf Personen angewendet bezeichnen Kernkompetenzen berufliche **Fertigkeiten und Spezialisierungen**, die einer Person eine **erkennbare Professionalität** in ihrem Fach verleihen. Alternativ dazu lassen sich auch die allgemeinen beruflichen Fähigkeiten abbilden.

Das Blätterwerk: Das Blätterwerk beschreibt die ganz **persönliche spezifische Ausgestaltung und Ausfaltung der Kernkompetenzen** einer Person. Angenommen, eine Controllerin beschreibt ihre Kernkompetenz als „strategisches Projekt-Controlling“, dann könnten ihre persönlichen Ausfaltungen dieser Kernkompetenz in weiteren Merkmalen bestehen, etwa: „Strategisches Controlling von Projektlandschaften und Projektclustern, Controlling von Multiprojektmanagement auf strategische Ausrichtung, wissensbasierte Weiterentwicklung des Projektmanagementsystems unter Controllingaspekten.“

Beim Beschreiben des Blätterwerks kann es helfen, sich drei Controllerinnen mit derselben Kernkompetenz vorzustellen. Was unterscheidet dann die Personen im Detail hinsichtlich ihrer professionellen Expertise?

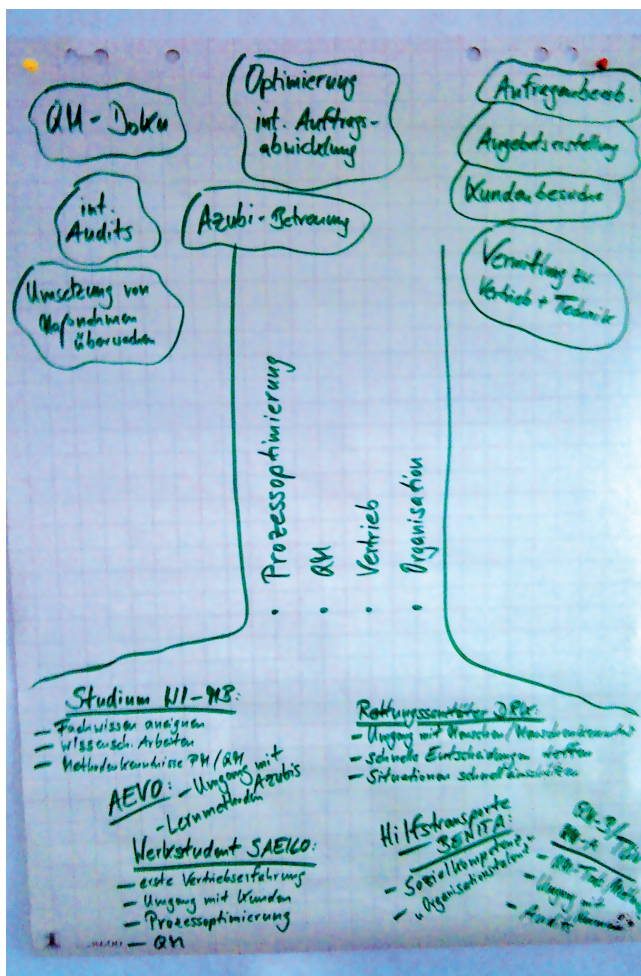


Abb.9: Beispiel eines Wissensbaums

Erfahrungen aus der praktischen Anwendung:

- Die Erstellung des Wissensbaums wurde durch die Teilnehmer als anspruchsvoll eingestuft, da die Visualisierung der eigenen Kompetenz- und Wissensbestände einer Auseinandersetzung mit der eigenen Person und der professionellen Entwicklung bedarf
- Implizites Wissen kann teilweise visualisiert werden und damit für weitere Maßnahmen (z.B. Wissenstransfer) vorbereitet werden
- Neben den Kernkompetenzen der Mitarbeiter werden auch persönliche/individuelle Aspekte deutlich (Was unterscheidet Mitarbeiter mit formell gleichen Qualifikationen). Dies gibt beispielsweise Hinweise für die Entwicklungsplanung und Laufbahngestaltung
- Der Wissensbaum kann auch auf Entwicklungsfelder hinweisen (Welche Kompetenzen, welches Wissen soll entwickelt werden)
- Die Arbeit mit dem Wissensbaum erzeugt erfahrungsgemäß Diskussionsbedarf unter den Teilnehmern (Was wollen wir damit machen, Wie können die Kompetenzen sinnvoll eingebracht werden, usw.). Der Verantwortliche sollte dies im Vorfeld für berücksichtigen.



Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovationsmanagement und Existenzgründung entwickelt. Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e.V.

Weitere Informationen:

www.rkw-kompetenzzentrum.de

 www.rkw-kompetenzzentrum.de/wm

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages