

Kai Mertins, Ina Finke

Das richtige Wissen bewahren

Kurz gefasst:

- Wissen zu transferieren und zu sichern, wird für Unternehmen in einem dynamischen Umfeld immer wichtiger.
- Wissensmanagement hilft, an diese Herausforderung systematisch heranzugehen.
- Vier wesentliche Schritte unterstützen dabei, den Wissenstransfer auf das für das Unternehmen relevante Wissen zu fokussieren.

Unternehmen benötigen einfache Lösungen, um Wissen von Experten oder älteren Mitarbeitern im Unternehmen zu verteilen oder es für zukünftige Fragestellungen wieder verwenden zu können. Im Rahmen von Wissensmanagement ist es möglich, diesen Prozess systematisch zu unterstützen und passende Transfer- und Sicherungsmethoden auszuwählen.

Der Trend zur Wissenssicherung

Der demografische Wandel in Unternehmen wirkt sich auf die Zusammensetzung der Erwerbsfähigen drastisch aus: Immer mehr Ältere sehen sich immer weniger Jüngeren gegenüber. [1] Nachwuchskräfte sind jetzt bereits schwer zu finden und die älteren Arbeitnehmer benötigen bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote, um möglichst lange im Unternehmen produktiv zu bleiben. [2] Viele Bemühungen in den Unternehmen zielen daher auf den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung, auf die Sicherung des Wissens von Experten sowie dem Aufbau lebenslanger Lernprozesse für alle Arbeitnehmer. Auch die Marktstudie der Fraunhofer Community [3] zum Thema Wissensmanagement hat aufgedeckt, dass das größte Anliegen der Unternehmen zukünftig darin besteht, das Experten- und Erfahrungswissen ihrer Mitarbeiter sichtbar und verfügbar zu machen. Diese Entwicklung stellt nicht nur erhöhte Ansprüche an die Personalabteilung [4], sondern betrifft jede gestaltende Führungskraft in ihrem direkten Umfeld.

Nicht selten wird der demografische Wandel mit seinen Folgen als allgemeine Bedrohung wahrgenommen. Das führt vor allem bei den Mitarbeitern zu der Vorstellung, sie müssen alles Wissen in ihren Köpfen in irgendeiner (meist aufwändigen Form) bereitstellen, wohlmöglich detailliert dokumentieren und elektronisch speichern. Die Befürchtung, sich überflüssig zu machen, wächst. Doch darum geht es bei näherem Hinsehen oft gar nicht. Der als allumfassend wahrgenommene Bedarf kann im konkreten Fall sehr genau spezifiziert werden. Diese Forderungen nach Fokussierung und Systematisierung stellen die aktuellen Herausforderungen an das Wissensmanagement im Unternehmen dar.

Implikationen für das Wissensmanagement

Die Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben, stellen hohe Ansprüche an das Wissensmanagement in Unternehmen. Insgesamt ist eine Systematisierung und Strukturierung der Anforderungen und Aktivitäten erforderlich. Unternehmen müssen dazu zunächst die folgenden Elemente identifizieren:

1. Wissensträger: Wer muss Wissen explizieren? Wie ist die Bereitschaft zur Wissens- teilung beim jeweiligen Wissensträgers ausgeprägt? An welchen Stellen muss die- ses Wissen gesichert werden (welcher Prozess, welche Schnittstelle, in welcher Ab- teilung/Team usw.)?
2. Relevante Wissensdomänen: Um welches Wissen handelt es sich genau (Wissens- gebiete bzw. Themen beschreiben)?
3. Zielgruppe(n): Wem muss das Unternehmen dieses Wissen zur Verfügung stellen?
4. Methodenauswahl (Transfermodus): Wie soll das Wissen gesichert oder transferiert werden (über Köpfe oder Dokumente)?

Für die entsprechende Führungskraft ergeben sich daraus individuell zu gestaltende Handlungsspielräume.

Wissensträger und ihre Motive identifizieren

Nicht jeder Weggang eines Mitarbeiters bedeutet gleichzeitig einen Wissensverlust, der nicht ausgeglichen werden kann bzw. muss. Die Frage, welche Wissensgebiete auch zukünftig relevant sind für das Unternehmen, ist eine strategische. Wird das entspre- chende (Wissens-)Feld zukünftig nicht mehr gebraucht, erübrigt sie sich zum Beispiel von allein. [5]

In kleinen Unternehmen kommt hinzu, dass sich die Kompetenzen der einzelnen Mitar- beiter sehr stark überlappen. Der Weggang ermöglicht einen Wissens- und Kompetenz- zuwachs an anderer Stelle im Unternehmen, in dem die Mitarbeiter neue Aufgaben ü- bernehmen. Solche Personalentscheidungen verlangen eine hohe Transparenz über aktuelle und zukünftige Kompetenzen und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Doch nicht nur der „alte Hase“, der in den Ruhestand geht, kann ein kritischer Wissen- träger sein, sondern auch die Personen, die mehr oder weniger freiwillig das Unterneh- men oder zumindest ihre Position wechseln. Die Motivation zur Wissensweitergabe und -sicherung ist hier sehr unterschiedlich. Der Ältere fühlt sich vielleicht noch wertge- schätzt durch das Interesse des Unternehmens gegenüber seiner Expertise – wohinge- gen der Arbeitsplatzwechsler mit seinen Gedanken schon bei der neuen Stelle ist.

Die Frage nach den relevanten Wissensträgern lässt sich mit einer vorausschauenden Personalplanung beantworten. Die geeigneten Methoden für den Wissenstransfer hän- gen von der ausgewählten Strategie ab. Die Motivation hängt von der individuellen Per- sönlichkeit jedes Einzelnen ab, wird aber auch stark durch die Unternehmenskultur be- einflusst (Werte und Einstellungen, die den Umgang mit – älteren – Mitarbeitern bestim- men).

Auf relevante Wissensdomänen fokussieren

Um den meist diffus formulierten Bedarf an Wissenssicherung zu konkretisieren, hilft das Konzept der Wissensdomänen. Die Beschreibung einer Wissensdomäne oder eines

Wissensgebietes ermöglicht es, eine genau umrissene Definition von Wissen für einen konkreten Fall zu definieren und festzulegen. Zur Abbildung und Beschreibung können sich Unternehmen einfacher Mittel, wie z.B. der MindMap-Technik, bedienen. Ähnlich wie im Konzept der Wissensräume [6] sind alle wesentlichen Aspekte zur Erfahrung des Wissensträgers in der Domäne zusammengefasst. Damit ein Überblick über alle relevanten Themen des Wissensträgers entsteht, werden auch die unmittelbaren Mitarbeiter und Kollegen in die Beschreibung des Wissensraumes mit einbezogen. Erste Studien zeigen, dass sich Standardwissensdomänen formulieren lassen, die zu einem großen Teil zwischen verschiedenen Unternehmen inhaltlich übertragbar sind. [7]

Zielgruppen definieren und einbinden

Ist ein Wissensträger identifiziert und ein Wissenstransfer erforderlich, muss das Unternehmen entsprechende Wissensempfänger benennen. In manchen Fällen steht ein konkreter Nachfolger fest, in manchen Fällen ist es ein ganzes Team, welches die Aufgaben und Themen übernimmt. Gerade die persönlichen Kontakte und Netzwerke eines Wissensträgers zeichnen häufig einen wesentlichen Teil des Expertenwissens im Sinne des transaktionalen Wissens [8] aus und stellen damit einen zentralen Transfergegenstand dar. Hier müssen zum Teil auch ausgewählte persönliche Kontakte zu den Nachfolgern hergestellt und übertragen werden.

Strategien und Methoden der Wissenssicherung festlegen

Für den Transfer und die Sicherung von Wissen gibt es vielfältige Möglichkeiten und Hilfsmittel. Zwei wesentliche Entscheidungen sollten die Verantwortlichen dabei vor der Auswahl der Transfermethoden treffen:

1. den Zeithorizont für die Transfermaßnahmen (punktuell – kontinuierlich) sowie
2. das Transfermedium (Personalisierung – Kodifizierung).

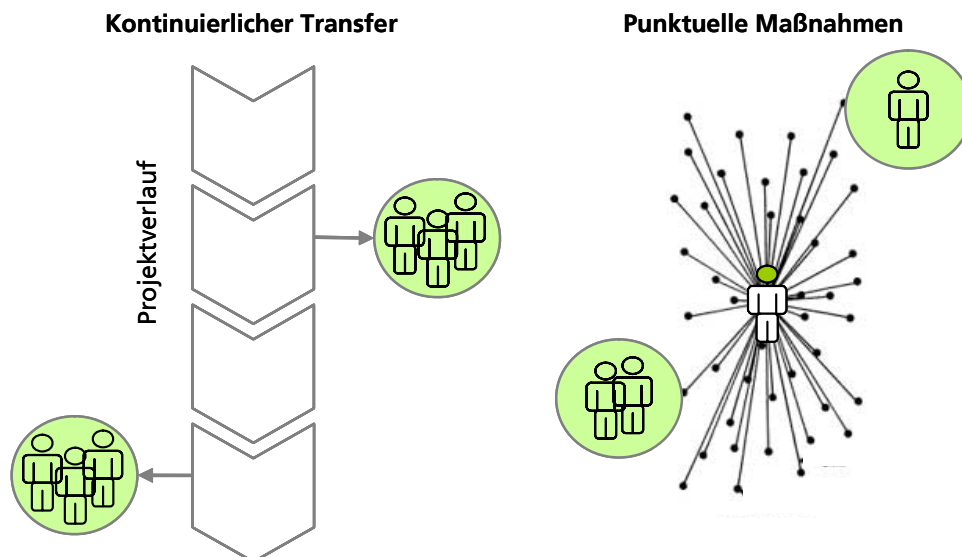


Abb: Strategien für den Wissenstransfer

Die Entscheider müssen festlegen, ob sie eine kontinuierliche Wissenssicherung im Unternehmen etablieren möchten – und diese dann prozess- und projektbegleitend installieren. Hier kommen Transfermethoden zum Einsatz, die durch enge persönliche Bezie-

hungen wirken und damit den kontextsensitiven Erfahrungstransfer berücksichtigen. Punktuelle Maßnahmen sind hingegen vorrangig solche Methoden, die relativ spontan und ad hoc eingesetzt werden können, wie z.B. Transfergespräche. Sie fokussieren sich in der Regel auf den Wissensträger selbst und gegebenenfalls auf seine Nachfolger.

Die Auswahl von Transfermedien und Transfermethoden bietet zwei Möglichkeiten: Entsprechend den grundlegenden Wissensmanagement-Strategien der Personalisierung und Kodifizierung [9] kann entweder der Wissenstransfer zwischen Köpfen im Vordergrund stehen oder die Explizierung von Wissen in Form von Dokumenten.

Ist der Anteil an Erfahrungswissen des Wissensträgers hoch, sollten die Verantwortlichen eher Methoden auswählen, die den personalisierten Transfer unterstützen. Methoden, die interaktiv und einen hohen Anteil kommunikativer Elemente haben, sind hier geeignet (wie z.B. Lessons-Learnt-Workshops, Projekt-Tandems). Erfahrungswissen lässt sich Gewinn bringend nur mit dem entsprechendem Kontext des Wissensträgers und dem Einfühlungsvermögen des Wissensempfängers transferieren. Denn Erfahrungswissen und die daraus erwachsene Kompetenz, die jedes Individuum einzigartig macht, basiert unter anderem auf Analogieschlüssen. [10] Diese gründen sich auf dem Erleben einer Vielzahl vergleichbarer Fälle und immer neuen Anwendungssituationen. Dieser Umstand macht den Transfer so anspruchsvoll. Lässt sich das Wissen hingegen einfach und schnell explizieren, eignen sich technische Lösungen, wie Wikis oder Handbücher.

Punktuelle Transfer Vor und nach dem Weggang eines Mitarbeiters / Aufgabenbezogen - kurzfristig -	Kontinuierlicher Transfer Prozess- und Projekt begleitend - langfristig -
After-Action Review Transfergespräche (z.B. Triadengespräche, Experteninterviews, Wissensstafette) Job Rotation Kreativitätstechniken (z.B. Sechs-Hut-Denken) Frequently Asked Questions, Checklisten	Communities of Practice (auch Ehemaligen Netzwerke) Mentoring, Meister-Geselle-Prinzip, Projekt-Tandems Lessons Learnt Dokumentationsstandards (z.B. Projekttagbücher, Wikis) Gestaltung informeller Kommunikation (z.B. Raummanagement, soziale Events, Story Telling)

Abb.: Verbreitete Methoden zur Wissenssicherung und zum Transfer im Überblick. [11]

Fazit:

Personalisierungsstrategien und die entsprechenden Kommunikationsmethoden werden bisher kaum in ihrer Effektivität gemessen, da dies ein sehr anspruchsvolles Vorhaben darstellt. Das führt dazu, dass Unternehmen Wissensmanagement-Methoden zur Förderung informeller Kommunikation bis heute nur zögerlich umsetzen.

Um Wissen im Unternehmen kontinuierlich zu bewahren, empfiehlt sich die Investition in eine humanorientierte Kultur, in der sich die Wissensträger wertgeschätzt fühlen und von sich aus Wissen weitergeben.

Literatur:

- [1] Pack, J.(2000): Zukunftsreport Demografischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn: BMBF
- [2] Capgemini (2007): Demografische Trends 2007. Analyse und Handlungsempfehlungen zum demografischen Wandel in deutschen Unternehmen. www.de.capgemini.com
- [3] Fraunhofer-Wissensmanagement Community (2005): Wissen und Information 2005. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag
- [4] Boston Consulting Group (2007): The Future of HR in Europe. Key Challenges Through 2015.
- [5] Siehe hierzu auch die Methode der Wissensbilanz, die für strategische Entscheidungen in Bezug auf den Aufbau und die Bewahrung zukünftig relevanter Kompetenzen im Unternehmen hilfreich sein kann. www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Technologie-und-Innovation/wissensbilanz.html
www.akwissensbilanz.org
- [6] Doignon, J.P., Falmagne, J.C. (1999): Knowledge Spaces. Berlin: Springer Verlag
- [7] Orth, R., Finke, I., Voigt, S. (2008): Wissen greifbar machen: Den Umgang mit Wissen beschreiben und bewerten. Ergebnisse aus den 15 ProWis-Unternehmen. Projektstudie Nr. 2. www.prowis.net
- [8] Brauner, E. (2003): Informationsverarbeitung in Gruppen: Transaktive Wissenssysteme. In A. Thomas & S. Stumpf (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung (S. 57-83). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
- [9] Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T. (1999): Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? In: Harvard Business Manager 21 (1999) 5, S. 85-96
- [10] vgl. das sog. Fallbasierte Schließen (engl.: case based reasoning). Das maschinelle Lernverfahren versucht den menschlichen Analogieschluss mit Hilfe von Datenbanken abzubilden.
- [11] Beschreibungen der einzelnen Methoden finden Sie im ProWis-Shop unter www.prowis.net.
- [12] Werkzeuge für den demografischen Wandel finden Sie z. B. unter www.demowerkzeuge.de, www.aog.rub.de/novape, www.inqa.de.

Die Autoren:

Prof. Kai Mertins ist Direktor des Bereichs Unternehmensmanagement am Fraunhofer-Institut IPK, Berlin. Seit 2007 Gast Professor an der Harbin Institute of Technology, China. Seit 1998 ist er zusätzlich Honorarprofessor an der Technischen Universität Berlin. Seine Aufgabenschwerpunkte sind: Unternehmensmodellierung, Unternehmensmanagement, Organisation, Wissensmanagement, Fabrikplanung, Mitarbeiterqualifikation.

mertins@wissensmanagement.net

Ina Finke studierte Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Trier und an der Humboldt Universität zu Berlin. Seit 2000 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer IPK Berlin tätig und leitet dort seit 2005 das Competence Center Wissensmanagement im Bereich Unternehmensmanagement. Sie forscht zu den Themen Veränderungsmanagement, interne Kommunikation und Motivation im Wissensmanagement.

finke@wissensmanagement.net