

Kompetenzen sichern

Wenn Wissen in Rente geht

Von Thomas Träger

Der demografische Wandel wird sich in den kommenden Jahren deutlich auf die Wirtschaft auswirken. Schon jetzt sind mehr Arbeitnehmer über 50 als unter 30 Jahre alt. Problematisch daran: Oft verlässt mit den altersbedingt ausscheidenden Mitarbeitern auch deren Expertenwissen das Unternehmen. W-Transfer ist ein Ansatz, um dieses Wissen strukturiert zu sichern.

Das Wissen des Unternehmens ist nach wie vor an seine Mitarbeiter gebunden. Datenbanken, Wikis und Blogs haben es bislang nur ansatzweise geschafft, das individuelle Wissen der Mitarbeiter zu kodifizieren und so dem Unternehmen oder den Kollegen zur Verfügung zu stellen. Ein Grund ist, dass Mitarbeiter im Alltag keine Notwendigkeit sehen, die Zusatzarbeit der Speicherung und Verschlagwortung des eigenen Wissens auf sich zu nehmen.

Für das Unternehmen entsteht so eine gefährliche Situation: Scheidet ein erfahrener Mitarbeiter aus, verliert das Unternehmen gleichzeitig dessen Wissen. Besonders schwerwiegend ist dies, wenn es sich um geschäftskritisches Wissen handelt: Dies können beispielsweise jahrelange Erfahrungen in der Zusammen-

arbeit mit Schlüsselkunden oder eine besondere Handlungskompetenz in der Akquisition von Neukunden sein.

Der Verlust dieses Wissens bedroht die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Die Lösung ist ein Transfer des geschäftskritischen Wissens zwischen ausscheidendem Experten

Geschäftskritisches Wissen erhalten

und der Person, die als sein Nachfolger seine Stelle einnehmen wird. Sofern der individuelle Wissenstransfer gleichzeitig in den Wissensbasen der Organisation dokumentiert wird, steht das Wissen im Idealfall auch weiteren Unternehmensangehörigen zur Verfügung.

Debriefing des Experten

Eine auch heute schon genutzte Methode der Wissenssicherung ist

das Debriefing des Experten. Der Begriff Debriefing fasst alle Massnahmen zusammen, die gegen Ende eines Projekts (Project Debriefing) oder der Zusammenarbeit (Expert Debriefing) das dabei gewonnene Wissen für die Organisation erheben wollen. Das Debriefing ist damit das Gegenstück zum Briefing bei Übernahme einer neuen Aufgabe oder Start eines Projekts.

Bei der Durchführung des Debriefings kommen strukturierte Interviews, Fragebögen und weitere Instrumente unter Leitung eines oftmals externen Moderators zum Einsatz. Doch das Debriefing hat bei manchen Anwendungsszenarien folgende Schwachstellen:

- Es wird übersehen, das Ziel der Wissenssicherung zu präzisieren. In diesen Fällen geht es allgemein darum, «möglichst viel» Expertenwissen zu bewahren. Dabei können unter Umständen einige Themenbereiche von Anfang an ausgespart bleiben. Ein Grund dafür kann beispielsweise sein, dass das Unternehmen plant, eine Produktionsmethode, die als Fachdomäne des ausscheidenden Experten gilt, zukünftig aus Kostengründen durch ein anderes Verfahren zu ersetzen.

- Die im Gespräch behandelten Themengebiete obliegen weitgehend der momentanen Einschätzung der Beteiligten. Vertieft besprochen wird, was der ausscheidende Experte, sein Nachfolger

oder der Moderator für wesentlich halten. Die Gefahr besteht nun darin, dass das aktuelle Tagesgeschäft und laufende Projekte das Interesse auf Themen lenken, die aus einer distanzierteren Perspektive weniger wichtig erscheinen. Dafür werden eventuell später als wichtig erkannte Wissensbereiche ausgelassen.

W-Transfer vermeidet die genannten Schwachstellen, indem es Wissensbewahrung als Prozess strukturiert und mit den strategischen Zielen des Unternehmens verbindet. Jeder Buchstabe in der Bezeichnung «W-Transfer» steht für eine be-

Ein Thema für die Geschäftsleitung

stimmte Phase, die zur Wissenssicherung durchlaufen werden muss. Die erste Phase ist mit dem «W» assoziiert und legt die Wissensbereiche fest (Grafik). Im Folgenden werden alle Phasen in ihrer Reihenfolge dargestellt:

Wissensbereiche festlegen

Ausgangspunkt von W-Transfer ist die Unternehmensstrategie und ihre zukünftige Ausrichtung. Das Top-Management des Unternehmens ist gefordert, die Themen der Wissenssicherung in Übereinstimmung mit der strategischen Ausrichtung der Organisation vorzugeben. Es ist ebenfalls die originäre Aufgabe der Unternehmensführung, aus der Gesamtsicht des Unternehmens heraus die Relevanz einzelner Wissensbereiche zu bestimmen.

An Hand der Vorgaben können für den folgenden Transferprozess die passenden Personen ausgewählt werden. Zugleich wird allen Beteiligten ermöglicht, in dem durch die Strategie gespannten Rahmen wichtiges von un-

Dr. Thomas Träger, Träger Managementberatung Passau, Vornholzstrasse 26, D-94036 Passau, Tel. +49 (0)851 75 63 86 90, thomas.traeger@ttpa.de, www.traeger-management.de

wird so in eine nachvollziehbare Form gebracht und mit Schlagworten indiziert.

Es ist Aufgabe des Teams, die kodifizierten Wissensbereiche zu vermerken. Hier haben sich Visualisierungen und die Arbeit mit Farben bewährt. Die Anbringung farbiger Markierungen auf der «Transferlandkarte» hat einen nicht zu unterschätzenden Motivationseffekt.

Evaluation der Wissensübertragung

In der folgenden Evaluationsphase werden die gewonnenen Inhalte vom Nachfolger auf ihre Vollständig- und Verständlichkeit hin geprüft. Dies ist beispielsweise möglich, indem der Nachfolger nun kleinere Aufgabengebiete des Experten übernimmt und eigenständig mit dem erhobenen Wissen bearbeitet. Jetzt ist noch Zeit, eventuelle Defizite in der Wissensübergabe aufzudecken und gemeinsam nachzuerheben.

Rückkoppelung der Ergebnisse

Der Transferprozess wird nun abgeschlossen. Dazu werden in einer letzten Sitzung vom Moderator und den Beteiligten die Ergebnisse zusammengefasst und bewertet. Dies dient einerseits der Bildung von Meta-Wissen über

die Wissenssicherung, andererseits ermöglicht es den Teilnehmern, ihr Projekt insgesamt zu bewerten.

Wichtig ist auch, die Ergebnisse an die gesamte Organisation rückzukoppeln. Die Veröffentlichung der Projektzusammenfassung in der Mitarbeiterzeitung oder im Intranet bietet sich hier an. So wird der Wissenstransfer ein übliches Instrument und als Teil der Wissenskultur des Unternehmens begriffen. Künftige Transfervorhaben lassen sich schneller initiieren.

Fazit

In der praktischen Anwendung zeigen sich neben allgemeinen Nutzeneffekten wie einer verkürzten Einarbeitungszeit des Nachfolgers folgende spezielle Vorteile der Wissensübertragung mit W-Transfer:

- Der durchgängige Ansatz von der Identifikation der unternehmensnotwendigen Wissensbereiche bis hin zur Rückkoppelung der Ergebnisse stellt sicher, dass keine wichtigen Zwischenschritte ausgelassen werden.
- Die Unternehmensstrategie als Ausgangspunkt macht Wissenssicherung zu einem Thema für die Geschäftsleitung. Das Management gibt die strategische Richtung vor und definiert damit die

im eigentlichen Transferprozess behandelten Inhalte.

- W-Transfer berücksichtigt in starkem Masse die Person des Wissens-Empfängers. Wahres Ex-

Transferlandkarte sorgt für Durchblick

pertentum kann nicht in wenigen Gesprächen an einen Anfänger vermittelt werden. Der Wissenstransfer kann nur glücken, wenn fachliche, methodische und soziale Kompetenzen der Teilnehmer einander gleichen.

- Das Denken in Prozessschritten verdeutlicht den Zeitbedarf eines Wissenstransfers und hilft, rechtzeitig mit den notwendigen Überlegungen zu beginnen. «Feuerwehreinsätze» werden so vermieden.

- W-Transfer demonstriert sichtbar den Stellenwert des Mitarbeiterwissens. Während der ausscheidende Mitarbeiter eine abschliessende Würdigung seines Expertentums erfährt, wird sein Nachfolger zur Wissensübernahme motiviert.

Der Nutzen der Vorteile wird durch den zu ihrer Erzielung verursachten Aufwand relativiert. Der Einsatz von W-Transfer ist da-

her nur anzuraten, wenn der Verlust von für die Unternehmenszukunft benötigtem Wissen droht und wenn der Arbeitsmarkt – intern und extern – dieses Wissen ersatzweise nicht bereitstellen kann.

Generell empfiehlt es sich, die Themen Wissenssicherung und Wissensbewahrung in die organisatorischen Routinen des Unternehmens zu integrieren und tagtäglich einen exzellenten Umgang mit Expertenwissen zu leben. W-Transfer kann dazu einen Beitrag leisten. Und daneben gilt: Auch einen Experten in Rente sollte man nie ganz gehen lassen ... ■