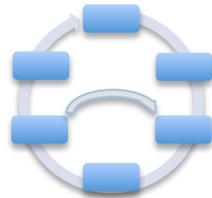


Wissenstransfer

im Organisationsalltag



© 2012 Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelmann

Grobinhalte/Lernziele



- Nutzen von Wissensmanagement aus Managementsicht
- Den Nutzen von Wissensmanagement erläutern können
- Der systematische Wissenstransferprozess
- Den Einsatz ausgewählter Methoden/Werkzeuge für Wissenstransfer begleiten können
- Methoden/Werkzeuge im Organisationsalltag



Der Begriff Wissen

Wissen ist der
entscheidende Produktionsfaktor
unserer Zeit.

Fredmund Malik



KAWA© Vera F. Birkenbihl

- Kawa© ist ein Wort-Bild
- Inventur des persönlichen Wissensnetzwerkes im Gehirn

Ablauf:

- Auswählen eines Schlüsselbegriffes aus dem Themengebiet
- Freies Assoziieren zu den Anfangsbuchstaben des Begriffes
- *Schlüsselbegriff:*
Wissen

Kreatives

Analograffiti

Wort

Assoziationen

© Vera F. Birkenbihl, aus: http://www.analograffiti.ch/index_101_10_kawa.htm
Referenz: Birkenbihl, Vera F. (2002): Das große Analograffiti-Buch. 2. Auflage, Paderborn: Junfermann.



KAWA

W Wichtig, Wikipedia, Wahrheit, Wirtschaft
wertvoll, Wirkung, Wagnis, Wechsel
Weiterbildung, Weitergabe, Werk, ^{ersehen haben} Wissen

I Interesse, Internalisieren, Information, Ignoranz,
Internet, Intelligenz, Ideen, intern, indirekt,
Irrtum, international, Iris, Inhaber, Ideologie

S suchen, Sicherheit, stärken, Symbole
Science, Sprache, Schule, Semantik, Selbst-
bewusstsein, Sachverständige, SARFI,

S STK, Sinnsprüche, Spezialist, Stille,
System, Schreiben, Synektik, ^{Stellvertretendes} Lernen

E Erfahrung, Erlebtes, Erkenntnis, Eltern,
Ehrgeiz, Ergebnis, Emeritus, Erwartung
erwähnen, Einschätzung, Erfolg, Einsichten

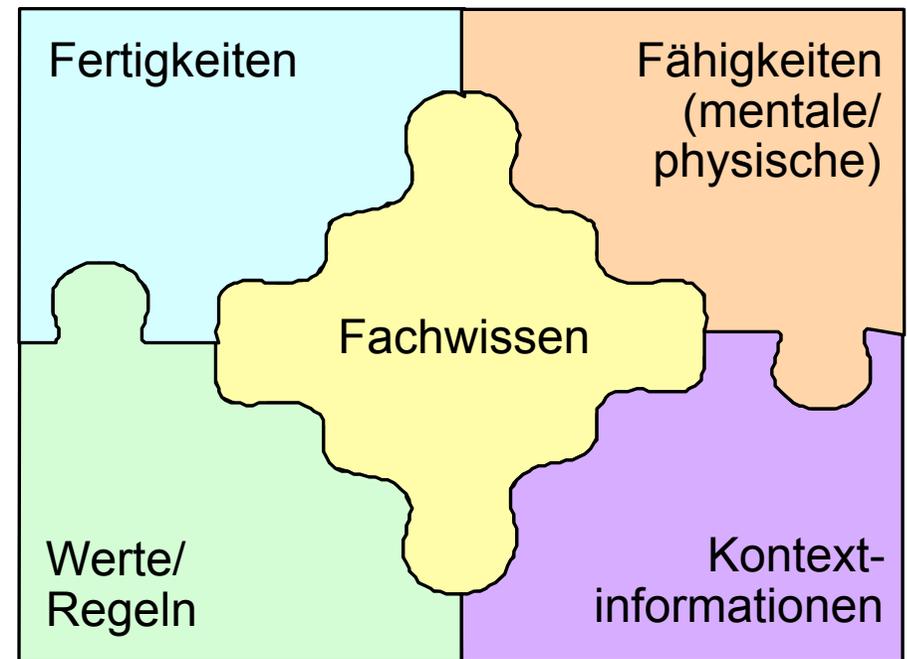
N Nungier, nachhaltig, Nutzen, neu,
notwendig, nachvollziehbar, Nachhilfe



Merkmale/Bausteine von Wissen

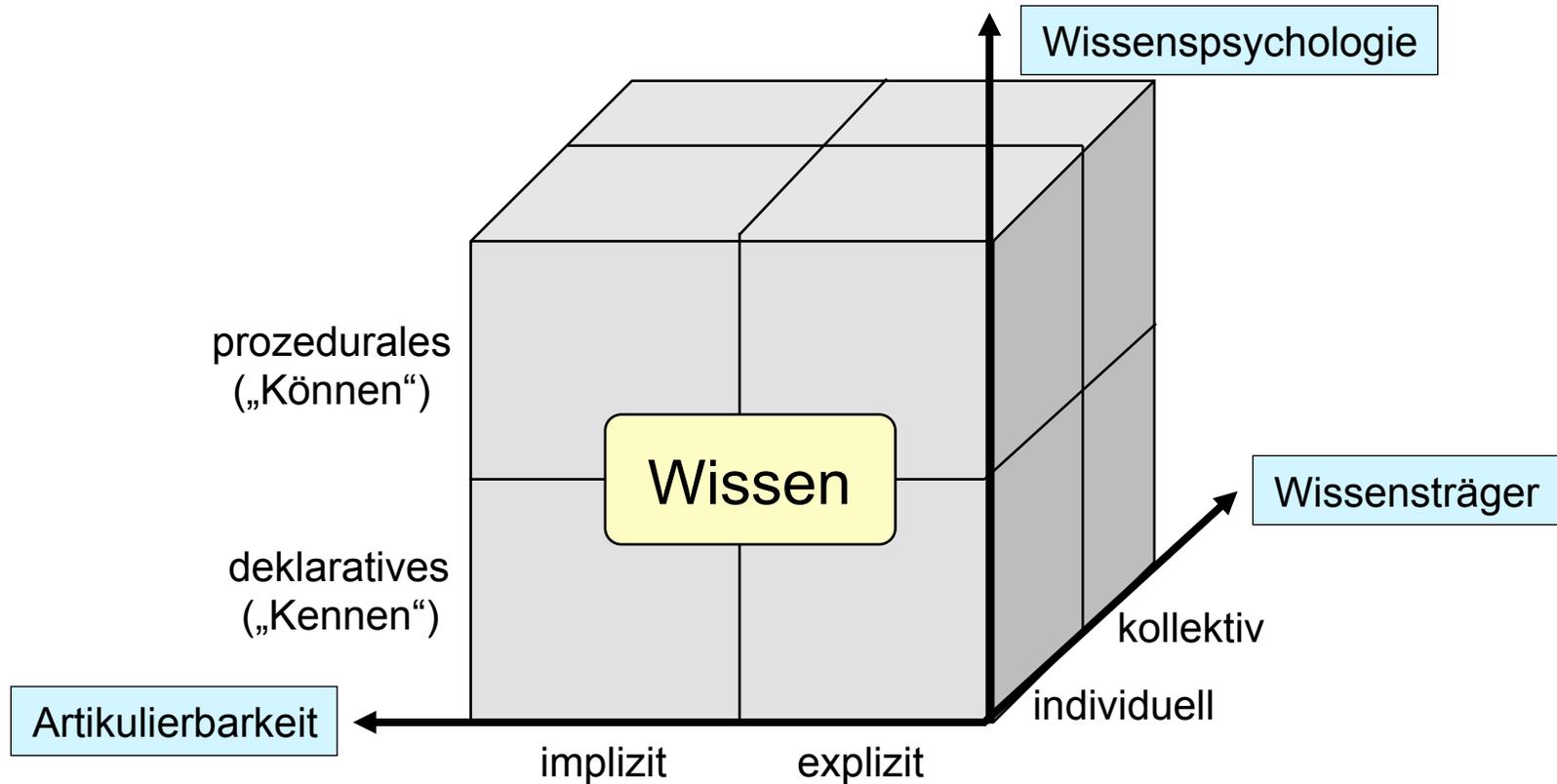
Wissen ...

- ... ist immer an Personen gebunden
- ... ist Ergebnis eines Erkenntnisprozesses
- ... wird dynamisch generiert
- ... ist die Basis für jede Handlung



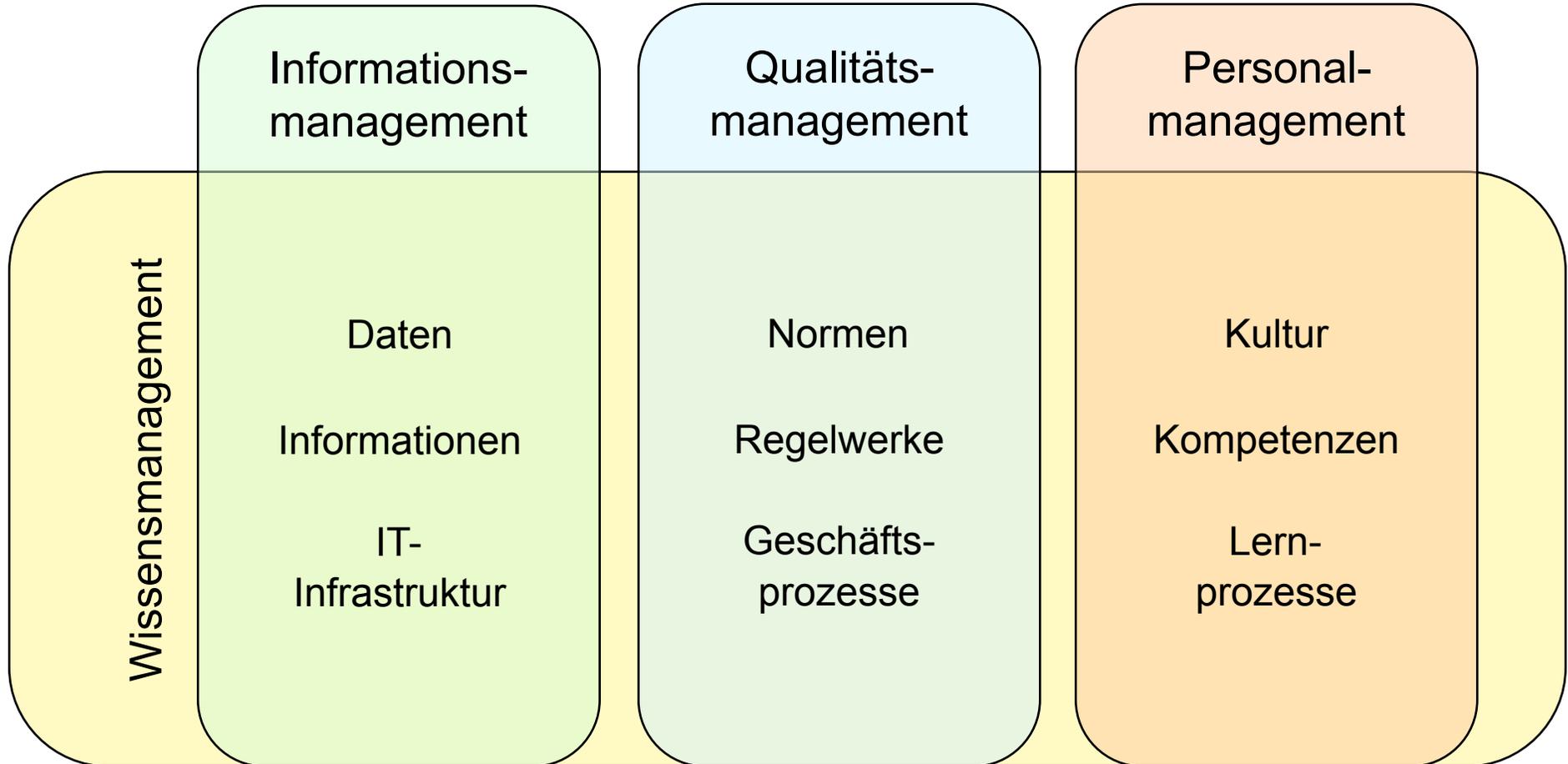


Arten von Wissen





Wissensmanagement und angrenzende Fachgebiete





Spontaner Wissenstransfer

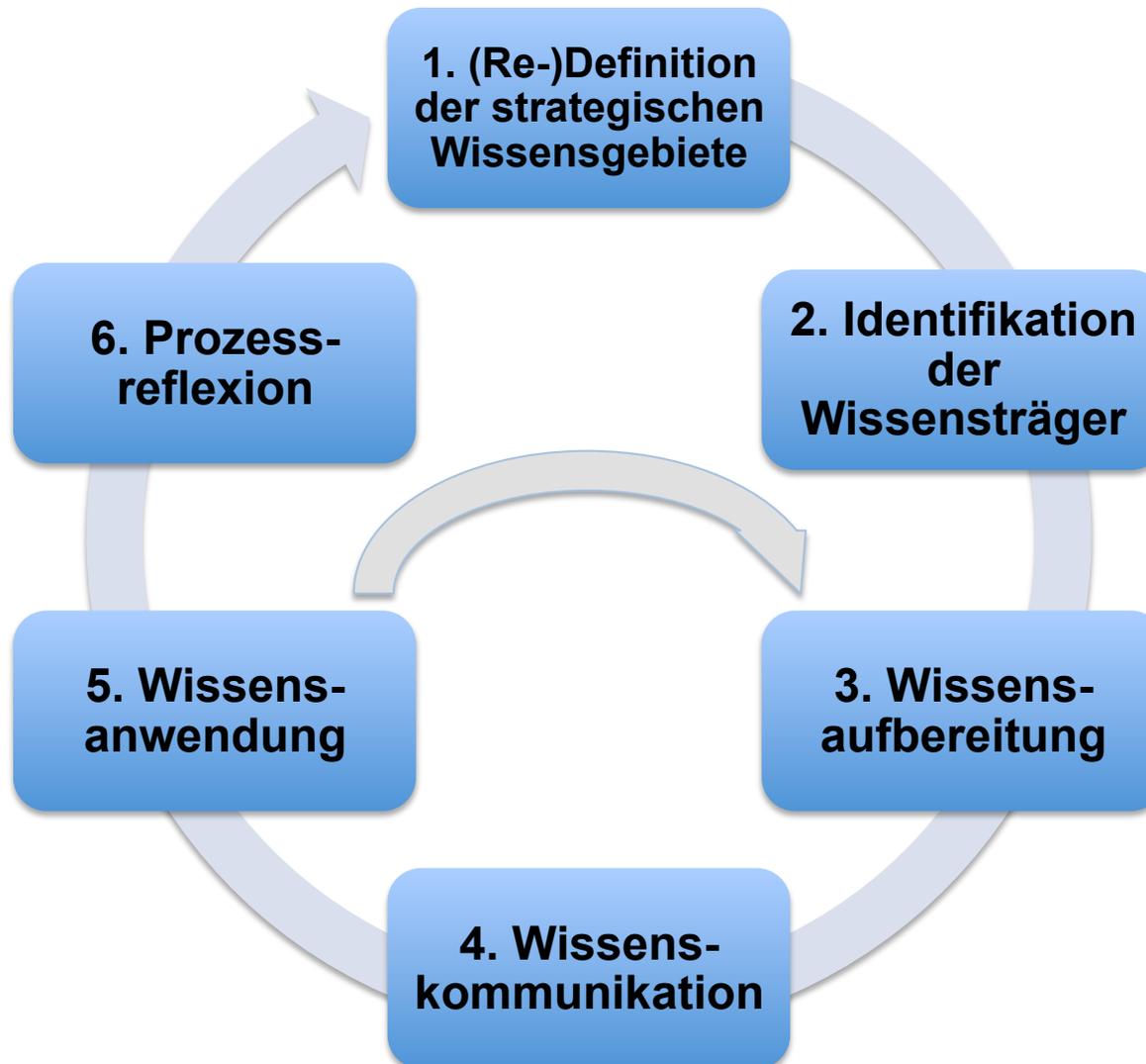


- passiert zufällig
- zwischen Personen, die sich gut kennen
- in vielen Fällen keine Verschriftlichung
- Nachhaltigkeit nicht sichergestellt

„Unterstützender Prozess, fördern statt unterbinden!“

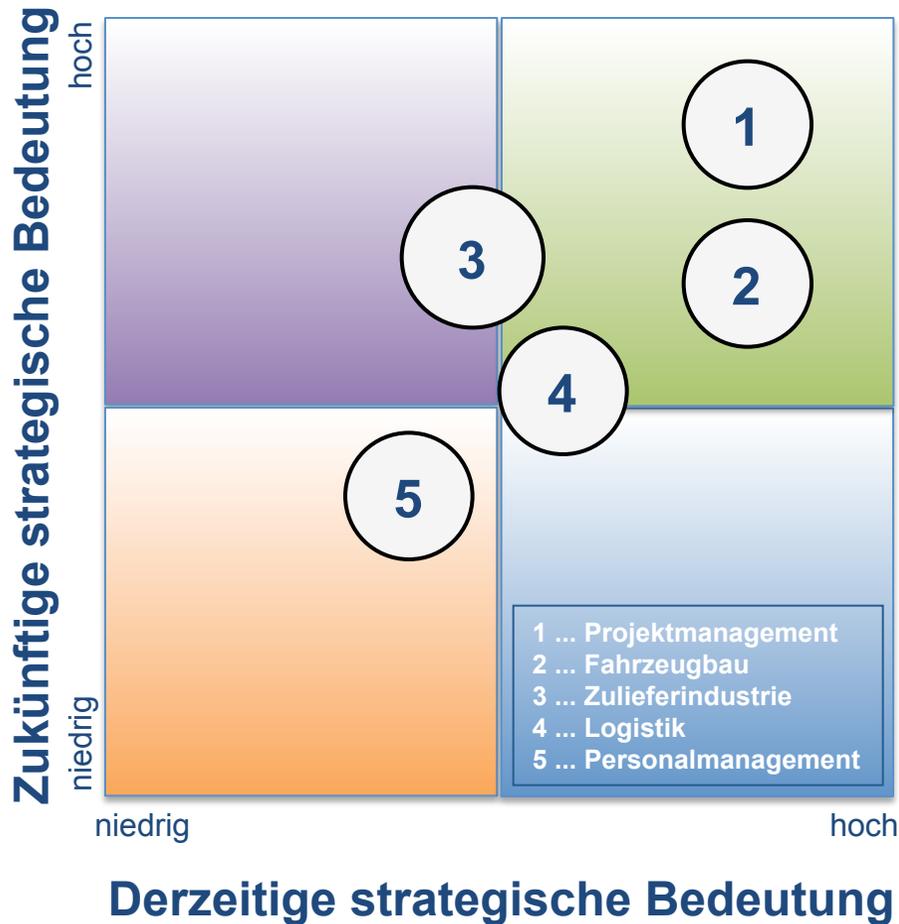


Systematischer Wissenstransfer



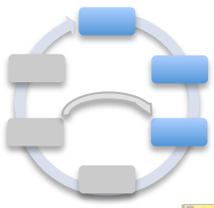


1. (Re-)Definition strategischer Wissensgebiete



- Festlegung durch Top-Management
- Abgeleitet aus den Unternehmenszielen
- Ganzheitliche Betrachtung erforderlich

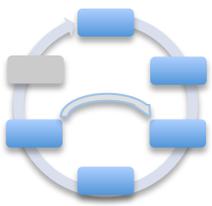
„Wissensträger in allen Geschäftsprozessen notwendig!“



2. Identifikation der Wissensträger

3. Wissensaufbereitung

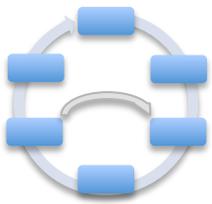
- durch die jeweiligen Führungskräfte
- in Mitarbeitergesprächen
- oder durch Interviews:
„Wen kontaktierst du am häufigsten zu diesem Wissensgebiet?“
- in „verdaubare Happen“ teilen und verständlich dokumentieren
- Erfahrungswissen heben (zB mit Narrativer Wissenstransfer, Lessons Learned Prozess)
- Dokumentationsformen: Erfahrungsgeschichten, Empfehlungen, Vorlagen, Checklisten



4. Wissenskommunikation

5. Wissensanwendung

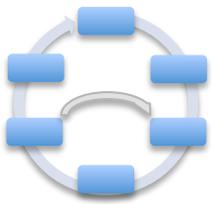
- veröffentlichen der Inhalte im Intranet
- identifizieren von passenden Empfängern
- Weitergabe in mündlicher Form, zB in Wissensmeetings oder Lernforen
- regelmäßige Anwendung im Arbeitsalltag
- dabei Begleitung durch Führungskraft
- bei komplexen bzw. schwierigen Wissensgebieten Einsatz der Wissensträger als Fach-Mentoren



6. Prozess-Reflexion



- Überprüfung auf Relevanz im jährlichen Strategiegelgespräch des Top Managements
- Kritische Betrachtung der Kompetenzentwicklung durch Management
- Überprüfung der Aktualität der Inhalte durch Wissensträger

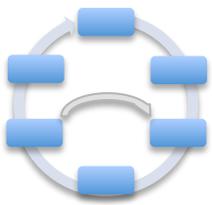


Wissensorientiertes Mitarbeitergespräch

- WAS** Mitarbeitergespräch, bei dem Wissensziele und wissensorientiertes Verhalten neben den üblichen Gesprächsthemen zur Sprache kommen.
- WARUM** Die Ressource Wissen wird immer mehr zum wettbewerbsentscheidenden Faktor. Wissen ist untrennbar mit Personen verbunden, daher ist es wichtig bereits beim einzelnen Mitarbeiter das Bewusstsein für einen pfleglichen Umgang mit seinem Wissen zu wecken und zu stärken. Dies gelingt am besten über seine direkte Führungskraft. Als passendes Führungsinstrument bietet sich das Mitarbeitergespräch an.
- WIE** Die üblichen Gesprächsthemen wie Rückblick auf die vergangene Periode, aktuelle und zukünftige Aufgabengebiete sowie gegenseitiges Feedback werden ergänzt um die Vereinbarung von Wissenszielen für die jeweiligen speziellen Wissensgebiete des Mitarbeiters. Die Führungskraft könnte zB mit ihrem Mitarbeiter vereinbaren, dass er innerhalb der nächsten zwölf Monate zwei Weiterbildungsveranstaltungen in seinem Fachgebiet für seine KollegInnen plant und abhält.
- Im Rahmen des gegenseitigen Feedbacks besprechen Mitarbeiter und Führungskraft inwieweit sie wissensorientiertes Verhalten und Fähigkeiten weiterentwickelt haben. Abschließend vereinbaren sie Maßnahmen zur Weiterentwicklung dieser Fähigkeiten und Fertigkeiten, bei denen sie Entwicklungsbedarf festgestellt haben.

Kompetenz Wissensorientierung

Neuling	Könnner	Experte
<p>sich seines eigenen Wissens bewusst sein und in Form einer Wissenslandkarte visualisieren können</p> <p>aktiv nach Hilfe fragen, wenn man sie benötigt</p> <p>aktiv zuhören können, d.h. sich bei seinem Gesprächspartner durch Nachfragen zu vergewissern, ob man alles richtig verstanden hat</p>	<p>Zusammenhänge grafisch übersichtlich aufbereiten können</p> <p>explizieren können von implizitem Wissen, was bedeutet sein</p> <p>Erfahrungswissen anderen verständlich erklären zu können</p> <p>Gelerntes (zB aus Projekten) routinemäßig sichern und gezielt an andere weitergeben</p>	<p>komplexe Sachverhalte kurz und prägnant auf den Punkt bringen können</p> <p>sich immer wieder nach Verbesserungsmöglichkeiten beim nächsten Mal fragen, diese dokumentieren und strukturiert ablegen</p> <p>als Mentor für weniger erfahrene Personen fungieren</p>



Wissensstafette

Planungsgespräch (1):

in dem die Aufgaben- und Wissensgebiete strukturiert und in einen Aktionsplan überführt werden.

Auftaktgespräch (2):

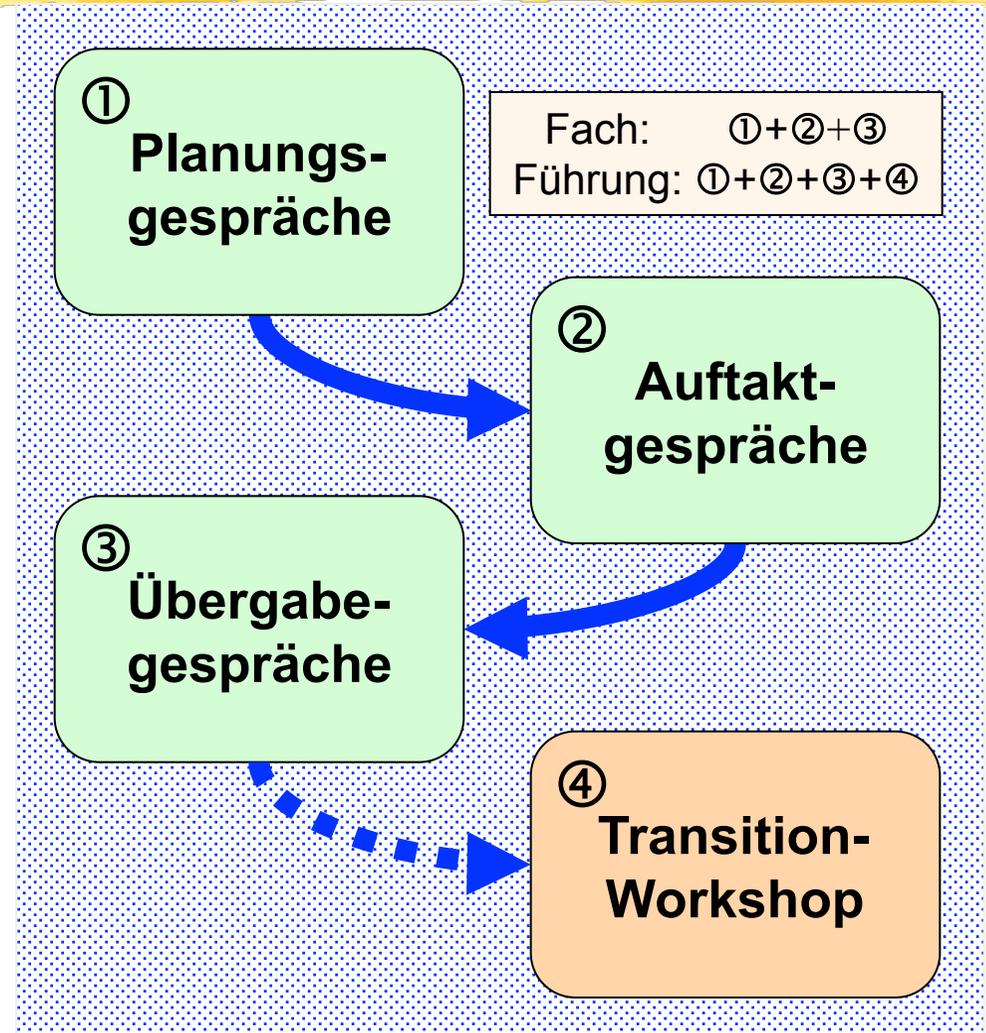
in dem die Planung, die Themen und deren Prioritäten abgestimmt werden.

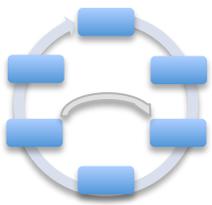
Übergabegespräche (3):

in denen der Wissensgeber sein Erfahrungs- und Prozesswissen strukturiert weitergibt.

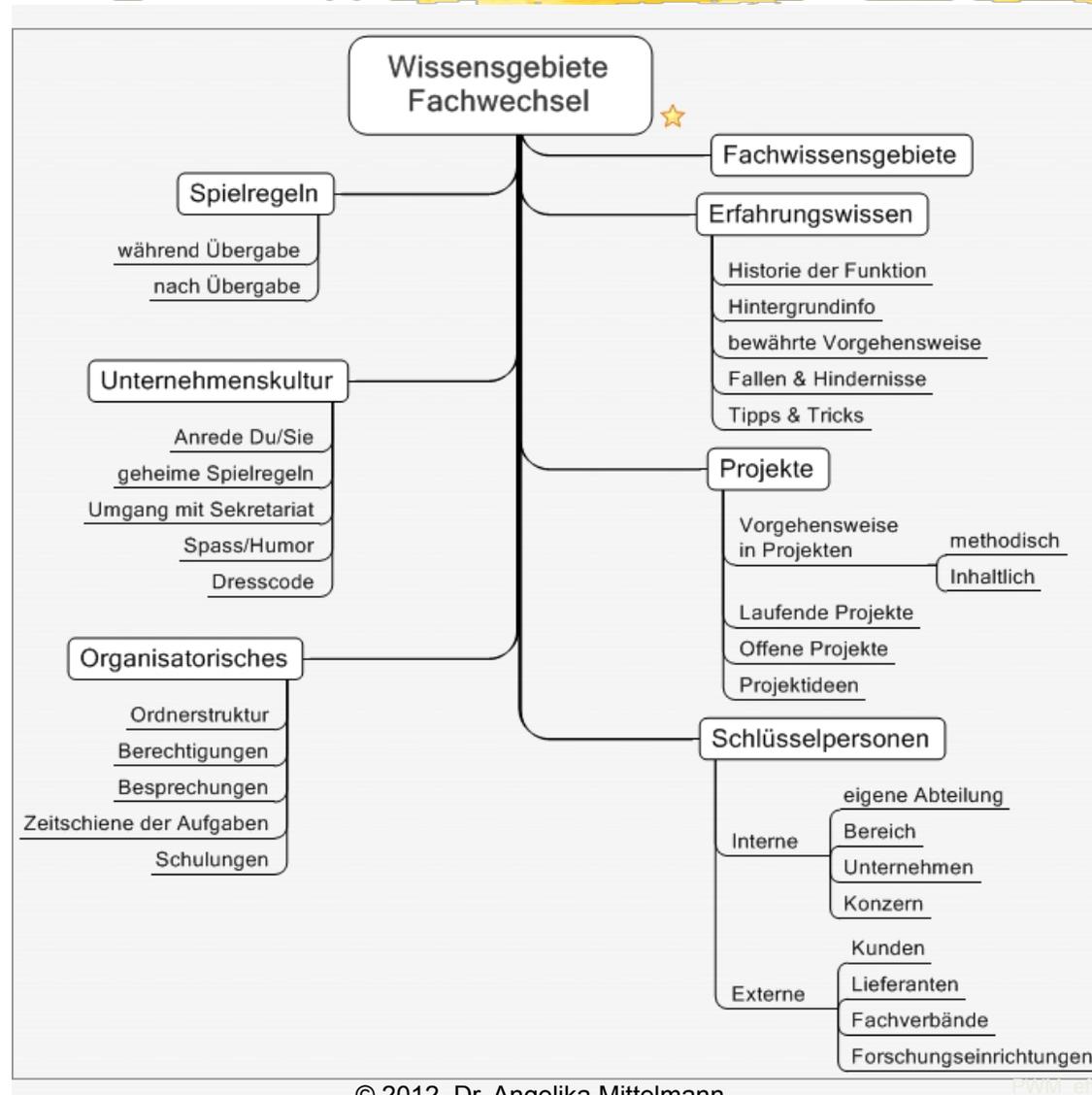
Transition-Workshop (4):

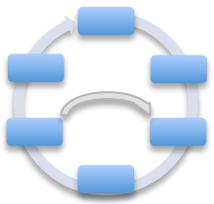
mit der neuen Führungskraft und ihren Mitarbeitern mit dem Ziel des besseren Kennenlernens und der Planung der gemeinsamen Zukunft.



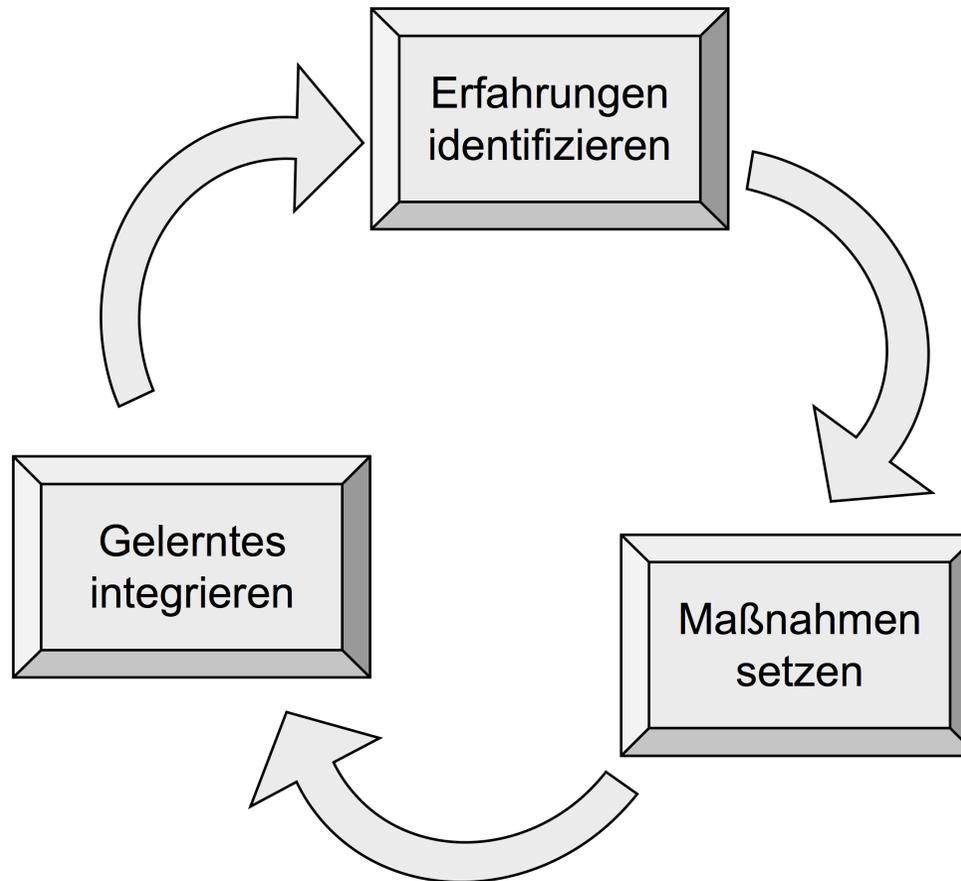


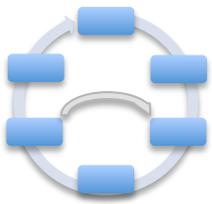
Wissensstafette - Planungsmap



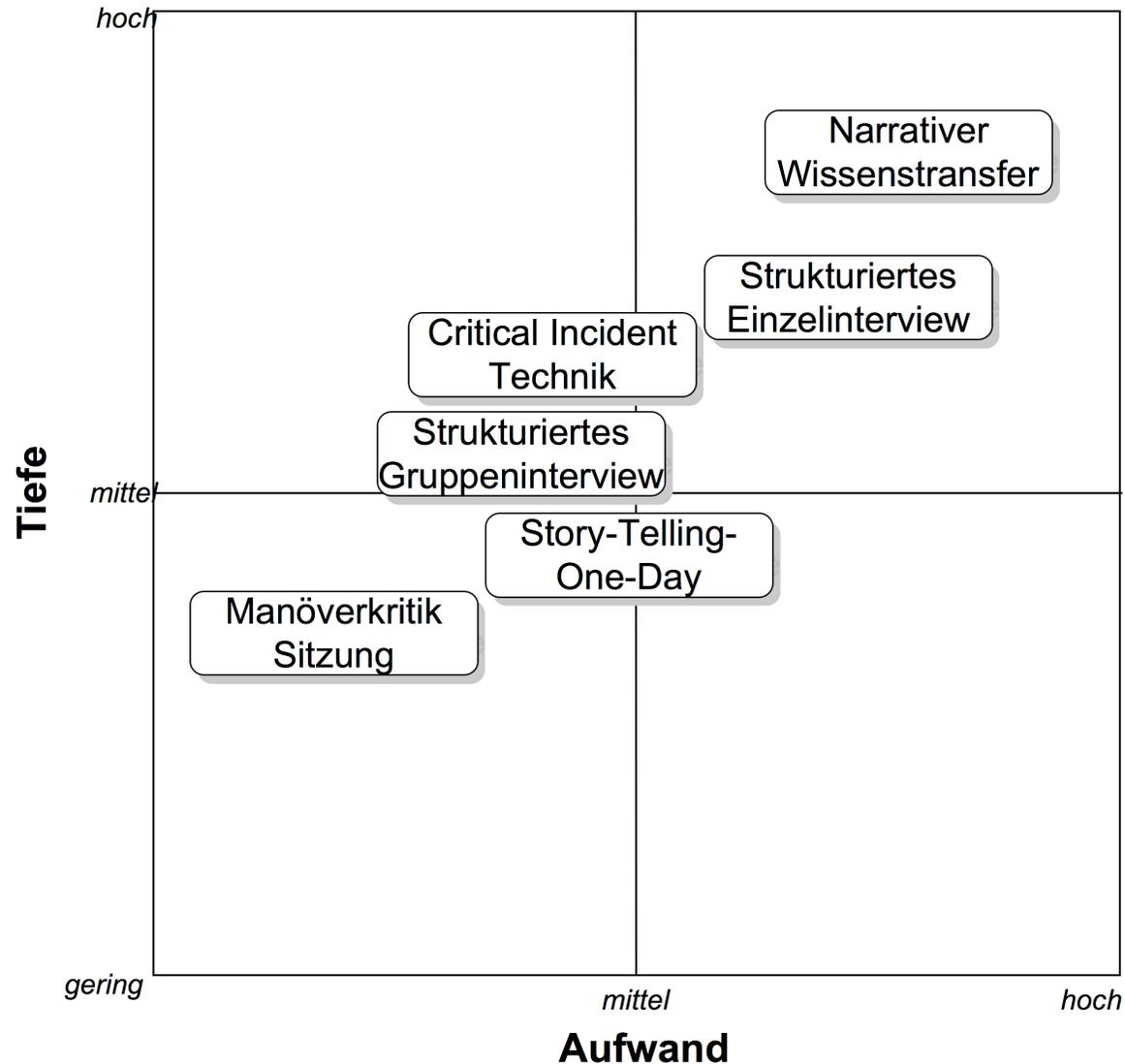


Lessons Learned Prozess





Lessons Learned Prozess Methodeneinsatz



Referenzen

- Hofer-Alfeis, Josef (2008). KM solutions for the Leaving Expert issue. Journal of Knowledge Management, Vol. 12 No. 4 2008, S. 44-54.
- Lembke, Gerald (2007). Persönliches Wissensmanagement. Perspektive blau, Jänner 2007, <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0701a/0701a.pdf>, Abruf: 30.10.2011.
- Mittelmann, Angelika (2011). Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand, ISBN 978-3-8423-7087-6.
- Mittelmann, Angelika (2011). Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit. In: GfWM THEMEN, Ausgabe 1, Dezember 2011, S. 4-9.
- North, Klaus (2002): Wissensbasierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Seren, Paul; Dückert, Simon (2006): Die Methode Expert Debriefing. http://www.cogneon.de/Download/COGNEON-Paper_-_Schaeffler-Lernende-Organisation_-_Knowtech-2006.pdf, Abruf: 30.10.2011.
- Terhoeven, Grit (2007). „Transferwerk“ strukturierter Wissenstransfer. http://www.exabis.com/cm362/fileadmin/wage/pdf/Praesentation_Terhoeven.pdf, Abruf: 30.10.2011.