

---

# Inhalt

---

<b>Stets die richtige Lösung finden .....</b>	<b>V</b>
<b>Dank .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Was ist das Besondere an diesem Buch? .....	3
1.2 An wen wendet sich dieses Buch? .....	6
1.3 Verwendung der Mustersprache .....	8
<b>2 Grundlagen des Wissenstransfers in Organisationen .....</b>	<b>11</b>
2.1 Wissenstransfer und die Bedeutung der Organisationskultur .....	11
2.2 Wissenstransfer in Abgrenzung zur Einarbeitung von Mitarbeitenden ..	14
2.3 Wissensmanagement und Grundannahmen zum Wissen .....	15
2.4 Wissensarten im Wissenstransfer .....	17
2.5 Akteurinnen und Akteure .....	18
<b>3 Methoden und Praktiken für den individuellen Wissenstransfer .....</b>	<b>21</b>
3.1 Grundlegende Transferprozessvarianten .....	21
3.1.1 Begleiteter Wissenstransfer .....	22
3.1.1.1 Prozess des begleiteten Wissenstransfers .....	23
3.1.1.2 Begleiteter Wissenstransfer online .....	27
3.1.1.3 Wissenstransfer zwischen Führungskräften .....	29
3.1.1.4 Wissenstransfer im internationalen Kontext .....	33
3.1.1.5 Wissensnehmende noch nicht bekannt .....	36

3.1.1.6	Wissenstransfer mit behelfsmäßigen Wissensnehmenden	38
3.1.1.7	Führungskräfte als Wissensnehmende .....	40
3.1.1.8	Wissenstransfer ohne Fortführung der Funktion .....	43
3.1.1.9	Wissenstransfer ohne dedizierte Wissensgebende .....	45
3.1.1.10	Wissenstransferbegleitung als behelfsmäßige Wissensgebende .....	47
3.1.1.11	Führungskräfte als behelfsmäßige Wissensgebende .....	50
3.1.1.12	Wissenstransfer innerhalb eines Teams .....	52
3.1.1.13	Wissenstransfer in einer Neuorganisation .....	54
3.1.2	Selbstgesteuerter Wissenstransfer .....	57
3.1.2.1	Prozess des selbstgesteuerten Wissenstransfers .....	58
3.1.2.2	Checklistengestützter Wissenstransfer .....	61
3.1.2.3	Strukturierte Herangehensweise mit vorgegebenen Wissenskategorien .....	65
3.1.2.4	Selbstgesteuerte Transfergespräche führen .....	67
3.2	Vorbereitung von Wissenstransfers .....	71
3.2.1	Umgang mit der knappen Ressource Zeit .....	72
3.2.2	Auswahl der Wissenstransferbegleitung .....	74
3.2.3	Auftragsklärung .....	78
3.2.4	Identifikation der Beteiligten .....	82
3.2.5	Rollen abklären .....	84
3.2.6	Auswahl eines passenden Wissenstransferprozesses .....	86
3.2.7	Schaffung von Akzeptanz für Wissenstransfer bei Wissensgebenden	90
3.2.8	Vertrauensaufbau vor Transferstart .....	93
3.3	Durchführung von Wissenstransfers .....	95
3.3.1	Fokus Transfergespräche .....	96
3.3.1.1	Begleitete Transfergespräche führen .....	96
3.3.1.2	Mit der Außenperspektive verborgenes Wissen heben .....	99
3.3.1.3	Pendeln zwischen Offenheit und Struktur .....	103
3.3.1.4	Kommunikationsimpulse im Wissenstransfer .....	107
3.3.1.5	Emotionale Störfelder bereinigen .....	109
3.3.2	Fokus Transferumfang .....	112
3.3.2.1	Wissensbestands- und Wissensbedarfsanalyse .....	113
3.3.2.2	Offene Wissensbestands- und Wissensbedarfsanalyse .....	115
3.3.2.3	Strukturierte Wissensbestands- und Wissensbedarfsanalyse	118

3.3.2.4	Themenrelevanz steuern .....	121
3.3.3	Fokus Erfahrungswissen .....	124
3.3.3.1	Narrative Interviews führen .....	125
3.3.3.2	Einsatz einer Ereigniskurve .....	128
3.3.4	Fokus Beziehungswissen .....	132
3.3.4.1	Beziehungswissen heben .....	132
3.3.4.2	Soziale Strukturen offenlegen .....	136
3.3.5	Fokus Prozessbegleitung .....	139
3.3.5.1	Dokumentation explizierbaren Wissens .....	139
3.3.5.2	Sammeln von Fragen und Verbesserungsideen .....	143
3.3.5.3	Meilensteinpräsentation und Weichenstellung für den Wissenstransfer .....	146
3.3.5.4	Transferplan prozessbegleitend erstellen .....	148
3.3.5.5	Abgestuftes Abschiednehmen und Einführen .....	150
3.3.5.6	Durchführung von Schnittstellen-Workshops .....	153
3.3.5.7	Durchführung von Abschlussbesprechungen .....	155
3.3.6	Fokus Sondersituationen .....	157
3.3.6.1	Verweigerung der Wissensannahme durch Wissensnehmende .....	158
3.3.6.2	Wechsel von Auftraggebenden während des Wissenstransfers .....	161
3.3.6.3	Wissenstransfer als Sprint .....	163
3.4	Nachbearbeitung von Wissenstransfers .....	166
3.4.1	Evaluation des Transfererfolgs .....	166
3.4.2	Betreuung Wissensnehmende durch Coaching .....	169
3.4.3	Transferworkshops zur Wissensverbreitung .....	172
3.4.4	Nutzbarmachung individuellen Wissens auf der organisationalen Ebene .....	174
3.5	Prozessübergreifende Qualitätssicherung .....	177
<b>4</b>	<b>Methoden und Praktiken für die organisationsweite Steuerung von Wissenstransfers .....</b>	<b>181</b>
4.1	Vorbereitung und Einführung .....	181
4.1.1	Leinen los für den organisationalen Wissenstransfer .....	182
4.1.2	Organationale Aufmerksamkeit für Wissenstransfer schaffen ...	184
4.1.3	Entfachung von Interesse für Wissenstransfer in der Organisation	188

4.2	Etablierung .....	190
4.2.1	Auswahl und Ausbildung Wissenstransferbegleitung .....	190
4.2.1.1	Auswahl potenzieller interner Wissenstransferbegleitender .....	191
4.2.1.2	Kompetenzentwicklung für die Wissenstransferbegleitung .....	193
4.2.1.3	Training für Wissenstransfers im internationalen Kontext .....	197
4.2.2	Systemarbeit Wissenstransferbegleitung .....	199
4.2.2.1	Community Management für Wissenstransferbegleitende .....	200
4.2.2.2	Entwicklung eines Werkzeugkastens für selbstgesteuerten Wissenstransfer .....	204
4.2.2.3	Lessons-Learned-Prozess der Wissenstransferbegleitung .....	207
4.2.2.4	Nutzenerhebung für Wissenstransfer .....	209
4.3	Prozessübergreifende Aktivitäten .....	212
4.3.1	Organisationale Qualitätssicherung im Wissenstransfer .....	213
4.3.2	Umgang mit dem Betriebsrat .....	217
<b>5</b>	<b>Anwendung und Praxistransfer .....</b>	<b>221</b>
5.1	Begleiter Wissenstransfer im Team .....	222
5.2	Begleiter Wissenstransfer zwischen Führungskräften .....	224
5.3	Anwendungsbeispiel einer Kombination aus begleitetem und selbstgesteuertem Wissenstransfer .....	226
<b>6</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>229</b>
6.1	Leitfragen für den Wissenstransfer bei Fachkräften .....	229
6.2	Zur Navigation durch die Muster in diesem Buch .....	240
<b>7</b>	<b>Weiterführende Literatur .....</b>	<b>245</b>
<b>8</b>	<b>Verzeichnis wichtiger Begriffe .....</b>	<b>247</b>
<b>9</b>	<b>Autorinnen und Autoren .....</b>	<b>249</b>
	<b>Index .....</b>	<b>253</b>