DEN STAFFELSTAB WEITERGEBEN

Wie Sie im Unternehmen vorhandenes Wissen sichern

Ein Mitarbeiter wechselt den Arbeitgeber, eine Kollegin geht in Rente, eine Projektakte verschwindet nach dem Projektabschluss im Archiv. Was zunächst wie ein alltäglicher Vorgang aussieht, wirft schnell eine entscheidende Frage auf: Wie sichern wir eigentlich das Wissen, das ohne systematische Übergabe und Bewahrung für unser Unternehmen verloren geht?

Egal wie gut das Informationsmanagement in einem Unternehmen ist, in den Köpfen der Mitarbeiter steckt immer noch weit mehr: Alltagswissen, das die Kollegen völlig selbstverständlich anwenden; Erfahrungswissen, das an keiner Stelle schriftlich festgehalten ist; Kenntnisse, die für ein Unternehmen erfolgsentscheidend sein können.

Informelles Wissen im Unternehmen halten

Der Verlust von informellem Wissen trifft das Unternehmen, ganz gleich, in welcher Abteilung er stattfindet. Einige Positionen aber gelten als besonders kritisch. Im Vertrieb sind zum Beispiel die Kenntnisse über das Netzwerk und das genaue Verständnis davon, wie der Kunde und seine Firma ticken, zentral für eine gelungene Produkteinführung. Aber auch gerade im Sekretariat sitzen Menschen mit einem immensen Erfahrungsschatz über interne und externe Besonderheiten, die über Wohl und Wehe von Projekten entscheiden können, über die richtigen Ansprechpartner für spezielle Probleme, über die Hintergründe bestimmter Entscheidungen und – nicht zu unterschätzen – über den „Wohlfühlfaktor" für den Chef und für das gesamte Team.

Moderierter Austausch zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer

Um informelles Wissen, also Dinge, die an keiner Stelle schriftlich festgehalten sind, zu bewahren, eignen sich zum Beispiel sogenannte Wissensstafetten, die etwa bei Volkswagen oder Bayer eingesetzt werden, sich aber auch gut für mittelständische und kleine Unternehmen eignen. Dabei geht es darum, den Erfahrungsschatz des bisherigen Mitarbeiters strukturiert zu ermitteln und an seinen Nachfolger weiterzureichen.

Strukturiert zum Ziel

Im Austausch zwischen den beteiligten Mitarbeitern haben sich Checklisten oder Interviews als Hilfsmittel bewährt, um sogenannte Wissenslandkarten zu erstellen. Susanne Beckmann von faktor4, einem Beratungsunternehmen, das das Prinzip der Wissensstafetten weiterentwickelt hat, erläutert ihr Vorgehen so: „Zunächst einmal nehmen wir uns einen halben Tag Zeit mit dem Wissensgeber und fragen die verschiedenen Bereiche nach Oberbegriffen ab: einmal zur Aufgabe an sich, aber auch zu Themen wie Lessons Learned, Erfolgsfaktoren, Netzwerk, Organisation, Führung, Kultur etc. Daraus erstellen wir eine Mindmap. Im zweiten Schritt setzen wir uns drei Stunden mit dem Nachfolger zusammen und interviewen ihn zu den gleichen Oberbegriffen, allerdings in Hinsicht auf die Fragen, die er dazu hat. Dabei soll der Wissensnehmer selbst Fragen formulieren, wir bieten aber aus unserem Erfahrungsschatz auch Fragen an, die in der Regel bedeutsam sind."

Durch die getrennte Befragung der beteiligten Personen entstehen völlig unterschiedliche Sichtweisen auf die Übergabe. Entscheidend ist dabei, den Wissensgeber nicht nur hinsichtlich seiner Aufgaben zu befragen. In den Interviews, so Susanne Beckmann, gehe es auch um Punkte wie: „Wie viel Zeit verbringt der Mitarbeiter mit welchen Aufgaben? Welches historische Wissen könnte noch von Bedeutung sein? Und wer sind die ‚Supporter' dieser Funktion – und wer vielleicht nicht?"

Dabei gilt es auch, die Erwartungen der Führungskraft, ihre Vorgaben und Zielsetzungen zu berücksichtigen: Was hat in der Vergangenheit gut geklappt und sollte weitergeführt werden? Was war weniger gut und sollte besser nicht transferiert werden?

Fragen aller Beteiligten einbeziehen

Letztlich wird die Wissenslandkarte in einer gemeinsamen Sitzung gefüllt und ergänzt. „Oft laufen diese Sitzungen völlig reibungslos ab", berichtet Susanne Beckmann. Eine Frage wird gestellt und die passende Antwort in die Mindmap eingetragen. Aber es kann auch zu belastenden Situationen kommen, etwa wenn ein Mitarbei-

LEKTÜRE

Auf der Website von faktor4 finden Sie einen Praxisbericht für einen Wissenstransfer im öffentlichen Dienst:

www.faktor4-beratung.de » *Unternehmen » Referenzen*

Link in der rechten Randspalte: *„Praxisbericht Wissenstransfer im öffentlichen Dienst"*

ter nach Kränkungen das Unternehmen verlässt. Aber selbst dann, so die Moderatorin, liege vielen Menschen daran, dem Nachfolger einen guten Start zu ermöglichen. Und auch die umgekehrte Situation ist denkbar: Der Wissensnehmer will das Wissen des Wissensgebers nicht annehmen, weil er der Meinung ist, dass er ohnehin schon alles weiß oder dass der Vorgänger einen schlechten Job gemacht hat. Gerade dann sind moderierte Gespräche besonders sinnvoll. Oft stecken hinter – tatsächlich oder auch nur scheinbar – ungenügenden Leistungen schlechte Rahmenbedingungen oder andere äußere Umstände, auf die der Vorgänger überhaupt keinen Einfluss hatte. Das Wissen um solche Missstände kann für den Nachfolger ungemein wertvoll sein.

Wenn Mitarbeiter gehen: der optimale Zeitpunkt für den Wissenstransfer

Im Idealfall finden die Übergabegespräche statt, wenn Vorgänger und Nachfolger schon etwa zwei bis drei Wochen überlappend gearbeitet haben. Dann hat sich der Wissensnehmer schon einen groben Überblick über die Themen verschafft und kann Fragen mit einer gesunden Tiefe stellen. Allerdings ist in vielen Unternehmen eine solche Übergangsphase gar nicht vorgesehen und der neue Kollege übernimmt einen Arbeitsplatz, der schon längere Zeit unbesetzt war. Aber selbst dann ist der strukturierte Wissenstransfer noch möglich und nützlich, denn genau dann gilt es, die wenige zur Verfügung stehende Zeit möglichst effizient zu nutzen und schnell einen Überblick über alle relevanten Themen zu erhalten.

Der Wissensgeber kann nach dem Wissenstransfer beruhigt gehen: Es ist alles Relevante gesagt. Und der Nachfolger fühlt sich auf den Einstieg optimal vorbereitet, weil er die Chance hatte, Antworten auf alle Fragen zu erhalten: auf seine eigenen und die Fragen, die von außen in das Gespräch eingebracht wurden – und das sind häufig Fragen, an die der Wissensnehmer selbst nicht gedacht hätte.

Lessons Learned allen verfügbar machen

Ein Wissenstransfer ist aber nicht nur bei einem Personalwechsel sinnvoll, sondern auch, um Erfahrungen zwischen Kollegen im „laufenden Geschäft" zu sichern und auszutauschen. Das ist zum Beispiel nach Abschluss eines Projekts der Fall. Das Wissen um oftmals verschlungene Kommunikations- und Entscheidungswege, um ungeschriebene Gesetze im Unternehmen, um Konfliktpotenziale und um die Meinungsführerschaft bestimmter Personen ist auch für alle folgenden Projekte von immenser Bedeutung. Und die Antworten darauf sollten von einem Projektverantwortliche zum anderen weitergereicht werden, um Vorhaben schneller und reibungsloser aufsetzen und durchführen zu können.

Neben der Wissensstafette kommen in Unternehmen noch zahlreiche andere Methoden des Wissenstransfers zum Einsatz, um die interne Wissensbasis im Ganzen zu stärken. Dafür bilden sie etwa altersgemischte Teams, die voneinander lernen können, richten Mentoring-Programme ein, rufen Expertenrunden ins Leben oder schulen Mitarbeiter in Workshops zu Themen, die nicht unbedingt zum eigenen Fachgebiet gehören. Ziel solcher Maßnahmen ist es einerseits, das Verständnis einer komplexen Arbeitsumgebung zu verbessern, andererseits aber auch, weniger anfällig für Störungen zu werden, die zum Beispiel durch längere Ausfallzeiten einzelner Kollegen entstehen können.

Vor allem aber geht es darum, das vorhandene Wissen effektiv zu nutzen, nicht bei jeder Aufgabe oder jedem Projekt bei null anzufangen sowie Fehler und doppelte Arbeit zu vermeiden. Letztlich ist Wissen eine Ressource, die ein Unternehmen nicht verschwenden, sondern zielgerichtet nutzen sollte. ¶

Foto: cirquedesprit, fotolia.com

Die Autorin Cordula Natusch ist Chefredakteurin des sekretaria Magazins, freie Redakteurin sowie Bloggerin bei www.arbeiten-im-sekretariat.de.

SEMINAR-TIPP

Informations- und Wissensmanagerin
Sichern Sie Information und Wissen in Ihrem Unternehmen

21.03.2018 in Berlin
04.07.2018 in Stuttgart
12.09.2018 in München
14.11.2018 in Frankfurt

www.sekretaria.de/akademie