



Fraunhofer

IPK

FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR PRODUKTIONSANLAGEN UND KONSTRUKTIONSTECHNIK IPK

LEITFADEN WISSEN ERFOLGREICH BEWAHREN



IMPRESSUM

Wissen erfolgreich bewahren

Ein Leitfaden zum systematisch begleiteten Wechsel von Fach- und Führungskräften

Autor

Sven Wuscher

Herausgeber

Prof. Dr.-Ing. Holger Kohl
Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK), Berlin
Unternehmensmanagement

Kontaktadresse

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK
Pascalstraße 8-9
10587 Berlin
Telefon: +49 30 390 06 233
Telefax: +49 30 393 25 03
E-Mail: holger.kohl@ipk.fraunhofer.de
URL: www.ipk.fraunhofer.de

URN: urn:nbn:de:0011-n-4189687

Gestaltung

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK
Competence Center Wissensmanagement (CCWM)
Berlin

Unser Dank gilt den Mitarbeiterinnen Anett Busselt, Julia Golle und Anja Schmidt (Fraunhofer IPK) für ihre Unterstützung bei der inhaltlichen Erstellung und der grafischen Umsetzung.

Bildnachweise: Sergey Nivens - Fotolia (S. 1), Shariff Che'Lah - Fotolia (S. 4), arthurdent - Fotolia (S. 6), Pulsar75 - Fotolia (S. 8), Photograph © Darren Baker 2011 - Fotolia (S. 10), francescoridolfi.com - Fotolia (S. 12), Yuri Arcurs - Fotolia (S. 17), Jorge Casais - Fotolia (S. 23), aerogondo - Fotolia (S. 24), JNT Visual - Fotolia (S. 26), ohne Autor – Fotolia (S. 42)

Alle Rechte vorbehalten

© Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK, 2016

Vorwort	4
Aufbau des Leitfadens	6
Einleitung	8
Gesamtprozess der Erfahrungs- und Wissenssicherung	8
Organisatorische Vorbereitungen	10
Planung und Durchführung von Wissenssicherungsmaßnahmen	12
Mitarbeitergespräch zur Klärung der Teilnahmebereitschaft	13
Vorgespräche zur Strukturierung der Transfergespräche	14
Transfergespräche	17
Dokumentation	18
Erfahrungs- und Wissenstransfer	23
Rückmeldung zum Prozess der Wissenssicherungsmaßnahme	25
Vorlagen	26
Vorlage 1: Fragen zur organisatorischen Vorbereitung	27
Vorlage 2: Fragen zur Sicherung von Erfahrungswissen	29
Vorlage 3: Fragen zum Vorgespräch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter	35
Vorlage 4: Fragenkatalog zum Vorgespräch mit der Führungskraft	36
Vorlage 5: Fragen zum Vorgespräch mit der Nachfolge bzw. den Kollegen	38
Vorlage 6: Beispielfragen für Transfergespräche	39
Vorlage 7: Rückmeldungen zum Prozess der Wissenssicherungsmaßnahme	40
Literatur und Internetquellen	44



VORWORT

Wenn sich ein langjähriger Mitarbeiter beruflich neu orientiert oder in den Ruhestand geht, verliert ein Unternehmen wertvolles Know-how. Für die Bearbeitung wichtiger Aufgaben fehlt dann das notwendige Hintergrundwissen. Kontakte zu Kunden oder Geschäftspartnern verweisen und vorhandene Dokumentationen können von niemandem so recht entschlüsselt werden.

Solche Wissenslücken sind nachträglich nur mit hohem Aufwand wieder zu schließen. Es sollte daher im Interesse der jeweiligen Unternehmensleitung liegen, vor dem Ausscheiden eines Mitarbeiters einen entsprechenden Prozess zur Erfahrungs- und Wissenssicherung anzustoßen. Nur so lässt sich eine Kontinuität in der Bearbeitung der Aufgabenfelder durch die Nachfolge erreichen. Gerade angesichts der demografischen Veränderung wird die Notwendigkeit deutlich, sich verstärkt diesem Thema zu widmen.

Die Sicherung von Erfahrungswissen von ausscheidenden Mitarbeitern wird am besten durch eine strukturierte Kommunikation ermöglicht. Dadurch erhält man einen Überblick über das Spektrum an Wissen, das diese Personen auszeichnet, sowie Informationen zu wichtigen Kunden als auch Kooperations- und Ansprechpartnern. Eine systematische Gestaltung des Übergabeprozesses erleichtert die Erschließung dieser wichtigen Wissensressourcen.

Allerdings müssen auch die Grenzen der Wissensbewahrung berücksichtigt werden. Wissen und Erfahrung sind immer personengebunden und die Expertise, die sich Mitarbeiter über lange Jahre aneignen, lässt sich nicht in einem technokratischen Sinne transferieren. Für die Vermittlung von Erfahrungen eignen sich daher vor allem Methoden, die die direkte Kommunikation zwischen Individuen betonen.

Wie in der nachfolgenden Tabelle veranschaulicht, unterscheidet man für die Sicherung von Erfahrungswissen verschiedene Strategien. Verlässt ein Experte das Unternehmen, treten üblicherweise drei Übergabesituationen auf (A, B oder C), bei denen sich der Zeitpunkt des Ausscheidens des Mitarbeiters entscheidend auf die Wahl der Methoden auswirkt.

Übergabesituation A

In der Übergabesituation A ist eine Nachfolge bereits vorhanden und steht vor dem Ausscheiden des Mitarbeiters zur Verfügung. Die Nachfolge soll alle Aufgaben des Vorgängers übernehmen. Ein kontinuierlicher Wissenstransfer kann vor dem Ausscheiden organisiert werden.

Übergabesituation B

In der Übergabesituation B wird die Stelle einer ausscheidenden Fachkraft nicht neu besetzt. Die Aufgaben der ausscheidenden Person sollen auf einen oder mehrere Kollegen übertragen werden, der/ die bereits in der Organisation angestellt ist/ sind.

Übergabesituation C

In der Übergabesituation C ist zwar eine Nachfolge für die Position der ausscheidenden Fachkraft vorgesehen, allerdings erst wenn der Experte das Unternehmen bereits verlassen hat. Meist findet die Nachbesetzung durch eine geeignete Nachfolge nicht zeitnah, sondern mit einer starken zeitlichen Verzögerung statt. Es muss frühzeitig eine methodische Strategie entwickelt werden, um das Erfahrungswissen des ausscheidenden Mitarbeiters zu erfassen und es auf eine spätere Nachfolge zu übertragen.

	Übergabesituation A	Übergabesituation B	Übergabesituation C
Ausgang	Die Stelle wird vor dem Ausscheiden neu besetzt. Die Nachfolge ist gefunden und beginnt die Tätigkeit vor dem Ausscheiden des Mitarbeiters.	Die Stelle wird nicht neu besetzt. Die Aufgaben des ausscheidenden Mitarbeiters werden durch bestehende Personen übernommen.	Die Stelle wird erst nach dem Ausscheiden des Mitarbeiters neu besetzt. Wann eine Nachfolge tatsächlich gefunden und eingestellt werden kann, ist unklar.
Strategie	Wissenstransfer vor dem Ausscheiden von Mitarbeitern.	Wissenstransfer auf mehrere Köpfe.	Wissenstransfer nach dem Ausscheiden von Mitarbeitern.

Abbildung 1: Übergabesituationen des Ausscheidens von Mitarbeitern



AUFBAU DES LEITFADENS

Der Anspruch dieses Leitfadens besteht darin, knapp, verständlich und so praxisnah wie möglich den Prozess zur Vorbereitung und Durchführung von Wissenssicherungsmaßnahmen beim Ausscheiden von Mitarbeitern zu beschreiben.

Der Leitfaden enthält neben Hinweisen zur **organisatorischen Vorbereitung**, die eine Wissenssicherungsmaßnahme bei Bedarf im Einzelfall auslöst, eine detaillierte Beschreibung zur **Planung und Durchführung von Wissenssicherungsmaßnahmen**. Der Anhang mit Hilfsmitteln ermöglicht jederzeit einen zielgenauen Zugriff auf **Vorlagen und Checklisten**, die in dem jeweiligen Schritt der Vorbereitung, Planung bzw. Durchführung von Wissenssicherungsmaßnahmen benötigt werden.

Im Leitfaden werden zur Unterstützung verschiedene Erklärungssymbole verwendet, um Checklisten und Hintergrundinformationen bei dem jeweiligen Schritt kenntlich zu machen. Die Symbole werden wie folgt genutzt:



Auf konkrete Prüffragen, Leitfragen bzw. **Checklisten** weist dieses Symbol hin und soll dabei unterstützen, alle relevanten Informationen für die weitere Durchführung und Planung des Prozesses einzuholen.



Das Symbol für **Informationen** weist auf Ergänzungen hin, z.B. notwendige organisatorische Rahmenbedingungen oder Besonderheiten.

Erläuterungen zu den Rollenverteilungen

Der Prozesseigner

Mit dem Prozesseigner ist eine bestimmte Stelle im Unternehmen gemeint, die die Hauptverantwortung und -koordination für den Prozess der Erfahrungs- und Wissenssicherung übernimmt. Dies kann bspw. die Personalstelle sein.

Die Führungskraft

Mit der Führungskraft ist der unmittelbare Vorgesetzte des ausscheidenden Mitarbeiters gemeint.

Die externe Moderation

Die externe Moderation beschreibt eine unternehmens-externe Person, die als Laie für den Gesprächsfortschritt und die Dokumentation zuständig ist.

Der ausscheidende Mitarbeiter

Diese Person wird demnächst mit seinem gesamten Fach- und Erfahrungswissen aus der Organisation ausscheiden. Dieses Wissen gilt es vor dem Ausscheiden der Fachkraft zu bewahren und auf die Nachfolge zu übertragen.

Die Kollegen

Damit sind entweder die unmittelbaren Kollegen des ausscheidenden Mitarbeiters gemeint, oder das allgemeine Kollegium in der Organisation.

Die Nachfolge

Die Nachfolge übernimmt in der Organisation die Aufgaben des ausscheidenden Mitarbeiters.



EINLEITUNG

Gesamtprozess der Erfahrungs- und Wissenssicherung

Der Gesamtprozess der Erfahrungs- und Wissenssicherung setzt sich aus mehreren, aufeinander aufbauenden Schritten zusammen.

Zunächst ist eine **organisatorische Vorbereitung** notwendig, in der das Vorgehen zur Erfahrungs- und Wissenssicherung festgelegt wird.

Im nächsten Schritt erfolgen **Vorgespräche** mit allen beteiligten Personen. Dabei werden in einem Mitarbeitergespräch die Teilnahmebereitschaft des ausscheidenden Mitarbeiters geklärt sowie in weiteren Vorbereitungstreffen, u.a. auch mit der jeweiligen Führungskraft, Anforderungen an die Inhalte der nachfolgenden Transfersgespräche aufgenommen.

Im Mittelpunkt des Gesamtprozesses stehen die **Transfersgespräche**, bei denen der ausscheidende Mitarbeiter sein relevantes Wissen strukturiert und für eine Nachfolge nachvollziehbar beschreibt und durch die beteiligte externe Moderation in eine geeignete **Dokumentation** überführt.

Im Schritt **Erfahrungs- und Wissenssicherung** wird das dokumentierte Wissen der Transfersgespräche in einen Transferplan zur strukturierten Übergabe an die Nachfolge überführt. Je nach festgelegtem Transfer eignet sich die Nachfolge dann schrittweise das relevante Wissen an.

Um den Gesamtprozess erfolgreich evaluieren zu können, holt der Prozesseigner von allen Beteiligten eine **Rückmeldung** zum Prozess ein, um aus dem Vorgehen zu lernen und für nachfolgende Transferprojekte zu nutzen.



Abbildung 2: Schritte zur Erfahrungs- und Wissenssicherung



ORGANISATORISCHE VORBEREITUNGEN

Wissenssicherung erfordert ein planvolles Vorgehen. Die Organisation und Umsetzung dieses strukturierten Prozesses sollte einer bestimmten Stelle im Unternehmen zugeordnet sein. Die Rolle des Prozesseigners besteht daher darin, den Prozess der Erfahrungssicherung bei Bedarf anzustoßen, die organisatorischen Vorbereitungen zu treffen sowie die Planung und Umsetzung der Wissenssicherungsmaßnahmen zu begleiten.

Bevor organisatorische Vorbereitungen getroffen werden, sollte vorher intern besprochen werden, ob ein ausscheidender Mitarbeiter für ein Wissensbewahrungsprojekt generell in Frage kommt. Diesen Aspekt sollten der Prozesseigner und die jeweilige Führungskraft zusammen in einem Gesprächstermin besprechen. In diesem sind u. a. folgende Rahmenbedingungen für das weitere Vorgehen zu überprüfen:



- Was ist der Grund für das Ausscheiden des Mitarbeiters?
- Wie wichtig ist das Expertenwissen bzw. die aufgebaute Erfahrung des ausscheidenden Mitarbeiters einzuschätzen?
- Wie ist die Bereitschaft des ausscheidenden Mitarbeiters einzuschätzen, einen Prozess der Erfahrungssicherung zu unterstützen?
- Ist die Einstellung einer direkten Nachfolge geplant?
- Welche der bisherigen Kollegen übernehmen zukünftig Aufgaben des ausscheidenden Mitarbeiters und können in den Prozess eingebunden werden?
- Wie ist der Zeithorizont für eine strukturierte Übergabe einzuschätzen?
- Sollte der Prozess durch eine externe Moderation unterstützt werden?

Zum Gesprächstermin kann die Vorlage 1: „Fragen zur organisatorischen Vorbereitung“ genutzt werden.



Prinzipiell gilt: Je mehr Vorbereitungszeit vorhanden ist, desto umfangreicher kann die Wissensbewahrung durchgeführt werden. Der sicherste Weg zu einem echten Wissenstransfer führt über eine großzügige Übergangsphase mit Doppelbesetzung der entsprechenden Stelle (Übergabesituation A).



Es ist anzunehmen, dass den befragten Personen eine Vielzahl von Erkenntnissen und Erfahrungen nicht immer bewusst ist. Daher bedarf es einer **professionellen Gesprächsführung**. Sie ermöglicht eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den impliziten Wissensbeständen und eigenen Routinen. Eine externe Moderation kann diesen Prozess sinnvoll unterstützen. Sie hilft bei der Strukturierung der Kommunikation und macht die verschiedenen Positionen transparent.



PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG VON WISSENSSICHERUNGS- MASSNAHMEN

Wird gemeinsam mit der Führungskraft die Notwendigkeit zur Durchführung einer Wissenssicherungsmaßnahme begründet, so ist es die Aufgabe des Prozesseigners die nachfolgenden Arbeitsschritte durchzuführen.

Mitarbeitergespräch zur Klärung der Teilnahmebereitschaft

Die wichtigste Grundvoraussetzung zur Durchführung einer Wissenssicherungsmaßnahme ist die Teilnahmebereitschaft des ausscheidenden Mitarbeiters.

In einem kurzen Mitarbeitergespräch soll geklärt werden, ob und in welchem Umfang der ausscheidende Mitarbeiter bereit ist, die Einarbeitung einer Nachfolge durch das eigene Erfahrungswissen zu unterstützen. Die Teilnahme an Maßnahmen zur Erfahrungssicherung ist für den ausscheidenden Mitarbeiter selbstverständlich freiwillig.

Ist der ausscheidende Mitarbeiter am Ende des Mitarbeitergesprächs bereit, seine Erfahrungen zu teilen, kann gemeinsam mit ihm die weitere Vorbereitung begonnen werden.



Bei dem Mitarbeitergespräch sollte betont werden, dass eine „geistige Enteignung von Experten“ weder machbar noch gewollt ist. Der Versuch, Erfahrungswissen der Nachfolge zugänglich zu machen, entspringt nicht nur der Absicht, dem Unternehmen Know-how zu erhalten, sondern er ist auch ein Zeichen der persönlichen **Wertschätzung**, da der Expertenstatus eines Mitarbeiters dadurch noch einmal betont und gewürdigt wird. Die Bereitschaft des ausscheidenden Mitarbeiters, sein Erfahrungswissen der Nachfolge anzuvertrauen, unterstreicht vielmehr seine Professionalität und erleichtert – auch über das aktuelle Beschäftigungsverhältnis hinaus – eine gute Beziehung zum Unternehmen.

Insbesondere bei Mitarbeitern, die den Arbeitgeber wechseln, bieten Maßnahmen der Erfahrungssicherung Anknüpfungspunkte für zukünftige gemeinsame Aktivitäten, die im Interesse beider Parteien liegen. Zusätzlich erfährt der ausscheidende Mitarbeiter durch den Prozess einen persönlichen Nutzen, da er sich durch die Aufbereitung seiner Kompetenz bewusst wird und diese als sein „berufliches Lebenswerk“ begreift.

Vorgespräche zur Strukturierung der Transfergespräche

Hat ein ausscheidender Mitarbeiter im Mitarbeitergespräch seine Bereitschaft für den Wissenstransfer bekundet, sollten sich die jeweils beteiligten Personen bzw. Rollen auf die Inhalte der anstehenden Transfergespräche vorbereiten. Dies geschieht in sogenannten Vorgesprächen. Die Vorlage 2: „Fragen zur Sicherung von Erfahrungswissen“ kann als Orientierungshilfe eingesetzt werden, damit die am Prozess beteiligten Personen, wie der Prozesseigner, die jeweilige Führungskraft, der ausscheidende Mitarbeiter und ggf. die Nachfolge oder Kollegen, Themenschwerpunkte und Fragestellungen für die Transfergespräche konkretisieren können.



Wird der Erfahrungstransfer durch eine externe Moderation geleitet, muss sie in die Vorgespräche eingebunden werden.

Das Vorgespräch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter

Der Prozesseigner lädt zunächst den ausscheidenden Mitarbeiter zu einem Vorgespräch ein.



Für die Durchführung eines Vorgesprächs ist eine Zeit von ca. zwei Stunden einzuplanen.

Achten Sie darauf, dass schon hier Audiomitschnitte bzw. audiovisuelle Aufnahmen gemacht werden können. Das erleichtert Ihnen die Arbeit. Klären Sie allerdings vorher, ob der ausscheidende Mitarbeiter damit einverstanden ist.

Im Vorfeld wird dem ausscheidenden Mitarbeiter die Vorlage 2: „Fragen zur Sicherung von Erfahrungswissen“ ausgehändigt, mit der er sich seine zentralen Aufgaben bewusst macht und seine wichtigsten Erfahrungen reflektiert. Das Dokument dient der persönlichen Vorbereitung und soll dem ausscheidenden Mitarbeiter ein systematisches Vorgehen ermöglichen.



Das Vorgespräch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter könnte auch direkt im Anschluss an das Mitarbeitergespräch stattfinden. Der Prozesseigner oder die externe Moderation kann dann gemeinsam mit dem ausscheidenden Mitarbeiter die Vorlage 2: „Fragen zur Sicherung von Erfahrungswissen“ besprechen.

Im Vorgespräch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter sind ferner folgende Fragen zu klären:



- Was sind die übergeordneten Themenblöcke, die in den Transfergesprächen thematisiert werden sollen (z.B. Aufgaben, Kontakte)?
- Welche Schwerpunkte werden gesetzt?
- Wie sieht der Termin- und Zeitplan aus?
- Wie und wo können die Transfergespräche durchgeführt werden?
- Welche Dokumentationsart soll / darf gewählt werden?
- Welche Technik zur Dokumentation kann eingesetzt werden?

Zum Vorgespräch kann die Vorlage 3: „Fragen zum Vorgespräch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter“ genutzt werden.



Je präziser man die Themenblöcke abstecken und auch den vermuteten Aufwand abschätzen kann, desto genauer können die Termine für die Transfergespräche vorbereitet werden.

Besonderheiten bei Übergabesituation A:

Wissenstransfer vor dem Ausscheiden

Liegt die Übergabesituation A vor, muss der ausscheidende Mitarbeiter zwischen zwei Arten von Wissen und Erfahrungen differenzieren. Je klarer die Unterscheidung gemacht wird, desto feiner können die Themenblöcke voneinander getrennt werden:

1. Erfahrungen, die durch direkten Wissenstransfer „on the job“, d.h. dem Einarbeiten durch Zusehen und Nachahmen, vermittelt werden.
2. Wissen, das besser in einem Transfer- oder Triadengespräch vermittelt wird, wie Erwartungshaltungen, ungeschriebene Regeln und dergleichen.

Besonderheiten bei Übergabesituation B:

Wissenstransfer auf mehrere Köpfe

In Übergabesituation B wird zumeist die Strategie des punktuellen bzw. projektbegleitenden Wissenstransfers genutzt. Auch hier sollte der ausscheidende Mitarbeiter entscheiden, welches Wissen während der regulären Arbeitsabläufe und welches in einem Transfergespräch verfügbar gemacht werden soll. Zudem könnte sich der ausscheidende Mitarbeiter zusammen mit dem Prozesseigner überlegen, auf welche Kollegen einzelne Prozesse/ Aufgaben übertragen werden sollen.

Besonderheiten bei Übergabesituation C:

Wissenstransfer nach dem Ausscheiden

Da keinem der beteiligten Personen die Nachfolge bereits bekannt ist, muss genau überlegt werden, welches Wissen für einen neuen Mitarbeiter im Unternehmen wichtig sein könnte. Viele Arbeitsabläufe werden gerade von langjährigen Mitarbeitern schon so routiniert durchgeführt, dass sie sie nicht mehr bewusst als schwierige Aufgabe wahrnehmen, obwohl die Abläufe für eine betriebsfremde Person vielleicht sehr relevant sein könnten.

Das Vorgespräch mit der Führungskraft

Im nächsten Schritt lädt der Prozesseigner die Führungskraft zu einem Vorgespräch ein. Ebenso wie der ausscheidende Mitarbeiter sollte sie sich mit der Vorlage 2: „Fragen zur Sicherung von Erfahrungswissen“ vorbereiten. In dem Gespräch geht es darum zu erörtern, welche Inhalte aus Sicht der Führungskraft in den bevorstehenden Transfergesprächen mit dem ausscheidenden Mitarbeiter berücksichtigt werden sollen. Die bereits in dem Vorgespräch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter festgelegten Themenblöcke werden besprochen und bei Bedarf detailliert und erweitert.

Im Vorgespräch mit der Führungskraft sind insbesondere folgende allgemeine Fragen zu berücksichtigen:



- Entsprechen die Themenblöcke des ausscheidenden Mitarbeiters den Erwartungen der Führungskraft?
- Auf welche Themenblöcke kann verzichtet werden?
- Welche Themenblöcke könnten erweitert / spezifiziert werden?
- Auf welche Themen muss ein besonders hohes Augenmerk gelegt werden?
- Gibt es weitere Themen, die besprochen werden müssen?

Weiterhin sind mit der Führungskraft organisatorische Fragestellungen zu klären:



- Wie viele Termine können für die Transfergespräche vereinbart werden?
- Auf welche Art und Weise können die Transfergespräche dokumentiert werden (z.B. Audiomitschnitt, Videoaufnahmen, Sonstiges)?
- Welche Technik und Materialien werden benötigt?
- Welche sonstigen Rahmenbedingungen sind zu beachten?

Für das Vorgespräch kann die Vorlage 4: „Fragenkatalog zum Vorgespräch mit der Führungskraft“ genutzt werden.

Besonderheiten bei Übergabesituation A: Wissenstransfer vor dem Ausscheiden

Die Führungskraft sollte in der Übergabesituation A entscheiden, wann während des Betriebsablaufs das Mentorenmodell oder sonstige Maßnahmen zeitlich angewendet werden können.

Besonderheiten bei Übergabesituation B: Wissenstransfer auf mehrere Köpfe

In der Übergabesituation B sollte die Führungskraft überprüfen, ob die Kollegen, die von dem ausscheidenden Mitarbeiter als Nachfolge festgelegt wurden, den Erwartungen entsprechen. Falls nicht, sollten Gegenvorschläge gemacht werden.

Besonderheiten bei Übergabesituation C: Wissenstransfer nach dem Ausscheiden

Die Führungskraft sollte sich überlegen, welches Wissen bzw. welche Erfahrungen sie an dem ausscheidenden Mitarbeiter schätzt und was sie gerne auf die Nachfolge transferieren würde. Ebenfalls sollte die Methodenauswahl überdacht werden.

Das Vorgespräch mit der Nachfolge bzw. den Kollegen

Bei Übergabesituation A oder B soll zusätzlicher Wissensbedarf durch die Nachfolge bzw. Kollegen, die zukünftig die Aufgaben übernehmen, formuliert werden. Dazu werden auch sie durch den Prozesseigner zu einem Vorgespräch eingeladen. Hier kann wieder die Vorlage 2: „Fragen zur Sicherung von Erfahrungswissen“ genutzt werden, um Themenblöcke zu erfassen. Möglicherweise hat die Nachfolge bzw. haben die Kollegen bereits Einblicke in spezifische Aufgabengebiete bekommen und erste Erfahrungen gesammelt, aus denen sich konkrete Fragen ableiten.

Im Vorgespräch mit der Nachfolge bzw. den Kollegen sind insbesondere folgende allgemeine Fragen zu berücksichtigen:



- Entsprechen die Themenblöcke des ausscheidenden Mitarbeiters den Erwartungen der Nachfolge bzw. der Kollegen?
- Auf welche Themenblöcke kann verzichtet werden?
- Welche Themenblöcke könnten erweitert / spezifiziert werden?
- Auf welche Themen muss ein besonderes Augenmerk gelegt werden?
- Gibt es weitere Themen, die besprochen werden müssen?
- Sind die Kollegen mit der Übernahme der Aufgaben einverstanden?
- Sind die Aufgaben gerecht verteilt, kommt es zu keiner Überbelastung?

Ferner gilt es, mit der Nachfolge bzw. den Kollegen organisatorische Fragen zu klären:



- Wie viele Termine können für die Transfergespräche vereinbart werden?
- Auf welche Art und Weise können / dürfen die Transfergespräche dokumentiert werden?
- Welche Technik und Materialien werden benötigt?
- Welche sonstigen Rahmenbedingungen sind zu beachten?

Zum Vorgespräch kann die Vorlage 5: „Fragen zum Vorgespräch mit der Nachfolge bzw. den Kollegen“ genutzt werden.



Sind bei der Übergabesituation B mehrere Kollegen vorhanden, die zukünftig die Aufgaben des ausscheidenden Mitarbeiters übernehmen sollen, bietet sich ein Workshop an, der durch den Prozesseigner moderiert werden sollte. Durch einen gemeinsamen Workshop-Termin kann Zeit eingespart werden. Alternativ werden mit jedem Kollegen Einzeltermine vereinbart.

Transforgespräche

Die Durchführung von Transforgesprächen ist die zentrale Maßnahme für die Erschließung von Inhalten, die vornehmlich auf der Expertise des ausscheidenden Mitarbeiters basieren. In den Transforgesprächen geht es hauptsächlich darum, die in den Vorgesprächen bestimmten Themenblöcke schrittweise abzuarbeiten. Umfang und Inhalt der Gespräche werden folglich durch die Vorbereitung bestimmt. Transforgespräche leisten zur Wissensbewahrung einen wesentlichen Beitrag, da sie die Möglichkeit bieten, Inhalte vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen unmittelbar durch Nachfragen und kritische Stellungnahme zu reflektieren. Seitens der Nachfolge gewährleistet die Methode eine effiziente Aneignung sowie langfristige Verankerung von Wissen. Daher ist ein entsprechendes Zeitkontingent für die Transforgespräche einzuplanen und nach Möglichkeit eine direkte Kommunikation für den Austausch von Wissen zu ermöglichen.

Für mögliche Themenblöcke und Fragestellungen kann die Vorlage 6: „Beispielfragen für Transforgespräche“ genutzt werden.



Pro Transfertreffen sollte nur ein Themenblock besprochen werden. Haben sie vorher fünf Themenblöcke herausgearbeitet, so müssen sie entsprechend fünf verschiedene Arbeitstage für die Transforgespräche festlegen. Planen Sie pro Treffen mindestens vier Zeitstunden ein. Jedes Transforgespräch kann und muss vom Ablauf her individuell und flexibel gestaltet werden.



Für Transforgespräche ist natürlich die Bereitschaft der Gesprächspartner sich aufeinander einzulassen und den Standpunkt des jeweils anderen nachzuvollziehen, unerlässlich.



Für die leichtere Nachbereitung bietet sich ein (digitaler) Audiomitschnitt an. Hierzu ist wiederum die Einwilligung der befragten Personen erforderlich. Welche Informationen aus dem Transforgespräch wem zur Verfügung stehen soll, ist vorher zwischen den Gesprächspartnern zu klären und muss bei der Dokumentation berücksichtigt werden. Ggf. werden die relevanten Dokumente oder Mitschnitte im EDV-System verschlüsselt abgelegt.

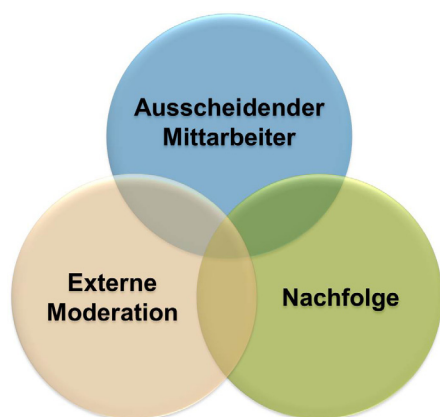


Am besten ist es, die Transforgespräche an einen anderen Ort als den Arbeitsplatz des ausscheidenden Mitarbeiters stattfinden zu lassen. So kann eine freie und von der täglichen Arbeit unbelastete Gesprächssituation geschaffen werden.



Besonderheiten bei Übergabesituation A: Wissenstransfer vor dem Ausscheiden

Tritt die Übergabesituation A ein, können Transforgespräche relativ leicht durchgeführt werden, indem sich der ausscheidende Mitarbeiter und die Nachfolge zusammensetzen und die Themenblöcke schrittweise abarbeiten. Bei Bedarf ist zusätzlich der Prozesseigner oder eine externe Moderation bei den Gesprächen anwesend.



Bei der Übergabesituation A kann ein **Triadengespräch** zusätzlichen Input leisten. Dabei äußert sich der ausscheidende Mitarbeiter (Experte) durch Erzählung, eine externe Moderation (Laie) interveniert zwecks Klärung und treibt das Gespräch durch gezielte Fragen voran, während die Nachfolge (Novize) die Erzählung reflektiert und das Neuwissen einordnet. Die Ziele bzw. der Nutzen liegen hier sowohl in dem direkten Austausch zwischen Experte und Novize als auch in der Erhöhung der Produktivität und Leistungsfähigkeit. Als Voraussetzungen werden die Vertraulichkeit der Teilnehmer, das aufrichtige Interesse von beiden Seiten und die Einbeziehung eines Laien erwartet.



Wird auf eine externe Moderation verzichtet, muss der Prozesseigner hier die Rolle des Laien übernehmen. Dazu sollte er vorher geschult worden sein.

Besonderheiten bei Übergabesituation B: Wissenstransfer auf mehrere Köpfe

Für mehrere Kollegen haben sich in der Übergabesituation B Workshopreihen bewährt, in denen die Inhalte der vorher festgelegten Themenblöcke erarbeitet werden. Gerade in dieser Situation bietet sich eine externe Moderation an, da sie meist mit den Arbeitsabläufen nicht vertraut ist und so durch gezieltes Nachfragen einzelne Bereiche voneinander trennen kann. Eine effiziente und gerechte Arbeitsverteilung wird so gewährleistet.

Besonderheiten bei Übergabesituation C: Wissenstransfer nach dem Ausscheiden

In der Übergabesituation C muss frühzeitig eine Strategie entwickelt werden, um das Erfahrungswissen des ausscheidenden Mitarbeiters zu erfassen. Besonders hier werden Transforgespräche als Methode angewandt. Sie werden vor dem Ausscheiden des Mitarbeiters zwischen dem Experten und einem Moderator (Laie) durchgeführt. Der Experte sollte sein Wissen an den Laien weitergeben, der das gewonnene Erfahrungswissen anschließend strukturiert dokumentiert, so dass sich die spätere Nachfolge möglichst viel Wissen aneignen kann.

Dokumentation

Grundsätzlich ist die Dokumentation der Vorgespräche und die Dokumentation der Transforgespräche von der Vorbereitung bzw. von der Bereitschaft des ausscheidenden Mitarbeiters abhängig. Die Dokumentation beginnt bereits bei den Vorgesprächen, da in diesen einerseits entscheidende Inhalte für die gesamte Erfahrungs- und Wissenssicherung und andererseits die Aufbereitungsmethode der Inhalte festgelegt werden. Der Prozesseigner ist für die Dokumentation zuständig, kann diese Aufgabe aber auch an eine externe Moderation abgeben.

Nachfolgend werden einige Beispiele für mögliche Dokumentationsformen gegeben.

Wissens- / Aufgabenlandkarte

Hat der ausscheidende Mitarbeiter im Unternehmen eine koordinierende Tätigkeit, so besteht sein Erfahrungsschatz sowohl aus Wissen über fachliche als auch über führungstechnische Inhalte. Eine Wissens- / Aufgabenlandkarte bildet diesen Erfahrungsschatz grafisch ab. Die Informationen werden in Form einer **Mindmap** gesammelt und die Themenblöcke thematisch strukturiert. Die einzelnen Pfade der Mindmap können jederzeit erweitert oder bei Bedarf verborgen werden.

Die Mindmap sollte die Themen aufgreifen, die in den Vorgesprächen als Themenblöcke festgelegt wurden. Weitere mögliche Themen in Ergänzung zu Abbildung 4 innerhalb einer Wissens- / Aufgabenlandkarte können z.B. „Netzwerke“, „Erfolgsgeschichten“, „Herausforderungen“, „zukünftige Aufgaben“ und „weitere Maßnahmen“ sein.

Die entsprechenden Fragestellungen zum Aufbau einer Wissens- / Aufgabenlandkarte können lauten:



- Welche Aufgaben führen Sie durch?
- Wer sind Ihre wichtigsten Ansprechpartner?
- Was waren Ihre größten Erfolge?
- Welche Vorgehensweisen haben sich bewährt?
- Was kommt in nächster Zeit auf Sie zu?
- Welche weiteren Maßnahmen sind nötig?

Eine Wissens- / Aufgabenlandkarte muss jederzeit an die Wissensinhalte des ausscheidenden Mitarbeiters angepasst werden.



Eine Wissens- / Aufgabenlandkarte kann auch nach dem Ausscheiden des Mitarbeiters auf Abteilungsebene kontinuierlich weitergepflegt werden. Eine Mindmapping-Software ist meist als Freeware auf dem Markt erhältlich und erspart zusätzliche Kosten.

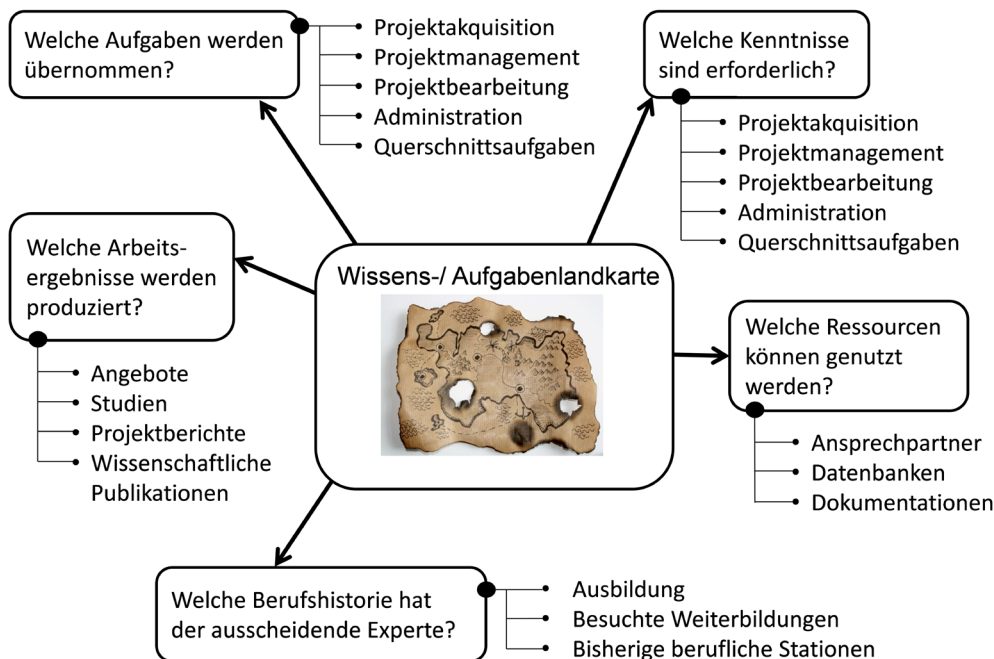


Abbildung 4: Beispiel einer Wissens- / Aufgabenlandkarte

Ansprechpartnernetzwerk

Gerade bei einem langjährigen Mitarbeiter, der demnächst die Organisation verlässt, wurden sehr gute Beziehungen zu relevanten internen und externen Ansprechpartnern über die Jahre aufgebaut und vertieft. Soziale Netzwerke wachsen über einen langen Zeitraum, bedürfen der Pflege und beruhen auf einem vertrauensvollen Umgang miteinander.

Der ausscheidende Mitarbeiter sollte daher seiner Nachfolge unbedingt ein detailliertes Netzwerk zur Verfügung stellen, in dem die wichtigsten Kontakte hinterlegt sind. Für eine genaue Betrachtung eignet sich zunächst die Unterscheidung in interne (Kollegen der Abteilung, andere Abteilungen / Bereiche, wichtige Funktionsträger) und externe Ansprechpartner bzw. Anspruchsberechtigte (Kunden, Partnerschaften, Zuwendungsgebende, Berater).

Die Hauptfrage, die unabhängig von der Übergabesituation durch den ausscheidenden Mitarbeiter beantwortet und strukturiert dokumentiert werden muss, lautet:



- Was sind die wichtigsten internen und externen Ansprechpartner, die meine Nachfolge bzw. die Kollegen kurz- bis mittelfristig kennen lernen müssen?

Die Art der Aufbereitung und Dokumentation kann unterschiedlich gestaltet werden, z.B. als Textverarbeitungsdokument, als Mindmap, in einem verlinkten Wiki, als dokumentierte Outlookkontakte, etc.

In Anlehnung an Hartmut Krause¹ empfiehlt sich eine weiterführende und tiefere Bewertung des Netzwerkes unter den folgenden Aspekten:



- Was ist die Funktion und die Zuständigkeit des Ansprechpartners?
- Was war bzw. ist der Anlass für eine Kontaktaufnahme?
- Was sind die Erwartungen / Hintergründe des Ansprechpartners an die bestehende Zusammenarbeit?
- Welches „Klima“ zeichnet die Beziehung aus?
- Was ist im Umgang mit den jeweiligen Ansprechpartnern zu beachten?



Ein wichtiger Ort, an dem relevante bzw. wichtige Kontakte des ausscheidenden Mitarbeiters hinterlegt sind, ist das Adressbuch (z.B. die Kontakte im Outlook). Es lohnt sich, diese Kontakte als Grundlage für die Strukturierung des Ansprechpartnernetzwerkes heranzuziehen und ggf. die Dokumentation über den Status des Kontaktes zu hinterlegen.



Bei der Einschätzung des ausscheidenden Mitarbeiters über die internen Ansprechpartner, insbesondere über Kollegen, ist äußerste Vorsicht geboten. Eine Dokumentation der persönlichen Einschätzungen des ausscheidenden Mitarbeiters über Kollegen ist meist nicht mit dem Datenschutzrecht oder den betrieblichen Regelungen vereinbar. Um trotzdem Erfahrungsberichte zu übermitteln, kann ein vertrauliches Vier-Augen-Gespräch zwischen dem ausscheidenden Mitarbeiter und der Nachfolge organisiert werden, in dem keine Dokumentation stattfindet. Falls eine Dokumentation dennoch stattfindet, ist auf Neutralität und nicht-personenbezogene Informationen zu achten.

Die Relevanz der Dokumentation der Ansprechpartner bzw. die Detaillierung der Informationen hängen von der jeweiligen Übergabesituation ab.

¹ Krause, Hartmut (2005): Leaving Experts. Erfahrung sichern durch Gespräch. In: Reinmann, Gabi (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule. Lengerich: Papst Science Publishers, S. 176-186.

**Besonderheiten bei Übergabesituation A:
Wissenstransfer vor dem Ausscheiden**

In der Übergabesituation A ist die Relevanz der Dokumentation der Kontakte als „mittel“ einzustufen. Wichtiger ist es, die Einführung in das Ansprechpartnernetzwerk durch persönliche Treffen und Kommunikation zu bewerkstelligen. Es könnten gemeinsame Antrittsbesuche oder inhaltliche Arbeitstreffen erfolgen oder die Nachfolge im Schriftverkehr (z.B. bei E-Mails) in Kopie gesetzt werden. In der Regel dokumentiert die Nachfolge während der Übergabezeit die Kontakte für sich selbst in geeigneter Weise.

**Besonderheiten bei Übergabesituation B:
Wissenstransfer auf mehrere Köpfe**

In der Übergabesituation B ist die Relevanz der Dokumentation der Kontakte als „niedrig“ einzustufen, wenn man davon ausgeht, dass die Kollegen die meisten Ansprechpartner des ausscheidenden Mitarbeiters kennen.

**Besonderheiten bei Übergabesituation C:
Wissenstransfer nach dem Ausscheiden**

In der Übergabesituation C ist die Relevanz der Dokumentation der Kontakte als „hoch“ einzuschätzen. Die Aufbereitung sollte so gewählt werden, dass sie für eine später in die Organisation eintretende Nachfolge leicht verständlich ist und übersichtlich wirkt.

Audiovisuelle Aufnahmen

Die Dokumentation der Vor- oder Transforgespräche wird durch den Einsatz von Audio- bzw. Videoaufnahmen erheblich vereinfacht. Sie unterstützen in erster Linie die Nachbereitung, da durch audiovisuelle Aufnahmen keine Inhalte verloren gehen und sie eine Transkription der Gespräche ermöglichen. Zusätzlich erleichtert eine audiovisuelle Dokumentation als lernpsychologische Komponente auch den Transfer auf eine Nachfolge, da durch die Ansprache mehrerer Sinne bei dem Empfänger ein höheres Maß an Inhalten übertragen werden kann.



Grundvoraussetzung für den Einsatz audiovisueller Technik ist allerdings das explizite Einverständnis des ausscheidenden Mitarbeiters und die Erlaubnis der Führungskraft bzw. zustimmungspflichtiger Stellen wie der Arbeitnehmervertretung.

Nach Rücksprache mit den Gesprächspartnern lassen sich bei einem gut strukturierten Transforgespräch die digitalen Mitschnitte nicht nur für eine Transkription verwenden, sondern auch direkt, indem sie in verschiedene Dokumentationsformen integriert werden, bspw. als Zitat, Kurzgeschichte oder Erfahrungsbericht. Dazu unterteilt man das gesamte Gespräch in kleine, ca. drei- bis fünfminütige Informationseinheiten, die dann in verschiedenen Ausgabeformaten, z.B. in einer Online-Dokumentation als Tonbeitrag abgehört werden können.



Grundsätzlich gilt: Je besser sich der Interviewpartner auf das Gespräch inhaltlich vorbereiten kann, desto besser lassen sich die Aussagen als O-Ton-Aufnahmen aufnehmen und wiederverwerten.

Mögliche Verwendungsgebiete für die Informations- und Wissenseinheiten sind unter anderem:

- **Wissens- / Aufgabenlandkarte oder Ansprechpartnernetzwerk**
Die Sequenzen könnten interaktiv in eine Wissens- / Aufgabenlandkarte bzw. in ein Ansprechpartnernetzwerk verlinkt werden.
- **PowerPoint**
PowerPoint bietet die Möglichkeit mit der Funktion „Audio einfügen“ Präsentationen zu vertonen. PowerPoint bietet sich an, wenn im Unternehmen relevante Gründe gegen die Verwendung neuer Software sprechen und stattdessen auf konventionelle Mittel zurückgegriffen werden sollen.
- **Wiki**
In einem Wiki kann man ebenfalls Audiosequenzen abspeichern. Sie können als Links im Textfluss erscheinen oder als Icon-Symbol an zentraler Stelle auf der Wiki-Seite angeordnet werden.

PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG VON WISSENSSICHERUNGSMASSNAHMEN

Wiki

Ein Wiki ist eine verbundene Sammlung von Webseiten, deren Inhalte als Web 2.0-Anwendung von den Nutzern direkt über den Webbrowser geändert werden können.

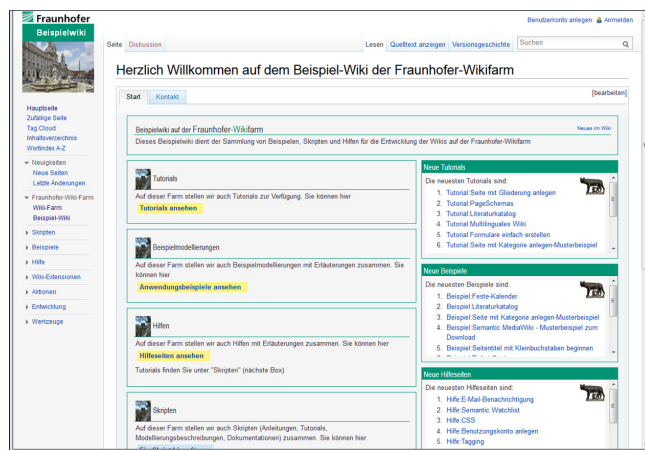


Abbildung 5: Beispiel für eine Wiki-Startseite

Durch eine Benutzerkontensteuerung sind Änderungen leicht nachvollziehbar. Im Fall eines ausscheidenden Mitarbeiters kann ein Wiki speziell für den Wissens- und Erfahrungstransfer genutzt werden. Dabei werden die in den Vorgesprächen erarbeiteten Themenblöcke als Wiki-Seiten über die Hauptseite verlinkt und dienen zur Dokumentation der Transforgespräche. Zusätzlich können weitere Inhalte durch den ausscheidenden Mitarbeiter ergänzt werden.



Für die effiziente Nutzung des Mediums Wiki sollten alle Beteiligten mit der Handhabung vertraut sein. Eventueller Schulungsbedarf sollte durch den Prozesseigner oder die Führungskraft initiiert werden.



Statt in einem zeitraubenden Einzelprojekt werden in einem Wiki die Wissensbestände kontinuierlich aufgebaut. Daher lässt es sich sehr gut in den täglichen Arbeitsablauf integrieren.

Wird das Wiki nicht nur für den Transfer von Erfahrungswissen genutzt, sondern als unternehmensinternes „Informationsportal“, kann einer großen Anzahl von Mitarbeitern systematisch aufbereitetes Wissen zur Verfügung gestellt werden.

Besonderheiten bei Übergabesituation A: Wissenstransfer vor dem Ausscheiden

In der Übergabesituation A kann der ausscheidende Mitarbeiter nicht nur für die Nachfolge Artikel schreiben oder hinterlegen lassen, sondern auch gemeinsam mit ihr an der Aufbereitung arbeiten. Beiden Personen sollten auch die alleinigen Zugriffsrechte zu dem Wiki gewährt werden.

Besonderheiten bei Übergabesituation B: Wissenstransfer auf mehrere Köpfe

Es ist wichtig, dass allen Mitarbeitern, die die Aufgaben des ausscheidenden Mitarbeiters übernehmen sollen, Zugang zum Wiki gewährt wird. Die Artikel können gemeinsam in Workshops oder in Teamarbeit erarbeitet oder einzeln von den Kollegen verfasst werden. Besonders eignet sich das Wiki für die Zusammenarbeit mehrerer Personen an gleichen Inhalten. Änderungen an Texten werden im Wiki immer nachvollziehbar dokumentiert und überschriebene Inhalte können später wieder aufgerufen werden. Zusätzlich ist die Diskussionsfunktion eines Wikis gut geeignet, um in einer größeren Gruppe über Wissensinhalte zu diskutieren und Kommentierungen vorzunehmen.

Besonderheiten bei Übergabesituation C: Wissenstransfer nach dem Ausscheiden

Hier ist es wichtig, die Inhalte im Wiki so verständlich aufzuarbeiten, dass sich die spätere Nachfolge schnell und strukturiert in die neuen Aufgabenbereiche einarbeiten kann.

„To-Do-Listen“

Neben allgemeinen Beschreibungen der wichtigsten Aufgaben ist ein Überblick über die kurzfristig anfallenden Tätigkeiten direkt nach dem Ausscheiden des betroffenen Mitarbeiters eine hilfreiche Unterstützung für die bereits anwesende Nachfolge (Übergabesituation A) bzw. für die Kollegen (Übergabesituation B). Diese Informationen gewährleisten einen nahtlosen Übergang und stellen die Kontinuität in den aktuell laufenden Arbeitsprozessen sicher.



Eine To-Do-Liste kann als Textverarbeitungsdocument auf dem unternehmensinternen Fileserver abgelegt oder in eine andere Dokumentationsform (Wiki, Mindmap, Outlook) integriert werden.

FAQs, Faustregeln, „Dos & Don'ts“ etc.

Problemlöseverfahren und methodische Anleitungen können in Form von Frequently Asked Questions (FAQs), Faustregeln, „Dos & Don'ts“ und dergleichen aufbereitet werden. Sie bieten der Nachfolge einen schnellen Einstieg in wichtige Themengebiete.

Eine Liste in Form von FAQs behandelt wiederkehrende Fragestellungen, zu denen bereits gültige Antworten gefunden worden sind.

Mithilfe von Faustregeln oder „Dos & Don'ts“ bekommt die Nachfolge eine Handlungshilfe, die ihr Orientierung im Umgang mit den jeweiligen Aufgaben verschafft.

Erfahrungs- und Wissenstransfer

Der eigentliche Erfahrungs- und Wissenstransfer beginnt je nach Übergabesituation bereits mit oder erst nach den Transfergesprächen. In den Übergabesituationen A und B erfolgt der Transfer bereits bei den Transfergesprächen und darüber hinaus in der gemeinsamen Übergangszeit. In der Übergabesituation C dagegen kann der Erfahrungs- und Wissenstransfer erst nach den Transfergesprächen erfolgen.

Der Erfahrungs- und Wissenstransfer kann in verschiedenen Transferformaten erfolgen, wobei allein schon die Transfergespräche an sich ein wesentliches Transferformat darstellen. Nachfolgend werden weitere Formate vorgestellt, die optional in den jeweiligen Übergabesituationen eingesetzt werden können.



PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG VON WISSENSSICHERUNGSMASSNAHMEN

Transferplan

Ein Transferplan eignet sich insbesondere in der Übergabesituation C. In einem Transferplan legt der ausscheidende Mitarbeiter fest, welche Themen aus den Transfergesprächen die Nachfolge in welcher Reihenfolge und mit welcher Priorität aufgreifen bzw. aufnehmen sollte. Im Bedarfsfall kann auch ein konkreter Zeitplan erstellt werden.

Woche / Priorität	Thema	Hinweise, Speicherort
1	Ansprechpartner (intern)	Lernen Sie auf Basis des Ansprechpartnernetzwerkes (Mindmap) zunächst die Kollegen kennen.
1	Wichtigste Aufgaben	Lesen Sie im Wiki die Themenseiten durch, die als wichtigste Aufgaben gekennzeichnet sind.
1	To Dos	Lesen Sie im Wiki unter der Rubrik „ To Do Liste “ die offenen Aufgaben und arbeiten Sie diese schrittweise ab.
2	Termine und Veranstaltungen	Lesen Sie im Wiki die Themenseite Veranstaltungen und leiten Sie daraus Ihren Terminplan für die nächsten Wochen ab.
2	Ansprechpartner (extern)	Vereinbaren Sie auf Basis des Ansprechpartnernetzwerkes (Mindmap) Termine mit denjenigen externen Kontakten, die unter der Rubrik „Antrittsbesuche vereinbaren“ geführt sind, um die anstehenden Antrittsbesuche zu organisieren.
3

Abbildung 6: Beispiel eines Transferplans

Hinweise, die das Thema näher erläutern und auf den Ablageort der Inhalte verweisen, sollten im Transferplan hinterlegt werden und stilistisch aktiv die Nachfolge ansprechen.



Ein Transferplan kann auch direkt in einem Wiki auf der Startseite hinterlegt werden und dann mit direkten Links auf die jeweiligen Wiki-Seiten verweisen.

Schulungen

Während Transfergespräche dem Aufbau neuen Wissens bei der Nachfolge gewidmet sind, gehen Schulungen noch einen Schritt weiter

Sie setzen dort an, wo Qualifizierungsbedarf besteht und gezielt Fähigkeiten erlernt bzw. trainiert werden müssen. Schulungen durch den ausscheidenden Mitarbeiter werden immer dann notwendig, wenn dieser als einzige Person über Kompetenzen im Umgang mit bestimmten Methoden (Buchungsvorgänge) oder Anwendungen (Maschinen, Software) verfügt, die nur er vermitteln kann.

Diese Methode lässt sich insbesondere bei der Übergabesituation A oder B anwenden. Bei der Übergabesituation C müsste der dann bereits ausgeschiedene Mitarbeiter als externer Trainer engagiert werden.



Sammlung und Bewertung von Wissensspeichern

Wenn ein Mitarbeiter eine Organisation verlässt, bleiben sowohl physische (Aktenordner, Literatur) als auch digitale Wissensobjekte (Projektdokumentationen, E-Mail-Korrespondenz) zurück. Ihre Bedeutung ist für die Kollegen oft nur schwer abzuschätzen.

Eine Aneignung der Inhalte ohne Kontextinformationen ist kaum möglich, zumal es sich in aller Regel um eine heterogene Datenmenge handelt, bestehend aus Berichten, Protokollen, Handbüchern, Folien, persönlichen Notizen und vielem mehr. Nur der jeweilige Besitzer kann diese Informationsvielfalt sowohl ordnen als auch bewerten, welche Dokumente relevant sind und eine wichtige Hilfe für das Verständnis der Aufgaben darstellen. Eine entsprechende Auswahl durch den ausscheidenden Mitarbeiter reduziert die Menge an relevanten Informationen. Doch nur eine Übergabe und gemeinsame Besprechung der Dokumente gewährleistet eine ihnen angemessene Würdigung. Als Grundlage für eine Einschätzung physischer Wissens Elemente kann die Vorlage 2: „Fragen zur Sicherung von Erfahrungswissen“ dienen.

Bildung von Projekt-Tandems

Wenn eine Einarbeitung über einen längeren Zeitraum durch einen Vorgänger begleitet werden kann (Übergabesituation A und teilweise B), ergeben sich weitere Formen des Wissenstransfers. Das klassische „Über-die-Schulter-Schauen“, bei dem die Nachfolge den ausscheidenden Mitarbeiter bei der Arbeit beobachtet und gezielt Verständnisfragen stellt, kann zur effizienteren Methode des „Learning-on-Demand“ ausgebaut werden.

Im Gegensatz zu Methoden, bei denen eher Wissensvorräte angehäuft werden, um sie dann bei Bedarf abzurufen, werden hier real auftretende Probleme unmittelbar in ihrem Zusammenhang thematisiert und gelöst.

Unabhängig davon, welche Rollenverteilung für die Ausgestaltung eines Tandems gewählt wird, ist ein Aspekt von herausragender Bedeutung: Neben dem eigentlichen Tun ist die gemeinsame Reflexion und Diskussion über das „Wie und Warum“ der jeweiligen Aufgaben ein wichtiger Motor für den Erfahrungstransfer. Vieles, was für erfahrene Mitarbeiter selbstverständlich ist, muss von der Nachfolge erst durchdrungen werden. Manches mag auch unbewusst – aus der Routine heraus – ablaufen und wird erst durch gezieltes Nachfragen aufgedeckt.

Rückmeldung zum Prozess der Wissenssicherungsmaßnahme

Zur Qualitätssicherung der durchgeführten Wissenssicherungsmaßnahmen ist es erforderlich, dass sich der Prozess-eigner von allen Beteiligten eine Rückmeldung einholt. Sie umfasst folgende Punkte:



- Konnte der Wissensbedarf der Nachfolge befriedigt werden?
- Welche Aktivitäten sollten zukünftig anders ablaufen?
- Wo gab es Verständnisschwierigkeiten?
- Wie nützlich waren die verwendeten Vorlagen?
- Welcher Gesamteindruck ist von dem Prozess des Erfahrungs- und Wissenstransfers entstanden?

Zur Evaluation des Prozesses der Wissenssicherung kann die Vorlage 7: „Rückmeldungen zum Prozess der Wissenssicherungsmaßnahme“ genutzt werden.



VORLAGEN

Vorlage 1: Fragen zur organisatorischen Vorbereitung

Die Klärung der organisatorischen Grundlagen für einen Erfahrungs- und Wissenstransfer wird anfangs einer bestimmten Stelle im Unternehmen zugeordnet. Diese übernimmt die Rolle des Prozesseigners. Wird ein langjähriger Mitarbeiter zeitnah aus der Organisation ausscheiden, sollte der Prozesseigner Überlegungen für ein Wissensbewahrungsprojekt anstoßen. Dazu vereinbart er mit der Führungskraft des ausscheidenden Mitarbeiters einen Gesprächstermin und überprüft folgende Rahmenbedingungen:

Nr.	Frage	Notizen / Antwort
1	<p>Was ist der Grund für das Ausscheiden des Mitarbeiters? Gründe für das Ausscheiden eines Mitarbeiters könnten sein: altersbedingtes Ausscheiden, Kündigung seitens des Unternehmens, Kündigung seitens des Mitarbeiters, weitere Gründe wie Arbeits- oder Berufsunfähigkeit etc. Liegt eine Kündigung vor, sollten die Hintergründe erforscht und die Möglichkeiten zur Durchführung der Wissenssicherungsmaßnahme hinterfragt werden.</p>	
2	<p>Wie wichtig ist das Expertenwissen bzw. die aufgebaute Erfahrung des ausscheidenden Mitarbeiters einzuschätzen? Sie sollten sich fragen, ob das Expertenwissen wirklich einmalig ist oder sich auch andere Kollegen dadurch auszeichnen. Zusätzlich bleibt zu klären, wie wichtig das Wissen des Experten im Vergleich zu dem Wissen der anderen Mitarbeiter ist.</p>	
3	<p>Wie ist die Bereitschaft des ausscheidenden Mitarbeiters einzuschätzen, einen Prozess der Erfahrungssicherung zu unterstützen? Es geht darum eine erste Einschätzung zu gewinnen, ob der Wissensträger bereit wäre, sein Wissen zu teilen und weiterzugeben. Würde der ausscheidende Mitarbeiter einen Erfahrungstransfer eher als Wertschätzung (Würdigung des beruflichen Lebenswerkes) ansehen oder als negativen Aspekt?</p>	
4	<p>Ist die Einstellung einer direkten Nachfolge geplant? Es muss geklärt werden, ob eine Nachfolge direkt nach dem Ausscheiden des Mitarbeiters mit der Arbeit beginnen soll oder ob die Stelle vorläufig vakant bleibt. Hier geht es auch nochmal darum, sich in eine der Übergabesituationen einzuordnen (A, B oder C).</p>	

Nr.	Frage	Notizen / Antwort
5	<p>Welche der bisherigen Kollegen übernehmen zukünftig Aufgaben des ausscheidenden Mitarbeiters und können in den Prozess eingebunden werden? Wird Situation B eintreten, sollte man erwägen, welche Kollegen für die Übernahme der Aufgaben geeignet sind. Hier kann auch schon überlegt werden, wie kooperativ diese Mitarbeiter einzuschätzen sind.</p>	
6	<p>Wie ist der Zeithorizont für eine strukturierte Übergabe einzuschätzen? Folgende Zeitfragen sollten geklärt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wann könnte mit einem strukturierten Erfahrungs- und Wissenstransfer begonnen werden? • Wie viel Zeit bleibt bis zum Ausscheiden des Mitarbeiters? • Wie viel Zeit ist die Organisation bereit zu investieren? 	
7	<p>Sollte der Prozess durch eine externe Moderation unterstützt werden? Für den Einsatz einer externen Moderation sprechen folgende Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sie kann die Beteiligten durch Erfahrung und Fragetechniken sicher durch den Prozess führen. • Sie behält das Gesprächsziel leichter im Auge und wirkt einer eventuellen „Blindheit“ langjähriger Mitarbeiter entgegen. • Sie ist für die Dokumentation des erreichten Erkenntnisstands zuständig und visualisiert den Gesprächsfortschritt. • Sie kann die Rolle des „Laien“ in einem Triadengespräch bzw. des „Unwissenden“ in den Transforgesprächen übernehmen und einfache Fragen formulieren, die für eine Nachfolge oder einen Kollegen „peinlich oder unangenehm“ sein könnten. Somit werden Fragen von hoher Relevanz nicht ausgeblendet. 	

Vorlage 2: Fragen zur Sicherung von Erfahrungswissen

Erster Fragenkomplex: Aufgaben

	1.	2.	3.	4.	5.
Welche Aufgaben haben Sie übernommen?					
Welche Tätigkeiten fallen im Rahmen dieser Aufgaben an?					
Welche Kenntnisse sind zur Bearbeitung dieser Aufgaben erforderlich?					
Welche Arbeitsmittel kommen bei der Bearbeitung zum Einsatz?					
Welche Personen sind an den einzelnen Arbeitsschritten beteiligt?					
Welche Ergebnisse werden durch die einzelnen Arbeitsschritte erzielt?					

Zweiter Fragenkomplex: Netzwerk der Ansprechpartner

	1.	2.	3.	4.	5.
Wer sind Ihre wichtigsten Ansprechpartner?					
Welche Funktionen und Zuständigkeiten haben diese?					
Zu welchen konkreten Anlässen treten Sie in Kontakt mit ihnen?					
Welche Erwartungen haben die jeweiligen Ansprechpartner an die Zusammenarbeit?					
Beschreiben Sie bitte das Klima der Zusammenarbeit.					
Was muss im Umgang mit den Ansprechpartnern beachtet werden?					

Dritter Fragenkomplex: Erfolgsgeschichten

	1.	2.	3.	4.	5.
Was waren Ihre größten Erfolge als Mitarbeiter?					
Was waren die entscheidenden Faktoren, die dazu beigetragen haben?					
Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus diesen Erfolgen ziehen?					
Welche Personen oder Hilfsmittel können dabei unterstützen, einen solchen Erfolg zu wiederholen?					

Vierter Fragenkomplex: Herausforderungen

	1.	2.	3.	4.	5.
Welche Schwierigkeiten können Ihrer Nachfolge typischerweise begegnen?					
Welche Strategien haben sich im Umgang mit solchen Schwierigkeiten bewährt?					
Welche kritischen Ereignisse aus der Vergangenheit sollte Ihre Nachfolge kennen?					
Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus diesen Ereignissen ziehen?					
Wenn Sie die Möglichkeit hätten, Ihre vergangenen Projekte noch einmal neu zu beginnen, was würden Sie heute anders machen?					

Fünfter Fragekomplex: Zukünftige Aufgaben

	1.	2.	3.	4.	5.
Welche Aufgaben muss Ihre Nachfolge als Nächstes schwerpunktmäßig angehen?					
In welche Fettnäpfchen kann er dabei treten?					
Welche Dokumentationen müssen Sie an Ihre Nachfolge übergeben, die für die Bearbeitung dieser Aufgaben notwendig sind?					

Sechster Fragekomplex: Weitere Maßnahmen

	1.	2.	3.	4.	5.
Welche Personen sollten Sie Ihrer Nachfolge persönlich vorstellen („Türöffnerfunktion“)?	Name: Bis wann:	Name: Bis wann:	Name: Bis wann:	Name: Bis wann:	Name: Bis wann:
Welche Aufgaben müssen von Ihrer Nachfolge übernommen werden?	Aufgabe: Bis wann:	Aufgabe: Bis wann:	Aufgabe: Bis wann:	Aufgabe: Bis wann:	Aufgabe: Bis wann:
Welche weiteren Maßnahmen zur Wissenssicherung müssen noch durchgeführt werden (wie Aktendurchsicht, Schulungen, etc.)?	Maßnahme: Bis wann:	Maßnahme: Bis wann:	Maßnahme: Bis wann:	Maßnahme: Bis wann:	Maßnahme: Bis wann:

Vorlage 3: Fragen zum Vorgespräch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter

Nr.	Frage	Notizen / Antwort
1	<p>Was sind die übergeordneten Themenblöcke, die in den Transforgesprächen thematisiert werden sollen?</p> <p>Hier sollten grobe Blöcke abgesteckt werden wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben des ausscheidenden Mitarbeiters • Netzwerk der Ansprechpartner • Konzepte, Wissenswertes etc. 	
2	<p>Welche Schwerpunkte werden gesetzt?</p> <p>Es soll festgelegt werden, welche der Themenblöcke besonders vertieft werden sollen. Es sollte herausgearbeitet werden, welche Wissensaspekte für eine Nachfolge relevant sind und nicht vernachlässigt werden dürfen.</p>	
3	<p>Wie sieht der Termin- und Zeitplan aus?</p> <p>Es muss geklärt werden, wann die jeweiligen Gesprächspartner zur Verfügung stehen. Denken Sie auch an Ausweichtermine.</p>	
4	<p>Wie und wo können die Transforgespräche durchgeführt werden?</p> <p>Es ist zu klären, ob intern eine Raumreservierung erfolgen muss. Stehen keine Räumlichkeiten für die Gesprächstermine zur Verfügung, sollten die Gespräche an einem anderen Ort stattfinden. Es muss dafür ein Organisator bestimmt werden.</p>	
5	<p>Welche Dokumentationsart soll/ darf gewählt werden?</p> <p>Besondere Gründe, die gegen den Einsatz der gewählten Dokumentationsart sprechen, sollten besprochen und eventuell Alternativen herausgearbeitet werden. Es muss festgehalten werden, dass alle Gesprächspartner audiovisuellen Aufnahmen und ähnlichem zustimmen. Einwände, z.B. seitens der Arbeitnehmervertretung, müssen berücksichtigt werden.</p>	
6	<p>Welche Technik zur Dokumentation kann eingesetzt werden?</p> <p>Folgende Fragestellungen sollten besprochen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stehen Aufnahmegерäte zur Verfügung? • Wer kümmert sich um die Bereitstellung? • Wie ist die Bereitschaft der Mitarbeiter einzuschätzen, neue Software bzw. Anwendungen für die Dokumentation zu lernen (Mindmapping-Software/ Wiki-Syntax)? 	

Vorlage 4: Fragenkatalog zum Vorgespräch mit der Führungskraft

Mit der unmittelbaren Führungskraft werden auf Basis des Vorgesprächs mit dem ausscheidenden Mitarbeiter inhaltliche Fragestellungen geklärt. Diese sind:

Nr.	Frage	Notizen / Antwort
1	<p>Entsprechen die Themenblöcke des ausscheidenden Mitarbeiters den Erwartungen der Führungskraft?</p> <p>Gibt es überwiegend Übereinstimmungen oder gehen die Vorstellungen des ausscheidenden Mitarbeiters in eine andere Richtung als die der Führungskraft?</p>	
2	<p>Auf welche Themenblöcke kann verzichtet werden?</p> <p>Falls Themenblöcke auftauchen, die laut Meinung der Führungskraft überflüssig sind, sollten die gegensätzlichen Meinungen diesem Thema gegenüber erörtert werden. Vor dem Streichen eines Themenblocks sollte nochmal mit dem ausscheidenden Mitarbeiter Rücksprache gehalten werden.</p>	
3	<p>Welche Themenblöcke könnten erweitert oder spezifiziert werden?</p> <p>Hier geht es darum, eventuell fehlende Aspekte bei einem Themenblock zu ergänzen. Sind manche Themenblöcke zu oberflächlich formuliert, sollten sie präziser beschrieben werden, um Missverständnissen von vornherein zu begegnen.</p>	
4	<p>Auf welche Themen muss ein besonders hohes Augenmerk gelegt werden?</p> <p>Die Führungskraft sollte festlegen, welche Themen für sie von hoher Priorität sind, so dass diese dann als erstes besprochen und am intensivsten aufbereiten werden.</p>	
5	<p>Gibt es weitere Themen, die besprochen werden müssen?</p> <p>Gibt es eventuell Themenblöcke, die von dem ausscheidenden Mitarbeiter noch gar nicht gelistet wurden, aber für die Führungskraft von entscheidender Bedeutung sind?</p>	

Ferner müssen mit der Führungskraft organisatorische Fragestellungen geklärt werden.

Nr.	Frage	Notizen / Antwort
6	<p>Wie viele Termine können für Transforgespräche vereinbart werden? Mit der Führungskraft muss geklärt werden, ob irgendwelche Einwände gegen eine bestimmte Anzahl von Terminen sprechen bzw. wie viel Arbeitszeit dem auscheidenden Mitarbeiter und der Nachfolge bzw. den Kollegen von der Führungskraft für die Durchführung der Transforgespräche zur Verfügung gestellt wird.</p>	
7	<p>Auf welche Art und Weise können die Transforgespräche dokumentiert werden? Sprechen von Seiten der Führungskraft irgendwelche Einwände gegen den Einsatz von Audiomitschnitten, Videoaufnahmen oder Sonstigem? Gibt es eventuell weitere technische Möglichkeiten, die bisher nur der Führungskraft bekannt waren?</p>	
8	<p>Welche Technik und Materialien werden benötigt? Zu diesem Thema müssen vor allem organisatorische Fragen geklärt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind alle Materialien im Haus vorhanden oder müssen sie bestellt werden? • Sind die technischen Geräte einsatzbereit? • Können alle Beteiligten damit umgehen oder sind vor deren Benutzung Schulungen notwendig? 	
9	<p>Welche sonstigen Rahmenbedingungen sind zu beachten? Es soll nochmal reflektiert werden, ob irgendetwas Relevantes übersehen worden ist wie firmenspezifische Besonderheiten, die bei der Planung und Durchführung berücksichtigt werden müssen (z. B. Zutrittsbeschränkungen betriebsfremder Personen für das Gelände).</p>	

Vorlage 5: Fragen zum Vorgespräch mit der Nachfolge bzw. den Kollegen

Dieser Fragenkatalog ist sowohl für Situation A als auch B einsetzbar, da eine bereits vorhandene Nachfolge und nachfolgende Kollegen oft ähnliche Fragestellungen zum Prozess des Erfahrungs- und Wissenstransfers haben.

Nr.	Frage	Notizen / Antwort
1	<p>Entsprechen die Themenblöcke den Erwartungen der Nachfolge bzw. der Kollegen? Gehen die Vorstellungen des ausscheidenden Mitarbeiters in eine andere Richtung als die der Nachfolge bzw. der Kollegen?</p>	
2	<p>Auf welche Themenblöcke kann verzichtet werden? Vor dem Streichen eines Themenblocks sollte jedoch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter Rücksprache gehalten werden.</p>	
3	<p>Welche Themenblöcke könnten erweitert oder spezifiziert werden? Hier geht es darum, eventuell fehlende Aspekte bei einem Themenblock zu ergänzen. Sind manche Themenblöcke zu oberflächlich formuliert, sollten sie präziser beschrieben werden, um Missverständnissen von vornherein zu begegnen.</p>	
4	<p>Auf welche Themen muss ein besonders hohes Augenmerk gelegt werden? Die Nachfolge bzw. die Kollegen sollten festlegen, welche Themen für sie von hoher Priorität sind, so dass diese dann als erstes besprochen und am intensivsten aufbereitet werden.</p>	
5	<p>Gibt es weitere Themen, die besprochen werden müssen? Gibt es eventuell Themenblöcke, die von dem ausscheidenden Mitarbeiter noch gar nicht gelistet wurden, aber für die Nachfolge oder die Kollegen von entscheidender Bedeutung sind?</p>	
6	<p>Sind die Kollegen mit der Übernahme der Aufgaben einverstanden? Die Kollegen sollten ihr Einverständnis zur Übernahme der Aufgaben erteilt haben. Eventueller Widerwillen sollte angesprochen werden.</p>	
7	<p>Sind die Aufgaben gut verteilt? Die Aufgaben des ausscheidenden Mitarbeiters sollten ausgewogen auf die Kollegen verteilt werden. Fühlt sich ein Kollege ungerecht behandelt, da ihm zu viele zusätzliche Aufgaben zugeteilt wurden, muss vorher eine Lösung gefunden werden oder eine Neuverteilung stattfinden.</p>	

Vorlage 6: Beispielfragen für Transfergespräche

Jedes Transfergespräch ist individuell und die Fragen dazu ergeben sich zumeist aus den festgelegten Themenblöcken aus den Vorgesprächen. Eine erste Inspiration können die unten stehenden Beispielfragen trotzdem leisten.

Nr.	Frage	Notizen / Antwort
1	<p>Welche Aufgaben führen Sie durch?</p> <p>Es geht darum zu erfahren, für welche Aufgabengebiete der ausscheidende Mitarbeiter im Unternehmen zuständig war und wie diese von ihm durch- und ausgeführt wurden.</p>	
2	<p>Wer sind Ihre wichtigsten Ansprechpartner?</p> <p>Um ein detailliertes Ansprechpartnernetzwerk zu visualisieren ist es wichtig, den Namen der Personen mit deren genauer Berufsbezeichnung und deren genauem Arbeitsort aufzunehmen. Interessant ist es zu wissen, in welchen Situationen die Ansprechpartner üblicherweise kontaktiert werden und wie häufig die Kontakte zustande kommen.</p>	
3	<p>Was waren Ihre größten Erfolge?</p> <p>Bei diesem Fragenkomplex sollen anekdotenhaft die größten beruflichen Erfolge des ausscheidenden Mitarbeiters erfasst werden. Durch den Erzählcharakter kann herausgearbeitet werden, welche Herausforderungen bestanden haben und wie diese erfolgreich gemeistert wurden. Somit geben sie der Nachfolge wertvolle Hinweise zur Nachahmung.</p>	
4	<p>Welche Vorgehensweisen haben sich bewährt?</p> <p>In diesem Fragenkomplex sollen die Schwierigkeiten/ Konfliktpotenziale erörtert werden, die einer Nachfolge begegnen können und welche Strategien sich im Umgang mit diesen bewährt haben. Schwierigkeiten können dabei z. B. mit Personen in gewissen Situationen (Veranstaltungen, Entscheidungen) aufgetreten sein.</p>	
5	<p>Was kommt in nächster Zeit auf Sie zu?</p> <p>Für die Nachfolge ist es wichtig zu erfahren, welche Aufgaben auf der To-Do-Liste Priorität haben und als erstes angegangen werden müssen.</p>	
6	<p>Welche weiteren Maßnahmen sind nötig?</p> <p>Diese letzte Fragestellung zielt darauf ab, welche Inhalte für die Nachfolge von hoher Bedeutung sind und wie die Nachfolge diese Inhalte in welcher Form vermittelt bekommen kann. Hier wird also in Richtung Wissenstransfer gedacht und z. B. abgefragt, ob es ein Schulungsbedarf für die Nachfolge geben könnte, oder ob eine konkrete Empfehlung für Antrittsbesuche ausgesprochen werden soll.</p>	

Vorlage 7: Rückmeldungen zum Prozess der Wissenssicherungsmaßnahme

Nach oder zum Abschluss des Erfahrungs- und Wissenstransfers sollten von dem Prozesseigner alle Gesprächspartner eingeladen werden, um sich Rückmeldungen über den Ablauf des Prozesses zu holen.

Nr.	Frage	Notizen / Antwort
1	<p>Konnte der Wissensbedarf der Nachfolge befriedigt werden? Die Nachfolge sollte hier ehrlich sein und für noch ausstehenden Wissensbedarf zusätzliche Gesprächstermine beantragen.</p>	
2	<p>Welche Aktivitäten sollten zukünftig anders ablaufen? Es sollte nachgefragt werden, ob es organisatorische Unklarheiten gab.</p>	
3	<p>Wo gab es Verständnisschwierigkeiten? Hier interessieren inhaltliche Unklarheiten, die dem Prozess im Weg gestanden haben.</p>	
4	<p>Wie nützlich waren die verwendeten Vorlagen? Bezüglich der Vorlagen sind für den Prozesseigner folgende Fragestellungen interessant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konnten alle Vorlagen verwendet werden? • Haben zu irgendwelchen Abschnitten Vorlagen gefehlt? • Waren die Fragen schlüssig? • Haben die Vorlagen den Prozess sinnvoll vorangetrieben? 	
5	<p>Welcher Gesamteindruck ist von dem Prozess des Erfahrungs- und Wissenstransfers entstanden? Dieser Punkt ist für den Prozesseigner besonders wichtig. Folgende Fragen sind von hohem Interesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind alle Beteiligten vom Nutzen der Maßnahme überzeugt? • Würden sie den Prozess ein weiteres Mal für einen neuen Transfer durchführen? • Für welchen Bereich gibt es die meisten Gegenstimmen und was könnte konkret verbessert werden? 	

Dick, M. (2006): Triadengespräche als Methode der Wissenstransformation in Organisationen. In: Luif, V.; Thoma, G.; Boothe, B. (Hrsg.): Beschreiben - Erschließen - Erläutern. Psychotherapieforschung als qualitative Wissenschaft. Lengerich u.a.: Pabst Science Publishers, S. 146-172.

Fraunhofer-Gesellschaft (Hrsg.) (2011): Lösungsbox zum Praxisproblem „Sicherung des Wissens von Mitarbeitern beim Ausscheiden“.
http://www.prowis.net/prowis/index.php?q=loesungsbox&tid_1=All&tid=All&tid_2=All&tid_3=All&tid_4=50.
 (Abruf: 02.08.2013).

Kaiser, A. (Hrsg.) (2007): Erfolgreich Übergänge gestalten. Die Wissensstafette von Volkswagen.
<http://www.wissensmanagement-gesellschaft.de/files/Wissensstafette%20von%20Volkswagen.pdf>.
 (Abruf: 02.08.2013).

Kastrup, C.; Vollmar, G.; Klapproth, M. (Hrsg.) (2009): Exzellente Wissensorganisationen 2009. Auf die Ressource Wissen setzen - 25 Erfolgsbeispiele aus dem Mittelstand.
<http://www.wissensexzellenz.de/wp-content/uploads/2013/04/ewo2009.pdf>. (Abruf: 02.08.2013).

Kienbaum Consultants International GmbH (Hrsg.) (2012): High Potentials Studie 2011/2012. Gummersbach.

Krause, H. (2005): Leaving Experts. Erfahrung sichern durch Gespräch. In: Reinmann, G. (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 176-186.

McKinsey Deutschland (Hrsg.) (2011): Studie Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen. Berlin.
http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/fachkraefte.pdf.
 (Abruf: 29.08.2014).

Ulmer, P. (2009): Schmalz – Wikipedia für den unternehmensinternen Einsatz. In: Mertins, K.; Seidel, H. (Hrsg.): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele. Berlin / Heidelberg: Springer Verlag, S. 227-235.

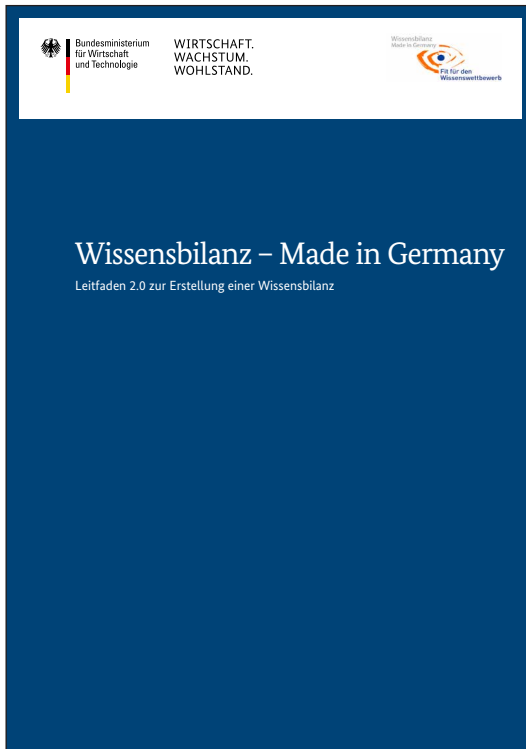
VOLLMAR Wissen + Kommunikation (Hrsg.) (2007): Pragmatisch, einfach, gut – erfolgreicher Umgang mit Wissen. 25 Beispiele Guter Praxis aus kleinen und mittleren Unternehmen.
http://www.wissen-kommunizieren.de/download/BMWI_Pragmatisch_einfach_gut_030307.pdf
 (Abruf: 02.08.2013).

Wuscher, S.; Voigt, S.; Fischer, M. (2013): Den Wissensverlust stoppen. In: wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte 15(4), S. 23-25.

WEITERE LEITFÄDEN

Alwert, K.; Bornemann, M.; Will, M.; Wuscher, S. (2013); Hrsg. durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie:

Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz



Der Erfolg von Unternehmen, deren Wertschöpfung vor allem auf den nicht greifbaren Produktionsfaktoren wie Wissen und Erfahrung beruht, macht die Grenzen der traditionellen, finanzorientierten Unternehmensbewertung deutlich. Auf der Suche nach Erklärungen sind sich Experten darin einig, dass die Erfolge dieser Unternehmen zum größten Teil auf deren Intellektuelles Kapital zurückzuführen sind. Gerade über dieses immaterielle Vermögen sind jedoch bei den meisten Organisationen wenige verlässlichen Daten zu erhalten. Die Folge ist Unsicherheit in Bezug auf Investitionen. Ein noch wichtigeres Argument für die Messung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals ist die Möglichkeit, diese „weichen Faktoren“ einem systematischen Management zugänglich zu machen. Bisher ist das Management dieser Faktoren der Intuition Einzelner überlassen. In kleinen und mittelständischen Organisationen ist dies meist der „Chef“, der mit seinem Gespür die Geschicke des Unternehmens lenkt. Haben die Unternehmen jedoch eine gewisse Größe erreicht oder wurde gar ein Wechsel in der Führung, zum Beispiel durch eine Nachfolgeregelung vollzogen, kann dies zu Problemen führen. In diesen Situationen sind Methoden und Instrumente zum systematischen Management der wichtigsten immateriellen Unternehmensressourcen äußerst nützlich.

Will, M.; Wuscher, S. (2014):

Leitfaden Strategische Ziele entwickeln



Was leistet das Zusatzmodul »Strategische Ziele entwickeln«

Ziel dieses Zusatzmoduls ist es, die momentane strategische Ausrichtung des Unternehmens zu dokumentieren, sie mit Schlüsselpersonen im Unternehmen zu analysieren, um sie so zu präzisieren, weiterzuentwickeln und an neue Gegebenheiten anzupassen.

Folgende Lösungen werden hierzu vorgestellt:

- Bereitstellung einer praktischen, schrittweisen Hilfestellung für die Entwicklung strategischer Ziele für Verantwortliche.
- Bereitstellung vieler hilfreicher Hinweise und Ideen zur Entwicklung strategischer Ziele insbesondere für das Intellektuelle Kapital.
- Bereitstellung eines neuen Verfahrens strategische Ziele für das Intellektuelle Kapital zu entwickeln.
- Unterstützung des operativen Maßnahmenmanagements durch eindeutige, strukturierte Zielvorgaben.

Alwert, K.; Will, M. (2014):

Leitfaden Maßnahmen managen



Was leistet das Zusatzmodul »Maßnahmen managen« ?

- Wie hängen das Maßnahmenmanagement und die Wissensbilanzierung zusammen?
- Wie werden die Ergebnisse der Wissensbilanzierung in die Maßnahmenplanung und -umsetzung überführt?
- Wie kann der Nutzen von Maßnahmen überwacht und gesteuert werden?

In diesem Leitfaden werden die folgenden Lösungen vorgestellt:

- Bereitstellung eines zusammenhängenden Prozesses von der Wissensbilanz-Diagnose über das Ableiten und Umsetzen von Maßnahmen bis hin zu deren Steuerung im Sinne eines nachweisbaren Nutzens für die Organisation.
- Bereitstellung eines geeigneten Rollenmodells, das diesen Prozess unterstützt und den typischen Anforderungen an Managementsysteme in Unternehmen genügt.
- Bereitstellung eines neuen Verfahrens zur strategiekonformen und nutzenzentrierten Ableitung von Maßnahmen mit Hilfe von Wirkungsanalysen.
- Bereitstellung von Templates zur Steuerung des Nutzens von Maßnahmen.

Alwert, K.; Wuscher, S. (2014):

Leitfaden Kontinuierliche Wissensbilanzierung



Was leistet das Zusatzmodul »Kontinuierliche Wissensbilanzierung«?

Ziel des Zusatzmoduls ist es, die Wissensbilanzmethode zu erweitern. Die kontinuierliche Wissensbilanzierung in Verbindung mit einem systematischen Maßnahmenmanagement wird somit zu einem integrierten Managementinstrument, das eine nachhaltige Unternehmensentwicklung unterstützt.

In diesem Leitfaden werden hierzu folgende Lösungen vorgestellt:

- Bereitstellung eines verkürzten und mit Hilfsmitteln unterstützten Verfahrens zur kontinuierlichen Wissensbilanzierung, das sich auf die Aktualisierung der zuletzt erstellten Wissensbilanz konzentriert.
- Bereitstellung von Zeitreihenvisualisierungen zur Überwachung von Veränderungen im Intellektuellen Kapital sowie zur Nachverfolgung von Maßnahmen.
- Überarbeitete Berichtsstruktur, welche die Besonderheiten der kontinuierlichen Wissensbilanzierung berücksichtigt.

