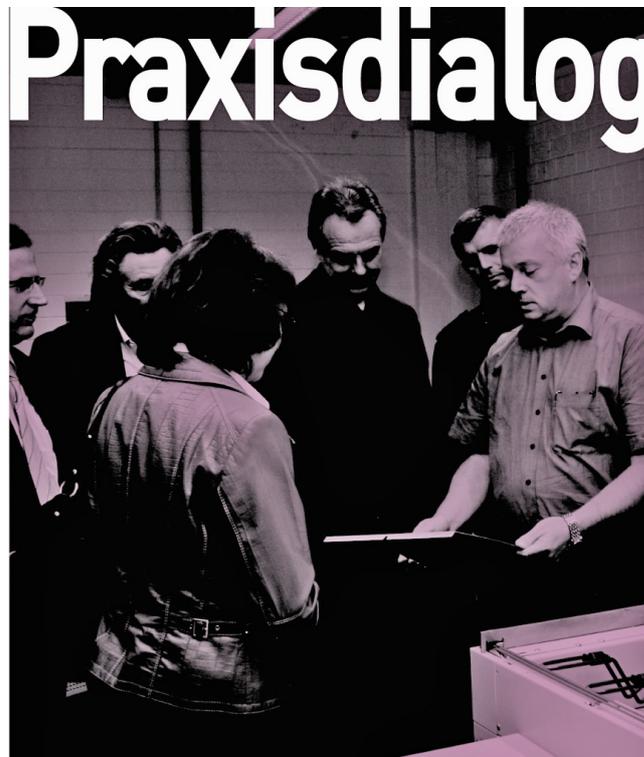


Praxisguide 02 Wissensmanagement



am 21. Februar 2013
bei der Firma Caro-Autoteile GmbH

Eine Veranstaltung im Rahmen des Projekts „Modulare Implementierung von
CSR-Konzepten im Netzwerk Großbeerensstraße e.V.“

02 | Wissensmanagement

EINSATZ VON WISSENSMANAGEMENT IM STELLENWECHSEL

Ausgangslage

1

HERAUSFORDERUNG STELLENWECHSEL

- Was bedeutet ein Stellenwechsel für mein Unternehmen?
- Wie kann ich mich auf Stellenwechsel einstellen?

Seite 2

Grundlagen

2

WISSEN UND WISSENSMANAGEMENT

- Was ist Wissen?
- Wissensarten
- Was ist Wissensmanagement?
- Ziele von Wissensmanagement

Seite 3

Umsetzung

3

STELLENWECHSEL UND WISSENSMANAGEMENT

- Prozesse des Stellenwechsels
- Wissenstransfer beim Stellenwechsel
- Wissensmanagementmethoden beim Stellenwechsel
- Barrieren für Wissensmanagement beim Stellenwechsel
- Exemplarischer Stellenwechselprozess mit Wissensmanagement

Seite 5

Quellen und weiterführende Informationen:



- **Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel.**
Gianina Dragusanu. Ludwig-Maximilian-Universität München. 2006.
http://edoc.ub.uni-muenchen.de/5638/1/Dragusanu_Gianina.pdf
- **Stelleninhaber geht – Wissen bleibt! Wissensmanagement am Beispiel der Universitätsbibliothek Freiberg.**
Dana Kuhnert. Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Heft 319. Berlin. 2012.
<http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2012-319/PDF/319.pdf>
- **Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung.**
Franz Lehner. München. 2006.

1

HERAUSFORDERUNG STELLENWECHSEL


**Was bedeutet ein Stellenwechsel für mein Unternehmen?
Wie kann ich mich auf Stellenwechsel einstellen?**

- ! Wissen ist für ein Unternehmen ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.
- ! Mitarbeiter sind Träger der Unternehmensressource Wissen.
- ! Aktive Kündigung durch Mitarbeiter ist die am häufigsten auftretende Ursache für den Stellenwechsel – damit treten Stellenwechsel für die betroffene Organisation in den meisten Fällen eher ungeplant und kurzfristig ein. Ein Stellenwechselkonzept kann den Prozess strukturieren!
- ! Mit Weggang des Stelleninhabers geht möglicherweise entscheidendes Wissen verloren.
- ! Neue Mitarbeiter benötigen stellenspezifisches Wissen, um Ihre Tätigkeit ausüben zu können.
- ! Integration von Wissensmanagement in das Stellenwechselkonzept dient dazu, die Erfahrungen der Mitarbeiter systematisch, transparent, kosteneffizient und nachhaltig im Unternehmen zu sichern.
- ! Nicht jedes Wissen kann dokumentiert und damit direkt weitergegeben werden. Entscheidend für die Möglichkeit eines Wissenstransfers, potentiellen Methoden und Aufwand des Transferprozesses ist die Wissensart (zu Wissensarten siehe Seite 3).


Praxistipp: Erkennen Sie Schlüsselwissen und Schlüsselmitarbeiter!

- ➔ Gibt es für jede Stelle im Unternehmen eine aktuelle Stellenbeschreibung?
- ➔ Welcher Stellenwechsel würde die größten Probleme verursachen?
- ➔ Welches Wissen würde dann verloren gehen?
- ➔ Gibt es Kollegen, die eng mit dem ausscheidenden Mitarbeiter zusammengearbeitet und sein Wissen zumindest teilweise miterworben haben?
- ➔ Ließe sich das Wissen des ausscheidenden Mitarbeiters dokumentieren?

2

WISSEN UND WISSENSMANAGEMENT



Wissen...

- ➔ ...besteht aus Fähigkeiten und Kenntnissen, verbunden mit Erfahrungen, Gefühlen, Werten und Ahnungen.
- ➔ ...ist ein immaterielles Gut, dessen Wert sich durch Gebrauch und Teilung erhöht und dessen Nutzen deshalb erst im Rückblick zu bewerten ist.
- ➔ ...ist komplexer als reine Information und kann deshalb nicht leicht gespeichert und verarbeitet werden.
- ➔ ...zu besitzen, es zu MANAGEN und geschickt einzusetzen, bedeutet Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Mitbewerbern.

Wissensarten

(aus 3 verschiedenen Perspektiven)

**Kollektives Wissen**

Wissen der Organisation

Beispiele

- Unternehmensleitbild
- Arbeitsvorschrift
- QM-Handbuch
- Produktkatalog
- Unternehmens-Wiki
- Kundendatenbank
- ...

Individuelles Wissen

Wissen der Mitglieder der Organisation

Beispiele

- persönliche Werte
- persönliche Erfahrung mit einem Arbeitsablauf
- Wissen aus privatem Lebensbereich
- persönliche Kontakte zu Kunden, Lieferanten, Partnern
- ...

**Sachwissen**

Was (Knowing what)?

Leicht übertragbar!

Beispiele

- Gesetz
- Regeln
- Produktdaten
- Prozessketten
- Ablaufpläne
- ...

Handlungswissen

Wie (Knowing how)?

Schwer oder nicht übertragbar!

Beispiele

- Autofahren
- Wissen über Vorgehen in der laufenden Arbeit
- Wissen über bereits bearbeitete Fälle
- Wissen über Umgebung, in der das Handeln stattfindet
- ...

**Explizites Wissen**

Artikulierbar, vom Wissensträger trennbar

Leicht übertragbar!

Beispiele

- Dokumentationen
- Protokolle
- Datenbanken
- Handbücher
- Wiki
- Kontaktlisten
- Publikationen
- ...

Implizites Wissen

Nicht direkt artikulierbar, mit Wissensträger verbunden

Schwer übertragbar!

Beispiele

- Erfahrungen
- Wertungen
- Erinnerungen
- Wissen über sich selbst
- Wissen über Umgang mit anderen Personen
- Wissen über die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben
- ...





Wissensmanagement

- ➔ ...ist die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten durch besseren Umgang mit der Ressource Wissen.
- ➔ ... soll das von Individuen gewonnene Wissen sichern und in der Organisation multiplizieren.
- ➔ ...ist das Instrument, mit dem Wissensprozesse in allen Organisationsbereichen gesteuert werden.
- ➔ ...geschieht auf „Organisations-“, „Abteilungs-/Teamebene“ und auch auf „persönlicher Ebene“.
- ➔ ...wird in die zentralen Dimensionen Mensch, Organisation und Technik unterteilt.



Ziele von Wissensmanagement

Auf strategischer Ebene

➔ Wissensziele – Definieren, welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen!

Auf operativer Ebene

Wissensidentifikation – Überblick über das vorhandene Wissen schaffen!

Wissenserwerb – Neues Wissen importieren!

Wissensentwicklung – Neues Wissen generieren!

Wissens(ver)teilung – Wissen für die gesamte Organisation nutzbar machen!

Wissensnutzung – Wissen gewinnbringend einsetzen!

Wissensbewahrung – Wissen sichern!

➔ Wissensbewertung – Ergebnisse kontrollieren und ggf. Korrekturen vornehmen!



Praxistipp: Identifizieren Sie Ihr Wissen!

- ➔ Erstellen Sie eine Übersicht, welches Wissen im Unternehmen vorhanden ist!
- ➔ Ordnen Sie dieses Wissen den Wissensarten zu!
- ➔ Welches Wissen liegt bereits explizit vor? Welches Wissen kann leicht explizit gemacht werden? Welches Wissen ist nur schwer oder gar nicht explizierbar?

3

STELLENWECHSEL UND WISSENSMANAGEMENT



- ! Organisation des Stellenwechsels mit einem Stellenwechselkonzept planen!
- ! Einsatz von Wissensmanagementmethoden gezielt in die Planung integrieren!
- ! Stellenwechselprozess strukturieren!
 - ➔ Stellen- und Aufgabenanalyse des Arbeitsplatzes
 - ➔ Festlegung und Durchführung von Auswahlverfahren zur Neubesetzung
 - ➔ Austritt des ehemaligen Stelleninhabers
 - ➔ Einarbeitung des neuen Stelleninhabers
 - ➔ Wissensidentifikation
 - ➔ Wissensdokumentation
 - ➔ Wissens(ver)teilung
 - ➔ Anreize schaffen
 - ➔ Zielsetzung und Evaluation

Barrieren für Wissensmanagement beim Stellenwechsel

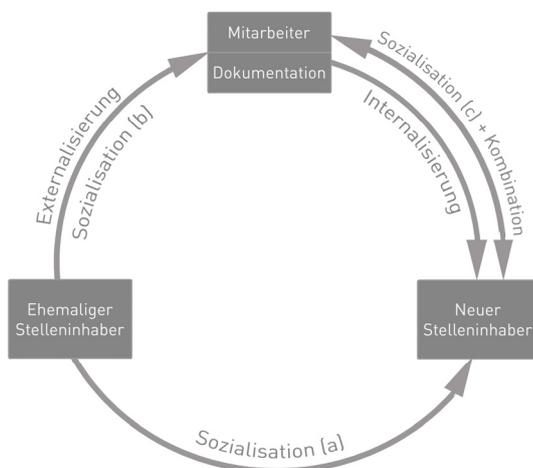


Barriere	Handlungsansatz
Externe Beschränkungen, wie z.B. Zeitfaktor	Wissensidentifikation, -dokumentation etc. mit einem festen Zeitbudget versehen und in das Aufgabenpaket jeder Stelle integrieren.
Fehlende Anreize	Anreize schaffen: sowohl materielle Anreize, wie Boni oder Vergünstigungen, als auch innere / soziale Anreize, wie Fortbildungen, Bindung von Wissensmanagement an Karrierechancen oder Zielvereinbarungen u.v.m.
Kommunikationsbedingte Faktoren	Mitarbeiter intensiv in Prozess der Wissensidentifikation einbinden
Veranlagung des Menschen, Fehler nicht offen eingestehen zu wollen	Fehler-Toleranzkultur im Unternehmen schaffen, wodurch deutlich wird, dass Mitarbeiter auch aus Fehlern lernen können; Belohnen von kreativen Irrtümern und Kooperationsprojekten
„Groupthink“-Phänomen, Syndrom „Ist-nicht-von-uns“	Förderung des nicht-hierarchischen Umgangs mit Wissen; Einstellung vermitteln, dass die Qualität der Ideen wichtiger als der Status der Wissensquelle ist
Kulturelle Barrieren, soziale Barrieren, Sprachbarrieren	Schaffung einer gemeinsamen Grundlage, durch z.B. gemeinsame Ausbildung; heterogene Teambildung; Einführung eines systematischen Arbeitsplatzwechsels
„Wissen-ist-Macht“-Syndrom	Leistungsbeurteilung und Gestaltung von Anreizen auf Basis von Wissensweitergabe



Wissenstransfer beim Stellenwechsel

Wie kann das Wissen des Stelleninhabers/der Stelleninhaberin an den Nachfolger/die Nachfolgerin weitergegeben werden?



1. Austritt des Stelleninhabers und Eintritt des Nachfolgers überlappen sich – direkte Stellenübergabe

Sozialisation (a): Das Erfahrungswissen wird im persönlichen Kontakt vom Stelleninhaber zum Nachfolger übertragen.

2. Stelleninhaber und Nachfolger lernen sich nicht kennen – keine direkte Stellenübergabe

- Externalisierung: Wissen wird in explizites Wissen der Organisation verwandelt und unter Verwendung verschiedener Instrumente gespeichert.
- Sozialisation (b): Der ehemalige Stelleninhaber gibt seine Erfahrungen an andere Mitarbeiter weiter.
- Internalisierung: Nachfolger verinnerlicht alle expliziten Dokumente und Niederschriften über die Stelle.
- Sozialisation (c): Nachfolger erhält implizites Wissen von anderen Mitarbeitern der betreffenden Abteilung des Unternehmens.
- Kombination: Der neue Mitarbeiter entwickelt sein Wissen gemeinsam mit den anderen Unternehmensmitgliedern weiter.



Praxistipp: Entscheiden Sie sich für eine Strategie beim Stellenwechsel!

- ➔ Wenn die Bewahrung von impliziten Erfahrungen der Mitarbeiter im Vordergrund steht, wählen Sie eine Strategie, die den persönlichen Wissenstransfer fördert!
- ➔ Setzen Sie den Schwerpunkt auf die Explizierung des vorhandenen impliziten Wissens, wenn es beispielsweise um eine umfassende Bewahrung der Ergebnisse von Kundenkontakten geht und deren Dokumentation ausreichend ist.



Wissensmanagementmethoden beim Stellenwechsel

Es gibt eine große Vielfalt an Wissensmanagementmethoden. Ein Stellenwechselkonzept und insbesondere seine Ausgestaltung mit Instrumenten und Maßnahmen des Wissensmanagements ist immer als dynamisches System zu betrachten, das kontinuierlich angepasst werden muss.

Methoden bei Austritt des ehemaligen Stelleninhabers

Austrittskonzept Checklisten für Stellenwechselprozess

Methoden der Einarbeitung

Einarbeitungsplan Einarbeitungsgespräche

Methoden der Wissensidentifikation

Austrittsgespräch Stellenbeschreibung Handbuch Tagebuch Nachbearbeitungsplan Fragebogen Aufgabenübersicht

Methoden der Wissensdokumentation

Protokoll Dokumentationsrichtlinien Best-Practices „Gelbe Seiten“ Expertensystem Wiki Blog Notfallpläne
Dateiablage auf internem Server Workflow-Dokumentation Ablage gedruckter Informationen

Methoden der Wissensverteilung

Einführungseminar persönliches Einarbeiten Beobachtung/Hospitation Patensystem Job-Rotation Übergabeworkshop

Anreize für Wissensmanagement

Probezeit Vertragsgestaltung Bonussystem Beurteilungen Vergünstigungen Karriereaufstieg Fortbildungen Zielvereinbarungen

Welche Methoden verwenden Sie bereits? Welche Methoden können Sie sich darüber hinaus vorstellen? Verwenden Sie nachfolgende Tabelle für ihren Methodeneinsatz!

Prozesse des Stellenwechsels	Methoden in Verwendung	Methoden vorstellbar
Austritt des ehemaligen Stelleninhabers		
Einarbeitung		
Wissensidentifikation		
Wissensdokumentation		
Wissens(ver)teilung		
Anreize		



Exemplarischer Stellenwechselprozess mit Wissensmanagement

Rahmenbedingungen:

Gesamtzeitraum für Stellenwechsel:	12 Monate
Zeitraum bis Austritt:	10 Monate
Tätigkeitsprofil:	liegt vor
Überlappende Einarbeitung:	ja
Einarbeitung in ein Team:	nein

Stellen- und Aufgabenanalyse

☞	Identifikation der Kenntnisse, Fähigkeiten und weiteren Charakteristika, die benötigt werden, um die Anforderungen der Stelle zu erfüllen										

Festlegung und Durchführung von Auswahlverfahren zur Neubesetzung

☞	Festlegung eines Anforderungsprofils										
☞	Erstellung eines transparenten Bildes über Anforderungen und Aufgaben der Stelle sowie über Werte und Normen des Unternehmens										
☞	Einsatz von Indikatoren und Testverfahren, um herauszufinden, welche Kandidaten die benötigten Qualifikationen besitzen										

Austritt des ehemaligen Stelleninhabers

☞	Austrittskonzept erstellen										
☞	Meilensteine/Checklisten für ein standardisiertes Vorgehen beim Austritt										
☞	systematische Dokumentation der aktuellen Aufgaben, Tätigkeiten und wichtigen Kontaktpersonen des Stelleninhabers										
☞	Austrittsgespräch zwischen ehemaligem Stelleninhaber und Vorgesetztem, Paten oder neuem Stelleninhaber										

Wissensidentifikation

☞	Stellenbeschreibungen mit Zielen, Aufgaben und Zuständigkeiten der Stelle										
☞	Abschlussgespräch bzw. Austrittsinterview										
☞	Erarbeitung von Handbüchern, Checklisten, Übergabeprotokoll										
☞	Methode „elektronisches Tagebuch“ (z.B. in Form von Wiki oder Blog)										
☞	Nacharbeitungsplan, mit dem der Nachfolger von seinem Vorgänger eine Übersicht der noch zu erledigenden Aufgaben erhält										

Wissensdokumentation

☞	Einsatz elektronischer Systeme, wie Wiki, Blog oder Intranet										
☞	Notfallpläne, Liste mit Arbeitsabläufen, Workflow-Dokumentation										
☞	„Best-Practices“-Methode										
☞	Methode „Expertensystem“ basiert auf einer Automatisierung und damit Explizierung von implizitem Wissen										

Einarbeitung des neuen Stelleninhabers

☞	Einarbeitung lässt sich mit einem Einarbeitungsprogramm strukturiert und transparent gestalten										
☞	Einarbeitungsplan dient der fachlichen Einarbeitung										
☞	Gespräche mit Kollegen, Vorgesetzten und sofern möglich mit dem ehemaligen Stelleninhaber sollten fest eingeplant werden										

Wissens(ver)teilung

☞	Methode „Einführungsseminar“										
☞	Methode „Hospitation“										
☞	direkte Einarbeitung des Nachfolgers durch Vorgänger										
☞	Methode „systematisches Patensystem“ möglichst einsetzen, wenn es nicht zu persönlichem Wissenstransfer mit Vorgänger kommt – sonst ist Vorgänger der Pate										

Anreize

☞	Anreizfaktoren sind nur situativ zu beurteilen – große Abhängigkeit vom konkreten Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnis										
☞	äußere/materielle (extrinsische) und innere/soziale (intrinsische) Anreize kombinieren										
☞	Methode (Bezug Stelleninhaber) „Outplacement-Ansatz“ (Mitarbeiter wird bei Suche nach neuer Stelle unterstützt)										
☞	Methode (Bezug Nachfolger) „Probezeit mit anschließendem Beurteilungsgespräch“										
☞	Methode (Bezug Stelleninhaber und Nachfolger) Zielvereinbarung und regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche										