

Amelie Funcke, Jenny Stumper und Ingo Sell

Wissenstransfer in der Praxis

**Wie Sie bei Personalwechsel Wissenstransferprozesse
moderieren, begleiten und in der Organisation implementieren**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Erste Worte	9
1 – Wer wir sind	9
2 – Warum dieses Buch?	10
3 – Für wen schreiben wir?	12
4 – Leseinfos & Aufbau.....	16

Teil I – Der Wissenstransfer und seine Akteure

1 – Themenaufriß Wissen	23
1.1 – Wissenstransfer: ein Überblick.....	23
1.2 – Was ist Wissenstransfer und was kann der Prozess?.....	26
1.3 – Was kann Wissenstransfer nicht?	29
1.4 – Um welches Wissen geht es?	31
2 – Die Akteure und ihre Rollen im Prozess	33
2.1 – Wissensgeberin	34
2.2 – Wissensnehmerin	35
2.3 – Prozessbegleiterin oder Moderatorin für Wissenstransfer.....	36
2.4 – Führungskraft	40
2.5 – Wissenstransfermanagerin	42
2.6 – Team	43
2.7 – Betriebsrat, Personalrat, Mitarbeitervertretung	44
3 – In welchen Schritten läuft ein Wissenstransferprozess ab?	45
3.1 – Ein Blick aufs große Ganze	45
3.1.1 – Charakteristika des Prozesses.....	46
3.1.2 – Welche Voraussetzungen sollten erfüllt sein?	47

3.2 – Auftragsklärungsgespräch mit der Führungskraft	49
3.3 – Auftakt	56
3.4 – Aufnahme der Wissenslandkarte	60
3.5 – Selbsteinschätzung I des Wissensstandes der Wissensnehmerin ...	71
3.6 – Feinabstimmung mit der Führungskraft	75
3.7 – Transfergespräche	79
3.7.1 – Beschreibung ausgewählter Transfermethoden	84
3.7.2 – Das erste Transfergespräch	89
3.7.3 – Umgang mit Kultur	94
3.8 – Zwischengespräche.....	99
3.9 – Selbsteinschätzung II des Wissensstandes der Wissensnehmerin	103
3.10 – Abschlussgespräch.....	106
3.10.1 – Rückmeldung aus dem „Inner Circle“	109
3.10.2 – Feedback der Führungskraft	111
3.11 – Nach dem Prozess.....	112
3.12 – Gedankenexperiment: Was passiert, wenn wir Prozessschritte weglassen?	114

Teil II – Das Handwerkszeug

4 – Moderations-, Arbeits- und Visualisierungstechniken 123

4.1 – Orientierungs-Charts	124
4.2 – Zurufsammlung auf Karten, anschließend Clustern.....	125
4.3 – Mindmap (Wissenslandkarte)	126
4.4 – Priorisieren	127
4.5 – Bearbeitungsszenarien.....	128
4.6 – Quadrantendiagramme zur Analyse	129
4.7 – Digitalisierung & Dokumentation.....	134
4.7.1 – Wie dokumentieren wir praktisch im Prozess?	136

5 – Welche Gesprächstechniken unterstützen den Prozess? 139

5.1 – (Aktiv) Zuhören	140
5.2 – Paraphrasieren.....	140
5.3 – Bestätigen und Verstärken	141
5.4 – Fragen, Nachfragen	141
5.5 – Zusammenfassen.....	143
5.6 – Zurückführen	143
5.7 – Spiegeln	144
5.8 – Weiterführender Denkanstoß	145
5.9 – Ebene wechseln, Prozess unterbrechen.....	146

5.10 – Visualisieren	146
5.11 – Rapport herstellen	147

6 – Vertiefung: Unsere besten Fragen und ihre Wirkung 149

6.1 – „Von wem ging die Initiative für den Wissenstransferprozess aus?“	153
6.2 – „Wen müssen wir noch in den Prozess involvieren?“	156
6.3 – „Was machen Sie eigentlich den ganzen Tag?“	158
6.4 – „Worüber müssen wir sprechen?“	160
6.5 – „An welchen Runden, Jour fixes, Gremien ... nehmen Sie teil?“ ..	162
6.6 – „Welche sind Ihre formellen und informellen Funktionen und Rollen (im Team)?“	164
6.7 – „Welche Aufgaben stehen nur zu gewissen Zeiten im Jahr an?	166
6.8 – „Welche Erfahrungen haben Sie mit ... gemacht?“	168
6.9 – „Was war Ihr Highlight? Was hat Sie am meisten enttäuscht?“	170
6.10 – „Was wäre noch gut gewesen?“	172
6.11 – „Was sind Ihre drei wichtigsten Empfehlungen?“	174
6.12 – „Was ist hier eigentlich los?“	176
6.13 – „Was waren Ihre drei größten Fehler und Erfolge?“	178
6.14 – „Was war Ihre folgenreichste Entscheidung?“	180
6.15 – „Wie schätzen Sie Ihren Wissensstand zu diesem Thema ein?“ ...	182
6.16 – „Welche Weiterbildungen/Schulungen/Wissensquellen können Sie Ihrer Nachfolgerin empfehlen?“	184
6.17 – „Welche drei großartigen Geschichten haben Sie in Ihrem Job erlebt?“	186
6.18 – „Was sind die Herausforderungen in der Führung Ihres Teams?“	188
6.19 – „Warum machen Sie das so und nicht anders?“	191
6.20 – „Was sehen Sie in Zukunft kommen?“	193
6.21 – „Wenn Sie heute noch mal anfangen könnten, was würden Sie anders machen?“	195
6.22 – „Zu welchen Themen sprechen Sie mit Ihrer Führungskraft?“ ...	197

Teil III – Praxis, Know-how & Tipps

7 – Spielarten des klassischen Prozesses203

7.1 – Keine Überlappung: der Wissensparkplatz	203
7.2 – Turbo-Transfer.....	205
7.3 – „Auf Kante“: Kurze Überlappung	207
7.4 – Wissenslandkarte to go	208
7.5 – Teamtransfer: Das Team mischt mit	210

7.6 – Besonderheiten beim Transfer von Führungsaufgaben.....	213
7.7 – Wissenstransfer digital	216
7.8 – Zeitweiser Rollentausch	219
7.9 – Anlagentransfer	221
7.10 – Mehrere Wissensgeber, mehrere Wissensnehmer	223

8 – Umgang mit Widerständen und schwierigen Situationen 225

8.1 – Alles nur Gedöns.....	225
8.2 – Schweigegebot.....	229
8.3 – Unterschiedliche Vorstellungen von Rollen und Aufgaben	235
8.4 – Die Führungskraft im Off	237
8.5 – Die Wissenslandkarte ist zu dünn	240
8.6 – Keine Zeit, zu viel Arbeit	243
8.7 – Laberbacken: Nettes Beisammensein versus effizientes Gespräch	245
8.8 – Mundfaule Wissensgeberin.....	247
8.9 – Frust überlagert guten Willen	250
8.10 – Überforderung der Wissensnehmerin	251

9 – Erlebte Geschichten aus der Praxis 255

9.1 – Dicke Luft beim Auftakttreffen	255
9.2 – Wissensgeberin fühlt sich kontrolliert	258
9.3 – Der Wissensgeber lässt Frust an der Wissenstransferbegleiterin ab	259
9.4 – Die Generationen prallen aufeinander: Wie unterstütze ich den Aufbau gegenseitigen Respekts?.....	261
9.5 – „Mit Ihnen spreche ich nicht mehr“	264
9.6 – Unterforderung der Wissensnehmerin oder Unterschiede im Fremd- und Selbstbild	267
9.7 – „Die wird in Jahren nicht in der Lage sein, mich zu ersetzen“	269
9.8 – „Ich möchte diesen Job nicht machen“	271

10 – Wissenstransfer im Unternehmens- und Behördenkontext .. 273

10.1 – Sieben Argumente für Leute, die den strukturierten, begleiteten Wissenstransfer einführen wollen	274
10.2 – Einführung von Wissenstransfer in Ihre internen Prozesse	276
10.3 – Einkaufen oder selber machen?: Überlegungen zur externen oder internen Begleitung von Wissenstransferprozessen.....	280
10.4 – Vom einzelnen Wissenstransfer zum organisationsweiten Wissensmanagement	283
10.4.1 – Exkurs: DIN-Normen zu Wissens- und Qualitätsmanagement..	286

11 – Zukunftsmusik: Der Blick in die Kristallkugel 289

11.1 – Ein Boom aus Verzweiflung 289

11.2 – Kodifizierte Prozesse: demnächst mehr ...?..... 291

11.3 KI im Wissenstransfer – Möglichkeiten und Grenzen 296

Die letzte Weisheit und Schluss 299

1 – Sechs Leitsterne für den Wissenstransfer..... 299

2 – Häufige Feedbacks 301

Service

Empfehlenswerte Literatur 303

Download-Übersicht..... 304

Stichwortverzeichnis..... 306

Teil I

Der Wissenstransfer und seine Akteure



1 – Themenaufriß Wissen

1.1 – Wissenstransfer: ein Überblick

Grundsätzlich unterscheidet man beim W-transfer zwei Arten:

Den personifizierten Wissenstransfer

Hierbei steht der Austausch Mensch zu Mensch im Fokus. Dazu gehört natürlich der klassische, gesteuerte (moderierte) W-transfer, so wie wir ihn hier im Buch beschreiben. Aber auch der Austausch in der „Kaffeecke“ oder beim Mittagessen. Darüber hinaus kommt es auch in Trainings oder Wissenswerkstätten zu einem W-transfer.

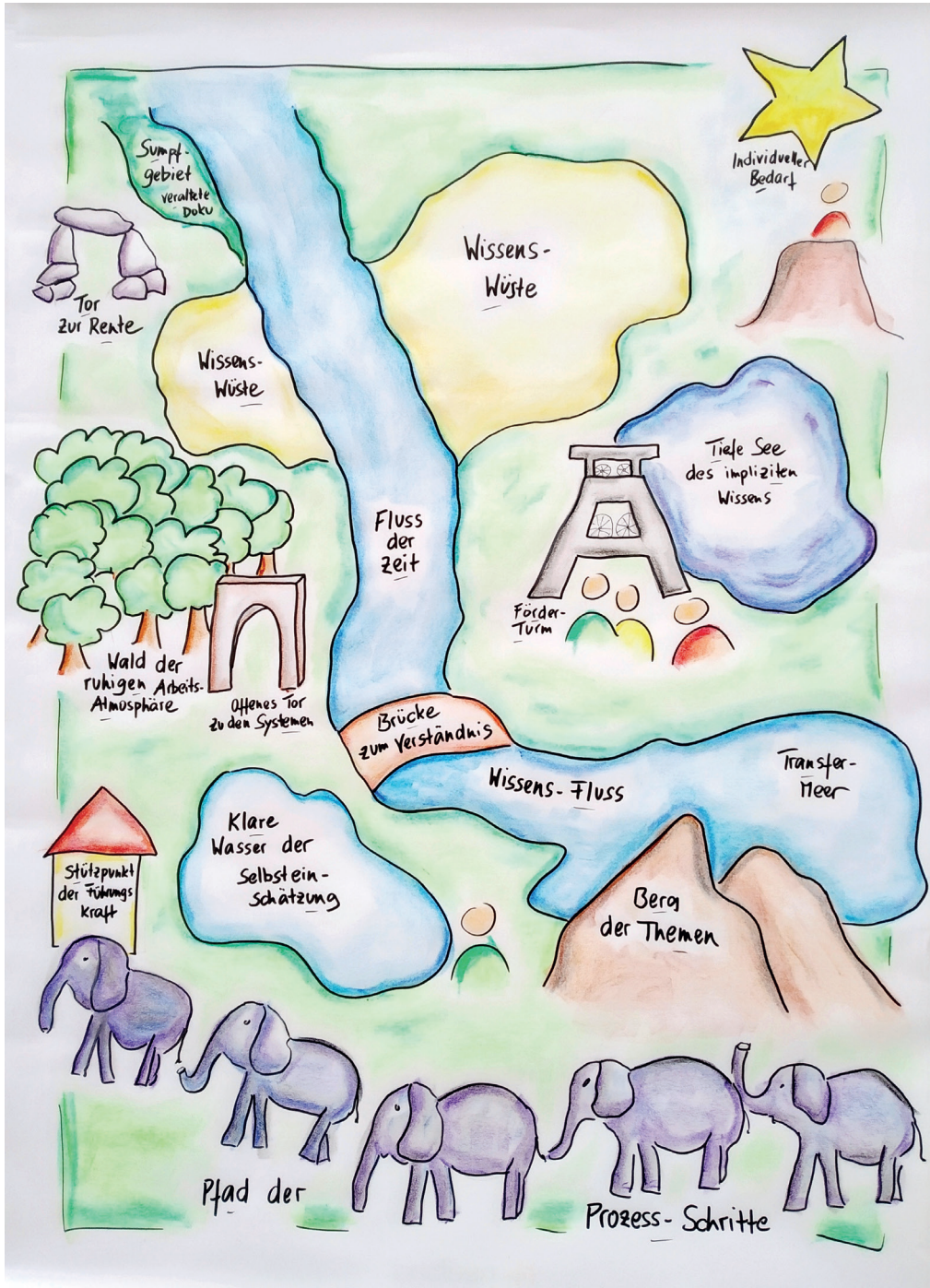
Den kodifizierten Wissenstransfer

Hiermit ist der Transfer über Systeme gemeint, wie z.B. Wissensdatenbanken, Sharepoint oder andere Kommunikationssysteme. Durch die zunehmende Digitalisierung gewinnt der kodifizierte W-transfer immer mehr an Bedeutung. Weitere Hinweise und Tools dazu finden Sie in 11.2 „Kodifizierte Prozesse“ ab Seite 291.

Im weiteren Verlauf des Buches geht es um unsere Art des personifizierten Wissenstransfers.

Einen ersten Einstieg bietet die Wissenslandkarte (Folgeseite).

Sie stellt dar, wie sich W-transferprozesse herleiten, was sie beinhalten und warum sie für Unternehmen interessant sind. Die Abbildung enthält symbolhaft die zentralen Elemente und die wichtigsten Voraussetzungen, die gewährleistet sein müssen, damit der Prozess ein Erfolg wird. Umgekehrt zeigt sie auch, wo die Risiken liegen, wenn kein W-transfer stattfindet.



Auf der Karte finden Sie die Stichworte, die Sie brauchen, um Ihre Gesprächspartnerin im Kundenkontakt anschaulich an die Thematik heranzuführen und über das Verfahren zu informieren.

Zum Beispiel so:

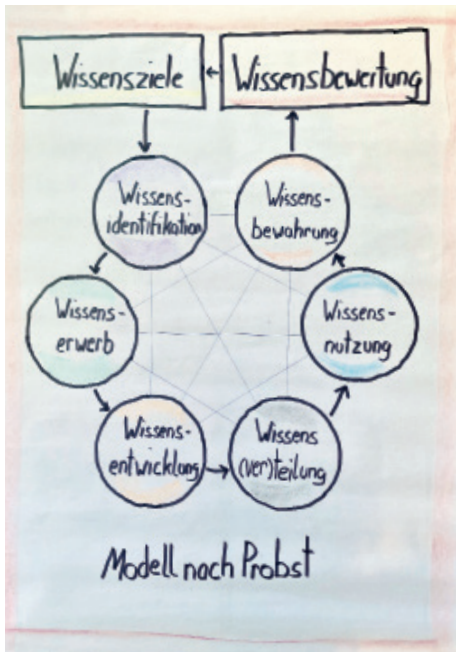
„Das Tor zur Rente ist weit offen – und wenn eine Mitarbeiterin erst mal durch dieses Tor gegangen ist, ist sie für das Unternehmen nicht mehr oder nur noch schwer erreichbar. Die Gefahr: Die Nachfolgerin wird eine ‚Wissenswüste‘ vorfinden. All das wertvolle Fachwissen – und eben auch das tief im See verborgene, über lange Jahre erworbene implizite Erfahrungswissen gehen verloren. Stattdessen erwartet die ‚Neue‘ ein tiefer, undurchsichtiger Sumpf mit häufig veralteter Dokumentation – oder ‚die große Leere‘ in Gestalt der dürren Wüste.

Durch das rechtzeitige Initiieren eines Wissensflusses kann das verhindert werden – der Sumpfer blüht neu, es finden sich Wege darin, die Wüste erholt sich. Und genau das ist Sinn und Zweck des Wissenstransferprozesses, in dessen Verlauf auch das implizite Wissen aus der Tiefe des Sees herausbefördert wird. Über allem steht – als Nordstern – der individuelle Bedarf sowohl des Unternehmens als auch die besondere Mitarbeiter-Konstellation aus Wissensgeberin und Wissensnehmerin.

Weiter finden Sie auf der Karte drei wichtige Erfolgsfaktoren: Einen Wald der Ruhe für die Gespräche, den Fluss der Zeit, die der Prozess braucht (nicht einen geraden Kanal!), und ein offenes Tor zu den Systemen, ohne die die Wissensnehmerin nicht üben kann. Bleibt noch der Berg der Themen, der zu bearbeiten ist – und zwar Schritt für Schritt auf dem Pfad der Prozessschritte. Dieser führt auch am klaren Wasser der Selbsteinschätzung und am Stützpunkt der Führungskraft, die das Verfahren im Hintergrund verantwortet und stützt, vorbei. Die Wissenstransferprozessbegleiterin ist Garantin für den Pfad und die Brücke zum Verständnis. Sie überblickt den Prozess und sorgt dafür, dass der Wissensfluss aus dem verborgenen ‚Ozean des Langzeitgedächtnisses‘ in Gang kommt und in das Transfer-Meer mündet, was ja schlussendlich Sinn und Zweck des Ganzen ist.“

1.2 – Was ist Wissenstransfer und was kann der Prozess?

Definition



W-transfer ist eine Methode zur Wissensbewahrung und als solche einzuordnen ins Wissensmanagement (etwa im Bausteinmodell nach Probst et al., Kap. 10.4). Ausdrücklich sprechen wir hier über personifizierten W-transfer. Damit meinen wir die moderierte, zielgerichtete Übertragung von Wissen von einem oder mehreren Wissensträgern auf einen oder mehrere W-nehmer.

Dabei wird die Übertragung

- › von explizitem (Fach-)Wissen auf strukturierte Weise geplant und organisiert,
- › von implizitem (Erfahrungs-)Wissen initiiert und unterstützt.

Im besten Fall wird der Prozess auch zur interaktiven Auseinandersetzung über das für die Arbeit „kritische“ Handlungswissen führen. Das kann zum Beispiel so aussehen, dass die W-geberin einen Prozess beschreibt und das Vorgehen begründet. Die W-nehmerin hinterfragt den Ablauf. Dabei wird gemeinsam ausgelotet, was man anders oder gar besser machen könnte. Die W-geberin bewertet und wendet die Vorschläge mit Bezug auf ihr Erfahrungswissen an.

Wissenstransfer ist Führungsaufgabe! Im Interesse der Führungskraft werden Spezialisten dabei unterstützt, ihr Know-how an Nachfolger weiterzugeben. Es ist eine Prozessbegleitung, die bei der Übernahme von Wissen und Erfahrung hilft. Die Zielgruppe der Methodik sind Mitarbeiter mit Spezialwissen, großem Erfahrungsschatz oder Führungsverantwortung.



Was soll der Prozess bewirken?

Ziel des W-transferprozesses ist es, die W-nehmerin in die Lage zu versetzen, nicht nur Fachwissen, sondern insbesondere auch das Erfahrungswissen der W-geberin zukünftig anwenden zu können.

Ziel

Um das zu erreichen, wird die W-geberin darin unterstützt, ihr Wissen auf strukturierte Weise zu beschreiben und zu übergeben.

Wie genau geschieht der Wissenstransfer?

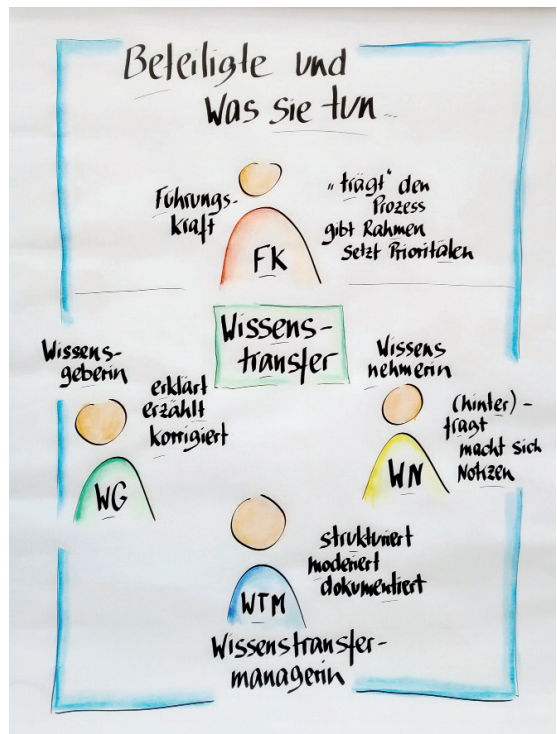
Er findet als ein interaktiver, zielgerichteter Prozess statt, bei dem die Übergabegespräche zwischen zwei Mitarbeitern organisiert, moderiert und protokolliert werden.

Vorgehen

Der W-transferprozess beinhaltet:

- ein Vorgespräch mit der FK,
- ein gemeinsames Kick-off mit allen Beteiligten,
- einen digitalen Überblick über das zu übertragende Wissen der W-geberin,
- eine Selbsteinschätzung des Wissensstandes der W-nehmerin zu Beginn und zum Ende des Prozesses,
- moderierte und nicht moderierte Übergabegespräche,
- ein Abschlusstreffen mit der Führungskraft, bei dem der Verlauf des Prozesses und der letzte Stand vorgestellt werden.

Wichtig: Der Prozess wird jeweils auf die Bedürfnisse der Teilnehmer und der Gegebenheiten in der Organisation angepasst.



Wie lange dauert der Prozess?

Der W-transfer dauert so lange, wie die Teilnehmer den Austausch brauchen. Nach unserer Erfahrung kann ein klassischer Prozess innerhalb von drei Monaten durchgeführt werden, ohne die Arbeitslast der Beteiligten unangemessen zu vergrößern.

Dauer

*„Jeder Jeck
is' anders.“
Jeder Prozess auch!*

Als W-transferprozessbegleiter rechnen wir mit etwa 24 Beraterstunden, die meist in Blöcken von 1,5 Stunden abgehalten werden. Die geschätzte Dauer der einzelnen Prozessschritte beschreiben wir in Kapitel 3 „In welchen Schritten läuft ein Wissenstransferprozess ab“ ab Seite 45 in all ihren Variationen.

Die Erfahrung zeigt uns aber immer wieder: Den „klassischen“ W-transferprozess gibt es nicht. Jedes Verfahren ist anders!

1.3 – Was kann Wissenstransfer nicht?

Natürlich hat Wissenstransfer Grenzen. Hier die wesentlichen Aspekte:



Die Wissensweitergabe erzwingen

Niemand kann zum Prozess oder zum Reden gezwungen werden, auch nicht durch die Prozessbegleiterin. Das Verfahren beruht also im besten Fall auf Freiwilligkeit, was in der Praxis aufgrund hierarchischer Strukturen nicht immer gegeben ist. Dennoch gilt: Je freier und freudiger alle Beteiligten am Prozess teilnehmen, desto leichter ist es, das Wissen zu erheben und zu transferieren.

Eine Ausbildung ersetzen

Unter keinen Umständen kann auf ein Studium oder eine Ausbildung verzichtet werden! Wir setzen voraus, dass die W-nehmerin kognitiv und aufgrund ihrer Vorbildung und -erfahrung in der Lage ist, das mit ihr geteilte Wissen aufzunehmen und sich zu eigen zu machen. Allerdings haben wir auch (seltener) Fälle erlebt, in denen das nicht der Fall zu sein schien (8.10 „Überforderung der W-nehmerin“ ab Seite 251).

Auf Kommunikation verzichten

Der W-transfer ist keine einseitige Datenspeicherung. Grundsätzlich basiert der Prozess auf einem bilateralen Austausch zwischen Menschen. Jedoch: Fehlt die W-nehmerin, gibt es dennoch Mittel und Wege, einem Wissensverlust vorzubeugen. Diese beschreiben wir in Kapitel 7: „Spielarten des klassischen Prozesses“ ab Seite 203.

Wunder bewirken

Das Erfahrungswissen aus 40 Jahren kann nicht vollständig in drei Monaten transferiert werden. Der Prozess versteht sich eher als „Add-on“ für eine Übergabe, bei der W-geberin und W-nehmerin idealerweise auch über den W-transfer hinaus für eine begrenzte Zeit miteinander arbeiten.

1.4 – Um welches Wissen geht es?

Was meinen wir mit Wissen?

Im W-transfer kümmern wir uns vorwiegend um das Wissen, das eine neue Kollegin braucht, um die Position der ausscheidenden Mitarbeiterin reibungslos übernehmen zu können. Sie braucht es als Grundlage für Handlungssicherheit.

In unserer Prozesspraxis haben wir es überwiegend mit implizitem, individuellem und internem Wissen zu tun.

Explizites und implizites Wissen

Wir unterscheiden zwischen explizitem Wissen (= Wissen, das bereits niedergeschrieben oder anderweitig dargestellt ist) und dem impliziten Erfahrungswissen der W-geberin.

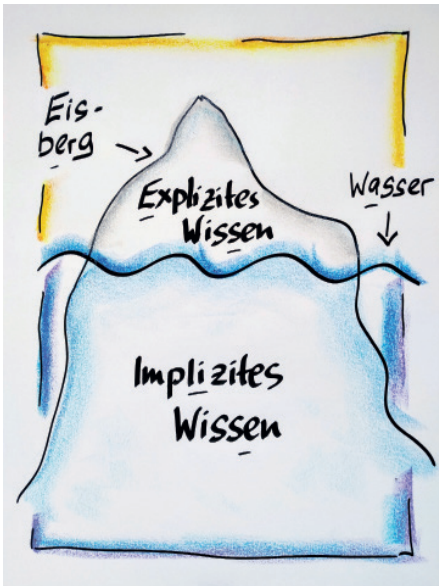
Ersteres wird im Verlauf des Prozesses gesichtet, organisiert, auf Aktualität geprüft und im Zweifelsfall auch aussortiert. *„Diese alten Ordner brauchen wir nicht mehr. Wenn wir die noch digitalisieren, können die danach weg.“*

Das implizite Erfahrungswissen machen wir gemeinsam sicht- oder zumindest hörbar: Warum bearbeitet die W-geberin eine Aufgabe auf diese besondere Art und Weise? Welche Erfahrungen haben sie dazu gebracht, bei Thema X eine Sicherheitsschleife einzubauen?

Dieses Wissen ist meist so fluide oder schwer greifbar, dass es nirgendwo aufgeschrieben wird. Für die W-nehmerin ist es im Moment der Übergabe jedoch Gold wert. Durch den moderierten Prozess werden die W-geber darin unterstützt, es ins Licht zu rücken.

Kollektives Wissen und individuelles Wissen

Der Fokus liegt also auf dem individuellen Wissen der Person, die das Unternehmen verlässt. Im W-transfer betrachten wir auch, wie die W-geberin im Unternehmen an das Wissen anderer herankommt oder was sie tut, wenn sie Informationen braucht oder Fragen hat. So kommen wir auch mit dem kollektiven Wissen des Unternehmens in Berührung.



Externes und internes Wissen

Gegenstand unserer W-transfers ist hauptsächlich das interne Wissen der W-geberin bzw. des Unternehmens.

*„Frau Stumper, würden Sie sagen, ein Großteil des Eisbergs ist unter der Oberfläche verSCHOLLEN?“
Besonders fröhlicher W-nehmer zu meinen Ausführungen über ex- und implizites Wissen*

Teil II

Das Handwerkszeug



4 – Moderations-, Arbeits- und Visualisierungstechniken

Die gängigen Basistechniken der Moderation sind ein wertvolles Handwerkszeug auch für W-transferprozesse. Die im Folgenden zusammengestellten Moderationsverfahren haben sich in unserer Praxis vielfach bewährt. Es sind sehr einfache Methoden – und das ist gut so. Kompliziertes Handwerkszeug lenkt ab von den wirklichen Aufgaben. Die Techniken lassen sich aber variieren, anpassen, weiterentwickeln. Hier beschreiben wir sie so, wie wir sie im W-transferprozess einsetzen.

4.1 – Orientierungs-Charts

Funktion

Orientierung, Transparenz, Sicherheit

Einsatz

In allen Phasen des W-transferprozesses

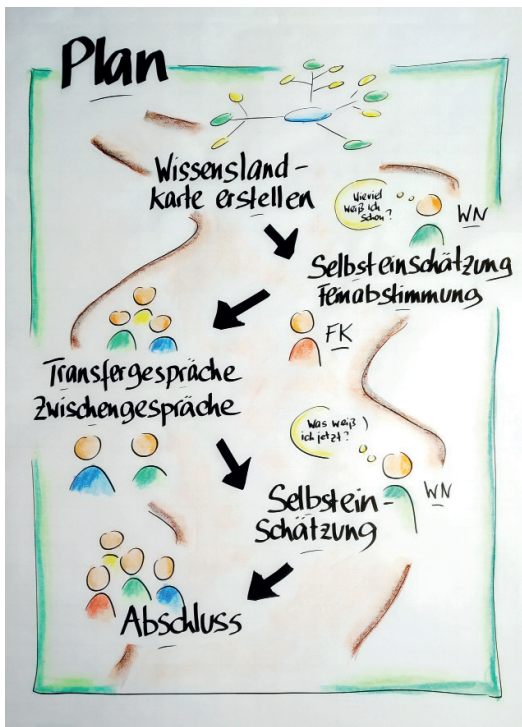


Abb.: Beispiel für ein Orientierungs-Chart zum Auftakttreffen

Ein Orientierungs-Chart bringt wichtige Informationen zum Vorhaben kurz und knackig auf den Punkt. Es sollte möglichst immer sichtbar sein. Alle Beteiligten sind dann gleichermaßen darüber im Bilde, was sie erwartet. Durch einen Blick auf das Chart erkennen oder erinnern sie den roten Faden und können sich immer wieder neu verorten (auch die Moderatorin!). Das schafft, neben der nötigen Orientierung, Transparenz und Sicherheit.

Ziele, Ablauf, Rollen, Voraussetzungen und Zeitplan des Prozesses sowie wichtige Parameter (z.B. Gesprächsregeln) können Inhalt dieser Visualisierungen sein. Manchmal reicht ein Chart nicht aus, dann werden es zwei. Noch mehr würden wir allerdings nicht empfehlen, es gibt auch ein „Zuviel“.

Tipp: Geben Sie alles, damit diese Charts schön aussehen, sodass die Prozessbeteiligten sie gerne betrachten. Finden Sie eine

passende Metapher, z.B. einen Weg, der zurückgelegt wird, eine Reise o.Ä., und nutzen Sie diese für eine bildhafte Gestaltung.

Wenn Sie die Informationen allgemein halten, lohnt sich der Aufwand, denn Sie können die Flipcharts immer wieder einsetzen.

Auch bei einem virtuellen Prozess wirkt ein abfotografiertes Bild viel ansprechender als eine Aneinanderreihung von Aufzählungspunkten.

4.2 – Zurufsammlung auf Karten, anschließend Clustern

Funktion

Flexibles Sammeln und Strukturieren

Einsatz

Vor allem bei der Aufnahme der W-landkarte

Zum Erheben und zur Visualisierung aller Informationen eignen sich einzelne Moderationskarten. In den meisten Fällen ist es sinnvoll, wenn die Prozessbegleiterin selbst schreibt, denn sie kann dabei die „Flughöhe“ (Seite 140) der Infos gut im Griff behalten.

Weil abgewartet werden muss, bis eine Karte fertig geschrieben ist, verlangsamt sich das Tempo im Prozess. Der Informationsfluss wird immer wieder abgebremst und das macht es leichter, auf das Wesentliche fokussiert zu bleiben. Es gibt aber auch eine andere Seite: Wenn die Gedanken nicht im Fluss bleiben dürfen, kann das auch zu Denkblockaden führen. Vor allem dann, wenn es um Details geht und die Informationen der W-geberin nur so sprudeln, ist es möglicherweise sinnvoller, ihr die Zeit zu geben, die Ideen selbst zu notieren.

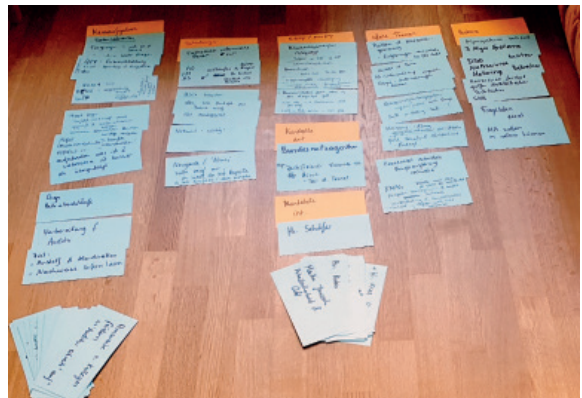
Auch hier ist es also wichtig, aufmerksam hinzuschauen, die Lage situationsgerecht zu beurteilen und die Methodik entsprechend anzupassen.

Das Sammeln auf den einzelnen Karten hat den Vorteil, dass sie anschließend sortiert werden können. Themenbereiche können übersichtlich zusammengefasst, Infos hinzugefügt oder weggenommen werden.



Abb.: Gesammelte Karten von W-landkarten aus einem Jahr

Abb.: Der Anfang einer W-landkarte



4.3 – Mindmap (Wissenslandkarte)

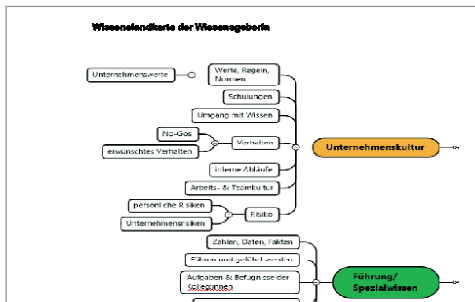
Funktion

Struktur, Überblick

Einsatz

Visualisierung des Wissens, vor allem in virtuellen Prozessen

Das von Tony Buzan in den 1970er-Jahren entwickelte Mindmapping (übersetzbar etwa mit „Eine geistige Landkarte erstellen“) erlaubt eine schnelle und effiziente Ordnung von Gedanken oder Informationen. Im hier besprochenen Kontext liefert sie als Ergebnis eine klare und im Nachhinein immer wieder schnell nachvollziehbare bildhafte Darstellung von explizitem und implizitem Wissen, komprimiert durch Schlüsselbegriffe. In erster Linie ist das Mindmapping aus unserer Sicht eine Strukturierungsmethode und nicht, wie gerne behauptet wird, eine Kreativitätstechnik.



Bei einer Mindmap (Abb. Wissenslandkarte) steht das Thema im Mittelpunkt. Drum herum werden als „Straßen“ die Hauptgedanken und als „Nebenstraßen“ die Details so eingetragen, dass eine „Gedankenkarte“ entsteht. Es gibt natürlich viele Tipps zum Erstellen der Mindmap, auf die wir hier verzichten. Das Internet ist voll davon. Weiteres finden Sie auch in „Aufnahme der Wissenslandkarte“ ab Seite 60.

Mindmapping ist im W-transferprozess deshalb interessant, weil es die assoziative Arbeitsweise unseres Gehirns aufgreift. Es erlaubt ein Hin- und Herspringen von Gedanken bei der Sammlung der Informationen. Damit wird es einem eher divergenten Informationsfluss besser gerecht als das lineare Vorgehen beim Schreiben von oben nach unten wie bei der üblichen Gliederung. Die Mindmap kann sich gleichzeitig nach allen Seiten immer mehr ausdifferenzieren. Gedanken können entweder sofort an einer passenden Stelle festgehalten werden oder aber die gesammelten Informationen werden im Nachhinein in die Form einer Mindmap sortiert.

Die Mindmap ist darüber hinaus für uns *das* Visualisierungstool der Wahl bei virtuellen W-transferprozessen. Mit entsprechender Software, die man im Handel kaufen oder als Freeware online nutzen kann, lässt sie sich sehr einfach am PC erstellen.

4.4 – Priorisieren

Funktion

Wichtiges von nicht so Wichtigem, Häufiges von nicht so Häufigem unterscheiden

Einsatz

Vor allem bei Prozessen mit mehreren W-nehmern und bei der Feinabstimmung mit der Führungskraft

Immer wenn es darum geht, eine Auswahl zu treffen, bietet sich eine einfache Methode der Priorisierung an: die sogenannte „Mehrpunktfrage“. In der klassischen Variante bekommen die Beteiligten Klebepunkte, durch die sie (zu einer Fragestellung) Informationen bewerten können. Für die Anzahl der Punkte, die jede Person bekommt, nutzen wir meist unsere eigene Faustregel: Anzahl der Kriterien (z.B. Bereiche) geteilt durch 3. Natürlich müssen nicht unbedingt Klebepunkte zur Hand sein, ein Stift tut's genauso.

In W-transferprozessen mit mehreren W-nehmern entscheiden die Beteiligten am besten auf diese Weise über die Reihenfolge des Transfers. Priorisiert dagegen die Führungskraft, geschieht das i.d.R. durch ein Ranking (Prio 1, Prio 2 usw.) auf der W-landkarte oder digital in einer Excel-Datei. Meist orientiert man sich in den oberen Flughöhen. Es wird also nicht die einzelne Information, sondern der Bereich ausgewählt.

Die Abbildung zeigt eine Priorisierung auf allerhöchster Flughöhe (1. Ebene). Standard ist meist eine Priorisierung auf zweiter Ebene.

Wichtig ist, dass vor der Priorisierung eine klare Fragestellung steht. Die Fragerichtung kann durchaus unterschiedlich sein. Beispiele:

- Welche Themen möchten Sie vordringlich transferieren?
- Welche Bereiche sind aus Ihrer Sicht für Ihren Job besonders wichtig?
- Welche Bereiche sind besonders arbeitsintensiv/zeitintensiv?
- In welchen Bereichen sind Sie besonders auf die Kooperation mit anderen angewiesen?
- Woran arbeiten wir jetzt weiter?



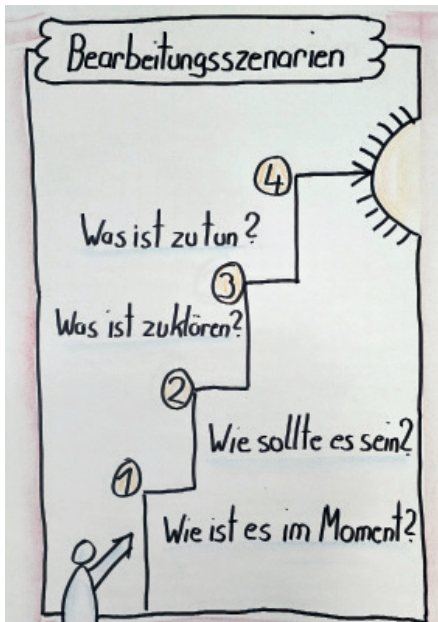
4.5 – Bearbeitungsszenarien

Funktion

Vertiefung, Konkretisierung

Einsatz

Um Wissen und Erfahrung der W-geberin für die Zukunft zu nutzen



Bearbeitungsszenarien sind strukturgebende Fragen oder anregende Denkschritte zur Vertiefung (Konkretisierung, Analyse, Überprüfung) von Problemen, Themen oder Ideen. In Workshops, in denen es z.B. um Problemlösung, Entscheidungsfindung oder Innovationen geht, sind sie unverzichtbarer Bestandteil an zentraler Stelle. Sie eignen sich auch hervorragend für Gruppenarbeiten. Durch gezielte Fragen wird das Thema aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und auf einem (Flipchart-), „Formular“ übersichtlich visualisiert (s. Chart). Dieses bildet dann die Grundlage für eine Diskussion, an deren Ende ein Maßnahmenplan zur Umsetzung steht.

Die Denkschritte werden – orientiert am zu bearbeitenden Gegenstand – von der Moderatorin kreiert. Bewährt haben sich mindestens drei, höchstens vier Fragen, wobei die letzten i.d.R. nach vorne denken.

- Wie ist es im Moment? Wie sollte es idealerweise sein? Was tun? Mit welchen Schwierigkeiten ist zu rechnen?
- Was spricht dafür? Was spricht dagegen? Was ist zu klären? Was tun?
- Wie zeigt sich das Problem? Was sind die Ursachen? Was sind die Auswirkungen? Was tun?

Auch im W-transferprozess sind Situationen denkbar, in denen es sich lohnt, ein Thema oder (laufendes, zukünftiges) Vorhaben genauer zu betrachten. Etwa dann, wenn es darum geht, mithilfe der Erfahrungen und Vorüberlegungen der W-geberin in die Zukunft zu schauen. Prozessoptimierung, unerledigte Probleme oder wichtige, anstehende Entscheidungen wären z.B. Anlässe für den Einsatz von Bearbeitungsszenarien.

4.6 – Quadrantendiagramme zur Analyse

Funktion

Überblick verschaffen (z.B. über Stakeholder, Häufigkeiten, Wichtigkeiten, Einfluss, ...)

Einsatz

Wenn das persönliche Netzwerk der W-geberin und Kontakthäufigkeiten betrachtet werden sollen. Wenn z.B. Machtverhältnisse und Interessenlagen von Bedeutung sind

Mithilfe von Quadranten werden polare Informationen anschaulich und übersichtlich einander gegenübergestellt und visualisiert. Auf einfache Weise können dann Erkenntnisse abgelesen, Schlüsse gezogen und Handlungsfelder bestimmt werden.

Gängig im W-transferprozess ist besonders die Stakeholder-Matrix. Aber auch andere Analysen, z.B. nach Wahrscheinlichkeit und Tragweite, sind, je nach Verlauf des Prozesses, für den Einsatz geeignet.

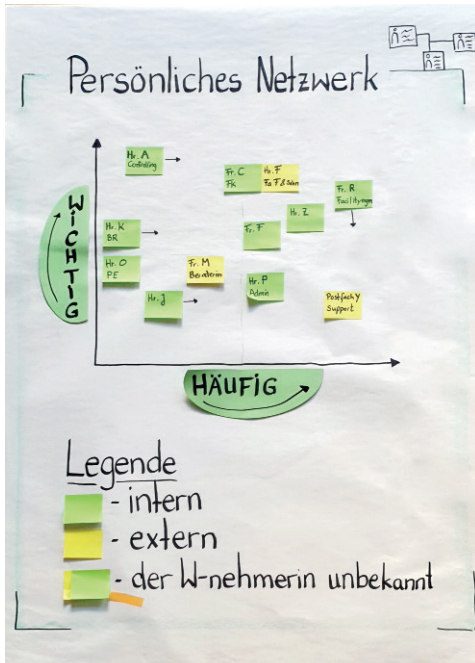
Stakeholder-Matrix

Die unaufwendige Visualisierung einer Stakeholder-Matrix gibt den Beteiligten Aufschluss darüber ...

- ▶ wer in einen Prozess involviert ist (oder von einem Vorhaben/Projekt/einer Maßnahme betroffen ist (= Stakeholder).
- ▶ wie häufig die Kontakte zu diesen Personen (sinnvoll) sind oder wie diese Personen wohl zum Prozess eingestellt sind.
- ▶ wie viel Einfluss (Macht) diese Personen auf bestimmte Prozesse oder Maßnahmen haben oder ausüben.

Auf der Basis der Stakeholder-Matrix bekommt die W-nehmerin eine Übersicht und einen Eindruck über das komplette persönliche Netzwerk der W-geberin.

Je nach Benennung der Koordinaten kann etwa sichtbar gemacht werden, wie intensiv Kontakte sind, wer unbedingt eingebunden (oder gewonnen) werden muss und an welcher Stelle dabei am besten die meisten Kräfte eingesetzt werden.



Hier ein praktisches Beispiel zum Einsatz einer Stakeholder-Analyse beim Transfertreffen zum persönlichen Netzwerk:

Was ist bisher geschehen?

Bei der Aufnahme der W-landkarte haben wir schon viele konkrete Kontaktpersonen aus dem persönlichen Netzwerk der W-geberin benannt. Diese Liste wurde im Laufe der bisherigen Transfertreffen um weitere Namen und Funktionen ergänzt.

Ziel und Wirkung

Einen kompletten Überblick über das Netzwerk der W-geberin mit besonders wichtigen und häufigen Kontakten gewinnen.

Wichtige Erfolgsfaktoren

„Wer sind eigentlich diese Kollegen Hinz und Kunz und woher kennen Sie die?“

W-nehmer in lockerer Atmosphäre beim Transfertreffen zum persönlichen Netzwerk

Diese Methode lebt davon, dass die W-geberin aus dem Nähkästchen plaudert. Dazu braucht es Folgendes:

- Ein Vertrauensverhältnis zwischen allen Anwesenden.
- Es muss klar sein, dass das, was besprochen wird, im Raum bleibt.

Deshalb steht bei uns das Thema „Persönliches Netzwerk“ erst etwa ab dem dritten Transfertreffen auf dem Plan.

Erfahrungsgemäß eignet sich ein Medium, auf dem man auch nachträglich noch Änderungen an der Platzierung der Stakeholder vornehmen kann. (0-Ton W-geberin: „Ah, wenn ich jetzt Herrn X einordnen soll, bemerke ich, dass Frau Q noch häufiger anruft. Können wir sie noch etwas weiter nach rechts hängen?“)

Sollte der Prozess online stattfinden, eignet sich auch ein digitales Board, auf dem im besten Fall gemeinsam gearbeitet werden kann.

Materialien

- Liste mit konkreten Kontaktpersonen aus dem persönlichen Netzwerk der W-geberin
- Pinnwand
- Moderationskarten, Stifte (Präsenz) oder ein Whiteboard, Miro oder Conceptboard (Virtuell)

Vorgehen

Schritt 1: Beginn und Zielklärung

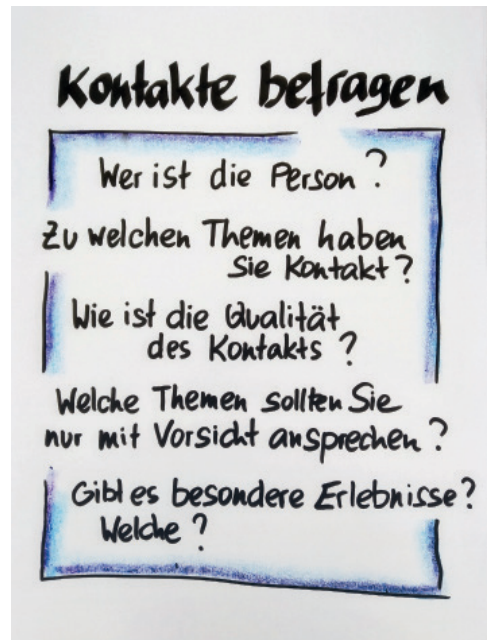
Wie bei jedem W-transfertreffen wird mit Organisatorischem begonnen (Kapitel zu Transfertreffen ab Seite 103). Dann folgt die Zielklärung: „Ziel heute ist es, einen Überblick zu gewinnen, Lücken aufzuzeigen und einen Eindruck vom Netzwerk zu bekommen.“

Schritt 2: Kontakte in die Matrix einordnen

Danach stellt die Moderatorin die vorbereitete Matrix vor (s. Foto) und leitet die Methode ein. Das klingt möglicherweise so: „Ordnen Sie, liebe Wissensgeberin, einen Kontakt nach dem nächsten in das Koordinatensystem je nach Häufigkeit des Kontaktes und der Wichtigkeit für Ihre Arbeit ein.“

Beantworten Sie dabei bitte jedes Mal diese Fragen:

- Wer ist diese Person?
- Zu welchen Themen oder Prozessen haben Sie Kontakt mit dieser Person?
- Wie ist der Kontakt? (1) auf qualitativer Ebene (z.B. heiter, angespannt, konfliktreich, stets angenehm, ...)? (2) auf technischer Ebene (z.B. telefonisch, an der Kaffeemaschine, via Online-Plattform, schriftlich, ...)?
- Welche Themen sollte man mit dieser Person nur mit Vorsicht ansprechen?
- Gibt es besondere Erlebnisse mit dieser Person?“



Und weiter: „Nehmen wir zum Beispiel Kollegin C. So, wie ich das aus unseren bisherigen Treffen mitbekommen habe, würde ich sie hier einordnen ...“

Im besten Falle übernimmt hier nun die W-geberin. Die Moderation liefert nur noch ergänzende Fragen und den jeweils nächsten Namen. Die W-nehmerin hat ihre klassischen Aufgaben: mitschreiben, lernen, fragen, fragen, fragen.

Schritt 3: Ergebnis betrachten und vertiefen



Nachdem alle Kontakte in das Koordinatensystem eingeordnet sind, lohnt ein Blick auf die Verteilung. Häufig ergeben sich nun Fragen.

Beispiele:

- „Ich sehe, Sie haben viel Kontakt zu Personen/Abteilungen, die Sie als unwichtig eingestuft haben. Können Sie uns dazu etwas berichten?“
- „Oh, Kollegin X ist so wichtig für die Arbeit, obwohl Sie sie so selten sehen. Wie passt das zusammen?“
- „Welchen Umgang raten Sie Ihrer Nachfolgerin, wenn es zeitlich knapp wird und eine Kontaktanfrage oder Aufgabe eingeht?“ (Hier hat es sich bewährt, die Frage je Quadrant beantworten zu lassen und nach Ausnahmen zu fragen.)

Lassen Sie die Kollegen ausgiebig zu Wort kommen. Wenn die Möglichkeit besteht, ein internes Telefonbuch mit Hierarchiebäumen und Bildern der Kollegen nebenher aufzurufen, wird die W-nehmerin im Aufbau von Verknüpfungen zu den vielen Namen unterstützt.

Schritt 4: Die nächsten Schritte planen

Anschließend können Sie nach dem Kenntnisstand der W-nehmerin fragen: „Welche Kollegen kennen Sie denn schon?“

Abschließende Fragen an die W-geberin sind:

- ▶ „Wer sollte denn davon in der gemeinsamen Zeit noch vorgestellt werden und wie?“ – Markieren Sie auch diese Kollegen, zum Beispiel mit einem Punkt hinter dem Namen.
- ▶ „Wie planen Sie denn, sich von all diesen Kollegen zu verabschieden?“ – Das ist auch ein guter Zeitpunkt, um über eine Weiterleitung der E-Mails und Anrufe nach dem Austritt der W-geberin zu sprechen. Am Ende sollte das Quadrantendiagramm der Kontakte zum Beispiel so aussehen (Abbildung auf Seite 130).

Tipp aus der Praxis

Wenn Sie Bedenken haben, ob man mit einer neuen Kollegin all diese alten Kamellen besprechen sollte, verweisen wir hier auf Kapitel 8.2: „Schweigegebot“ ab Seite 229, für eine Diskussion dieser Frage: „Ab wann ist viel Information zu viel Information und schadet dem Betriebsklima?“

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen