



ERFAHRUNGS- UND WISSENSTRANSFER

Das Wissen der Mitarbeiter ist oft der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Gerade am Hochlohnstandort Deutschland erzielt man Wettbewerbsvorteile mit Kompetenzen, Ideen und dem Know-how der Mitarbeiter. Doch dieses Wissen ist nur zu einem kleinen Teil dokumentiert.

Welche Besonderheiten müssen beim spezifischen Umgang mit Kunden beachtet werden?

Welche Kniffe können helfen, die Arbeit effizient zu gestalten? Welche inner- und außerbetrieblichen Kontakte sind wichtig und wie können sie genutzt werden? Das sind nur einige Beispiele von Wissensbeständen, die sich in den Köpfen der Mitarbeiter befinden und die nur in einem bestimmten Maße abgefragt und festgehalten werden können.

Weitergabe von Erfahrungswissen

Während die Weitergabe von Erfahrungswissen früher häufig ohne besondere Vorkehrungen funktionierte, stellt sich die Situation heute anders dar: Den Betrieben stehen in den nächsten Jahren zunehmend weniger jüngere hochqualifizierte Nachwuchskräfte zu Verfügung. Das hat zur Folge, dass sich die Belegschaften zunehmend aus älteren erfahrenen Mitarbeitern zusammensetzen.

Herausforderungen

Aus dieser Entwicklung ergeben sich folgende Herausforderungen: Zum einen müssen die sehr unterschiedlichen Wissensbestände dieser zwei Gruppen in Einklang gebracht werden. Und zum anderen ist die Gefahr groß, dass wichtiges Erfahrungswissen verloren geht, wenn die älteren Beschäftigten den Betrieb verlassen, Verschärft wird diese Problematik durch die derzeitige konjunkturelle Lage. Denn aus wirtschaftlichen Gründen können Erfahrungsträger nicht immer im Unternehmen gehalten werden.

Maßnahmen

Um zu verhindern, dass ihr Wissen verloren geht, sollten frühzeitig Maßnahmen zum Wissens- und Erfahrungsaustausch getroffen werden. So sind altersgemischte Teams oder moderierte Übergabegespräche kostengünstige Möglichkeiten, um Wissen im Unternehmen zu halten.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie:

- » Welche Potenziale diese Ansätze haben,
- » Welche Möglichkeiten für Ihr Unternehmen in Frage kommen,
- » Welche Aspekte Sie dabei beachten sollten und welche Stolpersteine es gibt.



1. Chancen und Potenziale

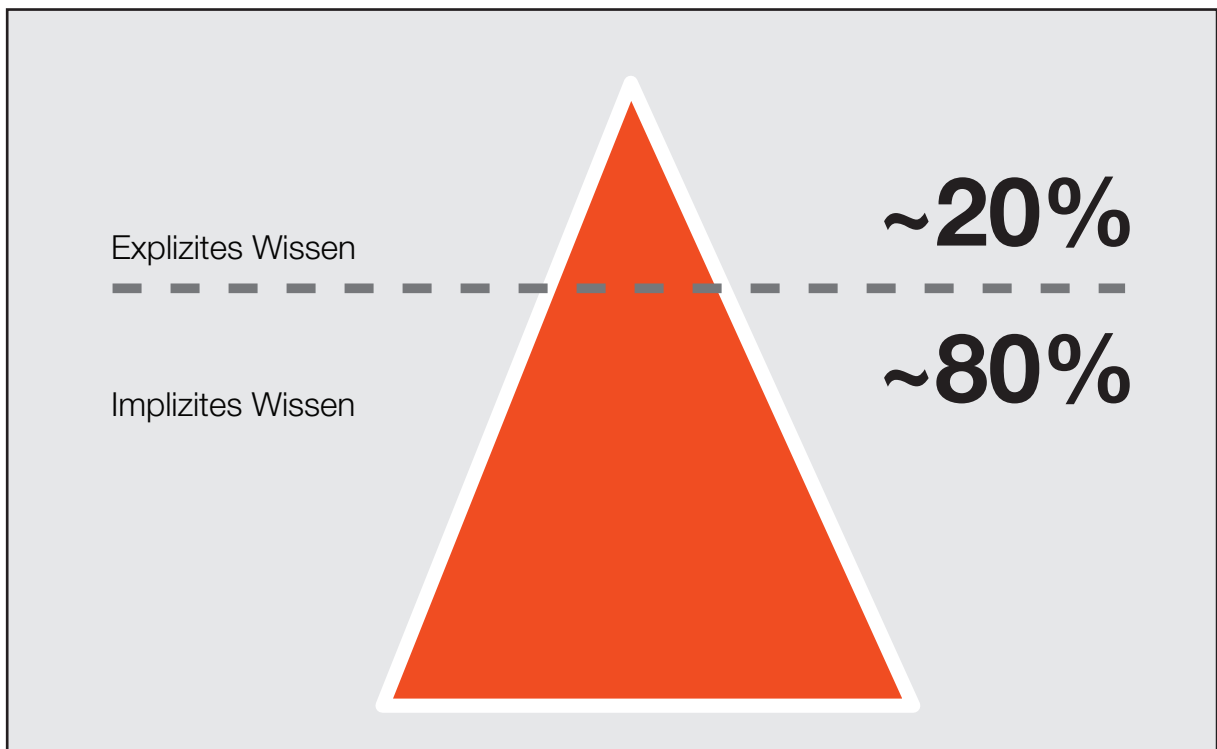
Maßnahmen des Wissens- und Erfahrungstransfers zielen in erster Linie darauf ab, das Wissen der Älteren im Betrieb zu halten und den jüngeren Kollegen zugänglich zu machen. Neben dem expliziten Wissen, das abgefragt und schriftlich fixiert werden kann, geht es hier insbesondere um das erfahrungsgelernte implizite Wissen der Mitarbeiter. Dieses implizite Wissen ist den Beschäftigten nicht bewusst und lässt sich deshalb nur im Arbeitsvollzug oder mit speziellen Fragetechniken an die Oberfläche befördern.

Bedeutung des verdeckten Wissens

Die Bedeutung des verdeckten Wissens wird schnell deutlich: Ein neuer Mitarbeiter, der einen Fehler an einer Maschine entdeckt, wird eine umfassende Fehleranalyse durchführen. Sein Kollege, der schon lange im Betrieb ist, weiß hingegen, was in diesem Fall genau zu tun ist.

Deshalb ist dieses Wissen nicht nur besonders wichtig, es ist auch deutlich umfassender als das explizite Wissen. Ohne spezifische Vorkehrungen verlässt das implizite Wissen den Betrieb, sobald der Wissensträger geht. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Verteilung von impliziten und expliziten Wissen.

Der Eisberg der Wissensformen



Das Erfahrungswissen ist zudem für die Innovationsfähigkeit wichtig. Denn nur wenn das Erfahrungswissen der Älteren mit dem frischen Fachwissen der Jüngeren kombiniert wird, stehen die Chancen gut, neuartige Produkte und Lösungswege zu entwickeln. Gerade die Kombination der Stärken von Alt und Jung ist häufig Quell kreativer Ideen.

Mit den folgenden Instrumenten lassen sich Vorkehrungen treffen, um mit alternden Belegschaften dauerhaft innovationsfähig zu bleiben. Außerdem tragen die Maßnahmen dazu bei, dass sich die Stärken der älteren und jüngeren Mitarbeiter optimal ergänzen und neue Kollegen effizient eingearbeitet werden.

Die Lernprozesse lassen sich an die jeweiligen Voraussetzungen der Mitarbeiter anpassen und führen meist zu schnellen Lernerfolgen. Darüber hinaus können die Beschäftigten durch das Erfahrungswissen der älteren Kollegen nahezu kostenlos weitergebildet werden. So können ältere Mitarbeiter sinnvoll eingesetzt werden, auch wenn sie nur noch eingeschränkt ihrer regulären Tätigkeit nachgehen können. Letztlich profitiert von diesen Maßnahmen also der gesamte Betrieb.

2. Ansätze

Es gibt eine breite Palette von Ansätzen, wie Wissen und Erfahrung in der betrieblichen Praxis weitergegeben werden kann. Während einige Großunternehmen dazu übergegangen sind, umfassende Wissensmanagementsysteme einzuführen, werden hier einige Ansätze dargestellt, die sich durch einen moderaten Aufwand auszeichnen und besonders für kleine und mittlere Unternehmen geeignet sind.

Altersgemischte Teamarbeit

Altersgemischte Teamarbeit wird allgemein verstanden als Arbeiten in einem altersmäßig möglichst stark durchmischten Team

Zielgruppen

- » Gesamtbelegschaft
- » Ungeeignet für Arbeitsplätze, die keine Kooperation erfordern

Stärken

- » Kein oder kaum finanzieller Mehraufwand
- » Kontinuierlicher Wissensfluss
- » Erfahrungstransfer passiert quasi von selbst
- » Integration der Belegschaft
- » Verbesserung der Lernkultur

Lerntandems

Ein erfahrener und ein unerfahrener Mitarbeiter übernehmen gemeinsam eine Tätigkeit oder Aufgabe. Mit dem Kompetenzzuwachs des unerfahreneren Mitarbeiters zieht sich der erfahrene Mitarbeiter nach und nach zurück.

Zielgruppen

- » Generell überall geeignet
- » Besondere Eignung für die Übergabe auf Schlüsselpositionen und bei handwerklichen Fertigkeiten

Stärken

- » Geringer finanzieller Aufwand
- » Nahezu universelle Anwendungsmöglichkeiten
- » Hohe Lernerfolge insbesondere im Bereich des impliziten Wissens
- » Hohe Wahrscheinlichkeit, dass alle relevanten Wissensbestände übertragen werden

Patenschaften

Einem unerfahrenen Mitarbeiter (Mentee) wird ein älterer und erfahrener Kollege (Mentor) außerhalb hierarchischer Beziehungen zur Seite gestellt. Für einen begrenzten Zeitraum erhält der Mentee Unterstützung bei seiner persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung.

Zielgruppen

- » Besonders geeignet für die Vorbereitung von Nachwuchskräften auf eine voraussetzungsvolle Fach- oder Führungstätigkeit

Stärken

- » Sehr individuelle Förderung
- » Ein funktionierendes Verhältnis zwischen den Teilnehmern vorausgesetzt sind hohe Lernerfolge auch über fachliche Themen hinaus möglich
- » Häufig ein ausgesprochen positiver Einfluss auf die Mitarbeiterbindung des Mentees

Moderierte Übergabegespräche

Ein längerer und moderierter Prozess, in dessen Verlauf der Wissensnehmer und der Wissensgeber in einen aktiven Dialog treten, um wichtige Wissensbestände auszutauschen.

Zielgruppen

- » Besonders geeignet für die Übergabe eines Schlüsselbereichs an einen neuen Mitarbeiter

Stärken

- » Sehr kurzfristig wirksame Maßnahme
- » Bearbeitete Themen lassen sich besonders gut dokumentieren

3. Altersgemischte Teams

Altersgemischte Teamarbeit wird allgemein als Arbeit in einem altersmäßig stark durchmischten Team verstanden. Altersgemischte Teams eignen sich überall dort, wo Tätigkeiten von mehreren Mitarbeitern gemeinsam durchgeführt werden. Denn wenn alt und jung gemeinsam arbeiten, stehen die Chancen gut, dass sie auch gemeinsam lernen. Und das gilt sowohl für den wechselseitigen Wissensaustausch, als auch für das gemeinsame Bewältigen neuer Herausforderungen.

Nutzen und Stärken

Der besondere Vorteil dieses Ansatzes ist, dass ein kontinuierlicher Wissensfluss zwischen Alt und Jung entsteht, ohne dass besondere Maßnahmen ergriffen werden müssen. In der gemeinsamen Arbeit findet der Wissenstransfer quasi von selbst statt. Deshalb sind weder eine vorherige Analyse der zu übertragenden Wissensfelder noch eine besondere Betreuung oder spezielle Qualifizierungsmaßnahmen nötig.

Darüber hinaus werden gegenseitige Ausgrenzungen zwischen Älteren und Jüngeren vermieden. So sammeln jüngere Mitarbeiter schneller Praxiserfahrung und ältere Mitarbeiter profitieren von dem aktuellen theoretischen Wissensstand.

Auf diese Weise erfahren ältere Beschäftigte ein hohes Maß an Wertschätzung, was sich wiederum positiv auf ihre Motivation und Lernbereitschaft auswirkt. Altersgemischte Teamarbeit kann folglich auch die Basis für eine positive Veränderung der Lernkultur schaffen.





Praxistipps

Es versteht sich von selbst, dass altersgemischte Teamarbeit auf eine möglichst hohe Durchmischung von älteren und jüngeren Mitarbeitern angewiesen ist. Wichtig dabei ist jedoch, dass möglichst keine der Gruppen - weder die Älteren noch die Jüngeren - in eine Minderheitenposition kommt.

Zwar hat sich eine altersgemischte Zusammensetzung auch in zeitlich befristeten Projektteams als positiv erwiesen. Insgesamt kann dieser Ansatz seine Stärken aber nur dann ausspielen, wenn er kontinuierlich und dauerhaft angewendet wird.

In Fällen, wo ein bald ausscheidender Mitarbeiter seine Erfahrung schnell an seinen Nachfolger weitergeben muss, eignen sich die übrigen Ansätze deutlich besser. Dabei sind lernförderliche Arbeitsbedingungen die Voraussetzung für einen effizienten Wissenstransfer.

Lernförderliche Arbeitsstrukturen

Betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten

- » Mitarbeiter eignen sich während der Arbeit neue Kenntnisse und Fähigkeiten an.
- » Lernen und Weiterbildung werden im Betrieb groß geschrieben.
- » Lernen wird mit beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten belohnt.

Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung

- » Die Arbeit kann selbständig eingeteilt werden.
- » Die Arbeit wird als anregend und abwechslungsreich empfunden.
- » Arbeitsabläufe werden (teils) von Beschäftigten geplant, korrigiert, überprüft.
- » Die Aufgaben sind nicht bis ins Letzte vorgegeben.
- » Es besteht häufig die Möglichkeit, selbständig Entscheidungen zu treffen.

Kommunikations- und Kooperationsbedingungen

- » Die Arbeit erfordert die Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigten.
- » Alle Beschäftigten wissen, wie die Arbeit in der Abteilung läuft.

Partizipationschancen bei der Arbeit

- » Absprachen können teilweise auch ohne Vorgesetzte getroffen werden.
- » Bei Veränderungsmaßnahmen wird verstärkt auf Ideen der Beschäftigten zurückgegriffen.
- » Die Beschäftigten werden in Entscheidungen mit einbezogen.

In Anlehnung an: Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. in: Reutter, G. (2005): Vom Nutzen und der Nutzlosigkeit beruflicher Bildung für Geringqualifizierte, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, S. 6f

Letztlich ist es in jedem Fall hilfreich, die Mitarbeiter zum Fragen stellen zu ermuntern. Insbesondere sollten erfahrene Beschäftigte dazu angehalten werden, den jüngeren Kollegen Aufgaben zu übertragen, an denen sie wachsen können.



Praxisbeispiel:

Wertschätzung der Generation 50 Plus

Die Firma „Baufritz GmbH & Co. KG, seit 1896“ beschäftigt derzeit rund 250 Voll- und Teilzeitmitarbeiter/innen. Das Unternehmen fertigt Häuser in Holzrahmenbauweise mit Großelementen. Die Produktion befindet sich in Erkheim/Allgäu. Dort werden Hauselemente gefertigt (inkl. Fenster, etc.) und später auf der Baustelle montiert.

Die hohe Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern 50 Plus erstreckt sich bei BAUFRITZ über folgende Bereiche:

- » Flexible Arbeitszeitmodelle
- » Arbeitsplatzergonomie
- » Gesundheitsprogramm
- » Wissensmanagement

Mit Maßnahmen und Angeboten in diesen Bereichen verfolgt das Unternehmen zwei Ziele: Erstens, das Mitarbeiterwissen im Unternehmen zu halten beziehungsweise weiterzugeben, und zweitens, die Verbesserung des Betriebsklimas und (darin eingeschlossen) die Steigerung der Mitarbeitermotivation.

Arbeitszeitmodelle

Die Arbeitszeitmodelle gehen auf die unterschiedlichen Belange der Mitarbeiter flexibel ein. So wird zum Beispiel durch „job sharing“ ein Arbeitsplatz von zwei Personen genutzt. Dadurch wird beispielsweise einem älteren Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben seine Stundenzahl zu halbieren

Die Firma „Baufritz GmbH & Co. KG, seit 1896“ bietet zudem Jahreszeitkonten, Altersteilzeit und Telearbeitsplätze an. Durch die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle kann individuell auf die Belange der Arbeitnehmer und den Anforderungen aus betrieblicher Sicht reagiert werden.

Zum Beispiel kann durch die Telearbeitsplätze im Office-Bereich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert werden. Die Jahreszeitkonten dienen dem Ausgleich saisonaler Auftragsschwankungen und der Anpassung des Arbeitsbedarfs an Schlechtwetterperioden.

Arbeitsplatzgestaltung

Bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes wird versucht den Mitarbeiter gezielt zu entlasten, zum Beispiel mit Steh- und Hebeentlastungen, individuell angepassten Hörschutz und ergonomischen Arbeitsplätzen. Auch ein Wechsel von der Montagearbeit in die Produktion ist auf Wunsch des Mitarbeiters möglich. Dadurch können ältere Mitarbeiter den Belastungen auf der Baustelle ausweichen und ihr Potential in der Produktion einbringen.

Gesundheit der Mitarbeiter

Die Gesundheit des Mitarbeiters wird als hohes Gut geachtet, geschützt und gefördert, denn die Firmenphilosophie „Gesund zu Mensch und Umwelt“ gilt nicht nur für das Produkt. Es ist für die Firma „Baufritz GmbH & Co. KG, seit 1896“ wichtig, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter lange zu erhalten.

Es werden eine Vielzahl an Sportmöglichkeiten (Lauftreffs, Nordic Walking Kurse, Skifahrten, etc.), gesundheitsfördernde Schulungen (Rückenschulungen, Sicherheitstrainings, etc.) und sonstige gesundheitsfördernde Maßnahmen (Osmose-Trinkwasser, viel Licht an den Arbeitsplätzen, strahlungsarme Monitore, spezielle Stühle, etc.) angeboten.

Es hat sich gezeigt, dass die Investitionen in ergonomische Arbeitsplätze und die Gesundheit der Mitarbeiter dazu beitragen, die älteren Mitarbeiter länger produktiv einsetzen zu können.

Wissensmanagement

Ein wichtiger Punkt für den Unternehmenserfolg ist das Fach- und Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter. Deren Wissen ist in der Regel nur schwer formalisierbar. Die Weitergabe der Wissensbestände an nachfolgende Generationen, hat sich als wichtiger Wettbewerbsfaktor bekräftigt. Die Firma „Baufritz GmbH & Co. KG, seit 1896“ legt daher großen Wert darauf, dass das Erfahrungswissen im Unternehmen gehalten und weitergegeben wird.

Als ein erprobtes Mittel hat sich der Einsatz von altersgemischten Teams herausgestellt. Hier werden die Mitarbeiter je nach Ihren Stärken und Erfahrungen in altersgemischten Teams eingesetzt. Somit werden die Kompetenzen weiterhin genutzt und die Erfahrung an die jüngeren Mitarbeiter weitergegeben (Die richtige Mischung aus Alt und Jung). Nur so kann gewährleistet werden, dass die neuen bzw. jungen Mitarbeiter die für den Unternehmenserfolg wichtigen Kompetenzen erwerben.

Die Älteren werden wiederum bei schweren Arbeiten von den jüngeren entlastet. So entsteht in den Teams ein ausgewogenes Verhältnis von geben und nehmen.

Bestes Beispiel ist der Generationswechsel der Geschäftsführung im Juni 2004. Die Juniorchefin arbeitete seit jeher im Familienbetrieb mit. Sie wurde zuerst ein paar Jahre mit dieser Position vertraut gemacht. Das Wissen, wie auch die Erfahrung wurden ihr bestmöglich mitgegeben.

Der ehemalige Geschäftsinhaber wurde durch seine Nachfolgerin immer weiter entlastet. Im Gegenzug vermittelte er ihr alle wichtigen Kniffe. Die damalige Juniorchefin übernahm im Laufe der Zeit immer mehr Aufgaben und ist so langsam in die neue Position hineingewachsen.

Quelle: www.perso-net.de

4. Lerntandems

Im Gegensatz zu den altersgemischten Teams handelt es sich bei Lerntandems um eine stärker strukturierte Form des Wissenstransfers. In einem Tandem übernehmen ein erfahrener und eine unerfahrener Mitarbeiter gemeinsam eine Aufgabe.

So eignet sich der jüngere Wissensnehmer im Laufe der Zeit die Kenntnisse des älteren Wissensgebers an. Dieser kann sich dann nach und nach aus der Verantwortung zurückziehen. Regelmäßige Gespräche helfen, Verständnisfragen zu klären. Außerdem kann in den Gesprächen sichergestellt werden, dass der Jüngere alles lernt, was der Ältere weiß.

Lerntandems eignen sich für nahezu alle Tätigkeitsbereiche. Besonders effektiv sind sie, wenn handwerkliche Fertigkeiten vermittelt werden sollen oder ein Nachfolger eine wichtige Schlüsselposition übernehmen soll.

Nutzen und Stärken

Lerntandems zeichnen sich durch besonders hohe und schnelle Lernerfolge aus. Denn beim konkreten Handeln lässt sich das wertvolle implizite Wissen besonders gut abrufen und vermitteln. Und durch das gemeinsame Bearbeiten von Aufgaben und die zunehmende Eigenverantwortung des Wissensnehmers wird sichergestellt, dass keine wichtigen Aspekte vergessen werden. In gemeinsamen Gesprächen können diese diskutiert und schriftlich dokumentiert werden.

Der Ansatz eignet sich - ebenso wie das Patenschafts-/Mentoringmodell - auch für einen sinnvollen Einsatz älterer Mitarbeiter, die nur noch begrenzt in ihrem regulären Tätigkeitsbereich arbeiten können.



Insgesamt ist dieser Ansatz äußerst flexibel. Er kann ohne größere Vorbereitung sowohl in kleinen als auch in größeren Projekten angewendet werden: So kann beispielsweise in einem kleinen Handwerksbetrieb immer der gleiche Geselle einen Lehrling mit zur Baustelle nehmen. Ebenso lässt sich mithilfe dieses Ansatzes die Einsatzflexibilität der Fertigungsmitarbeiter in einem großen mittelständischen Betrieb gezielt erhöhen.

Ergänzt werden diese Vorteile durch die geringe finanzielle Belastung, die dieser Ansatz mit sich bringt. Im besten Fall entstehen keine zusätzlichen Kosten, im ungünstigeren Fall schlägt höchstens der Arbeitsausfall des Wissnehmers zu Buche.

Praxisbeispiel

Praxistipps

Für einen erfolgreichen Erfahrungstransfer durch Lerntandems sind zwei wichtige Voraussetzungen zu beachten:

- » Zum einen müssen die Teilnehmer gut unterstützt werden. Der Wissensgeber muss auf seine Aufgabe vorbereitet werden, beispielsweise indem ihm gewisse Lehrkompetenzen und -methoden vermittelt werden. Und das Tandem benötigt ausreichend Zeit für gemeinsame Gespräche, um sich über Unklares und den Lernprozess auszutauschen.
- » Zum anderen ist Vertrauen erforderlich, denn die Weitergabe von Wissen kann nicht verordnet werden. Zudem ist mit der Weitergabe von Wissen mitunter ein Verlust an Macht und Unersetzbarkeit verbunden. Damit sich ein Vertrauensverhältnis aufbauen kann, sollten die Tandems möglichst über eine längere Dauer zusammenarbeiten. Bei der Zusammenstellung der Tandems sollten die persönlichen Vorlieben der Teilnehmer berücksichtigt werden. Wer arbeitet gerne mit wem zusammen? Welche Mitarbeiter kommen nicht miteinander klar? Denn nur aus der Notwendigkeit heraus wird keine Vertrauensbeziehung entstehen.

Arbeit und Lernen wird vernetzt

Der Erfolg des Ansatzes ist darin begründet, dass Arbeit und Lernen nicht getrennt voneinander erfolgen, sondern miteinander verzahnt werden. Das Konzept kann selbstverständlich mit anderen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen kombiniert werden. Vielfach wird auf das Konzept des Blended Learning zurückgegriffen, einer Kombination von Präsenzveranstaltung und E-Learning-Arrangements. Aber auch die Kombination mit dem Patenschafts-/Mentoring-Modell ist sinnvoll, insbesondere wenn eine anspruchsvolle Fach- oder Führungsaufgabe übernommen werden soll.

Das Vorgehen beim Einrichten von Lerntandems sollte vom jeweiligen Ziel und dem zahlenmäßigen Umfang der Tandems abhängig gemacht werden. Ein einfaches Modell, das für die meisten Zusammenhänge ausreichend ist, sieht drei Schritte vor:

1. Die Teilnehmer auswählen
2. Den Lehrenden vorbereiten
3. Das Tandem zusammenstellen und den Wissenstransfer durchführen

Bei größeren Projekten und besonders anspruchsvollen Tätigkeiten kann der Ansatz entsprechend erweitert werden. Sofern noch keine Erfahrungen mit Lerntandems bestehen, sollte auf einen externen Berater zurückgegriffen werden. Denn dieser kann den Ansatz passgenau auf den jeweiligen Betrieb abstimmen, den Bildungsbedarf ermitteln, Lernziele definieren und die Teilnehmer durch ein begleitendes Coaching unterstützen



5. Patenschaften/Mentoring

Beim Patenschaftsmodell wird ein älterer und erfahrener Kollege (Mentor) einem jüngeren Mitarbeiter (Mentee) als Pate zu Seite gestellt. Die beiden erfüllen keine gemeinsame Aufgabe, vielmehr kann sich der Jüngere mit allen Fragen an seinen Mentor wenden. Auf diese Weise wird er bei seiner persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung unterstützt.

Weitergabe von implizitem Wissen

Im Zentrum steht auch hier die Weitergabe von Erfahrungen und impliziten Wissen. Der Pate eröffnet dem Mentee den Zugang zu seinen Netzwerken, stellt ihm wichtige Entscheider vor und erläutert ihm ausgesprochene und unausgesprochene Regeln im Unternehmen. Dazu zählen beispielsweise: Welche Kunden sollten wie angesprochen werden? Welche Mitarbeiter haben einen besonders großen Einfluss?

Eine besondere Beziehung

Das Besondere dieses Ansatzes ist die stark auf die Teilnehmer fokussierte und geschützte Art der Beziehung zwischen den Beteiligten, Es gibt keine Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung und das, was zwischen Mentee und Mentor besprochen wird, ist vertraulich. Sie allein vereinbaren, wie sie vorgehen und welche Themen sie bearbeiten wollen. Diese Art zu arbeiten fordert von beiden Seiten ein hohes Maß an Offenheit und verlangt vor allem vom Mentor viel Engagement

Eigenständige Maßnahme oder ergänzender Einsatz

Der Ansatz kann als eigenständige Maßnahme durchgeführt werden oder auch herkömmliche Qualifizierungsmaßnahmen ergänzen. Häufig werden Patenschaften genutzt, um neue Fach- und Führungskräfte einzuarbeiten oder um einen Mitarbeiter auf eine Führungsposition vorzubereiten. Immer häufiger wird Mentoring auch für die gezielte Karriereentwicklung von Frauen eingesetzt.



Nutzen und Stärken

Mentoring ist eine erfolgreiche Methode der Personalentwicklung, die praxisnah und unternehmensspezifisch ist. Der Mentee erweitert sein Know-how, indem Wissen, Kompetenzen, Werte, Einstellungen, Motivationen und Perspektiven an ihn weitergegeben werden. Er wird gleichzeitig dabei unterstützt, persönliche und berufliche Ziele zu erreichen.

Für das Unternehmen bedeutet dieser Ansatz somit eine Verbreitung des vorhandenen Wissens. Zudem entwickelt der Mentee eine hohe Betriebsbindung - durch die starke soziale Vernetzung, die erfahrene Akzeptanz und Wertschätzung.

Vorteile für den Mentee

- » Er lernt die eigenen Fähigkeiten besser kennen.
- » Er wird bei seiner Tätigkeit und bei akuten beruflichen Problemen unterstützt.
- » Er kann die Arbeit effizienter gestalten.
- » Er erhält Impulse für die weitere berufliche Entwicklung.
- » Er wird selbstbewusster und sichtbarer.

Vorteile für den Mentor

Der Ansatz bietet aber auch Vorteile für den Mentor. Er kann sich aktuelles Fachwissen aneignen und seine sozialen und kommunikativen Kompetenzen trainieren. Darüber hinaus erfährt er Anerkennung für seine Erfahrungen und Kompetenzen.

Im Patenschaftsmodell können Unternehmen auch Mitarbeiter produktiv einsetzen, die in ihrer bisherigen Tätigkeit nur noch eingeschränkt arbeiten können. Und auch Mitarbeiter, die nach Jahren in der Führungsetage keine Herausforderungen in ihrer bisherigen Tätigkeit sehen, finden so eine neue Aufgabe.



Praxistipps

Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Mentor-Mentee-Verhältnis sind ein offenes und vertrauensvolles Klima und eine gründliche Vorbereitung der Teilnehmer. Das betrifft in erster Linie die sorgfältige Auswahl der Mentoren und Mentees. Nicht jeder Mentor kann einen Mitarbeiter in den Fragen und Themen unterstützen, die für ihn wichtig sind. Zudem muss die Chemie stimmen.

Ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis zwischen dem Paten und seinem Schützling ist hier noch wichtiger, als bei Lerntandems. Wenn bei der Zusammensetzung noch Unklarheiten bestehen oder ein großangelegtes Mentoring-Projekt gestartet werden soll, ist es ratsam, vor der Zusammenstellung Einzelgespräche mit den potenziellen Teilnehmern zu führen.

Macht und Hierarchie

Ein besonderes Augenmerk sollte dem Aspekt von Macht und Hierarchie gewidmet werden. Die Erfahrung lehrt, dass Patenschaften versagen, sobald ein Macht-Verhältnis zwischen den Teilnehmern entsteht. Deshalb sollten potenzielle Hierarchiekonflikte unbedingt im Vorfeld berücksichtigt werden. Der Mentor darf seine Position im Unternehmen nicht durch den Mentee gefährdet sehen. Und auch die Möglichkeit, dass der Mentee hierarchisch über den Mentor gestellt wird beinhaltet ein hohes Konfliktpotenzial.

Des Weiteren gehört zu einer gründlichen Vorbereitung, dass Mentor und Mentee sich Zeit für eine sorgfältige Auftragsklärung nehmen:

- » Wie viel Zeit wollen wir investieren?
- » Wie oft und wann treffen wir uns?
- » Welche Themen sind uns und für das Unternehmen besonders wichtig?

Grundsätze für eine gelungene Mentor-Mentee-Beziehung

Für den Erfolg einer Patenschaft ist eine gelungene Beziehung zwischen den beiden Teilnehmern entscheidend.

1. Unterstützung

Der Pate sollte gut auf seine Aufgabe vorbereitet werden und die Teilnehmer benötigen ausreichend Zeit für gemeinsame Gespräche.

2. Vertrauen

Weder die Weitergabe von Wissen noch eine engagierte Unterstützung des Mentees können verordnet werden. Deshalb sollten die persönlichen Vorlieben der Teilnehmer bei der Zusammenstellung der Teams berücksichtigt werden. Die Patenschaften sollten mindestens über ein Jahr bestehen und die Treffen mindestens alle sechs Wochen stattfinden, da sich Vertrauen erst mit der Zeit aufbauen lässt. Währenddessen können kleine Arbeitsaufträge und Aufgaben den Mentee bei seiner Entwicklung helfen. Außerdem sollte immer eine sanktionsfreier Ausstieg aus der Mentoring-Beziehung möglich sein.

3. Zusammenarbeit

Partnerschaftlichkeit ist die Grundvoraussetzung für jede Veränderung. Sobald Interessenkonflikte zwischen Mentor und Mentee auftreten, verliert der Ansatz seine positiven Wirkungen.

4. Gegenseitige Anerkennung

Nur auf dieser Grundlage kann eine Mentor-Mentee-Beziehung erfolgreich gestaltet werden.

5. Vertraulichkeit

Ohne ein hohes Maß an Vertraulichkeit ist es unmöglich, dass sensible Themen bearbeitet werden. Gibt es das nicht, wird die Entwicklung des Mentee deutlich verlangsamt und in vielen Punkten sogar unmöglich. Zudem ist ein Vertrauensaufbau ohne Vertraulichkeit nicht möglich.

6. Offenheit

Nur wenn der Mentee bereit ist, seine Erfahrungen, Ziele und Wünsche mitzuteilen und der Mentor diese vorurteilsfrei annehmen kann, ist eine Entwicklung möglich. Ein nicht wertendes Feedback gibt dem Mentee neue Impulse.

Ein letzter wichtiger Punkt betrifft die Anforderungen an einen Mentor. Während der Mentee Eigeninitiative, Erfolgswillen und Lernbereitschaft mitbringen muss, werden an den Mentor deutlich mehr Anforderungen gestellt: Mit Mentoren die über soziale Kompetenz, langjährige Berufserfahrung und ein hohes Machtpotenzial im Unternehmen verfügen und zudem den unbedingten Wunsch hegen, den Mentee zu unterstützen, verlaufen Patenschaften besonders erfolgreich.



Praxisbeispiel

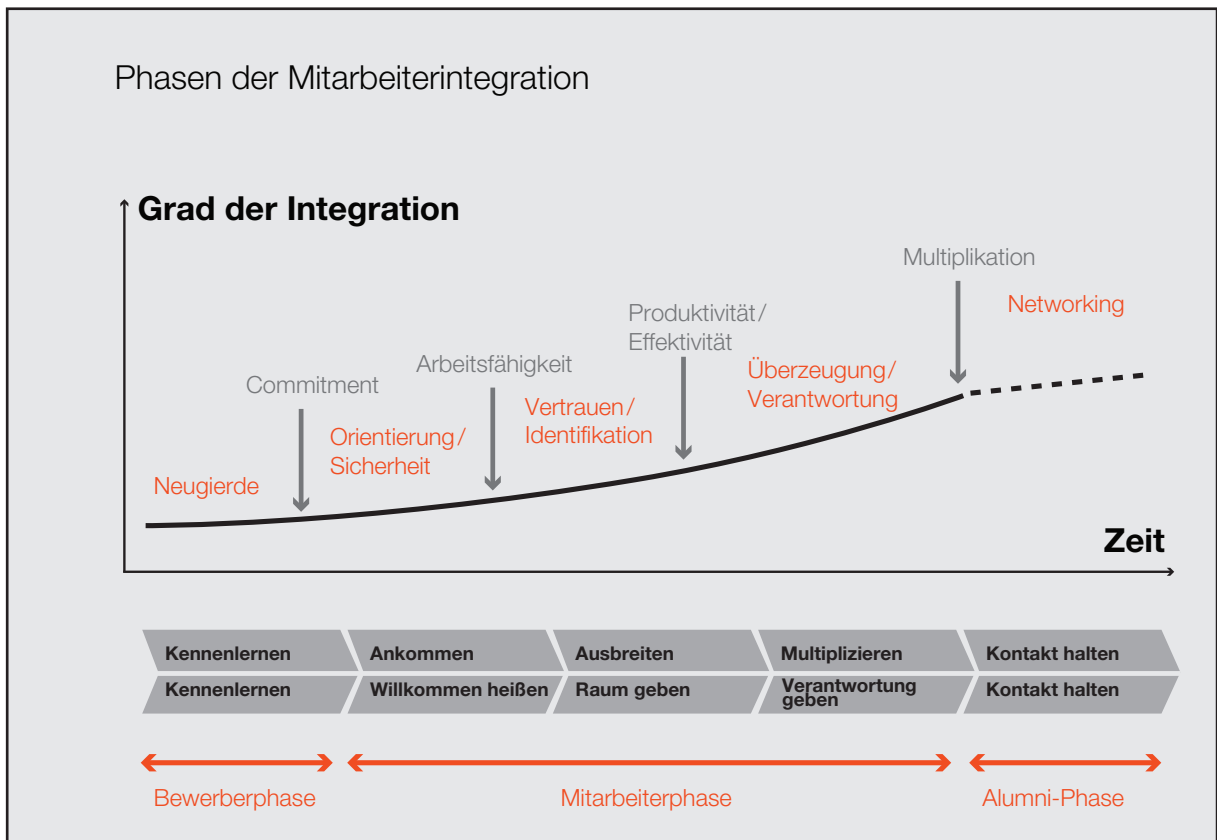
Die ESPRiT Consulting AG mit Stammsitz in München ist ein unabhängiges, international tätiges Beratungshaus für integrierte Management und IT Beratung. Kundenorientierung hat in dieser Branche oberste Priorität. Die Kunden erwarten von den rund 250 Mitarbeitern hochqualifizierte Lösungen und Ergebnisse innerhalb kürzester Zeit.

Für die eingesetzten Berater und Beraterinnen gehen damit ein hoher Erfolgsdruck und ein kontinuierlicher Wechsel zwischen verschiedenen Projekten, Themen und Kundenumfeldern einher. Mitarbeiter, die diesen Belastungen auf Dauer standhalten, sind schwer zu finden, insbesondere im hart umkämpften IT-Arbeitsmarkt.

Wachstum als Herausforderung

Für ESPRiT stellt das eine besondere Herausforderung dar, betrachtet man den Wachstumskurs des Unternehmens. „Unsere Unternehmensstrategie gibt uns ehrgeizige Wachstumsziele vor. Personalzuwächse von 20 Prozent pro Jahr sind daher nicht unüblich,“ erklärt Henrich Götz, Head of Human Resources bei ESPRiT, und ergänzt: „Dieser erhebliche Anteil neuer Mitarbeiter muss erfolgreich geworben, in möglichst kurzer Zeit eingearbeitet und integriert sowie langfristig gehalten werden.“

Daher legt das Beratungsunternehmen viel Wert auf einen systematischen Einarbeitungs- und Integrationsprozess, der in verschiedenen Phasen erfolgt.



In jeder Phase sorgen verschiedene Maßnahmen und Herangehensweisen für eine reibungslose Integration. „Während des gesamten Prozesses legen wir Wert auf unterschiedliche, sich ergänzende Initiativen,“ erläutert Henrich Götz.

So steht zu Beginn der Mitarbeiterphase bei ESPRiT neben einer intensiven Betreuung und Vorstellung von Unternehmen und Ansprechpartnern ein formelles Orientierungsprogramm mit verschiedenen Schulungsmaßnahmen und integrationsfördernden Aufgaben auf dem Programm.

Kombinierter Einsatz von Coaching und Mentoring

Damit wird sowohl das Beratungsverständnis von ESPRiT als auch die ESPRiT-spezifische Unternehmenskultur vermittelt und in der Folge lebbar gemacht. Um den neuen Mitarbeiter schnell in das Unternehmen einzubinden und Vorkehrungen für eine starke Identifikation zu schaffen, wird zudem auf ein zentrales Instrument der Personalführung und Karriereentwicklung zurückgegriffen: Der kombinierte Einsatz von Coaching und Mentoring.

Diese Form der Unterstützung ist seit Firmengründung für alle ESPRiT Mitarbeiter, von der Teamassistentin bis zum Partner, verbindlich. Coach und Mentor arbeiten arbeitsteilig, stimmen sich aber regelmäßig ab, um die Mitarbeiter bestmöglich zu begleiten.

„Diese Arbeitsteilung ist schon deshalb wichtig, weil der Coach operativ und fachlich in der konkreten Projektarbeit unterstützt. Der Mentor übernimmt hingegen den eher strategischen Part und sorgt für die langfristige Entwicklung des Mitarbeiters. Die Zuordnung von Mentor und Mentee ist daher auf eine möglichst lange Dauer ausgelegt,“ erläutert Henrich Götz. Voraussetzung für die Position als Mentor ist eine langjährige Berufserfahrung, um dem Mitarbeiter wichtiges Erfahrungswissen vermitteln zu können.

Zielvereinbarungsgespräche

Zielvereinbarungsgespräche mit dem Coach und Karriereentwicklungsgespräche mit dem Mentor sorgen für größtmögliche Transparenz. Dadurch kann der Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt klar erkennen, wo er steht, was er tun kann, um weiter zu kommen, und welche Unterstützung ihm dafür zur Verfügung steht. Die schriftliche Fixierung der Gesprächsinhalte sorgt für eine entsprechende Verbindlichkeit.

Unterstützung durch den „Buddy“

Weitere Unterstützung erhält der Mitarbeiter durch den sogenannten „Buddy“. Dabei handelt es sich um einen ESPRiT Mitarbeiter, der in aller Regel im gleichen Projekt wie der Neueinsteiger arbeitet und ihn während der ersten Tage und Wochen informell in alltäglichen Fragen unterstützt.

„Im Gegensatz zum Mentor oder Coach ist der Buddy besser in der Lage, den Einsteiger in die sozialen Netzwerke im Unternehmen einzuführen. Wo trifft man sich nach Feierabend? In welchen Verteiler muss ich mich eintragen lassen, um über die ESPRiT Freizeitangebote wie gemeinsames Fußball- oder Volleyballspielen informiert zu werden?“ ergänzt Christine Kränzle, Head of Marketing & Communications.

Qualität der Ausführung und professionelles Rollenverständnis

Auf die Frage, welche Aspekte bei einem solchen Ansatz besonders wichtig sind, entgegnet Henrich Götz: „Die wichtigsten Punkte betreffen die Qualität der Ausführung und die Professionalität im Rollenverständnis. Denn nur wenn sowohl Coaches und Mentoren auf der einen als auch Protegés und Mentees auf der anderen Seite eine aktive Rolle im Coaching- und Mentoringprozess einnehmen können, findet eine wertschätzende Kommunikation auf gleicher Augenhöhe statt.“

Unterstützung durch die Personalabteilung

All das setzt eine aktive Unterstützung durch die Personalabteilung voraus. Diese steht den Beteiligten jederzeit als Ansprechpartner zur Verfügung, stellt Informationen und Leitfäden für Coaches, Mentoren, Protegés und Mentees bereit und setzt Schulungsmaßnahmen um, die für alle Beteiligten verbindlich sind.

Ziele dieser Workshops sind es, Kenntnisse in der Gesprächsführung zu vermitteln und über die Grundlagen des Konzepts sowie Rollen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu informieren.

Monitoring

Für eine hohe Qualität des Betreuungsprozesses ist zudem ein kontinuierliches Monitoring notwendig. Neben den Ergebnissen der alle zwei Jahre stattfindenden Mitarbeiterbefragung werden hierfür die Ergebnisse des obligatorischen Integrationsgesprächs herangezogen. In diesem Gespräch wird insbesondere auch der Mentoring/Coaching-Prozess reflektiert.

Werden Defizite offensichtlich, sucht man nach geeigneten Gegenstrategien. „Probleme lassen sich meistens in persönlichen Gesprächen beseitigen, beispielsweise wenn Termine aufgrund eines hohen Arbeitsanfalls nicht zustande kommen. In Einzelfällen passen Mentor/Coach und Mitarbeiter aber einfach nicht zusammen. Dann sorgen wir für einen entsprechenden personellen Wechsel,“ so Henrich Götz.

Eine lohnende Investition

Christine Kränzle ergänzt: „Die Rahmenbedingungen bestmöglich zu gestalten ist die eine Seite. Damit der Ansatz funktioniert, muss er aber auch gelebt werden. Das funktioniert nur in einem partnerschaftlichen und vertrauensgeprägten Klima, in dem es möglich ist, ehrlich und offen miteinander umzugehen und sich als Mensch mit individuellen Anforderungen und Bedürfnissen zu zeigen.“

Die Investitionen für den Prozess sind nicht unerheblich, zahlen sich für das Unternehmen aber in vielfacher Weise aus. Nur auf dieser Grundlage kann ein schneller Einstieg in das anspruchsvolle Arbeitsumfeld einer Unternehmensberatung erfolgen. Darüber hinaus stellen die geschilderten Maßnahmen sicher, dass sich die Beschäftigten überdurchschnittlich stark mit dem Unternehmen identifizieren und begünstigen ein offenes und partnerschaftliches Klima.

Das ist schon deshalb kein leichtes Unterfangen, weil die Berater weitgehend beim Kunden tätig sind und persönliche Face-to-Face-Kontakte zwischen den Mitarbeitern eher selten sind. Erfahrungsgemäß trägt das Konzept auch stark zur Karriereentwicklung der Mitarbeiter bei. Dadurch werden ihre Potenziale bestmöglich genutzt und es wird ein wesentlicher Beitrag zur Mitarbeiterbindung geleistet.

Letztlich zeugen verschiedene Auszeichnungen, wie die hohe Platzierung beim Great Place To Work Wettbewerb 2008 oder die zweifache Würdigung im Rahmen "Karriere des Jahres" von einer vorbildlichen Personalpolitik und machen die guten Arbeitsbedingungen nach außen bekannt.

Kontaktdaten

ESPRiT Consulting AG

Christine Kränzle

Head of Marketing & Communications

Bavariaring 28, 80336 München, Tel: +49 (175) 2214344

christine.kraenzle at esprit-consulting.com, www.esprit-consulting.com

6. Moderierte Übergabegespräche

Wenn Mitarbeiter auf Schlüsselpositionen das Unternehmen in absehbarer Zeit verlassen, bieten sich moderierte Übergabegespräche an, um Wissen weiterzugeben. Dabei handelt es sich um einen längeren moderierten Prozess, in dem Wissensgeber und Wissensnehmer in einen aktiven Dialog treten. Ziel ist es, ihre (verdeckten) Wissensbestände anzugleichen.

Mitarbeiter identifizieren

Zuerst müssen die Mitarbeiter identifiziert werden, die den Betrieb in absehbarer Zeit verlassen. Wenn das geschehen ist, sollte mit dem jeweiligen Vorgesetzten geklärt werden, welche Ansprüche dieser an den Wissenstransfer hat. Zu klären sind dabei beispielsweise, welche Tätigkeitsbereiche und Wissensbestände er für besonders wichtig hält und ob organisatorische Veränderungen den Prozess beeinflussen.

Einzelgespräche

Dann folgen Einzelgespräche mit dem Wissensgeber und dem Wissensnehmer. In den Gesprächen werden sie gefragt, wo sie besonderen Wissensbedarf sehen. Ihre Arbeitssituation, Arbeitsinhalte und ihr Arbeitsumfeld werden erfasst. Neben der Analyse der Ausgangssituation legen diese Gespräche auch den Grundstein für das Vertrauen zum Moderator.

Übergabegespräche

Anschließend erfolgen die eigentlichen Übergabegespräche. Über einen längeren Zeitraum treffen sich Wissensgeber und Wissensnehmer regelmäßig. Unterstützt durch den Moderator werden individuelle Erfahrungen, Erkenntnisse und Erlebnisse im Tätigkeitsbereich thematisiert. Es werden Fragen besprochen wie:

- » Was war ihr größter Erfolg?
- » Was war eine besonders kritische Situation?
- » Wo liegen mögliche Konfliktpunkte?
- » Worauf muss besonders geachtet werden?
- » Wie lauten die ungeschriebenen Gesetze?

In der Zeit zwischen den gemeinsamen Sitzungen können Aufträge vereinbart werden, wie beispielsweise die gemeinsame Durchführung von wichtigen Tätigkeiten.

Nutzen und Stärken

Moderierte Übergabegespräche bieten den besonderen Vorteil, dass wichtiges Erfahrungswissen in einem begrenzten und relativ kurzen Zeitraum intensiv ausgetauscht wird und dass das Erfahrungswissen besonders gut dokumentiert werden kann.

Durch die Moderation wird sichergestellt, dass vermeintlich Klares nicht unter den Tisch fällt. Der Wissensnehmer profitiert von der Sicherheit, gut auf seinen neuen Tätigkeitsbereich vorbereitet zu sein.





Praxistipps

Der Erfolg von Übernahmegesprächen steht und fällt mit der Bereitschaft der Mitarbeiter und den Kompetenzen des Moderators bei der Gesprächsführung. Maßgeblich für die Bereitschaft der Mitarbeiter sind das Freiwilligkeitsprinzip sowie ausreichend Zeit für die eigentliche Übergabe. Mit einem Vorgänger, der seinen Arbeitsplatz unfreiwillig verlassen muss, macht diese Maßnahme beispielsweise keinen Sinn.

Der Moderator stellt sicher, dass die Beteiligten sich ausreichend Zeit für die Übergabe nehmen. Seine Gesprächsführungskompetenz entscheidet darüber, ob ein Austausch zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer erfolgt und vertieft wird.

Mit Methoden wie dem zirkulären Fragen, Feedback, Visualisierung und Dokumentation gewährleistet er, dass ein gemeinsames Verständnis zwischen den Teilnehmern entsteht und scheinbar Selbstverständliches thematisiert wird. Einem Mitarbeiter, der seine Tätigkeit seit vielen Jahren erfolgreich ausübt, erscheinen wichtige Punkte häufig so normal, dass er sie dem neuen Mitarbeiter ohne gezieltes Nachfragen des Moderators kaum vermitteln würde.



Praxisbeispiel

Die Tätigkeiten im Kerngeschäft von Vattenfall Europe Berlin AG & Co. KG in der Energiewirtschaft sind gekennzeichnet durch hohe Qualifikation, ausgeprägtes Spezialistenwissen und teilweise mehrjährige Einarbeitungszeiten. Das Unternehmen beschäftigt 40000 Mitarbeiter. Doch bedingt durch Personalabbau haben in den vergangenen Jahren viele Erfahrungsträger das Unternehmen verlassen.

Erfahrungsverlust und Innovationsbedarf

Damit einher ging ein schmerzlicher Erfahrungsverlust. Die Altersstruktur (Durchschnitt bei 41 Jahren) macht Handlungsbedarf sichtbar.

Ein besonderer Engpass existiert beim Ingenieur-Nachwuchs. Allein in den nächsten 5 Jahren sind 30 Ingenieurstellen nachzubersetzen. Dabei müssen nicht nur Erfahrungen von älteren Mitarbeitern an jüngere fließen, sondern auch umgekehrt bedarf das Unternehmen neuen, innovativen Know-hows, das Hochschulabsolventen frisch von den Hochschulen mitbringen. D. h. „Wissenstransfer“ ist keine Einbahnstraße, sondern muss in mehreren Richtungen laufen.

Aus diesem Grund entwickelte die Personalentwicklung von Vattenfall Europe Berlin in Kooperation mit einer Beratungsfirma das Instrument „Wissenstransfer“ und implementierte es Ende 2004. Seitdem wurden 15 Prozesse zum Wissenstransfer von der Personalentwicklung begleitet.

Schlüsselmitarbeiter

Zielgruppe für die Anwendung des Instruments „Wissenstransfer“ sind ausgewiesene Schlüsselmitarbeiter, d. h. Personen, die in der Regel über wichtiges Wissen verfügen. Als Beispiel sei der Thermodynamiker genannt, der mit seinem Wissen über die Verfahrenstechnik der Kraftwerksanlage entscheidend den wirtschaftlichen Betrieb der Anlage beeinflusst. Da der „Wissenstransfer“ vergleichsweise zeitaufwändig ist, wird die Anwendung auf einen überschaubaren Kreis beschränkt.

Der erste Schritt zu einem erfolgreichen Wissenstransfer ist die Identifikation der Schlüsselmitarbeiter. Hierzu eignet sich gut die Frage an Führungskräfte: „Was passiert, wenn Herr/Frau XY zwei Monate ausfällt?“

Wissen was der Vorgänger weiß

Oftmals bleibt beim Ausscheiden wenig Zeit, einen Nachfolger sorgfältig einzuarbeiten. Für die Übergabe wichtiger Dokumente und Dateien ist meistens gesorgt. Viel wichtiger als das Wissen auf der Festplatte und in den Aktenschränken ist allerdings das Wissen im Kopf der Mitarbeiter – das implizite Wissen.

Kern der von uns angewandten Methode ist es, an dieses „verdeckte“, nicht dokumentierte Wissen zu gelangen, von dem der Mitarbeiter sich häufig gar nicht bewusst ist, dass es sich um wertvolles Wissen handelt. Hierbei geht es um den Anteil, der nicht nachlesbar ist: Erfahrung, Erlebnis, Intuition, Gefühl, Instinkt. Allen voran sind zu nennen: Wissen über Personen, Gruppen, Netzwerke, spezielle Ereignisse, Fehler- und Erfolgslogik, ungeschriebene Gesetze, Konfliktpotenziale.

Vorgehen beim Wissenstransfer

Idealtypisch gehen wir in 5 Schritten bei der Begleitung eines Wissenstransferprozesses vor (s. Grafik)

0. Auftragsklärung mit dem Auftraggeber (Linienvorgesetzter des Wissensnehmers)
1. Erfassung der Arbeitssituation mit dem Wissensgeber
2. Ermittlung des Bedarfs mit dem Wissensnehmer
3. Sichtung des bereits dokumentierten Materials mit dem Wissensgeber
4. Moderierte Übergabegespräche zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer
5. Auswertung mit allen Beteiligten

Die Bausteine 1 bis 3 dienen einer soliden Analyse der Ausgangssituation und der Vertrauensbildung. Wissensgeber und -nehmer benennen die Themen, zu denen sie besonderen Wissensbedarf sehen. Es werden gezielt Hinweise auf implizites Wissen gesammelt (Wissen über kritische Stellen in den Prozessen, Umgang mit Mitarbeitern, Leistungsträger, Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, mit Lieferanten, usw.).

Zweistündige Gespräche

Das eigentliche Herzstück des Wissenstransfers ist der Baustein 4, der sich von wenigen Wochen bis über mehrere Monate ziehen kann. Dabei moderiert eine Mitarbeiterin der Personalentwicklung jeweils ca. zweistündige Gespräche. Diese finden in regelmäßigen Abständen – wöchentlich, 14-tägig – statt. Häufig werden Aufträge für die Zeit dazwischen vereinbart, beispielsweise eine gemeinsame Inbetriebnahmeprüfung. Im Baustein 4 geht es um individuelle Erfahrungen, Erkenntnisse, Erlebnisse. Beispielhafte Fragen wie:

- » Was war Ihr größter Erfolg?
- » Was war eine besonders kritische Situation?
- » Welches sind mögliche Konfliktpunkte?
- » Worauf muss besonders geachtet werden?
- » Welche ungeschriebenen Gesetze gibt es?
- » Wie ist die Struktur des Teams, der Leistungsträger, die Entwicklung des Bereichs in der letzten Zeit?
- » Was ist die Herausforderung in der nächsten Zeit?

sind ein Einstieg in die jeweiligen Themen. Im Dialog werden Erfahrungsanteile benannt, vermeintlich Klares wird hinterfragt, künftiger Handlungsbedarf wird identifiziert, Ansätze für Verbesserungen werden erkannt.

Rolle der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung unterstützt, strukturiert und begleitet den Prozess „Wissenstransfer“. Sie ist Katalysator (darf „dumme“ Fragen stellen, regt Verständigung über verwendete Begriffe an) und wacht gleichzeitig darüber, dass sich die Beteiligten überhaupt die Zeit für die Übergabe nehmen. Kernstück der Unterstützung der Personalentwicklung ist es, die Kommunikation zwischen Erfahrungsgeber und -nehmer anzuregen und zu vertiefen. Methode der Wahl hierfür sind zirkuläre Fragen und Feedback.

Eine häufige Erfahrung ist es, dass beide die gleichen Worte verwenden, aber noch lange nicht das Gleiche meinen. An dieser Stelle wird von der Personalentwicklung der Prozess verlangsamt, indem eine Rückmelde-Schleife eingebaut wird. Der Wissensnehmer wird um eine Rückmeldung gebeten, wie das vom Wissensgeber Gesagte angekommen ist. Durch Visualisierung und Dokumentation wird zusätzlich ein gemeinsames Verständnis sichergestellt.

Gesprächsführung

Zirkuläre Fragen können bei Anzeichen von implizitem Wissen weiterhelfen. Hinter einem schlicht dahin gesagten Satz kann sich bei gezieltem Nachfragen ein Erfolgsgeheimnis offenbaren. Im Tagesgeschäft wäre der entscheidende Hinweis vielleicht unter der banalen Aussage verborgen geblieben. Hierzu braucht es in der Gesprächsführung geschulte Mitarbeiter der Personalentwicklung, die über die Sensibilität verfügen, Hinweise auf implizites Wissen aufzugreifen.

Zusammengefasst begleitet die Personalentwicklung den Dialog zwischen Erfahrungsgeber und -nehmer und kann sich um so mehr zurückziehen, je gezielter der Erfahrungsnehmer selbst nachfragt.

Quelle: www.perso-net.de



Praxistipps

Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer ist die Freiwilligkeit der Beteiligten. Wenn beispielsweise der Vorgänger seine Position nicht freiwillig verlässt und auf den letzten Drücker noch seine Erfahrungen weiter geben soll, dann hat auch eine Unterstützung durch die Personalentwicklung keine Aussicht auf Erfolg.

Unerlässlich ist die präzise Auftragsklärung mit dem Auftraggeber, dem Linienvorgesetzten. Spielen z. B. Pläne für organisatorische Veränderungen in den Wissenstransfer hinein? Woran wird im Anschluss der Erfolg gemessen?

Bewährt haben sich die Bausteine 1 und 2, Einzelgespräche mit dem Wissensgeber und -nehmer. Obgleich hier noch kein Wissen zwischen Wissensgeber und -nehmer ausgetauscht wird, wird der Grundstein für ein Vertrauensverhältnis zum Dialogbegleiter der Personalentwicklung gelegt.

Ein bewährtes Mittel, Menschen ins Gespräch zu bringen und damit auch an verdecktes Wissen zu gelangen, ist ferner das Geschichten-Erzählen. Am Rande von Erfolgsgeschichten oder Pleiten, Pech und Pannen wird häufig weit mehr impliziertes Wissen verbalisiert als bei direkter Nachfrage.

Nutzen für die Beteiligten

Für den Vorgänger bedeutet die intensive Begleitung des Wissenstransfers, das von ihm über Jahre „bestellte Feld“ sauber zu hinterlassen. Der Wissenstransfer lässt den Wissensnehmer gut gewappnet in seine neue Aufgabe starten. So äußerte ein Nachfolger bei uns „Ich war ganz entspannt, da ich durch die Systematik keine Angst hatte, etwas zu vergessen“. Durch die Einbindung einer neutralen Person werden vermeintlich selbstverständliche Dinge hinterfragt und damit erst wirklich klar.



7. Links zum Thema

- » **www.perso-net.de**
Beschreibung der Systematik eines flexiblen Wissenstransfer-Prozesses
- » **www.perso-net.de**
Anschauliches Beispiel eines Erfahrungstransfers bei dem mittelständischen Unternehmen Helmut Hund GmbH
- » **www.perso-net.de**
Darstellung des Junior-Senior-Programms bei der Behr Industry Mylau GmbH. Auf der Grundlage von Lerntandems wurde in diesem Unternehmen ein nachhaltiger Wissenstransfer-Prozess realisiert
- » **www.perso-net.de**
Im Online-Personalkompodium befindet sich ein umfassender Text zum Patenschaftsmodell zum Aufbau von Fach- und Führungskräften
- » **www.perso-net.de**
Hier wird ein Mentoring-Projekt aus der Praxis beleuchtet, das im Verbund von mehreren Organisationen durchgeführt wurde
- » **www.genia-berlin.de**
Umfassende Hintergrundinformationen und Praxishilfen zur Einführung eines Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen
- » **www.erfahrung-ist-zukunft.de**
Die Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ will die Herausforderungen des demografischen Wandels bewusst machen. Hier finden sich auch zahlreiche Informationen und Praxisbeispiele zum Thema Erfahrungstransfer
- » **mentoring.region-stuttgart.de**
Das Projekt „M&Q - Mentoring und Qualifizierung“ der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) stellt ein Modell vor, wie Qualifizierungsmaßnahmen für gering qualifizierte Frauen durch Mentoring unterstützt werden können