

# Erfahrungswissen für Ihr Unternehmen sichern und neues Wissen generieren

Knowledge Café, Community of Practice, Mentoring und mehr

ddn Hamburg am 22.02.2017

in den Räumen von Randstad Deutschland GmbH&Co.KG

Referentin: Ute Flügge – Organisationsberaterin-Mediatorin-Coach

Der Fortschritt lebt  
vom Austausch des Wissens  
Albert Einstein

## Agenda

- ❑ Was implizites Wissen ist und wie es gesichert werden kann
- ❑ Kosten und Nutzen für das Unternehmen
- ❑ Methoden um implizites Wissen
  - Bewusst zu machen und
  - für den Transfer vorzubereiten
- ❑ Methoden die implizites Wissen einbinden um
  - neues Wissen zu generieren und
  - Innovationskraft zu fördern
- ❑ Anwendung der Methode Knowledge-Café
- ❑ Abschlussrunde
- ❑ Ende um 16:30

### □ Was implizites Wissen ist

- Implizites Wissen ist personengebunden. Das sogenannte Fingerspitzengefühl oder eine besondere Kompetenz in der sozialen Interaktion sind dem impliziten Wissen zuzuordnen.
- Weitere Beispiele sind Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen, Kenntnisse über informelle Strukturen und Unternehmenskultur oder die Koordination von komplexen Abläufen.
- Den Mitarbeitern selbst ist es häufig nicht bewusst, wie umfangreich ihr implizites Wissen ist und oft wird die Relevanz dieses Wissens für den wirtschaftlichen Erfolg unterschätzt.

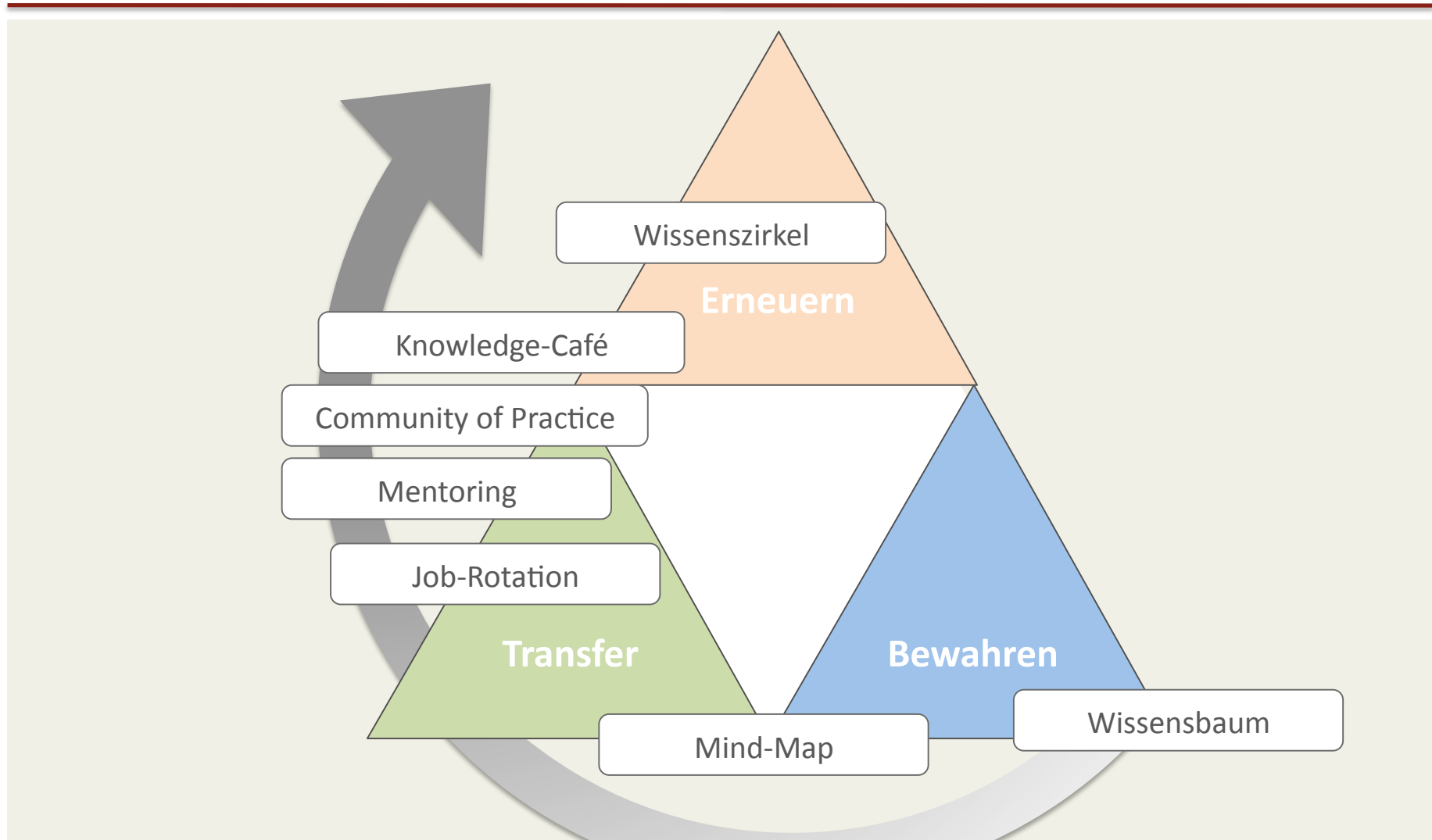
## □ **Wie implizites Wissen gesichert werden kann**

- Die Sicherung von implizitem Wissen braucht den Dialog und die Interaktion zwischen Menschen.
- Durch den persönlichen Erfahrungsaustausch und das Spiel von Frage und Antwort wird implizites Wissen bewusst, sichtbar und übertragbar.
- Mit dialogbasierten Methoden von Mensch zu Mensch kann implizites Wissen für das Unternehmen gesichert werden. Darüber hinaus entwickeln sie sich oft zu Innovationsauslösern und fördern so die Generierung von neuem Wissen und die Innovationskraft des Unternehmens.

- Die Kosten der interaktiven Methoden sind gering
  - In den meisten Fällen beschränkt sich der Aufwand auf die eingesetzte Arbeitszeit der Mitarbeiter.
  - Gemessen an den Kosten, die für Unternehmens-Wikis, Share-Points und Co entstehen ist das überschaubar.
  - Positive Effekte der interaktiven Methoden können zur Einsparung von Arbeitszeit an anderer Stelle führen, z.B.
    - Vermeidung von Fehlern und Doppelarbeit
    - Konstruktiver Umgang mit Konflikten

- Der Nutzen für das Unternehmen geht über das Sichern von Wissen hinaus
  - Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen
  - Mitarbeiter verstehen die Gesamtabläufe im Unternehmen besser
  - Arbeitsmotivation bei jüngeren und älteren Mitarbeitern steigt
  - Innovationskraft wird gefördert
  - Arbeitgeberattraktivität steigt

# Erfahrungswissen für das Unternehmen sichern





## □ Methode

- Der Wissensbaum ist eine schematische Abbildung des beruflichen Werdeganges, der Kompetenzen und Erfahrungen eines Mitarbeiters.
- Die Metapher des Baumes und die Begleitung durch eine dritte Person unterstützen die Mitarbeiterin dabei, sich die eigenen Kompetenzen, das eigene Wissen bewusst zu machen.

## □ Focus

- implizites Wissen identifizieren und visualisieren
- Mitarbeiterbezogenes Wissen erfassen und für den Wissenstransfer zur Verfügung zu stellen
- Entwicklungspotentiale ( eigene, Nachfolger, Kollegen) aufdecken

## □ Praktische Umsetzung

- Im vertrauensvollen Gespräch mit einer dritte Person, die mit gezielten Fragen unterstützt, reflektiert der Mitarbeiter seine Kompetenzen. Diese werden im Wissensbaum festgehalten.
- Die **Wurzeln** des Baumes symbolisieren die Ausgangspunkte der beruflichen und fachlichen Kompetenzen, z.B. Ausbildung, Fortbildungen, Umschulungen, Arbeitsplatz.
- Der **Stamm** symbolisiert die Kernkompetenzen der Person, also ihre beruflichen Fertigkeiten und Spezialisierungen, z.B. Prozesskenntnisse, Produktkenntnisse, Durchsetzungsfähigkeit, Zuverlässigkeit.
- Das **Blätterwerk** bildet das Wissen und die praktischen Fähigkeiten ab, mit denen der Mitarbeiter sein Wissen für das Unternehmen nutzt.
- Um einen Wissensdialog anzuregen, kann auch für den Nachfolger ein Wissensbaum erstellt werden.

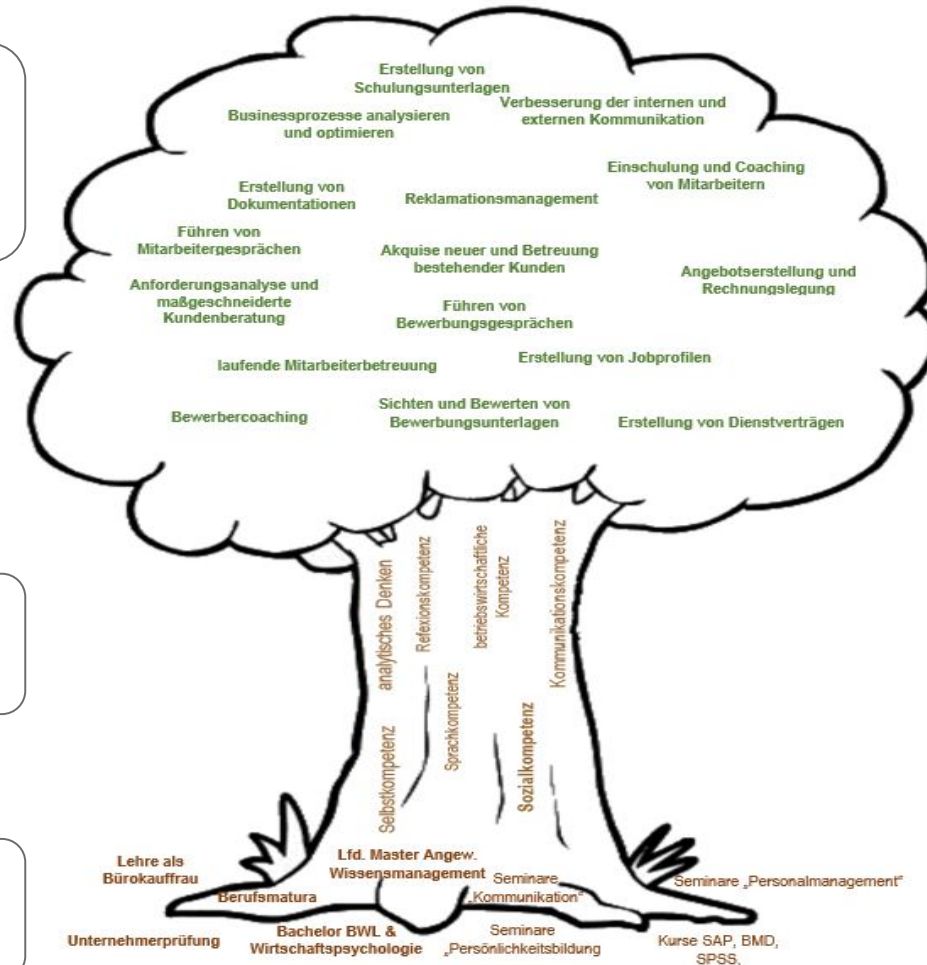
- Chancen
  - Schematische Darstellung des Kompetenzportfolios
  - Strukturiertes Vorgehen und Begleitung durch dritte Person unterstützt Bewusstwerdung von Wissen
  - Wertschätzung der Mitarbeiterin
  - Öffnung des Mitarbeiters für den Transferprozess
- Risiken
  - Subjektivität der Information

# Wissensbaum

Praktische Fähigkeiten, konkrete Tätigkeiten bei denen das Wissen dem Unternehmen nutzt

Kernkompetenzen, berufliche Fertigkeiten Spezialisierungen

Ausgangspunkt der beruflichen und fachlichen Kompetenzen



Quelle:  
<http://debian2008.cloudapp.net/s14/wp/wissensbaum/>

## □ Methode

- Mind-Map ist eine Visualisierungsmethode, die Informationen mittels Stichworten hierarchisch auf Ästen strukturiert.
- Mind-Mapping ist außerdem eine einfache Methode um für Mitarbeiter eines Unternehmens einen gemeinsamen Kontext herzustellen, der dazu führt, dass nach relevantem Wissen gesucht oder eben dieses - an der richtigen Stelle - hinterlegt werden kann – Wissenslandkarte

## □ Focus

- Visuelle Sammlung und Strukturierung von Ideen oder Themen rund um ein Wissensgebiet
- Überblick über ein Gebiet verschaffen
- Mitarbeiterbezogenes Wissen, Kompetenzen u. Erfahrungen erfassen
- Transfer vorbereiten, Austausch anregen

## □ Praktische Umsetzung

- Begleitet von einer dritten Person, die mit gezielten Fragen unterstützt, reflektiert der Mitarbeiter seine Kompetenzen und sein Wissensgebiet. Diese werden in der Mind-Map festgehalten.
- Beim Anlegen einer Mind-Map wird zunächst das Generalthema bzw. Wissensgebiet in das Zentrum gestellt. Sodann werden weitere Themen gesammelt, die als weitere Haupt- oder als Subthemen in Form von Ästen dem Hauptthema zugeordnet werden.
- Eine weitere Ebene mit Subsubthemen ist möglich. Die Empfehlung ist, sich auf drei Ebenen zu beschränken.
- Für die Strukturierung von Mind-Maps eignen sich unterschiedliche Symbole und Farben.
- Durch Pfeile können zusätzliche Querverbindungen zwischen Zweigen dargestellt werden.

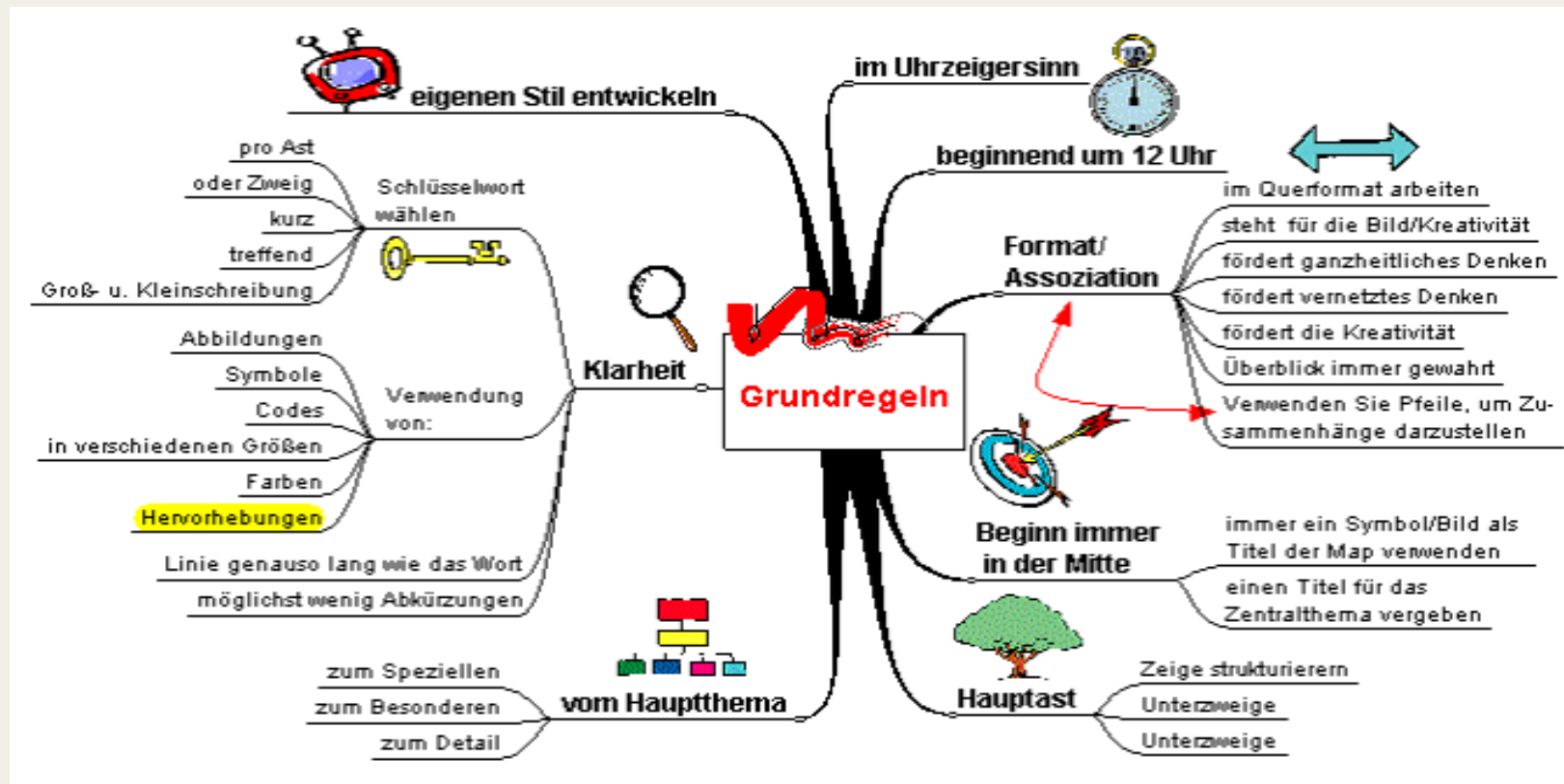
## □ Chancen

- Strukturiertes Vorgehen und Begleitung durch gezielte Fragen unterstützen die Bewusstwerdung von Wissen
- Schematische Darstellung des Kompetenzportfolios
- Wertschätzung des Mitarbeiters
- Öffnung des Mitarbeiters für den Transferprozess

## □ Risiken

- Subjektivität der Informationen

## Grundregeln bei der Erstellung von Mind Maps



Quelle: <http://www.consequence-concept.de/informationen/default.htm>



## □ Methode

- Als Job Rotation wird ein systematischer Arbeitsplatzwechsel bezeichnet, der zur Entfaltung und Vertiefung der Fachkenntnisse und Erfahrungen geeigneter Mitarbeiter dient.

## □ Fokus

- Vertikale und/oder horizontale Wissenserweiterung im Arbeitsbereich des Mitarbeiters
- Förderung von Führungsnachwuchs und Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte
- Gesamtzusammenhänge der Geschäftsprozesse und -inhalte erkennen

## □ Praktische Umsetzung

- Mitarbeiterinnen rotieren zwischen mehreren definierten Stellen in bestimmten zeitlichen Intervallen.
- Job-Rotation kann in unterschiedlichen Ausprägungen angewendet werden:
  - Job Rotation auf gleicher Tätigkeitsebene
  - Job Rotation in eine ranghöhere Stelle
  - Job Rotation zwischen einer Stab- und einer Linienfunktion bzw. vom Innen- in den Außendienst
- Der Wechsel beinhaltet neue Aufgaben, Kompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche.
- Die Übernahme der neuen Tätigkeit oder Funktion im Unternehmen erfolgt zeitlich befristet. Die Wechselhäufigkeit orientiert sich in der Regel an der Komplexität der Arbeitsaufgaben.
- Job-Rotation erfordert eine sorgfältige Vorbereitung und Prozessbegleitung
  - Ermittlung des konkreten Entwicklungsbedarfs im Mitarbeitergespräch
  - Erarbeitung eines Ablaufes der Job-Rotation
  - Besprechung der Job Rotation mit den beteiligten Mitarbeitern
  - Integration in das Tagesgeschäft der einzelnen Arbeitsbereiche

## □ Chancen

- Das Verstehen des gesamten Geschäftsprozesses
- Transfer von implizitem Wissen
- Generierung von neuen Ideen in den einzelnen Arbeitsfeldern
- Hoher Lerneffekt für Mitarbeiter
- Verbesserung der internen Kommunikation

## □ Risiken

- Bereitschaft und Flexibilität der Mitarbeiter ist gefordert
- Einarbeitung des neuen Mitarbeiters kostet Zeit und behindert möglicher Weise das Tagesgeschäft

## □ Methode

- Mentoring ist ein Instrument der Personalentwicklung und eine Methode zum Transfer von Wissen, insbesondere für die Weitergabe von implizitem Wissen.
- Die Mentorin hat die Rolle einer erfahrenen Beraterin und Fördererin. Sie bringt ihre subjektive Meinung und Erfahrung situationsbezogen ein. Ein erfolgreicher Mentoring-Prozess setzt diese Rollenklarheit voraus.
- Zum Mentor berufen werden Personen mit einer hohen Wertschätzung und Akzeptanz im Unternehmen. Sie verfügen über umfangreiche Berufserfahrung, hohe soziale Kompetenz, Integrität, Engagement und die Bereitschaft von Jüngeren zu lernen.
- Neben dem Austausch über fachliche Themen und Erfahrungen regt der Mentoring-Prozess die Mentees zur Selbstreflektion an und beschleunigt dadurch ihren Entwicklungsprozess.
- Der Mentee sollte Eigeninitiative, den Wunsch nach Weiterentwicklung, Engagement und die Bereitschaft von Älteren zu lernen mitbringen.

## □ Focus

- Mitarbeiterbezogenes Wissen, Kompetenzen & Erfahrungen weitergeben
- Gesamtzusammenhänge von Prozessen verdeutlichen
- Netzwerke öffnen
- Jüngeren Arbeitskräften werden Werte wie Arbeitsmoral, Qualitätsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Loyalität vermittelt

## □ Praktische Umsetzung

- Mentoren sollten auf ihre Mentorentätigkeit vorbereitet werden.
- Wichtig sind dabei Klarheit über den Rollenwechsel, Gesprächstechniken und Klarheit über die eigene Motivation.
- Mentor und Mentee werden in Unternehmen von einer zentralen Stelle vermittelt, diese begleitet auch den Mentoring-Prozess.
- Die Mentoring-Partner formulieren Ziele des Mentoring-Prozesses und vereinbaren die individuelle Gestaltung.
- In der Regel ist der Mentoring-Prozess für die Dauer von einem Jahr angelegt.
- Neben Disziplin und Ergebnisorientierung sind die Fähigkeiten kritische Situationen und besondere Herausforderungen zu meistern erfolgsbestimmend.
- Die Evaluation ist zu empfehlen um die Effizienz des aktuellen und der zukünftigen Mentoring-Prozesse zu fördern.

## □ Chancen

- Weitergabe von Erfahrungswissen und Werten
- Fachlicher Austausch zwischen Generationen
- Best Practice und Qualitätsbewusstsein werden erhalten

## □ Risiken

- Rollenklarheit wird aufgelöst
- Weitergabe von Bad Practice
- Gespräche verlaufen, ziel- und ergebnislos

## □ Methode

- Eine Community of Practice (CoP) ist ein Zusammenschluss von Personen im innerbetrieblichen aber auch betriebsübergreifenden Kontext.
- Sie findet sich auf Basis eines gemeinsamen Wissens- oder Interessensbereiches. Die einzelnen Mitglieder sind nicht fest definiert sondern finden freiwillig und weisungsunabhängig zueinander.
- Auf diese Weise schließen sich Personen verschiedener Funktionalitäten und hierarchischen Ebenen zusammen.
- Es wird keine konkrete Frage- oder Problemstellung vorgegeben. Ziele der gemeinsamen Arbeit werden von der Gruppe definiert.



- ▣ Fokus
  - Weisungsunabhängige Gruppenbildung
  - Wissensaustausch und Wissensgenerierung ohne vorgegebene Aufgabenstellung
  - Neues Wissen generieren
  - Innovation und Veränderung anstoßen
  - Gegenseitige Beratung

## □ Praktische Umsetzung (1)

- Die Community of Practice kommt zu Stande, wenn einzelne Mitglieder oder Organisationen aus ihrer Existenz einen Mehrwert erlangen.
- Virtuelle Kommunikationsmittel und Tools ermöglichen die Arbeit ohne regionale Begrenzung.
- Der Lebenszyklus einer Community of Practice hat fünf Phasen:
- Gründung: Das Management gibt Impulse um Mitarbeiter zusammen zu führen, die ein gemeinsames betriebliches Interesse teilen.
- Gruppenbildung : Die Teilnehmer erfahren Unterstützung durch Anleitung zur Gruppenbildung und Vertrauensaufbau.
- Zieldefinition: Die Gruppe klärt ihre primären Ziele. Z.B. Wissenslücken identifizieren und systematisch bearbeiten oder kollegiales Coaching bei herausfordernden Situationen einzelner Teilnehmer. Meist nimmt in dieser Phase die Anzahl der Mitglieder deutlich zu.

## □ Praktische Umsetzung (2)

- Gemeinsame Arbeit: Selbstorganisation der Wissens- und der Beziehungsarbeit. Stetige Zielfokussierung und ggf. Anpassung, überprüfen der Wertschöpfung für die beteiligten Organisationen und die Teilnehmer.
- Wandlung: Diese Phase beschreibt den Abschluss, der aus verschiedenen Gründen herbeigeführt werden kann. So kann das primäre Ziel der Gruppe abschließend bearbeitet und beantwortet sein oder die Aufgabenstellung an sich ist durch Veränderung der Rahmenbedingungen obsolet geworden. Ebenso ist es möglich, dass die Gruppenmitglieder das Interesse verlieren und die Gruppe sich daher allmählich verkleinert und ganz auflöst.

## ■ Chancen

- Förderung der Unternehmenskommunikation über Fachbereiche und Hierarchien hinweg
- Stärkung der betriebsübergreifenden Kommunikation, auch mit Kunden
- Hohe Autonomie der Teilnehmer kann bisher ungedachte und unkonventionelle Ergebnisse hervorbringen
- Know-how Aufbau im Bezug auf gemeinschaftliche Wissensgenerierung

## ■ Risiken

- keine Bearbeitung einer konkreten Aufgabenstellungen
- Langfristige Anerkennung und Wertschätzung durch Management und Kollegen

## ▣ Methode

- Das Knowledge Café wird eingesetzt um sich einer vorgegebenen, konkreten Fragestellung so offen wie möglich zu nähern.
- Das Knowledge Café Verzicht auf
  - Kontrolle des Gesagten
  - Die Verpflichtung, Konsens zu finden
  - Das Treffen von Entscheidungen
  - Das Erstellen von To-do-Listen
- Der Transfer von Wissen findet über den Diskurs der Teilnehmenden statt.

## ▣ Focus

- Hierarchie- und Fachgebietsübergreifender Diskurs zu vorgegebener Fragestellung
- Informelle Lernprozesse: implizites Wissen bewusst machen, sichtbar machen und auszutauschen

## □ Praktische Umsetzung (1)

- Das Knowledge Café ist für unterschiedliche Gruppenstärken geeignet. Teilnehmerzahlen zwischen 12 und 100 Personen sind möglich.
- Zum Oberthema der Veranstaltung werden Unterthemen/Thesen/Fragen (nachfolgend Thema genannt) formuliert, die im Laufe der Veranstaltung von den Teilnehmern in unterschiedlichen Konstellationen diskutiert werden.
- Den Themen wird jeweils ein fester Platz im Raum zugewiesen, der mit Pin-Wand, Flip-Chart, Stiften und Karten ausgerüstet ist. Für jedes Thema wird eine Patin gewählt, die während des gesamten Prozesses bei ihrem Thema verbleibt. Die übrigen Teilnehmer wandern in vorher definierten Zeitintervallen und in wechselnden Konstellationen von Thema zu Thema und gehen in den Austausch.

## □ Praktische Umsetzung (2)

- Dabei kann auf das vorhandene aufgebaut werden oder es werden neue Gedanken hinzugefügt. Auch Fragen und Anmerkungen ohne direkten Bezug haben Raum. Die Beiträge werden auf Karten notiert. Die Themenpaten unterstützen dabei, sie geben Impulse und fassen für die neu ankommenden Teilnehmer zusammen.
- Zum Abschluss sollen alle Teilnehmer zu allen Themen diskutiert haben. Die Diskussionszeit zu den Themen orientiert sich an der Gruppengröße. In der Regel wird für 10 bis 30 Minuten pro Thema.
- Zum Abschluss des kompletten Durchlaufs fassen die Themenpaten die Ergebnisse zusammen und/oder es wird vereinbart, in welcher Weise die Arbeitsergebnisse weiter verwendet/bearbeitet werden.
- Der Erfolg des Knowledge Cafés hängt entscheidend von der Auswahl der Teilnehmer und der präzisen Formulierung des Diskussionsthemas ab. Die interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmer fördert die Intensität von Wissenstransfer und ermöglicht neue Denkansätze.

## □ Chancen

- Vertieft das Verständnis von Arbeitsprozessen
- Erweitert Handlungsspielräume
- Stärkt Kreativität und Innovationskraft
- Entwicklung von Ideen
- Generieren von neuem Wissen

## □ Risiken

- Intensive Vor- & Nachbereitung
- Methodenfeste Moderatoren nötig
- Zeitnahe Weiterverarbeitung der Ergebnisse nötig
- Evaluation erforderlich



## □ Methode

- Der Wissenszirkel behandelt eine konkrete Arbeitsaufgabe
- Teilnehmer kommen weisungsgebunden zusammen
- Fachgebietsübergreifende Zusammensetzung auch über unterschiedliche Eben der Hierarchie
- Berichtspflicht ggü. Management

## □ Focus

- Themenbezogen, Veränderungsbezogen
- Wissensgenerierung zur Veränderung von Produkten, Arbeitsprozessen und Organisationsstrukturen
- Innovative Entwicklungen
- Strategische Fragestellungen

## □ Praktische Umsetzung

- Der Wissenszirkel wird vom Management für eine konkrete Arbeitsaufgabe eingerichtet.
- Visualisierende, beschreibende oder simulierende Methoden werden gezielt angewendet um explizites und implizites Wissen für die Organisation nutzbar zu machen.
- Die Arbeit an den zumeist komplexen Aufgabenstellungen, wird schriftlich fixiert.
- Implizites Wissen wird über Methoden wie Planspiele, Mentoring, Mind-Map und Wissenslandkarten oder Testphasen eingebunden.

- Chancen
  - Hohe Innovationskraft
  - Umfassende Lösungsansätze
  - Implizites Wissen wird in komplexe Aufgabenstellungen eingebunden
- Risiken
  - Gruppenzusammensetzung beeinflusst maßgeblich die Ergebnisse
  - Faktenwissen könnte höher bewertet werden als Erfahrungswissen

Vielen Dank, dass Sie mir zugehört haben !

**UTE FLÜGGE**

Coaching-Beratung-Mediation

Gaußstraße 8, 22765 Hamburg

info@utefluegge.de – [www.utefluegge.de](http://www.utefluegge.de)

Tel: 040 87082691

Mobil: 0151 50686106