

Dr. Maik H. Wagner

Wissenstransfer von Alt zu Jung

Erfahrungswissen sichtbar machen und weitergeben

Agenda

- 1. Einführung: Wissen-Demografie-Erfahrungswissen
- 2. Wissen als Ressource: Von der Organisation zu den Menschen
- 3. Forschung und Modellprojekte zum Wissenstransfer
- 4. Das Projekt: Die Brillen der Kolleginnen
- 5. Wissenstransfer: Vorteile und Nachteile
- Optional: Umsetzungsbeispiel Firma High-Tec

1. Einführung

- Demografie und Wissen
- Wissen
- Erfahrung
- Erfahrungswissen

1. Demografie und Wissen

- Zwei Megatrends
 - ↳ Demografische Entwicklung
 - ↳ Von der Industrie- zur Wissensgesellschaft
- Intergenerativer Wissenstransfer an der Schnittstelle
- Notwendigkeit und Chance

1. Wissen

- Nach Thomas S. Davenport:
 - Daten werden zu Informationen **aufgewertet**, wenn sie einen bestimmten Zweck erhalten
 - Das "Rohmaterial" Information wiederum kann zu Wissen **aufgewertet** werden, wenn Informationen zur Findung von **Entscheidungen** dienen, die in **Aktionen** resultieren

1. Erfahrung

- Der „Anlass für den Prozess des Erfahrungsmachens ist die **Bewältigung von Problemsituationen**, Ungewissheiten und Unwägbarkeiten, also Situationen, die zunächst erschwerend auf das Sichfortbewegen einwirken.“ (Fischer, 81)
- Die **Einzigartigkeit des Machens** von Erfahrung ist der Grund, dass „eine geplante oder institutionalisierte Weitergabe von Erfahrungswissen von einer Person an eine andere äußerst schwierig“ ist. (Fischer, 86)
- Oscar Wilde: „Erfahrung ist der Name, den jeder seinen Fehlern gibt.“

1. Erfahrungswissen

- Erfahrungswissen ist mit einer **persönlichen Bedeutung** verbunden.
- „Die Preisgabe einer Erfahrung setzt **Vertrauen** voraus und muss reziprok durch Preisgabe eigener Erfahrung oder sinnähnlicher Erfahrungen bekräftigt werden.“ (Kade, 67)

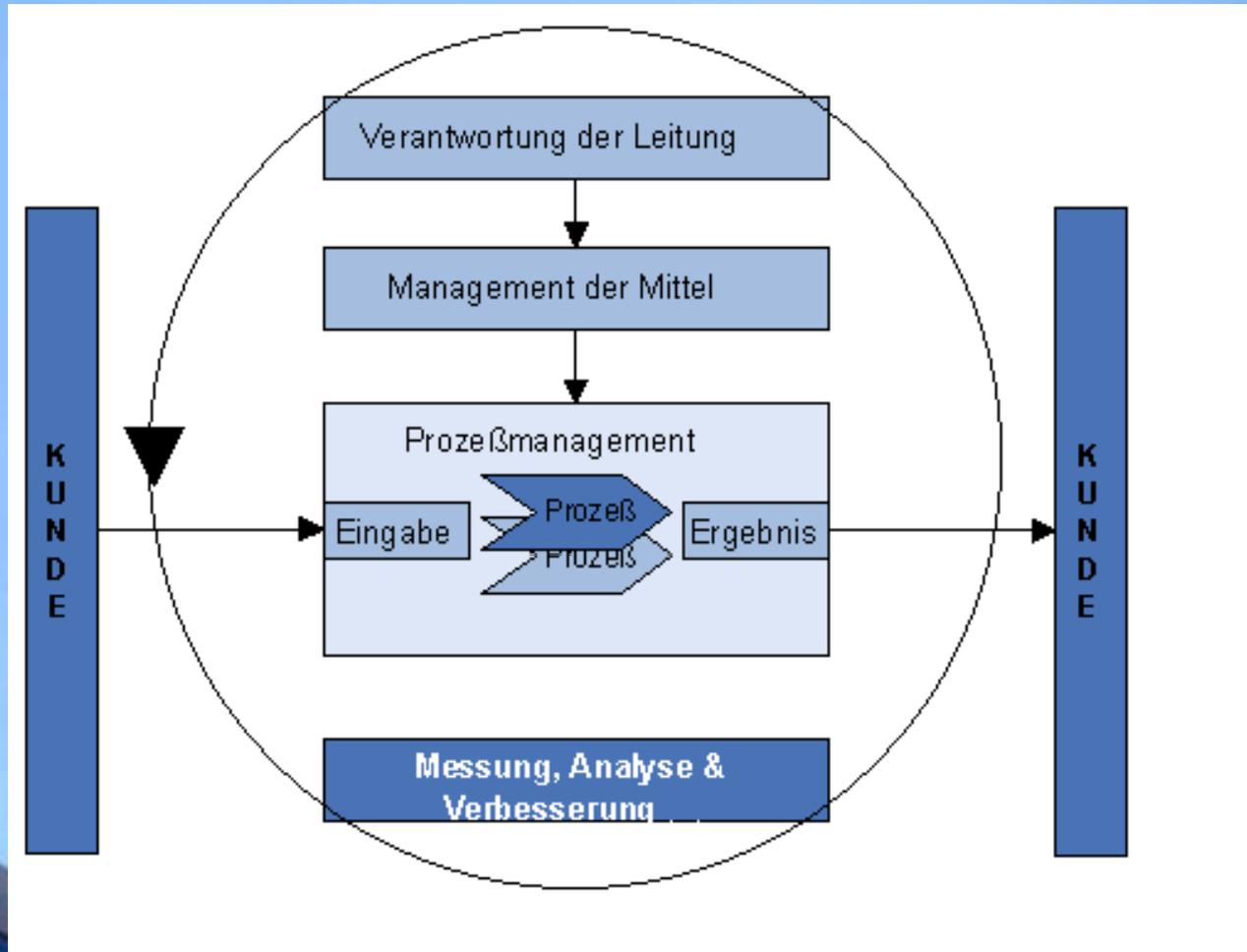
1. Erfahrungswissen

- Das Erfahrungswissen eines Experten ist [...] nicht als umfangreiches Wissen selbst anzusehen, sondern ist der **Strukturierungs- und Vernetzungsgrad** dieses Wissens. Der Prozess des Erfahrungslernens verändert bzw. erweitert daher nicht vorrangig das vorhandene, getragene Wissen, sondern verändert vorhandene **Wissens-Wahrnehmungs- und Relevanzstrukturen** des jeweils betrachteten Systems.“ (Humpl, 84)

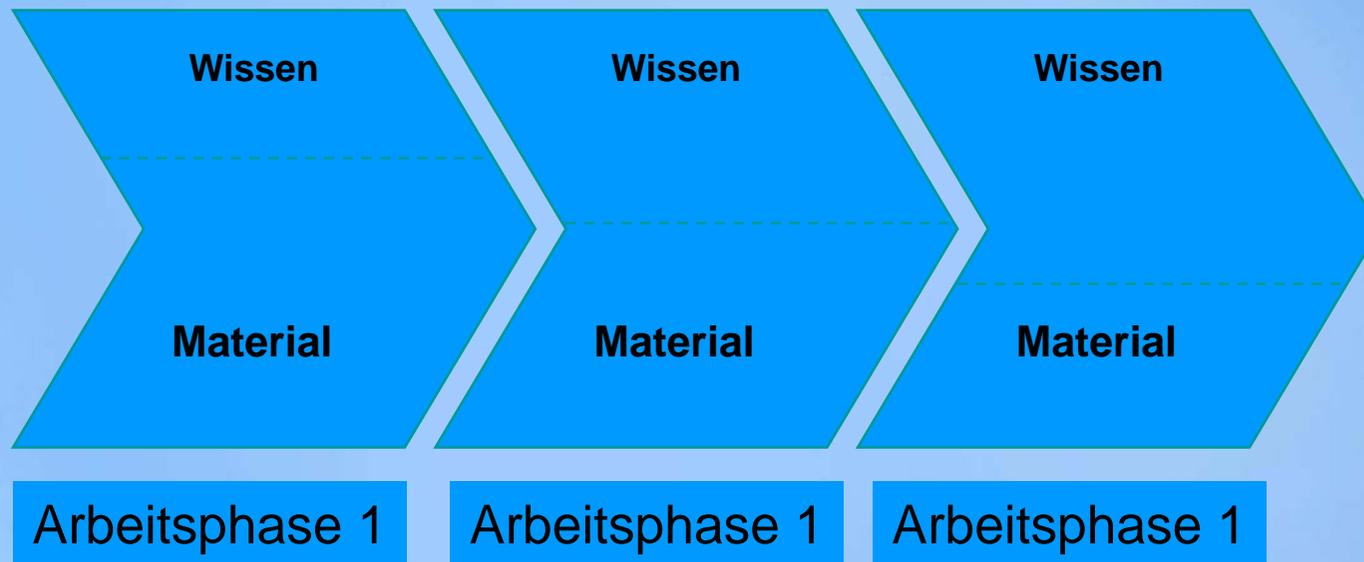
2. Wissen als Ressource: Von der Organisation zu den Menschen

- Arbeitsprozesse in Organisationen
- Wissensgehalte in Arbeitsprozessen
- Arbeitsaufgaben in Arbeitsprozessen
- Vernetze Menschen
- Wissenskommunikation zwischen Menschen

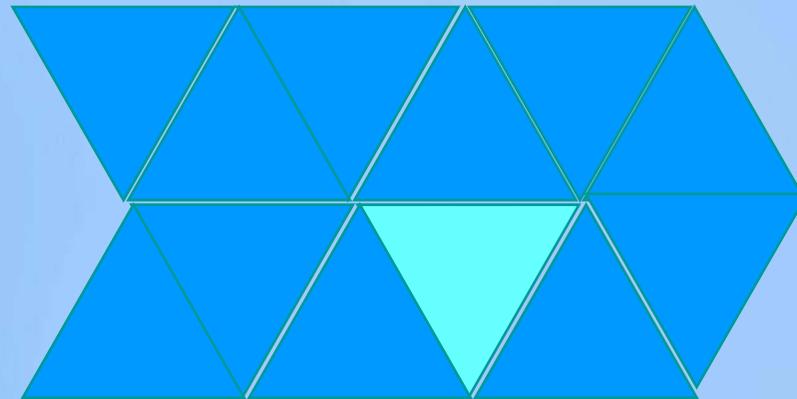
2. Arbeitsprozesse in Organisationen



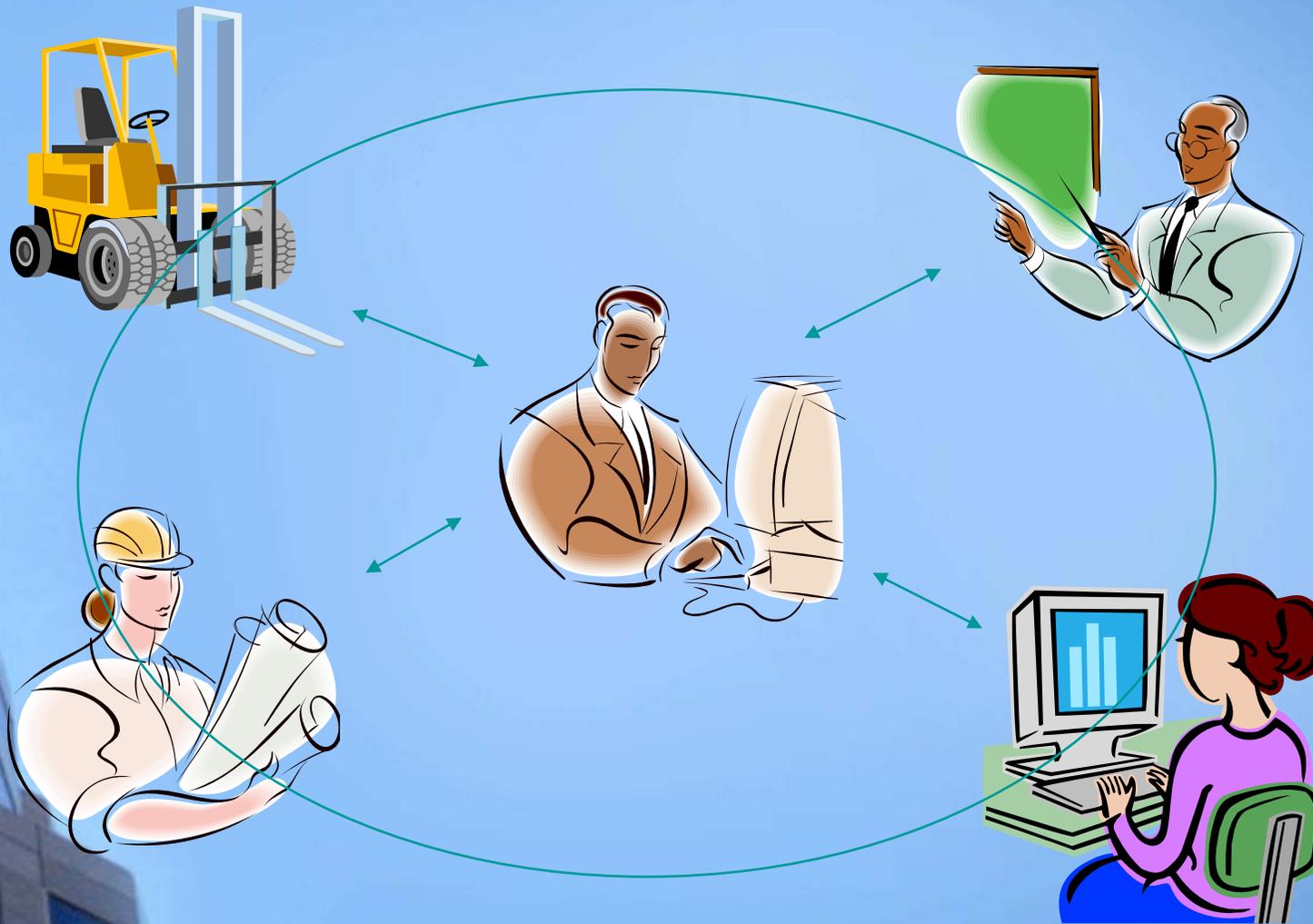
2. Wissensgehalte in Arbeitsprozessen



2. Aufgaben im Arbeitsprozess



2. Vernetzte Menschen



2. Wissenskommunikation zwischen Menschen

- Welche **Informationen** schulde ich den **Menschen** mit denen ich zusammen arbeite und von denen mein Erfolg abhängt? In welcher Form muss ich diese Informationen präsentieren? Und in welchem zeitlichen Rahmen?
- Welche Informationen brauche ich selbst? Von wem? In welcher Form? Und in welchem zeitlichen Rahmen? [...]

2. Wissenskommunikation zwischen Menschen

Die gemeinsame Arbeit und die gemeinsame Aufgabe rücken in den Mittelpunkt, indem wir fragen: **„Welchen Personen schulde ich Informationen, so dass sie ihre Aufgaben erledigen können?“** So wird Kommunikation [zwischen Wissensarbeitern] effektiv. Deshalb sollten wir (...) nicht zuerst die Frage stellen: **„Was möchte und brauche ich?“**, sondern: **„Was brauchen andere von mir?“** und **„Wer sind diese anderen?“**

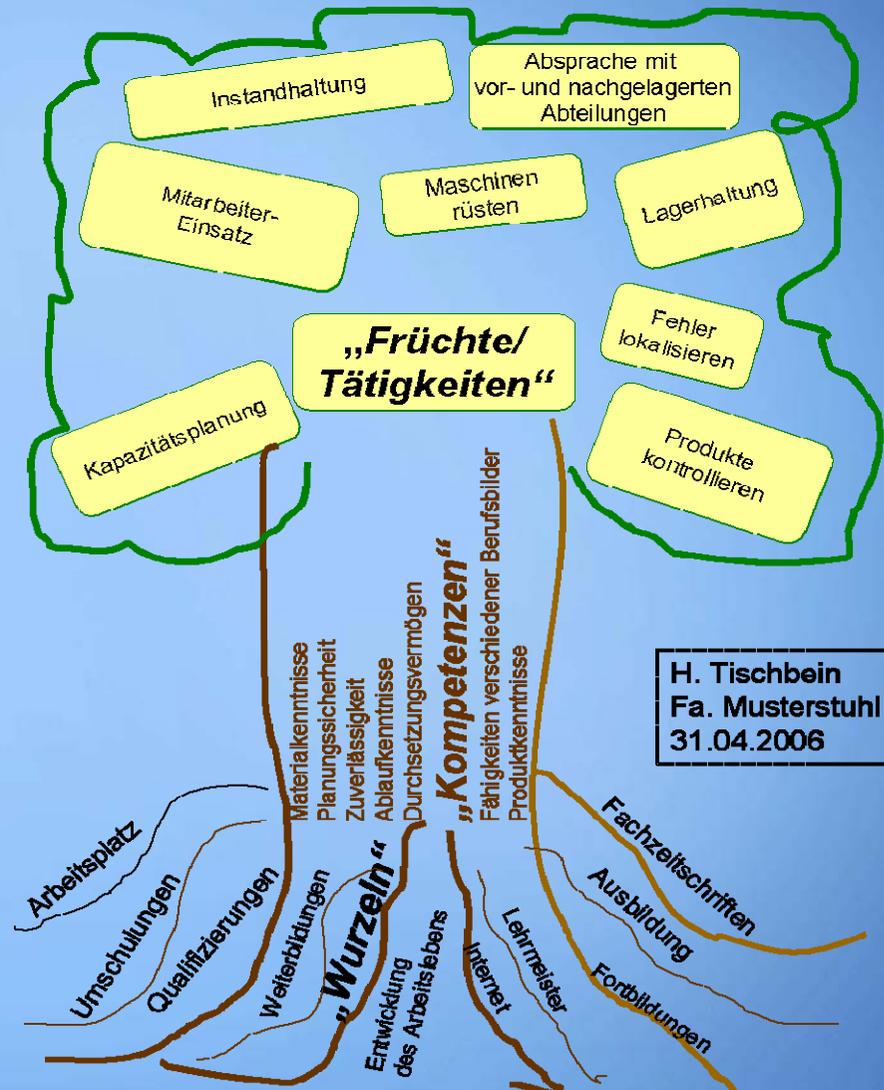
Drucker, Peter: Management im 21. Jahrhundert. München 1999. S.178-9

3. Methoden und Forschung zum Wissenstransfer

- Wissenstransfermodelle
- Links zu Modellprojekten
- Literaturliste
- Probleme bei Wissenstransfers

3. Wissenstransfermethoden

- Wissensbäume
- Wissenslandkarten
- Story Telling



Beispiel Wissensbaum
Quelle: Nova-PE

3. Links

- www.cbc-berlin.de
- www.novape.rub.de
- www.inqua.de (Toolbox: Älterwerden im Berufsleben)
- www.bwhw.de/forschung

Literaturtipps

- Fischer, Petra M.: Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource. Wiesbaden 2007.
- Kade, Sylvia: Alternde Institutionen – Wissenstransfer im Generationenwechsel. Bad Heilbrunn 2004.
 - Humpl, Bernd: Transfer von Erfahrungen. Ein Betrag zur Leistungssteigerung in projektorientierten Organisationen. Wiesbaden 2004.
- Lehner, Martin et al.: Transfer von Expertenwissen. Leitfaden für Kleinunternehmen. Berlin 2005.
- Meyer, Helmut/Ciesinger, Kurt-Georg (Hg.): Wissensmanagement im Generationenwechsel. Konzepte, Instrumente und Praxiserfahrungen zum Management alternder Belegschaften in der Logistikbranche. Tönning 2005.
- Pleskina, Sandra: Explikation von Wissen. Mehrung von Erfahrungswissen im Unternehmen. Unterföhring 2002.
- Porschen, Stephanie: Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Wiesbaden 2008.

Erfahrungswissen sichtbar machen und weitergeben

3. Probleme bei Wissenstransfers: Idealtypische Bedingungen

Muss vorhanden sein:

- Zwei Menschen, Zeit, Doppelbesetzung

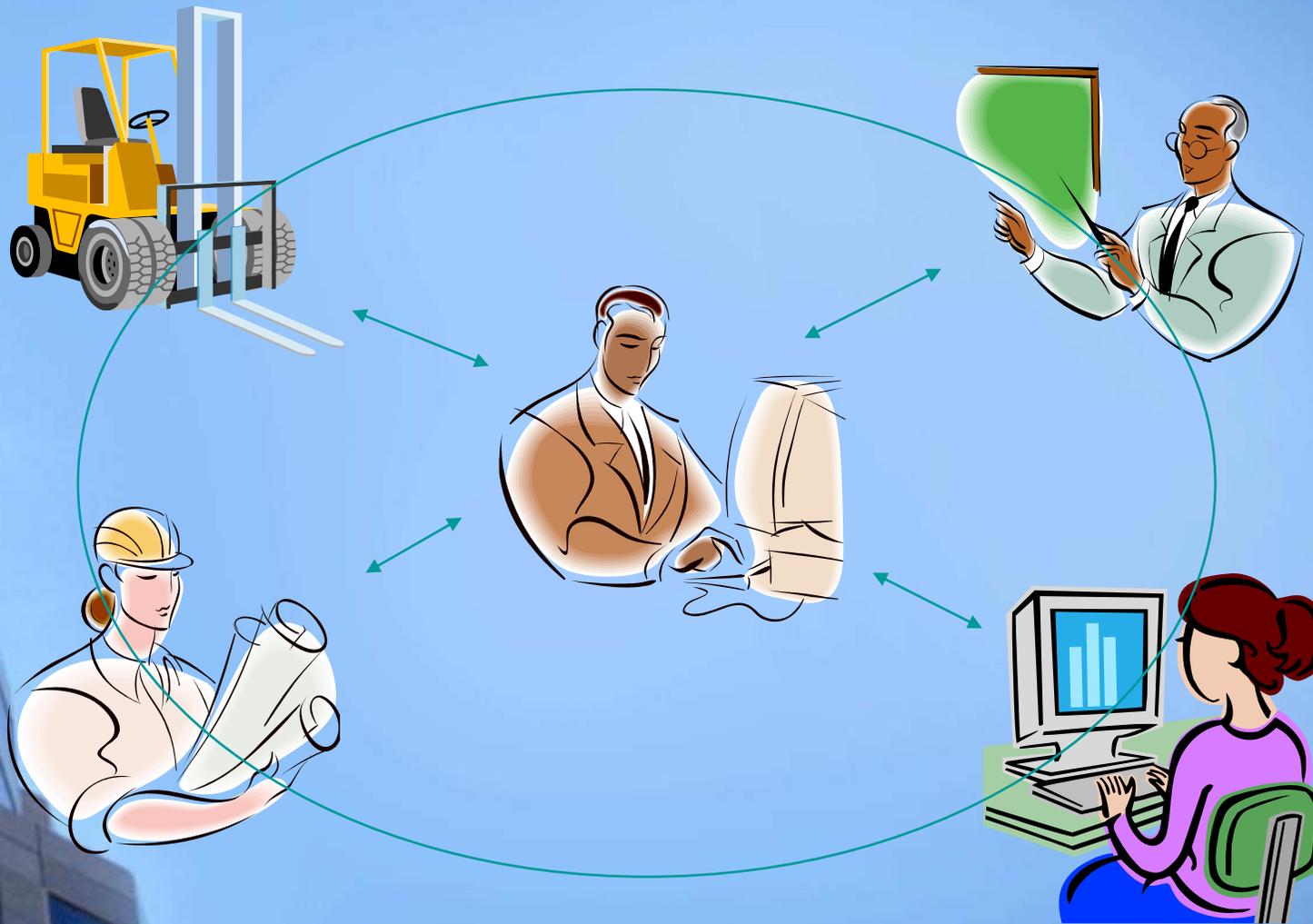
Hindernisse:

- Gemeinsame Sprache, Identifizierung des relevanten Wissens, Explikationsfähigkeit, keine Nachfolgerin vorhanden

4. Lösungsweg: Die Brille der Kolleginnen

- Netzwerke in Arbeitsprozessen
- Die Projektkonzeption
- Die Kollegiale Sichtweise
- Die Projektvoraussetzungen
- Die Menschen im Prozess
- Die Projektschritte
- Das Projektinstrument

4. Netzwerke in Arbeitsprozessen



4. Die Projektkonzeption: Die richtige Frage stellen

Herkömmlicher Ansatz von Wissenstransfers:

- Wissensgeberin sagt (einem Nachfolger), was sie weiß

Was wissen Sie, Frau Wissensgeberin?

Neuer Ansatz:

- Die Kollegen sagen, was Sie von der Wissensgeberin brauchen

Was brauchen Sie vom Wissensgeber, Frau Kollegin?

4. Die kollegiale Sichtweise

Aus Not wird Tugend gemacht

- Wissensgeberin tritt in den Hintergrund
- Arbeitsprozesse treten in den Vordergrund
- Face-to-Face-Beziehung ist nicht entscheidend
- **Sichtweisen der Kollegen auf den Wissensgeber sind Dreh- und Angelpunkt**

4. Die Projektvoraussetzungen

- Wissen ist nur relevant, wenn es der Leistungserbringung dient
- Wissen und Kommunikation hängen eng zusammen
 - ↳ Auch implizites Wissen kann (im Prinzip) expliziert, also verbalisiert/demonstriert werden
- Es ist schwer, implizites (praktisches) Wissen in explizites (sprachliches) Wissen zu übersetzen
- Die Explikation ist der erfolgsentscheidende Faktor

4. Die Menschen im Projekt

- Prozessbegleiterinnen
 - Initiieren und steuern Kommunikationsprozesse
 - Schaffen (formale) Bedingungen für Wissenskommunikation
- Die Wissensgeberinnen
 - Stehen am Anfang und am Ende des Prozesses
- Die Kolleginnen
 - Informationsgeber
 - Führen inhaltliche Wissenskommunikation

4. Die Projektschritte: Sammeln und verdichten

- Schrittweiser Aufbau der Informationslage
- Die Prozessschritte bauen aufeinander auf
- Jede neue Informationssammlung bildet die Grundlage für weitere, genauere Informationssammlungen
- Erst eine angereicherte, dichte Informationslage kann als Grundlage für die eigentliche Wissensexplikation dienen

4. Projektinstrument: Die Sprache

Von der Mündlichkeit zur Schriftlichkeit

- Mündlichkeit: flexibel, offen, expressiv vs. unbestimmt und flüchtig
- Schriftlichkeit: statischer, mühsamer, langsamer vs. klarer, speicherbar

5. Vorteile

- Relevantes Wissen (für die Arbeitsprozesse) wird thematisch
- Man erhält Filter für die Bewertung des Wissens
- Wissensgeberin weiß, wo er anfangen und enden muss
- Wissensgeberin knüpft an die Sprache seiner Kollegen an
- Das Wissen kristallisiert sich an den Fragen und Bedürfnissen
- Informelle Wissensnetzwerke werden sichtbar
- Etablierung von Wissensarbeit

5. Nachteile

- Ungewohnte Herangehensweise
- Zeitaufwendigere und komplexere Abläufe
- Größere Informationsmengen sind zu bewältigen

Vielen Dank

Grenzen der Wissensarbeit

Risiken

Nutzen

Chancen

Breitenwirkung

Unternehmenskultur

Aufwand

Kurzfristige/Langfristige Ergebnisse

Kontakt

- Dr. Maik H. Wagner
- Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft
 - Forschungsstelle
- Parkstraße 17
- 61231 Bad Nauheim
- Tel: 0176 25494108
- Mail: wagner.maik@bwhw.de