

Praxistipps zu Wissenstransfer in Projekten

❖ **Wissen – die wichtigste Ressource in Projekten**

Projekte sind aus dem Unternehmensalltag nicht mehr wegzudenken. Sie bergen aber auch ein besonders hohes unternehmerisches Risiko, wenn sie scheitern. Eine der häufigsten Ursachen ist mangelnde Kommunikation. Dies gilt insbesondere bei Projektleiter-Wechsel.

❖ **Achtung, Wissensverlust droht**

Es gibt zahlreiche Gründe, weshalb Personen ein Projekt verlassen. Nicht immer geschieht dies freiwillig. Doch eines ist sicher: Mit dem Weggang des Projektleiters, wenn vielleicht auch nur für eine beschränkte Zeit, fehlt wichtiges Erfahrungs- und Handlungswissen.

❖ **Den Erfahrungsschatz heben**

Wissen zu transferieren ist keine einfache Aufgabe. Es gibt erfolgserprobte Methodiken, dies zu tun. Viel hängt davon ab, in welcher Form und mit welcher Begleitung Wissen weitergegeben werden soll.

❖ **Begleitung durch eine Drittperson**

Nicht immer fällt es den Experten und Spezialisten leicht, ihr Wissen sinnvoll aufzubereiten. Zu gross ist der Erfahrungshorizont und zu tief das Wissens. Und manchmal ist der Wissensträger nicht willens, sein Wissen zu teilen. Hier hilft eine moderierende Begleitung.

❖ **Wissenslandkarten und ihr Einsatz**

Der Mensch lernt aus Erfahrung. Lernt er nun Neues dazu, so koppelt er das an sein bisheriges Wissen. Eine Wissenslandkarte zeigt geradezu idealtypisch auf, wo Wissen bereits vorhanden ist, und wo Wissen noch erarbeitet werden muss.

❖ **Wissenssicherung mit der *WorksphereMap*®**

Mit mehr als 600 durchgeführten Wissenstransfers hat sich die Methodik der *WorksphereMap*® bestens bewährt. Die Methodik ermöglicht einen guten Überblick, lässt sich dynamisch in Wissensmanagement-Systeme einbinden und kann weiterentwickelt werden.

Wissen – die wichtigste Ressource in Projekten

Projekte gehören heute zum Unternehmensalltag. In mittleren und grösseren Unternehmen hat die Projektarbeit in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen: Grosse, funktions- und abteilungs-übergreifende Aufgaben werden fast ausschliesslich in Projektform abgewickelt. Die Ursachen für die wachsende Bedeutung des Projektmanagements sind vielfältig: Flexibilität gegenüber der externen Dynamik, Arbeitsteilung aufgrund von Systemkomplexität, Konzentration auf Kernkompetenzen und nicht zuletzt die Globalisierung der Wirtschaft. Innovation und Wandel werden in aller Regel nicht in den bestehenden Prozessen vorangetrieben, sondern in oftmals

risikoreichen Projekten. Risikoreich u.a. auch deshalb, weil in Projekten viel Wissen versammelt ist, das durch Personalwechsel im Projekt verloren geht und dadurch den Projekterfolg gefährden kann.

Die Standish Group, ein US-amerikanisches Marktforschungsunternehmen, untersucht seit vielen Jahren den Erfolg von IT-Projekten in den USA. Die Ergebnisse sind ernüchternd: Nur jedes fünfte Projekt ist rundherum erfolgreich, fast jedes dritte Projekt wird vorzeitig abgebrochen.

Achtung, Wissensverlust droht!

Projekte haben strategische Bedeutung. Die besten Mitarbeiter werden in das Projekt gesteckt. Dem Projektleiter kommt eine besondere Rolle zu: Er führt nicht nur das Projekt, sondern auch die Projektmitarbeiter, obwohl er meist keine Führungsrolle in der Hierarchie des Unternehmens bekleidet. Er vereinigt auf sich meist das ganze Wissen des Projektes und stellt deshalb für das Unternehmen ein hohes Risiko dar. Was, wenn ihm etwas passiert, wenn er ausbrennt oder wenn er gar das Unternehmen verlässt?! Oftmals hängt der Erfolg des ganzen Projektes davon ab, ob und wie er dann sein Projektwissen zur Verfügung stellt.

Wird diesem Aspekt keine Beachtung geschenkt, so kann der daraus resultierende Wissensverlust für ein Unternehmen immens sein: Mit der Rolle des Projektleiters, der den Arbeitsplatz verlässt, geht auch wichtiges Erfahrungs- und Handlungswissen verloren. Die Gründe, weshalb ein Projektleiter nicht mehr zur Verfügung steht, können vielfältig sein: Familienzeit, Krankheit, Unfall, Burnout, Stellenwechsel. Gerade bei Spezialisten und/oder fehlenden Stellvertretern kann es so schnell zu einer riesigen Wissenslücke kommen. Zudem ist es keineswegs sicher, dass Sie in der heutigen Zeit auch wieder einen adäquaten Nachfolger finden. Der demografische Wandel ist in vollen Gange: Laut Angaben des Statistischen Bundesamts geht die Zahl der Erwerbstätigen bis zum Jahr 2060 um geschätzte 30 Prozent zurück. Sind heute in Deutschland noch knapp 50 Millionen Menschen potenziell erwerbsfähig, so werden es in gut 40 Jahren nur noch zirka 34 Millionen sein. Die Zahlen für die Schweiz sind ähnlich pessimistisch: Laut einer Studie des Büro Bass in Bern werden im Jahr 2030 in der Schweiz rund 411'000 Arbeitskräfte fehlen. Im Jahr 2020 werden wir bereits eine erste grosse Zäsur verzeichnen. Dann nämlich gehen die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer in Rente und lösen eine einzigartige Pensionierungswelle aus. Die Zeit drängt – Unternehmen müssen jetzt die Initiative ergreifen, um das Erfahrungs- und Handlungswissen ihrer Projektmitarbeiter zu sichern. Sonst droht es innerhalb der nächsten Jahre verloren zu gehen, mit unabsehbaren Folgen für die Wirtschaft.

Erfahrungswissen, was ist das?

Laut Duden ist Erfahrung „das auf eigenen Erlebnissen beruhende Wissen einer Person“. Erfahrungswissen wird mit [Fach]wissen und Sachwissen gleichgesetzt. Wikipedia definiert es als Wissen, das durch handelnd-erlebende Erfahrung ("learning-by-doing") plus gewonnener Erkenntnis entsteht. Erfahrungswissen ist eng verknüpft mit Begriffen wie Know-how, Fach- oder Expertenwissen, Handlungswissen, Best bzw. Good Practice, Lessons Learned, implizites Wissen, knowledge-in-use, prozedurales Wissen, stilles Wissen sowie tacit knowledge. Grundlegend wird zwischen zwei Arten von Wissen unterschieden: Explizites Wissen lässt sich in systematischer Sprache formulieren und ist somit kommunizierbar. Implizites Wissen ist hingegen nicht oder nur mit viel Aufwand und dann auch nur fragmentarisch formulier- und kommunizierbar. So ist eine erfahrene Ärztin beispielsweise besser im Diagnostizieren von Krankheiten als jemand, der eben das Medizinstudium abgeschlossen hat, und einer erfahrenen Führungskraft gelingt es in der Regel

besser, Konflikte zu lösen als jemandem, der gerade seinen MBA-Abschluss in der Tasche hat. In beiden Fällen wird das im Rahmen des Studiums erworbene explizite Wissen durch Erfahrung ergänzt, die sich jedoch nicht ohne weiteres vermitteln lässt. (Quelle: «Erfahrung – der unsichtbare Erfolgsfaktor in Wirtschaftsunternehmen», einer Studie der Rheinischen Fachhochschule Köln, der FH Burgenland und der FHS St. Gallen).

Den Erfahrungsschatz heben

In zahlreichen Unternehmen gibt es zwar standardisierte Einführungsprozesse bei neuen Mitarbeitern, jedoch in den wenigsten eine systematische Vorgehensweise zur Wissenssicherung bei Personalabgängen. Das ist schade, denn der neue Projektmitarbeiter wäre um einiges schneller eingearbeitet und produktiv – nach unseren Erfahrungen um ca. 30 % oder nach Kundenaussagen zwischen 10 und 200 Prozent – wenn er sich, aufbauend auf seinem bisherigen Wissen, in das für ihn neue Projekt einarbeiten könnte.

In den meisten Fällen werden die Abgänger dazu aufgefordert, ihr Wissen in Dokumentationen festzuhalten. Dies ist eine sehr aufwändige Arbeit, die meist überhaupt nichts nützt. Je nach Situation ist der scheidende Mitarbeiter auch gar nicht willens, diese Arbeit zu erledigen. Der neue Projektleiter sieht sich einer 70seitigen Dokumentation gegenüber, die für ihn wertlos ist, weil sie keine Zusammenhänge herstellt, sondern einfach auflistet, was genau gemacht wurde. Wichtig aber wäre zu wissen, WIE es gemacht wurde, wo die wichtigsten Ansprechpartner sind, wer sich als Leistungsträger hervortut und wer noch Unterstützung braucht.

Dabei wäre in einem solchen Fall ein Wissenstransfer mit einem moderierten Übergabegespräch sehr sinnvoll: Der scheidende und der neue Mitarbeiter treten in einen aktiven Dialog und tauschen sich über die Besonderheiten und Netzwerke der Projektumgebung aus. Dabei entsteht eine Wissenslandkarte, die dem neuen Projektleiter eine schnelle Übersicht gibt und ihn handlungsfähig macht.

Begleitung durch eine Drittperson

Übergabegespräche sind immer dann besonders erfolgreich, wenn sie durch einen Moderator begleitet werden. Dieser sorgt für einen strukturierten Ablauf des Gesprächs und versucht, die Perspektive des neuen Mitarbeiters einzunehmen, der noch eher ein Aussenstehender ist und darum die unternehmensinternen Gepflogenheiten als Besonderheit und nicht als Normalität erlebt. Gleichzeitig dokumentiert der Moderator das Gespräch in einer Wissenslandkarte.

Diese Visualisierungen sind für die neue Person von besonderer Wichtigkeit, denn sie eignen sich hervorragend für komplexe Aufgabengebiete. Dank dieser Landkarte erlebt der neue Leistungsträger sein Aufgabengebiet in einem grossen Ganzen, sieht den Gesamtprozess und kann sich einen strategischen Überblick über sein neues Wirkungsgebiet verschaffen. Auch kann er hier die Fragen stellen und die Zusammenhänge erkennen, die er aufgrund seines bisherigen Erfahrungsschatzes als zentral für seine neue Tätigkeit einstuft.

Das so dokumentierte Wissen bleibt zudem dynamisch. Die Wissenslandkarten lassen sich ergänzen, erweitern und in neuen Kontext stellen. Sie passen sich flexibel an neue Situationen an und dienen damit auch weiteren Prozessen wie Projekten, Stellvertreteraufbau oder Jobsharing.

Wissenslandkarten und ihr weiterer Einsatz

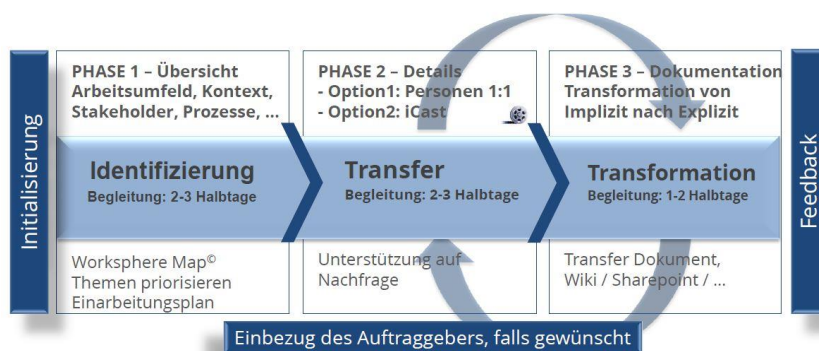
Das in einer Wissenslandkarte aufgezeichnete Erfahrungswissen lässt sich im Unternehmen vielfältig nutzen:

- *Innovation und Kreativitätsprozesse:* Wenn Zusammenhänge plötzlich klar sind, löst das oft einen Innovationsschub aus. Mitarbeiter bringen aufgrund ihres eigenen Erfahrungsschatzes und der nun sichtbaren Zusammenhänge Ideen und verbesserte Prozessabläufe ein.
- *Unternehmenswikis:* Wissenslandkarten können in Wissensdatenbanken wie Wiki oder Sharepoint abgelegt und mit bestehender Dokumentation verknüpft werden. Durch einfache Hyperlinks werden Unterlagen und Handbücher sofort erreichbar, wenn nötig sogar seitengenau.
- *Personalentwicklung:* Wissenslandkarten zeigen oft auf, welche Teammitglieder noch zusätzliche Kompetenzen brauchen oder für neue Anforderungen bereit sind. Anforderungsprofile und Stellenausschreibungen lassen sich zudem sehr viel passgenauer erstellen.
- *Jobsharing:* Wenn sich Mitarbeiter eine Funktion teilen, dann ist die Definition der Schnittstellen von grösster Wichtigkeit. Mit einer Wissenslandkarte lassen sich die Zuständigkeiten sehr genau darstellen, ebenso wie die dazugehörigen Prozesse und Übergabemodalitäten.

Wissenssicherung mit dem strukturierten Wissenstransfer und der WorksphereMap®

Ein Mitarbeiterwechsel befördert die Schwächen im Umgang mit Wissen ans Licht und bietet Gelegenheit, korrigierend einzugreifen. Eine optimierte Wissensweitergabe heisst im Detail: Initialisierung des Wissenstransfers mit Linienmanagern, Vorgänger und falls möglich, Nachfolger. Danach gliedert sich der Ablauf in drei Phasen:

1. Phase: Identifikation des relevanten Wissens, Struktur und Priorisierung
2. Phase: Moderierte/nicht moderierte Weitergabe
3. Phase: Transferdokument als Wegleitung und Journal



In der vorgelagerten Initialisierung wird gemeinsam mit Vorgesetztem und Vorgänger abgeklärt, welche Aktivitäten und Funktionen für den Nachfolger von Bedeutung sein werden: Strategien, Zielsetzung, Ausgangslage, Ressourcen und die entsprechende Vorgehensweise. Alle Beteiligten verpflichten sich dem festgelegten Vorgehen. Danach folgt die

1. Phase: Wissens-Identifikation

In dieser ersten Phase wird das zu bewahrende Wissen identifiziert, aufgezeichnet und geeignete Arten der Weitergabe bestimmt. Mit der dabei erstellten Wissenslandkarte (WorksphereMap©) steht oft erstmals eine Übersicht des erforderlichen Wissens und eine Priorisierung für den Übergang zur Verfügung. Darin enthalten sind z.B. alle Stakeholder, Prozesse, Kontakte, Best Practices, Notfall-Szenarien, Systeme, verfügbare Dokumentationen, usw. In dieser Phase ist die Moderation entscheidend: Das bloße Abfragen von Erfahrungswissen ergibt im Umfeld einer Schlüsselperson keinen Sinn.

Die Moderation ist dafür verantwortlich, dass eine aussagekräftige Wissenslandkarte entsteht, an der sich die weiteren Schritte der Strukturierung und Priorisierung orientieren. Dabei handelt es sich um einen Prozess, an dem der Vorgänger, der Nachfolger und der Moderator beteiligt sind. Er beginnt damit, den für die jeweiligen Personen und das Umfeld passenden Ausgangspunkt zu finden. Nachdem der Kristallisationspunkt gefunden wurde, lässt sich eine aussagekräftige Wissenslandkarte oft organisch wachsend erzeugen. Sie ist ein Spiegel des Alltags. Eine standardisierte Farb- und Symbolwahl hilft, das Verständnis und Vergleiche von unterschiedlichen Wissenslandkarten zu garantieren.

2. Phase: Wissensweitergabe

In der zweiten Phase wird das Wissen (die Information im Kontext) durch die in der ersten Phase definierten Methoden an den Nachfolger weitergegeben. In dieser Phase kann zwischen moderierten und nicht moderierten Methoden des Wissenstransfers unterschieden werden:

- Moderierte Methoden: Transfer von komplexem Wissen wie z.B. Prozesse, persönliches Netzwerk
- Nicht moderierte Methoden: Transfer von eher einfacherem Sachwissen, wie bspw. Systemwissen. Der Vorgänger und der Nachfolger arbeiten anhand der in der ersten Phase strukturierten Themen und definierten Teilbereichen.

3. Phase: Wissensumwandlung

In dieser Phase erstellt der Nachfolger anhand der Struktur der Wissenslandkarte ein individuelles Transferdokument. Es dient auch als Anleitung durch den Alltag und ist Journal des Wissenstransfers. Dieses hilft dem Nachfolger im neuen Umfeld den Überblick zu behalten und neu erworbenes Wissen strukturiert festzuhalten.

Dies ist keinesfalls das Ende des Wissenstransfers, jedoch das Ende des begleiteten Prozesses. Ab jetzt ist der Wissensempfänger in der Lage, den Aufbau seiner Wissenslage weiter voranzutreiben, ohne dabei Wesentliches zu übersehen. Auch ist er in der Lage erste fundierte Entscheidungen zu treffen und sein Arbeitsgebiet weiter zu entwickeln.



Brauchen Sie Unterstützung oder haben Sie weitere Fragen? Wir sind gerne für Sie da!

silviaschorta ♦ www.silviaschorta.com

Binzmühlestrasse 7a ♦ CH-8173 Neerach ♦ +41 (0)76 560 03 09
Lindwurm Str. 17A ♦ D-23570 Lübeck ♦ +49 (0)176 4569 03 09

Besuchen Sie uns auch auf:

[Facebook](#) ♦ [Twitter](#) ♦ [LinkedIn](#) ♦ [Xing](#)

silviaschorta.com unterstützt die Wissenssicherung und den Wissenstransfer bei Personalwechsel und digitalisiert Experten- und Führungswissen