

Fachausschuss Wissensbewahrung der Arbeitsgemeinschaft Engere
Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl

Research Report

Wissen ist Macht - Wissen teilen ist Kultur - Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Praxis

Mitbestimmungspraxis, No. 2

Provided in Cooperation with:

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

Suggested Citation: Fachausschuss Wissensbewahrung der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl (2016) : Wissen ist Macht - Wissen teilen ist Kultur - Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Praxis, Mitbestimmungspraxis, No. 2, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201606082802>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246881>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 2 / März 2016

WISSEN IST MACHT- WISSEN TEILEN IST KULTUR

Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Praxis

Fachausschuss Wissensbewahrung der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl



AUTOREN

Fachausschuss Wissensbewahrung der Arbeitsgemeinschaft
Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl

In der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl sind seit über 50 Jahren Personalmanager der Stahlindustrie unternehmensübergreifend im Erfahrungsaustausch verbunden. Die Arbeitsgemeinschaft pflegt einen engen Austausch mit der betrieblichen Interessenvertretung in der Stahlindustrie und dem Zweigbüro der IG Metall in Düsseldorf und versteht sich als Vertreterin einer ausgeprägt beteiligungsorientierten „mitbestimmten Personalarbeit“. Das Branchennetzwerk wird seit Beginn durch die Hans-Böckler-Stiftung unterstützt.

Aktuell sind knapp 120 Kolleginnen und Kollegen aus den arbeitsdirektorialen Bereichen der Stahlindustrie in diesem Netzwerk organisiert. Arbeitsschwerpunkte sind Themen, die sich mit der Weiterentwicklung mitbestimmter Personalpolitik auseinandersetzen: von der Beschäftigungssicherung im Strukturwandel über Fragen der Aus- und Weiterbildung bis hin zu konkreten Ansätzen im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Aktuelle Themen, die vor allem in Fachausschüssen behandelt werden, sind zurzeit unter anderem „Wandel der Schichtarbeit“, „Alternsgerechtes Arbeiten“, „Umgang mit Leistungswandel“ und „Personal 4.0“. Mit dieser Veröffentlichung legt der Fachausschuss Wissensbewahrung der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl (November 2013 bis März 2015) sein Arbeitsergebnis vor.

TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER DES FACHAUSSCHUSSES (LAUFZEIT 11/2013 BIS 3/2015)

Eva Ahlene
Hans-Böckler-Stiftung

Darius Ashraf
ehem. ThyssenKrupp Rasselstein GmbH

Andrea Bröcher
ehem. ThyssenKrupp Steel Europe AG

Sina Dempfle
ArcelorMittal Bremen GmbH

Ulrike Fehr
Outokumpu Nirosta GmbH (bis 2/14)

Jan-Paul Giertz
Hans-Böckler-Stiftung

Nina Groß
Hüttenwerke Krupp Mannesmann

Ulrich Guzinski
ArcelorMittal Ruhrort GmbH

Antje Hachmann
Deutsche Edelstahlwerke Karrierewerkstatt GmbH

Dr. Georg Kalla
AG der Dillinger Hüttenwerke

Horst Lautenschläger
relamedia GmbH

Laura Link
ArcelorMittal Ruhrort GmbH

Doris Marquardt
STEAG GmbH

Marcus Mogk
ehem. ThyssenKrupp Steel Europe AG (Sprecher)

Dr. Benjamin Nakhosteen
ThyssenKrupp Steel Europe AG

Melanie Njo
Saarstahl AG

Peter Schnittfeld
ehem. BGG Berufsbildungsgesellschaft
Georgsmarienhütte mbH

Ralf Siemens
ArcelorMittal Bremen GmbH

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	5
2	Begriffliche Grundlagen und Rahmenbedingungen der Wissensbewahrung	6
3	Individualmaßnahmen zur Wissensbewahrung in der beruflichen Praxis	9
3.1	Wissenstransfer – Unternehmensbeispiele aus der Stahlindustrie und der Energieerzeugung	9
3.2	Mentoring	21
3.3	Kollegiale Beratung	22
3.4	Möglichkeiten des Wissenstransfers bei oberen Führungskräften	23
4	Gruppenbezogene Maßnahmen zur Wissensbewahrung in der beruflichen Praxis	24
4.1	Lernen während der Arbeit	24
4.2	Beteiligungsgruppen	26
4.3	Der prozessorientierte Ansatz poWER bei Hüttenwerke Krupp Mannesmann (HKM)	27
4.4	Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen bei ThyssenKrupp Steel Europe	28
5	Wissensbewahrung durch medial gestützte Maßnahmen und selbstgesteuertes Lernen	28
5.1	Wissen bewahren durch virtuelle Plattformen: AG der Dillinger Hüttenwerke	28
5.2	Vorhandenes Wissen bewahren und nutzen – der Wissensspeicher der ThyssenKrupp Steel Europe AG	29
5.3	Gefährdetes Wissen bewahren und neu strukturieren – das Beispiel der DIALOGistik Duisburg	31
6	Wissensbewahrung in Unternehmensabläufe und -strategien implementieren	33
6.1	Wissensbewahrung organisational verankern	33
6.2	Lessons Learned: Welche Faktoren begünstigen eine erfolgreiche Wissensbewahrung?	37
6.3	Wissen bewahren heißt: Wissensmanagement in die Personalarbeit strategisch einbinden	38
	Literaturverzeichnis	40
	Weiterführendes	41
	Anhang	42
	Steckbriefe zum Wissenstransfer und zu ergänzenden Methoden	43

Ergebnis einer World-Cafe-Session von Personalverantwortlichen und Betriebsräten der Stahlindustrie im März 2015

Das Einzige, was sich vermehrt wenn man es teilt ist Wissen



GRAPHIC RECORDING
www.amandinev.de

1 EINLEITUNG

In wirtschaftlich hochentwickelten Ländern bilden individuelles und kollektives Wissen sowie das Management von Wissen die Grundlage des sozialen und ökonomischen Zusammenlebens. Dennoch kann man heute in Mitteleuropa nicht von einer postindustriellen Wissensgesellschaft (Bell 1973) sprechen, sondern muss vielmehr nach wie vor eine starke industrielle Prägung konstatieren. Die Wertschöpfung durch Wissen hat bisher keineswegs die Wertschöpfung durch Produktion verdrängt. Aber die Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen der Belegschaften sind inzwischen unbestritten als Erfolgsfaktoren für Unternehmen anerkannt – auch und insbesondere in Unternehmen des industriellen Sektors. Industrie kann in Mitteleuropa nur noch dann konkurrenzfähig produzieren, wenn sie angesichts offensichtlicher Kostennachteile bei Rohstoffen, Energie- und Personalkosten auf individuellen sowie kollektiven Know-how-Vorsprung gegenüber der außereuropäischen Konkurrenz setzt. Dieses Erfahrungswissen nicht im Unternehmen zu halten ist ein Risiko – ein vermeidbares Risiko! Wissensmanagement ist heute in hohem Maße auch Risikomanagement. Der vorliegende Bericht bietet am Beispiel der Stahlindustrie Ansätze dafür, wie dem Risiko Wissensverlust operativ und strategisch begegnet werden kann.

Nicht nur in Stahlunternehmen hat die Diskussion zum demografischen Wandel den Blick für strategische Personalarbeit geschärft. Man hat erkannt: Das Management des Ausscheidens von Mitarbeitern spielt eine ebenso bedeutende Rolle, wie sie der Gewinnung neuer Mitarbeiter und der Bindung erfahrener Belegschaften schon seit langem zuerkannt wird.

Spätestens seit Mitte der 1970er-Jahre musste trotz massivem Beschäftigungsabbau Wissen im Unternehmen gehalten werden – nicht zuletzt, um durch hochwertige und anspruchsvolle Produkte konkurrenzfähig zu bleiben. Diese Erkenntnis ging in den 1970er-Jahren mit einer breiten Offensive zur Humanisierung der Arbeitswelt (HdA) einher. Sie umfasste zahlreiche staatliche, sozialpartnerschaftliche oder wissenschaftliche Initiativen und Kampagnen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Betrieben – auch hinsichtlich der Möglichkeit, sich als Mitarbeiter persönlich entwickeln zu können. Das durch den damaligen Forschungsminister Hans Matthöfer initiierte Forschungsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ (1974 bis 1990) förderte auch in der Stahlindustrie zahlreiche Projekte, in denen innovative Ansätze der Wissensbewahrung und der Vermittlung von Wissen im industriellen Kontext erprobt wurden. Wenngleich dabei die Begriffe Wissensbewahrung oder Wissenstransfer nicht vorkamen, kann man hier eine Keimzelle des Wissensmanagements nach heutigem Verständnis erkennen.

Anknüpfend an das Vorbild der Automobilindustrie wurde wie bei Opel in Bochum nun auch unter anderem im Kaltwalzwerk der Hoesch Stahl AG in Dortmund Gruppenarbeit eingeführt. Dieses Pilotprojekt zeichnete sich durch einen entscheidenden Effekt aus: Auf der Werker-Ebene erfolgte eine Qualifizierung der mehrheitlich angelernten Beschäftigten durch arbeitsbezogenes Lernen. Unter Anleitung wurden sie an unterschiedliche Tätigkeiten herangeführt, die sie dann flexibel und wechselnd ausübten. Darüber hinaus erweiterte sich das Spektrum ihrer Tätigkeiten, indem sie begannen, unter anderem auch Planungsprozesse selbst zu steuern.

Unterschiedliche Stahlunternehmen haben die Ideen des HdA-Programms¹ aufgenommen und weitergeführt: beispielsweise Rasselstein (Andernach, Neuwied) und Thyssen Stahl (Stranggießanlage Duisburg) in Form von Gruppenarbeit oder Hoesch (Standort Siegen) in Form einer Lernwerkstatt. Diese Modelle sind gewissermaßen Vorläufer von aktuellen Ansätzen des Wissenstransfers, mit denen man heute dem demografischen Wandel begegnet.

Die Stahlkrisen der vergangenen Jahrzehnte brachten oft eine diskontinuierliche Einstellungs- politik und damit unausgeglichene Belegschaftsstrukturen mit sich. Ein Großteil der Beschäftigten in der Stahlindustrie ist heute 50 Jahre alt oder älter. Wenn diese zahlenmäßig starken Altersjahrgänge im Rahmen von sozialverträglichem Beschäftigungsabbau oder altersbedingt ausscheiden, droht Wissen in erheblichem Maße aus den Unternehmen abzufließen. Angesichts dieser Erkenntnis werden seit Mitte der 2000er Jahre Personalkonzepte entwickelt, die durch Maßnahmen der Wissensbewahrung dem Risiko des Wissensverlustes entgegenzutreten sollen.²

Massiver Beschäftigungsabbau bei gleichbleibender Produktionskapazität bringt es heute mit sich, dass sich immer mehr Funktionen und damit Erfahrungswissen auf immer weniger Mitarbeiter konzentrieren. Dies trifft etwa auf jene zu, die zum Beispiel

- als Instandhaltungsexperten Arbeiten mit langen Wartungsintervallen ausführen oder Störungen beseitigen,
- in Forschungsprojekten besondere Erfahrungen sammeln,

1 Ein Schwerpunkt des HdA-Programms waren inhaltliche Veränderungen der spezifischen Berufsbilder in der Stahlindustrie: z. B. die kooperative arbeitsplatzorientierte Berufsbildung bei moderner Prozessfertigung, ein Modellversuch des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) bei der Hoesch Stahl AG oder die betriebliche und überbetriebliche Bedeutung selbständigen Arbeitshandeln (SO-Tech-Projekt Thyssen Stahl 1989 bis 1990).

2 Für die meisten Stahlunternehmen stellte der bei Audi erprobte Ansatz „Expert Debriefing“ der Firma Cogneon den Startschuss zur methodischen Auseinandersetzung mit dem Thema Wissenstransfer dar. Hieraus entwickelte sich später bei VW die „Wissensstafette“. Ebenfalls Mitte der 2000er Jahre wurde an der Ruhr-Universität Bochum mit „Nova.PE“ ein methodisch abweichender, aber im Ziel ähnlicher Ansatz entwickelt, der Eingang in die Wissenstransferarbeit der Unternehmen fand (vgl. Kap. 3.1).

- im überbetrieblichen Bereich spezielle Tätigkeiten ausüben oder bestimmte Kundenkreise betreuen.

So mancher wichtige Wissensbereich ist heute nur noch einfach besetzt. Mit zunehmender Konzentration von Wissen steigt deshalb das Risiko an bestimmten „neuralgischen Punkten“: Auf der Vollkonferenz 2015 der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl wurde darauf hingewiesen, dass beispielsweise Spezialwissen zum Thema Ergonomie in den Unternehmen nur noch rudimentär bei Arbeitssicherheitsfachkräften vorhanden sei, da die Experten ausgeschieden sind oder zunehmend ausscheiden. Damit droht auf längere Sicht ein ganzes Fachgebiet aus dem Blickfeld zu geraten. In gleichem Maß, in dem sich wichtige Funktionen auf immer weniger Mitarbeiter konzentrieren, steigt deren Erfahrungswissen in seiner Bedeutung für die Unternehmen. Zudem wächst der Bedarf

an Methoden und Instrumenten der Wissensbewahrung, die geeignet sind, komplexe und vielfältige Wissensschätze zu sichern.

Der Fachausschuss Wissensbewahrung (Teilnehmerliste im Anhang) wurde im Jahr 2013 auf Beschluss des Leitungsausschusses der Engeren Mitarbeiter Arbeitsdirektoren Stahl gegründet. Er sollte die unterschiedlichen Ansätze des Wissenstransfers bzw. der Wissensbewahrung in

deutschen Stahlunternehmen zusammentragen, auswerten und der gesamten Branche zugänglich machen. Unter Einbeziehung externen Sachverständigen wurde untersucht: Wie haben sich die unterschiedlichen Instrumente seit ihrer Einführung in den Unternehmen im Betriebsalltag methodisch weiterentwickelt? Welchen Nutzen haben sie erzeugt? Haben sich die Verfahren inzwischen als Teil des personalpolitischen Instrumentariums etabliert? Mit Blick auf andere Branchen wurde geprüft, ob neue Impulse aufgenommen werden können.

Die vorliegende Veröffentlichung wendet sich an Beschäftigte in verschiedenen Funktionsbereichen: zum einen an jene, die als Wissensgeber oder -nehmer direkt in Wissensbewahrungsprozesse eingebunden sind; ebenso an Führungskräfte, die aus ihrer personellen und fachlichen Verantwortung heraus dafür zuständig sind, das Wissen in ihrem Bereich weiterzuentwickeln; an Mitarbeiter im Bereich Personalmanagement/Human Resources (HR), die bei der Wissensbewahrung oft eine koordinierende und moderierende Rolle spielen; an Qualitätsmanager, die in Zukunft häufi-

ger bei Auditierungen Wissensmanagementsysteme nachweisen müssen; und last not least an Betriebsräte, die den gesamten Prozess begleiten und gegebenenfalls forcieren sollten.

Kapitel 2 führt in die Gesamthematik sowie in die genutzten Begrifflichkeiten ein und zeigt die Möglichkeiten und Grenzen der Verfahren auf. Kapitel 3 beschreibt ausführlich anhand von Praxisbeispielen die Vorgehensweisen zur Wissensbewahrung bei individualisierten Maßnahmen wie Wissenstransfer, Mentoring oder kollegialer Beratung³. Diese Darstellung wird in Kapitel 4 ergänzt um gruppenbezogene Formen der Wissensbewahrung wie beispielsweise Kurzschulungen sowie prozess- und beteiligungsorientierte Ansätze. In Kapitel 5 werden Formen der Wissensbewahrung und des Aufbaus von Wissensmanagementstrukturen anhand moderner Medien beschrieben, die vor allem für Lernprozesse im Unternehmen genutzt werden können. In der Umsetzung geht es dabei insbesondere um die Auswahl der „richtigen“ Methode. Beispielhaft hierfür wird in Kapitel 6 ein EDV-basiertes Auswahltool herangezogen, erprobt bei ThyssenKrupp Steel. Zudem wird die Ausbildung von TransferCOACHES beschrieben, die durch einen Methodenmix die Funktion Wissensbewahrung koordinieren, methodisch-moderativ unterstützen und damit Qualität und Verbindlichkeit herstellen. Abschließend werden die Rahmenbedingungen erläutert, die notwendig sind, um Tools zur Wissensbewahrung im Allgemeinen und von Wissenstransfer im Speziellen erfolgreich in den Unternehmensalltag zu implementieren.

Mit dieser Zusammenstellung guter Praxis möchten wir eine praktisch fundierte Argumentationsgrundlage für die Einführung entsprechender Aktivitäten und Maßnahmen in Ihrem Betrieb liefern. Zudem möchten wir Ihnen zeigen, wie aus einzelnen erfolgreichen Leuchtturmprojekten beständige und kulturell verankerte Systeme der Wissensbewahrung als Teil der Personal- bzw. Unternehmensstrategie werden können.

2 BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN DER WISSENSBEWAHRUNG

Wissen ist Macht. Wissen teilen ist Kultur.

In einem Land, das nur über geringe Rohstoffvorkommen verfügt, gehören die Menschen mit ihren Qualifikationen und Kompetenzen, ihrem Wissen und ihren Fertigkeiten zu den bedeutendsten

³ Alle am Fachausschuss beteiligten Unternehmen haben ihre jeweiligen Vorgehensweisen in einer einheitlichen Übersichtsmatrix beschrieben (siehe Anhang).



Ressourcen. Das Wissen der Mitarbeiter, ihr Know-how um Anlagen, Prozesse, Kundenerwartungen und betriebliche Zusammenhänge war hierzulande schon immer ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Umso mehr trifft dies in einem global vernetzten Markt zu. „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß!“ – dieser sicher ernst gemeinte Stoßseufzer eines Vorstandsmitglieds machte bereits vor Jahren deutlich: Wir verfügen über modernste Informationssysteme, immer leistungsfähigere Rechner und eine zunehmende Vielfalt digitaler Kommunikationsmöglichkeiten. Doch trotz all dem ist es schwierig, aus der Fülle von Daten und Informationen das wirklich relevante Wissen, das „Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“ zu identifizieren, zu dokumentieren und in optimierte Prozesse und Innovationen umzusetzen. Erfolge auf diesem Gebiet haben neben den technischen Rahmenbedingungen stets auch mit der Unternehmenskultur zu tun: der gegenseitigen Wertschätzung von Führungskräften und Mitarbeitern sowie ihrer Identifikation mit dem Unternehmen. Wissen gehört zu den wenigen Ressourcen, die sich vermehren, wenn man sie teilt. In einer stimmigen Umgebung ist es einfacher, aktiver Bestandteil des Perpetuum mobile Wissen zu werden.

Allerdings kommt eine aktuelle Studie der Universität Potsdam (vgl. Hölzle et al. 2013) zu dem ernüchternden Ergebnis: Trotz der neuen Möglichkeiten, die dem Wissensmanagement durch die Tools von Web 2.0 zuwachsen, ist „die Realität noch weit entfernt von der Vision“ (ebd., S. 4). Zwar ist es anerkannt, dass 90 Prozent des relevanten Organisationswissens in den Köpfen der Mitarbeiter verborgen ist. Dennoch werden nur wenige Tools, mit denen dieses Erfahrungswissen sichtbar und transferierbar gemacht werden könnte, auch tatsächlich eingesetzt und genutzt: z. B. Communities of Practice, Yellow Pages, Corporate Social Networks. Die Studie kommt zu dem Ergebnis: In fast 75 Prozent der an ihr beteiligten 26 namhaften deutschen Konzerne und Großbetriebe – darunter Volkswagen, Telekom, Bosch, BASF, Linde, RWE, ThyssenKrupp – stehen „der Partizipation der Mitarbeiter in Initiativen und Software-Anwendungen für einen Wissenstransfer noch erhebliche kulturelle Barrieren entgegen.“ (ebd.) Nicht selten bleibt es demnach bei Leuchtturmprojekten, die – da sie nicht an eine langfristige Unternehmensstrategie, sondern an einzelne Protagonisten gebunden sind – nach einem Wechsel im Vorstand oder nach der Implementierung eines neuen Themas rasch an Bedeutung verlieren (ebd., S. 13). Die Bearbeiter der Studie benennen daher fünf Erfolgsfaktoren, die die „Champions“ positiv hervorstechen lassen (vgl. ebd., S. 5 f.):

- „Man muss es wollen!“: Das Topmanagement fördert Wissenstransfer und bindet ihn strategisch ein.

Das Einzige, was sich vermehrt
wenn man es teilt ist Wissen



- „Man muss es nachhaltig betreiben!“: Ressourcen werden nachhaltig eingesetzt, was nur eine stabile Organisation mit professionalisierten Promotoren schafft.
- „Wissen teilen muss ‚in the flow‘ sein“!: Wissensmanagement-Tools werden in das Tagesgeschäft integriert.
- „Man kann nur steuern, was man messen kann!“: Wissensmanagementinitiativen werden evaluiert.
- „Anwender müssen für das Teilen von Wissen belohnt werden!“: Für Anwender werden Anreize geschaffen.

Individuelles und kollektives, implizites und explizites Wissen in lernenden Organisationen

Unter Wissen kann nach Probst et al. (2010, S. 23) die „Gesamtheit der Kenntnisse und Fertigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen,“ verstanden werden. Sie umfassen sowohl theoretische als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen konstruiert sich aus Informationen. Diese entstehen, indem Menschen wertfreien Daten eine individuelle Bedeutung beimessen und sie in einen persönlichen Kontext einbinden. Die Informationen werden mit eigenen Erfahrungen, Erwartungen und Einstellungen abgeglichen und dem subjektiven Wissen in Form eines Lernprozesses hinzugefügt.

Polanyi (1985) unterscheidet explizites und implizites Wissen: Explizites Wissen ist bewusstes, verbalisierbares und durch Reflexion auch korrigierbares Wissen. Es ist über Zeichen – zum Beispiel Sprache und Skizzen – reproduzierbar, dokumentierbar und in Lernprozessen vermittelbar. Demgegenüber entzieht sich das implizite Wissen dem formalen sprachlichen Ausdruck. Menschen



tun vieles, ohne genau sagen zu können, wie sie es tun. Implizites Wissen setzt sich zusammen aus einem Bündel persönlicher Erfahrungen, aus Intuition, individuellen Wertvorstellungen und Sichtweisen. Für den Handelnden kommt es in automatischen und selbstverständlichen Handlungen zum Ausdruck. Implizites Wissen kann durch langjährigen Umgang mit Routinen erworben werden.

Es kann aber auch durch Erfahrungslernen – unbewusste und unreflektierte Lernprozesse – entstehen. Beide Formen von Wissen sind für das Funktionieren und die Weiterentwicklung von Gesellschaften, aber auch von Organisationen oder Unternehmen bedeutsam.

Letzteren liegt viel daran, ihre Geschäftsprozesse möglichst stabil und risikoarm zu gestalten, damit sie unabhängig von einzelnen Mitarbeitern und möglichst störungsfrei ablaufen. Gleichzeitig geht es ihnen aber auch darum, sich im Sinne einer lernenden Organisation weiterzuentwickeln und an äußere Rahmenbedingungen anzupassen. Beides schlägt sich in Optimierungsprozessen und Problemlösungen nieder, die zu neuen Verfahrensweisen, veränderten Vorstellungen und Werten sowie zu neuen technischen Prozessen führen. Es gilt, das im Unternehmen vorhandene individuelle Wissen transparent zu machen und in ein kollektives Wissen umzuwandeln. Dafür sind neben förderlichen unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen insbesondere geeignete Kommunikations- und Austauschprozesse erforderlich, in denen das Erfahrungswissen der Mitarbeiter expliziert werden kann.

Auf der Basis der Wissenskategorien von Polanyi (1985) entwickelten Nonaka und Takeuchi (1997) das sogenannte SECI-Modell. Es zeigt, wie Wissen in Organisationen durch eine kontinuierliche Transformation zwischen implizitem und explizitem Wissen entsteht, sich weiterentwickelt und genutzt werden kann. Sie beschreiben den Prozess in vier Stufen, die dem Modell seinen Namen geben:

- S = Socialisation
- E = Externalization
- C = Combination
- I = Internalization

Durch aufeinander aufbauende Prozesse wird Individualwissen

in mehreren Durchgängen quasi spiralförmig auf immer höhere Organisationsebenen gehoben und zu kollektivem Organisationswissen transformiert.

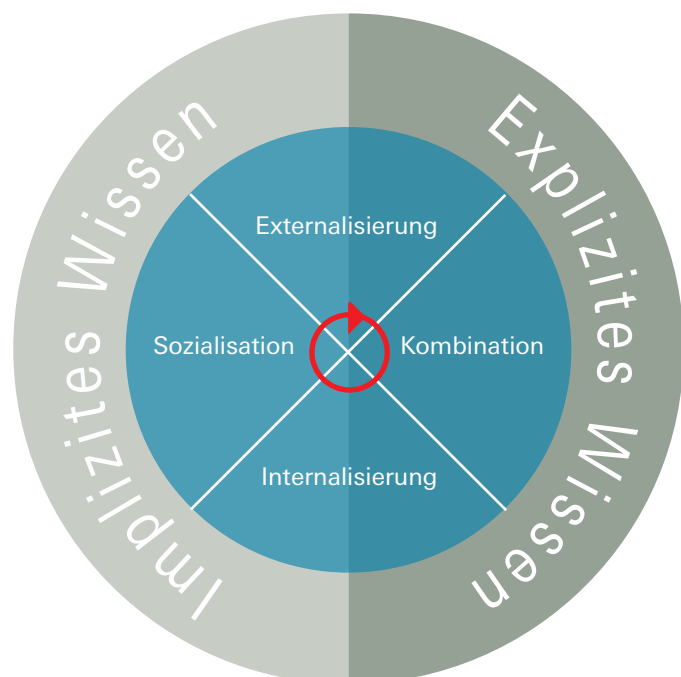
Unter Sozialisation verstehen Nonaka/Takeuchi (1997), dass jeder einzelne Mitarbeiter durch seine Arbeit Handlungswissen erwirbt, Erfahrungen sammelt, Routinen ausbildet und letztlich implizites Wissen entwickelt. In der Phase der Externalisation wird dieses Erfahrungswissen durch Erfahrungsaustausch in unterschiedlichen Varianten verbalisiert, dokumentiert und in explizites Wissen überführt. Durch Kombination werden diese neuen Wissensbestandteile mit den bestehenden verbunden, so dass neue Erkenntnisse entstehen. Dieses neue Wissen wird im Laufe der Zeit von den Mitarbeitern wieder internalisiert, das heißt in Handlungsroutinen überführt. Auf deren Basis werden neue Erfahrungen gesammelt, womit der quasi evolutionäre Prozess des Wissensmanagements einer lernenden Organisation von neuem startet.

Wissensbewahrung tut not! Die Bedeutung des Einzelnen in der lernenden Organisation

Früher wurde das komplexe, lebenslang erworbene berufliche Erfahrungswissen über Meister-Lehrlings-Gesellen-Beziehungen weitergegeben. Heutzutage sind in unseren differenzierten Arbeitsorganisationen die Zeiten, in denen Wissensträger ihren Nachfolgern ihr Funktionswissen übergeben, sehr viel kürzer. Und mit der Konzentration von Funktionen steigt – wie einleitend beschrieben – die Bedeutung einzelner Wissensträger.

Abb. 2

Wissensspirale des SECI-Modells



Quelle: nach Nonaka/Takeuchi 1997.

Damit werden Transferprozesse immer wichtiger. Denn in den nächsten Jahren werden viele Arbeitnehmer der Babyboomer-Generation in Rente gehen oder über Vorruhestandsregelungen kollektiv zu bestimmten Zeitpunkten die Unternehmen verlassen. Mit ihnen geht wertvolles Erfahrungswissen über Produktionszusammenhänge oder den Umgang mit bestimmten Kunden und Partnern verloren; mit ihnen geht Innovationskraft, gehen alle Kniffe und Tricks verloren, die es bislang erleichtert oder sogar erst ermöglicht haben, die Arbeit zu bewältigen.

Daher sind systematische Methoden der Externalisation ebenso notwendig wie etablierte Prozesse, bei denen durch die proaktive Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure auf Personalveränderungen frühzeitig reagiert werden kann. Experten schätzen, dass etwa 15 bis 20 Prozent der zukünftig ausscheidenden Mitarbeiter Schlüsselpositionen besetzen – Mitarbeiter mit hoher Qualifikation und großem Erfahrungsschatz, für die Transferprozesse vorgesehen werden sollten. Nach Schätzungen eines in diesem Feld tätigen Beratungsinstituts nimmt ein Mitarbeiter rund ein Drittel seines Wissens mit in den Ruhestand.⁴

An dieser Stelle setzen Wissenstransfer und ähnliche Formen der Wissensbewahrung als wichtige methodische Möglichkeiten an, wenn Fach- und Führungskräfte das Unternehmen verlassen oder unternehmensintern wechseln. Mit diesen Prozessen wird implizites personengebundenes Wissen in explizites Wissen transformiert, für die Gesamtorganisation bewahrt und nutzbar gemacht.

Es ist nicht alles Gold, was glänzt!

Bei allen erkennbaren Vorteilen der Wissensbewahrung muss man jedoch anerkennen: Über Jahre und Jahrzehnte angesammeltes Erfahrungswissen, also subjektiv verankerter Wissensbestand, ist für die zukünftige Ausgestaltung einer Funktion nicht automatisch und in jeder Hinsicht sinnvoll und funktional. Veraltetes Wissen kann neue Lernerfahrungen blockieren. Dies kann beispielsweise dann eintreten, wenn neue Produktionsanlagen oder neue Abläufe es erfordern, von langjährig erlernten Erfahrungen abzurücken. Reichen Hinweise durch Kollegen und Führungskräfte als Korrektiv nicht aus, werden alternative Formen des „Entlernens“ notwendig: zum Beispiel Intensivschulungen. Für diese Grenzbereiche von Wissensbewahrungsansätzen gilt allerdings: Man muss den Mitarbeiter dort abholen, wo er tatsächlich steht – und nicht, wo man sich wünscht, dass er steht! Der Umgang mit den Wissensschätzen von Mitarbeitern setzt eine hohe Sensibilität und ausgeprägte Kenntnisse über die Art und Weise, wie Erwachsene lernen, voraus.

Demnach hängt der Erfolg von Aktivitäten zur Wissensbewahrung in Organisationen in hohem Maße davon ab, ob und wie es gelingt, den Wissensträgern, den potenziellen Wissensempfängern und damit auch den Prota-

tagonisten der zugrunde liegenden Prozesse gerecht zu werden. Den Befürwortern EDV-gestützter Wissensbewahrungssysteme möchte man im Sinne des von Hans Matthöfer geprägten Leitsatzes der „Humanisierung der Arbeitswelt“ entgegenhalten: Der Mensch steht auch und vor allem hier im Mittelpunkt – mit allen seinen Eigenarten.



3 INDIVIDUALMASSNAHMEN ZUR WISSENSBEWAHRUNG IN DER BERUFLICHEN PRAXIS

3.1 Wissenstransfer – Unternehmensbeispiele aus der Stahlindustrie und der Energieerzeugung

Wissenstransfer ist die strukturierte, zielorientierte Übertragung insbesondere von implizitem Wissen durch Wissensgeber an Wissensnehmer bei Organisationsveränderungen. Dabei können die Transferpartner sowohl Individuen als auch Kleingruppen sein. Zudem können die Rollen in einer Transfersituation durchaus wechseln. Das heißt: Einerseits geben routinierte ältere Mitarbeiter ihr Erfahrungswissen an jüngere Kollegen weiter; parallel dazu vermitteln zum Beispiel junge Hochschulabsolventen den älteren Kollegen ihr neu erworbenes und aktuelles Know-how. Wissenstransfer ist also keine Einbahnstraße. Für seinen Erfolg sind beide Partner gleichermaßen verantwortlich.

Aktiv am Wissenstransfer beteiligt sind neben dem Wissensgeber und dem Wissensnehmer noch weitere Akteure: die zuständige Führungskraft als Auftraggeber sowie ein oder zwei ausgebildete Gesprächsmoderatoren, meist aus dem überbetrieblichen HR-Bereich. Die betrieblichen Interessenvertretungen sollten den Gesamtprozess und den Einsatz der einzelnen Instrumente aktiv begleiten. Zusammen mit den Personalmanagern bilden sie eine wichtige Scharnierfunktion zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten und sichern so eine Atmosphäre des Vertrauens und der Verbindlichkeit bei den Beteiligten.

⁴ Vgl. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/karrieresprungden-wissenstransfer-sichern-1678710.html> [25.2.2016].

Der systematische Wissenstransfer unterstützt, obwohl in der Regel alle Beteiligten profitieren, vor allem die Übertragung von notwendigem Wissen und relevanter Erfahrung auf neue Stelleninhaber. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn Letztere Aufgaben mit komplexen, wenig standardisierten Abläufen und hohem Koordinationsaufwand übernehmen sollen. In moderierten Gesprächen mit Wissensgeber(n) und Wissensnehmer(n) wird relevantes Wissen identifiziert, dokumentiert und die Weitergabe unterstützt. Im Transferprozess vermitteln die Gesprächsmoderatoren Methoden, helfen bei der Strukturierung und begleiten die individualisierten Lernprozesse. Eine gute Kommunikation zwischen allen Beteiligten ist unerlässlich, um die Gestaltung des Prozesses flexibel auf die Bedürfnisse des Betriebes und seiner Mitarbeiter auszurichten und dafür zu sorgen, dass neue Mitarbeiter fachlich, organisatorisch und sozial optimal integriert werden.

Ein Wissenstransfer spielt sich nicht notwendigerweise auf der Ebene alt/jung bzw. ausscheidender/neuer Mitarbeiter ab. Ebenso kann die Methode bei Organisationsveränderungen eingesetzt werden, wenn Arbeitsplätze funktional neu zugeschnitten werden oder bestimmte Beschäftigte zusätzliche Aufgaben wie zum Beispiel Rufbereitschaft übernehmen. In diesem Fall sind im Transferprozess möglicherweise abweichende Konstellationen zu berücksichtigen, bei denen mehrere Wissensgeber auf einen Wissensnehmer treffen oder umgekehrt. Die Inhalte des Wissenstransfers beziehen sich nach Vollmar (2007) in aller Regel auf folgende strategische Wissenskategorien:

- Fachwissen: Produkte, Prozesse
- Methodenwissen: Techniken, Verfahren
- Beziehungswissen: Ansprechpartner, Informations- und Kommunikationskanäle, gelebte Mitbestimmungspraxis
- Organisationswissen: Unternehmenshistorie, Bedeutung von „Dos and Don'ts“
- Wissen aus Projekten
- Arbeitsorganisation: Selbstorganisation, Ablagesysteme
- gegebenenfalls auch Führungswissen

Beim Transfer von Führungswissen ist die Beschreibung eingesetzter Führungsinstrumente (z. B. Zielvereinbarungen, Stand Mitarbeitergespräche, Ergebnisse Mitarbeiterbefragung, Stand der Personalentwicklung) sowie die mit der Funktion verbundene Budgetverantwortung (inkl. Zahlungsfreigabegrenzen) gemäß einer unternehmensinternen Befragung bei ThyssenKrupp Steel Europe (TKSE) in der Regel als unkritisch anzusehen. Schwieriger wird es, wenn es aus Sicht der Führungskraft darum geht, das konkrete Verhältnis zu den einzelnen Mitarbeitern darzulegen. Hier muss im Einzelfall geklärt werden, ob es sich um objektive Tatbe-

stände handelt, die ein Nachfolger wissen muss, oder um persönliche Einschätzungen, die eventuell auf Vorurteilen beruhen oder zu Vorurteilen führen können.

Beim „klassischen“ Wissenstransfer werden in mehreren moderierten Arbeitssitzungen die genannten Wissenskategorien durch den Wissensgeber angesprochen und strukturiert. In diesem Prozessschritt müssen die Beteiligten darauf hingewiesen werden, dass die moderierten Sitzungen in erster Linie dazu dienen, einen verbindlichen Arbeitsplan (Transferplan) aufzustellen und ihn zu strukturieren. Die Bearbeitung spezieller inhaltlicher Details ist hierbei nachrangig; sie hängt letztlich von der vorangegangenen Auftragsklärung und den zeitlichen Ressourcen aller Beteiligten ab (Anzahl und Dauer der Sitzungen). In der Regel sind vier Phasen im zeitlichen Ablauf zu unterscheiden:

- Vorbereitung (Klärung des Projektauftrags und Information der Beteiligten)
- Strukturierung (Durchsprache relevanter Wissenskategorien, Erstellen des Transferplans)
- Durchführung (Abarbeiten des Transferplans durch Wissensgeber und -nehmer)
- Review-Gespräche zur Prozesssteuerung

Nähere Informationen zur praktischen Umsetzung siehe Unternehmensbeispiele in den Kapiteln 3.1.1 bis 3.1.4.

Beim klassischen Wissenstransfer haben sich in der deutschen Stahlbranche insbesondere zwei im Folgenden näher beschriebene Vorgehensweisen herauskristallisiert:

- Ansatz „Nova.PE“
- Ansatz „Expert Debriefing“.

Vergleicht man Instrumente und Vorgehensweisen, stellt man fest: Beide Ansätze liegen hinsichtlich der konkreten praktischen Umsetzung eng beieinander. Dies zeigen auch die in den folgenden Abschnitten beschriebenen Unternehmensbeispiele. Als zentrale Werkzeuge des Transferprozesses dienen sowohl der Wissensbaum (Nova.PE, vgl. Abb. 3) als auch die Job-Map (Expert Debriefing, vgl. Job-Map TKSE, Abb. 7, Kap. 3.1.4) dazu, die persönliche Berufsbiographie zu reflektieren. Sie strukturieren detailliert das Wissen und die Erfahrungen des Wissensgebers bezüglich der aktuellen Arbeitsprozesse. Beide Vorgehensweisen arbeiten mit einem Transferplan. Er ermöglicht es den Beteiligten, die vereinbarten Maßnahmen vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Tagesgeschäfte in den gebotenen Fristen gemeinsam abzuarbeiten. In beiden Transfersystemen moderieren geschulte Begleiter den Prozess und geben bei Bedarf notwendigen Support. Auch die eingesetzten Methoden und Instrumente erscheinen zum Teil kompatibel, wie z. B. der sogenannte Kompetenzpilot des Nova.PE-Ansatzes

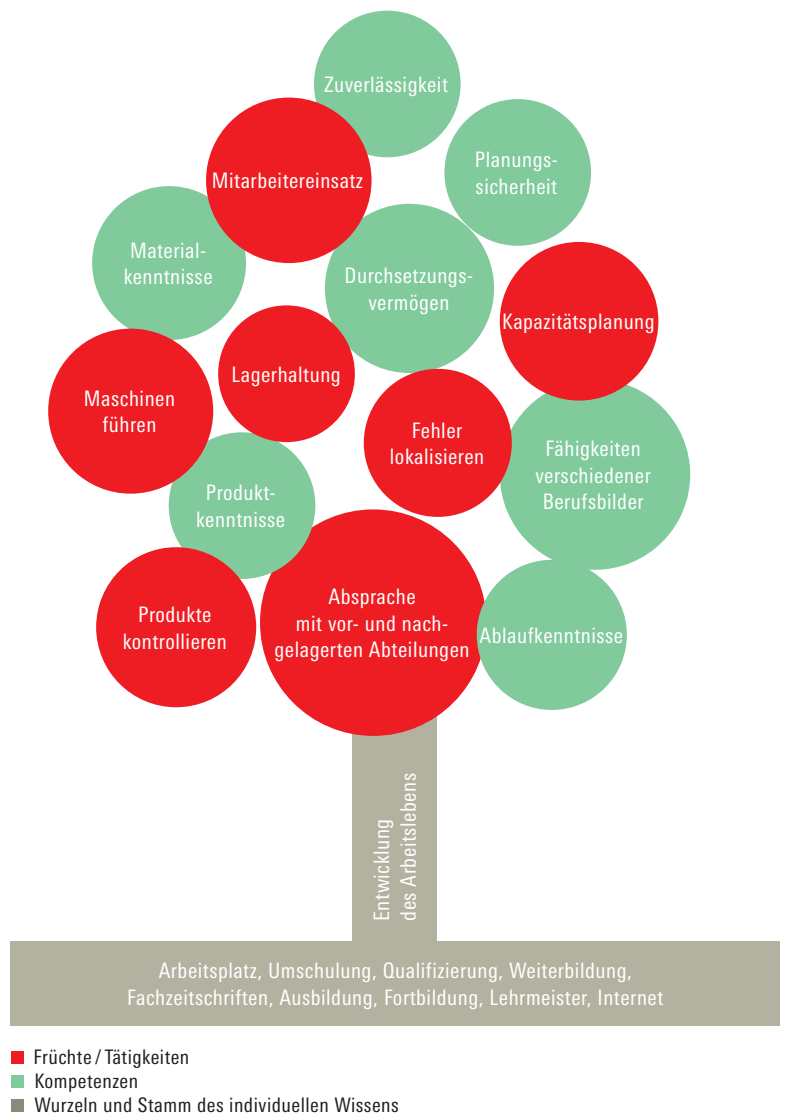
und die 360-Grad-Gespräche des Expert Debriefing. In einigen Unternehmen, wie z. B. den Deutschen Edelstahlwerken, der Saarstahl AG und der Dillinger Hütte, geht man inzwischen dazu über, eher einen Methodenmix anzuwenden, um den unterschiedlichen Anforderungen der spezifischen Wissenstransfers besser gerecht zu werden.

Mit dem Ansatz Nova.PE wurden Mitte der 2000er-Jahre in einem Forschungsprojekt der Ruhr-Universität Bochum Lösungen dafür entwickelt, wie Wissen erhalten und weitergegeben werden kann. Der Prozess startet mit einer Analyse der unverzichtbaren Kompetenzen der über 55-jährigen bzw. der ausscheidenden Mitarbeiter. Diese Analyse erfolgt auf Basis des Nova.PE-Kompetenzpiloten: Er unterscheidet zwischen fachlichen Kompetenzen, die sich auf die Arbeitstätigkeit im engeren Sinne beziehen, und überfachlichen Kompetenzen wie persönlichen Kompetenzen und Soft Skills. Das Modell wird unternehmensspezifisch angepasst. Es bildet die Grundlage für kurze Interviews entlang der zentralen Frage: Welches Wissen wird fehlen, wenn Mitarbeiter XY in den Ruhestand geht? Auf diese Weise erstellt die Führungskraft für jeden Mitarbeiter ein individuelles Kompetenzprofil, in der Nova.PE-Nomenklatur auch Personenreport genannt.

Das zentrale Instrument für den eigentlichen Transferprozess ist der sogenannte Wissensbaum. Mit ihm wird das gesamte Know-how aufgenommen, das ein Wissensgeber sich im Laufe seiner Berufstätigkeit erarbeitet hat. Der Wissensbaum nach Nova.PE ist folgendermaßen aufgebaut und steht für folgende Wissensbestandteile: Seine Wurzeln verkörpern die Herkunft des Wissens (Input): die verschiedenen Stationen des beruflichen Bildungsweges. Der Stamm symbolisiert die fortschreitende Entwicklung des Arbeitslebens eines Mitarbeiters. Krone und Blätterwerk symbolisieren die Früchte seiner Erfahrungen und Kenntnisse, die individuelle Ausgestaltung seines Wissens (Output): das Fachwissen, die Spezialisierung, das berufliche Handeln des Wissensgebers.

Demgegenüber beschränkt sich der Transferprozess nach dem Expert-Debriefing-Ansatz auf wenige Schritte und verzichtet auf die ausführliche Beschreibung der Kompetenzen von Wissensgeber und Wissensnehmer. Er wurde in der hier beschriebenen Form in vielen Unternehmen individuell weiterentwickelt, beispielsweise bei ThyssenKrupp Steel (vgl. Kap. 3.1.4) und der Deutschen Edelstahlwerke GmbH (Kap. 6.1.2). Auch das hier nicht näher beschriebene 360-Grad-Feedback – vergleichbar mit dem Personalentwicklungsinstrument 360-Grad-Feedback – soll eine objektivere Bewertung von Management- und Führungskompetenzen liefern, indem zusätzliche Perspektiven einbezogen werden. Dabei sollte zumindest der Auftraggeber (Führungskraft) befragt werden; idealerweise nehmen aber auch Kollegen und Mitarbeiter an diesen 360-Grad-Gesprächen teil.

Wissensbaum nach Nova.PE
Entwicklung des Arbeitslebens



Quelle: nach Bader et al. (2009)

Hans Böckler Stiftung

3.1.1 Wissenstransfer bei ArcelorMittal Bremen

Um den Risiken des Verlusts von fachlichem Know-how, implizitem Wissen (Erfahrungswissen) sowie von Vorgehensweisen und Arbeitskontakten unter anderem bei Ausscheiden von Altersteilzeitlern zu begegnen, wurde 2010 der Wissenstransfer nach dem Nova.PE-Ansatz eingeführt. Begleitet wird er durch einen sogenannten Transferbegleiter der Personalentwicklung. Er übernimmt die Moderation und die Koordination.

Vorgehensweise

Der Kernprozess des Wissenstransfers bei ArcelorMittal Bremen verläuft entsprechend dem Nova.PE-Transferzyklus (vgl. Abb. 4):

NOVA-PE-Transferzyklus



■ Kernprozess des Wissenstransfer

Quelle: nach Bader et al. (2009)

Hans Böckler
Stiftung

Transfer gemeinsam vor, indem sie den Transferplan ausarbeiten: Bereiche, Inhalte und Ziele, Art der Übergabe, Zeitplan, Meilensteine.

6. Die Übergabe erfolgt zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer; der Transferbegleiter sichert den Erfolg bzw. Fortschritt durch Reflexionsgespräche und Kurzprotokolle.
7. Mit der Einschätzung des Nachfolgers wird der Transferprozess abgeschlossen: Wie sicher fühlt er sich in den einzelnen Übergabethemen? Wo sieht er gegebenenfalls noch Lücken?

Die Führungskraft ist bei allen Schritten aktiv beteiligt. Sie ist bei den einzelnen Sitzungen anwesend und kann so steuern, wie die Übergabethemen bearbeitet werden. Hierdurch wird der Wissenstransfer zum Führungsinstrument. Nur die tatsächliche Wissensübergabe (Schritt 6) erfolgt alleine zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer.

Erkenntnisse

Der Wissenstransfer hat sich gut im Unternehmen etabliert. Mittlerweile melden Führungskräfte ihre Bedarfe schon sehr frühzeitig an, das heißt etwa ein bis zwei Jahre, bevor der jeweilige Mitarbeiter ausscheidet. So kann langfristig geplant oder bei Bedarf eine längerfristige Wissensübergabe organisiert werden.

Häufig wird der Wissenstransfer auch bei internem Stellenwechsel genutzt. Hierbei werden aufgrund des kürzeren Zeitrahmens (in der Regel drei Monate) die Wissensgebiete des Wissensgebers schnell ermittelt: in Form einer Wissens-Mindmap. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Priorisierung der Übergabethemen durch die Führungskraft. Ein Wissenstransfer in weniger als drei Monaten ist nach bisherigen Erfahrungen nicht sinnvoll.

Zielerreichung und Erfolgsfaktoren

Als Vorteile dieser Art des Wissenstransfers haben sich bei ArcelorMittal Bremen folgende Punkte herauskristallisiert:

- Systematisches Vorgehen, um wichtiges Erfahrungswissen zu erkennen und weiterzugeben.

1. Zunächst wird anhand eines mehrseitigen Leitfadens ein Interview mit der Führungskraft geführt, um das unverzichtbare Know-how des Mitarbeiters zu identifizieren.
2. Die Führungskraft schätzt ein, ob bei dem ausscheidenden Mitarbeiter (Wissensgeber) ein Transferprozess notwendig ist.
3. Die aus Mitarbeitersicht wichtigen Kompetenzen werden erfasst, der Wissensbaum entsteht:
 - In einem Gespräch über seine berufsbiographischen Daten wird dem Mitarbeiter gegenüber zunächst die entsprechende Wertschätzung ausgedrückt, um ihn für den nachfolgenden Prozess zu gewinnen (= Wurzel);
 - die erforderlichen Kompetenzen werden ermittelt (= Stamm);
 - die erforderlichen Übergabethemen werden erarbeitet (= Krone).
 - Der Transferbegleiter clustert die Übergabethemen. Die Führungskraft überprüft und priorisiert die einzelnen Übergabethemen und ordnet ihnen einen oder mehrere Wissensnehmer zu.
4. Der Nachfolger (Wissensnehmer) wird über den Transferprozess informiert.
5. Wissensnehmer, Wissensgeber und Führungskraft bereiten den



Transferbegleiterin im Gespräch mit Wissensgeber und Wissensnehmer

Quelle: ArcelorMittal

- Die Führungskraft kann ihre Übersicht über die Wissensgebiete bzw. über die Aufgaben des Wissensgebers dazu nutzen, einen passenden Wissensnehmer zu suchen oder die Aufgaben auf das Team zu verteilen.
- Die Kenntnisse und Erfahrungen des Wissensgebers werden gewürdigt und wertgeschätzt.
- Ein großer Teil des Einarbeitungsprozesses wird über den Wissenstransfer abgedeckt.
- Die Wissensübergabe nach strukturierten Transferplänen ist gut in die Arbeitszeit integrierbar.
- Indem die Führungskraft beteiligt ist, herrscht stets Klarheit über die Anforderungen sowie die Erwartungen an den Wissensnehmer. Zudem ist gesichert, dass ausreichende zeitliche Ressourcen für den Transfer bereitgestellt werden.
- Der Anwendungsbereich ist groß, der Wissenstransfer lässt sich vielfach nutzen:
 - o wenn Beschäftigte ausscheiden,
 - o wenn Führungskräfte oder Experten wechseln,
 - o bei Neueinstellungen und Rotationen,
 - o auf allen Hierarchieebenen,
 - o zwischen einzelnen Personen oder zwischen einzelnen Personen und Gruppen.
- Bei Bedarf ist das Vorgehen variierbar und mit anderen Methoden kombinierbar.

Die am Wissenstransfer Beteiligten fühlen sich gut unterstützt, insbesondere durch die Moderation, die Strukturierung der Übergabethemen, die Erstellung einzelner Transferpläne sowie durch die Prozesssteuerung. Die Transferbegleiter üben ihre Aufgabe gerne aus – nicht zuletzt aufgrund der durchweg positiven Rückmeldungen und des großen Nutzens für die Beteiligten.

3.1.2 Wissenstransfer bei der STEAG GmbH

Beginnend im Jahr 2011 wurde unter dem Leitbild der demografiefesten Personalarbeit das Ausscheiden einer erwartbar großen Zahl von Beschäftigten im Laufe der nächsten Jahre verstärkt thematisiert. Es galt, dem Verlust von fachlichem Know-how, Erfahrungswissen und von Arbeitskontakten zu begegnen. Angesichts dessen wurde der Wissenstransfer nach dem Nova.PE-Ansatz im Rahmen eines Pilotprojekts eingeführt und bald in einen Regelprozess überführt.

Vorgehensweise

Die Vorauswahl der Wissenstransferfälle wird gemäß einem systematischen Prozess getroffen oder gemäß einer anlassbezogenen Einschätzung der Personalsituation. Auf Basis der Altersstrukturanalyse werden Vorschläge durch die Personalabteilung erstellt und den betrieblichen Vorgesetzten zur individuellen Beurteilung übergeben.

Dieses regelmäßige und systematische Belegschaftsscreening anhand der Kriterien Alter und Funktion erfolgt mit dem Ziel, einen Personenkreis

für einen langfristig angelegten Prozess der Wissensbewahrung festzulegen. Gleichzeitig wird das Vorgehen anlassbezogen bei kurzfristigen Personalveränderungsprozessen durchgeführt.

Die Wissensgeber sind nach einer internen Festlegung Experten der Meisterebene bis hin zur oberen Führungskräfteebene. Wissensnehmer ist der Nachfolger oder die nachfolgende Gruppe (max. drei Personen), der bzw. die die Position übernehmen wird.

Der Gesamtprozess dauert im optimalen Fall sechs bis acht Monate: Es finden vier bis sechs Termine statt; hinzu kommen ein bis zwei Review-Termine und die Abschlussbesprechung. Das Vorgehen entspricht der in Kapitel 3.1 beschriebenen Nova.PE-Methode.

Erkenntnisse

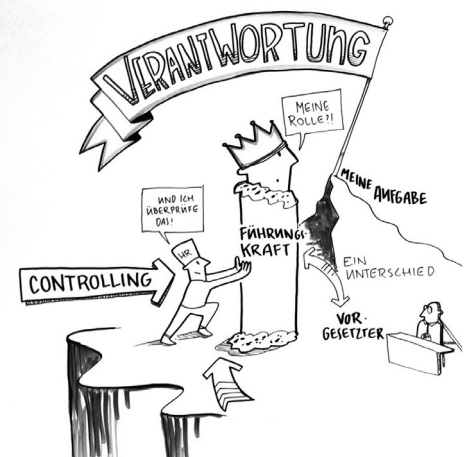
Aus den bisher durchgeführten Transferprozessen lässt sich ableiten, dass durch Beteiligung der Führungskraft stets Klarheit herrscht über die Anforderungen und die Erwartungen an den Wissensnehmer sowie über die für den Transfer bereitgestellten zeitlichen Ressourcen. Die Einbindung der bzw. des Vorgesetzten ist unabdingbar. Dies gilt umso mehr, als sich gezeigt hat, dass eine systematische Vorauswahl der Wissenstransferfälle den unternehmerischen Gesamtaufwand deutlich senkt. So ist z. B. bei der Jobfamilie Kraftwerker dank der guten Qualität der Kraftwerker-Ausbildung kein systematischer Transferprozess notwendig. Hier erfolgt stattdessen eine systematische Einarbeitung.

Die Führungskraft erhält durch die enge Begleitung zudem die Chance, Impulse des Wissensnehmers aufzunehmen und das Profil der Stelle neu zu gestalten.

Zielerreichung und Erfolgsfaktoren

Führungskräfte, Betriebsräte, Wissensgeber und Wissensnehmer schätzten den Transferprozess im Pilotprojekt als wertschätzend und motivierend ein. Die Strukturierung durch den Wissensbaum ist für die Wissensnehmer hilfreich. Sie schätzen es vor allem, dass die Einarbeitung in komplexe Aufgabenbereiche unterteilt wird und sie einen großen Teil des Know-hows ihres Vorgängers mitnehmen können. Durch die strukturierte Vorgehensweise werden die Übergabezeiträume effizient genutzt und die Dokumentation des Transfers schafft eine Basis der Wissensbewahrung, die fortgeschrieben werden kann.

Wichtig ist, frühzeitig zwischen systematischer Einarbeitung und Wissenstransfer zu unterscheiden – dies optimiert den Ressourceneinsatz und vermeidet Frustration bei den Beteiligten.



Es ist entscheidend, Wissenstransfer als eine Führungsaufgabe zu definieren. Die Führungskraft übernimmt dabei mehrere Rollen: Sie ist Initiator, Mitgestalter, Begleiter, Nachfragender im laufenden Prozess und Zeitgeber (insbesondere für die Praxis-Transferphase). Fördernde Faktoren sind des Weiteren:

- eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung sowie Akzeptanz des Instrumentes Wissenstransfer seitens der Beschäftigten, der Führungskräfte, der Geschäftsführung und der Betriebsräte;
- die Lebensleistung sowie die Kenntnisse und Erfahrungen ausscheidender Mitarbeiter wertzuschätzen;
- den Transfer in ein Gesamtprogramm einzubetten, das von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gemeinsam getragen wird;
- den Wissensnehmer schon zu diesem Zeitpunkt in die zukünftige Prozessgestaltung einzubeziehen;
- systematische, proaktive Nachfolgeplanung durch den Personalbereich mit entsprechendem zeitlichen Vorlauf, Verankerung im Regelprozess;
- zeitliche Ressourcen für den Wissenstransfer bereitzustellen und einzuplanen;
- interne Moderatoren mit vielfältigen methodischen Kompetenzen einzusetzen: Wissenstransfer, Workshops, Mediation, Konfliktmanagement etc.;
- gute Kenntnisse der Organisationsstruktur und der wesentlichen Prozesse (internes Know-how) sowie hohe zeitliche und räumliche Flexibilität seitens der Moderatoren.

3.1.3 Wissenstransfer bei Gruppenunternehmen der Georgsmarienhütte Holding GmbH

Seit vielen Jahren wird bei der Georgsmarienhütte in verschiedenen Gruppenunternehmen die Notwendigkeit (an)erkannt, dem demografischen Wandel zu begegnen – auch und vor allem in Bezug auf das Abfließen von wettbewerbsrelevantem Wissen. Das Instrument Wissenstransfer wird deshalb in vielgestaltiger Art und Weise in der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt. Dabei kann man sich auf ein sehr breites Erfahrungsspektrum berufen. Erste Erfahrungen wurden im Tochterunternehmen Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH (Bochumer Verein) gesammelt. Hier initiierten das Düsseldorfer Zweigbüro der IG Metall, die Geschäftsführung des Bochumer Vereins sowie die Personalverantwortlichen mit dem Betriebsrat im Rahmen eines öffentlich geförderten GENERA-Projekts (Laufzeit 1.1.2002 bis zum 30.6.2005) die Qualifizierung An- und Ungelernter durch Tandem-Lösungen: „Um einen wachsenden Anteil Älterer auch weiterhin bis zur Verrentung

produktiv in ihren angestammten Arbeitssystemen beschäftigen zu können, galt es, diese Beschäftigten altersgerecht zu qualifizieren, um zum Beispiel ihre Einsatzflexibilität systematisch zu erhöhen.“⁵ Zur Einarbeitung auf einen bestimmten Arbeitsplatz war die Tandem-Lösung allerdings mit erhöhten Kosten für temporäre Doppelbesetzung verbunden. Eine finanzielle Entlastung konnte im konkreten Fall durch das arbeitsmarktpolitische Instrument „Job-Rotation“ nach dem SGB III erreicht werden. Hierzu wurden vorübergehend Langzeitarbeitslose auf Einfacharbeitsplätzen eingestellt, um Mitarbeiter für die Qualifizierung freizustellen.

Nach dem Ende der Förderphase kam schnell die Frage auf: Rechtfertigt der Nutzen den Aufwand des beim Bochumer Verein erprobten Tandems? Oder stehen andere Instrumente zur Verfügung, beispielsweise die Variante Training on the Job mit methodischer Unterstützung? Um eben diesen Ansatz zu erproben, wurden in einem anderen Betrieb der Georgsmarienhütte, der BALO Motortex GmbH, im Rahmen eines ebenfalls wissenschaftlich begleiteten Projektes Arbeitsmappen erstellt, in denen wesentliche Geschäfts- und Produktionsprozesse in standardisierter Form dargestellt wurden.

So entstanden im Zuge der Arbeitszergliederung Vorläufer der Wissensbäume, wie sie heute noch beim Nova.PE-Ansatz eingesetzt werden (vgl. Kap. 3.1). Rückblickend sei jedoch kritisch angemerkt: Mit den Arbeitsmappen konnten zwar die Kenntnisse über Anlagen und deren Bedienung gut abgebildet und an neue Mitarbeiter vermittelt werden; hingegen erwies sich die Übertragung der erforderlichen Schlüsselqualifikationen oder des Erfahrungswissens der Mitarbeiter als sehr schwierig. Die Erfahrung zeigt auch: Die angestoßenen Lernprozesse durften nicht unterbrochen werden, da bei zu großen zeitlichen Abständen zwischen den Lernsequenzen die Maßnahme insgesamt zu scheitern drohte. Hinzu kam: Die Technologiesprünge vollzogen sich in immer kürzeren Zeitabständen und die Arbeitsmappen als Speichermedium veralteten schnell. Denn die Mitarbeiter waren zwar einerseits stolz auf die mit ihrer Hilfe erstellten Arbeitsmappen; jedoch konnten nicht alle von ihnen motiviert werden, die Dokumente im laufenden Tagesgeschäft auch weiterhin aktuell zu halten.

Die Idee von Wissensbäumen kam insbesondere bei einem auf den Erkenntnissen bei BACO MOTIV aufbauenden Nachfolgeprojekt bei der IAG MAGNUM GmbH (GRAZIL) zur Anwendung, einem Tochterunternehmen der Georgsmarienhütte. Hier galt es konkret, Fachwissen des Betriebs- sowie

⁵ GENERA-Transferbroschüre Nr. 2: Einführung generationsübergreifender Wissenstandems, http://www.soziale-innovation.de/news/detail/genera_die_jungen_und_die_alten_belegschaftsintegration_als_gestaltungsaufgabe-136/ (22.2.2016).

des Einkaufsleiters und des Elektromeisters auf einen Nachfolger zu übertragen.

Erfolgsfaktoren

Als Ergebnis der gesammelten Erfahrungen in den genannten Einzelunternehmen wurde der Wissenstransfer im Konzern Georgsmarienhütte neu gestaltet und in einem Regelprozess beschrieben. Man machte schnell die wichtige Erfahrung, dass vor allem die ressourcenaufwendige Nachsorge und Begleitung über Erfolg und Misserfolg des Instruments entscheiden. Hierbei ist zu einem gewissen Grad eine Standardisierung notwendig. Das heißt: Wissensbewahrung und Wissenstransfer sollten in einen verbindlichen Regelprozess des betrieblichen Alltags überführt werden und keine optionale Leistung bleiben. Dafür sind neben der aktiven Unterstützung durch die Vorgesetzten weitere Erfolgsfaktoren unabdingbar:

- das explizite Einfordern durch die Geschäftsführung („Ernsthaftigkeit“)
- und die koordinierende Begleitung des Prozesses durch interne oder externe sogenannte „Kümmerer“.

Die Gestaltung und Sicherstellung der Kümmerer-Funktion übernahm die Berufsbildungsgesellschaft Georgsmarienhütte mbH (BBG), indem sie sowohl die Schulungsmethodik ins interne Bildungsprogramm aufnahm als auch im Einzelfall externe Berater als Referenten und Prozessbegleiter beauftragte.

3.1.4 Wissenstransfer bei der ThyssenKrupp Steel Europe AG (TKSE)

Bei TKSE wurde ab 2006 im Rahmen des Programms „ProZukunft“ das demografiebedingte Ausscheiden einer großen Zahl von Beschäftigten im Laufe der kommenden Jahre thematisiert. Dies sollte möglichst ohne Know-how-Verlust für das Unternehmen geschehen. Hierbei wurde primär der Expert-Debriefing-Ansatz verfolgt (vgl. Kap. 3.1). Der Prozess basierte insbesondere auf Experteninterviews. Er beinhaltete ein Kick-off, den Aufbau einer Wissenslandkarte und die Durchführung strukturierter Interviews mit Beschäftigten, deren Wissen für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens von besonderer Bedeutung war.

Wie bei ThyssenKrupp Steel Europe wurden Transferprozesse nach dem Expert-Debriefing-Ansatz auch in anderen Stahlwerken des ThyssenKrupp-Konzerns realisiert: Bei ThyssenKrupp Rasselstein in Andernach ist die „Wissensstaffel“ integrierter Bestandteil eines ganzheitlichen, lebensphasenorientierten Personalmanagements; bei ThyssenKrupp Nirosta (Krefeld, heute: Outokumpu Nirosta GmbH) wurden die ersten Wis-

senstransfermaßnahmen im Zuge des Demografie-Prozesses „Jung und Alt bei Nirosta“ (JAN) initiiert und durchgeführt. Mit der Begleitung dieses Prozesses wurde der Bildungsbereich betraut, insbesondere speziell ausgebildete Prozessbegleiter bzw. Moderatoren. Bis Ende 2014 wurden ca. 200 Transferfälle bearbeitet.

Vorgehensweise

Die Identifizierung der Wissenstransferfälle erfolgte in den ersten Jahren über Werbung sowie über Mundpropaganda durch Führungskräfte, Betriebsräte oder direkt Betroffene. Mittlerweile wird dank entwickelter Routinen in einigen Bereichen systematisch vorgegangen: Die verantwortlichen Personaler geben die ihnen vorliegenden Informationen über Personalveränderungen – zum Beispiel durch Verrentung, Altersteilzeit, Versetzung oder Maßnahmen der Personalentwicklung – nun möglichst frühzeitig an den Bildungsbereich weiter, um Transferprozesse abzusprechen. Der dann eingeleitete Wissenstransferprozess beinhaltet mehrere Schritte (Abb. 5).



Wissensnehmer und Wissensgeber im Gespräch

Quelle: TKSE

Der Wissenstransfer umfasst durchschnittlich sechs zweistündige moderierte Sitzungen in einem Zeitraum von sechs Monaten. Je nach Komplexität, Vorkenntnissen des Wissensnehmers und zeitlichen Rahmenbedingungen kann der Transfer in Extremfällen innerhalb weniger Wochen durchgeführt werden oder sich über mehr als ein Jahr erstrecken. In seinem Ablauf ist der in Abb. 5 visualisierte Prozess aber immer gleich:

1. Zu Beginn werden die Rahmenbedingungen geklärt. Auf Basis der flächendeckenden Altersstrukturanalyse im Rahmen der zweijährigen Personalentwicklungsrunden werden mögliche Transferpartner identifiziert und angesprochen. Daraufhin gilt es, deren Bereitschaft für den Wissenstransfer zu wecken. Anhand einer Kriterienliste (vgl. Abb. 6) entscheiden die Führungskräfte, ob ein Wissenstransfer im jeweiligen Fall not-

Abb. 5

Wissenstransferprozess bei TKSE



Quelle: TKSE

Hans Böckler
Stiftung

wendig ist. Falls ja, wird der Transfer mit dem Einverständnis von Wissensgeber und Wissensnehmer gezielt und rechtzeitig gestartet – nur im Ausnahmefall auch ohne benannten Wissensnehmer.

An dem Erstgespräch nehmen alle am Wissenstransfer Beteiligten teil. Sie informieren sich grundlegend über die Vorgehensweise, definieren Zeithorizonte, holen Informationen ein über den Hintergrund des Transfers (Ausscheiden, Versetzung des Wissensnehmers) und klären, ob die Zustimmung des Betriebsrates zur Nachfolgeregelung (Wissensnehmer) vorliegt. Der in dieser Phase formulierte Projektauftrag legt die Erwartungen und die Ziele der Führungskraft und der Teilnehmenden hinsichtlich des Wissenstransfers dar. Ferner definiert er, welche Form der Dokumentation der Auftraggeber wünscht. Denn nicht für alle Wissenstransfers ist z. B. die Prozessschrittanalyse (siehe Schritt 3) gleichermaßen detailliert anzuwenden. Den Moderatoren werden Arbeitsplatz- und Funktionsbeschreibungen des Wissensgebers überlassen, damit sie die nächsten Prozessschritte vorbereiten. In der Regel wird ein Termin für eine erste Sitzung abgesprochen.

Mit dem Betriebsrat besteht

eine Vereinbarung hinsichtlich Vorgehen, Formulareinsatz und Erhebung von Daten. Zusätzlich ist der jeweilige Bereichsbetriebsrat über die Durchführung eines Wissenstransfers zu informieren.

- Anhand einer Standard-Job-Map (Abb. 7) in Form einer Mindmap wird die Tätigkeit des Wissensgebers auf Grundlage seiner Funktions- oder Arbeitsplatzbeschreibung erfasst und in eine individualisierte Wissenslandkarte (Job-Map) aufgenommen. Sie umfasst auf mehreren Ebenen alle relevanten Funktionen des jeweiligen Arbeitsplatzes und dient als „Moderationsgerüst“, indem sie das Gespräch über das zu übergebende Arbeitsfeld strukturiert. In der Job-Map wird festgelegt, welches Wissen an den Nachfolger vermittelt wird: zum Beispiel Informationen über Prozesse, Anlagen, den Markt, Kunden und Verkaufsstrategien. Es geht aber auch darum, Erfahrungswerte über spezifische Erfolgsstrategien sowie wichtige Ansprechpartner und Netzwerke innerhalb und außerhalb des Unternehmens weiterzugeben. Um den Einstieg in den Transferprozess zu erleichtern, werden zunächst die Themen „typischer Tagesablauf“ und „Bespaltungen und andere Informationskanäle“ abgehandelt. Danach werden die Kernaufgaben und deren idealtypische Erledigung dargestellt. In einem zweiten Schritt wird nach möglichen Abweichungen oder Besonderheiten gefragt, da sich hierin die Erfahrungen im Umgang mit un-

Abb. 6

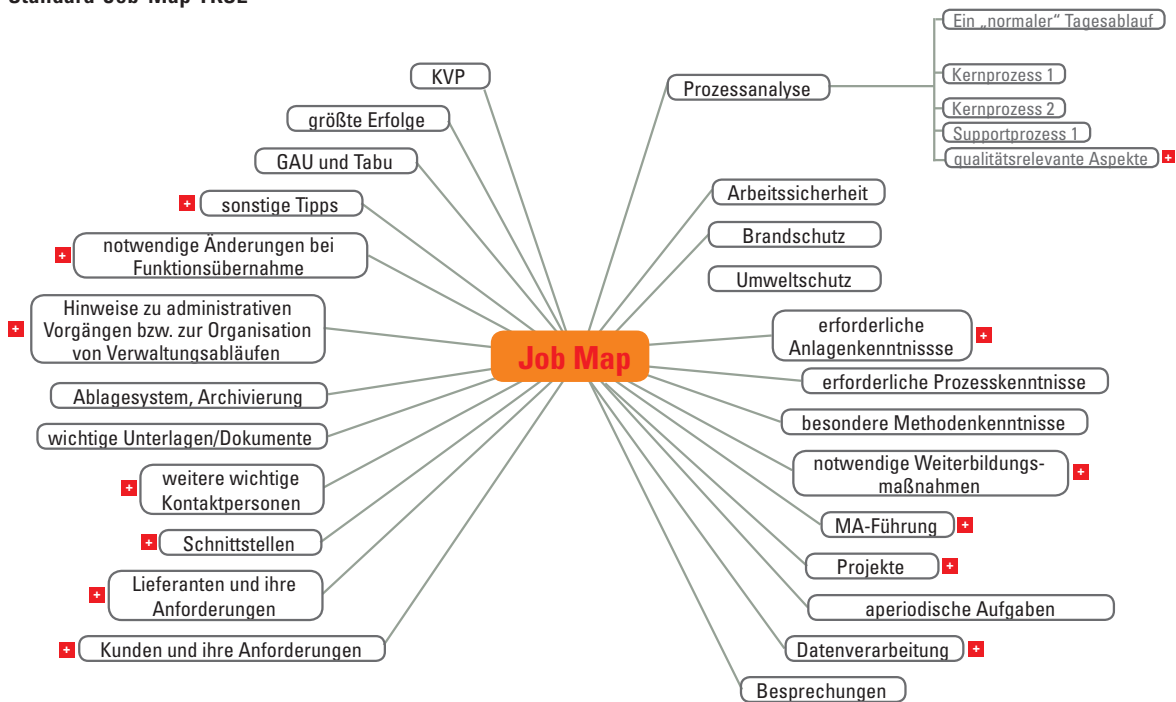
Kriterienliste zur Auswahl von Wissensgebern bei TKSE

Kriterien	Ja	Nein
Mitarbeiter scheidet in den nächsten 24 Monaten aus		
Die Funktion bleibt erhalten, das Wissen wird weiterhin benötigt		
Der Mitarbeiter verfügt über unverzichtbares Wissen, bei dessen Verlust dem Unternehmen Schaden droht		
Der Mitarbeiter verfügt über spezielle Prozesskenntnisse (betriebliche Zusammenhänge, Einbindung in Netzwerke, etc.)		
Der Mitarbeiter verfügt über spezielle Maschine-/Anlagekenntnisse		
Der Mitarbeiter verfügt über großes Erfahrungswissen zur Bedienung von Anlagen/zur Abwicklung von Prozessen		
Der Mitarbeiter verfügt über spezielles methodisches Know-how		
Der Mitarbeiter verfügt über Wissen hinsichtlich aperiodischer Abläufe		
Der Mitarbeiter verfügt über einschlägige externe Kunden- oder Lieferantenkenntnisse		
Der Mitarbeiter ist Führungskraft		
Die fachlichen Kenntnisse lassen sich nicht über interne/externe Qualifizierungsmaßnahmen in kurzer Zeit erwerben		

Quelle: TKSE

Hans Böckler
Stiftung

Standard-Job-Map TKSE



Quelle: TKSE

Hans Böckler
Stiftung

vorhergesehenen Störungen am ehesten fassen lassen. Auf ähnliche Weise werden viele der übrigen Punkte der Job-Map bearbeitet.

Bei TKSE wurden bereits Standard-Job-Maps für verschiedene Berufsgruppen bzw. Einsatzzwecke entwickelt: zum Beispiel für die Heranführung an Rufbereitschaft, für Führungskräfte und Vertriebsfunktionen. Ziel ist es, so viel wie möglich zu standardisieren, ohne den individuellen Verlauf des Wissensübergabegesprächs zu sehr einzuzengen. Der Punkt Mitarbeiterführung in der Job-Map beschreibt beispielsweise die in den Führungsgrundsätzen verankerten Anforderungen. Sie werden auf die verschiedenen Führungskrafteebenen hinsichtlich der disziplinarischen und der fachlichen Führung zugeschnitten.

In die Job-Map wurden auch Fragen integriert, die implizites Wissen ermitteln:

- Welche Abweichungen/Störungen vom Standard können auftreten?
- Wie verhalten Sie sich bei Abweichungen?
- Was kann schlimmstenfalls bei einer Abweichung vom Standard passieren (GAU)?
- Welche Verbesserungshinweise zu den Prozessabläufen können Sie aus Ihrer Sicht geben?

Die Job-Map wird in vier bis sechs ca. zwei-stündigen Sitzungen abgearbeitet. Wissensgeber und Wissensnehmer sprechen die einzelnen Punkte der Job-Map durch und werden dabei moderativ von einem oder (besser) zwei Kolle-

gen des Bildungsbereiches begleitet. Der eine Moderator übernimmt – sofern laut Projektabsprache gewünscht – die Dokumentation. Diese ist idealerweise per Beamer für alle Beteiligten während der Sitzung ersichtlich. Der andere Moderator lenkt das Gespräch: Er stellt Verständnis- und Ergänzungsfragen, fasst Ergebnisse zusammen und verweist bei zu großer Detailfülle auf die Vertiefungsgespräche zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer, die zwischen den moderierten Gesprächsterminen stattfinden.

3. Abhängig vom konkreten Projektauftrag werden sehr detaillierte Prozessbeschreibungen angefertigt: etwa eine ausführliche Prozessschrittanalyse (Abb. 8) auf einem gesonderten Formular, um das explizierte Erfahrungswissen zu dokumentieren. Die Prozessschrittanalyse ordnet den Hauptaufgaben notwendige Informationen zu: Prozessschritte und Hinweise, Detailinformationen, Dokumente, Ansprechpartner und Erfahrungen. Gegebenenfalls werden Bemerkungen zu möglichen Verbesserungen und zur Reorganisation der Prozessabläufe aufgenommen.
4. Parallel zur Durchsprache der Job-Map werden in einem Transferplan (Abb. 9) die Punkte festgehalten, die Wissensgeber und Wissensnehmer in ausführlichen Wissensübergabegesprächen während ihrer beruflichen Routinen ereignisorientiert vor Ort abarbeiten. Das Spektrum ist vielfältig: Sie müssen bestimmte Inhalte detailliert

Dokumentation des Wissenstransfers anhand der Prozessschrittanalyse bei TKSE

Lfd. Nr.	Hauptaufgaben	Prozessschritte und Hinweise, Detailinformationen	Dokumente u. Ansprechpartner	Erfahrungen
26.	Projekte	<p>Laufende Projekte (F+E)</p> <ul style="list-style-type: none"> - optimierte Lagerung in Hüttenwerken, Ansprechpartner: xx - Minimalmengenschmierung, Ansprechpartner: xx - wartungsfreie Gelenkwellen, Ansprechpartner: xx - Brennbärte abschleifen, Ansprechpartner: xx <p>Geplante Projekte (Neubau)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verteilerrinnen und Wagen, Ansprechpartner: xx - Stranggießanlage 3, Ansprechpartner: xx <p>Abgeschlossene Projekte, Erkenntnisse - F+E:</p> <p>Öl-/Luftschmierung: Anwendung im Betrieb steht teilw. noch auswegen des weiteren Umbaus von Segmenten und Ausbau der Anlage</p>		Keine Vermischung von HFC mit HLP; bei Reparaturen Aggregate entleeren.
27	Reserveteilwirtschaft	<p>Aufgaben der FK Erhaltung sind u.a.:</p> <p>Auftrag freigeben und zur weiteren Bearbeitung an Einkauf/ MatW weiterleiten; dabei beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - < 2.000 € Bestellwertgrenze übernimmt der Einkauf die Auswahl - > 2.000 € Bestellwert gesamt wird der Betrieb (SGA) in die Auswahl einbezogen <p>Abnahme wichtiger Anlagenteile nach Reparatur durch interne oder externe Firmen; dabei beachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - die Liste wichtiger Anlagenteile liegt bei H. xx u. xx vor mit Hinweis „Abnahme durch FK Mechanik nach Reparatur vor Einbau“ - bei Anlagenveränderung muss ggf. eine Listenänderung vorgenommen werden <p>Firmenbesuche</p> <p>Abnahme von Reserveteilen und Funktionsüberprüfung</p> <p>Reklamationen einleiten bei falsch/ fehlerhaft gelieferten Teilen, schriftliche Benachrichtigung des Einkaufs</p> <p>Festlegen der Reserveteile und Festlegen der vorgehaltenen Anzahl unter Beachten der Wirtschaftlichkeit und der Betriebssicherheit</p> <p>Bei Anlagenneubau wird Vorschlag des Herstellers zu Reserveteilen mitgeliefert; dieser wird diskutiert u. mit eigenen Erfahrungen umgesetzt.</p>	<p>H. xx, Tel. 123456, Fr. xx, Tel. 123456, H. xx, Tel. 123456</p> <p>H. xx, Tel. 123456, H. xx, Tel. 123456</p>	<p>H. xy wird zu Beginn seiner Tätigkeit eine Überprüfung möglichst aller wichtigen Teile vornehmen, um sich eine Übersicht über die Qualität der Lieferanten zu verschaffen.</p>

Quelle: TKSE

Hans Böckler Stiftung

durchsprechen, Kunden besuchen, Anlagenteile begutachten etc. Der Transferplan wird auch den auftraggebenden Führungskräften als Protokoll der Sitzung zugeleitet, sofern sie nicht selbst an den Sitzungen zur Erarbeitung der Job-Map und des Maßnahmenplans teilnehmen. Zum Transferplan wird stets das Feedback der Führungskraft eingeholt, um beispielsweise zeitliche Ziele und Prioritäten abzustimmen. Darüber hinaus stellt der Transferplan mit seinen Terminfestlegungen die erforderliche Verbindlichkeit her, die im Tagesgeschäft oft allzu leicht verloren geht.

- In ein bis drei Review-Terminen wird die Umsetzung des Wissenstransfers kontrolliert: Auffälligkeiten werden geklärt, Erkenntnisse der Aufgabenerledigung gemäß Transferplan durchgesprochen sowie die Dokumentation bei Bedarf ergänzt. Im Abschlussgespräch evaluieren die Beteiligten – Wissensgeber, Wissensnehmer und Führungskraft – den Prozess mittels eines Fragebogens. Um die Wirksamkeit des Wissenstransfers zu überprüfen und die Nachhaltig-

keit zu steigern, findet nach jedem Abschluss-Review eine Besprechung mit den Moderatoren statt. Dabei werden die Lessons Learned aus dem jeweiligen Transferprojekt erarbeitet: Was lief (nicht) gut? Lässt sich eine Best Practice ableiten? Was kann noch verbessert werden? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden? Außerdem ist zu prüfen, ob und inwieweit expliziertes Erfahrungswissen geeigneten Wissensmanagement-Plattformen zugeführt und so kollektiv zugänglich werden soll (vgl. Kap. 5.2). Diese Möglichkeit sollte bereits im Vorgespräch erwogen werden.

Erkenntnisse

Aus den bisher durchgeführten Transferprozessen ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Als Maßnahmen zur Wissensübertragung wurde vielfach abgeleitet, ein Lerntandem zu bilden und Ansprechpartner kennenzulernen. Zudem führen die Wissensnehmer manchmal Lerntagebücher in Form von Wikis.
- Die strukturierte Übergabe von Aufgaben ist ein ständiger Prozess im laufenden Tagesgeschehen. Wichtig ist, dass die Wissensnehmer für ihre sorgfältige Einarbeitung Rückendeckung vom Vorgesetzten bekommen.

Diese müssen die benötigte Zeit für die Nachbereitung der Prozessschritte einräumen und eine gezielte Zusammenarbeit von Wissensgeber und Wissensnehmer ermöglichen, damit beschlossene Transfermaßnahmen umgesetzt werden können. Im Idealfall besteht eine (temporäre) Bürogemeinschaft oder ihre Arbeitsplätze sind in unmittelbarer Nähe zueinander angeordnet. Über den kurzen Dienstweg lassen sich schnell und ereignisorientiert Fragen klären und die nächsten Arbeitsschritte besprechen.

- Die Führungskräfte müssen ihre Verantwortung wahrnehmen und die Einarbeitung ihres Mitarbeiters (= Wissensnehmer) kontrollieren: beispielsweise indem sie Aktenvermerke gegenlesen, bei Projektübernahmen verstärkt Berichterstattung fordern durch Abfrage von Terminen, Kosten, Technik etc., sich bei Besprechungen durch den Mitarbeiter vertreten lassen und an Review-Gesprächen teilnehmen. Zudem kann es sinnvoll sein, die Wissensnehmer in der Einarbeitungsphase durch Fachmentoren (vgl. Kap. 3.2) zu unterstützen.

- Die Moderation wird möglichst zu zweit durchgeführt. So kann das Simultanprotokoll gefertigt werden, ohne dass der Gesprächsverlauf behindert wird. Die Moderatoren tauschen regelmäßig ihre Erfahrungen aus mit dem Ziel, den Prozess zu verbessern. Darüber hinaus werden auch Erfahrungsrunden mit allen am Wissenstransfer Beteiligten durchgeführt, damit sie Optimierungen ableiten.
- Seitens der Moderatoren ist eine hohe zeitliche, räumliche und auch inhaltliche Flexibilität notwendig, da manche Fälle sehr kurzfristig in Arbeitsplatznähe der Teilnehmenden durchgeführt werden müssen. Um die Vollständigkeit und Relevanz des explizierten Wissens zu überprüfen, sollten die Inhalte durch die Führungskraft oder einen fachlichen Mentor validiert werden. Zudem gilt es, die Moderatoren zu professionalisieren: beispielsweise durch gezielte Weiterbildung zu TransferCOACHes und Wissenstransferbegleitern (vgl. Kap. 6.1.2).

Transferplan bei TKSE

Lfd. Nr.	Hauptwissensbereich	Einzuleitende Maßnahme	Verantwortl.	Bis wann	Status
3.	Anlagenzustand bei Edelstahlgütern	Kenntnisse aneignen zum Einfluss des Anlagenzustandes auf Edelstahlgütern	GÜW: Herren xx u. xx	Keine Vermischung von HFC mit HLP; bei Reparaturen Aggregate entleeren.	
4.	Walzprogramme	Kenntnisse aneignen zu Walzprogrammen, Ändern von Walzprogrammfolgen, Programmdurchsicht für CP, MSW	Walzprogrammfolge erstellen (welches Programm mit welchem Schliff, s. Arbeitsanweisungen im System: „Autor xx“). Dicken-Breiten Sprünge für MSW und CP (s. Schreiben, Betriebsinfo von xx)	H. xy wird zu Beginn seiner Tätigkeit eine Überprüfung möglichst aller wichtigen Teile vornehmen, um sich eine Übersicht über die Qualität der Lieferanten zu verschaffen.	
5.	Gefahrstoffe	Bei Bedarf Kenntnisse aneignen zu spezifischen Gefahrstoffen WBW 3: - Öle, Fette, Emulsionen - Gas - Röntgenstrahlung - Isotopenmessgerät (hinter F7, Zufuhrrollgang)	Ordner 5 Etage: Sicherheitsdatenblätter, Schlüssel über E-Zentrale Bei Bedarf Einschalten von „Umweltschutz“ über Feuerwehr		
6.	Störungen an Kernaggregaten	Durchsprache von Störungen an den Kernaggregaten			
7.	Mitarbeiter	Detailinfos über besondere Kenntnisse und Erfahrungen bei den Schichtteams zum Umgang mit Störungen	Detailinfos werden persönlich gegeben		
8.	DV-Kenntnisse	DV-Kenntnisse sind bekannt für: - Stördata - TI-System (Techn. Info-System) - PRIWAD (Walzprogramme) - ZiFO-MV (Ziehfolge u. Materialflussverfolgung) - Videosystem für Störanalyse Zugangsberechtigungen einrichten für: - PRIWAD (Walzprogramme)	Durchsehen als Info vor Störbericht Einrichten über Administrator		

Quelle: TKSE

gesichert und die Tätigkeit effizienter gestaltet werden. Durch die strukturierte Vorbereitung des Wissenstransfers steigt die Qualität der Aufgabenübertragung.

Die Dokumentation des Transfers ist eine wertvolle Wissensbasis für den nächsten Stelleninhaber sowie für alle weiteren Nachfolger. In manchen Fällen – beispielsweise wenn ein früherer Wissensnehmer zum Wissensgeber wird oder ein Wechsel des Wissensnehmers stattfindet – können einmal erstellte Transferunterlagen nach kurzer Aktualisierung wiederverwendet werden. Hier wird deutlich, dass es sich bei dem beschriebenen Vorgehen um ein kontinuierliches und auf Langfristigkeit angelegtes Konzept handelt.

Der Dialog zwischen älteren und jungen Fach- und Führungskräften regt Optimierungen im Unternehmen an, die zusätzliche Vorteile bieten. So ergeben sich als Nebeneffekt Hinweise und Empfehlungen zur Reorganisation der besprochenen Prozessabläufe: „Die Beleuchtung unseres Berei-

Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

In den bis dato über 200 Transferfällen zeigte sich: Nicht nur die demografisch bedingte Generationenfolge an Arbeitsplätzen kann einen systematischen Wissenstransferprozess auslösen, sondern auch Versetzungen, Job-Rotation, Auslandsaufenthalte, Vorbereitung auf Rufbereitschaft oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen etc. Wissenstransfer als systematisches Vorgehen für Fachexperten, Schichtkoordinatoren, Führungskräfte und Spezialistenfunktionen hat sich als positiv erwiesen und wurde durchweg als gut evaluiert. Vor allem die Begleitung durch die Moderatoren und die eingesetzten Wissenstransfer-Tools wurden durch Führungskräfte und Teilnehmende positiv bewertet. Nach Einschätzung der befragten Teilnehmer und Auftraggeber kann durch den strukturierten Wissenstransfer die Einarbeitungszeit zwar nicht immer verkürzt, aber das Know-how im Team

ches von extern hat den eigentlichen Prozess gut abgerundet“, bestätigt eine Führungskraft.

Entgegen ursprünglicher Befürchtungen gibt es nur sehr selten Vorbehalte der Wissensgeber. Im Gegenteil: Sie fühlen sich als Know-how-Träger wertgeschätzt, wenn für sie ein systematischer Wissenstransfer initiiert und durchgeführt wird. Eine Führungskraft bemerkt dazu in einer Bewertung: „Besonders positiv fand ich die Mitnahme

festieren sich in der Wertschätzung von Wissen sowie in einer wissensförderlichen Kommunikations-, Fehler- und Lernkultur. Daher ist es wichtig, Wissenstransfer als Führungsaufgabe im Führungssystem zu verankern. Es gilt, das Bewusstsein für den Wissensbestand der eigenen Mitarbeiter zu schaffen, Letztere für die Notwendigkeit und Vorteile des Wissenstransfers zu sensibilisieren, organisatorisch relevantes von nicht relevantem Wissen zu unterscheiden, Zeit für Wissensweitergabe einzuräumen und Zugang zu Wissen zu ermöglichen. Auf persönlicher Ebene erfordert das Gelingen des Wissenstransfers Aufgeschlossenheit, Interesse und Motivation der Teilnehmenden. Diese wiederum werden gefördert durch eine offene, vertrauensvolle und wertschätzende Arbeitsatmosphäre – auch über Abteilungsgrenzen und Hierarchiestufen hinweg.



Bei der praktischen Umsetzung des Transferplans

Quelle: TKSE

unserer Betriebsleute. Teilweise gab es hier im Vorfeld Bedenken bei den ‚Praktikern‘, die aber recht schnell abgebaut werden konnten.“ Ein Wissensnehmer bestätigt: „Es ging auch darum, menschliche Erfahrungen für die neue verantwortliche Rolle in der Position weiterzugeben. Die Wochen mit meinem Wissensgeber waren für mich hoch wertvoll. So viel Gewinn erzielt man durch kein Lehrbuch.“ Die Bereitschaft der Wissensnehmer, Wissen anzunehmen, wird dadurch gefördert, dass der Wissenstransfer keine Einbahnstraße vom Wissensgeber zum Wissensnehmer ist. Auch Letzterer kann seinerseits Ideen und Impulse zur künftigen Gestaltung der Prozesse einbringen.

Teils wird kritisiert, dass die Führungskräfte den Rahmen für den Wissenstransfer nicht ausreichend unterstützen: Manchmal würden sie den Auftrag erst spät erteilen, nicht immer den zeitlichen Freiraum für die Wissensübergabe schaffen und nicht immer zeitnah Nachfolger benennen bzw. benannte Nachfolger plötzlich für andere Aufgaben vorsehen. Andererseits ergab es sich auch während der moderativen Begleitung vereinzelt, dass sich die Nachfolger ihrerseits nicht dafür geeignet hielten, die Aufgaben zu übernehmen. In diesen Fällen wurden durch Gespräche mit der Führungskraft und dem HR-Management neue personelle Lösungen gefunden.

Erfolgsfaktoren

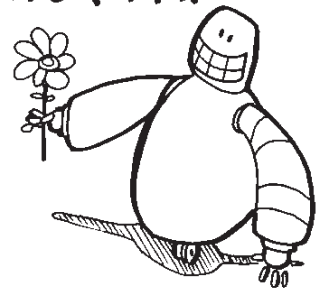
Wichtige Erfolgsfaktoren sind nach allen vorliegenden Erfahrungen generell die Wissenskultur und die Führungskultur in der Organisation. Sie mani-

Weiterentwicklung

Der Prozess des Wissenstransfers bei TKSE unterliegt einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Er orientiert sich an klar definierten Zielen für den Wissenstransfer und an regelmäßigen Messungen der Zielerreichung. Dieser Qualitätsmanagementansatz gewährleistet, dass das System, das die Wissenstransfers organisiert, hochwertige Qualität liefert und sich ständig selbst reflektiert.

Neben der Qualität des Outputs sind in jüngster Zeit auch die Wirksamkeit und Effizienz der Prozesse des Wissenstransfers von besonderer Bedeutung. Dies lässt sich auf zwei Entwicklungen zurückführen: Zum einen reduziert sich infolge von aktuellen Einsparungsprogrammen die Anzahl derjenigen Menschen im Unternehmen, die als Moderatoren für Wissenstransfers zur Verfügung stehen können. Zum anderen steigt gleichzeitig der Bedarf an Wissenstransferleistungen in den Betrieben. Denn Fluktuationen, Austritte und Reorganisationen nehmen kontinuierlich zu. Somit ist es zwingend erforderlich, die Betreuungsquote der zur Verfügung stehenden Wissenstransfermoderatoren deutlich zu erhöhen. Dazu wird ein Maßnahmenbündel eingesetzt, das insbesondere darauf ausgerichtet ist, die Selbstorganisationsfähigkeit der Wissenstandems zu stärken. Hierfür werden Selbstlernunterlagen angeboten und ständig weiterentwickelt, die es den Transfertandems gestatten, Teile des Wissenstransferprozesses selbst zu steuern. Das Prinzip der Moderation wird dabei aufrechterhalten. Es konzentriert sich

ÄNGSTE NEHMEN.



jedoch auf die kritischen Punkte. Bei dieser Weiterentwicklung geht es nicht darum, die Moderation des Wissenstransfers aufzugeben. Vielmehr geht es darum, die Intensität der Moderation flexibel zu gestalten. Die Frage nach einer Moderation des Wissenstransfers ist daher nicht mit ja oder nein zu beantworten, sondern mit dem jeweils notwendigen Maß an Moderation: von kaum moderiert über teilmoderiert bis zu vollständig moderiert.

3.2 Mentoring

Nach Peters et al. (2006, S. 3) ist Mentoring ein „Personalentwicklungsinstrument zur Begleitung und Unterstützung des beruflichen Weges von Fach- und Führungskräftenachwuchs in Unternehmen und Institutionen. Über einen gelenkten Erfahrungsaustausch zwischen einer erfahrenen Führungspersönlichkeit (Mentor) und einer jüngeren, weniger erfahrenen Person (Mentee), die am Anfang ihrer Berufs- und Karrierelaufbahn steht, werden Kompetenzentwicklungsprozesse eingeleitet, die zum einen wissens- und könnenserweiternd sind und zum anderen motivationale Wirkungen haben.“

Mentoren sind idealerweise erfahrene Führungskräfte mit einem modernen Führungsverständnis, die mit den Personalentwicklungsinstrumenten des Unternehmens vertraut sind. Sie besitzen grundlegende Beratungskompetenzen und haben Freude daran, ihren Kompetenzschatz an Nachwuchskräfte weiterzugeben und die Rolle des Ratgebers und Förderers zu übernehmen. Zu den wichtigsten Eigenschaften von Mentoren gehören die Fähigkeiten, aktiv zuzuhören, Zusammenhänge sowie das Verhalten der Mitarbeiter zu spiegeln, Feedback zu geben und systemisch zu intervenieren.

Mentoren unterliegen ebenso wie Coaches einer Schweigepflicht. Bei betriebsinternen Mentoring-Programmen ist darüber hinaus entscheidend: Der Mentor sollte möglichst keine organisationalen Berührungspunkte mit dem Mentee haben, wie zum Beispiel eine Vorgesetztenfunktion oder einen anderen arbeitsorganisatorischen Zusammenhang; er sollte das Mentoring als persönliche Bereicherung und Job Enrichment verstehen. Problematisch wird es, wenn ein Mentor seine Erfolgsstrategien auf den Mentee überträgt – denn damit mutiert die Förderung zur Führung. Im schlimmsten Fall sucht der Mentor lediglich Bewunderer für die eigene Genialität.⁶ Daher eignen sich erfolgreiche Manager nur dann als Förderer, wenn sie über die notwendige empathische Kompetenz verfügen.

Die Weitergabe sehr persönlicher Erfahrungen kann die kommunikativen Fähigkeiten und Problemlösungskompetenzen der Beteiligten

wechselseitig entwickeln. Der Mentor steht dem Mentee als vertrauter Ansprechpartner zur Seite, um gemeinsam die Stärken und Schwächen on the Job zu reflektieren. Zudem unterstützt er ihn bei beruflichen Aufgaben und Herausforderungen bis hin zu konkreten fachlichen Fragen. Aber auch der Mentee kann mit seinen frischen Eindrücken und seiner (noch) objektiven Außen-sicht neue Ideen und Anregungen beisteuern. Der Mentor eignet sich wiederum durch sein persönliches Netzwerk dazu, diese Ideen im Unternehmen zu verbreiten.

In der Regel wird ein Mentoring-Programm über die Dauer von ca. zwölf Monaten mit monatlichen ein- bis zweistündigen Treffen an einem ungestörten Ort empfohlen. Ziele des Mentoring (vgl. Abb. 10) sind unter anderem:

- den Onboarding-Prozess und die gute Einbindung des Führungsnachwuchses in das Unternehmen zu intensivieren,
- sich über den eigenen Einsatzbereich hinaus zu vernetzen,
- Kompetenzen hierarchieübergreifend zu vermitteln,
- Wissenstransfer als Teil der Firmenkultur zu installieren bzw. zu stabilisieren,
- Potenziale erfahrener Führungskräfte zu nutzen,
- das interne und externe Marketing zu verbessern.

Abb. 10



Quelle: TKSE

Hans Böckler
Stiftung

Durch Mentoring entstehen für beide Seiten Vorteile: Der Berufs- und Karriereanstieg der Mentees verbessert sich, indem ihnen förderliche Kontakte vermittelt und sie in Netzwerke eingebunden

6 Vgl. <http://karrierebibel.de/mentoring-mentorenprogramm-mentee> [28.2.2016].

werden. Gleichzeitig erhalten Unternehmen durch Mentoring-Programme neue Anregungen, indem sie beispielsweise innovative Aufgabenstellungen durch die Mentees bearbeiten lassen. Das strategische Personalmanagement wird sensibilisiert für neue Wege der Personalentwicklung, der Personalauswahl und -rekrutierung. Und nicht zuletzt erhalten auch die Mentoren Bestätigung und Anregungen hinsichtlich ihrer Aufgabe.

Für die Einführung von Mentoring wird folgende Vorgehensweise vorgeschlagen:

- gemeinsames Startgespräch der beiden Beteiligten mit der Personalentwicklung und/oder Führungskraft,
- regelmäßige Gespräche zwischen Mentor und Mentee (ca. ein bis zwei Std. monatlich über einen Zeitraum von ca. zwölf Monaten),
- Zwischenbilanz: Termin mit Personalentwicklung und/oder Führungskraft, um den bisherigen Prozess zu beurteilen und auf dieser Basis den weiteren zeitlichen Ablauf zu definieren,
- ggf. Vernetzung durch halbtägige Treffen der Mentoren in kollegialer Beratungsgruppe (vgl. Kap. 3.3),
- Abschlussgespräch mit allen Beteiligten.

Mentoring für einzelne Zielgruppen (etwa Trainees) ist vor allem bei TKSE fest etabliert. Seit 2014 wird an einem integrierten Mentoring-System gearbeitet, das die verschiedenen, zielgruppenspezifischen Mentoring-Aktivitäten unter einem gemeinsamen Dach bündelt, ohne jedoch die Autonomie der beteiligten Fachbereiche aufzugeben. Die Zielgruppen des Mentoring sind:

- Mitarbeiter aller Ebenen, die als individuelle Personalentwicklungsmaßnahme Zugang zu einem Mentoring erhalten,
- Trainees,
- Stipendiaten,
- Beschäftigte, die durch Diversity-Aktivitäten ausgewählt werden; in der Regel handelt es sich dabei um besonders förderungswürdige Mitarbeiterinnen – nicht zuletzt, um deren Anteil in Führungspositionen auszubauen.

Das Dachkonzept zum integrierten Mentoring umfasst die zentrale Organisation: Beispielsweise werden einheitliche Informationsunterlagen für alle Mentoring-Zielgruppen und Mentoren bereitgestellt, Informationsveranstaltungen für neue Mentoren durchgeführt und jährliche Vernetzungsveranstaltungen organisiert. Darüber hinaus wird ein IT-gestütztes Matching-System entwickelt, das von allen zielgruppenspezifischen Organisatoren des Mentoring genutzt werden kann. Dieses System erlaubt die gemeinsame Nutzung einer Mentoren-Datenbank, mittels derer auf einfache Art ein passender Mentor zu einem Mentee ausgewählt und reserviert

werden kann. Durch die Fokussierung auf einen einzigen Datenbestand wird effektiv verhindert, dass etwaige Mentoren von Vertretern unterschiedlicher Funktionsgruppen (zum Beispiel Personalentwicklung und Recruiting) unkoordiniert angesprochen werden, ob sie zur Aufnahme eines Mentees bereit seien. Bei der Nutzung der Mentoren-Datenbank ist das Mentoren-Profil unmittelbar ersichtlich. Daraus geht zum Beispiel hervor, ob ein Mentor nur für eine bestimmte Zielgruppe eingesetzt werden möchte, wie viele Mentees er bereit ist aufzunehmen und wie viele Mentees er bereits aktuell betreut.

3.3 Kollegiale Beratung

Mit Blick auf das Nutzbarmachen von Erfahrungswissen innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens ist das Instrument Kollegiale Fallberatung bzw. Kollegiale Beratung im weiteren Sinne auch ein Wissensbewahrungsinstrument. Nachdem sich dieser Ansatz zunächst als „Heilsbronner Modell“ – entwickelt 1985/86 von der Fachhochschule für Religionspädagogik und kirchliche Bildungsarbeit München – vor allem im schulischen Bereich und in der Erwachsenenbildung etabliert hatte, hält er heute zunehmend auch Einzug in Wirtschaftsunternehmen.

Neue Situationen, in denen der Einzelne nicht auf Erlerntes oder eigenes Erfahrungswissen zurückgreifen kann, schaffen den Bedarf, sich mit Personen in ähnlicher Lage abzustimmen. Doch nicht jeder Kollege steht für solche Gespräche zur Verfügung oder ist dafür geeignet. In solchen Fällen bietet die kollegiale Beratung Hilfe. Sie stellt eine Gesprächsform dar, deren Methodik und Struktur es Führungskräften ermöglicht, sich im Rahmen einer festen Gruppe wechselseitig qualifiziert zu beraten. Kollegiale Praxisberatung trägt damit erheblich zum Wissens- und Erfahrungstransfer bei. Denn die Teilnehmenden beraten sich nicht nur gegenseitig über aktuelle Fragestellungen, sondern sorgen durch die organisationsübergreifende Zusammensetzung der Gruppe dafür, dass Wissen in der Gesamtorganisation breit gestreut wird.

Die kollegiale Beratung ist ein systematisches Gruppengespräch, in dem Führungskräfte, Projektleiter und andere Experten sich nach einer bestimmten Gesprächsstruktur zu beruflichen Fragen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln. Aufgrund der Gruppenzusammensetzung aus verschiedenen Bereichen und einer professionellen Begleitung schafft diese Form der Beratung ein reiches Spektrum an Erfahrungen, Ideen und Denkanstößen.

Nicht jede Situation lässt sich allerdings mit kollegialer Beratung lösen: Sie kann an ihre Grenzen stoßen, wenn stark individuell orientierte Beziehungs- und Persönlichkeitsthemen im Fokus stehen, Anlie-

gen mit hoher fachlicher Spezialisierung bearbeitet werden sollen oder die Vertraulichkeit in der Gruppe nicht ausreicht, um Themen zu besprechen, die nicht „öffentlich“ gemacht werden können.

Vorgehensweise

Eine kollegiale Beratung kann wie folgt ablaufen:

- Rollenklärung und Falldarstellung
 - o Wer ist Ratsuchender? Wer ist/sind Berater? (5 Min.)
 - o Falldarstellung (10 Min.) durch den Ratsuchenden
 - o Ratsuchender formuliert konkret sein Anliegen und Ziel, Schlüsselfragen (5 Min.) wie:
 - Was beschäftigt mich besonders?
 - In welchen Punkten brauche ich Klärung?
 - Was soll bei der Beratung herauskommen?
 - o kurze Nachfragen zum besseren Verständnis (5 Min.), keine Diskussion, keine Interpretation
- Hypothesenbildung durch die Gruppe, Ratsuchender hört zu (10 Min.)
- korrigierende kurze Stellungnahme durch Ratsuchenden (5 Min.)
- Fallbearbeitung durch die Gruppe, Impulse, Rückmeldungen zum Verhalten des Ratsuchenden, Diagnosen (10 Min.)
- konkrete Ideen, Tipps, Vorschläge, Empfehlungen (5 Min.)
- Zusammenfassung und Kommentar durch den Ratsuchenden (5 Min.)
 - o Welche Rückmeldungen waren für mich besonders wichtig?
 - o Was ist mir klar geworden?
 - o Was werde ich konkret wann, wie, wo, mit wem tun?
- kurze gemeinsame Auswertung (5 Min.)
- Rahmenbedingungen:
 - o 6 bis 7 Teilnehmende mit vergleichbarer betrieblicher Rolle und/oder Führungsverantwortung
 - o stabile Gruppenzusammensetzung, um Offenheit und Vertrauen zu entwickeln
 - o regelmäßig stattfindende Treffen: ca. alle zwei bis drei Monate, Dauer ca. 60 bis 90 Minuten
 - o genügender Zeitanteil für die einzelnen Teilnehmenden zur zeitnahen Bearbeitung konkreter Fragen
 - o keine direkten Arbeitsbeziehungen im Alltag, kein Involviertsein in die Problemstellungen der Anderen.

Kollegiale Beratung wird beispielsweise bei ThyssenKrupp Steel Europe in der Sozialberatung eingesetzt. Dort informieren sich die verschiedenen Sozialberater gegenseitig über besondere Fälle und arbeiten gemeinsam an Falllösungen. Ebenfalls wurde kollegiale Beratung in der Organisationsentwicklung eingesetzt, wo sich Prozessbegleitende gegenseitig unterstützten.

Auch die AG der Dillinger Hüttenwerke und die Saarstahl AG nutzen diese Methode. Zum einen lernen die Teilnehmenden in einem Seminar zur Stärkung und Nutzung der eigenen Ressourcen neben verschiedenen Methoden wie beispielsweise Intuition, Spiegelungsübungen, Systemische Interventionen die Methode Kollegiale Beratung kennen. Sie ermöglicht es ihnen, konkrete Probleme und Praxisfälle mithilfe der anderen Gruppenmitglieder systematisch zu reflektieren und Lösungsoptionen für den Berufsalltag zu entwickeln. Als Baustein der Personal- und Organisationsentwicklung trägt kollegiale Beratung in beiden Unternehmen zur Qualifizierung von Fach- und Führungskräften bei. Sie wird dabei von den Teilnehmenden weitgehend selbst organisiert und mit Lernthemen aus dem Berufsalltag gefüllt. Um das Instrument auch außerhalb des genannten Seminars zu fördern, bezieht die Personal- und Organisationsentwicklung eigens für den Konzern ausgebildete Coaches in den Prozess mit ein. Diese internen Coaches haben bereits während ihrer 18-monatigen Coaching-Ausbildung die kollegiale Beratung aktiv genutzt und begleiten den Prozess nun als Moderatoren.

3.4 Möglichkeiten des Wissenstransfers bei oberen Führungskräften

Die bisher beschriebenen Wissenstransfer-Prozesse beziehen sich mit Ausnahme der kollegialen Beratung auf Schlüsselfunktionen in einer mittleren Hierarchieebene. Beim Wechsel von Mitarbeitern der oberen Führungsebenen (1. und 2. Ebene unter Vorstand) wird dagegen ein anderes Vorgehen vorgeschlagen. Der Vorschlag basiert auf Erfahrungen beteiligter Moderatoren sowie auf einer Untersuchung bei TKSE zu der Frage: Welche Vorstellungen hat dieser Personenkreis von einer adäquaten Einarbeitung auf eine neue Position?

Zwei Ergebnisse lassen sich festhalten: Zum einen gilt ein klassischer, mehrmonatiger Wissenstransfer mit mehreren moderierten Sitzungen als nicht erforderlich. Zum anderen wird das Hierarchiegefälle im Moderationsprozess zwischen Wissensgeber bzw. Wissensnehmer und den internen Moderatoren als nicht unproblematisch dargestellt.

Mehrere Befragte wiesen darauf hin, dass man ab einer bestimmten Hierarchiestufe nicht alles wissen, aber dennoch hinsichtlich der Chancen und Risiken alles beurteilen muss. Daher sind insbesondere die Mitarbeiter nachgeordneter Hierarchiestufen in der Pflicht, mit ihrem Detailwissen die fachlichen Fragen zu klären. In Führungspositionen komme es weniger auf Fachkompetenzen an als vielmehr auf die Ausprägung von Managementkompetenzen und Leadership; diese seien aber immer personenbezogen und könnten nicht in einem Transferprozess „übergeben“ werden, so das Resultat der Befragung.

Alternativ werden daher gebündelte Informationen zum neuen Aufgabengebiet gewünscht: zum Beispiel in Form einer Personaltransfermappe mit gezielten bereichsbezogenen Angaben wie dem Stand von Verhandlungen zu bestimmten Themen mit dem Betriebsrat vor Ort oder der erforderlichen Übertragung von Unternehmerpflichten. Eine weiterführende Idee könnte in Checklisten bestehen, die in einem anmoderierten Termin als Basis für Übergabegespräche zwischen Vorgänger und Nachfolger dienen.

Insgesamt sollte die Übergangszeit bei der Nachfolgeregelung so kurz wie möglich gehalten werden – nach Einschätzung der befragten Führungskräfte seien zwei bis maximal vier Wochen ausreichend.

Die ersten Wissenstransferunterlagen für Führungskräfte werden derzeit bei TKSE erprobt. In Form einer Broschüre erhalten Führungskräfte, die neu in ihrer Funktion sind bzw. in absehbarer Zeit eine neue Funktion wahrnehmen werden, sowohl checklistenartige Themensammlungen als auch Beispiele zu den jeweils notwendigen Informationen.

4 GRUPPENBEZOGENE MASSNAHMEN ZUR WISSENSBEWAHRUNG IN DER BERUFLICHEN PRAXIS

4.1 Lernen während der Arbeit

Lernen während der Arbeit trägt dazu bei, die Einarbeitung zu systematisieren. Die Mitarbeiter sollen dazu befähigt werden, eigenes Fach- und Erfahrungswissen aufzuarbeiten und an ihre Kollegen weiterzugeben – möglichst eigenverantwortlich und selbstständig. Die strukturierte Weitergabe des Wissens kann sowohl unter langjährigen Kollegen als auch im Rahmen von Einarbeitungssituationen stattfinden. Auf diese Weise dient Lernen während der Arbeit dazu, im Betrieb systematisch Wissen zu erhalten und aufzubauen.

Zudem dient es dazu, Mitarbeiter in die Gestaltung des betrieblichen Lernens miteinzubeziehen und ihnen Verantwortung zu übertragen. Das Unternehmen traut ihnen zu, ihr eigenes Wissen gut aufzubereiten – sowohl zum Erfahrungsaustausch mit erfahrenen Kollegen als auch zur Einarbeitung neuer Kollegen. Ergänzend fördert Lernen während der Arbeit den „Blick über den Tellerrand“: zum Beispiel das Wissen, was andere Bereiche im vor- oder nachgelagerten Prozessschritt leisten.

Lernen während der Arbeit zielt somit darauf ab, die Mitarbeiter stärker am betrieblichen Lernkontext zu beteiligen. Alle dazu verwendeten Instrumente und Maßnahmen sollen möglichst praxisnah, am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit umsetzbar sein. Hierzu sollen beispielsweise Un-

terbrechungen und Leerlaufzeiten im Produktionsbetrieb nach Rücksprache mit dem anwesenden Meister genutzt werden.

Methodisch können verschiedene Instrumente angewandt werden. Um das aktuell vorhandene Wissen zu erfassen, wird beispielsweise in der AG der Dillinger Hüttenwerke das Instrument Lernalbum eingesetzt (Abb. 11).

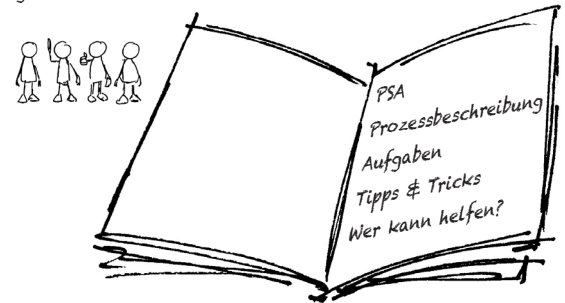
Abb. 11

Lernalbum

Auszug aus dem Protokoll des Workshops Lernbegleiter

Lernalbum – Das schlaue Buch für jeden Arbeitsplatz

gemeinsames Wissen



Quelle: AG der Dillinger Hüttenwerke

Hans Böckler
Stiftung

In diesen arbeitsplatzbezogenen Alben werden die wichtigsten Prozessschritte sowie Tipps und Tricks zu einem Arbeitsplatz beschrieben. Je nach Betrieb können Schwerpunkte gesetzt werden, zum Beispiel Arbeitssicherheitshinweise. Anhand der von den Mitarbeitern im Lernalbum erarbeiteten Systematik, können neue Kollegen strukturiert eingearbeitet werden.

Um Wissensinhalte zu vermitteln, können auch Mini-Schulungen von Kollegen für Kollegen (Abb. 12) durchgeführt werden: In verständlicher, praxisnaher Sprache und Präsentation werden wichtige Informationen und Erfahrungen zu Anlagen, Prozessbeschreibungen etc. weitergegeben. Eine Mini-Schulung stellt somit ein Forum für Diskussion

Abb. 12

Mini-Schulung

Auszug aus dem Protokoll des Workshops Lernbegleiter

- 4-8 Teilnehmer
- Referent = Kollege
- Wo? > arbeitsplatznah
- Inhalte
 - Anlagenkenntnisse
 - Störungen
 - Reinigung und Pflege



Quelle: AG der Dillinger Hüttenwerke

Hans Böckler
Stiftung

und Erfahrungsaustausch dar. Sie hat aber auch Unterweisungscharakter. Als Arbeits- und Schulungsraum empfiehlt es sich, einen sogenannten Lernwerkraum in unmittelbarer Nähe zur Produktion zur Verfügung zu stellen.

übernimmt damit zunehmend eine beratende Rolle, beispielsweise bei der Einführung eines neuen Instrumentes oder bei speziellen Fragestellungen.

Einen vergleichbaren arbeitsplatznahen Ansatz gibt es bei ThyssenKrupp. Anstelle von Moderatoren des Personalbereichs werden bei TKSE unter dem Titel Methodische Arbeitsunterweisung geeignete Mitarbeiter dazu befähigt, künftig als betriebliche Unterweiser bestimmte Fertigkeiten und Kenntnisse aus ihrem Arbeitsumfeld an Kollegen weiterzuvermitteln, etwa im Rahmen von Job Enrichment und Job Enlargement. Die Unterweiser werden in einem zweitägigen Seminar unter anderem darin geschult, die 4-Stufen-Methode der Unterweisung anzuwenden und kleinschrittige Arbeitszergliederungen



Lernwerkraum

Quelle: AG der Dillinger Hüttenwerke

Um Erfahrungen auszutauschen und bereichsübergreifend Wissen zu generieren, wird das Instrument Lerntandem (Abb. 13) eingesetzt. Ziel ist es, im Rahmen eines 2-Tage-Tandems den Arbeitsplatz eines Kollegen besser kennenzulernen – und umgekehrt. Dabei kann es sich z. B. um einen Arbeitsplatz in einem Betrieb handeln, der dem eigenen Prozess vor- oder nachgelagert ist. Auf diese Weise soll das Wissen über die Abläufe in größerem Zusammenhang erweitert werden – was letztlich die zukünftige Kommunikation und Absprache mit Kollegen im entsprechenden Betrieb erleichtert.

anzufertigen. Auf dieser Basis können sie anhand eines bereichsspezifischen Lehrplans praxisorientiert und arbeitsplatznah wichtige Kenntnisse, Pro-

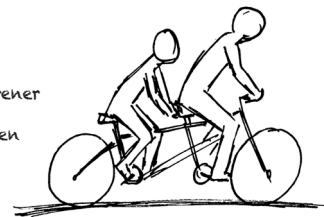
Abb. 13

Lerntandem

Auszug aus dem Protokoll des Workshops Lernbegleiter

Lerntandem – erfahrener MA + unerfahrener MA

- Gemeinsames Arbeiten
- Lernen von Erfahrung & Wissen des Anderen
- Konstellation:
 - älterer & jüngerer MA
 - Erfahrener & Unerfahrener
 - 2 verschiedene Schichten
 - verschiedene Betriebe



Quelle: AG der Dillinger Hüttenwerke

Hans Böckler Stiftung

Lernen während der Arbeit basiert im Wesentlichen auf Freiwilligkeit. Alle Beschäftigten, die ein Lernalbum miterstellen, eine Mini-Schulung vorbereiten oder sich an einem Lerntandem beteiligen möchten, tun dies auf eigenen Wunsch. Die Teilnahme an Mini-Schulungen ist allerdings verbindlich. Je nach Auftrag des Betriebes sollten im Vorfeld oder im Laufe der Einführung von Lernen während der Arbeit Mitarbeiter, die sich im besonderen Maße für die Thematik interessieren, zu Lernbegleitern ausgebildet werden (vgl. den in Kapitel 6.1.2 beschriebenen Lehrgang). Deren Aufgaben bestehen insbesondere darin, die Inhalte von Lernen während der Arbeit im Betrieb zu verankern, die verschiedenen Instrumente und Methoden zu organisieren, den Ablauf zu koordinieren und die Teilnehmenden zu motivieren. So wird sichergestellt, dass die Themen Lernen und Wissenserhalt in der jeweiligen Betriebskultur dauerhaft etabliert werden. Der Bereich Personalentwicklung sollte das Lernen während der Arbeit zu Beginn intensiv begleiten und sich bei zunehmender Selbstständigkeit des Betriebes sukzessive zurückziehen. Er

zessschritte, Hintergrundwissen und Handhabungen vermitteln und korrigierend bei Gruppen- und Einzelschulungen einüben lassen.

Ebenfalls sehr arbeitsplatznah organisiert tragen seit vielen Jahren Kurzschulungen bei ArcelorMittal Bremen im Rahmen des TPM-Ansatzes (Total Productive Maintenance)⁷ zum kontinuierlichen

⁷ Total Productive Maintenance (TPM) wurde zwischen 2004 und 2015 bei ArcelorMittal Bremen eingeführt. Dabei handelt es sich um ein System der kontinuierlichen Überprüfung und Verbesserung von Produktionsabläufen mit dem Ziel der störungsfreien Produktion.



Kurzschulung im Arbeitsbereich

Quelle: ArcelorMittal Bremen

Verbesserungsprozess bei. Der TPM-Ansatz sieht die Entwicklung von Standards für die Kernbereiche unternehmerischen Handelns vor. Im Rahmen der Verbesserungsprojekte werden zur Qualifizierung der Mitarbeiter Kurzschulungen (sogenannte One Point Lessons) von ca. 15 Minuten Dauer im Rahmen von Arbeitsbesprechungen durchgeführt, um beispielsweise standardisierte Verfahrensweisen team- oder schichtübergreifend zu vermitteln. Die Zielvorgabe der Unternehmensleitung sieht die Durchführung von sechs Kurzschulungen pro Jahr pro Mitarbeiter des Teams bzw. der Schicht vor. Sie werden von den Mitarbeitern selbst erstellt und betreffen in der Regel grundlegende Abläufe und Handlungen im Arbeitsprozess. Die Situationsbeschreibung, die Inhalte der Kurzschulung sowie die zu ergreifenden Maßnahmen werden in einem Formblatt dokumentiert. Eine Lernerfolgskontrolle findet in der Regel nicht statt.

Gerade der eng an Total-Quality-Management und an den kontinuierlichen Verbesserungsprozess angelehnte Ansatz der Kurzschulungen macht den ökonomischen Nutzen von Wissensmanagement deutlich. Versteht man Kurzschulungen als Teil eines umfassenden Wissensmanagementansatzes, so ist die Fehlervermeidung über Kurzschulungen der rechenbare Beitrag von Wissensmanagement zur Kostensenkung.

4.2 Beteiligungsgruppen

In der betrieblichen Praxis der montanmitbestimmten Stahlindustrie hat Beteiligungsarbeit eine lange Tradition mit vielfältigen Ausprägungen. Partizipative Organisationsstrukturen haben sich unter anderem durch den Ansatz Humanisierung der Arbeitswelt (HdA) bereits Ende der 1970er Jahre herausgebildet – zu erwähnen ist hier beispielsweise die Einführung von Beteiligungsgruppen im Kaltwalzwerk der Hoesch Stahl AG in Dortmund. Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel und andere projek-

torientierte Beteiligungsformen bilden seit vielen Jahren die Basis für Mitarbeiterbeteiligung. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sich Mitarbeiter freiwillig zum fachbezogenen Austausch zusammenfinden, um unter der Anleitung ausgebildeter Moderatoren Probleme aufzugreifen, Ursachen zu analysieren, Ideen zu entwickeln und konkrete Maßnahmen vorzuschlagen. Beteiligung ist dabei kein Selbstzweck. Als Primäreffekte ergeben sich durch die Beteiligung der Mitarbeiter an Prozessen und Projekten zunächst konkrete Ideen, Vorschläge und Maßnahmen. Darüber hinaus führt das Vorgehen, Betroffene zu Beteiligten zu machen, im Regelfall zu Sekundäreffekten wie einen besseren Informationsgrad, eine erhöhte Akzeptanz von Entscheidungen und deren schnellere und reibungslosere Umsetzung. Zudem hat Beteiligungsarbeit weitere, längerfristig wirksame Effekte, die sich auf das Verhalten der Beteiligten auswirken: Selbstständigkeit, eigenverantwortliches Handeln, Mitdenken, Bereitschaft zur Veränderung sind Facetten menschlichen Handelns, die sich nicht anordnen, sondern nur eigeninitiativ erreichen lassen. In diesem Sinn ist Beteiligung auch ein Führungs-, Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument. Sie sollte als Teil der demokratischen Werte- und Denkstruktur im Betrieb verankert sein.

Unter Mitarbeiterbeteiligung werden alle institutionalisierten Gruppenprozesse verstanden, innerhalb derer Mitarbeiter einer oder mehrerer organisatorischer Einheiten über ihre arbeitsvertraglich definierten Aufgaben hinaus auf freiwilliger Basis aktiv mitwirken: an der Erarbeitung von Problemlösungskonzepten zu arbeitsplatz-, arbeitsprozess- oder arbeitsumfeldbezogenen Fragestellungen sowie an der Vorbereitung von Entscheidungen. Mögliche Themengebiete: die Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen; die Zusammenarbeit mit internen und externen Kunden; die Optimierung von Arbeitsabläufen, der innerbetrieblichen Zusammenarbeit sowie von Informations- und Kommunikationsprozessen; die Verbesserung des Gesundheitsschutzes, der Arbeitssicherheit sowie der Mitarbeiterzufriedenheit.

Folgende Punkte sollten idealerweise bei einem beteiligungsorientierten Wissenstransferansatz beachtet werden:

- Die Themen werden systematisch auf Basis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses generiert.
- Hierarchieübergreifende Lenkungsstrukturen benennen aktuelle Schwerpunktthemen und kontrollieren den Erfolg.
- Themen und Projektaufgaben werden zielgruppenorientiert aufbereitet und durch die Gruppe bearbeitet.
- Die Führungskräfte motivieren die Gruppen.
- In Feedback-Schleifen besprechen Gruppe und Führungsebene den Bearbeitungsstand der The-

- men und die Umsetzung der Maßnahmen.
- Die Mitarbeitergruppen werden durch ausgebildete Moderatoren moderiert.
- Die Moderatoren tauschen Erfahrungen aus und bilden sich kontinuierlich weiter.
- Bei Bedarf werden Experten eingebunden.

Von Vorteil für die Akzeptanz der Beteiligung erweisen sich kurze Beteiligungsberichte, die folgende Punkte umfassen sollten (vgl. Abb. 14):

- eine quantitative Übersicht über Beteiligungsprozesse anhand ausgewählter Kennziffern;
- das Spektrum bearbeiteter Themen;
- Erfahrungen mit Best Practice;
- Empfehlungen zur Weiterentwicklung von Beteiligungsarbeit, Vorschläge zur Optimierung der Rahmenbedingungen;
- Übersicht zum Verhältnis von Input-/Output von Beteiligung anhand von Kriterien und Messgrößen wie beispielsweise folgende:

Abb. 14

Kriterienkatalog zur Darstellung von Beteiligung

Kriterien Input	
Monetäre Anreize	in €
Zeit, Anreize	in Std. oder €-Äquivalent
VV-Prämien	in €
Sonstige Prämien	in €
Kriterien Output (direkt)	
Verbesserungsvorschläge	Anzahl
Maßnahmen, Ideen in Maßnahmenkatalogen	Anzahl
Einspareffekte durch VV	in €
Weitere (nachhaltige) Veränderungen relevanter Kennziffern zu Themen, die im Rahmen von MA-Beteiligung bearbeitet wurden	Ausbringen, Abbildungen, Auslastung etc.
Kriterien Output (indirekt)	
Unfallhäufigkeit	in %
Gesundheitsquote	in %
MA-Zufriedenheit	Index lt. MA-Befragung
Fluktuation	in %
Kundenzufriedenheit	Index lt. Befragung
Qualifizierungsbereitschaft	Qualifizierungsstd. je MA
Innovationsbereitschaft	

Quelle: eigene Darstellung

Hans Böckler
Stiftung

4.3 Der prozessorientierte Ansatz poWER bei Hüttenwerke Krupp Mannesmann (HKM)

Der prozessorientierte Transfer von Wissen und Erfahrung poWER wurde speziell für Teams in komplexen technischen Systemen entwickelt (vgl. Groß/ in Bearbeitung). Er stellt einen kontinuierlichen Prozess dar, mithilfe dessen kritische oder erfahrungsrelevante Situationen erarbeitet, aufbereitet und an alle beteiligten Teams weitergegeben werden können.

Fehler oder unsichere Handlungen können in komplexen technischen Systemen fatale Folgen haben und zu einer geringeren Sicherheit des Gesamtsystems führen (vgl. Kluge et al. 2009). Fehlendes oder falsches Wissen kann das Auftreten von Fehlern sogar noch erhöhen (vgl. Kluge 2014, Hofinger 2012, Reason 1990, Rasmussen 1983) – es stellt somit einen sicherheitskritischen Faktor dar, den es zu vermeiden gilt. Erfahrung hingegen trägt zu sicherem Handeln bei (vgl. Orasanu 2010).

Ziel des Wissenstransferprozesses poWER ist daher, das prozessrelevante Wissen und die Erfahrungen für andere aufzubereiten, nutzbringend einzusetzen und so die Wahrscheinlichkeit von Fehlern oder unsicheren Handlungen durch falsches oder fehlendes Wissen zu reduzieren. Dabei greift der Prozess die Vorzüge verschiedener anderer Wissenstransferprozesse wie Qualitätszirkel, After Action Review sowie Expert Debriefing auf und vereint diese mit Aspekten der Mustererkennung.

poWER gliedert sich in die drei Phasen Erarbeitung, Check und Transfer. Im Rahmen der Erarbeitungsphase finden sich erfahrene Mitarbeiter verschiedener Schichten zusammen, um gemeinsam entlang einer vorgegebenen und moderierten Methodik die relevanten Muster für kritische oder erfahrungsrelevante Situationen zu erarbeiten. Diese Inhalte werden in vorbereitete Erfassungsbögen übertragen und im nächsten Schritt in die Checkphase weitergegeben. Letztere dient als zusätzliche Validierung im Rahmen des Prozesses, bevor die Erfassungsbögen für den Transfer freigegeben werden. Der Check wird von unterschiedlichen betrieblichen Führungskräften vorgenommen (Ingenieure, Schichtleiter, Obermeister, Techniker). Sie analysieren den Inhalt hinsichtlich Qualitätsvorgaben, Arbeitssicherheitsaspekten oder der generellen Prozesskonformität, ergänzen oder ändern ihn gegebenenfalls und geben ihn final frei. In der Transferphase werden die freigegebenen Erfassungsbögen dann den Teams weitergegeben, die täglich mit dem Prozessablauf konfrontiert sind.

Neben der zielgerichteten Entwicklung fand in der Pilotphase auch eine Evaluation des poWER-Prozesses statt. Als Evaluationskriterium wurden dabei die erforderlichen geteilten Wissensstrukturen der Teams, die sogenannten Shared Mental Models (SMM) erhoben. Diese stellen einen Mechanismus dafür dar, Unterschiede zwischen der Performance von Teams zu erklären. Sie erweisen sich als unverzichtbar für eine effektive und sichere Teamarbeit (vgl. Cannon-Bowers et al. 1993, Cooke et al. 2003, Klimoski/Mohammed 1994). Die Ergebnisse vor und nach Einführung von poWER zeigen: Die Wissensstrukturen der teilnehmenden Teams sind ähnlicher geworden. Dies lässt wiederum den Schluss zu: Der entwickelte Wissenstransferprozess kann langfristig zu einer erhöhten Performance der Teams und zu weniger Fehlern beitragen.

4.4 Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen bei ThyssenKrupp Steel Europe

In ähnlicher Absicht wie bei dem beschriebenen poWER-Prozess von HKM werden durch Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen (ASA) die unterschiedlichen Verfahrensweisen von Schichten vereinheitlicht und optimiert. Das Instrument zielt darauf ab, standardisierte Arbeitsvorgänge konsequent durchzuführen und dabei vorhandene Kenntnisse nachhaltig zu sichern und auszubauen. Es ist daher ein ergänzender Baustein zur systematisierten Arbeitsgestaltung mit Blick auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Das Instrument kann ebenso angewendet werden zur Verbesserung der Qualität, der Prozessstabilität, des Ausbringungsgrades oder zum Erkennen von Problemen bei der Arbeitsdurchführung.

ASA dient dazu, notwendiges Expertenwissen über Produktionsanlagen und -verfahren zu sichern, zu erfassen und aufzuarbeiten. Abhängig von Anlage, Aufgabe und dem gewünschten Detaillierungsgrad wird in ein- bis dreitägigen moderierten Workshops gemeinsam mit den Mitarbeitern an den Anlagen das relevante Wissen identifiziert, strukturiert, aktualisiert und unter Einbeziehung erfahrener Experten auf Grundlage des aktuellen technologischen Know-hows aufbereitet. Der Transfer zwischen den Schichten findet entweder im Workshop durch Teilnahme der „Ersten Leute“ aller Schichten statt oder indem der Workshop mit den übrigen Schichten wiederholt wird. Die konkrete Prozessgestaltung wird in moderierter Form flexibel auf die Bedürfnisse des Betriebes und seiner Mitarbeiter ausgerichtet. Die Ergebnisse der Maßnahme werden genutzt, um betriebliche Abläufe zu dokumentieren, Arbeitsanweisungen aufzuarbeiten und nicht zuletzt, um neue Mitarbeiter einzuarbeiten.

5 WISSENSBEWAHRUNG DURCH MEDIAL GESTÜTZTE MASSNAHMEN UND SELBSTGESTEUERTES LERNEN

5.1 Wissen bewahren durch virtuelle Plattformen: AG der Dillinger Hüttenwerke

Die Basis für einen offenen und partizipativen Umgang mit Informationen und Wissen ist gegenseitiges Vertrauen und eine konstruktiv gelebte Fehlerkultur. Das Teilen von Wissen und Erfahrungen geschieht in nicht unbedeutendem Umfang in alltäglichen Situationen: bei zufälligen Begegnungen auf dem Gang, im Anschluss an Fachsitzungen oder beim Smalltalk in der Kantine. Die daran Beteiligten sind danach informiert, andere jedoch nicht unmittelbar. Ziel des Wissensmanagements ist es, diesen informellen Wissensaustausch nicht

nur zu ermöglichen, sondern ihn sogar zu fördern: durch geeignete Methoden, mit denen die Beteiligten Wissen und Erfahrungen, die nicht niedergeschrieben sind, leicht austauschen können. Dies verlangt nach einem eingängigen und intuitiv nutzbaren Medium. Hierzu werden zunehmend virtuelle Plattformen eingesetzt wie zum Beispiel das Intranet, Wikis, Themenspeicher für Arbeitskreise, Blogs mit Kommentarfunktionen etc. Informationen werden aktiv per Workflow oder passiv per Abonnement verteilt, so dass jeder dazu Berechtigte nach Bedarf informiert ist.

Die Relevanz von Wissenssammlungen in einem Wiki hängt von der Menge der Beiträge, ihrer Aktualität und Qualität ab. Insofern ist es zweckdienlich, den Kreis der Nutzer möglichst groß zu halten – das heißt z. B. für die AG der Dillinger Hüttenwerke, auch alle Tochtergesellschaften ins System einzubeziehen, um damit Wissen und Erfahrungen unternehmensübergreifend transparent zu vermitteln. Das Erscheinungsbild der Wikis sowie eine intuitive Nutzeroberfläche wirken sich dabei wesentlich auf das Nutzerverhalten aus. Zudem müssen Wikis ständig aktualisiert und gepflegt werden. Diese Aufgabe übernehmen bei der AG der Dillinger Hüttenwerke Kümmerer, die sie koordinieren, moderieren und zum Beispiel als zentrale „Wiki-Gärtner“ organisieren. Wiki-Funktionalitäten wie Voting – das Bewerten von Beiträgen – und Kommentare werden sehr unterschiedlich akzeptiert. Die Bewertung eines Wiki-Beitrags wird mitunter nicht nur sachlich, sondern persönlich aufgenommen. Deshalb sollte hierfür eine hinreichend ausgeprägte Fehlerkultur vorhanden sein. Kommentarfunktionen werden im Allgemeinen bevorzugt.

Themenforen als weiteres bei der AG der Dillinger Hüttenwerke eingesetztes Wissensmanagementtool bieten Arbeitskreisen neben den unverzichtbaren persönlichen Treffen ergänzend eine Plattform, auf der sie Projektwissen und -erfahrungen austauschen können. Gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten, ohne sie in unterschiedlichen Versionen gruppenweit hin- und hermailen zu müssen, erleichtert und beschleunigt die Projektabwicklung immens. So lässt sich nahezu zeitgleich in einem Dokument das Wissen aller Beteiligten zusammentragen.

Leitlinien und Handlungsempfehlungen entstehen häufig aus einer Verknüpfung von Einzelerkenntnissen. Diese werden jedoch allzu oft nur im eigenen Arbeitsumfeld genutzt und kommen damit angrenzenden Bereichen mit ähnlichen Frage- oder Aufgabenstellungen nicht zugute. Um diese wertvollen Einzelerkenntnisse zu verbreiten oder auch als Vorstufe zu einem Ideenmanagement kann eine Plattform „Tipps und Tricks“ dienen, die nach Kategorien untergliedert ist.

Insbesondere auf der praxisnahen Ebene sind Beschreibungen von Handlungsabläufen wichtig. So lassen sich Prozesse vereinheitlichen und da-

mit sicherheitstechnische und qualitätsbestimmende Standards festigen. Mittlerweile hat sich die Erkenntnis durchgesetzt: Beschreibungen in Handbüchern zum Qualitätsmanagement werden dem Informationsbedarf eines Arbeiters im Betrieb wenig gerecht. Ansätze, wonach wesentliche Aspekte eines Prozessabschnittes kurz und knapp durch hohen Bildanteil auf nur einer Seite geschildert werden, bewirken bereits effektiver den gewünschten Lerneffekt. Ein weiterführender Ansatz besteht in Video-Tutorials. Diese werden mittlerweile von den Prozessverantwortlichen selbst erstellt, wodurch zwei Vorteile erreicht werden: Einerseits weiß der Prozessverantwortliche, was im Video-Tutorial im Wesentlichen darzustellen ist; andererseits verinnerlicht er die Abläufe auf diese Weise. Durch Video-Tutorials lassen sich nicht nur betriebliche Handlungsabläufe darbieten, sondern auch Schulungen zu IT-Anwenderprogrammen oder fachliche Präsentationen. Die Lehrvideos können nach Bedarf jederzeit abgerufen werden, um die Lerninhalte wieder in Erinnerung zu rufen. Eine Steigerung dieses Ansatzes stellen interaktive Lernprozesse in Form von Webinars dar. Insbesondere für Mitarbeiter in Tochtergesellschaften oder in Verkaufsbüros können so Lerninhalte zeit- und kostensparend vermittelt werden.

Erkenntnisse aus laufenden oder abgeschlossenen Projekten zusammenzutragen und für zukünftige Projekte nachhaltig nutzbar zu machen, wird bei der AG der Dillinger Hüttenwerke unter dem Begriff Lessons Learned zusammengefasst. Wichtig ist dabei, Meilensteine in Form von Projekt-Reviews bereits in der Projektplanungsphase zu berücksichtigen. Außerdem ist zu regeln, wie das erfasste Wissen zur richtigen Zeit in die Entscheidungsprozesse – zum Beispiel bei der technischen Anfragenbearbeitung – einfließen kann. Dies verringert das Produktionsrisiko, steigert die Liefertreue und senkt letztlich die Kosten.

Neue Ansätze zum Wissensmanagement werden bei der AG der Dillinger Hüttenwerke zunächst in einer Piloteneinheit umgesetzt. Darin lassen sich sukzessiv Erfahrungen mit den neuen IT-Systemen sammeln und Verbesserungsmaßnahmen flexibel einleiten. Eine spätere Übertragung auf größere Einheiten gelingt dadurch reibungsloser. Systeme unmittelbar unternehmensweit einzuführen, würde die betriebsinterne Akzeptanz der Wissensmanagement-Ansätze vermutlich eher gefährden.

Anreize, die freiwillige Wissens- und Erfahrungsbeiträge fördern, mögen dazu dienen, eine Schwächephase unmittelbar nach Einführung von Wissensmanagement-Systemen zu überbrücken. Auf Dauer verlieren sie jedoch ihre Wirkung. Für den Erfolg entsprechender Ansätze ist es entscheidend, sie in Geschäftsprozesse zu implementieren und ihren konkreten Nutzen zu kommunizieren.

5.2 Vorhandenes Wissen bewahren und nutzen – der Wissensspeicher der ThyssenKrupp Steel Europe AG

Bei TKSE kommen zahlreiche IT-gestützte Systeme zum Einsatz, die in mehr oder weniger starker Ausprägung ein Wissenssystem darstellen – die einen wurden explizit als solches geschaffen, andere fungieren nur in einer Nebenfunktion als solches. Entlang des Kontinuums von Daten über Informationen bis hin zu Wissen weisen die Systeme individuelle Schwerpunkte auf: etwa Qualitätsdaten, Netzwerkkontaktdaten (z. B. Yellow Pages), Glossare (z. B. Wikis), Projektinformationen zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess oder komplexe Wissensdomänen. Zwei Systeme, die unter anderem das selbstgesteuerte Lernen ermöglichen, werden besonders intensiv genutzt: das sogenannte LiNet, ThyssenKrupp-eigenes Learning-Management-System in Form einer E-Learning-Plattform, sowie der sogenannte Wissensspeicher. Letzterer hat neben dem Selbstlernen insbesondere die Wissensbewahrung und die Wissensveredelung im Fokus.

Der Wissensspeicher ermöglicht es, die Wissensinhalte im Intranet zu erstellen, zu bearbeiten und darzustellen. Die Inhalte werden von einem zentral organisierten Redaktionsteam sogenannter Wissensarbeiter in enger Zusammenarbeit mit den Trägern des Erfahrungswissens erschlossen, in Einzelgesprächen on the Job externalisiert, didaktisch aufbereitet und im Wissensspeicher verfügbar gemacht.



Einsatz des Wissensspeichers im Leitstand

Quelle: TKSE

Je nach Umfang der zu erschließenden Wissensdomäne arbeiten die Wissensarbeiter individuell oder in Teams von mehreren Personen. Sie begleiten die Wissensträger, während diese ihre Tätigkeiten ausüben, arbeiten sich in den zu beschreibenden Arbeitskontext ein und bereiten das dort gesammelte Wissen auf – das heißt: Sie reichern es mit multimedialen Inhalten an, didaktisieren es zielgruppengerecht und speichern es in der Intranet-Plattform Wissensspeicher. Um Wissen – hier das Wissen der Mitarbeiter an den verschiedenen Steuerständen – zu externalisieren, müssen Kommunikationsstrategien und Dokumentationsmethoden kombiniert eingesetzt werden. Nur mit-

hilfe dieser beiden Elemente kann Erfahrungswissen in das „Gedächtnis des Unternehmens“ überführt werden.

Besonders das Erfahrungswissen entzieht sich aus genannten Gründen gerne klassischen Erfassungstools wie etwa Checklisten und strukturierter Interviewleitfäden. Daher wurde beim Wissensspeicher ein narrativer Ansatz gewählt, um Wissen aus den Köpfen der Mitarbeiter in Worte und Bilder zu übersetzen (vgl. Thier 2010). Denn es funktioniert nicht, ein Wiki aufzusetzen und die Mitarbeiter zu bitten, ihr Erfahrungswissen zu den einzelnen Handlungen und den nötigen Maßnahmen, etwa bei einem außerplanmäßigen Stillstand der Produktion, niederzuschreiben. Um die betreffende Wissensdomäne möglichst aussagekräftig, abgestimmt und vereinheitlicht darzustellen, ist eine intensive Ausarbeitung durch die Wissensarbeiter erforderlich: Sie gleichen die Sichtweisen der unterschiedlichen Schichten ab, vergleichen sie mit den Arbeitsanweisungen und anderen Prozesssteuerungsdokumenten und reflektieren die gewonnenen Erkenntnisse mit den Führungskräften der betreffenden Abteilungen. Am Ende werden im Wissensspeicher die Erfahrungen aller am Prozess beteiligten Wissensträger veredelt und kollektiv gestaltet expliziert.

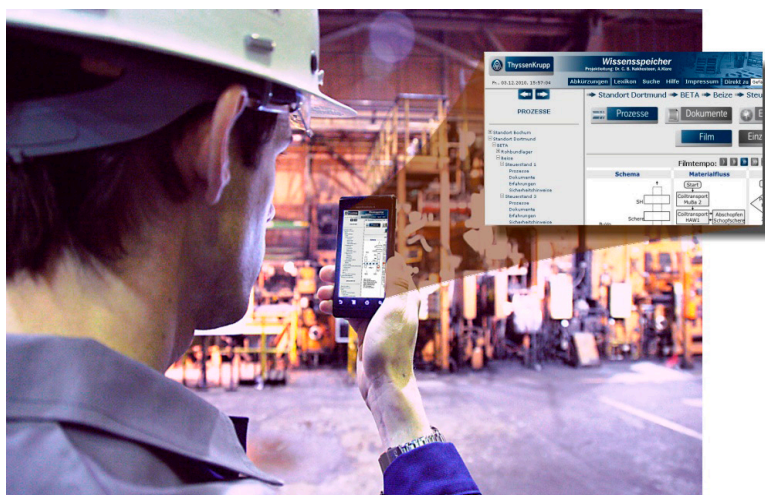
Um ein gemeinschaftliches Prozessverständnis und eine gemeinsame Sprache aufzubauen, ergänzen Lexika, Abkürzungsverzeichnisse und Fehlerkataloge die Darstellungen. Damit sich Informationen schnell finden lassen, bildet die Navigationsbasis alle Inhalte standort- und anlagenspezifisch in Form von Baumstrukturen und grafischen Kartendarstellungen ab. Zusätzlich ermöglicht eine Volltextsuche, Wissensinhalte zu spezifischen Suchbegriffen schnell aufzufinden. Die Suchfunktion erstreckt sich nicht nur über die Daten des Wissensspeichers, sondern über weitere Systeme wie etwa das unternehmenseigene Telefonverzeichnis. Eine solche Metasuche ermöglicht Treffer aus anderen Intranet-Bereichen, die den Mitarbeitern möglicher-

weise gar nicht bekannt sind oder deren Nutzung sie im betrachteten Fall nicht in Erwägung gezogen hatten.

Für die Darstellung des Erfahrungswissens kommen im Wissensspeicher unterschiedliche Medien zum Einsatz. Sie werden gezielt nach den zu vermittelnden Inhalten ausgewählt. Das Medium folgt somit dem Vermittlungsziel. Dies beinhaltet neben hochverlinkten (hyper)textuellen Inhalten auch multimediale Inhalte wie beispielsweise Audio-, Video- und Bilddateien, die häufig mit ergänzenden Informationen versehen werden. Prozessabläufe werden durch animierte Anlagenschemata und Flussdiagramme abgebildet. Sie visualisieren Informationen zu den notwendigen Prozessschritten und den parallelen Abläufen. Diese Darstellungen sind grafisch einfach, aber inhaltlich komplex. Sie fokussieren die kognitive Leistungsfähigkeit der Nutzer auf den Wissensinhalt und damit auf ein umfassendes, ganzheitliches Verständnis der Zusammenhänge zwischen Prozess- und Handlungsschritten. Die Ablenkung durch Darstellungsvariationen und unübersichtliche Präsentationen wird so minimiert. Dies verhindert eine Überlastung der Nutzer (cognitive overload) trotz sehr hoher Detailtiefe.

Integratives Wissensmanagement ist in vielen Produktionsanlagen von TKSE bereits seit mehreren Jahren integraler Bestandteil der Arbeits- und Einarbeitungsrouinen. Durch die dabei geleistete Wissensarbeit konnte die Einarbeitungszeit neuer oder rollierender Mitarbeiter signifikant verkürzt werden. In einem Pilotbereich liegt diese Verkürzung nachgewiesen bei 30 Prozent. In vielen Anlagen bestätigen die Mitarbeiter den positiven Einfluss der Wissenskultur auf Prozessqualität und Arbeitssicherheit. Zudem fördert die ortsunabhängige Verfügbarkeit des Prozesswissens die Selbstlernkultur, baut Hemmnisse ab, auch kritische Informationen zu thematisieren, und ermöglicht die eigenständige Weiterbildung der Mitarbeiter situativ und on the Job.

In den durch das Team Wissensmanagement begleiteten Produktionsbereichen ändert sich durch diese Vorgehensweise die Wissenskultur: Eine offenere Kommunikation und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern werden gefördert. Fehler werden weniger als Manko betrachtet, das es zu verheimlichen gilt, sondern vielmehr als wichtige Gelegenheit zu lernen. Um den Wissensaustausch zu unterstützen und die Benutzerfreundlichkeit zu verbessern, bietet die Plattform Wissensspeicher mehrere Zusatzwerkzeuge. Diese ermöglichen es allen Nutzern, Feedback zur Plattform und zu den Inhalten zu geben, themenspezifisches Fachwissen auszutauschen und die beschriebenen Prozessschritte mit Tipps und Tricks zu ergänzen. Somit ist auch hier ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess realisiert, der die Akzeptanz seitens der Belegschaft dauerhaft fördert.



Einsatz des Wissensspeichers in der Praxis

Quelle: TKSE

Die Alternative zur Dokumentation ist natürlich stets die direkte Kommunikation zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer. Oft sind aber entweder Wissensgeber oder Wissensnehmer gerade nicht verfügbar oder das Erfahrungswissen soll nicht nur einzelnen Beschäftigten, sondern der gesamten Organisation zugutekommen. Eine durchdachte Dokumentation ist daher unerlässlich. Zwar kann sie niemals die Tiefe an Wissenstransfer herbeiführen, wie es eine direkte Interaktion vermag. Sie kann aber durchaus eine objektive, dauerhaft speicherbare und jederzeit abrufbare Wissensbasis bereitstellen, die orts-, zeit- und personenunabhängig genutzt werden kann. Sie kann zudem die direkte Interaktion zwischen Wissensgebern und -nehmern initiieren und inhaltlich steuern: sei es durch die Visualisierung der einzelnen Handlungsstränge am Steuerstand mittels eines Entscheidungsbaumes; oder durch ein Detailbild einer Anlagenkomponente; oder durch ein Erfahrungsdokument, das der Darstellung der Wissensgeber einen roten Faden verleiht und sie mit Faktenwissen vereint. Stets dient eine solche „Materialisierung“ des Erfahrungswissens dazu, den Dialog zwischen den Mitarbeitern anzuregen. Medial gestützte Wissensbewahrungssysteme sind somit keine Konkurrenz sondern eine sinnvolle Ergänzung direkten Wissenstransfers.

5.3 Gefährdetes Wissen bewahren und neu strukturieren – das Beispiel der DIALOGistik Duisburg

Einen vergleichbaren Ansatz wie ThyssenKrupp Steel Europe mit der Einführung eines Intranet-Wissensspeichers wählte die DIALOGistik Duisburg e.V. Sie bietet einen Kommunikationsraum für Logistikverantwortliche, deren Tätigkeit in unternehmensübergreifender Teamarbeit besteht. Inwiefern dies für die Aktivitäten in Industrieunternehmen relevant ist, beschreibt ein Betroffener wie folgt: „Ich arbeite als Einkäufer in einem Industriebetrieb [...]. Im Zuge von Personaleinsparungen erhalte ich zusätzlich ein neues Aufgabengebiet: den Frachteneinkauf. Ein Wissensgeber steht mir nicht zur Verfügung, denn die infrage kommenden Personen haben zuvor in der Versandabteilung gearbeitet, die gerade an ein Speditionsunternehmen ausgelagert wurde und im kommenden Jahr unter neuen Vorzeichen zur operativen Durchführung der Transporte verpflichtet ist. [...] Mit dem Auslagern operativer Verantwortung verschiebt sich auch der bisherige Wissensbestand bezüglich verantwortlicher Steuerung transportorganisatorischer Aufgaben über die Unternehmensgrenze nach außen. Und ich benötige viel von diesem Wissen, denn spätestens in einem Jahr muss ich beurteilen können, ob meine früheren Kollegen im nunmehr fremden Speditionsunternehmen den wettbewerblichen Ansprüchen meiner Firma genügen.“

Die Lösung des geschilderten Problems: neue, transparente Strukturen des Wissenstransfers. Man erkannte bei DIALOGistik, dass exportierende Industrieunternehmen eine starke Position in der Lieferkette haben, die sie allerdings zu wenig zum systematischen Austausch von Wissen nutzen. Dabei verfügt der Exporteur über folgende Vorteile: 1) Wissensvorsprung gegenüber seinen Kunden: Er verfügt über Erfahrungen mit der Transportplanung für seine Produkte und weiß, wie man teure Fehler vermeidet. 2) Prozessherrschaft: Besser als andere Partner kann er Versandtermine auf günstige Transportmöglichkeiten abstimmen und für pünktliche Warenbereitstellung sorgen. 3) Marktmacht: Durch geschicktes Verhandeln kann er den Wettbewerb unter den Logistikdienstleistern für sich ausnutzen.

Voraussetzung für die Nutzung dieser Vorteile: Die Mitarbeiter werden befähigt, einschlägige Arbeitsschritte regelmäßig anzuwenden, wie z. B. Sendungen disponieren, Frachtkosten kalkulieren, Lieferungen dokumentieren, Lieferkettenpartner informieren. Um alle Aufgaben sorgfältig zu erledigen, benötigen die Mitarbeiter unterschiedliches Wissen, das sie jedoch nie unbegrenzt besitzen können: Einerseits sind die Wissensbereiche zu vielfältig; andererseits sind sie permanenten Änderungen unterworfen. Darüber hinaus erfordern verschiedene Lieferketten eine differenzierte Anwendung des Wissens: Beispielsweise funktioniert eine Lieferkommunikation mit Peru anders als mit Sibirien.

DIALOGistik verknüpft mittels einer Online-Plattform den strukturierten Arbeitsablauf in zahlreichen Lieferketten mit dem strukturierten Wissensaustausch zwischen den Beteiligten. Der Effekt: Durch die Plattform wird der Wissenstransfer aus der Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer gelöst und kollektiv verfügbar gemacht. Im Bereich der globalen Transportlogistik ist dies sehr wichtig: Denn die grenzüberschreitend Kommunizierenden sind oft darauf angewiesen, komplementäre Kompetenzen gemeinschaftlich zu nutzen, insbesondere da die Kooperationspartner je nach Bedarfssituation häufig wechseln.

DIALOGistik bietet über ein digital verfügbares Glossar mit begrenztem Spezialwortschatz Zugang zu unterschiedlichen Wissensquellen. Bei einer Wortsuche werden Anfragen in einer Arbeitsumgebung auch auf andere Verzeichnisse wie z. B. Wikipedia oder das Gabler Wirtschaftslexikon weitergeleitet. Unabhängig davon werden fachspezifische Stichworte gesondert erklärt. Dabei enthalten die Erläuterungen Begriffe, die durch entsprechende Verlinkung tiefere Einsichten in die Gesamtzusammenhänge bieten. Hierzu das Beispiel Lieferkettensteuerung (Auszug aus dem Online-Glossar):

„Lieferkettensteuerung: Aufgabe, die zur lückenlosen Sicherung internationaler Lieferketten führen soll; beruht ursächlich auf dem Interesse des Verladers an der bestimmungsgemäßen Ankunft seiner Sendung; unterliegt zunehmend komplexen Anforderungen von Zertifizierungssystemen; bedarf einer modernen Kommunikations-Infrastruktur für Kollaborationsmanagement und Wissensaustausch.“ Neben der gezielten Suche nach bestimmten Begriffen benötigen die Bearbeiter jedoch einen alternativen Wissenszugang. Entsprechend ihrer jeweiligen Aufgabenstellung besitzen sie ein Repertoire an Fachwissen, das nur einen Ausschnitt aus dem gesamten Logistikwissen darstellt. Andere Teilausschnitte zu überblicken, fällt ihnen mitunter schwer. Vom Themenumfeld eines gesuchten Objekts haben sie oft nur eine vage Vorstellung. Daher fällt es ihnen schwer, ein relevantes Stichwort zu bestimmen.

Aus diesem Grund wurde ein schematisches Modell für die gesamte Arbeitswelt der Logistik entworfen (vgl. Abb. 15). Darin werden acht verschiedene Perspektiven der Lieferkettenpartner un-

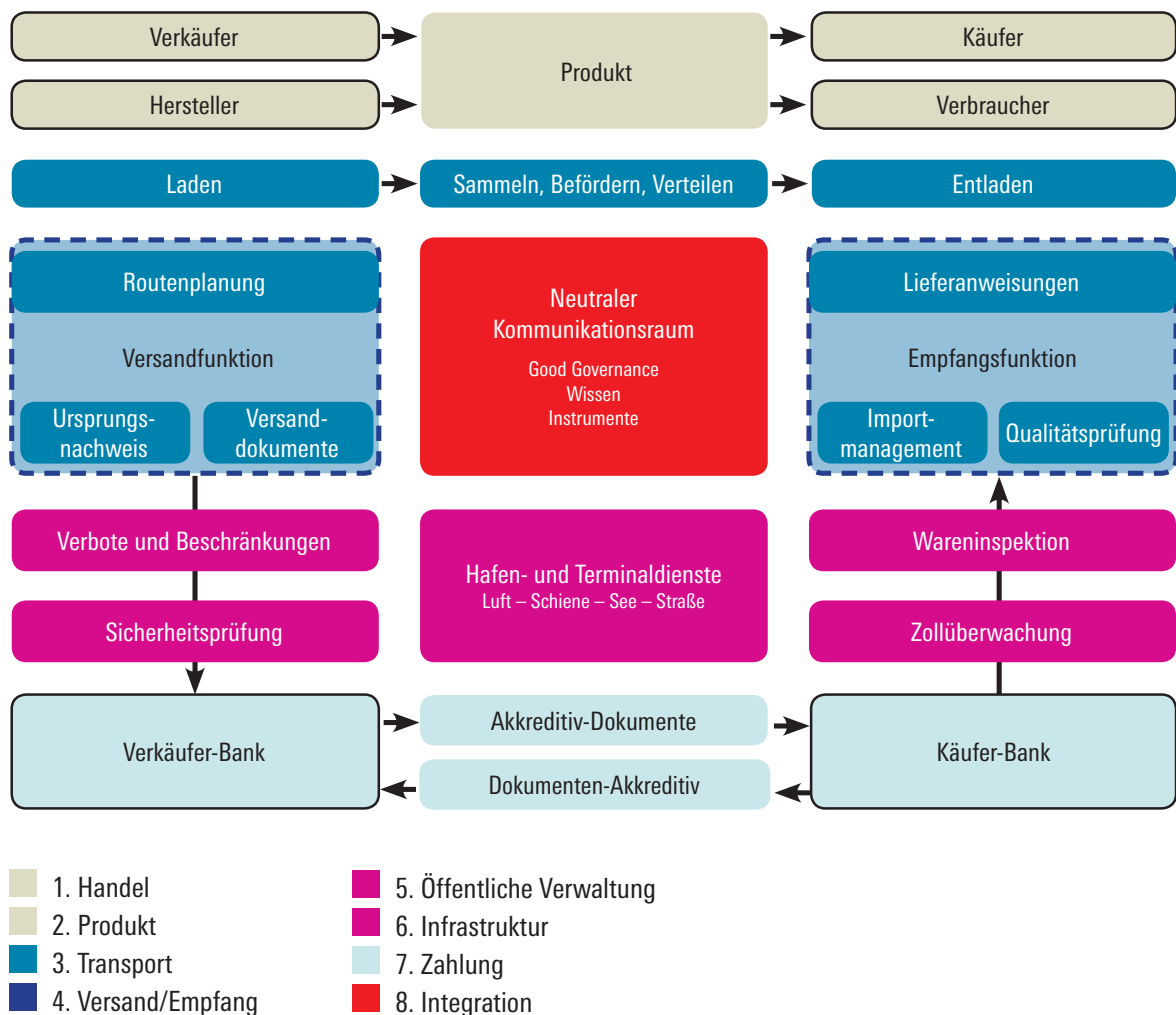
terschieden, die der Wissenssuchende jeweils aufrufen kann. Der Mausklick auf eines der angebotenen Objekte eröffnet einen Suchpfad, der zu einem Begriffskomplex führt. Dieser wiederum enthält den Suchbegriff.

Ein Klick auf den Begriff Befördern eröffnet z. B. eine Erläuterung zu transportrechtlichen Regelungen für verschiedene Verkehrsträger. Mithilfe der angebotenen Kategorien können die Nutzer ihre Suchkreise wahlweise weit oder eng anlegen. Bietet der gefundene Begriff Verkehrsträgerrecht genügend Aufklärung, ist der Nutzer zufriedengestellt. Soll die Anfrage spezifiziert werden, bietet sich die Auswahl der Verkehrsträger Straße, Schiene, See oder Luft an, die zum engeren Suchkreis führt. Das Stichwort See beispielsweise bietet Erläuterungen zu den entsprechenden Paragraphen des Handelsgesetzbuches und zu anderen Gesetzen sowie andere wissenswerte Details.

Die Online-Plattform von DIALOGistik ermöglicht also zwei Formen der Wissenssuche: über ein bekanntes Stichwort (lexikalische Suche) oder mittels schematisch unterstützter Eingrenzung (per-

Abb. 15

Multiperspektivisches Modell der globalen Transportlogistik



spektiven-orientierte Suche). In beiden Fällen besteht das Suchziel in der Anzeige einer kurzen definitiven Erläuterung eines Begriffs. Dies deckt jedoch nicht immer den Wissensbedarf. Daher wurden zusätzlich diverse Kurzberichte von erfahrenen Praktikern gesammelt, die über Sachverhalte des betrieblichen Alltags aufklären. Sie behandeln etwa folgende Fragestellungen:

- Wie vergleiche ich Angebote für See- und Luftfracht?
- Wie bereite ich eine Frachtvergabe vor?
- Wie beschaffe ich Dokumente für Logistik und Zoll?

Die Rohfassungen der Berichte werden didaktisch überarbeitet, teils bebildert oder mit Grafiken veranschaulicht und ins Glossar eingestellt.

Insgesamt bietet die Arbeits- und Wissensplattform von DIALOGistik ein gutes Beispiel für den individuellen und kollektiven Austausch von Erfahrungswissen. Dies wirkt nicht nur demografisch begründetem Wissensverlust entgegen, sondern führt zudem zu ständiger Wissenserneuerung. Die Plattform bedient aktuell vielfältige Personengruppen wie zum Beispiel Frachtereinkäufer, Versanddisponenten, Vertriebsassistenten, Logistikleiter, Zollexperten, Akkreditivabwickler, Fuhrparkleiter, Exportkontrollbeauftragte, Rechnungsprüfer, Controller etc. Sie trägt zum Funktionieren einer lernenden Organisation bei – vorausgesetzt, sie wird laufend durch ein Redaktionsteam gepflegt und betreut. Als Mittel gegen das Abfließen von kostbarem Erfahrungswissen hilft die Plattform sogar in Fällen strategischer Outsourcing-Maßnahmen wie im Eingangsbeispiel beschrieben.

6 WISSENSBEWAHRUNG IN UNTERNEHMENSABLÄUFE UND -STRATEGIEN IMPLEMENTIEREN

6.1 Wissensbewahrung organisational verankern

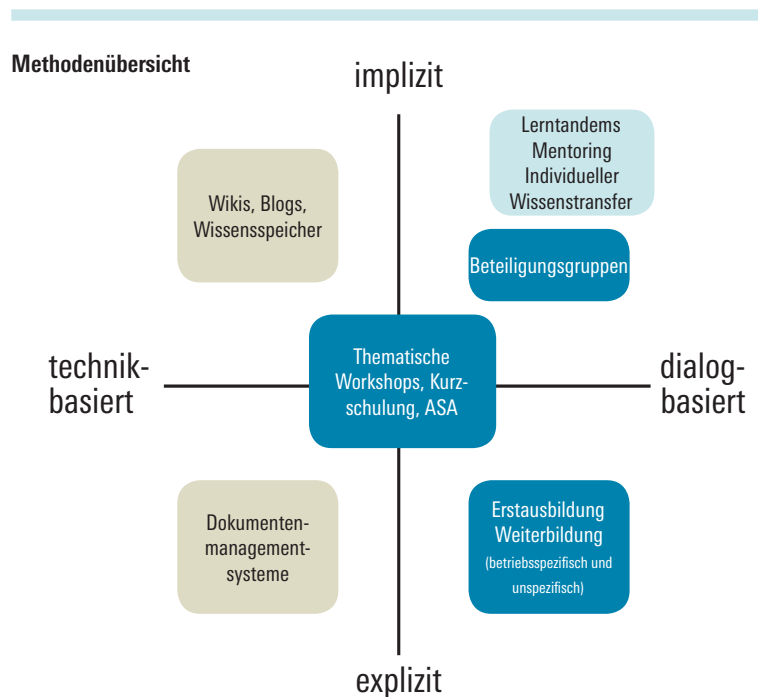
Alle Formen der gezielten Wissensvermittlung inklusive der Schulausbildung, der Berufsausbildung und der Weiterbildung verfolgen dasselbe Ziel: Menschen mittels Lernprozesse zu neuen Erkenntnissen zu verhelfen oder bestehendes Wissen zu vertiefen. Für diesen Transfer von Kenntnissen und Fertigkeiten können vielfältige Methoden und Organisationsformen von Lernen und Lehren eingesetzt werden. Die meisten Unternehmen verfügen diesbezüglich über einen spezifischen Werkzeugkasten und eine unternehmensindividuelle Vorgehensweise.

Dabei folgen sie bewusst oder unbewusst einem Lernkonzept „10-20-70“: Demnach finden 10 Prozent des Lernens durch ein Seminartraining,

20 Prozent durch Lernen von anderen und 70 Prozent durch Lernen bei der täglichen Arbeit statt (vgl. Lombardo/Eichinger 1996, Jennings/Wargnier 2011). Aus der Fülle der gängigen Formen der Wissensvermittlung wurden in den vorangegangenen Kapiteln einige präsentiert und in einen Praxisbezug gestellt.

Nicht alle Methoden eignen sich allerdings für jeden Zweck. Die Herausforderung für die betriebliche Bildungsarbeit liegt nun darin, die Methoden, die in den Kapiteln 3 bis 5 ausführlich beschrieben wurden, bestmöglich einzuordnen. Um dem so entstehenden „Werkzeugkasten Wissensbewahrung“ eine Struktur zu geben liegt es nahe, die Dimensionen Technik- versus Dialogorientierung einerseits sowie die Vermittlung von implizitem versus explizites Wissen andererseits als Ordnungsprinzipien zu nutzen. Hierdurch ergibt sich die erste Auswahl einer geeigneten Vorgehensweise (Abb. 16).

Abb. 16



Quelle: eigene Darstellung

Hans Böckler
Stiftung

Die Kategorisierung nach diesem Muster stellt einen ersten Schritt dar, um vorhandene und erprobte sowie auch zukünftig sinnvoll erscheinende Methoden zu visualisieren. Die in Abbildung 16 vorgeschlagene Methodenübersicht ist beispielhaft und kann für jedes Unternehmen um die bereits vorhandenen oder zukünftig einzuführenden Instrumente ergänzt werden. Ein Tipp: Erarbeiten Sie Ihre persönliche Methodenübersicht für Ihr Unternehmen im weiteren Kreis der relevanten Akteure: Personaler, Betriebsräte, Führungskräfte, IT-Fachleute etc.

Jedes Unternehmen verfügt über ein spezifisches Methodenset. Nachdem dieses in der vorgeschlagenen oder einer anderen Form transparent

gemacht wurde, bedarf es in der Regel eines Navigationssystems. Denn der potenzielle Anwender braucht Hilfestellung, um auf die richtigen Werkzeuge zugreifen zu können. Der Werkzeugkasten braucht also entweder ein nachvollziehbares Ordnungsprinzip oder einen gut geschulten Mitarbeiter an der „Werkzeugausgabe“. Im Folgenden wird zunächst ein „Self-Service-Ansatz“ einer EDV-gestützten Werkzeugauswahl im „wohlgeordneten Werkzeugkasten“ beschrieben (Kap. 6.1.1). Daraufhin wird am Beispiel der TransferCOACHes bzw. Wissenstransferbegleiter die Einführung einer Beratungs- und Kümmerer-Rolle im Betrieb dargestellt (Kap. 6.1.2).

6.1.1 EDV-gestützte Auswahl geeigneter Methoden und Techniken

ThyssenKrupp Steel Europe bietet ein Auswahltool, um Führungskräften und Mitarbeitern eine Entscheidungshilfe an die Hand zu geben. Im Intranet können sich die Mitarbeiter durch Beantworten einiger typischer Fragen anzeigen lassen, welche Metho-

de für ihre Zwecke die geeignetste zu sein scheint. Kurzbeschreibungen sowie Hinweise auf die Zielsetzung der Methoden und auf Ansprechpartner ergänzen das Auswahltool. Im anschließenden Beratungsgespräch kann die Entscheidung verifiziert und das weitere Vorgehen konkretisiert werden.

Auf Basis des vom User ausgewählten Bedarfsprofils (Abb. 17, linke Spalte) berechnet das System automatisch eine Ausprägung der Eignung der bei TKSE zur Verfügung stehenden Wissenswerkzeuge und visualisiert das Ergebnis grafisch (Abb. 17, mittlere Spalte). Die Berechnung erfolgt anhand einer Bewertungsmatrix, die von Experten des Wissensmanagements und der einzelnen Dienste bezogen auf denkbare Einsatzfälle und Bedarfe entwickelt wurde. Das System dient auch als Einstiegsseite in die umfangreiche Intranet-Darstellung aller Wissenssysteme, die von hier aus über wenige Klicks erreichbar sind.

Ein solches System kann zudem eine funktionale „Front-Desk-Ebene“ für nachfolgende Beratungsgespräche mit Mitarbeitern der Personalentwicklung, Führungskräften oder anderen Unterstützern des Wissenstransferprozesses darstellen.

Abb. 17

Das Methoden-Auswahl-Tool bei TKSE

wissenswerkzeuge
ThyssenKrupp Steel Europe
Team Wissensmanagement & Lernende Organisation

Startseite

Wissenswerkzeuge

Unterstützung bei der Einarbeitung unserer Mitarbeiter in ein neues Themenfeld.
 Eine kontinuierliche Begleitung unserer Mitarbeiter bei Wissensmanagementaktivitäten.
 Unsere Mitarbeiter in eine neue Funktion einarbeiten.
 Unsere Prozesse standardisieren.
 Die Abläufe und Prozesse unserer täglichen Arbeit dauerhaft dokumentieren.
 Uns auf ein Audit vorbereiten.
 Eine Weiterentwicklung des Führungspersonals anstreben.
 Soziale Konflikte lösen.
 Bis zu 5 Mitarbeiter schulen.
 Mehr als 5 Mitarbeiter schulen.
 Den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, selbst zu lernen.

Wissenswerkzeuge

Wissenstransfer

Wissensspeicher

MAU & SEM

Masterordner

LiNet 24-7

ASA

Projekte

ProAS

Integriertes Mentoring-Konzept

TeamWissen

Wissenswerkzeuge
Die Seite Wissenswerkzeuge dient als Übersicht über das Angebot des Teams und bietet Ihnen eine Entscheidungshilfe, um herauszufinden welche Werkzeuge für Ihren Wissensmanagement-Bedarf am besten geeignet sind.

Informationen anzeigen
Klicken Sie auf eines der Systeme, um sich weiterführende Informationen in diesem Bereich anzeigen zu lassen.

Das Auswahltool
Momentan befindet sich diese Seite in Überarbeitung.
Durch einen Klick auf wird das Auswahltool aktiviert. Markieren Sie in der sich öffnenden Ansicht die Kästchen, die Ihren Bedarf am besten beschreiben. Auf Basis Ihrer Auswahl bekommen Sie eine Rückmeldung, welche Instrumente zu Ihrem Anwendungsfall passen. Diese Information wird Ihnen in Form eines Balkendiagramms dargestellt.

Impressum | Support/Kontakt | Über das Wissenscenter
Copyright by ThyssenKrupp Steel Europe AG - © 2013 | Stand: 24.05.2013

Das Tool Wissenswerkzeuge scheint also durchaus kombinierbar zu sein mit der nachfolgend dargestellten betrieblichen Rolle der Wissenstransferbegleiter, auch als TransferCOACHes bezeichnet.

6.1.2 TransferCOACHes und Wissenstransferbegleiter

Wissensbewahrung ist ein Prozess, der ohne koordinierende und moderierende Akteure dauerhaft nicht funktioniert. In der Regel sind diese Unterstützer im HR-Bereich angesiedelt und besitzen nicht selten bereits Erfahrung im Umgang mit Gruppenprozessen. Allerdings muss eine solche Rolle im Prozess der Wissensbewahrung nicht zwangsläufig zentral vorgehalten werden. An einem Praxisbeispiel der Unternehmen Saarstahl AG, Deutsche Edelstahlwerke GmbH und AG der Dillinger Hütte lässt sich verdeutlichen, dass diese Rolle auch durchaus betriebsnah und dezentral ausgestaltet werden kann.

Im Rahmen eines zweijährigen, durch den Europäischen Sozialfonds geförderten Innovationsprojektes „TransferCOACHes“ (Laufzeit 1.1.2013 bis 31.12.2014) wurden Wege zum Aufbau betrieblicher Strukturen des moderierten und unterstützten Wissenstransfers gesucht und erprobt. In den drei beteiligten Unternehmen wurden zu diesem Zweck Mitarbeiter als TransferCOACHes bzw. Wissenstransferbegleiter ausgebildet. Ein Fokus der Tätigkeit dieser Personengruppe lag hierbei auf demografisch bedingten und akuten Nachfolgesituationen, in denen erfolgskritisches Wissen identifiziert, bewertet und verbreitet werden sollte. Zentrales Arbeitsinstrument sollte die in Kapitel 3.1.4 beschriebene Job-Map in leicht abgewandelter Struktur sein.

Eine nachhaltige Integration dieses dezentralen Beratungs- und Unterstützungsansatzes in den Unternehmensalltag wird entsprechend den positiven Projekterfahrungen durch folgende drei Komponenten unterstützt: Zum einen werden im Rahmen einer 10-tägigen, modular aufgebauten Seminarreihe grundlegende Kenntnisse vermittelt. Angehende TransferCOACHes bzw. Wissenstransferbegleiter erhalten zusätzlich die Gelegenheit, die erlernten Inhalte in einem begleiteten Praxisprojekt zu erproben. So werden Qualifizierung und die zeitnahe Erlangung von Praxiserfahrungen miteinander verzahnt. Zusätzlich unterstützen Reflexionstage den Austausch zwischen den Seminarteilnehmern und somit die Bildung eines Netzwerkes. Dieses Netzwerk sollte durch eine zentrale Instanz, z. B. eine Personalentwicklungsabteilung, unterstützt und koordiniert werden. Diese zentrale Instanz sollte sich zudem um die praxisnahe Entwicklung neuer und die Weiterentwicklung vorhandener Tools kümmern.

In diesem Kontext wurden bei den Projektpartnern Deutsche Edelstahlwerke GmbH, AG der Dillinger Hüttenwerke und Saarstahl AG insgesamt 40 Beschäftigte aus verschiedenen Unternehmensbereichen (z. B. Walzwerk, Stahlwerk, Einkauf, Qua-

litätsmanagement) qualifiziert. Der hierdurch entstandene Perspektivenreichtum förderte die erfolgreiche Umsetzung des Projektes.

Bei der Gestaltung der einzelnen Schulungsmodule (vgl. Abb. 18) lag neben der Vermittlung notwendiger fachlicher Grundlagen ein methodischer Schwerpunkt auf Gruppenarbeiten, Diskussionen und Übungsmöglichkeiten. Alle Teilnehmenden sollten die Gelegenheit erhalten, jede relevante Rolle in den einzelnen Prozessphasen einzunehmen und sich ein entsprechendes Feedback einzuholen. So erhielten sie bereits während der Ausbildung immer wieder die Möglichkeit, die Vorgehensweisen auf die unternehmensspezifischen Besonderheiten und Bedürfnisse hin zu reflektieren, anzupassen sowie Praxisbezüge herzustellen. Indem man die Teilnehmenden in die Prozess- und Rollengestaltung integrierte, wurde eine starke Identifikation mit ihrer neuen betrieblichen Funktion geschaffen. Ziel war es darüber hinaus, auch auf begrifflicher Ebene eine gemeinsame Basis für die zukünftige Zusammenarbeit zu finden.

Abb. 18

Übersicht Schulungsmodule

Schulungsmodule	
Demographie und Wissen	Rollenverständnis TransferCOACHes Herausforderungen der demographischen Entwicklung Nachhaltige Bildung im Unternehmen Wissen – Können – Handeln Unternehmenskultur
Lernen von Erwachsenen	Definition Lernen Lernsituationen Lernstile Was passiert beim Lernen? Unser Gedächtnis... Rahmenbedingungen im betrieblichen Alltag
Kommunikation im Wissenstransfer	Grundmerkmale der Kommunikation Kommunikationsquadrat Gespräche im Rahmen des Wissenstransfers Aktives Zuhören Fragen
Werkzeugkasten Wissenstransfer	Methoden des Wissenstransfers Ängste und Hoffnungen Job Map Demo
Moderation anspruchsvoller Wissenstransfers	Rückblick und offene Fragestellungen Unternehmenskultur und Rahmenbedingungen Übung des Gesamtprozesses an Hand eigener Szenarien Arbeitsgruppe weitere Vorgehensweise

Quelle: Deutsche Edelstahlwerke KarriereWERKSTATT GmbH

Hans Böckler
Stiftung

Um diesen Gedanken aufzunehmen, wurden im 1. Modul „Demographie und Wissen“ neben den Herausforderungen, die der demografische Wandel an die einzelnen Unternehmen stellt, vor allem Aspekte rund um das Thema Wissen erarbeitet. Das von North (2002) entwickelte Modell der Wissenstreppe (Abb. 19) verdeutlicht bildhaft den Zusammenhang zwischen den Elementen Information, Wissen, Können und Handeln.

Wie lassen sich vor diesem Hintergrund betriebliche Lernsituationen im Rahmen eines Wissenstransfers gestalten? Diese Frage prägt die inhaltliche Gestaltung des 2. Moduls „Lernen von Erwachsenen“. Wesentlich für das gemeinsame Rollenverständnis war es, Lernen als andauernden und im Sinne des 10-20-70-Modells (vgl. Kap. 6.1) nicht als formalen und ebenso wenig als bewussten bzw. intendierten Prozess zu begreifen, an dessen Ende eine Verhaltensänderung steht. Die Sensibilisierung für Merkmale unterschiedlicher Lerntypen und Lernstile beeinflusst den Umgang mit den Wissenstransferbeteiligten – insbesondere während der Erstellung des Transferplans und damit der Auswahl der geeigneten Transfermethoden. Zusätzlich wurde gemeinsam mit den Teilnehmenden betrachtet, wie das Gehirn Informationen verarbeitet und speichert und inwiefern Emotionen den Lernerfolg beeinflussen. Neben den theoretischen Anteilen dieses Moduls analysierten sie Rahmenbedingungen für Lernsituationen im Betrieb vor Ort.

Klar ist: Von den TransferCOACHes wird eine sensible Kommunikation erwartet. Ohne die notwendige vertrauensvolle Basis kann kein erfolgreicher Wissenstransfer stattfinden. Auf dieser Grundlage wurden im 3. Modul „Kommunikation im Wissenstransfer“ gemeinsam mit den Teilnehmenden Faktoren für eine erfolgreiche Kommunikation sowie Fragestrategien erarbeitet. Zudem wurden alle Gespräche im Rahmen des Wissenstransfers in Übungssequenzen trainiert. Aus dieser Erfahrung heraus wurden Erwartungen der einzelnen, aktiv und nicht aktiv am Wissenstransfer Beteiligten diskutiert und mögliche Konfliktpotenziale abgeleitet.

Nachdem in den ersten drei Modulen intensiv an der Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit als TransferCOACH gearbeitet wurde, wurde im 4. Modul der eigentliche „Werkzeugkasten Wissenstransfer“ gepackt. Der Werkzeugkasten wurde im ersten Schritt mit Kurz-Inputs der einzelnen Teilnehmenden zu bereits bekannten Transfermethoden befüllt. Ziel dieser Vorgehensweise war es, die gängige betriebliche Praxis zu berücksichtigen und Umsetzungsmöglichkeiten zu diskutieren. Darüber hinaus konnten die Teilnehmenden die Demonstration eines fiktiven

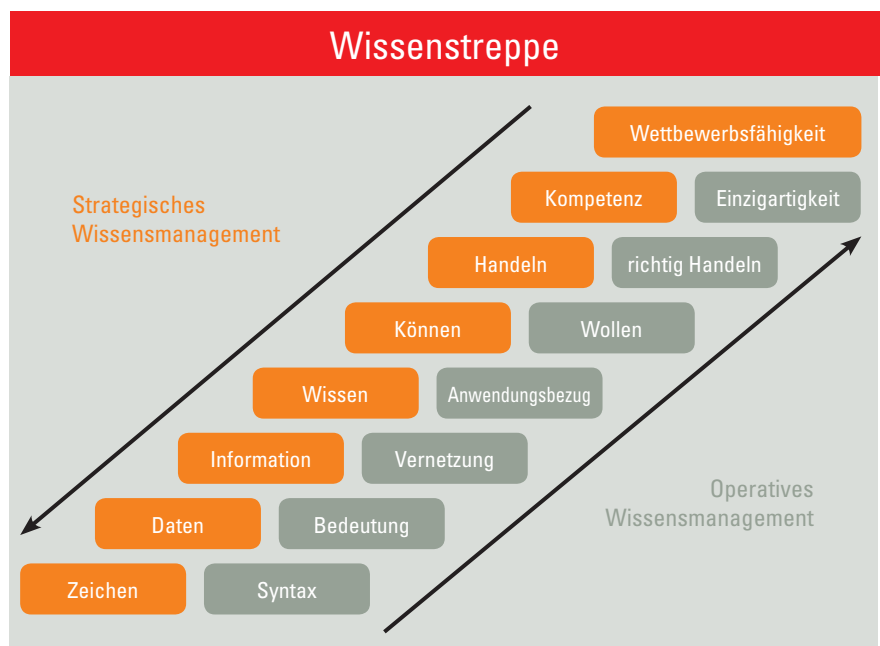
Wissenstransfers miterleben und aktiv mitgestalten. Viele Fragen, insbesondere zum Umgang mit der vorab eingeführten Job-Map, ließen sich so praxisnah beantworten.

Im 5. Modul „Moderation anspruchsvoller Wissenstransfers“ stand die Zusammenführung und praktische Umsetzung der Inhalte aus den vorangegangenen Modulen im Vordergrund. Die Teilnehmenden erhielten die Möglichkeit, alle Rollen im Wissenstransfer – Wissensgeber, Wissensnehmer und TransferCOACH – aktiv einzunehmen sowie rollenbezogene Vorbehalte und Widerstände zu erleben.

Es zeigte sich deutlich: Die Teilnehmenden konnten über den konkreten Anlass der Qualifizierung zu TransferCOACHes hinaus die Inhalte der einzelnen Module auch für ihre persönliche Weiterentwicklung nutzen und in den Arbeitsalltag integrieren. Damit ist ein wesentliches Erfolgskriterium für die erfolgreiche Implementierung von Wissensmanagement zumindest bei den unmittelbar Beteiligten erfüllt: „Wissen teilen muss ‚in the flow‘ sein!“ (vgl. Hölzle et al. 2013 und Kap. 2).

Abb. 19

Wissenstreppe



Quelle: nach North (2002)

Hans Böckler
Stiftung

In den beteiligten Unternehmen des Förderprojektes TransferCOACHes wurde neben der Qualifizierungsmaßnahme selbst auch auf die Sicherstellung geeigneter Rahmenbedingungen geachtet, um Nachhaltigkeit zu schaffen:

- Einfordern klarer Bekenntnisse seitens der Führungsebene zur Thematik im Grundsatz und zur implementierten Rolle der TransferCOACHes im Speziellen. Dieses Commitment sollte dadurch verstärkt werden, dass Wissenstransfer aktiv

in den Unternehmensalltag integriert wird, beispielsweise

- o indem Führungskräfte in den jährlichen Personalplanungsgesprächen aufgefordert sind, ihre Personalrisiken zu analysieren und entsprechende Unterstützungsbedarfe zu benennen sowie
- o unabhängig davon jede beantragte Stellenneubesetzung einem festgeschriebenen Workflow folgt, der unter anderem auch die Prüfung eines Wissenstransfers beinhaltet.
- Verdeutlichung des wertschätzenden und ganzheitlichen Ansatzes, um die Verankerung im Unternehmensalltag und damit die notwendige kulturelle Veränderung zu begünstigen. Dies beinhaltet einen ansprechenden Rahmen für die Wissenstransfers ebenso wie die ansprechende Dokumentation und Kommunikation der erarbeiteten Ergebnisse.
- Einrichtung betrieblicher Steuerungsgruppen (inklusive ausgewählter Kollegen aus den Bereichen Personal, Mitbestimmung, Führungsebenen verschiedener Fachbereiche), um wesentliche Aspekte der Implementierung zu diskutieren und notwendige Entscheidungen zu treffen, z. B. in Bezug auf
 - o Controlling der laufenden Wissenstransferaktivitäten und Aufbereitung von Informationen für die Personalberichterstattung,
 - o interne Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation,
 - o unternehmensspezifische Definition der Rolle,
 - o Integration in aktuelle betriebliche Strukturen und bestehende gute Praxis,
 - o Formalisierung genutzter Methoden und Verfahren, z. B. in Form einer Betriebsvereinbarung.
- verbindliche Platzierung des Gesamtprozesses im Qualitätsmanagement
- unternehmensinternes Hervorheben der Rolle, beispielsweise durch offizielle Ernennung der TransferCOACHes bzw. Wissenstransferbegleiter, regelmäßige Netzwerkarbeit und Erfolgsberichte. Wissenstransferaktivitäten sollten darüber hinaus Teil der Personalberichterstattung sein, etwa in Form von Nachhaltigkeits- oder Personalberichten.

Diese grundlegenden Anforderungen an geeignete Rahmenbedingungen werden im Folgenden und abschließenden Kapitel noch einmal im Rahmen einer universellen und unternehmensübergreifenden Betrachtung ergänzt.

6.2 Lessons Learned: Welche Faktoren begünstigen eine erfolgreiche Wissensbewahrung?

Alle vorliegenden Erfahrungen zeigen: Die Instrumente zur Wissensbewahrung sollten zunächst in

einem Pilotverfahren erprobt, validiert, angepasst und über einen systematischen Prozess in den einzelnen Bereichen sukzessive eingeführt werden. Einzelne Instrumente wie Mentoring und individualisierter Wissenstransfer setzen eine originäre personalpolitische oder besondere methodische Qualifikation im Personalmanagement voraus (z. B. narrative Methoden, Expert Debriefing, Coaching, Mentoring etc.), wenn diese Instrumente dauerhaft durch HR-Management aktiv eingesetzt werden. Demgegenüber sollten andere Instrumente wie Kurzschulungen, Teilnehmungsarbeit, Wissensspeicher im Laufe der Zeit in den „Besitz“ der Anwender übergehen. Personalmanagement hat hier mittelfristig die Aufgabe, eine selbstgesteuerte Anwendung zu unterstützen und sich darauf zu konzentrieren, die Instrumente gemeinsam mit den Anwendern zu kontrollieren und zu optimieren. Zusammenfassend sind dafür folgende begünstigende Faktoren zu nennen: Ansätze zur Wissensbewahrung lassen sich besonders erfolgreich in die Personalstrategie implementieren, wenn

- ein Einsatz der Instrumente verbindlich geregelt ist.
- die Beschäftigten den Einsatz der Instrumente akzeptieren.
- die Verantwortlichkeiten im Implementierungsprozess klar definiert sind.
- das Personalmanagement sich selbst als aktiver Dienstleister auf Basis nicht verhandelbarer personalpolitischer Grundsätze versteht.
- ausreichende personelle Ressourcen bestehen, um die Instrumente einzuführen.
- die Personalmanager über eine entsprechende fachliche und methodische Qualifikation verfügen.
- der Regelprozess durch ein Pilotprojekt getestet wird: „Vom Projekt zum Prozess“.
- die Anwender dabei unterstützt werden, sobald sie später einzelne definierte Instrumente selbstgesteuert nutzen.

Die operative Umsetzung lässt sich erfahrungsgemäß besonders reibungslos gestalten, indem

- sich die Unternehmensleitung zur Einführung von Wissensmanagement-Systemen bekennt.
- die Unternehmensleitung Elemente des Wissensmanagements ins Risikomanagement überführt.
- Funktionen bestimmten operativen Einheiten eindeutig zugewiesen werden.
- Dialogebenen institutionalisiert werden für notwendige Schnittstellendiskussionen, z. B. zwischen dem Projektmanagement und dem Bereich Technik/IT.
- Wissensmanagement-Systeme in Zielvereinbarungen eingebunden werden.
- für Transferprozesse und andere Formen des Wissensmanagements ein regelmäßiges Cont-

rolling über definierte Kennzahlen durchgeführt und das Thema Wissen in die Personalberichterstattung einbezogen wird.

- Personalmanagement und Führungskraft regelmäßig (mindestens jährlich) folgende Punkte erörtern:
 - o geplante Personalveränderungen: Austritte, Versetzungen etc.
 - o Änderungen der Produktions- und Geschäftsprozesse: z. B. durch Organisationsentwicklungen oder Investitionen
 - o Qualifizierungsbedarf: z. B. durch Personalentwicklung
- das Thema Wissenstransfer in der unternehmensinternen „Medienlandschaft“ stets präsent ist.
- ein abgestimmter methodischer Werkzeugkasten eingesetzt wird.
- ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht.

Ob eine Gesamtorganisation als Wissensnehmer bereit ist, zu verteilendes Wissen anzunehmen und die hierfür notwendigen internen Abläufe und Rahmenbedingungen konstruktiv zu klären, hat viel mit Unternehmenskultur und angepassten Transfermaßnahmen zu tun.

6.3 Wissen bewahren heißt: Wissensmanagement in die Personalarbeit strategisch einbinden

Die beschriebenen Elemente zur Ermittlung von Erfahrungswissen (z. B. Wissensbaum, Job-Map) gehören noch längst nicht zum Standardrepertoire der Personalarbeit. Nach wie vor werden in vielen Unternehmen Aufgaben übertragen, ohne das erforderliche Hintergrundwissen und ohne die notwendigen Zusammenhänge zu klären. Das betrifft neue Mitarbeiter ebenso wie auch Mitarbeiter, deren Aufgabenprofil sich erweitert.

Auch wenn Unternehmen ihre Beschäftigten sicher nicht vollständig davon befreien sollten, eigene Erfahrungen zu sammeln, so ist das Angebot einer systematischen und nach Möglichkeit eng begleiteten Einarbeitung Ausdruck guter Personalarbeit. Die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber wird in Zukunft nicht zuletzt davon abhängen, welche Hilfestellungen zur Bewältigung neuer Herausforderungen geleistet werden. Denn Wissenstransfer ist entgegen der Aussagen seiner Kritiker kein Selbstzweck. Auch wenn es in den letzten Jahrzehnten scheinbar auch ohne Wissenstransfer funktioniert hat und heute die Einführung von Wissenstransferprozessen als Teil eines personalstrategischen Gesamtpakets zudem in deutlicher Konkurrenz zu knappen Zeitressourcen für parallel durchzuführende Projekte steht (Kosteneinsparungs- und Personalanpassungsprogramme), sind es doch gera-

de diese Programme der Personalreduzierung, die eine besondere Sorgfalt bei der Wissensbewahrung notwendig machen.

Anders als die Themen Qualifizierung und Kompetenzentwicklung spielte das Thema Wissensbewahrung/Wissenstransfer in den letzten Jahren leider keine besondere Rolle in Optimierungs- bzw. Sicherheitskampagnen in den Unternehmen. Auch im Rahmen von Auditierungen wird das Thema üblicherweise nicht ausdrücklich erfragt und ausgewertet. Erst 2015 stand das Wissensmanagement z. B. bei TKSE zum ersten Mal im Rahmen eines Qualitätsaudits explizit im Fokus. Hier wird ein deutlicher Nachholbedarf gesehen, zumal durch die Verschriftlichung der Ergebnisse eines Wissenstransfers auch ein Beitrag zur (formalen) Prozessbeschreibung und Stabilisierung von Produktions- und Arbeitsprozessen gewährleistet wird. Es bleibt abzuwarten, wie die Neuauflage DIN ISO 9001:2015 im neuen Punkt 7.1.6 „Wissen der Organisation“ in der Auditierungspraxis konkret umgesetzt wird.

Wie eingangs erwähnt, haben sich die personellen Rahmenbedingungen in den Unternehmen merklich verändert. Zunehmendes Expertentum und die Kopplung vitaler Unternehmensabläufe an wenige Spezialisten machen gezielte neue Einarbeitungsformen wie Wissenstransfer und Prozessdokumentationen sinnvoll und notwendig. Die Verantwortlichen sollten dabei darauf drängen, das Risikomanagement durch die Einführung von Risikobetrachtungen im Wissensbereich zu erweitern. Hierbei sollte jedoch nicht nur Erfahrungswissen gesichert, sondern auch auf das notwendige Prozesswissen für die Zukunft abgestellt werden.

Aufgabe des Personalmanagements ist es dabei, Instrumente zur Verfügung zu stellen und Strukturen zu schaffen, mit denen Wissen im Unternehmen gehalten, gegebenenfalls auch ausgebaut und an neue Rahmenbedingungen angepasst werden kann. Nur mit einer systematischen und kontinuierlichen Organisations- und Personalentwicklung kann man den Personal- und damit Wissensbedarfen der Zukunft gerecht werden. Personalmanager sind hierbei zugleich Dienstleister und in zunehmendem Maße auch Treiber eines solchen Prozesses. Beides bedeutet, die Führungskräfte selbst sowie das Top-Management in die Pflicht zu nehmen, ihren Beitrag zur Wissensbewahrung im Unternehmen zu leisten und somit Werte zu erhalten und gegebenenfalls aufzubauen. Der Evaluation der Aktivitäten zur Wissensbewahrung sollte dabei selbstverständlich eine besondere Bedeutung zukommen.

Gerade beim Wissenstransfer sind rechenbare Vorteile nachweisbar, etwa in einer (z. B. schichtübergreifenden) einheitlichen Vorgehensweise (= Standardisierung), einer geringeren Fehlerquote (z. B. Ausschuss), einer erhöhten Robustheit der Produktionsprozesse (z. B. Maschinenlaufzeit, Stö-

rungsminimierung, siehe HKM/Kap. 4.3). Jedoch sollten gleichzeitig auch die Grenzen der Instrumente im Sinne eines realistischen Erwartungshorizontes deutlich gemacht werden – z. B. ist ein Übertragen von Schlüsselqualifikationen im Wissenstransfer eher unmöglich.

Nutzenstiftung durch Wissenstransfer kann auch darin bestehen, dass die detailliert erfassten Sachverhalte aus der Job-Map oder dem Wissensbaum für die Aktualisierung oder Neufassung von Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen verwendet werden. Dabei muss allen Beteiligten klar sein: Bei Reorganisationsprozessen kann es durchaus zu Leistungsverdichtungen mit neuen Eingruppierungen kommen. Sich allerdings aus Gründen einer erhöhten Transparenz der Funktionen und Arbeitsanforderungen einem Wissenstransfer zu versagen, hieße Ursachen und Wirkungen zu verwechseln.

Im Fachausschuss Wissenstransfer besteht Einigkeit in einem zentralen Punkt: Angesichts des demografischen Wandels und der gezielten Personal- und Organisationsentwicklung ist es sinnvoll und wertvoll, Wissensbewahrung und Wissenstransfer in eine umfassende Personalstrategie für das Unternehmen einzubinden. Denn: „Kamin-karrieren“ und Nachfolgen aus dem eigenen Haus nach dem Senioritätsprinzip werden z. B. durch Sprünge in der Altersstruktur der Belegschaften und konzerninterne Versetzungen zunehmend obsolet. In Zeiten wie diesen bedarf es neuer Methoden der gezielten Einarbeitung und der Wissensbewahrung. Gleichzeitig muss Verbindlichkeit beim Einsatz derartiger Methoden hergestellt und die Akzeptanz durch Controlling sowie klare Ergebnisorientierung erhöht werden. Der Einsatz personalpolitischer Instrumente gerät dabei nicht selten zur Machtfrage zwischen zentralem HR-Business einerseits und dezentral agierenden Führungskräften und ihrem Selbstverständnis andererseits. Daher sollte bei der Einführung die notwendige Akzeptanz erzeugt werden durch Einsicht in unternehmerische Notwendigkeiten (Umgang mit dem demografischen Wandel, Risikomanagement, Auditierung). Gleichzeitig gilt es, den erzielbaren Nutzen darzustellen. Dieser ist besonders hoch, wenn die Bedürfnisse der betroffenen Bereiche und Beschäftigten bekannt sind und die Instrumente demzufolge passgenau eingesetzt werden können.

Nach Auffassung des Fachausschusses sind Wissenstransfer und Wissensbewahrung personalpolitische Instrumente mit hoher Zukunftsbedeutung und als solche Bestandteil guter Arbeit – verstanden als magisches Dreieck aus guten Arbeitsbedingungen, guter Führung und Sinnstiftung. Es handelt sich um ein HR-Instrument zur Bewältigung des personalpolitischen Risikos „Wissensverlust bei Mitarbeitern“. Deshalb sollte die Verantwortlichkeit beim Arbeitsdirektor liegen. Die klare Regelung der Verantwortlichkeiten ist bei aller notwendigen Kooperation ein wesentlicher Er-

folgsmotor. Dies gilt umso mehr, wenn es sich um einen Querschnittsprozess handelt, bei dem die Technik in den überwiegenden Fällen die Anforderungen an notwendiges neues Wissen stellt: ob im Spannungsfeld Mensch und Maschine oder an geänderte Ablauforganisationen oder an die Organisation selbst. Die Informationstechnologie stellt abgestimmte moderne Instrumente und Systeme zur Verfügung. Das Personalmanagement bzw. Human Resources hat die entsprechenden personellen Ressourcen und Methoden bereitzustellen. Der Erfolg der Gesamtmaßnahme liegt in der systematischen Vernetzung der Einzelinstrumente. Deren Matching und Kompatibilität stellen wesentliche Erfolgsparameter dar. Hier ergeben sich neue Herausforderungen an die Rolle der Personaler im Unternehmen als Koordinatoren einer konzertierten Aktion, als operative Wissenstransferbegleiter und Mentoren.

Die Übernahme der Verantwortung durch den arbeitsdirektorialen Bereich setzt demnach ein aktives Personalmanagement voraus: das vor Ort im ständigen Dialog mit seinen Kunden agiert; das die Schnittstellen zwischen den betrieblichen Funktionen kennt und bedient; das eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat pflegt; das über ausreichende personelle Kapazitäten verfügt sowie über die Kompetenzen und Qualifikationen, die einen vielfältigen und flexiblen Einsatz bei der Koordination, Organisation und methodischen Umsetzung ermöglichen. Dies sind – in Kürze zusammengefasst – die notwendigen Bedingungen erfolgreicher Wissensbewahrung. Doch letzten Endes bleibt es eine Frage der Unternehmenskultur, ob Wissen bewahrt werden kann oder ob es das Unternehmen „Hals über Kopf“ verlässt.

Der Fachausschuss Wissensbewahrung hofft, mit der vorliegenden Publikation und den darin dargestellten Praxiserfahrungen aus der Stahlindustrie und aus anderen Branchen Anregungen zu geben für eine systematische und zukunftsorientierte HR-Arbeit. Denn gerade in der Stahlindustrie wird zunehmend deutlich: Internationale Wettbewerbsfähigkeit hängt zunehmend davon ab, den noch vorhandenen Wissensvorsprung aufrechtzuerhalten.



LITERATURVERZEICHNIS

- Bader, K./Riese, C./Piore, R. (2009):** Wissen und Erfahrungen älterer Beschäftigter vererben. Ein Modell zum intergenerativen Wissenstransfer in Unternehmen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB (Hg.), Ausgabe 1/2009, S. 38–41.
- Bell, Daniel (1973):** The Coming of Post-Industrial Society. New York.
- Bertermann, B./Ebert, S./Naegele, G./Virgillito, A./Wilkesmann, U. (2013):** Werkzeugkasten für einen erfolgreichen Wissensaustausch in Betriebs- und Personalräten. Eine Handreichung für die Praxis. TU Dortmund/Zentrum für Hochschulbildung und Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Dortmund. Download unter <http://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-005744> [3.3.2016].
- Cannon-Bowers, J./Salas E./Converse, S. (1993):** Shared mental models in expert team decision making. In: Castellan, N. J. (Hg.): Individual and Group Decision Making. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale. 1993, S. 221–246.
- Cooke, N.J./Kiekel, P. A./Salas, E./Stout, R./Bowers, C./Cannon-Bowers, J. (2003):** Measuring Team Knowledge. A Window of Cognitive Underpinnings of Team Performance. Group Dynamics: Theory, Research and Practice, Vol. 7 (3), S. 179–199.
- Dücker, S./Hartmann, K. (2009):** Wissenstransfer und organisationales Lernen mit Expert Debriefing und Wikis. In: Personalführung 12/2009, S. 20–29.
- Erlach, C./Orlans, W./Reisach, U. (2013):** Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben. München.
- Groß, N. (in Bearbeitung):** Entwicklung und Evaluation eines Wissenstransferprozesses für Teams in komplexen technischen Systemen. Dissertation, Universität Duisburg-Essen.
- Hofinger, G. (2012):** Fehler und Unfälle. In: Badke-Schaub, P./Hofinger, G./Lauche, K. (Hg.) (2012): Human Factors – Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen. Berlin, S. 39–60.
- Hölzle, K./Yon, B./Bressel, A. (2013):** Erfolgsfaktoren zur Steuerung impliziten Wissenstransfers in Unternehmen. Eine qualitative Studie zum Reifegrad von persönlichem Wissens- und Erfahrungstransfer im Enterprise 2.0. Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Entrepreneurship der Universität Potsdam und experience network GmbH (Hg.). Potsdam. Download unter <https://www.uni-potsdam.de/ime/images/Studie-Erfahrungsaustausch.pdf> [3.3.2016].
- ISA CONSULT GmbH (Hg.) (2005):** E-Business im Maschinenbau: Notwendiges Übel oder Motor für Unternehmensinnovationen? Abschlussbericht des Projektes „New Economy im Maschinenbau?“. Bochum.
- Jennings, C./Wargnier, J. (2011):** Effective Learning with 70:20:10 – The new frontier for the extended enterprise, White Paper by CrossKnowledge, Download unter http://www.crossknowledge.com/en_GB/elearning/media-center/news/702010.html [17.8.2015].
- Karner, H. F. (1996):** Die personelle und strukturelle Seite des intellektuellen Kapitals. Wissenswerker in und außerhalb der Netzwerkorganisation. In: Schneider, U. (Hg.): Wissensmanagement: Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurt am Main, S. 77–132.
- Klimoski, R./Mohammed, S. (1994):** Team Mental Model – Construct or Metaphor? In: Journal of Management, 1994, 20 (2), S. 403–437.
- Kluge, A. (2014):** The Acquisition of Knowledge and Skills for Taskwork and Teamwork to Control Complex Technical Systems – A Cognitive and Macroergonomics Perspective. Dordrecht.
- Kluge, A./Sauer, J./Schüler, K./Burkolter, D. (2009):** Designing training for process control simulators – A review of empirical findings and current practices. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 2009, 10 (6), S. 489–509.
- Lautenschläger, H. (2015):** Zur Gestaltung nachhaltiger Lernprozesse – Beispiele einer Good Governance in der Logistikpraxis. In: Heidbrink, L./Meyer, N./Reidel, J./Schmidt, I. (Hg.) (2015): Corporate Social Responsibility in der Logistikbranche – Anforderungen an eine nachhaltige Unternehmensführung. Berlin.
- Lautenschläger, H./Lautenschläger, M. (2013):** Good Governance in Global Supply Chains from Eight Perspectives. In: Clausen, U./ten Hompel, M./Klump, M. (Hg.) (2013): Efficiency and Logistics. Lecture Notes in Logistics, S. 19–29. Berlin/Heidelberg.
- Lombardo, M./Eichinger, R. (1996):** The Career Architect Development Planner (1st ed.). Minneapolis.
- Mittelmann, A. (2011):** Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997):** Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main.
- North, Klaus (2002):** Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 3., aktual. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Orasanu, J. (2010):** Flight Crew Decision-Making. In: Kanki, B./Helmreich, R./Anca, J. (Hg.): Crew Resource Management. New York. S. 147–179.
- Peters, S./Schmicker, S./Weinert, S. (2006):** Mentoring als Personalentwicklungsinstrument zur Förderung von Fach- und Führungskräftenachwuchs. Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen und Organisationen. Arbeitsbericht Nr. 55. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Institut für Berufs- und Betriebspädagogik IBBP (Hg.). Magdeburg. Download unter http://www.ibbp.ovgu.de/in-ibbp_media/Downloads/Institut/Forschung/arbeitsbericht+55.pdf [3.3.2016].
- Polanyi, M. (1966):** The Tacit Dimension. New York.
- Polanyi, M. (1985):** Implizites Wissen. Frankfurt am Main.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (2010):** Wissen managen. Wiesbaden.
- Rasmussen, J. (1983):** Skills, rules, knowledge – signals, signs, and symbols and other distinctions in human performance models. IEEE transactions on systems, Man and cybernetics. 1983, 13 (3), S. 257–267.
- Reason, J. (1990):** Human – Error, Cambridge.
- Thier, K. (2010):** Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement. 2. Aufl. Berlin/Heidelberg.
- Vollmar, G. (2007):** Damit mehr bleibt als ein leerer Stuhl – Wissensweitergabe beim Personalwechsel. GfWM Arbeitskreis Wissensmanagement Region Stuttgart. 7. November 2007. Stuttgart. Foliensatz, Download unter http://www.wissen-kommunizieren.de/download/Wissensweitergabe_beim_Personalwechsel.pdf [3.3.2016].

WEITERFÜHRENDES

Strukturierter Wissenstransfer

Perso.net bietet News und Beiträge rund um Führung, Arbeitsorganisation und Personalarbeit. Insbesondere der Beitrag „Strukturierter Wissenstransfer“ beschäftigt sich mit dem Anlass, dem Ziel und der Durchführung von Wissenstransfer sowie mit der Rolle der Personalabteilung in diesem Prozess:
www.perso-net.de

Mentoring: Im Tandem zum Erfolg

Wie funktioniert erfolgreiches Mentoring? Die Karrierebibel bietet wertvolle Tipps, erklärt, wie Mentor und Mentee zueinanderfinden und welche Aufgaben und Qualifikationen den Mentor ausmachen:
www.karrierebibel.de/mentoring [8.3.2016]

Wissensmanagement bei ThyssenKrupp Steel Europe – ein spannender Besuch in Duisburg

Erfahrungsaustausch mit Dr. Benjamin Nakhosteen, dem Verantwortlichen für integratives Wissensmanagement bei ThyssenKrupp Steel Europe, im Rahmen der Fachtagung „Wissensmanagement in der Instandhaltung“ im Mai 2012 in Frankfurt:
www.narrata.de/narrata-erzahlt/wissensmanagement-bei-thyssenkrupp-steel-europe [8.3.2016]

Kollegiale Beratung

Beschreibung der kollegialen Beratung als zeitgemäße Methode des „strukturierten und for-

malisierten Kommunikationsprozesses“, der dazu dient, einer Kollegin oder einem Kollegen bei der Lösung eines Problems zu helfen, indem die beratenden Kolleginnen und Kollegen mit ihrer Erfahrung und ihrem Wissen zur Problemlösung beitragen“. Download unter:
www.shnetz.de/klawe/archiv/evaluation/kollegiale_beratung.pdf [8.3.2016]

DIALOGistik Duisburg – Transfer zwischen Wissenschaft, Unternehmen und Dienstleistern

Das DIALOGistik-Portal ist Gegenstand einer Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Rahmen des Verbundprojektes OrGoLo (= Organisatorische Innovationen mit Good Governance in Logistik-Netzwerken). Das Projekt unterstützt die Beteiligten in globalen Lieferketten dabei, die geteilte Verantwortung zu bewältigen – insbesondere in den Bereichen Wissen & Qualifizierung, logistische Planung und logistische Prozesse:
www.dialogistik-portal.de

Das Projekt GENERA: Die Jungen und die Alten: Belegschaftsintegration als Gestaltungsaufgabe

Im Rahmen des Projekts GENERA haben sich Experten und Expertinnen aus dem Bereich Personal- und Organisationsmanagement zusammengefunden, um innovative Lösungen für das Beschäftigungsmanagement zu entwickeln. Insbesondere ging es darum, Wissenstrans-

fer zu beschreiben, neue Arbeitsmarktgruppen zu erschließen, neue Nachwuchskräfte zu gewinnen und das Image der Gießerei- und Schmiedeindustrie zu verbessern:
www.soziale-innovation.de/news/archiv/Projekte/ [8.3.2016]

Beschreibung der „Wissenstreppe“ mit Praxisbeispielen

Das Forschungsinstitut für Betriebliche Bildung liefert eine praxisnahe Erläuterung des theoretischen Modells der Wissenstreppe nach Prof. K. North:
www.qib.f-bb.de/wissensmanagement/thema/wissen/wissenstreppe.rsys [8.3.2016]

EU-Projekt Nova.PE – Personalentwicklung für den Mittelstand

Pressemitteilung über den Stand des EU-Projekts Nova.PE nach zweieinhalb Jahren Projektlaufzeit:
www.pm.ruhr-uni-bochum.de/pm2008/msg00005.htm [8.3.2016]

Die Geschichte der Cogneon-Methode Expert Debriefing

Der Artikel zeigt in geschichtlicher Reihenfolge, welche Unternehmen die Cogneon-Methode Expert Debriefing angewendet haben:
www.wiki.cogneon.de/Geschichte_der_Cogneon_Methode_Expert_Debriefing [8.3.2016]

ANHANG

Steckbriefe Wissenstransfer

– AG der Dillinger Hüttenwerke und Saarstahl AG	43
– ArcelorMittal Bremen GmbH	45
– Deutsche Edelstahlwerke GmbH	47
– Outokumpu Nirosta GmbH	48
– STEAG GmbH	50
– ThyssenKrupp Steel Europe AG	52
– ThyssenKrupp Rasselstein GmbH	54

Steckbriefe weiterer Methoden der Wissensbewahrung

– Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen (Prozess-Workshop ASA)	56
– Beteiligungsgruppen	58
– Coaching	60
– Kollegiale Beratung	61
– Mentoring	63
– Methodische Arbeitsunterweisung	65

STECKBRIEFE

Steckbrief Wissenstransfer

Unternehmen: AG der Dillinger Hütte und Saarstahl AG

1.	Hintergrund	Demografischer Wandel/Betriebswechsel
2.	Einbettung	Wissenstransfer-Begleiter (Kooperationsprojekt mit der Deutsche Edelstahlwerke GmbH, siehe Steckbrief S. 47)
3.	Start Wissenstransfer	2014 Pilotgruppe ausgebildet
4.	Fälle bis 2014	3
5.	Name	Wissenstransfer-Begleiter
6.	Methode	Job-Maps, Transferplan, strukturiertes Interview
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Alt zu Jung im Rahmen Nachfolgeplanung • Einarbeitung bzgl. interner Mobilität
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensgeber: meist einzelne Experten ab mittlerer Führungsebene • Wissensnehmer: Nachfolger einzeln (vereinzelte auch mehrere) • Moderation: durch zwei Wissenstransfer-Begleiter
9.	Benennung der Beteiligten	über Personalentwicklung (durch Betriebschef), Personalwesen, Mitarbeitergespräch
10.	Ablauf Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoanalyse • Auftragsklärung • inhaltliche Klärung (Job-Map) • Abstimmung des Transferplans • Umsetzungsphase • Abschluss
11.	Dauer	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoanalyse: ca. 1 Std. • Auftragsklärung: ca. 2 Std. • inhaltliche Klärung: ca. 12 Std. (4 mal 3 Std.) • Abstimmung des Transferplans: ca. 1 Std. • Umsetzungsphase: ca. 10 Std. • Abschluss: ca. 1 Std. Dauer Gesamtprozess: optimal 4 bis 6 Monate
12.	Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoanalyse des Wissensverlustes • Identifizierung des Wissens durch Job-Maps (Interview) • Betreuung des Wissenstransfers durch einen Transferplan
13.	Umgang mit schwierigen Fällen (Wissensgeber bzw. -nehmer)	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung des Transferprozesses trägt die Führungskraft • Wissenstransfer-Begleiter soll den Impuls für den Transfer geben und die Teilnehmer motivieren. Bei Schwierigkeiten muss er die Führungskraft informieren.
14.	Festgelegte Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Kriterienkatalog für Notwendigkeit von Wissenstransfer • Job-Map • Transferplan • Bewertungsbogen (Wissensgeber/-nehmer, Wissenstransferbegleiter)
15.	Ausbildung der Moderatoren	5 Module (10 Tage insgesamt): <ul style="list-style-type: none"> • Demografie und Wissen • Lernen von Erwachsenen • Kommunikation im Wissenstransfer • Werkzeugkasten Wissenstransfer • Moderation von anspruchsvollem Wissenstransfer
16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung des Vorstands für das Thema Wissensmanagement • Die Betriebschefs wurden individuell über das Programm informiert. Sie können die an der Ausbildung Wissenstransfer-Begleitung Teilnehmenden benennen. • Wissenstransfer als Erweiterung der täglichen Aufgaben • Einsatz unternehmensübergreifend
17.	Hemmende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Bedenken, dass die Maßnahme Personalabbau unterstützt • großer zeitlicher Aufwand für Wissenstransferbegleiter, Wissensgeber/-nehmer • Aufzeichnen/Dokumentation des Interviews • zu später Start des Prozesses • Verbitterung des Wissensgebers • Wissensnehmer waren über den Rahmen der Aufgabenvielfalt nicht informiert

18.	Rolle Führungskraft	<p>Die Führungskraft sollte</p> <ul style="list-style-type: none"> • den Wissenstransfer initiieren • einen klaren Auftrag geben • den Prozess unterstützen • die Ressourcen frei geben (Zeit, Räumlichkeit) • die Abgrenzung vorgeben • den Wissensnehmer über die Aufgabenfelder informieren
19.	Rolle Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme am Lenkungsreis • 2 Wissenstransfer-Begleiter von BR in der Pilotgruppe • Unterstützer
20.	Bewertung durch Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit der Teilnehmer (Wissensgeber/-nehmer) • Feedback Wissenstransfer-Begleiter
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung der Wissensverluste und Priorisierung des Transfers • Sicherung des individuellen Wissens • schnellere und leichtere Einarbeitung • Anerkennung der Erfahrung des Wissensgebers
22.	Was noch fehlt	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung mit Wissenstransfer • aktive Kommunikation des Projekts • Betreuung von Wissenstransfer-Begleitern
23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegiale Beratung • internes Coaching • Lernen während der Arbeit • Projektsteckbrief • Expertenverzeichnis • Wissensstrukturkarten • wissensorientierte Geschäftsprozessanalyse

Steckbrief Wissenstransfer
Unternehmen: ArcelorMittal Bremen GmbH

1.	Hintergrund	Demografischer Wandel
2.	Einbettung	Instrument der Personalentwicklung/Zusammenarbeit mit Projekt „Demografischer Wandel“
3.	Start Wissenstransfer	Juni 2010 Start der Pilotphase/März 2011 Übernahme eigener Fälle
4.	Fälle bis 2014	53 abgeschlossene Fälle
5.	Name	Wissenstransfer mit Nova.PE
6.	Methode	Nova.PE (Beratungsunternehmen bkp-Team)
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausstieg im Rahmen von Altersteilzeit (Alt zu Jung im Rahmen Nachfolgeplanung) • Einarbeitung bei internem Stellenwechsel • Einarbeitung in neue Teilaufgaben/Funktionen (z. B. bei Job-Rotation, Übernahme Rufbereitschaft) • Wissensverbreiterung im Team
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensgeber: Experten (häufig Projektmitarbeiter/Ingenieure) oder Führungskräfte aller Ebenen • Wissensnehmer: Nachfolger einzeln oder Kleingruppe • Führungskraft: direkte Führungskraft des Wissensgebers • Moderation: 1 Mitarbeiter der Personalentwicklung (4 ausgebildete Moderatoren bei ArcelorMittal Bremen)
9.	Benennung der Beteiligten	<ul style="list-style-type: none"> • jährliches Anschreiben an Führungskräfte, deren Mitarbeiter im aktuellen Jahr in Altersteilzeit/Rente gehen • Mundpropaganda bei Stellenwechsel bzw. aufgrund von verschiedenen Informationsquellen (Internet/Werkszeitung/Werksfernsehen) • Informationen/Hinweise durch die Personalmanager
10.	Ablauf Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsgespräch bei Interesse (in der Regel mit der Führungskraft ggf. unter Teilnahme des Mitarbeiters) • Einschätzendes Interview mit der Führungskraft • Erstellung Wissensbaum mit dem Wissensgeber (Baum = Wurzeln: berufsbiografischer Hintergrund, Stamm: Schlüsselkompetenzen, Krone: Aufgaben/Tätigkeiten) • Clusterung der Ergebnisse durch den Transferbegleiter und Abstimmung und Priorisierung mit der Führungskraft • Ansprache/Information des/der Wissensnehmer/s • Transferplanerstellung • Wissenstransferphase und begleitende Reflexionstermine • Abschlussgespräch
11.	Dauer	<ul style="list-style-type: none"> • Informations-/Vorgespräch mit der Führungskraft (bei Bedarf), ca. 1 Std. • Erfassung der Kompetenzen mit Führungskraft, 1 bis 2 Termine à 1 Std. • Erstellung Wissensbaum mit Mitarbeiter im Beisein der Führungskraft, 2 Std. • Ansprache/Information Wissensnehmer mit Führungskraft, 15 bis 30 Min. • Erstellung Transferpläne mit Wissensgeber und Wissensnehmer im Beisein der Führungskraft (soweit möglich), 3 bis 5 Termine à 1,5 Std. • Transferumsetzung (nur Wissensgeber/Wissensnehmer) – je nach Transferplan • begleitende Reflexionsgespräche während des Transfers mit Wissensgeber/Wissensnehmer und Führungskraft, ca. alle 6 bis 8 Wochen 0,5 bis 1 Std. bis zum Ende des Transfers • Abschlussgespräch mit allen Beteiligten, 1 Std. • Dauer Gesamtprozess: mind. 3 Monate/erfahrungsgemäß ist eine Begleitung über 1 Jahr sinnvoll
12.	Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • strukturiertes Interview anhand von Interviewleitfaden aus Kompetenzpilot • Erstellung Wissensbaum: fragend-entwickelnd, gelenktes Gespräch/aktives Zuhören, teilweise erfahrungsbasierte Fragen
13.	Umgang mit schwierigen Fällen (Wissensgeber bzw. -nehmer)	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensgeber: Wertschätzung geben (insbesondere durch die Führungskraft); bei Bedarf persönliches Gespräch • Wissensnehmer: Wünsche/Ziele an den Transfer abfragen und berücksichtigen; Eingehen auf ihre/seine Situation und Bedarfe

14.	Festgelegte Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsmappe für alle Beteiligten • Interviewleitfaden zu den Wissensgebieten über Unternehmens- und Bereichsliste im Kompetenzpiloten (Software) • Erstellung Wissensbaum anhand strukturierter Vorgehensweise • Clusterung der Ergebnisse und standardisierte Darstellung • Erstellung und Verarbeitung der Transferpläne anhand festgelegter Struktur • Transferbewertung im Abschlussgespräch anhand festgelegter Bewertungsabfrage und
15.	Ausbildung der Moderatoren	<ul style="list-style-type: none"> • überwiegend Arbeits- und Organisationspsychologen • überwiegend systemische Fortbildung • Moderationstechniken • Einarbeitung als Wissenstransfer-Moderatoren durch Beratungsunternehmen bkp-Team und interner Wissenstransfer
16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Transparenz während des gesamten Transferprozesses • hohe Wertschätzung von Wissensgeber und Wissensnehmer durch Führungskraft und Transfermoderatoren • positives Arbeitsumfeld und hohe Identifikation des Wissensgebers mit dem Unternehmen und seinen Tätigkeiten • positives Verhältnis zw. Wissensgeber und Wissensnehmer • hohe Akzeptanz des Prozesses im Unternehmen durch positive Vorerfahrungen und Unterstützung des Prozesses durch die Führungsebenen • ausreichend lange Transferdauer
17.	Hemmende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • vorausgegangene Kränkungen des Wissensgebers • geringe Akzeptanz des Nachfolgers durch den Wissensgeber • geringe Unterstützung/Beteiligung der Führungskraft • Anforderung viele Informationen schriftlich niederzulegen
18.	Rolle Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • wichtig als Initiator • wichtig als Förderer des Prozesses (muss Verantwortung für den Fortschritt des Prozesses übernehmen) • wichtig als Unterstützer bei zeitlichen Engpässen (muss helfen Lösungen zu finden) • wichtig als interessierter, wertschätzender Teilnehmer (insbesondere bzgl. Wissensbaumerstellung)
19.	Rolle Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung und Förderung der Vorgehensweise; Hinweise an die Mitarbeiter und die Personalentwicklung geben bei möglichen Fällen
20.	Bewertung durch Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit der Teilnehmer wird am Ende des Transfers erfragt und durchgehend als hoch bewertet. • bisher erfolgte keine systematische Befragung der Wissensgeber nach ca. 0,5 Jahr nach der Übergabe (wird angestrebt) • Strukturierung wird als hilfreich empfunden • Wissensgeber fühlt sich nicht alleine für den Prozess verantwortlich • Reflexionstermine üben „sanften Druck“ aus, den Transfer umzusetzen • hohe Transparenz für den Wissensgeber bzgl. der zu übernehmenden Aufgaben
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung des Wissens und gute Einarbeitung des Nachfolgers • Strukturierung hilft bei der Aufgabenübergabe • Sicherheit aller Beteiligten (inkl. Führungskraft), dass Übergabe vollständig erfolgt ist
22.	Was noch fehlt	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Auswertung des Erfolgs nach Wissensübernahme • Risikobewertung, Erfassung von Stellen, für deren Wechsel ein Wissenstransfer dringend erforderlich ist, liegt aktuell im Ermessen der Führungskraft
23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzschulungen • betriebspezifische Qualifizierung durch Experten • E-Learning Plattform: AMBlernr/AMBWiki • Training-on-the-Job durch erfahrene Kollegen

Steckbrief Wissenstransfer
Unternehmen: Deutsche Edelstahlwerke GmbH

1.	Hintergrund	Demografischer Wandel
2.	Einbettung	Minderung demografischer Risiken/TransferCOACHes (Projektklinie Weiterbilden)
3.	Start Wissenstransfer	ab Mai 2012 erste Erprobung verschiedener Vorgehensweisen
4.	Fälle bis 2014	11
5.	Name	Wissenstransfer
6.	Methode	Job-Map, basierend auf Expert Debriefing/Cogneon und Ideen Nova.PE
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	Schwerpunkt auf demografisch bedingten Nachfolgesituationen, darüber hinaus alle Neu- bzw. Um- besetzungen zur Unterstützung der Einarbeitung
8.	Beteiligte	Führungskraft im Rahmen der Analyse der Ausgangslage und teilweise im nachfolgenden Prozess Wissensgeber: Experten/Spezialisten mit risikorelevantem Wissen Wissensnehmer: 1–n TransferCOACHes: 1 bis 2
9.	Benennung der Beteiligten	Risikoanalyse mit den jeweiligen Führungskräften über die Personalabteilung der einzelnen Standor- te, Informationen zum Thema in Gesprächsrunden/Gremien der Zielgruppe, Mund-zu-Mund-Propa- ganda, Koordination durch KarriereWerkstatt
10.	Ablauf Wissenstransfer	Risikoanalyse, Vorgespräch, Ansprache, Job-Map, Feedback zum Transferplan, Umsetzungsphase, begleitende Meilensteine, Abschluss/Feedback
11.	Dauer	2,5 Std. Vorbereitung, 12 Std. Job-Map, 5 Std. Nachbereitung, Gesamtdauer: 2 bis 12 Monate
12.	Methoden	moderierte Identifikation des Wissens, Interview, Diskussion, Transferplan
13.	Umgang mit schwierigen Fällen (Wissensgeber bzw. -nehmer	Wertschätzung, Einzelgespräche vorab zur Erfassung der Konfliktsituation, Raum für Ängste und Hoffnungen der Beteiligten (Wissensgeber/Wissensnehmer) lassen, Suche nach einem gemeinsa- men Ziel/einer gemeinsamen Basis
14.	Festgelegte Instrumente	Vorlagen zur Gesprächsdokumentation, Leitfäden zur Unterstützung der Gesprächsvorbereitung, Job- Map, Transferplan, Evaluationsbögen
15.	Ausbildung der Moderatoren	10-tägige Ausbildung in 5 Modulen im Rahmen des Projektes TransferCOACHes
16.	Fördernde Faktoren	offene Wissenskultur, Wertschätzung, Empathie, offener Blick für die individuellen Bedürfnisse der Beteiligten, Abgrenzung der möglichen der Vorgehensweise, erkannter Bedarf bei Führungskräften, Mitarbeiter und Personalabteilung; gute Kommunikationsstrukturen
17.	Hemmende Faktoren	Förderung von Konkurrenz, fehlendes Vertrauen in Kollegen, Führungskraft oder Instrument; fehlende Wahrhaftigkeit
18.	Rolle Führungskraft	Unterstützer im Gesamtprozess unter anderem in Bezug auf Schaffung von zeitlichen Ressourcen und inhaltliche Priorisierung, gibt Wertschätzung
19.	Rolle Betriebsrat	Unterstützer/Befürworter
20.	Bewertung durch Beteiligte	bisher positive Wahrnehmung bei den Beteiligten
21.	Erkannter Nutzen	detailliertere und reibungslosere Einarbeitung, Erkennen von Optimierungspotenzialen
22.	Was noch fehlt	entsprechende Mund-zu-Mund-Propaganda, praxisnahe Methodensammlung/Best Practice bzw. un- ternehmensübergreifender Austausch hierzu, teilweise zeitliche Ressourcen sowohl bei Wissensge- ber/Wissensnehmer und auch TransferCOACH
23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	Kollektive Bildungsveranstaltungen

Steckbrief Wissenstransfer
Unternehmen: Outokumpu Nirosta GmbH

1.	Hintergrund	Demografischer Wandel
2.	Einbettung	JAN (Jung und Alt bei Nirosta); aktuell Personalabbaumaßnahmen
3.	Start Wissenstransfer	2007 Pilotveranstaltungen, ab 2008 Regelprozess
4.	Fälle bis 2014	ca. 100
5.	Name	Expert Debriefing
6.	Methode	Expert Debriefing, Cogneon
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Alt zu Jung im Rahmen Nachfolgeplanung • Einarbeitung in neue Teilaufgaben/Funktionen (z. B. bei Verteilung von Aufgaben bei Nicht-Wiederbesetzung der Stelle, Wissensbewahrung aufgrund Entfall der Stelle) • Wissensverbreiterung im Team • Einarbeitung nach Übernahme (z. B. aus Traineeprogramm) • Information für Stellenbeschreibungen und Assessment-Center
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensgeber: meist einzelne Experten- oder mittlere Führungsfunktion • Wissensnehmer: Nachfolger einzeln oder Kleingruppe • Moderation: i. d. R. ein Moderator aus der Personalentwicklung
9.	Benennung der Beteiligten	interne Vereinbarung; Nennung über Fachvorgesetzte und Personalleitung
10.	Ablauf Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgespräch mit Führungskraft, Klären des Rahmens • Einholen Einverständnis Beteiligte, Terminfestlegung • Beschäftigung mit Arbeitsplatz-/Funktionsbeschreibung • Erstellen der Job-Map, parallel Erstellen des Transferplans • Review-Termine auf Basis des Transferplans
11.	Dauer	ca. 2 bis 4 Termine à 2 Std. zzgl. 1 bis 2 Review-Termine à 1 bis 2 Std. und Abschluss-Review/Evaluation Dauer Gesamtprozess: optimal 6 bis 8 Monate
12.	Methoden	fragend-entwickelnd, gelenktes Gespräch auf Basis der Job-Map
13.	Umgang mit schwierigen Fällen (Wissensgeber bzw. -nehmer)	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensgeber: Wertschätzung geben • Wissensnehmer: kann Ideen und Impulse zur künftigen Prozessgestaltung eingeben
14.	Festgelegte Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Kriterienkatalog für Notwendigkeit von Wissenstransfer • Projektauftrag • allgemeine Job-Map • Transferplan • ausführliche Ergebniszusammenfassung im Rahmen des Feedbackgesprächs
15.	Ausbildung der Moderatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Moderationstechniken • MindManager-Schulung
16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, Akzeptanz des Instrumentes bei MA, Führungskräften und BR • Wertschätzung gegenüber der Lebensleistung ausscheidender Mitarbeiter • Einbettung in bestehende Personalinstrumente • systematisch im Rahmen Nachfolgeplanung durch Personalentwicklung Verankerung als Regelprozess bei Stellenreduzierungen bzw. Neubesetzung und Aufgabenverteilung • Bereitstellen und Einplanen von zeitlichen Ressourcen für Weitergabe • interne Moderatoren • gute Kenntnisse der Moderatoren über Organisationsstruktur und Prozesse sowie hohe zeitliche und räumliche Flexibilität • individuelle Anpassung des Prozesses an Rahmenbedingungen und Bedürfnisse des jeweiligen Transferfalls • bei Bedarf Planung und Begleitung von Tandems
17.	Hemmende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • persönliche Vorbehalte der beteiligten Wissensgeber und -nehmer • Fehlen o. g. Punkte (insbesondere Verankerung im Personalmanagement) • zu starkes Vordenken der allgemeinen Job-Map durch Moderatoren • Aufzeichnen von Gesprächspassagen

18.	Rolle Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • wichtig als Initiator • wichtig als Begleiter, Nachfragender im laufenden Prozess, Zeitgeber (insbesondere für die Praxis-Transferphase)
19.	Rolle Betriebsrat	grundsätzliche Information über das Instrument und bei Bedarf Mitbegleitung
20.	Bewertung durch Beteiligte	persönliche, positive Rückmeldung durch Teilnehmer und Vorgesetzte
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung des Wissens im Team • effizientere Gestaltung der Tätigkeit • gestiegene Qualität der Aufgabenübertragung • Empfehlungen zur Reorganisation der Prozessabläufe
22.	Was noch fehlt	alternative Methoden wie Story-Telling, Anfertigen von Skizzen, Ablaufdiagrammen etc. zur Verdeutlichung
23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegiale Beratung • Mentoring • Coaching • Beteiligungsgruppen

**Steckbrief Wissenstransfer
Unternehmen: STEAG GmbH**

1.	Hintergrund	Demografischer Wandel
2.	Einbettung	Demografiefeste Personalarbeit
3.	Start Wissenstransfer	2011 Pilotveranstaltungen, ab 2011 Regelprozess
4.	Fälle bis 2014	40
5.	Name	Wissenstransfer
6.	Methode	Analog zur Nova.PE-Methode
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Alt zu Jung im Rahmen Nachfolgeplanung • Wissenstransfer als Status festhalten, wenn Nachfolge/Funktionen beibehalten noch offen sind
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensgeber: Experten (Meister bis obere Führungskräfte) • Wissensnehmer: Nachfolger einzeln oder Gruppe • Moderation: Moderatoren der Personalentwicklung
9.	Benennung der Beteiligten	über Personalbereich (operativ) und im Rahmen der jährlich stattfindenden Personalklausuren
10.	Ablauf Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgespräch mit Führungskraft • Einholen Einverständnis Beteiligte und BR, Terminfestlegung • Beschäftigung mit Arbeitsplatz-/Funktionsbeschreibung • Erstellen des Wissensbaums, Erstellen des Transferplans • ggf. Prozessschrittanalyse • Review-Termine auf Basis Transferplan
11.	Dauer	ca. 4 bis 6 Termine à 2 Std. zzgl. 1 bis 2 Review-Termine à 1 bis 2 Std. und Abschluss-Review/Evaluation Dauer Gesamtprozess: optimal 6 bis 8 Monate
12.	Methoden	fragend-entwickelnd, unterstützend Methoden zeigen, wie der Wissenstransfer vor Ort stattfinden kann
13.	Umgang mit schwierigen Fällen (Wissensgeber bzw. -nehmer)	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensgeber: Wertschätzung geben • Wissensnehmer: kann Ideen und Impulse zur künftigen Prozessgestaltung eingeben • Führungskräfte: Chance, Impulse des Wissensnehmers aufzunehmen und Profil der Stelle zu gestalten
14.	Festgelegte Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Kriterienkatalog für die Unterscheidung von systematischer Einarbeitung und Wissenstransfer • Auftrag für den Wissenstransfer bei dem Experten • Jobprofile (Anforderungsprofile) der Wissensgeber • Transferplan • ausführliche Ergebniszusammenfassung im Rahmen Prozessschrittanalyse • Bewertungsbogen
15.	Ausbildung der Moderatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Moderationstechniken • Prozessanalyse erstellen können • Zertifizierung als Wissenstransfer-Moderatoren durch Nova.PE
16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, Akzeptanz des Instrumentes bei MA, Führungskräften, Geschäftsführung und BR • Wertschätzung gegenüber der Lebensleistung ausscheidender Mitarbeiter • Einbettung in ein Gesamtprogramm, das von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gemeinsam getragen wird • systematische, proaktive Nachfolgeplanung durch Personalbereich mit entsprechendem zeitlichen Vorlauf, Verankerung im Regelprozess • Bereitstellen und Einplanen von zeitlichen Ressourcen für Weitergabe • interne Moderatoren mit mehreren Einsatzschwerpunkten (Wissenstransfer, Workshops, Mediation, Konfliktmanagement etc.) • Moderatoren: gute Kenntnisse über Organisationsstruktur und Prozesse sowie hohe zeitliche und räumliche Flexibilität (internes Know-how) • individuelle Anpassung des Prozesses an Rahmenbedingungen und Bedürfnisse des jeweiligen Transferfalls
17.	Hemmende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlen o. g. Punkte (insbesondere Verankerung bei der Geschäftsführung und der Personalabteilung) • fehlende Freistellung vom Tagesgeschäft

18.	Rolle Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • wichtig als Initiator und Mitgestalter • wichtig als Begleiter, Nachfragender im laufenden Prozess, Zeitgeber (insbesondere für die Praxis-Transferphase)
19.	Rolle Betriebsrat	Zustimmung zu dem Prozess, Unterstützung
20.	Bewertung durch Beteiligte	positiv (wichtig ist die vorherige Unterscheidung zwischen systematischer Einarbeitung und Wissenstransfer, dadurch Zufriedenheit bei beiden Prozessen)
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung des Wissens • effizientere Gestaltung der Tätigkeit/ggf. neues/spezifiziertes Profil der Stelle • Wissenstransfer-Prozess ist Führungsaufgabe • verbesserte Kommunikation zwischen Führungskraft, Wissensgeber und Wissensnehmer
22.	Was noch fehlt	• Etablierung in den Tochtergesellschaften
23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegiale Beratung • Mentoring • Coaching

Steckbrief Wissenstransfer
Unternehmen: ThyssenKrupp Steel Europe AG

1.	Hintergrund	Demografischer Wandel
2.	Einbettung	Programm ProZukunft
3.	Start Wissenstransfer	2007 Pilotveranstaltungen, ab 2008 Regelprozess
4.	Fälle bis 2014	90
5.	Name	Wissenstransfer
6.	Methode	Expert Debriefing, Cogneon
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Alt zu Jung im Rahmen der Nachfolgeplanung • Einarbeitung in neue Teilaufgaben/Funktionen (z. B. bei Job Rotation, Übernahme Rufbereitschaft) • Wissensverbreitung im Team • Einarbeitung nach Übernahme (z. B. aus Traineeprogramm)
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensgeber: meist einzelne Experten- oder mittlere Führungsfunktion • Wissensnehmer: Nachfolger einzeln oder Kleingruppe • Moderation: i. d. R. zwei Moderatoren der Berufsbildung
9.	Benennung der Beteiligten	vielfach Mund-zu-Mund-Propaganda, teilweise über Personalmanagement
10.	Ablauf Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgespräch mit Führungskraft, Klären des Rahmens • Einholen Einverständnis Beteiligte und BR, Termfestlegung • Beschäftigung mit Arbeitsplatz-/Funktionsbeschreibung • Erstellen der Job-Map, parallel Erstellen des Transferplans • ggf. Prozessschrittanalyse • Review-Termine auf Basis des Transferplans
11.	Dauer	ca. 4 bis 6 Termine à 2 Std. zzgl. 1 bis 2 Review-Termine à 1 bis 2 Std. und Abschluss-Review/Evaluation Dauer Gesamtprozess: optimal 6 bis 8 Monate
12.	Methoden	fragend-entwickelnd, gelenktes Gespräch auf Basis Job-Map
13.	Umgang mit schwierigen Fällen (Wissensgeber bzw. -nehmer)	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensgeber: Wertschätzung geben • Wissensnehmer: kann Ideen und Impulse zur künftigen Prozessgestaltung eingeben
14.	Festgelegte Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Kriterienkatalog für Notwendigkeit eines Wissenstransfers • Projektauftrag • allgemeine Job-Map • Transferplan • ausführliche Ergebniszusammenfassung im Rahmen Prozessschrittanalyse • Bewertungsbogen
15.	Ausbildung der Moderatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Moderationstechniken • MindManager-Schulung • Zertifizierung als Wissenstransfer-Moderatoren durch Cogneon
16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, Akzeptanz des Instrumentes bei Mitarbeitern, Führungskräften und BR • Wertschätzung gegenüber der Lebensleistung ausscheidender Mitarbeiter • Einbettung in ein Gesamtprogramm, das von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gemeinsam getragen wird (hilft z. B. bei Abstimmung mit lokalen Führungskräften und Mitbestimmung) • systematische, proaktive Nachfolgeplanung durch Personalmanagement mit entsprechendem zeitlichen Vorlauf, Verankerung im Personalmanagement als Regelprozess (z. B. durch Kennzeichnung der Stellen/Funktionen, bei denen Erfordernis eines Wissenstransfers geprüft wird) • Bereitstellen und Einplanen von zeitlichen Ressourcen für Weitergabe • interne Moderatoren mit mehreren Einsatzschwerpunkten zum Kapazitätsausgleich (Wissenstransfer, Workshops, Mediation etc.) • gute Kenntnisse der Moderatoren über Organisationsstruktur und Prozesse sowie hohe zeitliche und räumliche Flexibilität • individuelle Anpassung des Prozesses an Rahmenbedingungen und Bedürfnisse des jeweiligen Transferfalls • räumliche Tandembildung ca. 2 Monate vor Wechsel und/oder begleitendes Mentoring in den ersten 100 Tagen nach Aufgabenübernahme
17.	Hemmende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlen o. g. Punkte (insbesondere Verankerung im Personalmanagement) • zu starkes Vordenken der allgemeinen Job-Map durch Moderatoren • Aufzeichnen von Gesprächspassagen

18.	Rolle Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • wichtig als Initiator • wichtig als Begleiter, Nachfragender im laufenden Prozess, Zeitgeber (insbesondere für die Praxis-Transferphase)
19.	Rolle Betriebsrat	grundsätzliche Zustimmung im Lenkungskreis ProZukunft
20.	Bewertung durch Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit der Teilnehmenden 1,8 (Wissensgeber/-nehmer) und 1,6 Führungskräfte (Skalenwerte 1 = positiv bis 5 = negativ) • Zitate Wissensgeber/-nehmer: „Die Strukturierung hat die Einarbeitung aufgewertet.“, „Die Dokumentation ist hilfreich.“, „Es wurden auch Randbereiche erfasst, Details gehen nicht verloren!“
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung des Wissens im Team • effizientere Gestaltung der Tätigkeit • gestiegene Qualität der Aufgabenübertragung • Empfehlungen zur Reorganisation der Prozessabläufe
22.	Was noch fehlt	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit dafür, Wissensgeber und -nehmer bei bestimmten Außenterminen ggf. zu begleiten • alternative Methoden wie Story-Telling, Anfertigen von Skizzen, Ablaufdiagrammen etc. zur Verdeutlichung
23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	<ul style="list-style-type: none"> • Methodische Arbeitsunterweisung (MAU) bzw. Systematische Einarbeitung von Mitarbeitern (SEM) • Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen (Prozess-Workshop) • Kollegiale Beratung • Mentoring • Coaching • Beteiligungsgruppen

Steckbrief Wissenstransfer
Unternehmen: ThyssenKrupp Rasselstein GmbH

1.	Hintergrund	Demografischer Wandel, Systematischer Wissenstransfer bei Nachfolgeplanungen
2.	Einbettung	Instrument der mittel- und langfristigen Personalplanung
3.	Start Wissenstransfer	2008 Pilotierung 2009 Roll out
4.	Fälle bis 2014	ca. 20 abgeschlossene Fälle
5.	Name	Wissensstaffel
6.	Methode	Job-Map, Transferplan, strukturiertes Interview
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Austritte, Altersteilzeit-Nachfolgen, interne Stellenwechsel • Einarbeitung und Qualifizierung • Einarbeitung in neue Funktionen
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensgeber: meist Führungskräfte, Experten oder Spezialisten aller Ebenen • Wissensnehmer: Nachfolger einzeln oder Kleingruppe • Führungskraft: direkte Führungskraft des Wissensgebers • Moderation: Mitarbeiter Personalservice • u. U. Kollegen des Wissensgebers, die über vergleichbares Wissen verfügen
9.	Benennung der Beteiligten	<ul style="list-style-type: none"> • Personalplanungsgespräche der Führungskräfte und Personalservice • jährliche Personalentwicklungskonferenzen • Informationen/Hinweise durch den Personalservice
10.	Ablauf Wissenstransfer	<ul style="list-style-type: none"> • Zielbeschreibung/Auftragsklärung • Klärung der Rahmenbedingungen • Erstellen einer Job-Map (Wissenslandkarte) • Auswahl der geeigneten Transfermaßnahmen • 360°-Abstimmung des Transferplans • Durchführung/Begleitung des Wissenstransfers • Dokumentation/Evaluation und Projektabschluss
11.	Dauer	<ul style="list-style-type: none"> • Zielbeschreibung/Auftragsklärung (1 Std.) • Klärung der Rahmenbedingungen (2 Std.) • Erstellen einer Job-Map (Wissenslandkarte, ca. 10 bis 15 Std.) • Auswahl der geeigneten Transfermaßnahmen (2 Std.) • 360°-Abstimmung des Transferplans (2 Std.) • Durchführung/Begleitung des Wissenstransfers (ca. 10 bis 15 Std.) • Dokumentation/Evaluation und Projektabschluss (2 Std.)
12.	Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • strukturierte Interviews, Story-Telling • Erstellen eines Transferplans
13.	Umgang mit schwierigen Fällen (Wissensgeber bzw. -nehmer)	<ul style="list-style-type: none"> • frühzeitige Information aller am Prozess Beteiligten • positive und wertschätzende Arbeitsatmosphäre schaffen • Führungskraft wird aktiv einbezogen • Coaching • Mediation
14.	Festgelegte Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Job-Map, Checklisten, Dokumentationen • Transferplan • Transferbewertung (Abfrage durch strukturierten Feedback-Bogen) in Vorbereitung
15.	Ausbildung der Moderatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Moderationstechniken • Schulung in die Mindmapping-Software Freemind
16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensstaffel ist anerkanntes Personalmanagement-Instrument • hohe Transparenz während des gesamten Transferprozesses • hohe Wertschätzung von Wissensgeber und Wissensnehmer durch Führungskraft und TransferCOACH • Erfolgsmodelle
17.	Hemmende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Unterstützung/Beteiligung der Führungskraft • fehlende Ressourcen • Beteiligte können keinen Mehrwert erkennen

18.	Rolle Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft ist Auftraggeber und als solcher für den Erfolg oder Misserfolg der Wissensvermittlung verantwortlich • Führungskraft beeinflusst maßgeblich die Rahmenbedingungen
19.	Rolle Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> • BR erhält alle Informationen zum Instrument Wissensstaffel • bedarfsweise Beteiligung an einzelnen Wissenstransfers
20.	Bewertung durch Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback der Teilnehmer wird am Ende des Prozesses erfragt • systematische Befragung der Beteiligten ist aus Gründen der Optimierung sinnvoll
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Erhaltung des personengebundenen und unternehmensspezifischen Wissens • effizientere Gestaltung des Einarbeitungsprozesses. • Transparenz für die Führungskraft bei der Wissensvermittlung • Schaffen von Wissensdatenbanken
22.	Was noch fehlt	<ul style="list-style-type: none"> • systematische Auswertung des Erfolgs nach Wissensübernahme • alternative Tools bei der Erstellung der Dokumentation der Wissensbereiche (Job-Map) • E-Learning-Plattform
23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegiale Beratung • Coaching

Steckbrief Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen (Prozess-Workshop ASA)
Unternehmen: ThyssenKrupp Steel Europe AG

1.	Hintergrund	Demografischer Wandel, Qualitätsoffensive
2.	Einbettung	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen
3.	Start ASA	1998
4.	Fälle bis 2014	100 Fälle mit 947 Teilnehmern
5.	Name	Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen (Prozess-Workshop ASA)
6.	Methode	Mix aus Seminar und Workshop
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung bei der Erfassung, Sichtung und Aufarbeitung von notwendigem Erfahrungswissen über Produktionsanlagen und -verfahren auf Grundlage erfahrener Mitarbeiter unter Einbeziehung des vorhandenen technologischen Know-hows • Teams, die teamintern und teamübergreifend das vorhandene Wissen abgleichen und auf einen einheitlichen Stand bringen und dadurch eine Standardisierung von Abläufen und Verfahrensweisen erreichen wollen
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation: i. d. R. zwei Moderatoren der Berufsbildung • Teamleiter, Anlageningenieure, Experten, teilweise Hersteller
9.	Benennung der Beteiligten	Anforderung durch Direktionsbereich
10.	Ablauf ASA	<p>Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkrete Beschreibung zur Aufgabenbewältigung • Befähiger-Kriterien für Prozess- und Verfahrensabläufe • Verfahrens-Mindmap • Kontinuierlicher Verbesserungsprozess • Qualitätsmanagement-Handbuch, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen
11.	Dauer	themenspezifisch zwischen einem Tag und mehreren Tagen
12.	Methoden	Vortrag, Moderation, fragend-entwickelnd, gelenktes Gespräch auf Basis der Job-Map/Verfahrens-Map
13.	Umgang mit schwierigen Fällen	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung geben • Ideen und Impulse zur künftigen Prozessgestaltung einbringen • adäquater Umgang mit Widerständen
14.	Festgelegte Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenslandkarte (Verfahrens-Map/Job-Map) • Aufgabenanalyse • Einarbeitungscheckliste
15.	Ausbildung der Moderatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Moderationstechniken • MindManager-Schulung • Medienkompetenz • fachliche Qualifizierung
16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, Akzeptanz des Instrumentes bei MA, Führungskräften und BR • Bereitstellen und Einplanen von zeitlichen Ressourcen für Weitergabe • interne Moderatoren mit mehreren Einsatzschwerpunkten zum Kapazitätsausgleich (Wissenstransfer, Workshops) • gute Kenntnisse der Moderatoren über Organisationsstruktur und Prozesse sowie hohe zeitliche und räumliche Flexibilität • individuelle Anpassung des Prozesses an Rahmenbedingungen und Bedürfnisse des jeweiligen Falls
17.	Hemmende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlen o. g. Punkte • Restriktionen zeitlicher und fachlicher Art • Investitions- und Rationalisierungsrestriktionen • Motivationshemmnisse (Führung, Entgelt)
18.	Rolle Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • wichtig als Initiator • wichtig als Promotor, Begleiter, Nachfragender im laufenden Prozess, Zeitgeber
19.	Rolle Betriebsrat	Promotor für Qualifizierung und Einarbeitung (Promotor, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter gezielt an Tätigkeiten herangeführt werden)
20.	Bewertung durch Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Feedbackbogen • Meilenstein- und Abschlussgespräche
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkung der Kommunikation anlagen- und standortübergreifend • Standardisierung von Abläufen/Verfahrensweisen • effizientere Gestaltung der Tätigkeit • gestiegene Qualität der Aufgabenübertragung
22.	Was noch fehlt	<ul style="list-style-type: none"> • Verankerung der Prozesse in Form einer strukturierten Arbeitskultur

- | | | |
|-----|--|---|
| 23. | Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien) | <ul style="list-style-type: none">• Methodische Arbeitsunterweisung (MAU) bzw. Systematische Einarbeitung von Mitarbeitern (SEM)• Wissenstransfer• Kollegiale Beratung• Mentoring• Coaching• Beteiligungsgruppen |
|-----|--|---|

Steckbrief Beteiligungsgruppen (BTG)
Unternehmen: ThyssenKrupp Steel Europe AG

1.	Hintergrund	<ul style="list-style-type: none"> • Humanisierung der Arbeit, Einführung neuer Arbeitsstrukturen im Kaltwalzwerk Dortmund Hoesch Stahl AG (Gruppenarbeit und Mitarbeiterbeteiligung) 1982 • 4K-Programm Krupp Hoesch AG seit 1995 (Kunden-Kosten-Kreativität-Kommunikation); Einbeziehen des Know-hows der Mitarbeiter als Experten ihrer Arbeitsplätze • Qualitätsoffensive ThyssenKrupp Stahl: Qualitätszirkelarbeit
2.	Einbettung	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtbetriebsvereinbarung zur Beteiligung bei der Hoesch Stahl AG vom 1.10.1991 • Richtlinie zur Unterstützung der Beteiligungsgruppen vom 1.10.1991 • Protokollnotiz vom 23.9.1996 (Übertragung auf Standort Bochum) • abgelöst durch Betriebsvereinbarung TKS vom 1.10.2001
3.	Start Beteiligungsgruppen (BTG)	seit 1982 (Standort Dortmund), seit 1996 Übertragung auf Bochum und Siegerland, seit 1998 nach Duisburg
4.	Fälle bis 2014	in der Spitze über 80 Beteiligungsgruppen an den Standorten Dortmund, Siegerland, Bochum und einige wenige in Duisburg; zurzeit noch 14 BTG in Dortmund
5.	Name	Beteiligungsgruppen (BTG)
6.	Methode	moderierte Arbeitsgruppe zur Diskussion und Erarbeitung konkreter Maßnahmen zu Technik, Qualität, Arbeitssicherheit, Qualifizierung, Organisation und sozialen Themen
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkung an der Analyse und Lösung von Problemen des eigenen Arbeitsbereichs oder dessen direkten Umfelds • problem-, anlagen- oder bereichsbezogen • freiwillig konstituierte Arbeitsgruppe • autonom in Themenwahl und Zahl der Sitzungen • Mitarbeiter aller organisatorischen Ebenen in organisierter Beteiligung
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • 6 bis 14 Mitarbeiter eines Arbeitsbereiches, Gründung auf Eigeninitiative • Betriebsrat hat Teilnahmerecht • Experten, Betriebsleitung auf Einladung • Moderation durch von den BTG-Mitgliedern gewählte Gruppensprecher • Koordination durch Beteiligungskordinator Berufsbildung (Information, Beratung, Schulung, Erfahrungsaustausch, Dokumentation, Feedbackgespräche)
9.	Benennung der Beteiligten	Teilnahme eigeninitiativ/freiwillig
10.	Ablauf Beteiligungsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsveranstaltung • Gruppe konstituiert sich, Terminfestlegung • Wahl des Gruppensprechers und Protokollführers • Ausbildung der Gruppensprecher • Gruppensitzungen: Themenauswahl, Beschäftigung mit Arbeitsplatzproblemen, Datenbeschaffung, ggf. Austausch mit Fachabteilungen und Erarbeitung von Maßnahmen mit Protokollführung • Maßnahmencontrolling/Feedbackgespräche mit Betriebsleitung, Gruppensprecher und Koordinator zur Umsetzungsentscheidung bzw. zum Umsetzungscontrolling • Erfahrungsaustausch der Gruppensprecher
11.	Dauer	<ul style="list-style-type: none"> • 1 bis 2 Sitzungen pro Monat à 2 Std. • Dauer Gesamtprozess: grundsätzlich dauerhaft angelegte Optimierung von Arbeitsprozessen und -strukturen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung
12.	Methoden	Problemidentifikation, Problemanalyse, Generierung von Lösungsideen, Maßnahmenarbeitung; Moderation
13.	Umgang mit schwierigen Fällen	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung geben • Förderung des Dialogs zwischen Führungskräften und Beteiligungsgruppen durch direkte Rückmeldung von Führungskräften zu den erarbeiteten Vorschlägen der Beteiligungsgruppe • Anregung durch Führungskräfte zur weiteren Bearbeitung von Themen durch die Beteiligungsgruppe • motivieren zur Möglichkeit, Ideen und Impulse zur Prozessgestaltung einzubringen
14.	Festgelegte Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligungsgruppenprotokoll (formalisiertes Kurzprotokoll) • Maßnahmencontrolling • Einreichung der Vorschläge als Verbesserungsvorschlag im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens (Vorschläge zu protokollierten Problemlösungen sind für einzelne Gruppenmitglieder und Dritte gesperrt) • Feedbackgespräche mit Betriebsleitung
15.	Ausbildung der Moderatoren	Gruppensprecherschulung Grund und Aufbau (Beteiligungsmodell, Moderation, Rhetorik, Protokollführung, Kreativitätstechniken etc.)

16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, Akzeptanz des Instrumentes bei MA, Führungskräften und BR • Einbettung in ein Gesamtprogramm, das von AG- und AN-Seite gemeinsam getragen wird (hilft z. B. bei Abstimmung mit lokalen Führungskräften und Mitbestimmung) • Bereitstellen und Einplanen von zeitlichen Ressourcen • engagierte Gruppensprecher • engagierte Gruppenmitglieder • individuelle Anpassung des Prozesses an Rahmenbedingungen und Bedürfnisse des jeweiligen Betriebes • begleitendes Mentoring durch Koordinator Berufsbildung
17.	Hemmende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlen o. g. Punkte <p>In welcher Weise und Intensität die Beteiligung der Mitarbeiter durch Führungskräfte gefördert wird, hängt ganz wesentlich von der Unternehmenskultur und – in Wechselwirkung – von der persönlichen Einstellung der Führungskräfte zu Hierarchie, Führung, Mitbestimmung ab. Insgesamt vollzieht sich Beteiligungsarbeit stets im Spannungsgefälle von „demonstrierter Hierarchie“ und „befürchteter Anarchie“. Führungskräfte, die sich der Theorie Y entsprechend verhalten, sind gezwungen, in einem permanenten Prozess des Auslotens von Möglichkeiten (unter Beachtung betrieblicher Situationen oder gegebener Gruppenzusammensetzungen) sich in diesem Spannungsfeld zu bewegen, um ein Optimum zu erreichen.</p>
18.	Rolle Führungskraft	wichtig als Begleiter im laufenden Prozess, Zeitgeber, Stellungnehmer zu Maßnahmen: ja/nein mit Begründung, Umsetzungsunterstützer bei Maßnahmendurchführung, ggf. Themenanreger
19.	Rolle Betriebsrat	Teilnahmerecht
20.	Bewertung durch Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • persönliche Wertschätzung • Förderung der Selbständigkeit • Erhöhung der sozialen Kompetenz
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Arbeitsergebnisse, v. a. im Hinblick auf Qualität, Fertigungsverfahren, Anlagenzustände, Termine, Kosten • Verbesserung der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsmittel, Arbeitsabläufe und Arbeitsumgebung • Verbesserung der betrieblichen Information, des Erfahrungsaustausches und der Zusammenarbeit • Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, der Leistungsmotivation, des Verantwortungsbewusstseins, der Eigeninitiative und der Qualifikation der Mitarbeiter <p>Der Nutzen/Ertrag bemisst sich nicht nur nach „harten“ (messbaren) Kriterien, sondern kann sich auch in einer Verbesserung „weicher“ Faktoren widerspiegeln, die dann indirekt zur Optimierung harter Kennziffern beitragen. Mögliche Output-Kriterien und Messgrößen, die auch für ein Beteiligungsaudit genutzt werden können, sind z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserungsvorschläge • Maßnahmen • Ideen • Gesundheitsquote • Unfallhäufigkeit • Produktionskennziffern (Ausbringen, Abbindungen, Auslastung etc.)
22.	Was noch fehlt	einheitliche Bezahlungsregelung, Freizeitausgleich in Abstimmung mit dem Betrieb
23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring • Coaching • Wissenstransfer • Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen (ASA) • Methodische Arbeitsunterweisung (MAU) • Systematische Einarbeitung von Mitarbeitern (SEM)

Steckbrief Coaching
Unternehmen: ThyssenKrupp Steel Europe AG

1.	Hintergrund	Verbesserung der Führungsqualität und Leistungsfähigkeit
2.	Einbettung	Programm „In Führung gehen“
3.	Start Coaching	1997
4.	Fälle bis 2014	nicht bekannt
5.	Name	Coaching
6.	Methode	Einzelcoaching durch externen Coach
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Bewältigung von aktuellen Herausforderungen und Schwierigkeiten
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzter • Coach (extern/Neutralität, ggf. intern: Beziehungsgefälle unerwünscht) • Coachee (in der Regel Personen mit Management-Aufgaben) • Team Management-Development
9.	Benennung der Beteiligten	durch Vorgesetzte
10.	Ablauf Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Beauftragung eines externen Coaches nach Vorgespräch mit dem Vorgesetzten • Erstgespräch Coach/Coachee, bei Passung: Vertrag • Durchführung von Coaching-Sitzungen
11.	Dauer	ca. 5 bis 7 Sitzungen à 2 Std.
12.	Methoden	fragend-entwickelnd, gelenktes Gespräch, Reflexion des eigenen Verhaltens in individueller Auseinandersetzung mit dem Coach
13.	Umgang mit schwierigen Fällen	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung geben • kann Ideen und Impulse zur künftigen Prozessgestaltung einbringen
14.	Festgelegte Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Abschlussgespräch • Erstellen eines Abschlussbereichstests
15.	Ausbildung der Coaches	<ul style="list-style-type: none"> • als Prozessberater qualifiziert • entsprechendes Methodenwissen
16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, Akzeptanz des Instrumentes bei MA, Führungskräften und BR • Bereitstellen und Einplanen von zeitlichen Ressourcen für Coaching • individuelle Anpassung des Prozesses an Rahmenbedingungen und Bedürfnisse des jeweiligen Falls
17.	Hemmende Faktoren	Fehlen o. g. Punkte
18.	Rolle Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • wichtig als Initiator • wichtig als Begleiter, Nachfragender im laufenden Prozess, Zeitgeber (insbesondere für die Praxis-Transferphase)
19.	Rolle Betriebsrat	Information bei Bedarf
20.	Bewertung durch Beteiligte	in der Regel positiv
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfe zur Selbsthilfe • Entwicklung von Fähigkeiten der (Selbst-)Führung • Nutzung der vorhandenen Potenziale und Optimierung im beruflichen Kontext • langfristig: Erweiterung des Handlungsrepertoires
22.	Was noch fehlt	–
23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	<ul style="list-style-type: none"> • Methodische Arbeitsunterweisung (MAU) bzw. Systematische Einarbeitung von Mitarbeitern (SEM) • Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen (Prozess-Workshop) • Kollegiale Beratung • Mentoring • Wissenstransfer • Beteiligungsgruppen

Steckbrief Kollegiale Beratung
Unternehmen: ThyssenKrupp Steel Europe AG

1.	Hintergrund	Change Prozesse, z. B. Einführung der Teamorganisation
2.	Einbettung	Modul der Professionalisierung von Führungskräften im Rahmen von Veränderungsprozessen
3.	Start Kollegiale Beratung	2004
4.	Fälle bis 2014	nicht bekannt
5.	Name	Kollegiale Beratung
6.	Methode	<ul style="list-style-type: none"> • Fallbesprechung (wechselseitiges kollegiales Beratungsgespräch) • zielgerichtetes Nachdenken unter Anleitung: Informationsinput, Moderation, Diskussion, Reflexion/Feedback
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • zeitnahe zielgerichtete Bearbeitung individueller konkreter Fragen (Problem, Schwierigkeiten, Lösungsansätze) • beratende Begleitung von Entwicklungsvorgängen (Prozessorientierung) • Gruppe mit 5 bis 10 Teilnehmern; (un-)regelmäßige Treffen in Absprache mit den Teilnehmern • Fach- und Führungskräfte
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Fallgeber: bringt Anliegen ein, formuliert Frage, erhält Hinweise der Berater • Kollegiale Berater: stellen Verständnisfragen, stellen Hypothesen auf, machen Lösungsvorschläge • Moderator: achtet auf Zeit- und Regeleinhaltung, visualisiert
9.	Benennung der Beteiligten	durch Führungskräfte oder auf Eigeninitiative
10.	Ablauf Kollegiale Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgespräch mit Führungskraft, Klären des Rahmens • Seminar zur Grundlagenvermittlung der Kollegialen Beratung (Grundlagen der Beratung, Methoden und Modelle, Ziele, Grenzen, Anwendung und Erprobung in praktischen Beratungssequenzen, Reflexion und Fragen, Vereinbarung für die Installierung) • weitere Treffen der Gruppen in Eigenregie, ggf. auch mit professioneller Begleitung • Beratungsablauf: Rollenklärung, Falldarstellung, Befragung durch Berater zur Ausarbeitung des Falles, Hypothesen, Lösungsvorschläge, Zusammenfassung und Kommentar, kurze gemeinsame Auswertung
11.	Dauer	variabel, nach Bedarf
12.	Methoden	Informationsinput, Moderation, Diskussion, Reflexion und Feedback
13.	Umgang mit schwierigen Fällen	entfällt, da freiwillige Teilnahme
14.	Festgelegte Instrumente	Ablaufschema zur Durchführung einer Kollegialen Beratung
15.	Ausbildung der Moderatoren	<ul style="list-style-type: none"> • in der Regel Qualifizierung der Teilnehmer an Kollegialer Beratung durch Seminar (s. o.) • ggf. mit professioneller Begleitung durch interne Moderatoren der Bildung oder externe Moderatoren
16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, Akzeptanz des Instrumentes bei MA, Führungskräften und BR • gegenseitiges Vertrauen und Offenheit • gegenseitige Unterstützung • Verschwiegenheit hinsichtlich angesprochener Themen • Bereitstellen und Einplanen von zeitlichen Ressourcen für kollegiale Beratung • genügender Zeitanteil für den Einzelnen und die aktive Beteiligung der anderen • stabile Gruppenzusammensetzung
17.	Hemmende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlen o. g. Punkte • wechselseitige Abhängigkeiten und Vorurteile • eigene „Aktien“ der Einzelnen an den Problemstellungen der anderen
18.	Rolle Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • wichtig als Initiator • wichtig als Begleiter, Nachfragender im laufenden Prozess, Zeitgeber
19.	Rolle Betriebsrat	–
20.	Bewertung durch Beteiligte	positiv
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Kollegialität, Solidarität und Kooperation • Verminderung der Belastung Einzelner • Zugang zum Know-how anderer Kollegen und Kolleginnen • Aufbau persönlicher Vertrauensbeziehungen • Training von Gesprächskompetenz und Kommunikationsdisziplin • Förderung einer lösungs- und entscheidungsorientierten Ausrichtung • effektive Einbeziehung anderer in Problemlösungen • Vielfalt von Lösungsoptionen • Vermittlung neuer Handlungsperspektiven
22.	Was noch fehlt	–

23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	<ul style="list-style-type: none"> • Methodische Arbeitsunterweisung (MAU) bzw. Systematische Einarbeitung von Mitarbeitern (SEM) • Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen (Prozess-Workshop) • Wissenstransfer • Mentoring • Coaching
-----	--	---

Steckbrief Mentoring
Unternehmen: ThyssenKrupp Steel Europe AG

1.	Hintergrund	Stärkung der Führungsrolle, gezielte Fach- und Führungskräfteentwicklung
2.	Einbettung	Programm „In Führung gehen“, PE-Systematik, Frauenförderung
3.	Start Mentoring	verschiedene Ansätze zu verschiedenen Zeiten, teilweise inaktiv
4.	Fälle bis 2014	ca. 60 pro Jahr
5.	Name	Mentoring
6.	Methode	persönliche Gespräche zur Sichtweisen- und Handlungsmusterreflexion
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Top-Studenten von Kooperations-Unis • Direkteinsteiger SE-AG AT (geplant) • Trainees SE-AG • Teilnehmer Standortbestimmung/Potenzialanalyse • Frauen BA-SE (Talents, Führungspositionen) (geplant) • Teamleiter oder Teamkoordinatoren neu in Position (geplant)
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoren: meist einzelne Experten- oder mittlere Führungsfunktion • Mentees: Nachfolger einzeln oder Kleingruppe • Konzeptkoordinator/-steuerer aus Berufsbildung • Konzeptteammittglieder aus PE, Weiterbildung, Recruiting, Interne Personalkoordination, Personalmanagement
9.	Benennung der Beteiligten	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoren: <ul style="list-style-type: none"> o bisher dezentral; geplant: zentral über Leitung Konzeptteam o über Feedback und Auswahl • Mentees: <ul style="list-style-type: none"> o zielgruppenspezifisch o teilweise über Bewerbungen
10.	Ablauf Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation Mentoren • Identifikation Mentees • Matching: Zuordnung von Mentor und Mentee zielgruppenspezifisch in einzelnen Bereichen anhand definierter Kriterien • Training Mentoren • Information Mentees • Dokumentation (Gesprächsprotokoll zur Zielvereinbarung, zwischen Mentor und Mentee, Zwischenbilanz, Gesamtfazit) • interne Gespräche zwischen Mentor und Mentee • Networking Mentoren • Networking Mentees • Prozessbegleitung durch betreuende Bereiche • Einholen von Feedback durch betreuende Bereiche
11.	Dauer	jeweils definierter Zeitraum
12.	Methoden	Prozessbegleitung: Moderation Konzeptteam, Seminare, Erfahrungsaustausch
13.	Umgang mit schwierigen Fällen (Mentor bzw. Mentee)	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung geben • kann Ideen und Impulse zur künftigen Prozessgestaltung einbringen
14.	Festgelegte Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationsmatrix/Mentorenprofil • Mentorenmatrix (Überblick Mentoren/Mentees)
15.	Ausbildung der Mentoren	formales Profil mindestens nächsthöhere Ebene Leiter DB, TK, TL; „hinreichend anders“
16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, Akzeptanz des Instrumentes bei MA, Führungskräften und BR • Freiwilligkeit • Hierarchiefreiheit • in der Regel längerfristig, aber definierter Zeitraum • persönlicher Kontakt • Vertraulichkeit • Verbindlichkeit • Transparenz von Erwartungen und Vereinbarungen • Verankerung im Personalmanagement als Regelprozess (z. B. durch Kennzeichnung der Stellen/Funktionen, bei denen Erfordernis von Mentoring geprüft wird) • Bereitstellen und Einplanen von zeitlichen Ressourcen • älteres und erfahreneres Organisationsmitglied • hierarchisches Gefälle zwischen Mentee und Mentor • funktionstüchtige Selbstmanagementfähigkeiten des Mentees

17.	Hemmende Faktoren	Fehlen o. g. Punkte (insbesondere Verankerung im Personalmanagement)
18.	Rolle Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • wichtig als Initiator • wichtig als Begleiter, Nachfragender im laufenden Prozess, Zeitgeber
19.	Rolle Betriebsrat	wird informiert
20.	Bewertung durch Beteiligte	nicht standardisiert, nur qualitative Bewertung
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen für den Mentee: leichtere Einarbeitung, Karriereplanung, Weiterentwicklung von Kompetenzen, Weiterentwicklung der Persönlichkeit, Austausch und Feedback, persönliche Kontakte, Zugang zu Netzwerken, Orientierung zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten • Nutzen für den Mentor: Selbstreflexion, Weitergabe eigener Erfahrungen, Kontakt zur jüngeren Generation, Stärkung der eigenen Beratungskompetenzen, Anregungen, Feedback, Gewinnen von qualifiziertem Nachwuchs, Stärkung des eigenen Images als gute Führungskraft und Nachwuchsförderer • Nutzen für die Organisation: langfristige Bindung an Organisation, Stärkung der Führungspersönlichkeit
22.	Was noch fehlt	<p>bisher kein einheitliches, übergreifendes Mentoring-Konzept für die verschiedenen Zielgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> • einheitliche und übergreifende Identifikation der Mentoren • Definition von Qualitätsstandards für das Matching • Training der Mentoren „aus einem Guss“
23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	<ul style="list-style-type: none"> • Methodische Arbeitsunterweisung (MAU) bzw. Systematische Einarbeitung von Mitarbeitern (SEM) • Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen (Prozess-Workshop) • Kollegiale Beratung • Wissenstransfer • Coaching • Beteiligungsgruppen

**Steckbrief Methodische Arbeitsunterweisung (MAU) bzw. Systematische Einarbeitung von Mitarbeitern (SEM)
Unternehmen: ThyssenKrupp Steel Europe AG**

1.	Hintergrund	Demografische Entwicklung bzw. Bedarf nach methodischem Anlernen am Arbeitsplatz
2.	Einbettung	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsvereinbarung als Grundlage (Standorte Dortmund, Bochum, Siegerland) • Interne Regelungsabsprache mit Betriebsrat (Standort Duisburg)
3.	Start MAU/SEM	Standort Dortmund seit 1970er Jahren bzw. Bochum/Siegerland seit 1995, Duisburg seit 2001
4.	Fälle bis 2014	viele, keine exakte Zahl verfügbar
5.	Name	Methodische Arbeitsunterweisung (MAU) und Systematische Einarbeitung von Mitarbeitern (SEM)
6.	Methode	Seminar
7.	Anlässe, beteiligte Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Befähigung von geeigneten Mitarbeitern als Unterweiser zur strukturierten Vermittlung von Fertigkeiten und Fachwissen • im Rahmen der Einarbeitung von Mitarbeitern (Neueinstellungen, Umsetzungen und innerbetriebliche Ausbildung) nach einheitlichen Gesichtspunkten in neue Aufgabengebiete • Durchführung liegt in betrieblicher Verantwortung
8.	Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • betriebliche Führungskräfte • betriebliche Unterweiser • Moderator der Berufsbildung
9.	Benennung der Beteiligten	über Betrieb, in Abstimmung mit Personalmanagement und Betriebsrat
10.	Ablauf MAU/SEM	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgespräch mit betrieblicher Führungskraft, Klären des Rahmens, Terminfestlegung • Seminar mit Inhalten: <ul style="list-style-type: none"> o Erlernen der 4-Stufen-Methode (als Unterweisungsmethode) o Regeln für erfolgreiches Lernen, Lernarten o Anfertigen einer Arbeitszergliederung o Anfertigen eines Lehrplans • MAU: Zertifikat und Zahlung eines Betrags von 102,26 € nach Abschluss der Schulung, Zahlung von 10,23 € für jeweils 10 aufgelaufene Unterweisungstage • SEM: Zertifikat und Zahlung einer Zulage von 0,29 € je Unterweisungs-Stunde nach Abschluss der Schulung und Benennung vom Betrieb als Unterweiser
11.	Dauer	2 Tage Schulung
12.	Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Vortrag, Moderation • Vermittlung 4-Stufen-Unterweisungsmethode • Erarbeiten von Arbeitszergliederungen „Was? Wie? Warum? Arbeitssicherheitshinweise“ anhand von Beispielen aus dem Tätigkeitsbereich der Seminarteilnehmer
13.	Umgang mit schwierigen Fällen	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung geben • Ideen und Impulse zur künftigen Prozessgestaltung einbringen • adäquater Umgang mit Widerständen
14.	Festgelegte Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszergliederung • Lehrplan
15.	Ausbildung der Moderatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Moderationstechniken • Train the Trainer • Medienkompetenz • fachliche Qualifizierung
16.	Fördernde Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz des Instrumentes bei Mitarbeitern, Führungskräften und BR • Einbettung in ein Gesamtprogramm, das von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gemeinsam getragen wird (hilft z. B. bei Abstimmung mit lokalen Führungskräften und Mitbestimmung) • systematische, proaktive Nachfolgeplanung durch Personalmanagement mit entsprechendem zeitlichen Vorlauf, Verankerung im Personalmanagement als Regelprozess (z. B. durch Kennzeichnung der Stellen/ Funktionen, bei denen Erfordernis von MAU/SEM geprüft wird) • Bereitstellen und Einplanen von zeitlichen Ressourcen für Weitergabe • interne Moderatoren mit mehreren Einsatzschwerpunkten zum Kapazitätsausgleich (Wissenstransfer, Workshops etc.) • gute Kenntnisse der Moderatoren über Organisationsstruktur und Prozesse sowie hohe zeitliche und räumliche Flexibilität • individuelle Anpassung des Prozesses an Rahmenbedingungen und Bedürfnisse des jeweiligen Falls
17.	Hemmende Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlen o. g. Punkte • Fehlen ausreichender betrieblicher Ressourcen für flächendeckende Erarbeitung von Arbeitszergliederungen und Lehrplänen

18.	Rolle Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • wichtig als Initiator und Promotor • wichtig als Begleiter und Zeitgeber (insbesondere für die Ausarbeitung von Arbeitszergliederungen und Lehrplänen)
19.	Rolle Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Promotor, um Qualifizierung und Einarbeitung sicherzustellen, damit Mitarbeiter gezielt an Tätigkeiten herangeführt werden • Betriebsvereinbarung Dortmund/Bochum/Siegerland • Duisburg: interner Vermerk zur Bezahlsregelung SEM
20.	Bewertung durch Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • gut (Seminar-Feedbackbögen) • monetärer Anreiz
21.	Erkannter Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • sicheres Beherrschen von elementaren Arbeitsvorgängen • gestiegene Qualität der Aufgabenübertragung • reibungslose ablauforganisierte Arbeitsgestaltung
22.	Was noch fehlt	<ul style="list-style-type: none"> • Verankerung der Prozesse in Form einer strukturierten Arbeitskultur • genügend betriebliche Ressourcen für flächendeckende Erarbeitung von Arbeitszergliederungen und Lehrplänen
23.	Ergänzende oder alternativ eingesetzte Methoden des Wissenstransfers (ohne Speichermedien)	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenstransfer • Analyse und Systematisierung von Arbeitsweisen (Prozess-Workshop) • Kollegiale Beratung • Mentoring • Coaching • Beteiligungsgruppen

IMPRESSUM

Ausgabe

**Wissen ist Macht –
Wissen teilen ist Kultur**
ISSN 2366-0449

Autoren

**Fachausschuss Wissensbewahrung
der Arbeitsgemeinschaft
Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl**

Ansprechpartner

Jan-Paul Giertz
Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Mitbestimmungsförderung
Referatsleiter Betriebliches
Personal- und Sozialwesen
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon +49 211 77 78-185
Telefax +49 211 77 78-4185
Jan-Paul-Giertz@boeckler.de
www.boeckler.de

Produktion

Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Düsseldorf, März 2016

WWW.BOECKLER.DE