

Christian Graubner und Prof. Dr. Michael Müller

Wissen dokumentieren und teilen – Kommunikation der Erfahrungen ausscheidender und wechselnder Wissensträger

Wissensmanagement wird angesichts des demographischen Wandels immer wichtiger, um den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu begegnen. Die Sicherung des Erfahrungswissens langjähriger Wissensträger stellt dabei einen bedeutenden Baustein dar, Fehler und Doppelarbeiten zu vermeiden sowie die Produktivität nachhaltig zu steigern.



© Gerd Altmann / PIXELO – www.pixello.de

→ Einführung in die Sicherung von Erfahrungswissen

Angesichts des demografischen Wandels, steigender Personalfuktuation und wachsendem Wettbewerbs- und Kostendruck nimmt die Bedeutung, Erfahrungswissen langjähriger Wissensträger systematisch zu sichern, zu teilen und zu transferieren immer mehr zu.

Die aktuelle Situation in Unternehmen ist häufig gekennzeichnet durch knappe Finanzmittel, die Erwartung des stetigen Gewinnzuwachses und einen Umbruch bestehender Organisationsstrukturen. In Behörden werden eine steigende Komplexität und Dynamik von Verwaltungsabläufen sowie eine stärkere Dienstleistungsorientierung zur Herausforderung. Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen und die Produktivität weiter zu erhöhen, müssen nicht nur Abläufe im Rahmen laufender Aktivitäten wie der Prozessmo-

dellierung dokumentiert und optimiert sowie Daten und Dokumente elektronisch erstellt, verwaltet und verteilt, sondern auch die Erfahrungen der Mitarbeiter systematisch, kosteneffizient und nachhaltig bewahrt, verteilt und genutzt werden.

Besonders die Wissenssicherung stellt dabei eine schwierige Aufgabe dar, da Wissen oft unbewusst verwendet wird, Experten wenig Zeit haben und mit der Preisgabe von Wissen häufig psychologische Barrieren wie die Angst vor Machtverlust verbunden sind. Typische Szenarien des drohenden Wissensverlusts sind:

- Altersruhestand und demografischer Wandel
- Arbeitgeberwechsel
- Innerbetrieblicher Fach- oder Führungskraftwechsel
- Betriebliche Umstrukturierungen
- Hohe Personalfuktuation
- Projektübergaben

- Verteiltheit und Flexibilisierung der Arbeit
- Elternzeit, häufige Abwesenheit, Heimarbeit, Krankheit usw.
- Betriebsbedingte Kündigungen
- Unternehmensnachfolge

In solchen Situationen ist es unerlässlich aus implizitem Wissen explizites Wissen zu machen, um wichtiges Erfahrungswissen nutzbar zu machen.

Dieses Potenzial kann nur mit einem umfassenden Ansatz zur Wissenssicherung ausgeschöpft werden, bei dem organisatorische Maßnahmen, die Arbeit an einer offenen Lernkultur als auch arbeitspsychologische Aspekte sowie innovative IT-Lösungen zusammenwirken. Auf Prozessebene umfassen Lösungen zur Wissenssicherung die durchgängige Unterstützung der Prozesse der Wissenserhebung von Experten, der Wissensvermittlung zwischen Mitarbeitern, der Wissensaufbereitung und -verwaltung sowie die Wissensnutzung durch die Mitarbeiter. Bei allen diesen Herausforderungen werden der systematische Transfer und die Dokumentation, also das Teilen von Wissen bei minimaler Belastung der Experten einen zentralen Baustein der Gesamtlösung darstellen.

→ Interview mit den sciNOVIS Experten

Warum nimmt die Bedeutung von Wissenssicherung zu?

Angesichts des demographischen Wandels werden die Sicherung und der Transfer des Erfahrungswissens von langjährigen Wissensträgern immer bedeutender. In vielen Unternehmen werden in den nächsten Jahren viele Experten und Fachleute in den Ruhestand wechseln. In einigen Branchen erreichen tatsächlich rund 30% der Belegschaft in den nächsten fünf Jahren das Rentenalter. Zudem werden die Themen immer komplexer, die Informationen immer mehr, die Zeit jedes einzelnen Mitarbeiters aber immer knapper. Daneben gibt es eine Vielzahl aktueller Szenarien des Wissensverlusts z.B. steigende Personalfuktuation, unsystematische Übergaben, selbst bei Großprojekten oder die Flexibilisierung

der Arbeitswelt. In vielen Organisationen gibt es bislang jedoch keine systematischen Prozesse dieses Erfahrungswissen zu bewahren.

Was sind die größten Herausforderungen und Grenzen?

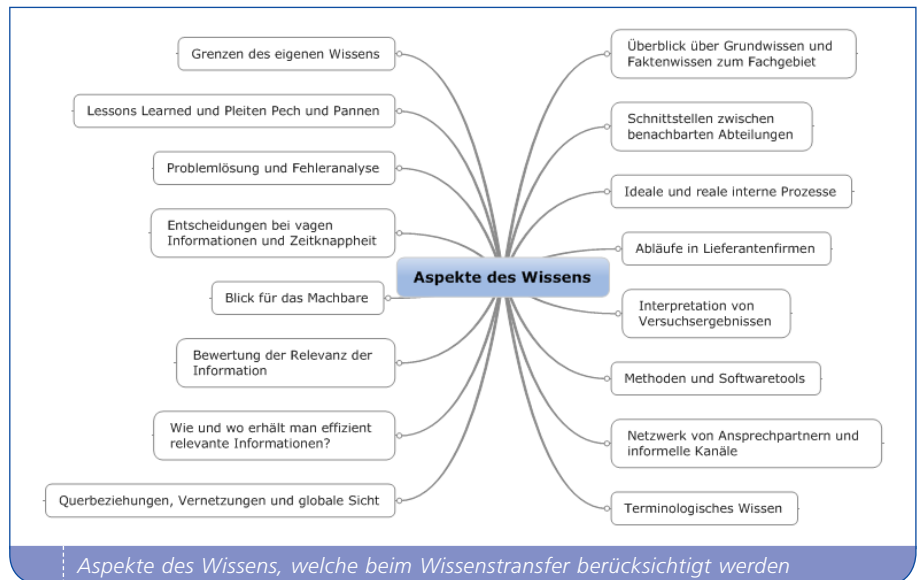
Die größten Herausforderungen sind nach wie vor der Faktor Zeit, die Skepsis, ob Erfahrungswissen überhaupt transferiert werden kann und mitunter auch das Empfinden „Wissen ist Macht“ oder die mangelnde Etablierung einer angemessenen Wissenskultur. Für die wichtigsten Herausforderungen haben wir in diesem Artikel eine Checkliste angeführt. Bei unseren Kunden achten wir daher auch besonders darauf, dass wir zeitsparende und pragmatische Lösungen einsetzen.

Um welches Wissen geht es eigentlich?

Für den Erfolg des Wissenstransfers ist vor allem die Identifizierung und Strukturierung des relevanten Wissens entscheidend. Dieses wird mit Kriterienkatalogen ermittelt und anschließend nach Prioritäten sortiert. Man unterscheidet implizites und explizites Wissen. Das explizite Wissen ist das, was bereits in kommunizierbarer Form vorliegt, beispielsweise in Form von niedergeschriebenen Texten und Dokumenten. Interessanter und spannender ist jedoch das implizite Wissen, das sich ausschließlich in den Köpfen verbirgt und „gehoben“ werden muss. Dabei handelt es sich z.B. um Lessons Learned aus Projekten, Best Practices zu erfolgskritischen Geschäftsprozessen, Finde-, Lese- und Schreibhilfen zu wichtigen Dokumenten von Internet bis Ablagestruktur oder ein informelles Ansprechpartnernetzwerk.

Warum wird das Thema unterschätzt?

Viele Führungskräfte lassen langjährige Experten in der operativen Arbeit mitarbeiten und setzen zu viel auf die frischen Impulse und neuen Ideen junger Kollegen. Das unterschätzte Potential des Erfahrungswissens älterer Kolleginnen und Kollegen führt dann oft dazu, dass Projekte nach ihrem Ausscheiden schlechter verlaufen als vorher. Deshalb wird es in Zukunft mehr denn je neben den Lösungen der Wissenssicherung darauf ankommen



Alt und Jung durch Maßnahmen wie altersgemischte Teams, Wissenstandems, Corporate Universities und Seniorberater im „Unruhestand“ zusammen zu bringen.

Welche Lösungen sind denkbar?

Über die Jahre haben sich drei Möglichkeiten als sehr praktikabel erwiesen: Die Erfassung des eigenen Wissens durch den Mitarbeiter selbst mittels einer individuellen Checkliste, die Weitergabe des Wissens an Nachfolger oder Kollegen durch moderierte Übergabegespräche bei gleichzeitiger Dokumentation und eine begleitete Wissenssicherung vor dem Ausscheiden, die aus dem professionellen Aufbau einer Wissensdokumentation und visuellen Wissenslandkarten in mehreren Sitzungen besteht.

Wie teuer ist Wissenssicherung bzw. wie aufwändig ist dies?

Dies kann man nicht generell beantworten, da die Lösungen grundsätzlich frei skalierbar sind. Je nach Umfang und Aufwand des Projektes wird das Projekt an die Wünsche und Anforderungen des jeweiligen Kunden und der beteiligten Personen angepasst. Die Aufwände liegen Erfahrungsgemäß aber häufig zwischen 1 und 5 Personentagen. Selbstverständlich lassen sich moderierte Übergaben aber auch in wenigen Stunden bewerkstelligen – der optimale Weg ist hier immer abhängig von den Rahmenbedingungen und natürlich den Personen selbst.

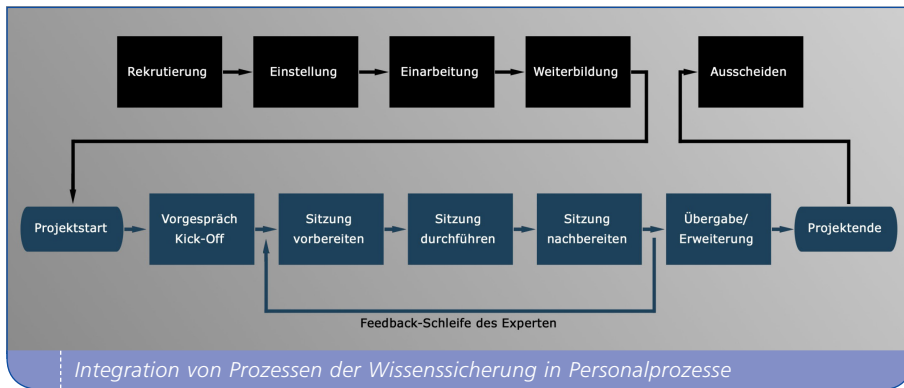
→ Prozesse und Methoden der Wissenssicherung

Der Prozess der Wissenssicherung ist in der folgenden Abbildung am Beispiel eines professionell begleiteten Wissenstransfers als Bestandteil des Personalprozesses veranschaulicht, wobei für die Sicherung des Wissens ausscheidender Wissensträger im Folgenden die kompakte Bezeichnung „Wissenssicherung“ gewählt wird:

In den üblichen Mitarbeiter-Life-Cycle des Personalwesens wird vor dem Wechsel oder dem Ausscheiden eines Mitarbeiters ein systematischer Prozess zur Wissenssicherung integriert. Dabei werden je nach Funktion des Wissensträgers, Wissensumfang und Wissensart sowie Nachfolgersituation die jeweils adäquaten Methoden zur Wissenssicherung ausgewählt.

Im Folgenden werden die einzelnen Teilprozesse der Wissenssicherung zusammen mit den angewendeten Methoden zum Wissenstransfer und zur Wissensdokumentation beschrieben:

1. Prozess der Vorbereitung der Wissenssicherung von Experten: Vor der Methodenauswahl werden auf der Basis der Ergebnisse der Vorgespräche (z.B. identifizierte Wissenslücken der Nachfolger), themenspezifischer Referenzmodelle (z.B. Organigramme) und einführender Materialien des Experten (z.B. Fachzeitschriften) Wissensinhalte vorstrukturiert, die anschließend me-



thodenabhängig in erste Entwürfe von Wissenslandkarten, hierarchisch strukturierten Fragebögen usw. münden, welche die Grundlage der Sitzungen zur Wissenserhebung bilden. Auf dieser Basis werden die geeigneten Methoden zur Wissenssicherung ausgewählt (strukturierte Interviews, moderierte Übergabegespräche usw.).

2. Prozess der Durchführung der Wissenssicherung von Experten:

Bei der Durchführung der Sitzungen mit dem Experten, z.B. Aufbau von Wissenslandkarten oder strukturierten Interviews, orientiert sich der Interviewer bezüglich der Fokussierung und der Reihenfolge der Wissenserhebung an der entsprechend vorbereiteten Wissensstruktur. Es hat sich bewährt, diese Struktur mit der Software Mindjet zu visualisieren, allen Beteiligten sichtbar per Beamer zu zeigen und während der Sitzung in kooperativer Arbeit anzupassen und zu erweitern. Eine wichtige Rolle in den Sitzungen kommt den Wissensnutzern zu (z.B. Nachfolger, neue Mitarbeiter), insofern diese bereits bekannt sind und anwesend sein können. Sie beurteilen begleitet durch den anwesenden Prozessbegleiter kontinuierlich die Relevanz, die Anwendbarkeit und die Verständlichkeit des vom Experten vermittelten Wissens.

3. Prozess der Nachbereitung der Wissenssicherung von Experten:

Dabei werden die in der Sitzung protokollierten Wissensinhalte weiter strukturiert, nach vorgegebenen Richtlinien redaktionell bearbeitet und in das vom Kunden gewünschte Layout gebracht. In einer Feedbackschleife korrigiert und erweitert der Experte die

Wissensdokumentation und gibt sie zur Nutzung frei.

Innerhalb der Prozesse zur Wissenssicherung werden unterschiedliche Methoden für Wissenstransfer und -dokumentation eingesetzt.

→ Fallstudie: Wissenssicherung am Beispiel der Stadt Erlangen

Die Stadt Erlangen hat die Nutzenpotenziale von Wissensmanagement frühzeitig erkannt und Maßnahmen zur systematischen Sicherung des Erfahrungswissens langjähriger und in Kürze ausscheidender Wissensträger im Rahmen einer umfassenden Wissensmanagement-Strategie in Kooperation mit einem externen Berater, Trainer und Wissenscoach initiiert.

Bereits seit 2004 begleitet sciNOVIS die Stadt Erlangen bei der Sicherung und dem Transfer des Erfahrungswissens ausscheidender und wechselnder Wissensträger.

Dabei wurden bisher ca. 20 Übergaben in den folgenden Bereichen unterstützt:

- Bauaufsicht und Bauordnung, Liegenschaften, Denkmalschutz
- Bürgermeister- und Presseämter, OBM-Ebene
- eGovernment und IT-Abteilungen
- Energie- und Umweltbereich
- Interkommunale Zusammenarbeit und Metropolregionen
- Kinder- und Jugendbereich
- Kultur- und Veranstaltungsmanagement, internationale Beziehungen
- Personal und Organisation
- Politik und Regierungsaufgaben
- Recht und Statistik
- Schulen und Bildungseinrichtungen
- Sport und Freizeit

- Stadtentwicklung und Stadtplanung
- Tiefbau
- Wirtschaftsförderung
- Zentrale Vergabestellen und Vergaberecht

Die Szenarien, die diese Projekte erforderlich machten waren durch verschiedene Rahmenbedingungen gekennzeichnet:

- Altersruhestand, Fach- oder Führungskraftwechsel oder Elternzeit
- langfristig geplant oder sehr kurzfristig
- Einzelpersonen oder ganze Arbeits- oder Projektteams
- mit oder ohne Nachfolge in den Sitzungen
- Fachkräfte bis hin zu Top-Managern
- unterschiedliche Pflegelösungen wie Word, MindMap oder Wikis

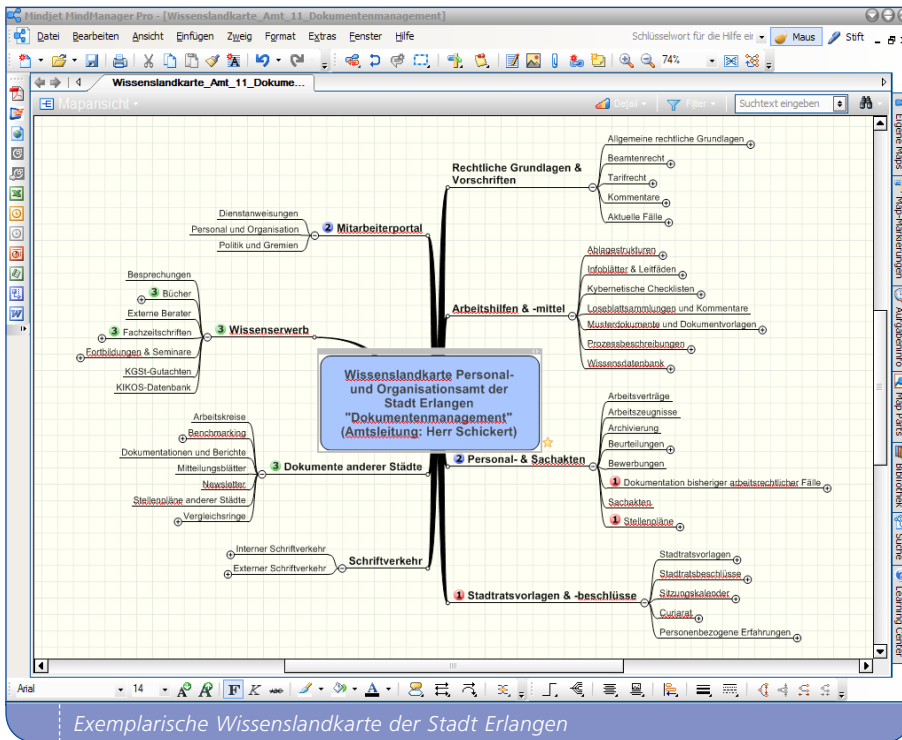
Bei der Stadt Erlangen wird das erhobene Wissen in Form von Wissenslandkarten dokumentiert und in den vier Formaten MindManager, GIF und PDF als Grafikformate sowie MS Word zur Verfügung gestellt.

In einem Projekt, in dem es das Erfahrungswissen des Leiters des Personal- und Organisationsamtes der Stadt Erlangen zu bewahren galt, wurden die folgenden wissensintensiven Schwerpunktthemen identifiziert:

- Dokumentenmanagement
 - Stadtratsvorlagen (Erstellung usw.)
 - Dienstanweisungen
 - Dienstvereinbarungen
- Personalwirtschaft
 - Beamten- sowie arbeits- und tarifrechtliche Aufgaben
- Organisation
 - Stellenplan (Chronologie der Besetzungen usw.)
 - Organisationsentwicklung (Umstrukturierungen usw.)

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch in Form einer Wissenslandkarte, welche Wissensinhalte bei der Wissenssicherung im Bereich „Dokumentenmanagement“ behandelt wurden:

Um aus den abgeschlossenen Aktivitäten möglichst umfangreiche Nutzeffekte für die Stadt Erlangen zu realisieren, wurden bzw. werden die folgenden Schritte auf der Basis der direkten Er-



gebnisse der Wissenssicherung durchgeführt:

- **Poster zur täglichen Präsenz (internes Marketing):** Zur Bewusstseinsbildung für Wissensmanagement und für das interne Marketing bezüglich der Aktivitäten zur Wissenssicherung werden die Wissenslandkarten auf ein großes Format (z.B. DIN A0) geplottet und an exponierten Orten als Poster aufgehängt.
- **Organisation der Pflege:** Die Organisation der Pflege soll möglichst einfach gehalten werden. In jeder Abteilung wird ein Teil der Wissenslandkarte gepflegt. Jede Abteilung benennt einen

„Redakteur“, der neue Inhalte in die Wissenslandkarte einfügen darf. Dazu wurden entsprechende Lizenzen für die Software MindManager angeschafft.

- **Checkliste für die Ausführung von Tätigkeiten:** Die MS-Word-Dokumente der Wissensdokumentation werden für einzelne Tätigkeiten in einzelne Dokumente aufgeteilt (1-2 Seiten), verschlagwortet und über eine Wissensdatenbank wiederfindbar gemacht.
- **Verteilung und Einholen von Feedback:** Die Dokumentationen werden von allen Beteiligten nochmals gelesen sowie angepasst und erweitert

(z.B. Struktur der gesetzlichen Grundlagen). Erst dann erfolgt eine erste Verabschiedung und Freigabe dieser Version.

- **Instrument zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter:** Die Wissenslandkarten sollen Bestandteil der Einarbeitungsprozesse neuer Mitarbeiter werden, da sich diese so schnell einen Überblick über wichtige Themen und Erfahrungen verschaffen können.
- **Instrument zur persönlichen Wissensdokumentation:** Nach der Lizenzierung des MindManager können viele Mitarbeiter dieses Tool zur persönlichen Wissensdokumentation nutzen.
- **Checkliste für die systematische Wissenssicherung:** Ein Fragebogen dient als Leitfaden zur Erhebung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter. Nach den allgemeinen Fragen wird eine Wissenslandkarte mit den für diesen Mitarbeiter wichtigsten Prozessen bzw. Tätigkeiten, Projekten und Dokumenten erstellt. Zu den einzelnen Themen werden dann jeweils die Fragen im Fragebogen gestellt.

Neben diesen kurzfristigen Maßnahmen sind als Zukunftsperspektive die folgenden mittel- und langfristigen Maßnahmen geplant:

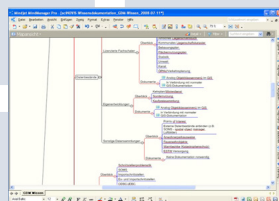
- **Basis für die Optimierung der Ablagestrukturen:** Langfristiges Ziel ist eine weitgehende Synchronisierung zwischen Wissenslandkarten, elektronischen Ablagestrukturen und physischen Ablagestrukturen. Insbesondere der bereits vorhandene Standardaktenplan wird dazu als Leitlinie herangezogen.
- **Ausbaumöglichkeiten zur Wissensquellen- und Wissensträgerkarte:** Für alle Themen können in der Wissenslandkarte systematisch auch alle relevanten Wissensquellen und alle relevanten Ansprechpartner erfasst werden (Übergang zur Wissensquellen- und Wissensträgerkarte).
- **Übertragung auf andere Abteilungen:** Die Aktivitäten werden sukzessive auf weitere Wissensträger und Abteilungen übertragen, wobei man auf den gewonnenen Erfahrungen aufbaut. Auch das Führungshandbuch der Stadt Erlangen wird in Form von Wissenslandkarten im MindManager realisiert.

Einarbeitung neuer Mitarbeiter und persönliches Wissensmanagement

- Wissenslandkarte als Überblick
- Visualisierungen in Meetings
- Checkliste für Tätigkeiten
- Wissensaustausch

Skill Management

- Nutzung für Stellenausschreibungen
- Fähigkeits- und Interessenprofile
- Personalentwicklung
- Yellow Pages



Informationsmanagement

- Wissensquellenkarte
- Optimierung von Ablagestrukturen
- Strukturierung von Ordnern
- Basis für Aufbau von Ontologien

Weitere Nutzung

- Internes Marketing
- Basis für die Befüllung von Wikis
- Basis für die Prozessoptimierung
- Ideen- / Innovationsmanagement

Konsequente Nutzung von Wissenskarten

- **Einführung von systematischen Prozessen zur Wissenssicherung:** Um keinen bloßen „Strohfeuer-Effekt“ zu erzielen, werden auf der Basis eines Pilotprojekts schlanke und differenzierte Prozesse zur Wissenssicherung bei ausscheidenden oder wechselnden Mitarbeitern eingeführt und eng in die Personalprozesse integriert (z.B. moderierte Übergabegespräche auf Basis eines Fragebogens).
- **Einbettung in die Wissensmanagement Roadmap der Stadt Erlangen:** Nach einem entsprechenden Pilotprojekt sind die Erstellung und die Verabschiedung einer Wissensstrategie für die Stadt Erlangen durch die Leitungsebene sowie zielgruppenangepasste Schulungen die nächsten Schritte im Rahmen der Wissensmanagement Roadmap der Stadt Erlangen.

→ Nutzeffekte systematischer Wissenssicherung

Die Nutzeffekte der systematischen Sicherung von Expertenwissen sind vielfältig und stellen sich sowohl kurzfristig als auch mittel- und langfristig ein:

- Sicherung des Wissens für die Organisation
- Erheblich schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Vermeidung von Fehlern und Doppelarbeiten
- Ausschöpfung von Synergiepotenzialen
- Entlastung für Mitarbeiter und Zeitersparnis
- Innovationen und Optimierungen durch Reflexion über das eigene Fachgebiet

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die geplanten Nutzeffekte sowohl die Reduktion von Kosten als auch die Erhöhung der Qualität und Effizienz umfassen. Generell soll mit dem Ansatz in Zukunft messbar die Produktivität weiter erhöht werden.

→ Checkliste: Stolperfallen und Projekttrieb

- **Faktor „Zeit“:** Das größte Problem der Wissensbewahrung stellt der Faktor Zeit bzw. der Druck im Tages-

geschäft dar. Der ausscheidende Wissensträger soll daher nur minimal belastet werden. Bereits innerhalb eines Arbeitstages kann relevantes Wissen gesichert werden. Der Experte wird damit von der lästigen Aufgabe der Dokumentation befreit. Nur kurzfristig denkende Unternehmen investieren keine Zeit in die nachhaltige Sicherung von Wissen. Erfahrungen zu teilen anstatt sie zu verlieren spart Zeit.

- **Wissen ist Macht:** In modernen lernenden Organisationen ist das Teilen von Erfahrungen und ein offener Umgang mit Fehlern selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmenskultur und wird durch die Führungskräfte in vielerlei Hinsicht gefördert und gefordert. Wissen zu teilen macht Mitarbeiter wertvoller, nicht überflüssig. Statistiken und Evaluationen von sciNOVIS-Projekten haben gezeigt, dass besonders ausscheidende Mitarbeiter ihr Wissen gern preisgeben und „Spuren hinterlassen“ wollen. Der Barriere, Wissen aus Angst vor Machtverlust zurückzuhalten lässt sich durch Vorgespräche, bestimmte Spielregeln und eine geeignete Prozessorganisation sehr gut entgegenwirken.
- **Unklare Ziele:** Idealerweise sollte Wissensmanagement und Wissenssicherung in die normativen und strategischen Ziele eines Unternehmens aufgenommen werden. Es ist wichtig, den Mitarbeitern klar aufzuzeigen, wie der Prozess der Wissensbewahrung abläuft, welche Inhalte dokumentiert werden sollen und was man von einer Wissensdokumentation erwarten kann.
- **Negative Einstellungen:** Generell ist eine wichtige Voraussetzung für eine bereitwillige Wissenspreisgabe ein gutes und vertrauensvolles Arbeitsklima und eine positive Identifikation mit dem Unternehmen, deshalb ist neben den direkten Erfolgsfaktoren auch immer an diesen langfristigen indirekten Faktoren zu arbeiten. Damit ist verbunden, dass bei einer negativen Einstellung zum Arbeitgeber die Wissensweitergabe an externe Projektbegleiter besser akzeptiert wird und die Experten offener berichten.
- **Ungünstige Wissens- und Fehlerkultur:** Werden Fehler in einem Unternehmen bestraft oder schmücken

sich Mitarbeiter mit fremden „Erfahrungsfedern“ ist die Bereitschaft über Erfahrungen zu sprechen gemindert. Fehler müssen erlaubt sein um kreativ und innovativ zu sein, doch unnötig wiederholte Fehler können und sollten durch Wissenssicherung vermieden werden. So führen derartige Aktivitäten immer auch zu Vorschlägen, die Organisation und die Geschäftsprozesse zu optimieren.

- **Rolle der Führungskräfte:** Zusammengefasst ist das Teilen von Wissen und insbesondere Wissenssicherung eine neue Führungsaufgabe, die es erfordert mit gutem Beispiel voran zu gehen, ein Klima der Wissensteilung zu schaffen und auch die nötige Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen.
- **Mehrwerte:** Bei der Wissenssicherung zählen nicht nur die direkten Ergebnisse der Wissensdokumentation oder Einarbeitung des Kollegen sondern mannigfaltige Mehrwerte und Nutzeffekte können ausgeschöpft werden. Siehe: Abb. Optimierung von Ablagestrukturen
- **Langfristige Perspektive:** Nach singulären Aktivitäten der Wissensrettung sollten idealerweise nachhaltige Konzepte der Wissenssicherung etabliert werden, z.B. kontinuierliche Wissenssicherung nach Projektabschlüssen, einfache Wissensdokumentation in Wikis, Wissensteilung in Besprechungen, E-Mails und vieles mehr.
- **Change Management:** Jede Einführung von Wissensmanagement stellt ein Veränderungsprojekt dar, das entsprechen sorgfältig und professionell begleitet werden muss. Dazu gehört es insbesondere in einer „unfreezing Phase“ durch Information, Partizipation und Qualifikation Bereitschaft zur Wissenspreisgabe zu schaffen.

→ Kriterien zur Auswahl eines Dienstleisters

- **Preis-/Leistungsverhältnis:** sciNOVIS bietet niederschwellige, pragmatische Lösungen sowie singuläre Projekte, die frei skalierbar sind.
- **Nähe zum Kunden:** sciNOVIS betreibt 4 Standorte in Deutschland und unsere Experten kommen flexibel und notfalls sehr kurzfristig zu unseren Kunden oder Interessenten ins Haus.

- **Branchen-Know-how:** Unsere Experten haben sehr viele Erfahrungen sowohl in der Privatwirtschaft als auch in öffentlichen Verwaltungen sammeln können. Mehr dazu später im Abschnitt Projektpartner und Referenzen.
- **Interdisziplinarität:** In unserem Team vereinen wir diverse Spezialqualifikationen, um jedem Projekt wirklich kompetent gerecht zu werden. Derzeit liegen unsere Schwerpunkte im den Bereichen Moderation, Coaching und Beratung, Wirtschaftspsychologie, Berufspädagogik und Lernpsychologie, Kommunikationswissenschaften und Soziologie, Redaktion, Informations- und Sprachwissenschaften, Personalentwicklung, Ideen-, Projekt- und Prozessmanagement, Betriebswirtschaft und Unternehmensorganisation, Datenbanken, Enterprise 2.0 und Social Media.
- **Erfahrung:** In teils knapp 20 Jahren Beratertätigkeit haben die Spezialisten von sciNOVIS Einblick in die verschiedensten Branchen und Fachgebiete sammeln können sowie Expertise in unterschiedlichen Bereichen entwickelt. Aus jedem Projekt nehmen unsere Mitarbeiter selbst neues Wissen mit, das sie in kommende Aufgaben einbringen können.
- **Vertrauensvolle und langfristige Zusammenarbeit:** Zahlreiche Kunden arbeiten seit knapp 10 Jahren schon partnerschaftlich mit uns zusammen.
- **Keine reine IT:** Wir kennen uns mit IT aus, bauen aber Lösungen um bestehende IT herum und wollen unseren Kunden nichts aufdrängen. Auf Wunsch helfen wir bei Neueinführung und Optimierung, z.B. von Sharepoint oder einem Wiki.

→ sciNOVIS Kompetenzen, Erfahrungen und Kunden

sciNOVIS Kompetenzprofil

- Knapp 20 Jahre **DIENSTLEISTUNGSKOMPETENZ** im Wissensmanagement, speziell im Bereich „Wissenssicherung und Wissenstransfer“ (z.B. über 1.000 Sitzungen zur Wissenserhebung)
- Mitarbeiter mit interdisziplinären **SPEZIALQUALIFIKATIONEN** in den Bereichen Betriebswirtschaft, Change Management, Psychologie und IT etc.
- **STANDORTE** Bayern, Baden-Württemberg, NRW und Berlin
- Dienstleistungen sowie Konzeption und Umsetzung **AUS EINER HAND:** Wissenstransfer und -dokumentati-

- on, Analyse und Beratung, unabhängige Softwareauswahl und -einführung sowie Schulungen und Seminare
- **HOCHEFFIZIENTE VORGEHENSWEISE** aufgrund von Prozessmodellen, Referenzmodellen und Tool-Unterstützung
- Einbringung von **BRANCHEN-KNOWLEDGE** durch bereits abgeschlossene und laufende Projekte in der Privatwirtschaft und öffentlichen Verwaltungen
- Zugang zu den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und Spezialkompetenzen durch umfangreiches **PARTNERNETZWERK** (insb. Seminarpartner der Zeitschrift „Wissensmanagement – das Magazin für Führungskräfte“) und durch die Professur Organisation und Management, insb. Wissensmanagement an der Hochschule Ansbach von Hrn. Prof. Dr. Michael Müller
- **SCHLANKE** Durchführung und **NACHHALTIGE** Nutzung der Ergebnisse bei **MINIMALEM AUFWAND** für den Experten
- Strikte **ORIENTIERUNG AN DEN BEDÜRFNISSEN JEDES KUNDEN** bezüglich Form der Dokumentation, Wissensnutzer usw.

sciNOVIS Dienstleistungsportfolio

- Analyse und Beratung
- Wissenstransfer und -dokumentation
- Schulungen und Seminare
- Softwareauswahl und -einführung

sciNOVIS Projektpartner und Referenzen

Branchen privater Unternehmen, die wir bereits betreu(t)en sind:

- Automobilhersteller und -zulieferer
- Bank- und Finanzdienstleister
- Elektronik-/Gerätehersteller
- Energieversorgungsunternehmen
- Handelsunternehmen
- Marktforschungs- und Werbebranche
- Medizintechnik- und Pharmaunternehmen
- Mess- und Prüftechnik
- Softwarehäuser
- TV und Medien

Öffentliche Verwaltungen, die wir bereits betreu(t)en sind:

- Bundesministerien
- Bundesämter



- Bundesanstalten
- Bundesunmittelbare Körperschaften d.ö.R.
- Landesministerien
- Landesbanken
- Bezirksregierungen
- Oberfinanzdirektionen/Finanzämter
- Städte über 100.000 Einwohnern
- Städte/Kommunen unter 100.000 Einwohnern
- Stadtwerke/Energieversorger
- Zweckverbände
- Staatliche/halbstaatliche Institute
- Universitäten und Fachhochschulen
- Verwaltungsakademien

Gerne teilen wir Ihnen auf Anfrage und nach Rücksprache mit den entsprechenden Kunden weitere konkrete Kontaktdaten von Ansprechpartnern mit.

Profile von Christian Graubner und Prof. Dr. Michael Müller

Prof. Dr. Michael Müller

Dipl.-Inf. (Univ.)

- Gründer und Partner
- Studium der Informatik an der Universität Erlangen
- Promotion im Bereich Wissensmanagement am Lehrstuhl für KI an der Universität Erlangen (Business Intelligence und Data Mining)
- Knapp 20 Jahre Praxiserfahrung als Unternehmensberater im Wissensmanagement
- Professur Organisation und Management, insb. Wissensmanagement an der Hochschule Ansbach

Prof. Dr. Michael Müller hat nach mehreren Stationen als Projektmitarbeiter und Projektleiter zahlreicher Wissensmanagement-Projekte das Unternehmen sciNOVIS gegründet. Als Prozessbegleiter, Trainer und Dozent hat er über 500 Sitzungen zur Wissenssicherung persönlich durchgeführt. Seine Kompetenzen liegen durch seine fast 20-jährige Praxiserfahrung hauptsächlich in der Durchführung von Wissenstransfers, in Schulungen bzw. Seminaren (auch als Referent der Zeitschrift „Wissensmanagement“) und Beratungsprojekten (insb. Einführung von Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung).

Christian Graubner

Dipl.-Betriebswirt (FH)

- Geschäftsführender Partner
- Ausbildung zum Bankkaufmann
- Studium der Betriebswirtschaftslehre an der GSO Hochschule Nürnberg
- 10 Jahre Praxiserfahrung als Unternehmensberater im Wissensmanagement
- Mehrjährige Dozententätigkeit an der Universität Erlangen

Christian Graubner berät und begleitet seit 10 Jahren Unternehmen und Organisationen unterschiedlichster Branchen bei der Einführung und Umsetzung von Wissensmanagement. Als geschäftsführender Partner der Firma sciNOVIS hat er seine Kernkompetenzen bei der Durchführung von Workshops und Beratungsprojekten, der Ausbildung von Mitarbeitern sowie der Begleitung von Wissenstransfers (z.B. mehr als 400 durchgeführte Sitzungen zur Wissenssicherung und zum Wissenstransfer).

Christian Graubner und Prof. Dr. Michael Müller sind außerdem Referenten der Zeitschrift „Wissensmanagement“ (z.B. zu den Themen „Wissensmanagement erfolgreich einführen“ und „Wikis erfolgreich einführen“). Weiterhin ist Prof. Dr. Michael Müller Professor für das Lehrgebiet „Organisation und Management, insb. Wissensmanagement“ an der Hochschule Ansbach und langjähriger Dozent für anwendungsorientiertes Wissensmanagement an den Hochschulen Deggendorf, Heilbronn und Würzburg in betriebswirtschaftlichen und technischen Studiengängen sowie Autor zahlreicher Veröffentlichungen zum Thema „Wissensmanagement“.

→ Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick

Die Sicherung von Expertenwissen stellt für alle privatwirtschaftlichen Unternehmen sowie für Behörden und öffentliche Verwaltungen eine zunehmend wichtige Aufgabe dar. Wissenssicherung bedeutet einen qualitativen Sprung in der Unternehmens- oder Verwaltungskultur. Angst vor Machtverlust infolge der Preisgabe von Wissen wird nach der bisherigen Erfahrung durch die mit den Erhebungsinter-

views ausgedrückte Wertschätzung bei Weitem ausgeglichen. Es ist naheliegend, hier mit lang gedienten, erfahrenen Experten, die am Ende ihrer Karriereleiter stehen und in absehbarer Zeit (1-2 Jahre) aus dem Dienst scheidend werden, erste Aktivitäten zur Wissenssicherung durchzuführen.

Dies ist auch ein Signal für jüngere Aufsteiger, dass Wissensteilung ein Hinweis auf Führungsreife ist, während das eifersüchtige Hüten von Wissen in der komplexen Wissenslandschaft kontraproduktiv ist. Für die Zukunft besteht die Aufgabe darin, eine offene und transparente Wissenskultur aufzubauen. Kunden von sciNOVIS gehen diesen Weg.

Neben grundlegenden Herausforderungen ist stets der geeignete Mittelweg zwischen Kommunikation und Dokumentation des Wissens zu finden. Für viele zukünftige Aufgaben wird das Teilen von Wissen z.B. durch Wissenstransfer und -dokumentation bei minimaler Belastung der Experten einen Baustein der Gesamtlösung darstellen. Die Vision ist eine enge Integration der Prozesse der Wissenssicherung in den Mitarbeiter-Life-Cycle des Personalwesens. Ferner müssen in Zukunft die „Notfallszenarien“ in Form von Wissenssicherung kurz vor dem drohenden Wissensverlust zugunsten einer inkrementellen Wissenssicherung in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) reduziert werden. Auch über den systematischen Kontakt zu langjährigen Mitarbeitern über den Ruhestand hinaus sollte man nachdenken. Bei der Einführung von Wissensmanagement oder einzelnen Maßnahmen sollten externe Coachs nicht nur die Konzeption, sondern auch die Umsetzung begleiten. Mit systematischem Wissensmanagement gehen Firmen und Behörden einer sichereren Zukunft entgegen.

→ Kontakt

Christian Graubner,
Prof. Dr. Michael Müller
sciNOVIS GbR
Wismarer Str. 6
90425 Nürnberg

- ☎ +49 911 7871417
- ☎ +49 911 7875023
- ✉ info@scinovis.de
- 🌐 www.scinovis.de