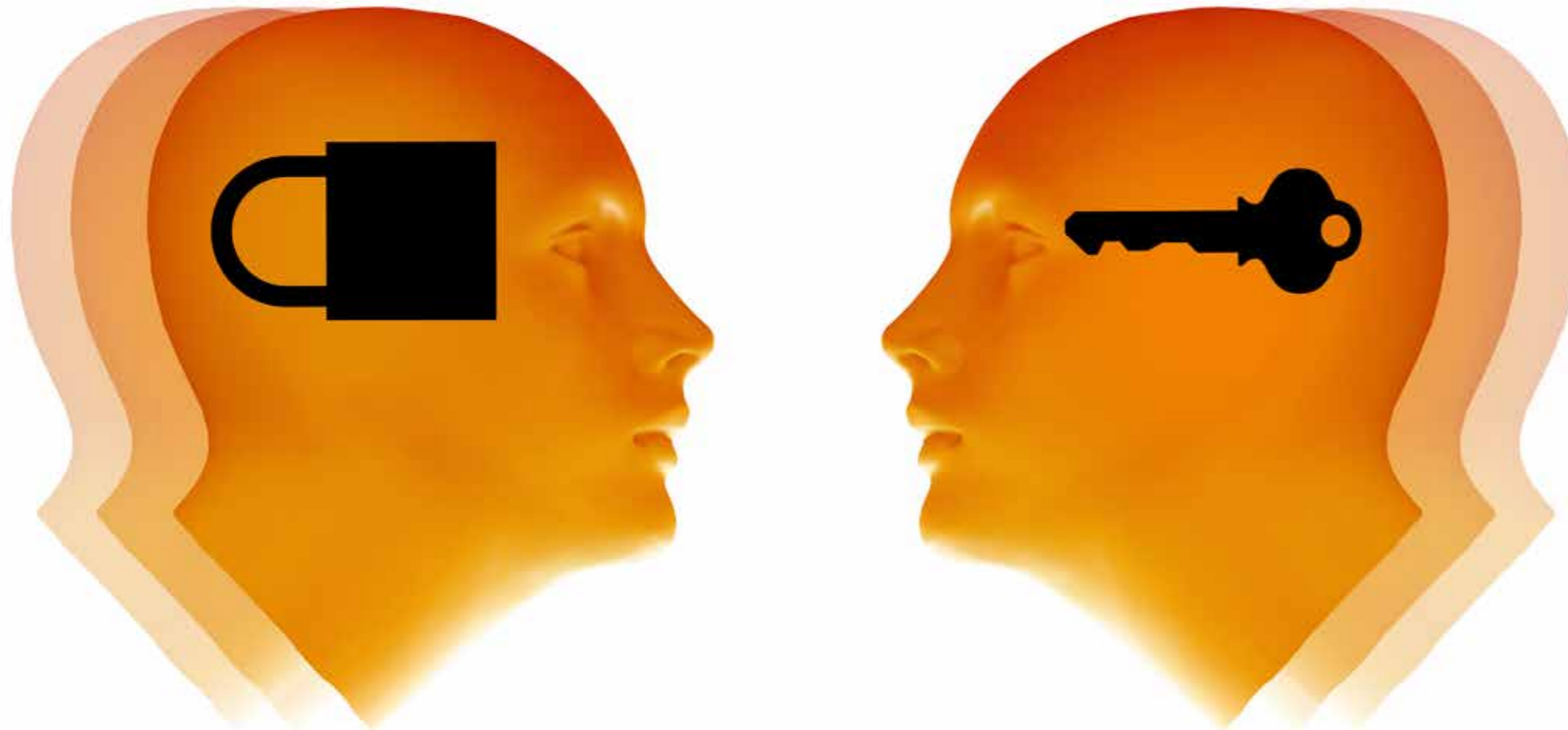


# ■ Erfahrungswissen sichern, aber wie?



(C) Gerd Altmann auf Pixabay

## Das Wichtigste in Kürze: Was erfahren Sie in diesem Fachartikel?

- 01** Wissenssicherung ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels dringend erforderlich und von hoher Priorität.
- 02** Obwohl sich Erfahrungen nicht dokumentieren lassen, ist eine Wissensweitergabe im Zuge eines moderierten Transferprozesses möglich.
- 03** Wissenslandkarten eignen sich hervorragend, um den Status Quo zu erfassen – und kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- 04** Neben einer Ad-hoc-Wissenssicherung bei akut drohendem Wissensverlust muss es das Ziel von Unternehmen sein, Wissenssicherung prozessbegleitend in den Unternehmensalltag zu integrieren.

Die Informationsflut wächst unaufhaltsam. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit von Wissen. Unternehmen – und ihre Mitarbeiter – benötigen daher permanent neue Impulse von außen, um up-to-date zu bleiben. Nur so wird es möglich, mit dem Markt Schritt zu halten, Prozesse zu verbessern und neue Produkte oder Dienstleistungen zu kreieren. Doch bei allem Neuen darf man das Alte nicht aus dem Blick verlieren. Das gilt speziell für das über Jahre hinweg erworbene Erfahrungswissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter schlummert. Es gehört zum wertvollsten Gut der Unternehmen und gilt als größter Wettbewerbsvorteil. Schätzungen zufolge beläuft sich der Anteil von Wissen an der Gesamtwertschöpfung in vielen Unternehmen derzeit auf 60 Prozent und mehr. Tendenz weiter steigend. Das Bewusstsein für die immense Bedeutung von Wissen ist also durchaus vorhanden. Dennoch droht der Erfahrungsschatz derzeit unwiederbringlich wegzubrechen. Grund dafür ist der demografische Wandel.

### Die Zeit drängt

Laut Angaben des Statistischen Bundesamts geht die Zahl der Erwerbstätigen bis zum Jahr 2060 um geschätzte 30 Prozent zurück. Sind heute noch knapp 50 Millionen Menschen potenziell erwerbsfähig, so werden es in gut 40 Jahren nur noch zirka 34 Millionen sein. Dieser Prozess ist bereits im Gange und verzeichnet beginnend mit dem Jahr 2020 eine erste große Zäsur. Seither gehen nämlich die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer in Rente und lösen eine einzigartige Pensionierungswelle aus. Die Zeit drängt also – und Unternehmen müssen jetzt die Initiative ergreifen, um das implizite Know-how ihrer langjährigen Mitarbeiter zu sichern. Sonst droht es innerhalb der nächsten Jahre verloren zu gehen.

### Erfahrungen lassen sich nicht dokumentieren

Die Ressource Wissen lässt sich in explizites und implizites Know-how unterteilen. Explizites Wissen ist dabei (nach Michel Polanyi) eindeutig kodiert und lässt sich daher auch eindeutig kommunizieren sowie dokumentieren. Anders verhält es sich hingegen beim impliziten Wissen. Es ist immer an die individuellen Erfahrungen des Wissensträgers verknüpft und lässt sich daher schwer explizieren. Da das auf Erfahrungen basierte Know-how beim Versuch der Wissensweitergabe zwangsläufig vom individuellen Erfahrungsschatz entkoppelt wird, nimmt es beim Transfer einen anderen Bedeutungskontext an. Oder anders gesagt: Nur wer über die gleichen oder zumindest ähnliche Erfahrungen verfügt wie der Wissensträger, kann das implizite Know-how verstehen und – noch wichtiger – auch anwenden.

### Den Erfahrungsschatz heben

Die schlechte Nachricht vorweg: Implizites Wissen lässt sich nicht dokumentieren. Die gute Nachricht: Im Zuge eines Transferprozesses ist es aber möglich, Erfahrungswissen zu externalisieren und weiterzugeben. Deutlich wird dieses Vorgehen anhand der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi:

■ Um implizites Wissen überhaupt weitergeben zu können, muss demnach zunächst eine Sozialisierung stattfinden. Das bedeutet, reines Erklären bringt in den meisten Fällen keinen Wissenszuwachs. Vielmehr muss sich der Wissensempfänger in die Welt des Wissensträgers begeben. Durch Beobachtung oder Beispiele erhält er einen Einblick in die Erfahrungswelt seines Gegenübers – und kann das Gesagte richtig einordnen und verstehen. Der Wissensempfänger eignet sich damit selbst implizites Wissen an.

*Wenn kein Nachfolger vorhanden ist, kann keine persönliche Wissensweitergabe erfolgen. Die Konsequenz: Das Know-how muss zwischengeparkt werden ... ein moderierter Wissenstransferprozess wird erforderlich.*

Im Zuge der Externalisierung wird – auf Grundlage von Metaphern, Vergleichen u.Ä. – aus dem erworbenen impliziten Wissen Schritt für Schritt explizites Wissen. Das neue Wissen, das im ersten Schritt Erlernte, wird im Zuge von Reflexionsprozessen greifbar und artikulierbar.

Anschließend wird dieses erworbene Wissen mit vorhandenem explizitem Wissen kombiniert. Dadurch entsteht gänzlich neues Wissen.

Wird dieses Know-how vom Wissensempfänger tagtäglich angewendet, geht es ihm in Fleisch und Blut über. Es wird zur Routine – und damit zu seinem individuellen Erfahrungswissen.

### Mehrere Wege führen zur Wissenssicherung

Um das Wissen entsprechend weiterzugeben, gibt es verschiedene Ansätze. Zu den bewährtesten gehören dabei

**Mentoring:** ein erfahrener, ggf. bald ausscheidender Mitarbeiter (= Mentor) gibt sein Wissen an seinen Nachfolger bzw. an einen jüngeren Kollegen mit einem geringeren Erfahrungsschatz weiter (= Mentee)

**Wissens- bzw. Generationentandems:** ein jüngerer und ein älterer bzw. erfahrener Mitarbeiter tauschen ihr Wissen aus. Anders als beim Mentoring findet der Wissenstransfer dabei wechselseitig statt. Die Beteiligten begegnen sich auf Augenhöhe.

**Microlearning:** Mitarbeiter mit einem exklusiven Erfahrungsschatz geben ihr Wissen in Kurz-Schulungen an (mehrere) Mitarbeiter weiter.

**Lessons Learned:** Positive und negative Erfahrungen aus Projekten werden systematisch gesammelt, erfasst und dokumentiert. Bei ähnlichen Vorhaben kann auf dieses Erfahrungswissen zurückgegriffen werden.

**Storytelling:** Wissen wird in Form von Geschichten weitergegeben. Diese Form der Wissensvermittlung ist besonders anschaulich und einprägsam. Sie eignet sich insbesondere, um neuen Mitarbeitern die Unternehmenskultur nahezubringen.

Ideal wäre es also, wenn das Erfahrungswissen des ausscheidenden Mitarbeiters direkt an seinen Nachfolger weitergegeben würde. Das ist aber in der Unternehmenspraxis nur in den seltensten Fällen gegeben. Aus unterschiedlichen Gründen:

**01** Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels finden Unternehmen oft nicht rechtzeitig einen adäquaten Nachfolger.

**02** Im Sinne einer Konsolidierung wird die Stelle nicht nachbesetzt, sondern die Aufgaben auf mehrere Schultern verteilt.

**03** Ein Kompetenzträger fällt unerwartet aus, zum Beispiel durch plötzliche Krankheit.

Immer dann, wenn (noch) kein Nachfolger vorhanden ist, kann auch keine persönliche Wissensweitergabe erfolgen. Die Konsequenz: Das Know-how muss zwischengeparkt werden.

### Die Rolle des neutralen Dritten

In solchen Fällen ist in der Regel ein moderierter Wissenstransferprozess erforderlich. Dabei fungiert ein neutraler Dritter als Sparringspartner. In der Form

eines Prozessbegleiters übernimmt er die Rolle des Wissensempfängers und durchläuft an seiner Stelle die Phasen der Sozialisierung und Externalisierung. Statt sich das Wissen aber in den nächsten beiden Schritten zu eigenen zu machen, dokumentiert er es.

Diese Dokumentation muss so erfolgen, dass spätere potenzielle Wissensträger genau an diesem Punkt ansetzen und die Wissensspirale – also die Kombination und die Internalisierung – abschließen können. Damit das gelingt, sind Visualisierungen von größter Wichtigkeit.

Ein Wissenstransferprozess sollte idealerweise durch strukturierte Interviews erfolgen. Für die Dokumentation empfehlen sich vor allem Wissenslandkarten. Sie eignen sich insbesondere für komplexe Sachverhalte, da sie das externalisierte Know-how im Gesamtzusammenhang darstellen und in den richtigen Kontext bringen. Auf diese Weise entstehen Mindmaps, die neuen Mitarbeitern einen schnellen Überblick über den Gesamtprozess geben und es erlauben, punktuell tiefer in die Materie einzusteigen.

Das so dokumentierte Wissen bleibt zudem dynamisch. Die Maps lassen sich beliebig erweitern und in neue Zusammenhänge setzen. Sie passen sich flexibel an neue Situationen an und dienen damit nicht nur der Wissenssicherung.

### Wissenslandkarten mit vielfältigen Nutzenpotenzialen

Das in Wissenslandkarten gesicherte Wissen lässt sich im Unternehmen vielfältig verwenden:

So kann es im Personalbereich als Grundlage für Stellenausschreibungen oder Anforderungsprofile dienen und wichtige Impulse für die Personalentwicklung geben.

Zudem lässt sich das gesammelte Wissen in Yellow Pages einbauen oder für eine Wissensdokumentation in Wikis nutzen.

Darüber hinaus bietet es wichtige Anregungen für das betriebliche Ideen- und Innovationsmanagement bzw. für die Prozessoptimierung. Denn oft wird von den Wissensträgern auf Missstände hingewiesen – und ein alternatives Vorgehen aufgezeigt.

### Die Voraussetzungen für erfolgreiche Wissenssicherung

Das implizite Wissen von unschätzbarem Wert für die Unternehmen ist und dass es dringend gesichert werden muss, daran besteht kein Zweifel. Damit der Wissenstransfer gelingt, bedarf es aber einiger Voraussetzungen:

**01 Wissensträger identifizieren:** Welches Wissen muss überhaupt gesichert werden? Und wer verfügt über dieses Know-how? Unternehmen müssen die zentralen Wissensträger in ihrer Organisation ausfindig machen. Denn nur wenn sie wissen, wer Schnittstellenwissen oder wettbewerbskritisches Know-how innehat, können sie die vorhandenen immateriellen Schätze auch sichern. In diesem Zusammenhang spricht man auch von so genanntem exklusivem Wissen. Dabei handelt



es sich um Know-how, das entweder gar nicht mehr neu erlangt werden kann oder nur sehr schwer und unter hohem personellen und/oder finanziellem Aufwand.

**02 Wissenskultur etablieren:** Noch immer gilt Wissen vielerorts als Machtfaktor. Hier ist ein grundlegendes Umdenken erforderlich. Fehler müssen als Lernquelle gelten und Wissen sollte als Ressource verstanden werden, die sich nur vermehrt, wenn man sie teilt. Hier kommt dem Management eine entscheidende Rolle zu. Was es vorlebt, macht die Mitarbeiterschaft nach. Also: offen kommunizieren, Fehler nicht anprangern und Collaboration fördern.

**03 Der Faktor Zeit:** Eine Wissenssicherung gelingt nicht von heute auf morgen. Vielmehr sollte der Prozess rechtzeitig vor dem Ausscheiden eines Kompetenzträgers erfolgen. Das erfordert eine vorausschauende Planung und die Auseinandersetzung mit dem Thema. Um eine Wissensabwanderung nachhaltig zu vermeiden, kann die Wissenssicherung auch als kontinuierlicher Prozess im Unternehmen verankert werden.

### Wissenssicherung in Eigenregie

Die Notwendigkeit, das vorhandene Erfahrungswissen zu sichern, ist in vielen Unternehmen derzeit akut. Und der Bedarf wird in den nächsten Jahren noch weiter zunehmen. In manchen Firmen stehen hunderte Mitarbeiter kurz vor der Pensionierung. Der damit verbundene Sicherungsaufwand ist immens und viele Verantwortliche befinden sich angesichts dieser Herausforderung in einer Art Schockstarre: Die erforderlichen zeitlichen und personellen Ressourcen sowie der finanzielle Aufwand für die



**03** Im dritten Schritt führen die internen Prozessbegleiter die Wissenssicherung eigenständig durch und können sich bei Fragen an den Beraterstamm wenden.

Auf diese Weise holen sich Unternehmen die erforderlichen Kompetenzen ins Haus – und machen sich beim Thema Wissenssicherung frei von externer Unterstützung.

Wissenssicherung scheinen derart groß, dass sie nicht wissen, wie sie diese Aufgabe stemmen sollen. Zugleich drängt aber die Zeit. Um den drohenden Wissensverlust noch abzuwenden, müssen sie im Grunde sofort mit der Umsetzung beginnen.

Um den Aufwand möglichst gering zu halten und das vorhandene Budget nicht zu sprengen, empfiehlt es sich, Wissenssicherung nicht zu 100 Prozent extern einzukaufen. Strategisch – und auch wirtschaftlich – sinnvoller ist die Ausbildung firmeninterner Prozessbegleiter. Idealerweise erfolgt diese on the job, ganz im Sinne von learning-by-doing. Das gelingt in speziellen Schulungen oder Zertifizierungsprogrammen. Doch das kostet wieder Zeit – und genau diese wird immer knapper. In der Praxis gehen daher immer mehr Unternehmen daher dazu über, sich von Experten bei der Wissenssicherung anleiten zu lassen. Das bedeutet:

**01** Im ersten Schritt sichern externe Berater das Know-how ausgewählter Mitarbeiter. Die künftigen internen Prozessbegleiter schauen ihnen dabei über die Schulter.

**02** Im zweiten Schritt übernehmen die künftigen internen Prozessbegleiter die Wissenssicherung und erhalten Feedback von den externen Beratern.

## ■ Wertvolles Wissen in Gefahr?



**Ob Maschinen- und Anlagenbau, Gesundheitswesen, Bildung, IT-Berufe oder das Handwerk – der demografische Wandel betrifft alle Branchen. Neben dem zunehmenden Fachkräftemangel droht Unternehmen aller Größe im Zuge der bevorstehenden Pensionierungswelle ein gigantischer Wissensverlust. Auch Ihr implizites Kapital ist betroffen! Wissenssicherung ist der einzige Weg, das jahrzehntelange Know-how der Mitarbeiter zu bewahren. Wir verraten Ihnen, wie akut das Wissen in Ihrer Organisation gefährdet ist – und zeigen Ihnen Schritt für Schritt, wie Sie dem Verlust wirksam vorbeugen.**

### Online-Seminar | Wissen sichern: So geht's!

Wie stark sind Sie vom demografischen Wandel betroffen? Drohen Ihrem Unternehmen Wissensverluste? Im Seminar lernen Sie, die zentralen Wissensträger in Ihrer Organisation zu identifizieren. Zudem erfahren Sie, wie Sie Ihren individuellen Sicherungsbedarf bestimmen und Wissensbewahrung in die Praxis umsetzen. Dazu erstellen Sie eine individuelle Landkarte Ihres eigenen impliziten Know-hows.

**Termine: 24. Mai • 28. Juni • 19. Juli • 13. September • 11. Oktober • 29. November • 20. Dezember**



### Die Autorin:

Nicole Lehnert ist bereits seit 13 Jahren Chefredakteurin der Zeitschrift „wissensmanagement – Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration“. Sie führt Seminare zum Thema Wissenssicherung durch, bildet Prozessbegleiter aus und berät Unternehmen, die das Know-how ihrer Mitarbeiter bewahren wollen.

✉ nicole.lehnert@wissensmanagement.net

Alle Seminare auch als Online- & Inhouse-Event buchbar!

+49 (0)821 34973-41 • service@wissensmanagement.net  
www.wissensmanagement.net/veranstaltungen/seminare.html

**wissensmanagement**  
Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration