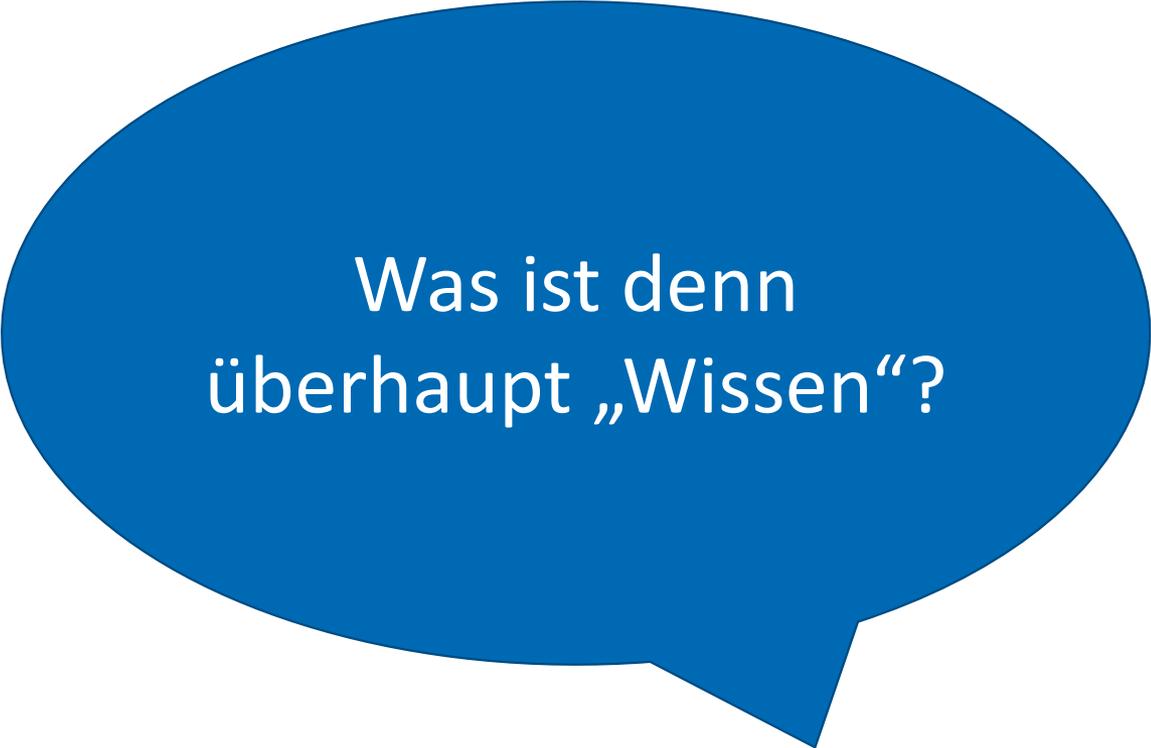


Führungsimpuls: Wissenstransfer- und -management

Übersicht

- Zur Aktualität des Themas – Warum brauchen wir Wissensmanagement-/transfer?
- Theoretische Grundlagen – Was ist das überhaupt?
- JLU Exkurs: Bachelorarbeit zum Wissenstransfer an Hochschulen (Beispielhaft am Personaldezernat)
 - Handreichungen zur praktischen Nutzung
- Werkzeuge für Wissenssicherung und -weitergabe
- JLU Exkurs: Die Wissensdatenbank von „Call Justus“



Was ist denn
überhaupt „Wissen“?

Aktualität der Thematik



Wandel von der Industrie- zur Informations-/Wissensgesellschaft	Wissen wird immer mehr zentraler Produktionsfaktor und Wettbewerbsvorteil
Demografischer Wandel	Kernpersonal mit hoher Fachexpertise wird zunehmend ausscheiden
Zunehmende Digitalisierung und Globalisierung	Immer mehr vernetztes Arbeiten, zunehmende Komplexität und Dynamik, wachsender Kosten-/Leistungsdruck

Worin sehen Sie derzeit das
größte Problem hinsichtlich
ausscheidender
Mitarbeiter/innen?

Für die
Organisation
?

Für Sie als
Führungskraft?

Für die
Mitarbeitenden
?

Chancen & Nutzen

- **Sicherung** von relevantem Wissens
- **Zeitersparnisse** durch schnelleren Zugriff auf Wissen
- Beschleunigte **Einarbeitung/Arbeitsstart**
- Vermeidung von **Fehlern** und Doppelarbeit
- Sicherung der **Kontinuität** und Leistungsfähigkeit



Theoretische Grundlagen

Begriffserläuterung

*„**Wissensmanagement** befasst sich mit dem bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation. Damit umfasst Wissensmanagement die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer ‚intelligenten‘, also lernenden Organisation. In diesem Sinne bilden Mensch, Organisation und Technik die drei zentralen Standbeine des Wissensmanagements.“*



Reinmann-Rothmeier et al. 2001, S. 18.

Begriffserläuterung



Wissenstransfer

- nach Ackermann et al.: Vorgang eines zielgerichteten Austausches von Wissen eines Wissensträgers auf einen Wissensempfänger
- Ziel: Sicherung von Erfahrungswissen, Förderung des Austausches
- Voraussetzung: vertrauensvolle Zusammenarbeit

Wissensformen

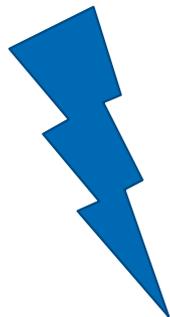
Individuelles Wissen



Kollektives Wissen

- Wissen **einzelner** Mitarbeiter/innen oder Personengruppen
- Beispiele: bestimmte Vorgehensweisen, Intuition, Bauchgefühl

- Wissen aller Mitarbeiter/innen
- Beispiele: Richtlinien, etablierte Verhaltensweisen, Organisationskultur



Wissensformen

Explizites Wissen



Implizites Wissen

- Bewusst
- Kommunizierbar
- Personenunabhängig
- Beispiele: Leitlinien, Handbücher, Checklisten

- Unbewusst
- Schwer kommunizierbar
- Individuell, Können der Person
- Erfahrungswissen

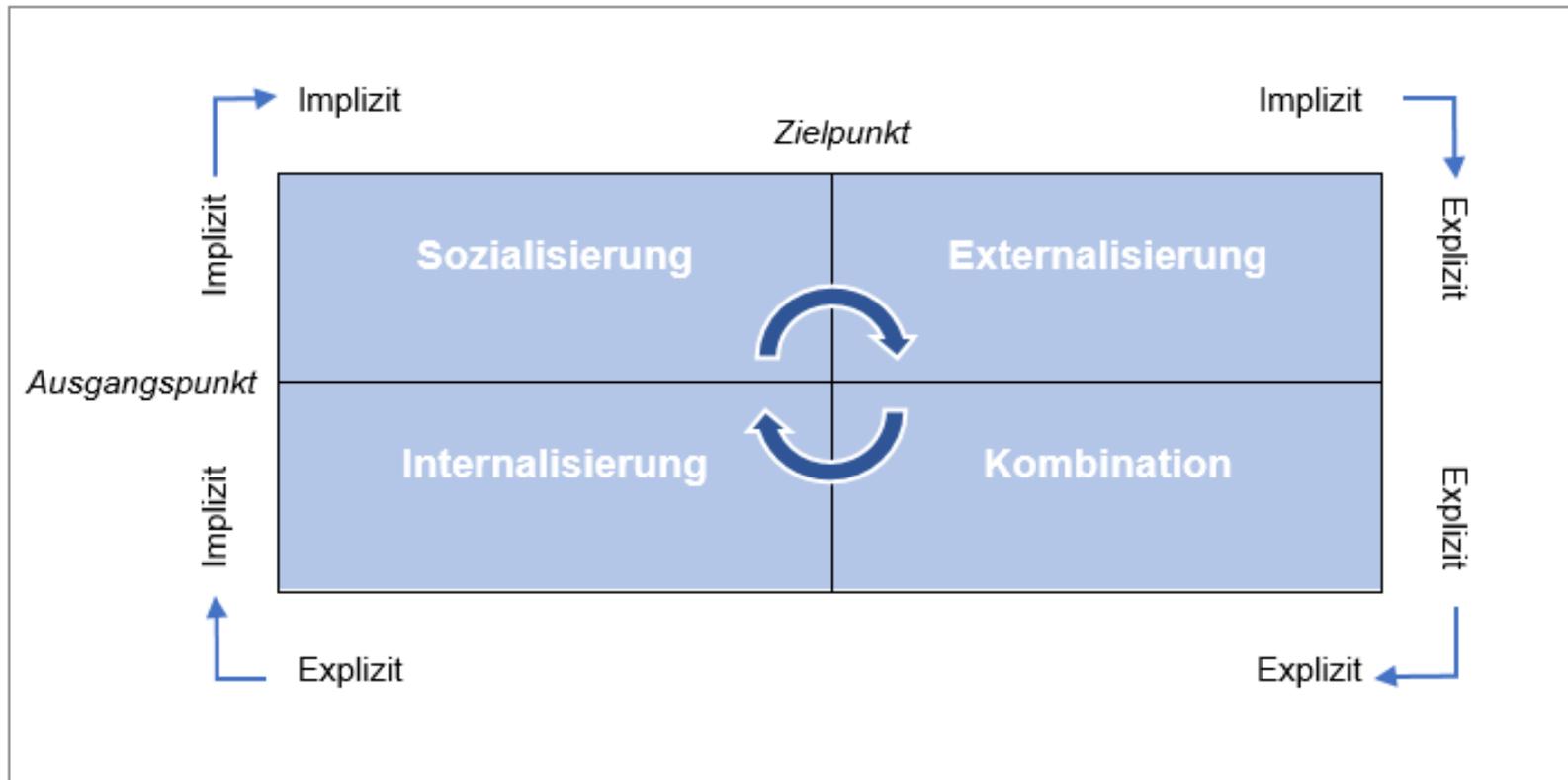


Wissensformen



<https://docplayer.org/1741121-Wissensmanagement-in-kleinen-und-mittleren-unternehmen-und-oeffentlicher-verwaltung.html>

Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi





JLU Exkurs: Bachelorarbeit zum Thema „Wissenstransfer an Hochschulen“

Vorgehensweise

Ziel: Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Ermöglichung eines strukturierten Wissenstransfers im Personaldezernat der JLU

Quantitative Befragung mit den Mitarbeitenden

- Anonyme Online-Befragung in Form eines Fragebogens

Qualitative Befragung mit Führungskräften

- Leitfadeninterviews auf Basis der Ergebnisse der Befragung

Ergebnisse

Sichtweisen der MA und FK unterscheiden sich kaum:

- **Fach- und Erfahrungswissen** für Aufgabenbewältigung sehr wichtig
- Erfahrungswissen schwer **dokumentierbar**
- **Maßnahmen** wie Vertretungen, Teambesprechungen, informelle Gespräche usw. werden bereits genutzt
- Ablagestruktur, Dokumentation, Kommunikation und Austritts- und Einarbeitungsprozess teilweise verbesserungsfähig
- Gutes **Betriebsklima**
- **Mobiles Arbeiten** hat sowohl positive als auch negative Auswirkungen
- **Zeit** als wichtiger Aspekt zur Wissensdokumentation

Unterstützungsmaterialien für Ein-/Austritt

	Bezeichnung der Handreichung	Funktion & Anwendung
1	Lessons Learned	Muster für die Dokumentation der wichtigsten Lernerfahrungen („Lessons Learned“) zu einem Vorgang oder Projekt.
2	Checkliste zum Austritt für Führungskräfte	Checkliste, um den Wissenstransfer der ausscheidenden Person hin zu Nachfolger/in zu sichern
3	Übergabevermerk	Macht individuelle Erfahrungen für den/die Nachfolger/in zugänglich (Aufgaben, Informationsbeschaffung/Kontakte, Weiterbildungen)
4	Gesprächsleitfaden für Übergabegespräche	Leitfaden, der den Austausch zwischen Führungskraft und Nachfolger/in.
5	Checkliste für die Führungskraft bei einer Einarbeitung	Strukturierte Handreichung, welche umfasst: Doings vor dem ersten Arbeitstag bzw. Woche und die Monate der Einarbeitungsphase.



Werkzeuge für Wissenssicherung und -weitergabe

Werkzeuge

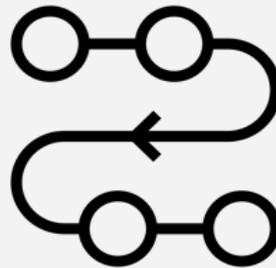
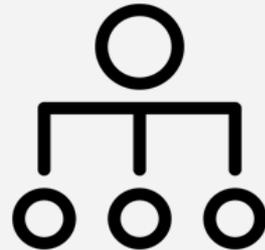
Wissensmanagement

Werkzeuge



Technology

Strukturen & Prozesse



Processes

Mitarbeitende & Netzwerke



People

Wissenskultur

Aufwändiger



Nieder-schwelliger

Werkzeuge

Wissensmanagement

Aufwändiger

Werkzeuge

Wissensdatenbank bzw.
Content-Mgmt-System
Dokumenten-Mgmt-System
Intranet

Wiki/FAQ
Checklisten (Excel, Word)
Videotutorials
Logische Dateiablage
Dokum. von Entscheidungen

Technology

Strukturen & Prozesse

Organisationsentwicklung
(Bereiche, Hierarchien, ...)
„Knowledge Officer“

Aufgaben (Prioritäten)
Zuständigkeiten
Schnittstellen Identifikation

Prozesse & Workflows

Processes

Mitarbeitende & Netzwerke

Job-Rotation / Mentoring
Wissens-/Expertiselandkarten
bzw. Kompetenzmatrix

Jourfixe, Team-
/Bereichsbesprechungen
Lessons-Learned-Runden

Gemeinsame Pausen
Freie Austauschrunden
Working out loud
Einarbeitung/Übergangsmgmt
Alters-/Berufsheterogenität

People

Nieder-
schwelliger

Wissenskultur

Rahmenbedingungen: Wichtigkeit?
Wertschätzung FK/Orga.? Fehlerkultur?
Zeit? Räumlichkeiten/Mittel/Kanäle?

Werkzeuge

Wissensmanagement

Aufwändiger



Nieder-schwelliger

Werkzeuge

Wissensdatenbank bzw.
Content-Mgmt-System
Dokumenten-Mgmt-System
Intranet

Wiki/FAQ
Checklisten (Excel, Word)
Videotutorials
Logische Dateiablage
Dokum. von Entscheidungen

Technology

Strukturen & Prozesse

Organisationsentwicklung
(Bereiche, Hierarchien, ...)
„Knowledge Officer“

Aufgaben (Prioritäten)
Zuständigkeiten
Schnittstellen Identifikation

Prozesse & Workflows

Processes

Mitarbeitende & Netzwerke

Job-Rotation / Mentoring
Wissens-/Expertiselandkarten
bzw. Kompetenzmatrix

Jourfixe, Team-
/Bereichsbesprechungen
Lessons-Learned-Runden

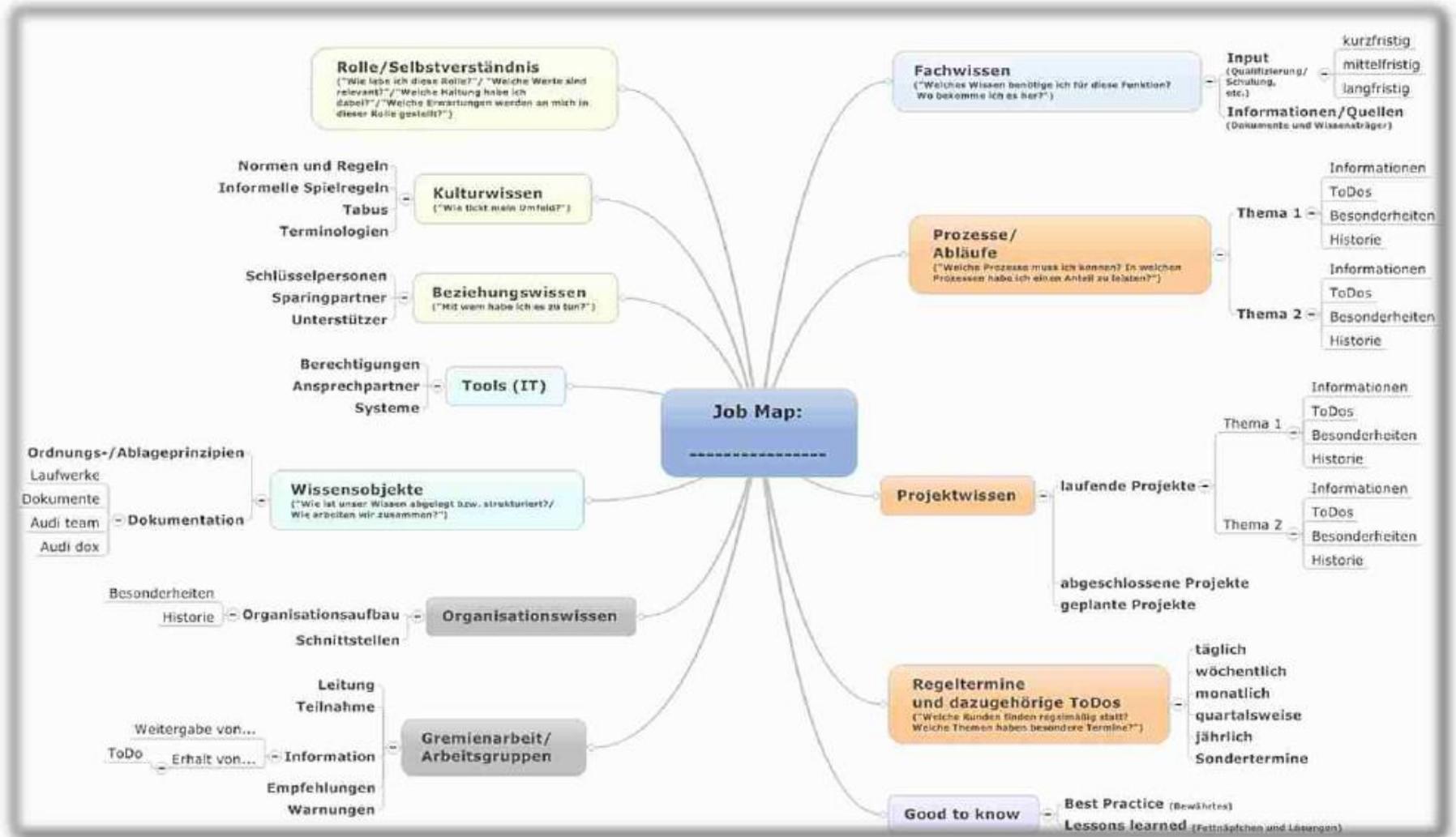
Gemeinsame Pausen
Freie Austauschrunden
Working out loud
Einarbeitung/Übergangsmgmt
Alters-/Berufsheterogenität

People

Wissenskultur

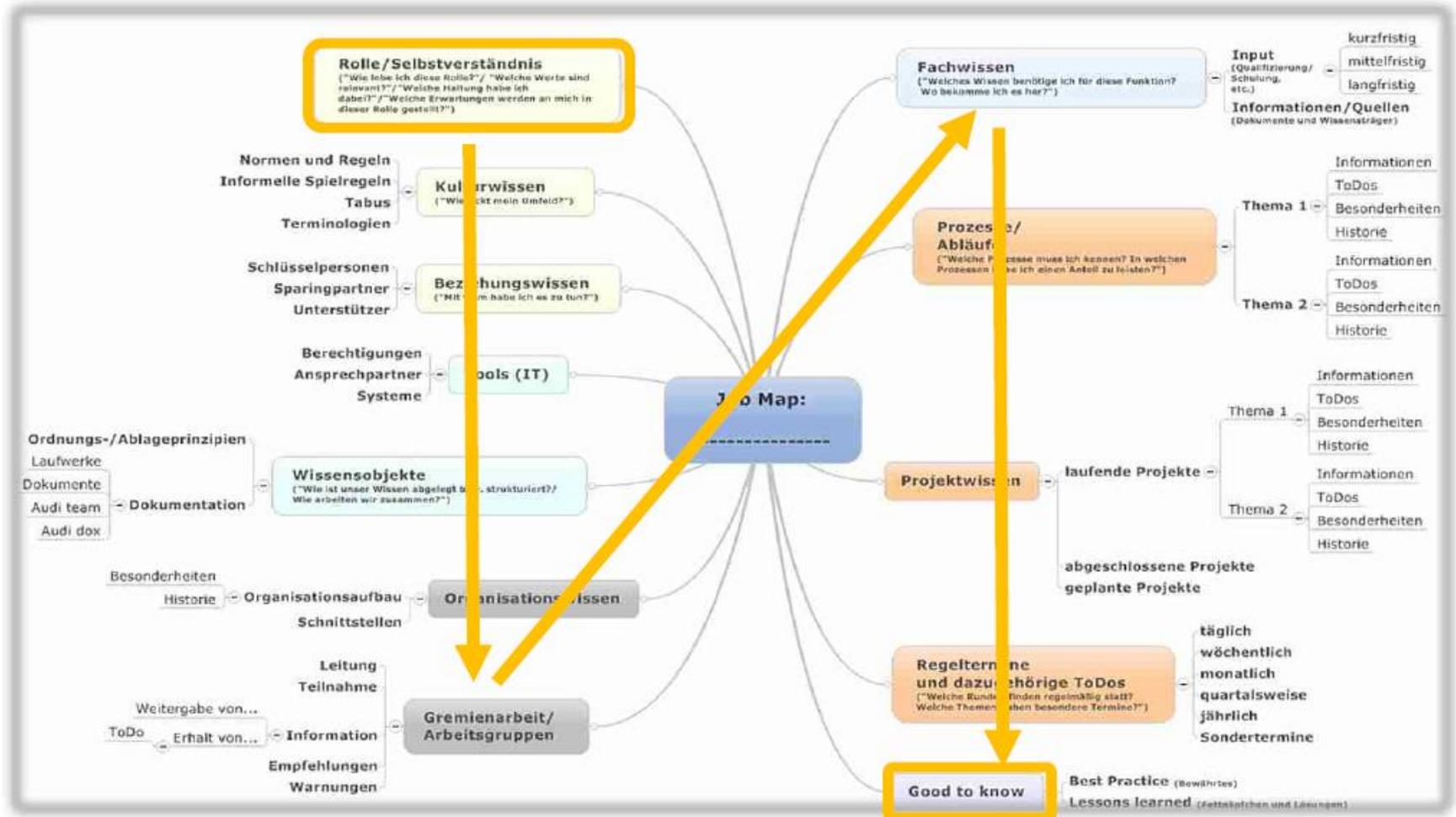
Rahmenbedingungen: Wichtigkeit?
Wertschätzung FK/Orga.? Fehlerkultur?
Zeit? Räumlichkeiten/Mittel/Kanäle?

Wissenslandkarten



Wissenslandkarten > auch nutzbar für Übergabegespräche

Die Wissenslandkarte - Vorgehensweise



Kompetenzmatrix

Entscheidungskriterien:

- Wie relevant ist Aufgabenfeld?
- Wie exklusiv ist das Wissen?
- Wie schwer zu ersetzen? Wie hoch Schaden/Risiko bei Vakanz/Fehler?
- *Was/wie dokumentieren? Wen anleiten/einbinden?*

Anforderungen	Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter C	Mitarbeiter D

Name	Aufgabe/ Position	Mit-Wisser	Exklusivität des Wissens	Zeitpunkt des Ausscheidens
Müller, A.	Berufungs- beauftragte	0	+++	12/2019
Meyer, B.	Leitung Weiterbildung	1	++	06/2020
Schulz, C.	Dekan, Fak. XY	3	++	11/2019
Schmidt, D.				

+++ hohe Kompetenz (Experte)
 ++ mittlere Kompetenz (Köner)
 + Grundkenntnisse (Kenner)

**als Basis für Prioritätensetzung
bei Wissenstransfer**

Werkzeuge

Wissensmanagement

Aufwändiger

Nieder-schwelliger

Werkzeuge

Wissensdatenbank bzw.
Content-Mgmt-System
Dokumenten-Mgmt-System
Intranet

Wiki/FAQ
Checklisten (Excel, Word)
Videotutorials
Logische Dateiablage
Dokum. von Entscheidungen

Technology

Strukturen & Prozesse

Organisationsentwicklung
(Bereiche, Hierarchien, ...)
„Knowledge Officer“
Nachbesetzungsregeln

Aufgaben (Prioritäten)
Zuständigkeiten
Schnittstellen Identifikation

Prozesse & Workflows

Mitarbeitende & Netzwerke

Job-Rotation / Mentoring
Wissens-/Expertiselandkarten
bzw. Kompetenzmatrix

Jourfixe, Team-
/Bereichsbesprechungen
Lessons-Learned-Runden

Gemeinsame Pausen
Freie Austauschrunden
Working out loud
Einarbeitung/Übergangsmgmt
Alters-/Berufsheterogenität

People

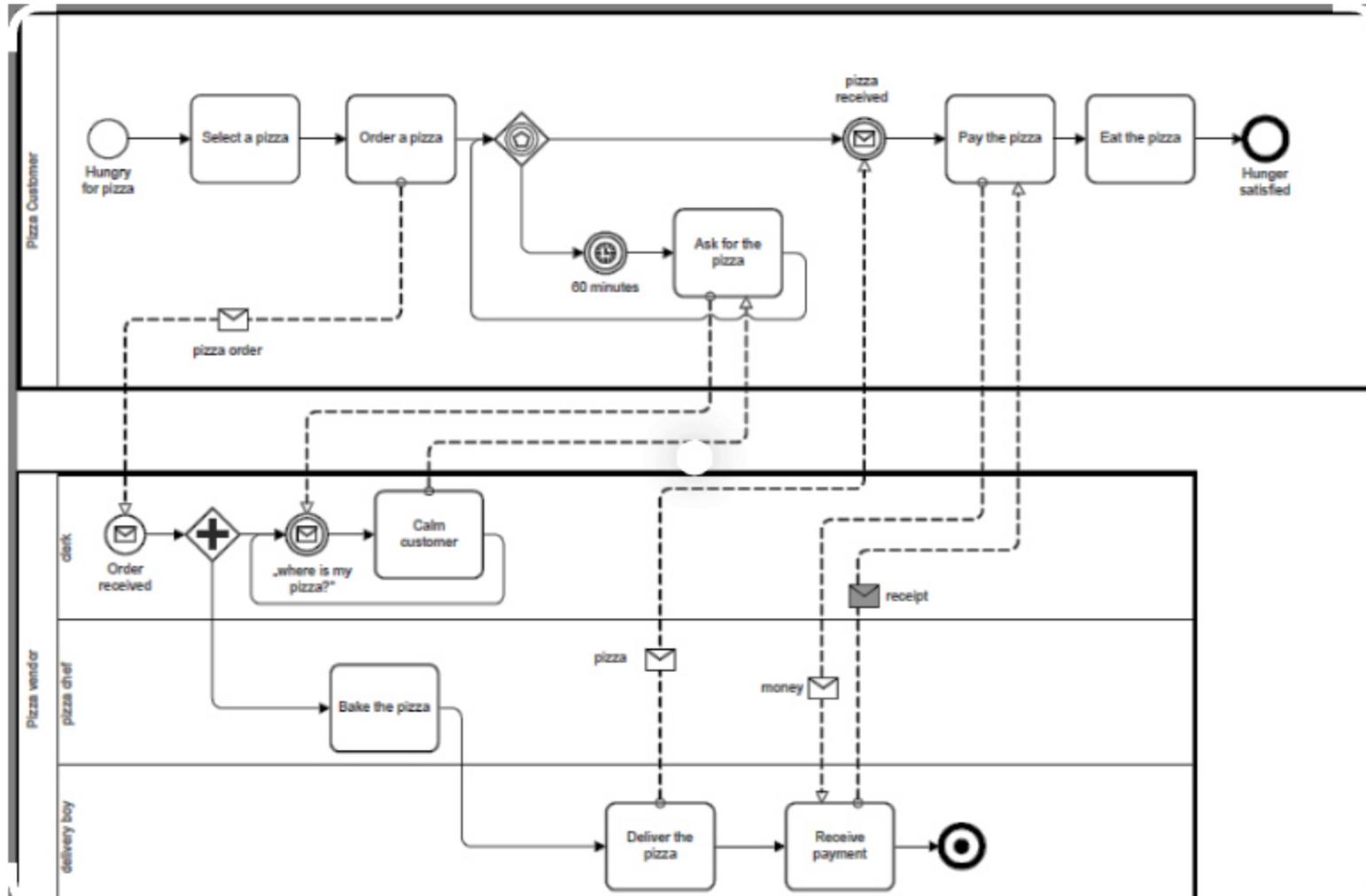
Wissenskultur

Rahmenbedingungen: Wichtigkeit?
Wertschätzung FK/Orga.? Fehlerkultur?
Zeit? Räumlichkeiten/Mittel/Kanäle?

Prioritätenklärung

Die häufigsten Fälle /Aufgaben...	Die wichtigsten Kunden ...	Die höchsten Risiken ...	Die häufigsten Probleme ...	Die
1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.	4.

Prozessabbildung



Werkzeuge

Wissensmanagement

Aufwändiger
Nieder-schwelliger

Werkzeuge

- Wissensdatenbank bzw. Content-Mgmt-System
- Dokumenten-Mgmt-System
- Intranet
- Wiki/FAQ
- Checklisten (Excel, Word)
- Videotutorials
- Logische Dateiablage
- Dokum. von Entscheidungen

Technology

Strukturen & Prozesse

- Organisationsentwicklung (Bereiche, Hierarchien, ...)
- „Knowledge Officer“
- Nachbesetzungsregeln
- Aufgaben (Prioritäten)
- Zuständigkeiten
- Schnittstellen Identifikation
- Prozesse & Workflows

Mitarbeitende & Netzwerke

- Job-Rotation / Mentoring
- Wissens-/Expertiselandkarten bzw. Kompetenzmatrix
- Jourfixe, Team-/Bereichsbesprechungen
- Lessons-Learned-Runden
- Gemeinsame Pausen
- Freie Austauschrunden
- Working out loud
- Einarbeitung/Übergangsmgmt
- Alters-/Berufsheterogenität
- People

Wissenskultur

Rahmenbedingungen: Wichtigkeit?
Wertschätzung FK/Orga.? Fehlerkultur?
Zeit? Räumlichkeiten/Mittel/Kanäle?

Content-Management System (CMS)

Kernfunktionen eines CMS



Indizierung, Suche und Wiederherstellung, um einfach auf Inhalte zugreifen zu können



Formatverwaltung



Revisionsfunktionen, um Inhalte zu aktualisieren



Inhalte veröffentlichen



Content-Management-System (CMS) ist eine Softwareanwendung, die es Benutzern ermöglicht, digitale Inhalte zu erstellen, zu bearbeiten, gemeinsam zu editieren, zu veröffentlichen und zu speichern. Es dient der Weitergabe von Informationen.

Sie können zentral alles verwalten!



Vorteile:

- zentrale Verwaltung
- hohe Flexibilität
- geringe Komplexität in der Anwendung
- häufig Erweiterungen (Plug-ins) verfügbar

Document-Management System (DMS)



Hinter DMS steht eine softwaregestützte Schriftgutverwaltung. DMS umfasst das elektronische Erfassen, Bearbeiten, Verwalten und Archivieren von Dokumenten wie E-Mails, Rechnungen, Verträgen etc.

Wie funktioniert ein DMS?



Vorteile:

- standardisierte Prozesse
- orts- & zeitunabhängiger Zugriff
- Zeitersparnis durch Suchfunktion
- Verlinkungen zwischen Dokumenten
- geringe Materialkosten
- Platzersparnis (Lagerkosten)

Wiki

Klassische Wikis

vs.

Enterprise-Wikis

i

Ein Wiki ist eine Art virtuelles Lexikon oder auch eine Kollaborations-Plattform, in der die Inhalte von jedem Nutzer bearbeitet bzw. ergänzt werden können. Es handelt sich dabei um Systeme der kollektiven Intelligenz. Man unterscheidet grob zwischen „klassischen“ Wikis und Enterprise-Wikis



WIKIPEDIA
Die freie Enzyklopädie

Hauptseite
Themenportale
Zufälliger Artikel

Mitmachen
Artikel verbessern
Neuen Artikel anlegen
Autorenportal
Hilfe
Letzte Änderungen
Kontakt
Spenden

Werkzeuge
Links auf diese Seite
Änderungen an
verlinkten Seiten

Artikel Diskussion

Wiki



Der Titel dieses Artikels ist mehrdeutig. Weitere Bedeutungen sind unter [Wiki \(Begriffsklärung\)](#) aufgeführt.

Ein **Wiki** ([hawaiisch](#) für „schnell“)^[1] ist eine [Website](#), deren Inhalte von den Besuchern nicht nur gelesen, sondern auch direkt im [Webbrowser](#)

Das Ziel ist häufig, Erfahrung und Wissen gemeinschaftlich zu sammeln ([kollektive Intelligenz](#)) und in für die Zielgruppe verständlicher Form mehrdimensionales [Spreadsheet](#) einer [Tabellenkalkulation](#) ist die [Benutzeroberfläche](#) in einen [Frame](#) samt [Menü](#) und vier Seiten gegliedert,

Das bekannteste Wiki ist die [Online-Enzyklopädie Wikipedia](#), welche die Wiki-Software [MediaWiki](#) einsetzt. Zudem nutzen auch viele Untern einer leicht erlernbaren Auszeichnungssprache, gespeichert.

Die Abbildung rechts oben zeigt den Wikitext dieser Wiki-Seite im Bearbeitungs-Modus.

Inhaltsverzeichnis [Verbergen]

- 1 Name
- 2 Definition
- 3 Funktionsweise
- 4 Einteilungen von Wikis
- 5 Geschichte und Anwendungen

CAVE:
Die Richtigkeit
aller Angaben
kann nicht
vollständig
gewährleistet
werden.

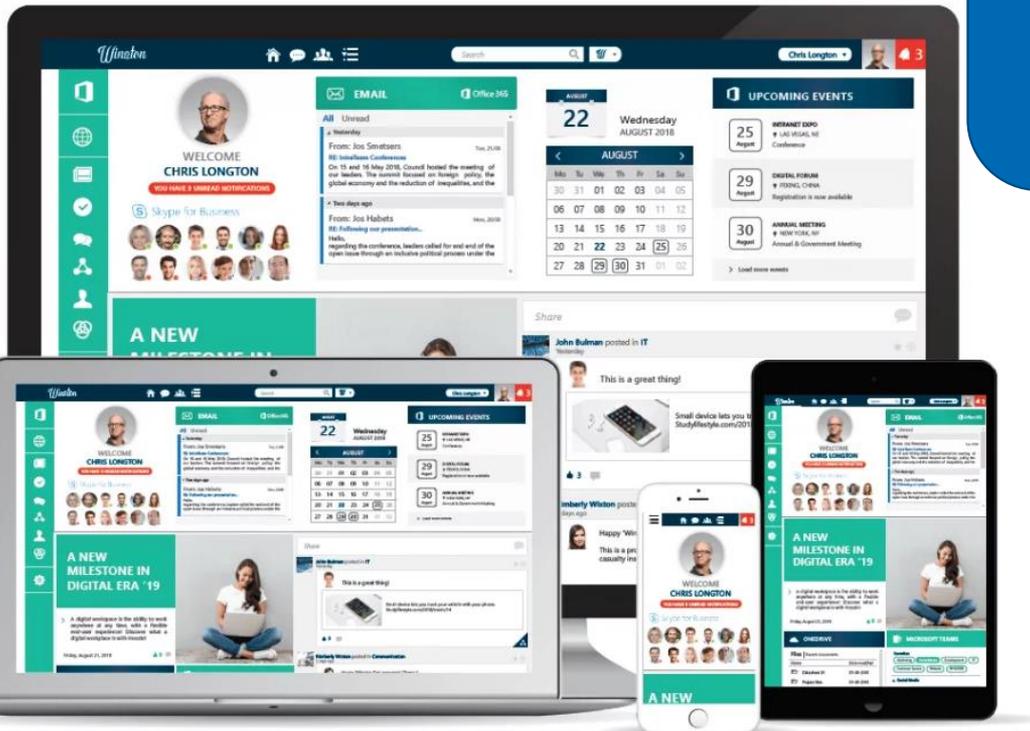
Intranet

i

Ein Intranet ist ein organisations- oder unternehmensinternes geschlossenes, nichtöffentliches Computernetzwerk auf Basis der Internet-Technologien und -Anwendungen, welches den Mitarbeitern als Informations-, Kommunikations- und Anwendungsplattform zur Verfügung steht.

Vorteile:

- Sicherer Zugriff durch geschlossenes Netzwerk (& VPN)
- orts- & zeitunabhängiger Zugriff
- personalisierte Zugriffe (Logins)
- personalisierte Informationsverteilung
- Zugriff auf interne Datenbanken
- raumübergreifende Zusammenarbeit



Werkzeuge

Wissensmanagement

Aufwändiger
Nieder-schwelliger

Werkzeuge

Wissensdatenbank bzw.
Content-Mgmt-System
Dokumenten-Mgmt-System
Intranet

Wiki/FAQ
Checklisten (Excel, Word)
Videotutorials
Logische Dateiablage
Dokum. von Entscheidungen

Technology

Strukturen & Prozesse

Organisationsentwicklung
(Bereiche, Hierarchien, ...)
„Knowledge Officer“
Nachbesetzungsregeln

Aufgaben (Prioritäten)
Zuständigkeiten
Schnittstellen Identifikation

Prozesse & Workflows

Mitarbeitende & Netzwerke

Job-Rotation / Mentoring
Wissens-/Expertiselandkarten
bzw. Kompetenzmatrix

Jourfixe, Team-
/Bereichsbesprechungen
Lessons-Learned-Runden

Gemeinsame Pausen
Freie Austauschrunden
Working out loud
Einarbeitung/Übergangsmgmt
Alters-/Berufsheterogenität

People

Wissenskultur

Rahmenbedingungen: Wichtigkeit?
Wertschätzung FK/Orga.? Fehlerkultur?
Zeit? Räumlichkeiten/Mittel/Kanäle?

Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen

Organisation

- Welchen Wert hat Wissensmanagement?
- Werden Ressourcen zur Verfügung gestellt bzw. sind sie abrufbar?

Rolle der Führungskraft

- Initiierung des Wissenstransferprozesses
- Entscheidung über Wichtigkeit/Prioritäten und Wissensträgern (unter Einbindung der MA)
- Aufteilung von Aufgaben/Zuständigkeiten der MA bei Wissensdoku
- Sensibilisierung & Motivierung für das Thema
- Einräumung von Zeit & Ressourcen
- Wissenskultur leben: Fehlerkultur, offenen Austausch/Informationsflüsse fördern, selbst Vorbild sein

Selbstreflexion...

- Was wollen Sie für Ihre MA und Ihren Bereich erreichen?
- Welches Wissen betrifft es Ihrer Einschätzung nach / ist in Ihrem Bereich besonders relevant?
- Welche Ansätze praktizieren Sie bereits?
- Was möchten Sie vertiefen / neu einführen?
 - Was ist einfach / niederschwellig umsetzbar?
 - Was wäre ein größerer wichtiger Prozess/Schritt?



JLU Exkurs: Die Wissensdatenbank von Call Justus

Offener Austausch & Diskussion

Haben Sie Fragen?

Was hat Sie überrascht?

*Was möchten Sie sich für Ihren Arbeitsalltag
mitnehmen?*

???

Kontakt

Abteilung C5 Personalentwicklung

Dezernat C – Personal

Erwin-Stein-Gebäude

Goethestraße 58

35390 Gießen

0641-99-12350

personalentwicklung@admin.uni-giessen.de

