

## **Die Wissensstafette - ein Instrument zur Erhaltung des Wissens von Führungskräften und Fachpersonal**

### **Personales Wissen als kostbare Ressource für das Unternehmen bewahren**

Ob aus Altersgründen oder um sich neuen Herausforderungen zu widmen: Wenn Experten gehen, die seit Jahren wertvolles Erfahrungswissen über Kunden, Mitarbeiter und Prozesse erlangt haben, dann verlässt mit dem Wechsel auch wertvolles Wissen das Unternehmen. Dieses Know-how bezieht sich auf Kontakte, Erfahrungen, Ressourcen, Prozesse und organisatorische Abläufe. Speziell für diese Herausforderung hat das Volkswagen Wissensmanagement-Team ww.deck (world wide development and exchange of corporate knowledge) die Wissensstafette entwickelt; ein Werkzeug, das sich intensiv mit dem Erfahrungsträger und dessen Nachfolge beschäftigt

### **Wissen was der Vorgänger weiß**

Die Wissensstafette sorgt für einen optimalen Transfer von Fach-, Experten- sowie Projektwissen auf die Nachfolge und sichert wertvolles Erfahrungswissen für ein Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen dabei professionell organisierte Experteninterviews, die für jede Situation maßgeschneidert werden. Ein Team von Spezialisten sorgt für die Organisation, Moderation und Dokumentation der Interviews. So können sich die Beteiligten voll und ganz auf ihre Aufgaben konzentrieren, Wissen vermitteln und empfangen. Die gezielte Ansprache, das Schaffen einer vertrauten Umgebung und die präzise Analyse von Beweggründen eines Wechsels sorgen für einen erfolgreichen Wissenstransfer und einen sanften Übergang in Sachen Nachfolge. Dabei sollten von Mitarbeitern gewohnte Arbeitsabläufe und Beziehungsstrukturen nach Möglichkeit nicht schlagartig verändert oder gar aufgelöst werden. Denn manchmal hat Bewährtes seine Vorteile und kann nur mit viel Fingerspitzengefühl nach und nach verändert werden. Bevor nicht eindeutig erwiesen ist, dass das Neue auch eine Verbesserung bedeutet, empfehlen wir die Tradition der Kontinuität. Dies steht für Offenheit gegenüber dem Bestehenden und gegenüber einer sorgfältigen Planung möglicher Veränderungen. Je intensiver Vorgänger und zukünftige Mitarbeiter in Ihre Überlegungen mit einbezogen werden, umso mehr wird ein Umfeld geschaffen, in dem Bestehendes und Innovation miteinander harmonisieren können.

## **Spezielle Werkzeuge die den Fach- und Führungswechsel begleiten**

### **Der Fachwechsel**

Die Sicherung von Expertenwissen ist in jedem Unternehmen oder einer Organisation von hoher Bedeutung. Die Wissensstafette unterstützt in allen Prozessen, die zur Erhaltung, Aufbereitung, Verwaltung, Bereitstellung und weiterführenden Nutzung von Expertenwissen erforderlich sind. Dabei setzt das Team ww.deck neben persönlichen Gesprächen und Experteninterviews auch auf IT-gestützte Dokumentation und interaktive Bereitstellung. Die Vorgehensweise erfolgt in verschiedenen Arbeitsstufen, die individuell angepasst werden und folgende Schritte beinhalten: Zieldefinition, Erstellen von Wissenslandkarten, Erhebung von Expertenwissen durch Interviews, Wissensaufbereitung und Wissensstrukturierung sowie Feedback und Weiterentwicklung. Die daraus entstehenden Wissensdatenbanken sind interaktiv, übersichtlich strukturiert, stets aktualisierbar und schnell im Zugriff. Bei Bedarf ist ein weltweiter, aber geschützter Zugriff möglich.

### **Der Führungswechsel**

Im Gegensatz zum Fachwechsel, bei dem vor allem die Fakten einen hohen Stellenwert besitzen, fokussiert der Führungswechsel die Beziehungsebene, bzw. die Softskills, die heute neben den Hardskills in Führungspositionen immer mehr Bedeutung gewinnen. Hierbei stehen der persönliche Dialog zwischen Vorgänger und Nachfolger und die Integration der Mitarbeiter in den Prozess im Vordergrund. Wer sind die Schlüsselpersonen, welche Abläufe gibt es, wie reagieren die Mitarbeiter auf den Wechsel, wie ist das Selbstverständnis im Team und was sind die Fakten? All diese Fragen benötigen eine Antwort. Über die Bearbeitung der Themen zwischen den Wechslern schafft der Transition Workshop dabei eine Basis für die Interaktion zwischen der neuen Führungskraft und den Mitarbeitern. Diese Veranstaltung dient ausschließlich dem Kennenlernen, dem Austausch von Erfahrungen, der Vertrauensbildung und der Schaffung einer positiven Beziehungsebene zur erfolgreichen Zusammenarbeit. Unterstützt durch einen kompetenten Moderator und gepaart mit dem Wissen des Vorgängers gelingt dem Nachfolger durch die Wissensstafette ein optimaler Start in die neuen Aufgaben.

### **Der Projektwechsel**

In jedem Projekt machen Projektmitglieder Erfahrungen, die für zukünftige Fragestellungen wichtig sind, bzw. die wichtig sind, um nicht zweimal denselben Fehler zu machen.

Das Wissen soll bewahrt und Kollegen für ähnliche Projekte in komprimierter Form als praktisches Erfahrungswissen zur Verfügung gestellt werden. Die Ziele der Wissensstafette zum Projektwechsel sind u.a.: Lernen aus Fehlern, Einsparung von Ressourcen

(Zeit/Geld/Personal), kontinuierliche Verbesserung. Sich ergebende Fragestellungen sind u.a. kritische Ereignisse während der Projektphase und die möglichen Optimierungspotentiale bezüglich der Projekterfahrungen.

### **Eine Kultur des aktiven Austausches schaffen**

Eine gut vorbereitete Nachfolgeregelung oder langfristige Personalpolitik kann relevantes Wissen erhalten. Die Wissensstafette setzt dabei auf eine enge Zusammenarbeit aller Beteiligten: Das sind die Erfahrungsträger, sowohl die Führungskräfte als auch die Fachexperten, die Mitarbeiter oder die Projektmitarbeiter und –verantwortlichen. Dabei werden alle individuell in die Konzeption mit einbezogen, so dass die Erfahrungen in das Tagesgeschäft einfließen können. Mit Kommunikation statt reiner Information und mit Integration statt Separation wird das Erfahrungswissen anhand der Wissensstafette an die Nachfolge vermittelt und so zu einem offenen und selbstverständlichen Bestandteil anstehender Wechselsituationen.