

Benno Ackermann
Oliver Krancher
Klaus North
Katrin Schildknecht
Silvia Schorta

Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen

Hintergrund – Methodik – Praxisbeispiele

2. Auflage



Springer Gabler

Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen

Benno Ackermann • Oliver Krancher
Klaus North • Katrin Schildknecht
Silvia Schorta

Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen

Hintergrund – Methodik – Praxisbeispiele

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Benno Ackermann
Wissenstransfer GmbH
Lenzburg, Schweiz

Oliver Krancher
IT-Universität Kopenhagen
København S, Denmark

Klaus North
Hochschule RheinMain
Wiesbaden, Deutschland

Katrin Schildknecht
CreaChange Schildknecht
Rüschlikon, Schweiz

Silvia Schorta
wissenimwandel.com
Zürich, Schweiz

ISBN 978-3-658-31874-1 ISBN 978-3-658-31875-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur zweiten Auflage

Es freut uns, Ihnen die zweite Auflage unseres Buches vorlegen zu können. Sie enthält eine Fülle von Neuerungen rund um das Thema Wissenstransfer in agilen Organisationen und zeigt mit aktuellen Praxisbeispielen pro Kapitel und besonders im Kap. 10 konkret und anwendbar auf, wie Sie das Thema in Ihrer Organisation erfolgreich ergänzen oder anpacken können.

Das vorliegende Buch soll Ihnen helfen, Ihr neues „Betriebssystem“ zu finden, und unterstützt zunächst die Organisation dort, wo es bezüglich Wissensverlust am meisten schmerzt: Reorganisation, austretende Schlüsselpersonen, Demografie und der damit verbundene Fach- und Führungskräftemangel sorgen regelmäßig für belastende, unprofessionelle und sogar unmenschliche Rahmenbedingungen in Unternehmungen.

Falls Sie Ideen und Anregungen oder Teile der Methodik im Buch als wertvoll erachten, dann möchten wir Sie ermutigen, diese auf Ihre Organisation angepasst anzuwenden. Nur ein theoretisches Konzept oder eine schöne Präsentation wird diese nicht weiterbringen. Die Praxis macht's!

Auf der Webseite zur Publikation finden Sie Vorlagen, neueste Entwicklungen und weitere Praxisbeispiele, welche den Rahmen der vorliegenden Publikation ergänzen und erweitern.

- Webseite zum Buch: www.wissenstransfer-in-agilen-organisationen.pub
- YouTube-Kanal: Suchen Sie auf YouTube nach „Wissenstransfer ... und Wissen bewegt!“.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und anschließend eine erfolgreiche Anwendung für Ihre Wissenstransfer-Herausforderungen.

Benno Ackermann

Oliver Krancher

Klaus North

Katrin Schildknecht

Silvia Schorta

- ▶ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Es ist uns ein Anliegen, darauf hinzuweisen, dass sämtliche Personen- und Rollenbezeichnungen gleichermaßen für beide Geschlechter gelten.

Vorwort zur ersten Auflage

Unternehmen und Organisationen müssen sich effizient an Markt- und Umweltveränderungen in produktiver und kostengünstiger Weise anpassen können. Diese Fähigkeit einer „Lernenden Organisation“ sorgt dafür, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder diese auszubauen und neue Marktchancen nutzbar zu machen. Sich immer wieder zu hinterfragen, neu zu erfinden, das Geschäftsmodell zu ergänzen und zu verändern, gehören zum organisatorischen Alltag.

Das vorliegende Buch zeigt Ihnen Hintergründe, Methoden, Werkzeuge und Fallbeispiele aus der Praxis, wie andere und wie Sie mit der organisatorischen Agilität erfolgreich unterwegs sind oder sein werden. Es beleuchtet das Thema Wissenstransfer in agilen Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven, immer mit dem Fokus, das Machbare vom Wünschbaren und Idealen zu unterscheiden. Sie erhalten Hinweise und praktische Anleitungen, um sich des Themenkomplexes erfolgreich anzunehmen und das für Ihre Organisation Wertvolle abzuleiten und umzusetzen.

Ein kleiner, aber erfolgreicher „Pilot“ mit praktischen Anpassungen vor dem Rollout ist für Ihre Organisation wertvoller als ein groß angelegter Organisationsevent zum Thema, aber ohne konkrete Maßnahmen. Am besten verbinden Sie einen „Bottom-Up“ mit einem „Top-Down“ Ansatz und leben vor, dass erfolgreiche Wissenstransfers integriert in einer entsprechenden Strategie in der Organisation den nachhaltigsten Wert entfalten.

Als Autorengemeinschaft ist uns aufgefallen, dass in der täglichen Praxis oft von agilen Organisationen, lernenden Organisationen, Wissensmanagement und Wissenstransfer die Rede ist, diese Begriffe jedoch sehr unterschiedlich interpretiert werden. Deshalb ist es uns ein Anliegen, Sie, liebe Leser und Leserinnen, zu unterstützen. Sei es in der Rolle als CEO, COO, Führungskraft, Organisationsentwickler, QM- und Projektverantwortliche, HR-Experten oder als Schlüsselperson mit wertvollem Erfahrungswissen.

Nach der Lektüre werden Sie kompetent beurteilen können, ob das breite Feld an agilen Vorgehensweisen und Methodiken bezüglich Wissenstransfer für Ihre Organisation Mehrwert schafft. Durch die vorgestellte Methodik, die Praxisbeispiele und Vorlagen für Wissenstransfers werden Sie in der Lage sein, mit der Umsetzung von konkreten Maßnahmen zu starten. Lernen Sie aus den eigenen Pilot-Wissenstransfers und entwickeln Sie iterativ,

mit eingebauten Lernschlaufen, eine für Ihre Organisation erfolgreiche Variante. Diese kann und wird dann im beruflichen Alltag den gewünschten Erfolg bringen.

Auch eine größere, spannende Reise beginnt mit dem ersten Schritt.

Packen Sie es an, wir unterstützen Sie dabei!

Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre und Umsetzung Ihrer Projekte interessante Erkenntnisse und viel Erfolg.

Weitere Informationen finden Sie auf der Website www.wissenstransfer-in-agilen-organisationen.pub

Lenzburg, Schweiz

København S, Denmark

Wiesbaden, Deutschland

Rüschlikon, Schweiz

Zürich, Schweiz

Benno Ackermann

Oliver Krancher

Klaus North

Katrin Schildknecht

Silvia Schorta

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung und Hinweise zu Thema und Publikation	1
Benno Ackermann	
1.1 Die Herausforderung	1
1.2 Wissenstransfer mit Methodik – Was sagen die Beteiligten?	3
1.3 Der Aufbau des Buches	5
1.4 Vorschläge, wie Sie das Buch lesen können	6
1.4.1 Rollenbasiertes Lesen der Publikation.....	6
1.4.2 Rollenunabhängige Lese-Varianten	6
Literatur.....	7
2 Wissensmanagement für agile Organisationen	9
Klaus North	
2.1 Handlungsfähig in turbulentem Umfeld	9
2.2 Wie kann Wissensmanagement zur Agilität beitragen?.....	15
2.3 Praxisfall 1: zukunftsorientiertes Personal- und Wissensmanagement im Land Berlin	18
2.3.1 Überblick	18
2.3.2 Ausgangslage und Zielsetzung	19
2.3.3 Vorgehensweise	19
2.3.4 Ergebnisse	20
2.3.5 Schlussfolgerungen	22
2.4 Praxisfall 2: Teamzusammenarbeit über drei Teams verbessern – Digitalisierung	22
2.4.1 Überblick	22
2.4.2 Ausgangslage und Zielsetzung	23
2.4.3 Vorgehensweise	24
2.4.4 Ergebnisse	26
Literatur.....	27

3	Strukturierte Wissenstransfers – enormes Potenzial für Wirtschaft und Verwaltung.	29
	Benno Ackermann	
3.1	Veränderungsprozesse als Motor benutzen	31
3.2	Wissen ist ein Klebstoff mit zwei Komponenten.	34
3.2.1	Einarbeitung.	35
3.2.2	Mitarbeiterwechsel: Wissensverlust.	36
3.2.3	Optimierte Wissensweitergabe – minimale Wissenslücke bei Mitarbeiterwechseln.	37
3.3	Wer sind Schlüsselpersonen?	39
3.4	Potenzial in einer Schweizer Großbank.	40
3.5	Potenzial schweizweit	40
	Literatur.	43
4	Was Sie motiviert – Grundlagen für erfolgreiche Wissenstransfers	45
	Benno Ackermann	
4.1	Motivation – das ist eine Grundvoraussetzung bei uns!	47
4.2	Motivation und Generation	49
4.2.1	Welche Grundsätze lassen sich bezüglich Generation und Motivation feststellen?.	51
4.2.2	Die Kristallkugel: Prognose für das Jahr 2060	52
4.3	Motivation und Mensch	52
4.4	Bedeutung für erfolgreiche Wissenstransfers	56
4.4.1	Sinnstiftendes Größeres – Sinnerfüllung.	57
4.4.2	Selbstbestimmung	57
4.4.3	Perfektionierung.	58
4.5	Nachhilfe für die Motivation zu Wissenstransfers.	58
4.6	Wissenstransfer und vorgängige Konfliktbearbeitung: Mediation/ Interessenklärung	58
4.6.1	Phasenmodell: Vorgängige Konfliktbearbeitung mit mediativem Ansatz	59
4.6.2	Nutzen einer mediativen Interessenklärung aus Organisationssicht	63
4.6.3	Herausforderungen.	64
4.6.4	Die Rolle des Mediators.	66
	Literatur.	69
5	Lernen im Wissenstransfer	71
	Katrin Schildknecht	
5.1	Einflüsse der Gesellschaft auf das Lernen	72
5.2	Wie lernt der Mensch?	72
5.2.1	Aspekte der Hirnforschung und Lernpsychologie	72
5.2.2	Wie hängt Lernen mit Verstand, Denken, Gedächtnis und Wissen zusammen?.	75

5.2.3	Was bedeutet Wissen?	77
5.2.4	Expertenwissen	78
5.3	Lernen im digitalen Zeitalter	79
5.3.1	Lernen heute.	79
5.4	Einflussfaktoren des Lernens	83
5.4.1	Reizüberflutung	83
5.4.2	Zwischenmenschliche Aspekte	84
5.4.3	Stress	84
5.4.4	Change Management	85
5.5	Lernen im Wissenstransfer – von der Übersicht zum Detail	87
5.5.1	Lernen aus Sicht des Wissensempfängers	88
5.6	Lernende Person: Zusammenfassung – Erfolgsfaktoren	92
5.7	Organisationales Lernen – Lernende Organisation	92
5.8	Praxisfall: wenn Teams lehren lernen	94
5.8.1	Ausgangslage und Zielsetzung	94
5.8.2	Vorgehensweise	95
5.8.3	Ergebnisse	95
5.8.4	Fazit/Lessons Learned	96
	Literatur.	97
6	Was unterscheidet strukturierten Wissenstransfer von der Übergabe?	99
	Silvia Schorta	
6.1	Wir wissen nur, was wir wissen, wenn wir Wissen anwenden wollen	100
6.2	Wir wissen mehr, als wir erzählen können, und wir können mehr erzählen als aufschreiben	101
6.3	Voraussetzungen für eine gelingende Methodik	102
6.4	Die Wissenstransfer-Methodik im Überblick	103
6.4.1	Schritt 1 – die Vorbereitung: Grundlage und Zielsetzung erarbeiten	104
6.4.2	Schritt 2 – Wissen identifizieren	105
6.4.3	Schritt 3 – Der Maßnahmenplan	105
6.4.4	Schritt 4 – Das Feedbackgespräch	107
6.4.5	Schritt 5 – die Umsetzung der Maßnahmen	107
6.5	Vom Tool zum Tun	112
	Literatur.	112
7	Der Vorgesetzte als Initiator und Motor des Wissenstransfers.	113
	Silvia Schorta	
7.1	Braucht es noch Chefs?	113
7.2	Führungskultur und Führungskompetenz	114
7.2.1	Die Kultur der lernenden Organisation	115
7.2.2	Die Führungskompetenz	116

7.3	Ein Manager hat Untergebene, ein Leader hat Anhänger	117
7.4	Führen in Zeiten der Agilität	117
7.4.1	Agile Führung	118
7.5	Wissenstransfer im Mitarbeiter-Life-Cycle	118
7.5.1	Wissenstransfer beim Onboarding	119
7.5.2	Wissenstransfer bei der täglichen Arbeit	119
7.5.3	Wissenstransfer beim Offboarding	120
7.6	Wissenstransfer als Haltung	121
7.7	Praktische Erfahrungen aus der Vorgesetztenperspektive	122
7.7.1	Wenn Wissenstransfer ein Managementteam stärkt	122
7.7.2	Wenn Wissenstransfer den Stellvertreter zum Chef macht	123
7.7.3	Wenn Wissenstransfer den Support sicherstellt	124
7.8	Packen Sie es an	124
7.9	Praxisfall: Rollenwechsel von Mitarbeiter zu Führungskraft	125
7.9.1	Überblick	125
7.9.2	Ausgangslage und Zielsetzung	125
7.9.3	Vorgehensweise	125
7.9.4	Ergebnisse	126
7.9.5	Fazit/Lessons Learned	127
	Literatur	127

8 Für Wissensträger: So können Sie Erfahrungswissen erfolgreich weitergeben 129

Benno Ackermann

8.1	Was Wissensträger wünschen	130
8.2	Das Gesamtbild (wieder)herstellen	131
8.2.1	Die Maslow'sche Pyramide im Wissenstransfer	132
8.2.2	Worksphere Map®	133
8.3	Anknüpfen am Vorwissen – Priorisierung der Themen	135
8.4	Einarbeitungsplan	136
8.5	Die (schriftliche) Dokumentation	136
8.6	Was bedeutet „Lehren“ – Wissen weitergeben im Kontext des Arbeitsumfeldes	137
8.6.1	70:20:10	137
8.6.2	Vom Überblick zum Detail	137
8.6.3	Anknüpfen am Vorwissen	137
8.6.4	Sinnhaftigkeit und Wertschätzung	137
8.6.5	Lerntypen erkennen	138
8.7	Ablauf eines strukturierten Wissenstransfers	138
8.7.1	Initialisierung – Grundlage und Zielsetzung erarbeiten	138
8.7.2	Phase 1 – Wissen identifizieren	139
8.7.3	Phase 2 – Wissen strukturiert und priorisiert weitergeben	139

8.8	Wie beginnen?	140
8.9	Wo beginnen?	141
8.10	Kann das auch über größere, regionale Distanzen funktionieren? Virtual Collaboration (VC) für Wissenstransfer	143
8.11	Praxisfall: Pensionierung/Rente, Papierarchiv digitalisieren	143
8.11.1	Überblick	143
8.11.2	Ausgangslage und Zielsetzung	143
8.11.3	Vorgehensweise	144
8.11.4	Ergebnisse	145
8.11.5	Fazit/Lessons Learned	145
	Literatur	146
9	Für Wissensempfänger: Einarbeitung in neue Tätigkeitsfelder ohne Umwege	147
	Benno Ackermann	
9.1	Was Wissensempfänger wünschen	148
9.2	Der gesamte Wald	149
9.3	Anknüpfen am Vorwissen – Priorisierung der Themen	150
9.4	Wissensempfänger erstellt den eigenen Einarbeitungsplan	154
9.5	Transferdokument/Wiki	154
9.5.1	Beispielstruktur eines Transferdokuments	154
9.5.2	Beispielstruktur eines Wiki	155
9.6	Was bedeutet „Lernen“ – Wissen aufbauen im Kontext des Arbeitsumfeldes	156
9.6.1	70:20:10	156
9.6.2	Vom Überblick zum Detail	157
9.6.3	Anknüpfen am Vorwissen	157
9.6.4	Sinnhaftigkeit und Wertschätzung	157
9.6.5	Lerntypen erkennen	158
9.7	Ablauf eines strukturierten Wissenstransfers	159
9.7.1	Initialisierung – Grundlage und Zielsetzung erarbeiten	159
9.7.2	Phase 1 – Wissen identifizieren	160
9.7.3	Phase 2 – Wissen strukturiert und priorisiert weitergeben	161
9.7.4	Phase 3 – Wissen umwandeln	161
9.8	Wie beginnen?	162
9.9	Wo beginnen?	162
9.10	Kann das auch über größere, regionale Distanzen funktionieren? Virtual Collaboration (VC) für Wissenstransfer	163
9.10.1	VC-Tools für Wissenstransfers	163
9.10.2	Virtuelle Zusammenarbeit erfordert noch genauere Organisation ...	164
9.10.3	YouTube for Professionals: iCast	164

9.11 Praxisfall: Übergabe der Geschäftsleitung	165
9.11.1 Ausgangslage und Zielsetzung	165
9.11.2 Vorgehensweise	165
9.11.3 Fazit/Lessons Learned	166
Literatur.	166
10 Erfolgreiche Anwendungsszenarien für Wissenstransfers in der Praxis – Auswertung von Rückmeldungen	167
Benno Ackermann	
10.1 Anwendungs-Szenarien der Wissenstransfermethodik	168
10.2 Wissenstransfers aus Sicht der Person	177
10.2.1 Demografie – Pensionierung	177
10.2.2 Nachfolge von Spezialisten	177
10.2.3 Beschleunigtes Onboarding für Schlüsselpersonen.	178
10.2.4 Aufbau einer echten Stellvertretung	179
10.2.5 Flexible Arbeitszeiten ermöglichen	179
10.3 Wissenstransfer aus Sicht der Organisation.	180
10.3.1 Teamzusammenarbeit in einer komplexen Arbeitslandschaft fördern	180
10.3.2 Outsourcing mit Struktur	181
10.3.3 Schlüsselperson – organisationale Risiken minimieren.	182
11 Begleiteter Wissenstransfer im Outsourcing: Eine wissenschaftliche Fallanalyse	185
Oliver Krancher	
11.1 Problemstellung	185
11.2 Die Fallbeispiele	187
11.2.1 Der Kontext der Fallbeispiele	187
11.2.2 Anand.	188
11.2.3 Saikarun.	194
11.3 Implikationen	201
11.3.1 Wie fließt Wissen?	201
11.3.2 Welche Herausforderungen bestehen beim Wissenstransfer und wie hilft eine Begleitung beim Umgang mit diesen Herausforderungen?	203
Literatur.	207

12 Digitalisierung und Wissenstransfer: praxiserprobte Onlinematerialien für agile Organisationen	209
Benno Ackermann	
12.1 Digitalisierung – sofort, oder nachhaltig?	210
12.2 Methoden, Vorlagen, Tools, Hilfsmittel	212
12.2.1 Worksphere Map – Das Gesamtbild visualisieren	212
12.2.2 KnowFrame: Alles in einem Tool	216
12.2.3 WSM – Light: Die schlanke Variante	217
12.3 Checklisten	217
12.3.1 Strukturierter Wissenstransfer – wenn es einmal eilt	217
12.3.2 Onboarding einer neuen Fach- oder Führungskraft	218
12.3.3 Stellenbeschreibung	218
12.4 Weiterbildungen	218
Literatur	219

Über die Autoren



Benno Ackermann 2014 – heute

Geschäftsführer und Inhaber www.wissenstransfer.ch

Bisherige Tätigkeiten

Head Knowledge Transfer bei der Credit Suisse AG, die Methodik und der daraus resultierende Nutzen wurde mit dem Credit Suisse global CFO Award ausgezeichnet. Senior Project Manager TDC Switzerland/sunrise, MAS/MBA e-learning und Wissensmanagement, Universität Luzern/ikf, Scrum Master Coach, Dozent in Master und Bachelor Studiengängen: Universitäten Bern, St. Gallen, Luzern; am ikf, an der FH Kaleidos, Projektmitglied im IKT Projekt Exzellenz in der Beratung, PHZ Luzern.

Qualitätsmanagement: Dozent NDS QM SAQ Qualicon. Ausbildung und Tätigkeit als Mediator FHNW.

Begleitung von Wissenstransfers im Kontext des Arbeitsplatzes

Die Erfahrungen aus mehr als 800 begleiteten Wissenstransfers für Schlüsselpersonen in unterschiedlichen Branchen ermöglichen eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Methodik, der verwendeten Tools und die gezielte Anpassung für unterschiedlichste Arbeitsumfelder.

Projektbegleitung Wissensmanagement/Lernende, agile Organisation

Die breite Praxiserfahrung aus Wirtschaft und Verwaltung bringt Benno Ackermann gewinnbringend in die externe Begleitung von Wissensmanagement Projekten ein. Praxistaugliche, umsetzbare Konzeptarbeit, Verankerung der agilen, lernenden Organisation in Strategie und Alltag. Dies in kleinen Optimierungen oder auch in längerfristigen Digitalisierungsprojekten.

Awareness Training, Referat, Workshop

Wissensmanagement als Führungsthema und die interaktive Auseinandersetzung damit.

Ihre Organisation befähigen, Wissenstransfers intern zu begleiten

Train the Trainer Seminarien: Ausbildung interner Wissenstransfer Coaches

Support und Umsetzungsunterstützung

Begleitung der praktischen Umsetzung, Verwendung von Vorlagen, Tools und anderen Arbeitshilfen

benno.ackermann@wissenstransfer.ch

**Oliver Krancher 2018 – heute**

Ausserordentlicher Professor an der IT-Universität Kopenhagen.

Bisherige Tätigkeiten

Vor seiner akademischen Laufbahn arbeitete Herr Krancher als Berater bei Accenture Deutschland. Einer seiner Tätigkeitsschwerpunkte war Wissenstransfer in IT-Outsourcing-Projekten. Anschließend promovierte er an der Universität Bern zum Thema Wissenstransfer beim Outsourcing von Softwarewartung. Von 2013 bis 2018 war er als Assistenzprofessor am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern tätig. Seit 2018 ist er ausserordentlicher Professor an der IT-Universität Kopenhagen. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf Wissensprozessen in Themenbereichen, die IT-Abteilungen in heutigen Organisationen beschäftigen, wie etwa IT-Outsourcing, Social Media und Cloud Computing. Er hat in führenden internationalen Fachzeitschriften wie dem Journal of Management Information Systems, dem Journal of the Association for Information Systems und dem European Journal of Information Systems publiziert. Seine Arbeit wurde mit dem McKinsey Business Technology Award und dem Innovation in Teaching Award der Association for Information Systems ausgezeichnet.

olik@itu.dk

**Klaus North 1993 – heute**

Professor Wiesbaden Business School, Hochschule RheinMain

Bisherige Tätigkeiten

Lehrt Internationale Unternehmensführung. Er entwickelt zusammen mit Organisationen anwendungsorientierte Konzepte zur wissensorientierten Unternehmensführung.

Nach Studium und Promotion an der Technischen Universität Darmstadt war Prof. North für das International Labour Office (ILO) auf dem Gebiet der Unternehmens- und Managemententwicklung sowie in der Unternehmensberatung mehr als 15 Jahre weltweit tätig, bevor er nach Wiesbaden berufen wurde. Er berät weiterhin Unternehmen und Verwaltungen und lehrt weltweit an führenden Hochschulen. Er war Gründungspräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement und wissenschaftlicher Leiter des Preises „Wissensmanager des Jahres“.

Prof. North hat eine Vielzahl von Veröffentlichungen, u. a. Bücher zum Thema, publiziert, die in mehrere Sprachen übersetzt wurden: „Wissensorientierte Unternehmensführung“, (Springer Gabler, 7. Auflage 2021), ist ein Standardwerk.

K.North@gmx.de

**Katrin Schildknecht 2017 – heute**

Geschäftsführerin und Inhaberin CreaChange Schildknecht Coaching & Consulting, selbstständige Maltherapeutin und Partnerin Wissenstransfer GmbH.

Bisherige Tätigkeiten

Als ausgebildete Sekundarlehrerin begab sie sich nach ein paar Jahren Berufserfahrung in die Privatwirtschaft. Dort stieg sie in den Bereich der Human Resources (HR) ein. Zuerst war sie als Consultant einer Personalberatungsagentur in der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften tätig. Anschließend arbeitete sie als Recruiting Manager bei Deloitte Schweiz, betreute als HR Managerin die Mitarbeitenden mehrerer Geschäftsbereiche bei der Zürich Versicherung am internationalen Konzernhauptsitz und war HR Business Partnerin bei Swissgrid.

Berufsbegleitend hat sie das Studium zum Master of Advanced Studies in Human Resources Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz abgeschlossen. Ihre Mas-

terarbeit umfasste die Schwerpunktgebiete Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement. Ergänzend hat sie sich weitergebildet zum Project Management Associate IPMA und ist seit 2010 Mitglied im Verband der Wirtschaftsfrauen Schweiz.

k.schildknecht@creachange.ch



Silvia Schorta 2015 – heute

Inhaberin vom „Wissen im Wandel“. Die Mission von Silvia Schorta ist es, dieses Wissen zu sichern und dem richtigen Personenkreis verfügbar zu machen.

Bisherige Tätigkeiten

Nach der kaufmännischen Ausbildung bekleidete sie verschiedene Positionen und Funktionen in der IT-Branche; für die Branchenzeitschrift Computerworld Schweiz war sie mehrere Jahre als Redakteurin tätig. Es folgte die Gründung des eigenen Unternehmens, das auf Public Relations für IT-Firmen im deutschsprachigen Raum spezialisiert war. Der Wechsel zurück ins Corporate Life erfolgte auf Geschäftsebene, wo sie Marketing und Kommunikation verantwortete.

Berufsbegleitend studierte sie Strategiewandel, Führungskompetenz und Corporate Communications an der Fachhochschule Nordwestschweiz und an der Hochschule für Wirtschaft Zürich. Die Ausbildung zum Systemischem Coach am ISI in Zürich legte den Grundstein für die jetzige Tätigkeit als Wissenstransfercoach. Es folgten Weiterbildungen in Digitalisierung, Agilität und Wissensmanagement.

Die Erfahrung und die Erkenntnisse aus den Rollen und Positionen bündeln sich in der Begleitung von Unternehmen, Teams und Einzelpersonen hin zur Lernenden Organisation und zu einem Arbeitsumfeld, das wertschätzend, offen und unterstützend ist. Dabei geht es nicht um den nächsten Hype, sondern immer um das Machbare, das Sinnvolle und den optimalen Einsatz von verfügbaren persönlichen Ressourcen.

Silvia Schorta lebt und arbeitet in der Schweiz und in Norddeutschland, ist Mitglied der Gesellschaft für Wissensmanagement und der Developers‘ Community von lernOS.

www.wissenimwandel.com



Einführung und Hinweise zu Thema und Publikation

1

Benno Ackermann

Zusammenfassung

Dieses Kapitel enthält eine Einführung, eine Übersicht über den Inhalt sowie Vorschläge zur Nutzung des Buches.

1.1 Die Herausforderung

Eigentlich ist es mehr als erstaunlich, dass Führung heute zu oft noch nach den gleichen Prinzipien wie zu Zeiten Henry Fords praktiziert wird. Erinnern Sie sich – wann hat der Vater der Automobil-Serienproduktion gelebt?

Konkret meine ich damit das, was ich bei unserem Briefträger (Postbote) erlebt habe: Eine zweite Person fuhr ihm hinterher, in der Hand eine Stoppuhr. Es wurde gemessen, wie viel Zeit für die Tour nötig war, um daraus allfällige Effizienzsteigerungen ableiten zu können. Das verstehe ich unter Management 1.0. Der letzte Tropfen an technokratischer Produktivitätssteigerung soll damit auch noch aus der bereits stark gepressten Zitrone hervorgelockt werden. So fühlen sich auch die davon betroffenen Menschen. Mein Postbote wurde einige Monate danach krankgeschrieben und ersetzt ...

Weshalb ist dieses Vorgehen noch heute oft anzutreffen, auch in Organisationen, die es eigentlich besser wissen müssten? Um der Antwort auf die Spur zu kommen, ist ein kleiner Rückblick nötig:

B. Ackermann (✉)
Wissenstransfer GmbH
Lenzburg Schweiz
E-Mail: benno.ackermann@wissenstransfer.ch

Die Agrar- und Industriegesellschaft wird überrollt vom Dienstleistungssektor. Entsprechend verschieben sich auch die Tätigkeitsbereiche und damit die Anzahl der Beschäftigten. Und das nicht erst seit gestern. Die zunehmende Anzahl „Wissensarbeitnehmer“ verlangt nach neuem und angepasstem Führungsverhalten. Ich meine damit Tätigkeiten, welche nicht direkt ein Produkt herstellen, sondern z. B. für deren Planung, Projektleitung, Innovation oder Marketingstrategie verantwortlich sind. Wissensmanagement als Querschnittsfunktion hat damit eine neue Bedeutung erlangt [2].

Je höher der Anteil der Wissensarbeit ist, umso wichtiger werden Eigenmotivation, Interesse am „größeren Ganzen“ und Kreativität für die Produktivität. Die absolute Arbeitszeit oder der Output pro Stunde ist immer weniger eine brauchbare Maßgröße für Leistung. Vorgesetzte tun gut daran, nicht das „Wir sind die Ersten, die kommen, und die Letzten, die gehen“ als Maxime über die gesamte Organisation zu erheben. Eine Idee unter der Dusche, beim Spaziergang oder beim Lunch über Mittag kann Wochen an Aufwand und Lösungssuche ersparen [1].

Die Aufgabe von Führungskräften besteht nicht (mehr) primär darin, alles zu können und zu wissen, was die Mitarbeitenden können und wissen. Das wäre heute auch gar nicht mehr möglich. Auch kann es nicht förderlich sein, noch mehr Druck auf die Mitarbeitenden auszuüben, um noch mehr Leistung zu erwirken. Denken geht mit viel Druck nicht schneller, im Gegenteil.

Umso mehr sind das Schaffen von möglichst optimalen Rahmenbedingungen, das „Enablement“ der Mitarbeitenden, den Rücken freihalten, Raum schaffen, Vertrauen und Delegation die Herausforderungen von „Führen heute“. In meiner Arbeit mit unterschiedlichen Organisationen höre ich von Führungskräften und der Personalentwicklung oft, dass „man“ sich dessen bewusst sei und diese Veränderungen ein Teil der DNA bilden würden. Zur Umsetzung existieren interne Initiativen und Kampagnen, die Rahmenbedingungen werden entsprechend angepasst. In der Zusammenarbeit mit der Linie und Fachpersonen wird offensichtlich, dass eine große Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdbild besteht: Die Maßnahmen sind zu theoretisch, oft auf dem Papier schön ausformuliert und attraktiv dargestellt, werden aber nicht gelebt. Oder die Unterstützung ist lediglich in Form von Handlungsanleitungen vorhanden, eine praktische Unterstützung vor Ort fehlt.

Weshalb das so ist? Nun, die „... Hardware von Unternehmungen und Organisationen hat sich in den letzten 100 Jahren drastisch verändert – die organisationalen Betriebssysteme jedoch nicht“ [3].

Oft gelten noch die gleichen Führungsprinzipien wie zu Blütezeiten der Industrialisierung: Command and Control, Belohnung durch Bonussysteme, Mitarbeiter-Zielvereinbarungen und die Normalverteilung nach Gauss,¹ Innovation kann nur von „oben nach unten“ erfolgen, ...

Der Feuerwehrmodus (einer befiehlt und alle machen genau, was vorgegeben wird) passt schon, aber nur, wenn es brennt. Kennen Sie erfolgreiche Unternehmen, in denen als

¹ „Ja, Sie haben dieses Jahr alle Ziele übertroffen. Leider lässt die Normalverteilung nach Gauß dieses Jahr keine Beförderung zu ... – aber vielleicht dann nächstes Jahr.“ Motivierend, nicht?

Normalzustand „Dauerbrand“ herrscht? Falls ja, möchten Sie so/dort arbeiten? Wir benötigen dringend neue Unternehmens-Betriebssysteme, welche das erfolgreiche, effiziente und motivierende Zusammenspiel aller Beteiligten im ganz normalen, beruflichen Alltag ermöglichen, fördern und fordern.

Dazu ein erstaunliches Beispiel: Könnten Sie sich eine Organisation vorstellen, in welcher sämtliche Führungskräfte von den Mitarbeitenden gewählt werden? Ja, doch, das gibt es. Nur wer den nötigen Rückhalt unter den Mitarbeitenden hat, kann auch erfolgreich führen. Ein abwegiger Gedanke und realitätsfern? Dann gewinnen Sie einen ersten Eindruck: Why its time to elect your boss [4]. Das Wertvolle an diesem Ansatz liegt meines Erachtens darin, dass die Führungskräfte mit den Menschen, deren Ideen und mit den neuen Entwicklungen arbeiten. Nicht an ihnen vorbei oder sogar gegen sie.

Eine „Lernende Organisation“ ist so gut wie die lernenden Personen in der Summe sind.

Bei einer Publikation gilt das auch: Die Qualität ist als Summe der Einzelqualitäten aller beteiligten Autorinnen und Autoren zu verstehen. Deshalb haben wir je nach Thema eine Spezialistin oder einen Spezialisten mit ins Boot geholt: siehe Inhaltsverzeichnis.

1.2 Wissenstransfer mit Methodik – Was sagen die Beteiligten?

Am eindrücklichsten lässt sich der Nutzen von Wissenstransfer-Aktivitäten anhand der Aussagen und Erfahrungen der direkt Beteiligten zeigen. Diese sind dankbar für Zeit, Raum und eine Struktur bei der Einarbeitung in komplexe Arbeitsumfelder.

Deshalb möchte ich Ihnen die folgende Statistik zeigen. Es handelt sich um Feedbacks der Beteiligten nach Wissenstransfer-Aktivitäten:

- Ich beurteile den gesamten Wissenstransfer-Prozess als eine gewinnbringende Unterstützung (Abb. 1.1).

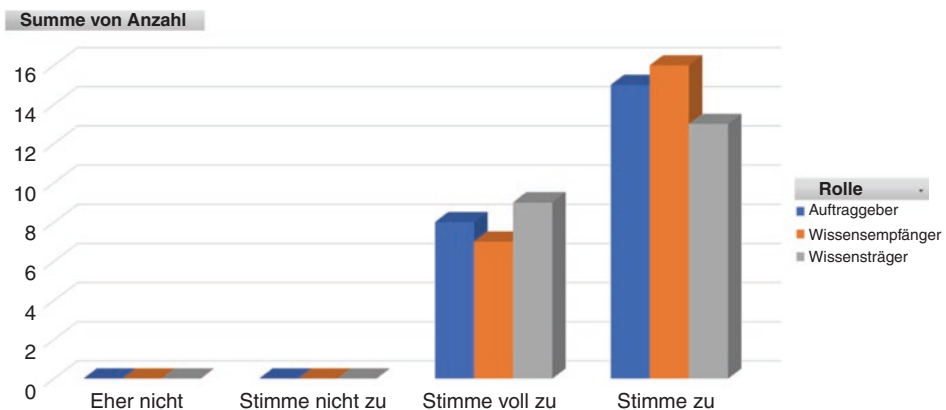


Abb. 1.1 Gewinnbringende Wissenstransfer-Unterstützung

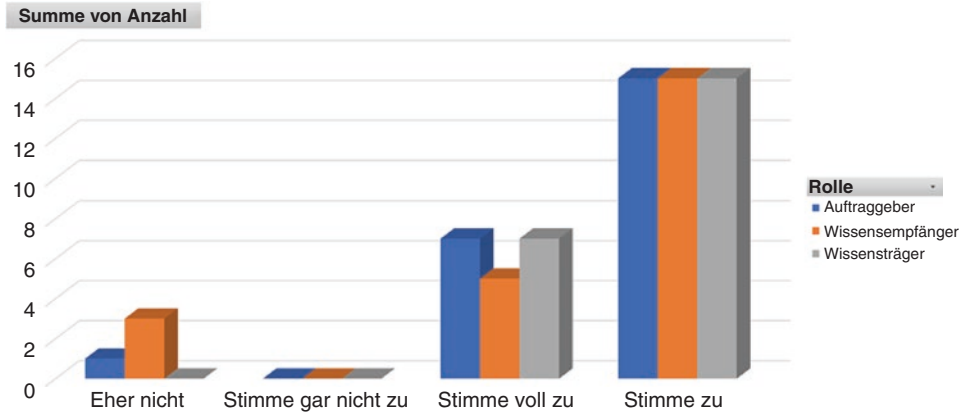


Abb. 1.2 Erwartungen an Wissenstransfer-Prozess

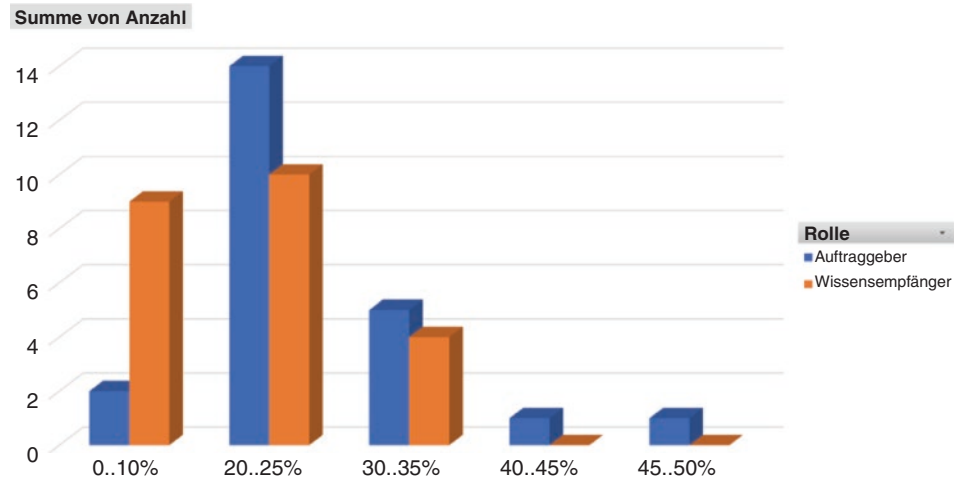


Abb. 1.3 Verkürzung der Einarbeitungszeit für neue Mitarbeitende

- Meine hohen Ziele und Erwartungen an den Wissenstransfer-Prozess wurden erfüllt (Abb. 1.2).

... und noch ein letztes Diagramm, das den zeitlichen/monetären Nutzen zeigt:

- Ich beurteile die Verkürzung der Einarbeitungszeit für die Nachfolge/Stellvertretung, im Vergleich zu ähnlichen Nachfolgesituationen in der Vergangenheit, auf ... (Abb. 1.3)

Fazit: Es lohnt sich! Sie finden mehr Informationen zum Potenzial in Kap. 3.

1.3 Der Aufbau des Buches

Bevor Sie sich nun in die Materie vertiefen, noch einige Hinweise zum Aufbau des Buches. Der vorliegende Praxisleitfaden für Führungskräfte, Experten und die Personalentwicklung zeigt auf, weshalb und wie Wissenstransfers bei Reorganisationen und beim Abgang von Schlüsselpersonen eine entscheidende Rolle spielen.

Grundsätzlich ist die Struktur des Buches als „Trichter“ angelegt, von thematisch breit zu Beginn bis zu den fokussierten Wissenstransferpraxisanleitungen aus Sicht der unterschiedlichen Rollen.

In Kap. 2 erfahren Sie, weshalb gerade in agilen Organisationen Themen aus dem Wissensmanagement und Wissenstransfer wichtige Schlüsselpositionen einnehmen.

Kap. 3 zeigt auf, weshalb es wirtschaftlich von hoher Relevanz ist, sich mit dem enormen, verschenkten Potenzial bei Veränderungssituationen zu befassen. Selbstverständlich ist auch im Alltag ein strukturierter Wissenstransfer grundsätzlich von großer Bedeutung. In den gezeigten Beispielen wird das noch eindeutiger, exemplarisch und anschaulich dargestellt.

Wie kann die Motivation „im Job gut zu sein“, auf eine gesunde Art beeinflusst werden: Was motiviert Menschen grundsätzlich und Arbeitnehmende im Speziellen? Das Kap. 4 wird Ihnen zeigen, was Sie schon lange vermuten und nach dessen Lektüre nun nachvollziehen und in Ihre Tätigkeit integrieren können.

Kap. 5 gibt Aufschluss darüber, was „Wissen“ bedeutet, wie der Mensch lernt und wie „Lernen“ den Wissenstransfer prägt – und damit die Verbindung vom „Lebenslangen Lernen“ eines Menschen über das „Organisationale Lernen“ hin zu einer „Lernenden Organisation“ möglich macht. Dabei fließen Erkenntnisse aus der Hirnforschung, der Psychologie sowie der Personal- und Organisationsentwicklung ein, die einen Wissenstransfer maßgebend beeinflussen.

Schließlich zeigen wir in Kap. 6 auf, welche Schlussfolgerungen für erfolgreiche Wissenstransfers in Wirtschaft und Verwaltung gezogen werden können.

In den folgenden drei Kapiteln geht es um die praktische Umsetzung aus der Perspektive dreier unterschiedlicher Sichtweisen und Rollen:

Kap. 7 – aus Sicht der **Führungskraft**: So gelingen Wissenstransfers in Ihrem Team/Ihrer Organisation.

Kap. 8 – für **Wissensträger, Expertinnen und Experten**, die Wissen weitergeben möchten und dazu eine effiziente und erfolgreiche Methodik mit individuellen Facetten suchen.

Kap. 9 – für **Wissensempfänger**, die sich ohne Umwege in komplexe Tätigkeitsfelder einarbeiten möchten.

Das 10. Kapitel beinhaltet praxisbasierte Betrachtungen, Aussagen und Einschätzungen von Organisationen, welche bereits mit der Methodik Erfahrungen sammeln konnten,