

# InnoFaktor

Innovationsstrategien  
mittelständischer Weltmarktführer  
im demografischen Wandel

EWiTra - Expertenwissen  
transferieren

## EWiTra - Expertenwissen transferieren

<b>Kurzbeschreibung</b>	EWiTra ist ein Transferverfahren für personengebundenen, erfahrungsbasiertes Expertenwissen bei (kurzfristig) ausscheidenden Beschäftigten (Wissensgeberinnen / Wissensgeber: WN). Dabei wird das Know-how in einem strukturierten Prozess schrittweise an die Nachfolgerinnen und Nachfolger (Wissensnehmer / Wissensnehmerinnen: WN) übertragen. Qualifizierte Wissenslotsinnen und Wissenslotsen (WL) sind verantwortlich für die Strukturierung und Organisation des Transfers: Zuerst wird das notwendige Know-how in einem Wissenstransfergespräch (WTG) identifiziert und in Form einer ›JobMap‹ dokumentiert. Danach stellen die WG den WN anhand der JobMap ihr Tätigkeitsspektrum und die dafür notwendigen Fachkenntnisse, Kontakte/Netzwerke etc. vor. Durch die aktive Beteiligung der WN an dem Transferprozess ist dieser stärker als andere Verfahren an die Bedürfnisse der WN angepasst. In jedem WTG werden Praxisphasen mit konkreten Lernzielen vereinbart und deren Umsetzung von den WL kontrolliert.	
<b>Zweck/ Anwendungsgebiet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung von Erfahrungswissen bei kurzfristig ausscheidenden Beschäftigten</li> <li>• strukturierte Nachfolgeplanung mit systematischer, schrittweiser Einarbeitung</li> </ul>	
<b>Zeitlicher/personeller Aufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neben den WTG sind gemeinsame Einarbeitungs- und Übergabephase einzuplanen; die Dauer hängt von der Komplexität des zu übertragenden Erfahrungswissens und den Vorkenntnissen der WN ab</li> <li>• zur Begleitung und strukturierten Abwicklung des Prozesses wird eine Prozessbegleiterin bzw. ein Prozessbegleiter benötigt</li> </ul>	
<b>Stärken</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung des Erfahrungswissens ausscheidender Beschäftigter erfolgt ›face-to-face‹ und nicht über Datenbanken → Rückfragen und Einarbeitung unter Begleitung der WG möglich</li> <li>• WN sind aktiv in den Transferprozess eingebunden und können diesen mitgestalten</li> <li>• informelle ›Wissensnetzwerke‹ werden sichtbar</li> </ul>		
<b>Schwächen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolg hängt vor allem von der Motivation der Beteiligten sowie der verfügbaren Zeit in der gemeinsamen Einarbeitungsphase ab</li> </ul>		
<b>Chancen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch Etablierung von EWiTra wird das Erfahrungswissen präventiv gesichert → Zeit- und Kostenersparnis</li> <li>• Durchführung von EWiTra kann von den WG als Wert-schätzung für ihre (berufliche) Leistung wahrgenommen werden und einen Beitrag zur Etablierung einer ›Wertschätzungskultur‹ im Unternehmen leisten</li> </ul>		
<b>Risiken</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• WG haben kein Interesse bzw. keine Motivation, ihr Wissen zu teilen (z. B. im Falle von Kündigungen oder ungewollten Versetzungen) → wichtiges Erfahrungswissen geht verloren</li> <li>• nicht ausreichend strukturierte Transferprozesse ohne „Praxisphasen“ bergen die Gefahr, dass die WN die Tätigkeit der WG nach der Übernahme nicht adäquat ausführen</li> </ul>		

## Wissenstransfer beim Expertenwechsel

Der Wissenstransferprozess beim Expertenwechsel stellt die Weitergabe des speziellen und exklusiven Wissens von ausscheidenden bzw. wechselnden Fach- oder Führungskräften sicher. Im Vordergrund steht hierbei der direkte Wissenstransfer zwischen zwei oder mehreren Experten/-innen:

- Dem **Wissensgeber/-in** (→ **WG**) und
- den **Wissensnehmer/-innen** (→ **WN**).

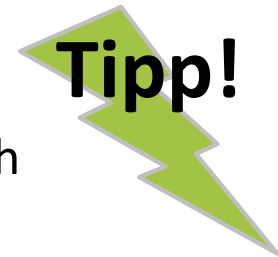
## Der Wissenstransferprozess dient dazu,

- das entsprechende Wissen, vor allem das exklusive (implizite) Erfahrungswissen des/r Vorgängers/-in strukturiert zu erheben und
- dieses systematisch in moderierten Gesprächen an Nachfolger/-innen zu übergeben.

## Wissenstransfer: Worauf ist zu achten?

- Sehr persönlicher Prozess: Experten plötzlich ohne Arbeit, das persönliche Vorgehen und Verständnis erklären, Wissensaustausch oft ungewohnt
- Wissensbewahrung vor Ausscheiden ist nur „Feuerwehr-Spiel“: Brandschäden eindämmen, aber nicht verhindern
- Vermeidung einseitiger Spezialisierungen („Wissensinseln“)
- Aktive Mitwirkung der Führungskräfte ist entscheidend
- Kontinuierlicher Wissensaustausch statt kurzfristige Wissensbewahrung: u. a.: Projekt-Auswertungen in Teams, gemeinsame Dokumentenablage, Wissensaustausch zwischen Abteilungen, ...
- Verständnis von Wissen: Nicht nur „Know-what“ sondern auch „Know-how“ (Prozessabläufe) und „Know-why“ (Gründe) kommunizieren

**Tipp!**



### Ziele

Exklusives (implizites) Wissen des/r Wissensträgers/-in identifizieren, systematisieren und an die ausgesuchten Wissensnehmer weitergeben

### Zielgruppe(n)

- Experte/-in mit Alleinstellungsmerkmalen
- Führungskräfte

### Vorgehen/Methoden

- Erstellen einer JobMap vom Aufgaben-/Tätigkeitsspektrums des/r Wissensträgers/-in
- Durchführung von moderierten Wissenstransfergesprächen

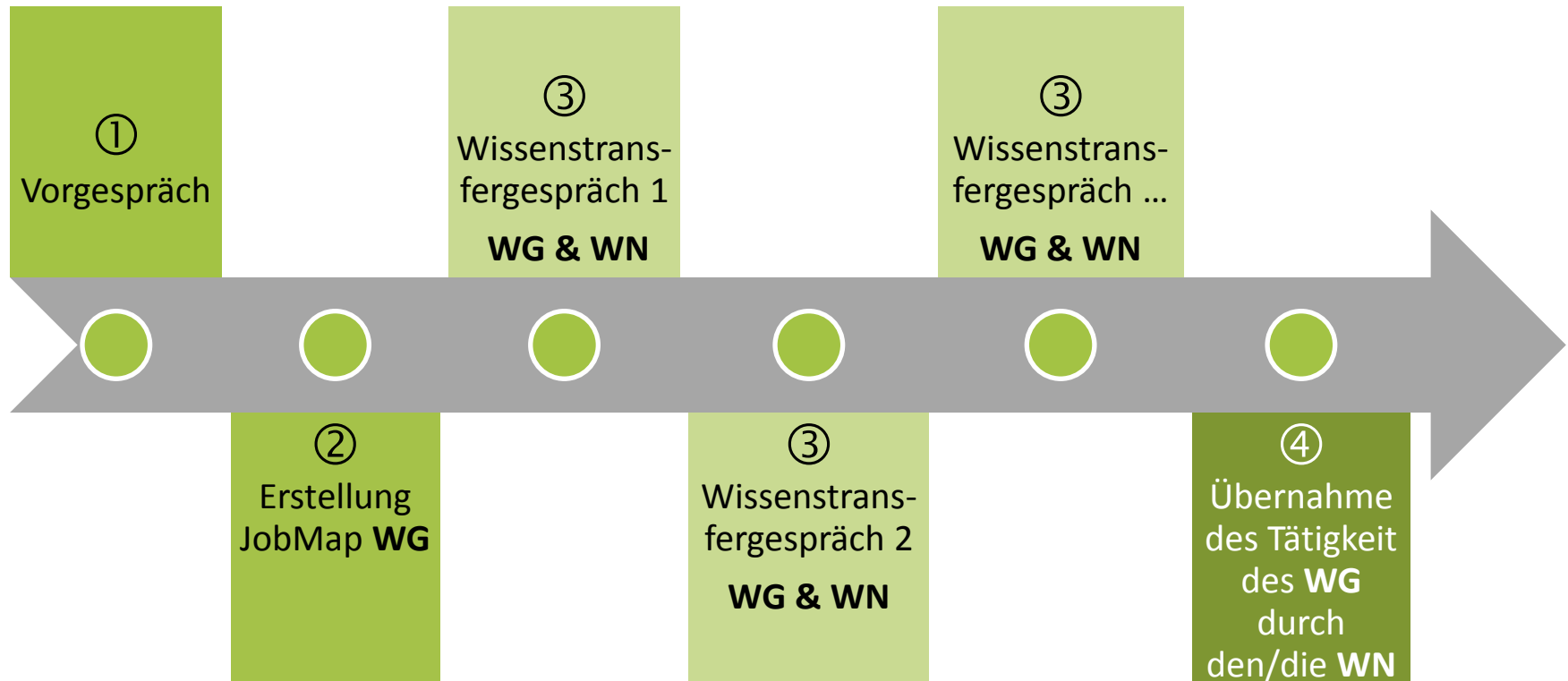
## Aufgaben der Wissenslotsen

Wissenslotsen organisieren, strukturieren und begleiten den Prozess den Wissenstransferprozess

## Erforderliche Qualifikation(en)

- Kenntnisse der Grundlagen des Wissensmanagements
- Kenntnisse von Instrumente und Methoden des Wissenstransfers
- Erfahrung in der Moderation
- Empathie

## Schematischer Ablauf des Wissenstransferprozesses



**WG** = Wissensgeber/-in **WN** = Wissensnehmer/-innen

## Das Vorgespräch dient der Klärung folgender Punkte:

- Austrittstermin (→ Wann genau verlässt der/die WG das Unternehmen? Hat er/sie noch Urlaubsansprüche?)
  - Grund der Kündigung (→ Warum? Mit welchen Emotionen geht der/die WG?)
  - Bereitschaft des/r WG sein Wissen mit anderen Mitarbeiter/-innen zu teilen
  - Bestehende Dokumentation seines Wissens (→ Was ist von seinem/ihrem Wissen bereits im Unternehmen dokumentiert? Und wie gut?)
  - Nachfolger (→ Wer sind die Nachfolger/-innen? Wird jemand neuer angestellt oder werden die Aufgaben des/r WG auf den/die jetzigen Mitarbeiter/-innen übertragen? Inwiefern waren andere Mitarbeiter/-innen an seinen/ihren Aufgaben beteiligt? Wie groß ist der Aufwand (zeitlich/ fachlich), diese Aufgaben zu übernehmen?)
  - Terminabstimmung, Raumorganisation, usw.
- ➔ **Teilnehmer/-innen:** Wissenslotse/-in, Vorgesetzte/r des Wissensgebers und eventuell Vertreter/-in der Personalabteilung



## ② Erstellung JobMap Wissensgeber/-in

**In einem leitfadengestützten zweistündigen Interview mit dem/der Wissensgeber/-in werden folgende Bereiche abgefragt:**

- Ausbildung, beruflicher Werdegang
- Verantwortungsspektrum im Unternehmen
- (Fach-)Kenntnisse
- Verankerung in internen Prozessen
- Projektwissen
- Interne und externe Netzwerke
- Informationsbeschaffung
- Problemlösung
- Weiterbildung

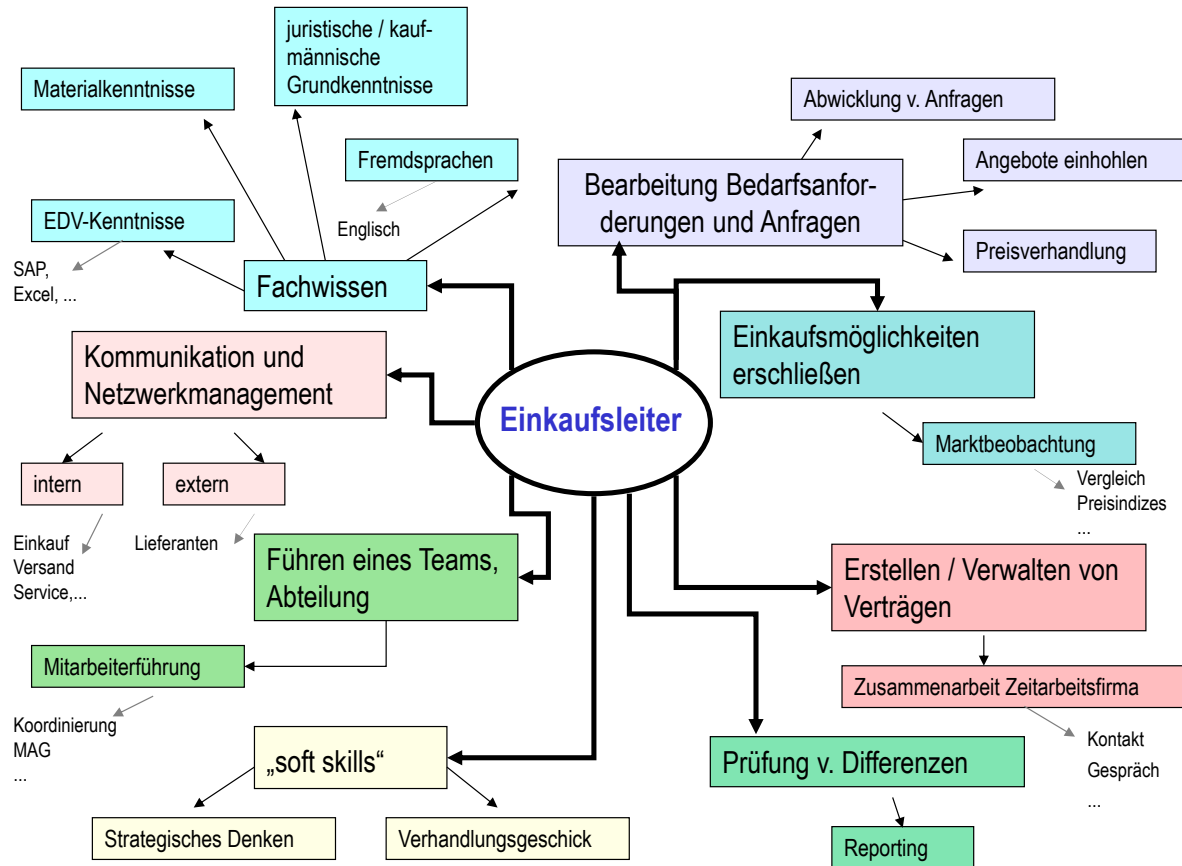


📄 Ein Interviewleitfaden steht als Download zur Verfügung

➔ **Teilnehmer/-innen:** Wissenslotse/-in und Wissensgeber/-in

## ② Erstellung JobMap Wissensgeber/-in

### Beispiel einer JobMap für die Position des Einkaufsleiters

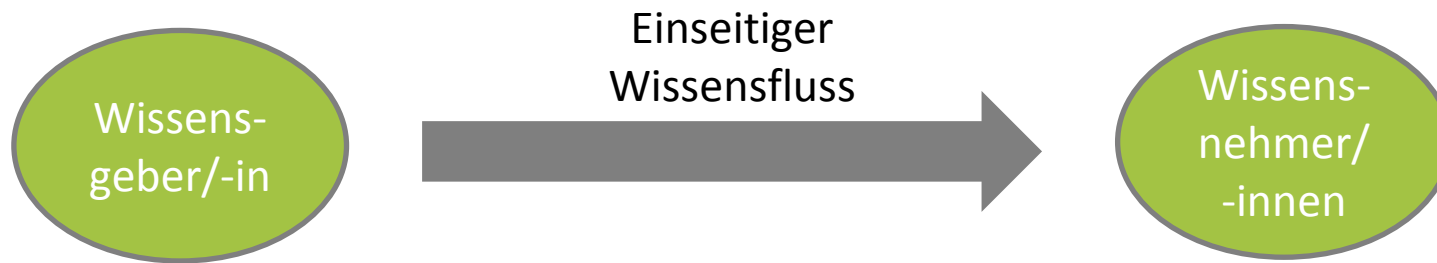


➔ In der JobMap sind alle Wissensbereiche grafisch dargestellt. Sie gibt zudem einen Überblick über Bereiche des exklusiven Wissens des/r Wissensgebers/-in

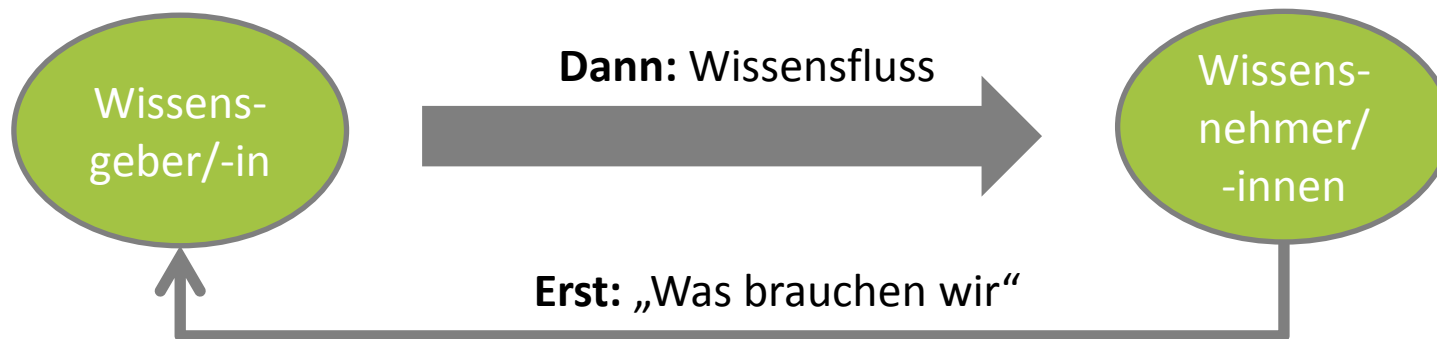
### ③ Wissenstransfergespräch(e)

## EWiTra-Konzept

**Bisher:** Wissensgeber-zentrierter Ansatz (→ angebotsorientiert)



**EWiTra:** Wissensnehmer-zentrierter Ansatz (→ nachfrageorientiert)



## Ablauf und Konzept der Wissenstransfergespräche

- Abhängig von der Zahl der Nachfolger, wird eine Reihe von moderierten Wissenstransfergesprächen jeweils mit dem/r Wissensgeber/in und Wissensnehmer/-innen durchgeführt.
  - Im Unterschied zu bisherigen Transferkonzepten liegt der Fokus bei EWiTra primär auf dem/n Wissensnehmer/-innen: Was brauchen die Wissensnehmer/-innen von dem/r Wissensgeber/-in, um Ihre Aufgaben zukünftig erfolgreich erledigen zu können?  
→ So kann der/die Wissensgeber/-in sein/ihr wertvolles, exklusives Wissen strukturiert und zielgerichtet an seine/ihre Nachfolger/-innen weitergeben.
- ➔ **Teilnehmer/-innen:** Wissenslotse/-in, Wissensgeber/-in und Wissensnehmer/-innen



Ein Beispiel für den Aufbau und den Ablauf von Wissenstransfergesprächen steht als Download zur Verfügung

## Abschluss

- Nach Abschluss des Wissenstransfers übernehmen die Wissensnehmer/-innen die Aufgaben/Tätigkeit des/r Wissensgebers/-in



Im Idealfall sollte die Übernahme schrittweise erfolgen, so dass die Wissensnehmer/-innen noch die Möglichkeit haben, den/die Wissensgeber/-in in schwierigen Situationen oder bei Unklarheiten um Rat/Unterstützung bitten können.