



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

savoir*

Swiss
Knowledge
Management
Forum



**Wenn Kompetenzen gehen –
Chance oder Risiko?**

2. Symposium Netzwerk savoir* /
SKMF Herbstevent
20.–21. September 2007
Bern

Einführung

Stellenwechsel oder Pensionierungen konfrontieren Organisationen regelmässig mit dem Ausscheiden von Kompetenzträgern. Markante Wissensverluste sind oft die Folge. Neben der demografischen Entwicklung wird die Privatwirtschaft durch den Kauf und Verkauf von Firmenanteilen, Kooperationen mit neuen Partnern etc. betroffen. Im öffentlichen Sektor ist dieses Thema auch aufgrund der bevorstehenden Umstellung vom Leistungszum Beitragsprimat bei der Pensionskasse Publica hochaktuell.

Organisationen stehen damit vor entscheidenden Fragen:

- Werden Leistungsaufträge beim Wechsel/Austritt von Kompetenzträgern weiterhin erfüllt?
- Wird die notwendige Erneuerung der Organisationen durch solche Wechsel ermöglicht oder erschwert?
- Welche erprobten Methoden/Instrumente unterstützen Verantwortliche und Mitarbeitende konkret, wenn Kompetenzen kurzfristig, gar blockweise aus dem Arbeitsumfeld wegbrechen?

Ziel des Symposiums ist es, Lösungsansätze aus der Praxis zu präsentieren und diese in attraktiven Workshops mit erfahrenen Experten aus Wirtschaft und Verwaltung zu vertiefen. Die erstmalige Kooperation zwischen dem Netzwerk savoir* (Wissensmanagement Bundesverwaltung) und dem Swiss Knowledge Management Forum (SKMF) ermöglicht den direkten Erfahrungsaustausch zwischen Verwaltung und Wirtschaft.

Das Symposium richtet sich an Personen, die sich aktiv mit dem Thema Wissenstransfer auseinandersetzen:

- Führungskräfte und HR-Fachleute erhalten Einblick in die strategische Perspektive.
- Vorgesetzte und Projektleiter können erprobte Instrumente und Methoden diskutieren und lernen, diese situationgerecht einzusetzen.
- Direkt betroffene Kompetenzträger werden mit der Erarbeitung von konkreten Lösungsbeispielen unterstützt.

Und weil die Übergabe von Wissen immer auch eine Kunst ist, wurden alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einem Besuch im Zentrum Paul Klee eingeladen.

Weitere Informationen finden Sie auf den Websites des Netzwerks savoir* (www.savoir.admin.ch) und des SKMF (www.skmf.net).

Herzliche Grüsse
Manuel Flury – Netzwerk savoir*
Pavel Kraus – SKMF-Vorstand



Wer ist Netzwerk savoir*

Das Netzwerk Wissensmanagement BV fördert den optimalen Wissensaustausch und wird zum Katalysator von innovativen WM-Praktiken in der Verwaltung. Das Netzwerk savoir* ist eine Kampagne zum Wissensmanagement (WM) in der Bundesverwaltung (BV) und übt folgende Aktivitäten aus:

1. Das Netzwerk wird koordiniert und einberufen durch einen jährlich zu bestimmenden WM-Koordinator. Die beteiligten Dienststellen bzw. Organisationseinheiten unterstützen nach ihren jeweiligen Möglichkeiten mit finanziellen und personellen Ressourcen.
2. Der WM-Koordinator lädt ein zu Meetings, erstellt Protokolle und sorgt für die Aktualisierung der



- Website-Inhalte; dem Koordinator steht eine Kerngruppe zur Seite.
- 3. Das Netzwerk trifft sich regelmässig und mehrmals pro Jahr.
- 4. Das Netzwerk definiert jährliche Arbeitsschwerpunkte aufgrund der aktuellen Bedürfnisse der Mitglieder und den Entwicklungen in den Departementen.

Wer ist SKMF – Swiss Knowledge Management Forum

Das Swiss Knowledge Management Forum ist ein aktives Netzwerk und die zentrale Plattform in der Schweiz zum Thema Wissensmanagement. Zielgruppe sind Führungskräfte, Praktiker und Interessierte. Das SKMF bietet Gelegenheiten für den praxisnahen Austausch. Es leistet einen Beitrag dazu, dass die Ressource Wissen nachhaltig und messbar an der Gestaltung des Erfolges von Organisationen mitwirkt. Das geschieht, indem bislang ungenutztes Potenzial in professioneller, wie auch aus persönlicher Sicht identifiziert und realisiert wird.

Diskussion: Praxiserprobte Konzepte, Erfahrungen und Lösungen werden an SKMF-

Events und Round Tables diskutiert und weiterentwickelt. Die gewonnenen Resultate und Erkenntnisse werden den Mitgliedern zugänglich gemacht.

Austausch: SKMF-Events fördern den persönlichen Austausch unter Mitgliedern und Interessierten. Sie sind das Podium für die Darstellung von Ergebnissen und zur Lancierung neuer Themen.

Kompetenz: Zur Weiterentwicklung des Knowledge Managements arbeitet das SKMF mit öffentlichen und privaten Institutionen im In- und Ausland zusammen.

Ziele der Zusammenarbeit zwischen Netzwerk savoir* und SKMF

- Förderung des ständigen Erfahrungsaustausches zwischen dem Wirtschaftsumfeld und der Bundesverwaltung.
- Bildung von Synergien basierend auf eigenen Stärken.
- Förderung des gegenseitigen Lernens.



Inhalts- verzeichnis

1 Infomarkt – Beispiele und Methodiken zum Wissenserhalt	6
1.1 Wissensstafette bei Volkswagen	6
1.2 Instrument Wissenstransfer	8
1.3 Ideenmanagement	10
1.4 Wissenstransfer durch systematisches Debriefing und Briefing im Bereich der medizinischen Diagnostik	12
1.5 Women's Vision – Mentoring-Programm	14
1.6 Personalrotation	16
1.7 F & E Apéro	18
1.8 ISN Wiki	20
2 Wissensverlust beim Primatwechsel	22
3 Ergebnisse der Workshops	24
3.1 Wissenserhalt als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung (strategische Sicht)	24
3.2 Werkzeugkasten für den Wissenserhalt (methodische Sicht)	26
3.3 Erfahrungen und Tipps zur praktischen Anwendung (operative Sicht)	28
4 Übergabe des Wissens ist auch eine Kunst	30
5 Key Messages	31
6 Vorschau – nächste Events	32
7 Teilnehmerliste	34
8 Links	38
9 Sponsoren	39
Impressum	40



1 Infomarkt – Beispiele und Methodiken zum Wissenserhalt

1.1 Wissensstafette bei Volkswagen

Der Weg ist das Ziel

Mit einer Wissensstafette wechselt das Erfahrungswissen von VW-Führungspersonen und Experten auf deren Nachfolger über. Das Ziel heisst Wissenstransfer.

Ausgangslage

Die von Volkswagen praktizierte Wissensstafette ist eine Methode zum Transfer des Erfahrungswissens von ausscheidenden oder wechselnden Führungskräften und Experten auf deren Nachfolger. In halbstrukturierten Interviews wird das personengebundene Wissen erhoben und in moderierten Übergabegesprächen zwischen dem Vorgänger und Nachfolger transferiert. Der Transition-Workshop wirkt darüber hinaus als Katalysator für die neue Führungskraft und deren Mitarbeiter und schafft Klarheit und Vertrauen im Umgang miteinander.

Erkenntnisse

Die Wissensstafette gibt Orientierung und Struktur bei der Übernahme einer neuen Position. Die strukturierte Vorgehensweise und die kompetente Begleitung tragen wesentlich zum schnellen und erfolgreichen Umstieg in die neue Führungsaufgabe bei. Die Wissensstafette benötigt zu Beginn einen motivierten Unternehmensverantwortlichen, der den Nutzen aufzeigt und die Mitarbeitenden zur freiwilligen Teilnahme auffordert. Die Methoden der Wissensstafette sind Wissenslandkarten, Checklisten, Gesprächsleitfaden und eine bestimmte Interviewtechnik. Die Berater

benötigen Erfahrung im Umgang mit diesen Methoden und sollten daher keine Berufsanfänger sein. Dank der individuell angepassten Vorgehensweise kann die Wissensstafette bei unterschiedlichen Unternehmen angewandt werden.

Ausblick

Der Nutzen einer Wissensstafette ist erkannt worden und wird in einigen Geschäftsbereichen intensiv nachgefragt. Meilensteine sind die Befragung ausgewählter Führungskräfte über relevante Themen bei einem Führungswechsel, Durchführung von Pilotprojekten, Erfahrungsaustausch sowie «Train-the-Trainer»-Qualifikation auch ausserhalb des Volkswagen Konzerns.

Kontakt:

Bernd Ihnken, Volkswagen AG,
Veränderungsmanagement, Wolfsburg,
bernd.ihnken@volkswagen.de

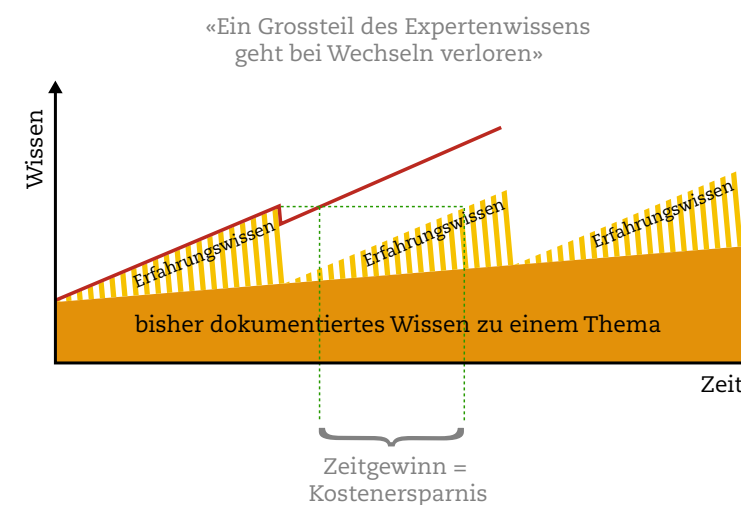


Abbildung 1:
Zeitgewinn und Kostenersparnis

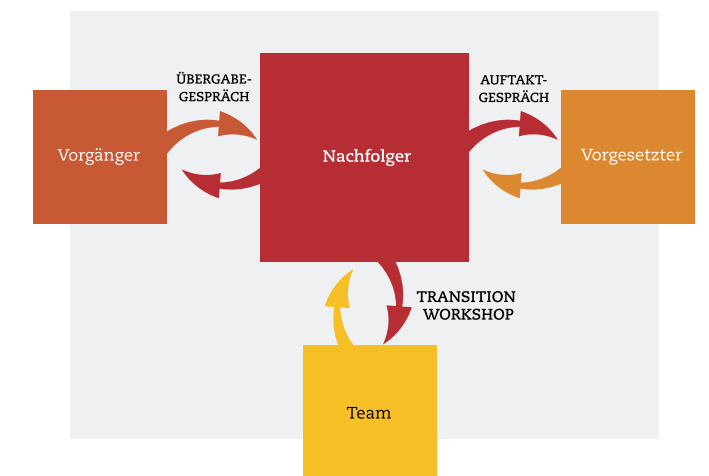


Abbildung 2:
Wissenstransfer an den Nachfolger

1 Infomarkt – Beispiele und Methodiken zum Wissenserhalt

1.2 Instrument Wissenstransfer



Schweigen ist Silber, Reden ist Gold

Bei Austritt oder Pensionierung geht vorhandenes Wissen verloren. Statt diese Tatsache unter den Teppich zu kehren, sitzt man besser gemeinsam an den Tisch.

Kurzbeschreibung

Die Geschäftsleitung der armasuisse Immobilien erkannte 1999, dass in Zukunft infolge Pensionierung ganze Sektionen wegfallen werden. Sie handelte rasch und entwarf den Vorgehensplan «Wissensmanagement in der armasuisse Immobilien, Bereich Bauten», der seither erfolgreich angewendet wird. Bis heute haben bereits über 30 Personen ihr Wissen in einem systematischen Prozess weitergegeben – einige innert weniger Wochen, andere über mehrere Jahre hinweg.

Erkenntnisse

Mit Hilfe einer plakativen Darstellung des IST-Zustandes (Organigramme der armasuisse Immobilien für die Jahre 2000–2008, Abgänge durch Pensionierung mit 62 Jahren) wurde die Geschäftsleitung mit dem Thema konfrontiert. Durch die Integration der obersten Führungsstufe können Entscheidungen rasch und unter Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung getroffen werden.

Der systematische Wissenstransfer lässt sich auf einfache Art in ein Mitarbeitergespräch einbinden. Fragen und Formulare werden von den Mitarbeitenden seriös beantwortet – sie empfinden das Interesse an ihrem persönlichen Wissen als Wert-

schätzung. Schlüsselpersonen und -stellen werden sichtbar.

Von Bedeutung ist das Bestimmen einer für den Prozess verantwortlichen Person, die für Steuerung und Controlling des Wissenstransfers rund 5 % der Arbeitszeit aufwenden kann.

Projektstand und Ausblick

Wissenserhalt und -transfer sind heute vollständig in die Geschäftsprozesse der armasuisse Immobilien integriert und sollen ein festes Traktandum in der Geschäftsleitungssitzung werden. Längerfristiges Ziel ist die natürliche, vorausschauende Integration des Wissenstransfers in die Unternehmenskultur. Die gemachten Erfahrungen fliessen in neue Schulungskurse ein.

Kontakt:

Walter Spizzo, GS-EDI,
walter.spizzo@gs-edi.admin.ch

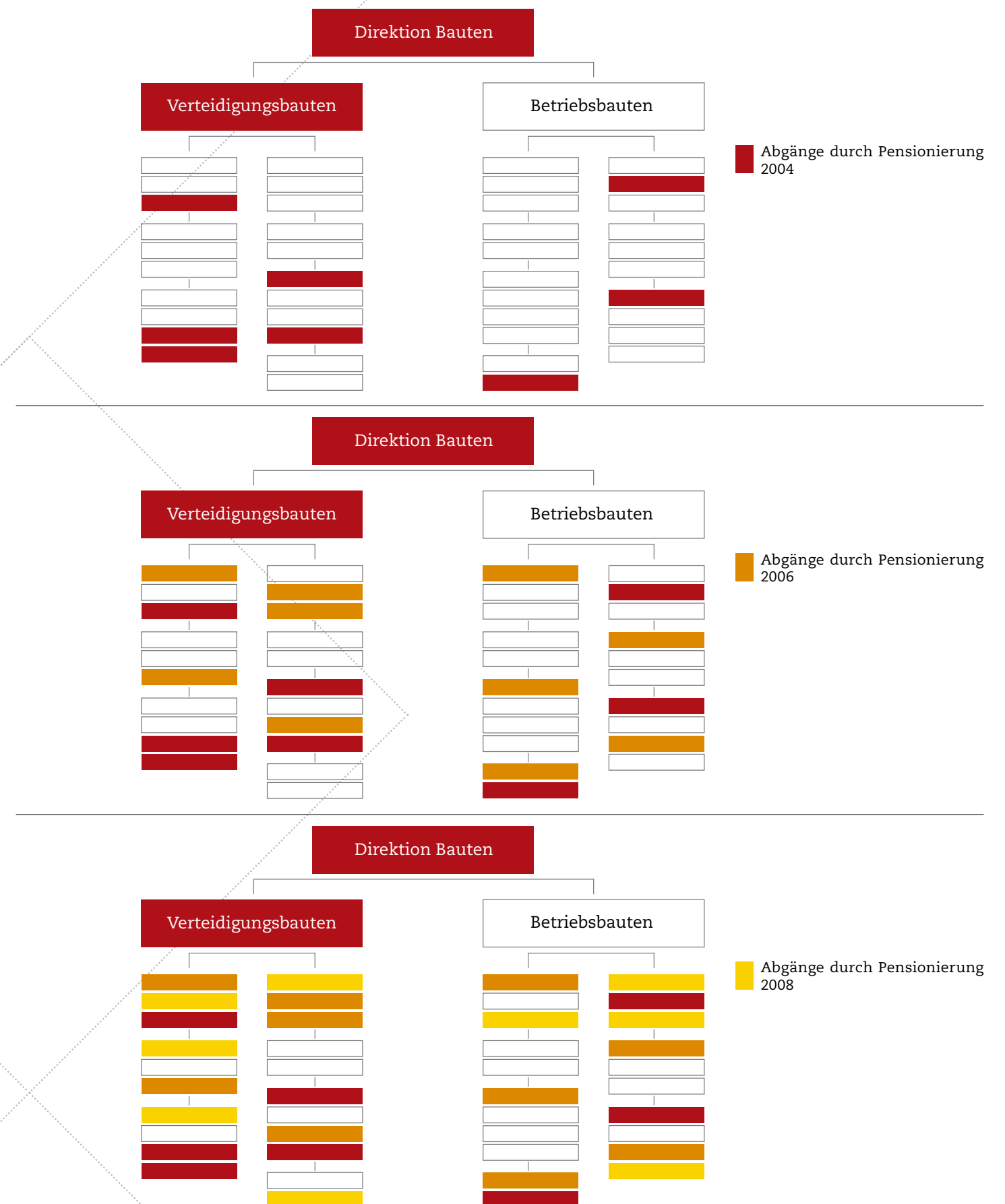


Abbildung 3:
Praxisbeispiel zur Darstellung von Bereichen mit potenziellem Wissensverlust

1 Infomarkt – Beispiele und Methodiken zum Wissenserhalt

1.3 Ideenmanagement



Das Gute liegt so nah

Die besten und billigsten Unternehmensberater stehen in den eigenen Reihen – es sind die Mitarbeitenden! Sie kennen den Betrieb von Grund auf und haben die fruchtbarsten Ideen.

Ausgangslage

Mit dem Ideenmanagement kann das Kreativitätspotenzial aller Mitarbeitenden in der Bundesverwaltung genutzt werden. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, konkrete Ideen für eine sinnvolle und rationelle Gestaltung des Arbeitsgeschehens einzubringen. Sie werden zum Mitdenken, Mitwirken und Mitgestalten angeregt und lernen, Verantwortung für konkrete Arbeitsbereiche zu übernehmen. Das Ideenmanagement verinnerlicht den Total Quality-Gedanken und fördert das Qualitätsbewusstsein. So wird Ideenmanagement zum Kernelement einer kontinuierlichen Verbesserung und lernenden Organisation.

Erkenntnisse

Das Ideenmanagement ist ein Führungsinstrument, welches Mitarbeitende fördert und motiviert und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigert. Durch die kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen werden Kosten eingespart und die Rentabilität erhöht. Alleine in der Logistikbasis der Armee (LBA) sind im Jahr 2005 Brutto-Einsparungen von CHF 2,6 Mio. erzielt worden. Die Zusammenarbeit mit Kunden und die Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten werden verbessert. Nicht zuletzt trägt das Ideenmanagement zu einem positiven Image der Organisation bei.

Mit dem IT-Tool IdeaNet steht ein bedienungsfreundliches, günstiges Instrument zur einfachen Administration des Ideenmanagements zur Verfügung. IdeaNet ist praxisbewährt und deckt alle relevanten Prozesse ab: Ideensuche und -eingabe, Bewertung, Archivierung und das Umsetzungs-Controlling.

Ideenmanagement ist dann am erfolgreichsten, wenn sie in der Veränderungskultur einer Organisation eingebettet ist.

Ausblick

Die Grundlagen für das Ideenmanagement sind im Bundespersonalgesetz verankert. Beim Eidgenössischen Personalamt ist eine Weisung für das Ideenmanagement beschrieben und eingeführt, welche auf dem Vorgesetztenmodell basiert. Das Ideenmanagement mit dem unterstützenden Instrument IdeaNet wird ab April 2008 im gesamten Departement VBS eingeführt. Der Einsatz in weiteren Organisationsbereichen ist in Abklärung.

Kontakt:

Peter Holzer, Logistikbasis der Armee (LBA),
peter.holzer@vtg.admin.ch

1 Infomarkt – Beispiele und Methodiken zum Wissenserhalt

1.4 Wissenstransfer durch systematisches Debriefing und Briefing im Bereich der medizinischen Diagnostik

Problemstellung, Ziele und Nutzen

Bei einem firmeninternen Stellenwechsel eines Fachprojektleiters stellt sich das Problem der effizienten Übergabe des Know-hows und Wissens an den Nachfolger. Dies ist im stark regulierten Umfeld der Geräte- und Systementwicklung in der medizinischen Diagnostik oft ein komplexes, zeit- und kostenintensives Unterfangen, obwohl Prozesse, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen hier detailliert beschrieben und dokumentiert sind.

Ein strukturierter Wissenstransfer mit dem Prozess «Debriefing und Briefing» hat zum Ziel, das Wissen effizient und vollständig vom aktuellen Stelleninhaber an den Nachfolger zu übergeben, den aktuellen Stelleninhaber von Einführungsarbeiten sehr schnell zu entlasten und Nacharbeiten zu verhindern. Dabei bedeutet strukturierter Wissenstransfer durch systematisches Debriefing und Briefing mehr als die übliche Übergabe von Dokumenten und Dateien. Es wird geschäftskritisches Wissen des Fachprojektleiters dokumentiert und für die Firma sichergestellt.

Der Einsatz von systematischem Debriefing und Briefing im Wissenstransfer führt zu signifikanten Zeit- und Kostenersparnissen. Während der Zeitaufwand bis zu 75% weniger als der ursprünglich geplante Zeitaufwand ohne den Debriefing- und Briefing-Prozess betragen kann, kann mit mehr als 35% weniger Kosten gerechnet werden. Der Prozess stellt sicher, dass sich der Stellennachfolger effizient und schnell in sein neues Arbeitsgebiet einarbeiten kann. Dabei kann er sich in kurzer Zeit in umfassenden Dokumentationen strukturiert orientieren, kritische Informationen sofort finden, sich in Schnittstellenbereichen sicher und produktiv bewegen und die Zusammenarbeit inner-

halb seines und den übergreifenden Bereichen souverän gestalten. Nach Abschluss des Wissenstransfers sind Nacharbeiten des ehemaligen Stelleninhabers nicht mehr nötig.

Prozess des Debriefings und Briefings beim Wissenstransfer

Prozess-Schritt 1: Debriefing-Sessions mit dem Stelleninhaber

- Standard-Einführungsprogramm für die Übergabe erstellen
- Walkthrough durch bestehende Prozesse und Dokumentationen unter Berücksichtigung des Informationsgehaltes, des Zugriffs auf kritische Informationen und des Prozessverständnisses für den Stellennachfolger
- Hauptaufgaben der Stellenbeschreibung nach Grad der Dokumentierung bewerten und priorisieren
- Spezielle Aufgabenstellungen nachdokumentieren
- Rolle und Wichtigkeit für ausgewählte Dokumente erarbeiten
- Schnittstellen zu anderen Abteilungen visualisieren und kommentieren
- Ein separates Troubleshooting Verzeichnis mit den kritischen Bereichen erstellen

Prozess-Schritt 2: Debriefing-Bericht

Der Debriefing-Bericht ist modular aufgebaut und beinhaltet das Wissen über die Dokumente und die Zusammenhänge der einzelnen Debriefing-Sitzungen. Durch die modulare Vorgehensweise kann das gesamte Wissen des Stelleninhabers erfasst, zugeordnet und dokumentiert werden. Der Debriefing-Bericht bildet die Grundlage für die Briefing-Sessions mit dem Nachfolger und wird diesem mit der

Standard-Dokumentation an der ersten Briefing-Session übergeben.

Prozess-Schritt 3: Briefing-Sessions mit dem Stellennachfolger

In der ersten Briefing-Session wird der Nachfolger anhand des Debriefing-Berichts und der Debriefing-Dokumentation durch den ganzen Arbeitsprozess geführt, wobei folgende Punkte zu beachten sind:

- Mapping und Visualisieren von Arbeitsphasen, Aufgaben und Dokumenten gemäss des vorgegebenen Prozesses
- Aufzeigen von Verknüpfungen der Prozessschritte, Verantwortungen, Tools und Ablageorten anhand einer Matrix
- Aufzeigen der Schnittstellen und Funktionen der verschiedenen Arbeitsgruppen, ihre Rolle, Mitglieder, Aufträge, sowie einbinden in deren Prozesse
- Führen einer individuellen FAQ-Liste während der Einarbeitungszeit
- Erstellen eines Glossars mit Abkürzungen und ihrer Bedeutung im Kontext der Prozesse

Prozess-Schritt 4: Bewertung

Nach Abschluss der Übergabe wird der Erfolg des Wissenstransfers anhand der ursprünglich geplanten Zeit für die Übergabe, d.h. ohne den Debriefing-Briefing-Prozess, mit dem effektiv notwendigen Zeitaufwand mit dem Debriefing-Briefing-Prozess verglichen. Zeitlicher Aufwand und Gesamtkostenaufwand des Debriefing-Briefings werden in die Nutzen- und Gewinnkalkulation einbezogen.

Auswertung

Der Einsatz von systematischem Debriefing-Briefing für Wissenstransfer führte zu einer 75%igen Zeitersparnis. Die Effektivität der Einarbeitung reduzierte den geplanten finanziellen Aufwand um 35%. Die Zeit- und Kostenanalyse, sowie die selbstständige Arbeitsbewältigung des neuen Stelleninhabers nach Abschluss des Wissenstransfers bestätigten den sinnvollen Einsatz eines strukturierten Prozesses für den Wissenstransfer bei Positions- und Funktionenwechsel. Insbesondere in Abteilungen mit komplexen und vielschichtigen Aufgaben, wie im Bereich der medizinischen Diagnostik kann der Gesamtaufwand signifikant reduziert werden.

Kontakt:

Jean-Pierre Bolliger, Roche Diagnostics AG, Rotkreuz, jean_pierre.bolliger@roche.com
Pavel Kraus, aht intermediation GmbH, Pfäffikon, pavel.kraus@ahnt.ch

www.roche.com
www.ahnt.ch



Ohne Debriefing eingeplanter Übergabe-Kostenaufwand für Stelleninhaber und Nachfolger (100%)

Effektiver finanzieller Aufwand Stelleninhaber und Nachfolger (49%)

Externe Beratungskosten (14%)

Kostenersparnis aufgrund des Debriefings (37%)

0% 50% 100%

Abbildung 4:
Kostenvergleich des gesamten Wissenstransfers

1 Infomarkt – Beispiele und Methodiken zum Wissenserhalt

1.5 Women's Vision – Mentoring-Programm

Frau macht sich schlau

Frauen machen Karriere. Auf dem Weg nach oben stehen sie ihren männlichen Kollegen in nichts nach. Es gibt nur einen wunden Punkt: Das Netzwerk.

Ausgangslage

Wie die Erfahrung zeigt, nutzen Frauen ihre Netzwerke deutlich weniger konsequent als ihre männlichen Kollegen. Der Verband «Wirtschaftsfrauen Schweiz» hilft den jungen und talentierten Nachwuchsfrauen deshalb mit einem Mentoring-Programm auf die nächste Sprosse der Karriereleiter. Die Fach- oder Hochschulabsolventinnen können einen ganzen Tag mit einer gestandenen Führungspersonlichkeit verbringen und einen wirklichkeitsnahen Einblick in den Führungsalltag und die damit verbundenen Herausforderungen gewinnen.

Erkenntnisse

Die Form des «Kurz-Mentoring» ist neu und stellt seitens der Wirtschaft ein grosses Bedürfnis dar. Es ist heute das erfolgreichste frei zugängliche Mentoring-Programm für junge Frauen in der Schweiz. Das Projekt führt verschiedene Führungspersönlichkeiten, darunter auch fünf Bundesräte, mit jungen Nachwuchstalenten zusammen. Die jungen Frauen lernen in dieser kurzen Zeit sehr viel über den jeweiligen Kaderalltag und können diese wertvollen Informationen für ihre eigene Karriereplanung nutzen. Oft bleibt der Kontakt zur Mentorin oder zum Mentor

längerfristig bestehen. Bis heute haben sich über 235 Kaderleute für das Programm registriert. Das Interesse des Nachwuchses ist jedoch wider Erwarten eher zurückhaltend – deshalb werden potenzielle Teilnehmerinnen verstärkt auf die Notwendigkeit einer systematischen Karriereplanung sowie den entsprechenden Aufbau eines Netzwerks sensibilisiert.

Ausblick

Die Wiederaufnahme des Mentoring-Programms ist abhängig vom Interesse und der Zusage weiterer Sponsoren.

Kontakt:

Angelika Bräm, Wirtschaftsfrauen Schweiz,
braem@wirtschaftsfrauen.ch

www.wirtschaftsfrauen.ch

www.mentoring.ch

www.mentoring.lu



1 Infomarkt – Beispiele und Methodiken zum Wissenserhalt

1.6 Personalrotation

Wer bewusst rotiert, rentiert

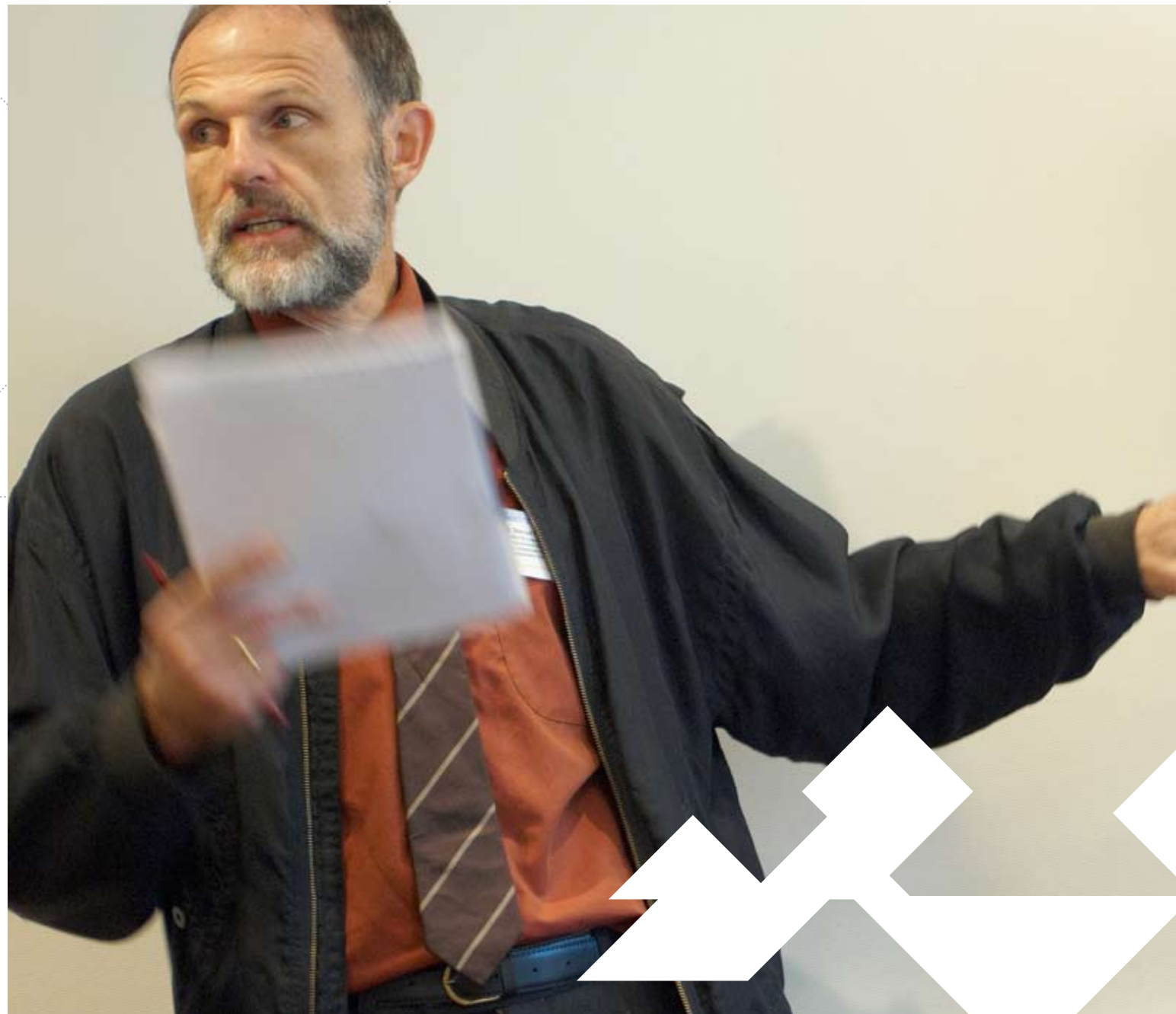
Eine letzte Rotation bringt «alte Hasen» in Kontakt mit jungen «Grünschnäbeln»: Der eine lehrt, der andere lernt.

Ausgangslage

Jährlich wechseln zwischen 40 und 60 Programmverantwortliche der DEZA im Rahmen der Personalrotation intern ihre Arbeit. Die Rotation zwischen verschiedenen Funktionen erfolgt zwischen den Kooperationsbüros in den Partnerländern und der Zentrale in Bern, oder auch zwischen der DEZA und anderen (privaten und öffentlichen) Arbeitgebern. Diese Personalrotation ist für die DEZA eines der wirksamsten Mittel zur Kompetenzsicherung, Qualitätserhaltung und -verbesserung. Das «Lernen durch Erfahrungen» steht dabei im Vordergrund. Hier spielt vor allem die letzte Rotation vor der Pensionierung eine wichtige Rolle: Erfahrene Mitarbeiter treffen auf junge Nachfolgerinnen und Nachfolger und können so praxisnah ihre wertvollen Informationen weitergeben.

Erkenntnisse

Ist die letzte Rotation bewusst auf Wissenstransfer ausgerichtet, entlastet sie die älteren Mitarbeitenden von ihren aufreibenden Managementaufgaben, so dass sie mehr Zeit für die Weitergabe ihres Wissens haben. Dies geht einher mit der Wertschätzung der Erfahrungen älterer Mitarbeitenden. Voraussetzung ist jedoch die Bereitschaft, die mit dem Wechsel von Lohnklassen verbundenen Lohn- und allenfalls auch Statuseinbussen in Kauf zu nehmen. Es benötigt ein ausgeprägtes Interesse seitens der erfahrenen Mitarbeitenden, ihr Wissen und ihre sozialen



Beziehungen an jüngere Generationen weiterzugeben.

Ausblick

Verschiedene Mitarbeitende der DEZA haben zusammen mit ihren Vorgesetzten ihre Verantwortlichkeiten im Sinne einer letzten Rotation verändert. Die durchwegs positiven Erfahrungen wirken sich für andere äusserst motivierend aus. In Zukunft geht es darum, die betroffenen Mitarbeitenden systematisch auf diese Möglichkeit hinzuweisen und ihnen ein entsprechendes Coaching anzubieten. Während regelmässiger Treffen werden zudem die Jung-Pensionierten die Gelegenheit erhalten, ihre Erfahrungen mit jüngeren Mitarbeitenden auszutauschen und zu diskutieren.

Kontakt: Manuel Flury, EDA-DEZA,
manuel.flury@deza.admin.ch

www.deza.admin.ch

1 Infomarkt – Beispiele und Methodiken zum Wissenserhalt

1.7 F & E Apéro

Fördert den Wissensappetit

Die neu gegründete Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) lädt viermal im Jahr zum F&E Apéro ein. Nebst dem leiblichen Wohl wird für einen lustvollen Wissenstransfer gesorgt.

Ausgangslage

Die ZHAW vereint als Mehrsparten-Fachhochschule verschiedene Disziplinen unter einem Dach: Technik und Naturwissenschaft, Gesundheit, Psychologie, Soziale Arbeit, Life Science, Architektur und Bauingenieurwesen, Wirtschaft. Im Rahmen des Leistungsauftrages der Fachhochschulen werden Forschung und Entwicklung noch stärker ausgebaut. Es gilt daher, eine inter- und transdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern. Aus diesem Grund vereint die ZHAW viermal im Jahr alle interessierten Mitarbeitenden zum F&E Apéro bzw. zum F&E Frühstück.

Erkenntnisse

Neben einem strukturierten Block mit Informationen und einer moderierten Diskussion ist ausreichend Zeit und Raum für die Pflege persönlicher Netzwerke vorhanden. An den Anlässen nehmen jeweils 20–50 Personen teil. Erfolgsrezept ist die Mischung aus Information und persönlichem Austausch in einem freiwilligen Rahmen. Wichtig und noch verbesserungsfähig sind eine breite Durchmischung der Teilnehmenden sowie die Zeitdauer: Bei vielen Mitarbeitenden ist der Zeitdruck enorm, die räumliche Trennung der Standorte erschwert die Teilnahme zusätzlich.

Ausblick

Die F & E Apéros gehen neu auf Reise zu den verschiedenen Standorten der fusionierten Hochschule. Der erhöhte Reiseaufwand wird mit interessanten Besichtigungen wett gemacht. Interaktive Elemente, die den lustvollen Austausch fördern, werden vermehrt einbezogen.

Kontakt: Dr. Heinrich Stülpnagel, Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW), stph@zhaw.ch

www.zhaw.ch



1 Infomarkt – Beispiele und Methodiken zum Wissenserhalt

1.8 ISN Wiki



Wiki weiss weiter

Das ISN an der ETH Zürich realisierte mit Wiki ein unternehmensweites Nachschlagewerk und eine frei zugängliche Kommunikationsplattform für alle Mitarbeitenden.

Ausgangslage

Bedingt durch die zeitlich limitierte Anstellung von Mitarbeitenden und Hilfsassistenten hat die ETH eine starke Personalfuktuation. Zentrales Thema sind daher Wissensübergabe und -bewahrung. Durch den unternehmensweiten Gebrauch eines Wikis (Internet-Software für kollaboratives Editieren) wurde eine Plattform geschaffen, auf der alle Mitarbeitenden ihr Wissen festhalten und an Interessierte weitergeben können. Als Resultat konnte das Intranet durch das Wiki ersetzt werden, was ebenfalls eine positive Auswirkung auf die Unternehmenskultur zur Folge hatte.

Erkenntnisse

Ein Wiki (hawaiisch: schnell) ist ein technisches Werkzeug, welches den Mitarbeitenden ermöglicht, ihr individuelles Wissen sowie das Team-Wissen zu organisatorischem Wissen zusammenzubringen und dezentralisiert zu verwalten. Wichtig sind hierbei eine offene Nutzergemeinschaft und ein gemeinsames Ziel, welche Inhalte mit dem Wiki transportiert werden sollen. Weitere Erfolgsfaktoren für den Gebrauch von Wiki: Jeder Mitarbeiter muss sein Wissen einspeisen sowie Formulierungen anderer revidieren

können. Das Wiki muss für den Benutzer einen echten Mehrwert darstellen und in die Arbeitsprozesse eingebunden werden. Ebenfalls sollte das Wiki als wichtige Plattform auch von der Geschäftsleitung anerkannt werden. Das Wiki sollte von Anfang an eine rudimentäre Inhaltsaufteilung aufweisen, welche flexibel hinsichtlich zukünftiger Erweiterungen ist. Bestimmte Mitarbeiter sollten als Koordinatoren das Projekt organisieren und weiterentwickeln.

Ausblick

Die erfolgreiche Implementierung des Wiki hat beim ISN einen wichtigen Beitrag zu einer umfangreichen, internen Transparenz geleistet. Das Wiki hat gleichzeitig auch zur Förderung der gegenseitigen Kollaboration unter den Mitarbeitenden beigetragen und die Steigerung der Effizienz und der Produktivität am Arbeitsplatz ermöglicht. Ein Wiki darf generell auch als Massnahme im Sinn und Stil von «Good Governance» gesehen werden.

Kontakt:

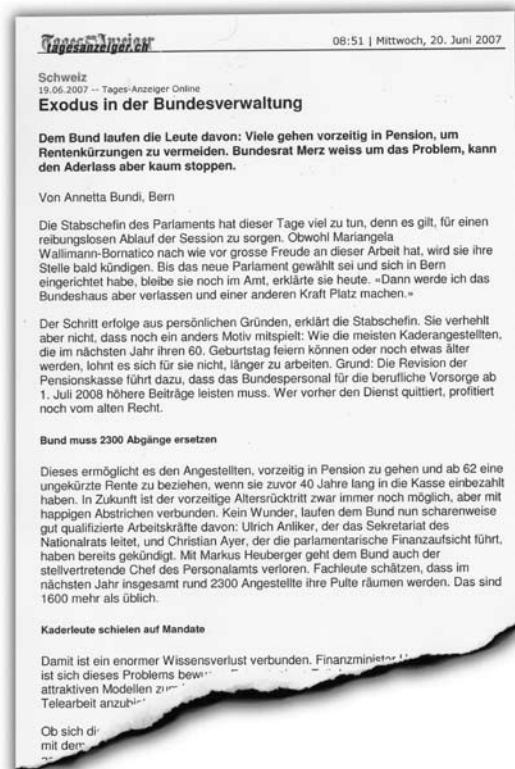
Linda Popova, ISN ETH Zürich,
popova@sipo.gess.ethz.ch

Doktor Daniel Egloff, ISN ETH Zürich,
egloff@sipo.gess.ethz.ch

www.isn.ethz.ch
www.css.ethz.ch
www.oreillynet.com/pub/a/network/2006/07/07/what-is-a-wiki.html

2 Wissensverlust beim Primatwechsel

Auswahl zu Medienmitteilungen



Tagesanzeiger: Exodus in der Bundesverwaltung,
www.tagesanzeiger.ch, 19.06.2007



Medienmitteilung EFD: Kein Exodus infolge
Einführung Beitragsprimat, 30.01.2008



Sonntagszeitung: 1100 Beamte nehmen
Reissaus, 25.03.2007

Netzwerk savoir* / Eidg. Personalamt

Die folgende Abbildung dient als Grundlage zur Beurteilung von Wissensrisiken bei Personalwechseln (Stand: Juni 2007)

Fragen	Antworten	Mögliche Massnahmen/Hilfsmittel	Verantwortlich	
			Führung	HR
Organisatorische Fragen				
Welche Personen sind potentiell betroffen?	Name, Vorname	Alters- und Lohnstruktur aus Personalinformationssystem BC PLUS (Jahrgänge 1943–48)		●
	Hierarchiestufe	Lücken graphisch darstellen im Organigramm		●
	Organisationsbereich			
Wie werden sich die betroffenen Personen voraussichtlich entscheiden?	Person bleibt	Persönliche Einzelgespräche	●	
	Person geht			
	noch offen			
Welche Aufgaben üben diese Personen aus?	Führungs-/Fachaufgabe Aufgaben/Kompetenzen/ Verantwortung	Basisinformation aus Stellenbeschrieb Übersicht erstellen mit A/K/V	●	
Fragen zur Wissensidentifikation				
Welche Person hat welches Wissen in welcher Form?	Führungs-/Fach-/Projektwissen	Basisinformation aus Stellenbeschrieb	●	
	inhaltl./prozessbez. Wissen			
	gut/schlecht dokumentierbares Wissen (explizites/implizites)			
Entstehen durch den Abgang risikoreichen Wissenslücken?	ja	Strategischer Führungsentscheid aufgrund Geschäftsstrategie	●	
	nein			
	teilweise			
Wird dieses Wissen in der Organisation noch benötigt?	ja	Strategischer Führungsentscheid aufgrund Geschäftsstrategie	●	
	nein			
	teilweise			
Fragen zum Wissenstransfer				
Wie wird welches Wissen an welche Person weitergegeben?	Dokumentation, Einarbeitung nachfolgende Person	Vorgehen nach bestehenden Prozessen und Instrumenten (vgl. z.B. intranet.savoir.admin.ch)	●	●
Ist die Übergabe der Aufgaben bereits geregelt?	ja	Führungsentscheid aufgrund Personalentwicklung und Nachfolgeplanung, Kontrolle des Wissenstransfers	●	
	nein			
	teilweise			
Kann auf die Person nach dem Weggang noch zugegriffen werden?	ja	Persönliche Einzelgespräche, individuelle Lösungen	●	
	nein			
	teilweise			
Kann das Wissen auch extern eingekauft werden?	ja	Übersicht über die Kernkompetenzen der Organisationseinheit	●	
	nein			
	teilweise			
Kann die Stelle aufgeteilt werden?	ja	Basisinformation aus Stellenbeschrieb	●	
	nein			

Abbildung 5:
Matrix zum Wissensverlust beim Primatwechsel (Eidgenössisches Personalamt EPA)

3 Ergebnisse der Workshops

In den Workshops wird das Thema Wissenserhalt aus strategischer, methodischer und operativer Sicht bearbeitet und dargestellt.

3 Ergebnisse der Workshops

3.1 Wissenserhalt als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung (strategische Sicht)

Leitung: Josef Hofer-Alfeis

Die Wissensstrategie kann nicht selbst-darstellend sein, sondern sie muss der Unternehmensstrategie angepasst sein. Verantwortliche in der Unternehmung oder Organisation müssen ernannt werden, um an den Lösungen für die akuten oder konkreten Probleme zu arbeiten.

Schlüsselkompetenzen bzw. -themen werden für die Debriefing-Prozesse von weggehenden Experten festgelegt. Seniors werden für das Wissensmanagement-Team bestimmt und sind für die Ausführung dieser Prozesse verantwortlich. Das Wissensmanagement-Team wird interdisziplinär aufgebaut.

Handlungsmöglichkeiten für die einzelnen Fälle:

• Akuter Einzelfall

- Wissenstransfer-Workshop und -Planung: verschiedene mächtige Werkzeuge wie z.B. Leaving Expert Debriefing

- Strategische Steuerungen im Leaving Expert Debriefing Prozess:
- Wissensportfolio des ausscheidenden Experten
- Laufende Aussteuerung der Inhalte durch Management
- **Akutes Block-Ausscheiden**
 - Geschäftstransformation
 - Management plant Wissensstrategie
- **Vorbeugendes Wissensmanagement**
 - Stärkung des organisationalen Wissens (verteilt/vernetzt)
 - Stärkung des kodifizierten/dokumentierten Wissens
 - Stärkung der Flexibilität und Innovationskraft (Auf-/Ausbau von neuem Wissen)

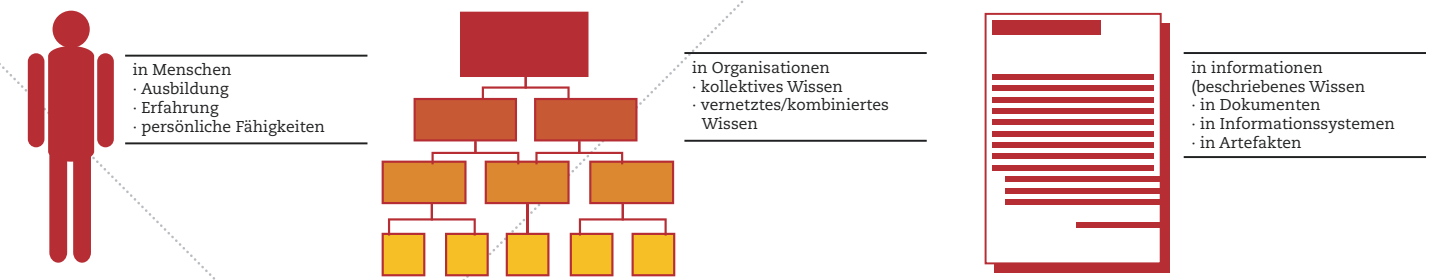


Abbildung 6:
Die verschiedenen Wissensträger des geschäftskritischen Wissens



3 Ergebnisse der Workshops

3.2 Werkzeugkasten für den Wissenserhalt (methodische Sicht)

Leitung: Bernd Ihnken

Das Werkzeug soll gezielt eingesetzt werden, um die Wirkung signifikant erkennbar zu machen. Zeitersparnis, Qualitätssicherung, konstanter Output und Wertschätzung von Weggehenden sind wichtige Argumente, um die Akzeptanz vom Wissensmanagement herbei zu steuern.

Wenn der Nachfolger bereits bekannt ist, und der Vorgänger die Unternehmung noch nicht verlässt, kann der Wissenstransfer mit Hilfe folgender Methoden realisiert werden:

- 1:1 als Wissenstransfer, z.B. Wissensstafette
- 1:n; n:1; n:n als Experten in Bewegung
- Projektdebriefing
- Mentoring
- Einarbeitungsordner

Das Werkzeug Wissensstafette wird als Beispiel anhand von Zielen und Nutzen näher veranschaulicht.

Ziele der Wissensstafette:

- Unterstützung bei Fach-, Führungswechsel und Projektdebriefing
- Systematischer Erfahrungsaustausch durch den Einsatz bewährter Checklisten und halb strukturierter Interviews
- Sensibilisierung des Nachfolgers für explizite und implizite Aufgaben und Themen

- Klären von Erwartungen und Zielvorgaben des Nachfolgers für die zukünftige Position
- Einsparen von Zeit und Ressourcen durch den Austausch wichtiger Informationen
- Wissensstafette als Standardinstrument

Nutzen der Wissensstafette:

- Effektivere Einarbeitung (Aussage von Führungskräften: 30% Zeitersparnis)
- Sicherere Entscheidungsfindung durch gezielten Wissenstransfer
- Schnellere Einschätzung komplexer Themenfelder im neuen Verantwortungsbereich
- Beschleunigte Vertrauensbildung zwischen Führungskraft und neuen Mitarbeitern
- Konsequenter Ressourcennutzung

Das Ganze kann auch präventiv angegangen werden, indem beispielsweise Stellvertretungsregelungen, Teamsitzungen, virtuelle Expert-Rooms, Kompetenzmanagement oder institutionelle Austauschrituale organisiert werden – die Liste der Präventivmassnahmen kann noch beliebig ergänzt werden.

Kontakt:

Bernd Ihnken, Volkswagen AG,
Veränderungsmanagement, Wolfsburg,
bernd.ihnken@volkswagen.de

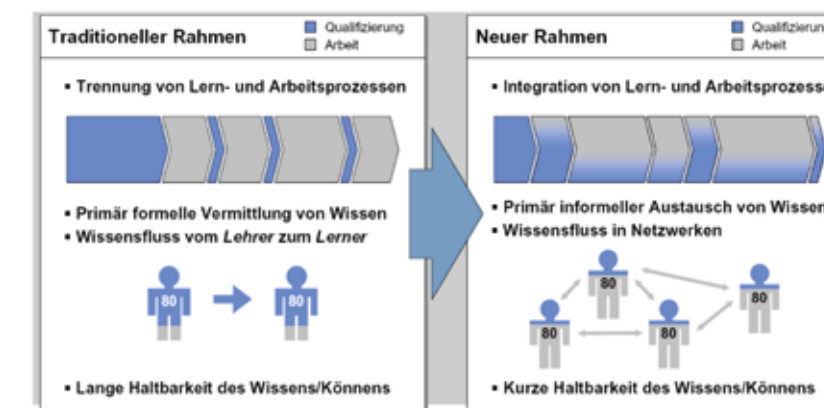


Abbildung 7:
Lernen im Wandel und als Bestandteil des Arbeitsprozesses



Abbildung 8:
Aufbau von Wissenslandkarten als Teil der Wissensstafette – Beispiel Fachwechsel

3 Ergebnisse der Workshops

3.3 Erfahrungen und Tipps zur praktischen Anwendung (operative Sicht)

Leitung: Nicole Klee

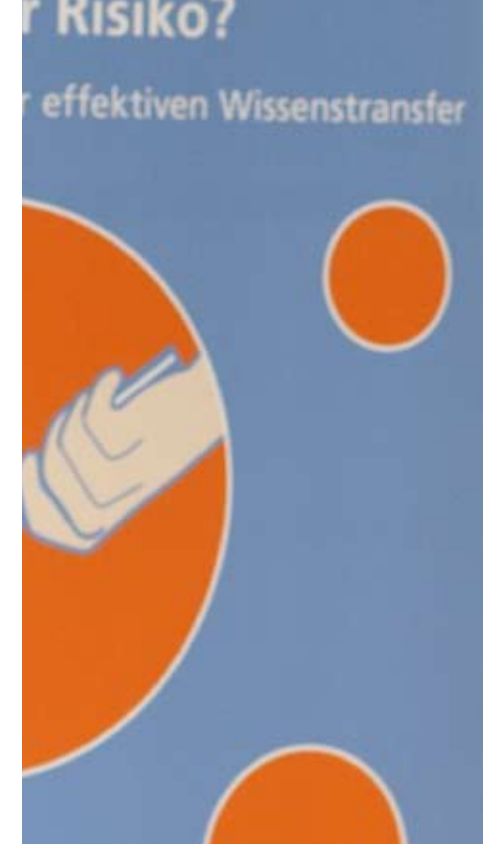
Die Beteiligten müssen bereits zu Beginn des Wissenstransfer-Prozesses informiert sein, es muss ihnen den Nutzen und die Effizienz der Methodik in Praxisbeispielen zeigen. Auch das Topmanagement muss involviert sein, damit das Ganze richtig geführt und gelebt wird. Jedoch sind es die Mitarbeitenden, die letztendlich den Prozess bottom-up in Schwung setzen. Deshalb ist es wichtig, Gleichgesinnte zusammen zu rufen.

Die Prozesse dürfen nicht allzu komplex sein, damit das Ziel auch erreicht werden kann und erste Ergebnisse schnell sichtbar sind. Dadurch wird die Motivation zur Anwendung der Methodik gesteigert. Die Durchführung kann als Coaching betrachtet werden.

Wissenstransfer

- ich nehme aktiv teil
- Klare Verantwortlichk.
- Fragen → ↑ Bereitschaft Wissen zu teilen
- Vertrautheit
- ich mache was für andere
- finanzieller Vorteil
- VERTRAULICH bei sensiblen Daten
- ROI = schnell + sichtbar
- Moderner Transfer
- Prio / Schwergewichte
- "Wissen = gefast" → Wert-schätzung
- Strukt., geplanter Prozess
- langfrist., genauer Zeitplan
- Investition braucht ↑\$
- Change Score Card
- Lustvoll! Humor!

- Wissenstransparenz = Bedrohung! WS3
- Brüche → System Mensch
- "Dieser Aufwand!!"
- "Wir haben alles dok. weshalb noch Wissens-transfer?"
- Erfahrung... "Weiss, was doch ist logisch..."
- Wissen Soft-Faktoren verfährt → Vorurteil
- "Schuss vor den Bug..." → schlecht geplant
- Zeitplan!
- Veränd. darf nichts kosten!
- Kein Change-Controlling
- ... stier! Biler! Ernst!



WS3

c) Wo beginne ich am besten?

- 1. Komm. mit GL → Bedarf?
- 2. Analyse (inkl. WD-Resp.)
- 3. Vorbereitende suchen
- Non-Profit → bottom-up auf "etwas" Bestehendes aufbauen
- ignorieren
- Fokus → Tipping point
- Wo wird WE/-T. platziert? ☒ an Linie als Stabs-Fkt.

d) Was sind Lessons Learned, Empfehlungen für Kolleg/innen?

- "Lustfaktor" mit berücksichtigen
- Gegen-Argumente Ernst nehmen
- Rad nicht neu erfinden!
 - Was gibt's?
 - Verketten → How-How abholen
- "Coaching-Ansatz" gegenüber Betroffenen → "Ihr bestimmt"

4 Übergabe des Wissens ist auch eine Kunst

Besuch im Zentrum Paul Klee



5 Key Messages

Zitate von Teilnehmenden

Statements von Unternehmensberatern:

- Massnahmen zum Wissenserhalt müssen am Nutzen für die (betroffenen) Mitarbeitenden orientiert sein.
- Rahmen und Situation einer Veränderung müssen verständlich sein.
- Im Zentrum jeder Veränderung steht die Wissensperspektive, mit ihr ist Hebelkraft verbunden.

Statements von der Geschäftsleitung:

- Die Geschäftsleitung muss sich um die Zukunft, um die Potenziale kümmern, und nicht um die Gegenwart. Dazu dienen die Strategien. Strategien bleiben jedoch zu oft streng vertraulich und nur einem Kleinstkreis von Personen zugänglich. Strategien müssen für alle oder die Verantwortlichen in den Supportfunktionen zugänglich sein. Diese Supportfunktionen müssen vernetzt und eingebunden werden.
- Zentral bleiben: Kommunikation, Phasing des Prozesses, Synchronisierung der verschiedenen Supports, geeignete Mittel.

Statements von Verantwortlichen des Mittelmanagements:

- Sie fühlen sich in der «Sandwich»-Stellung. Allianzen und Verbündete sind nötig.
- Erfahrungen bestehen bereits, das Rad muss nicht neu erfunden werden.

Statements von Gewerkschaftern:

- Es sind die Mitarbeitenden, welche die Arbeit – gut – tun!
- Es geht darum, das Wissen in der Peripherie, an der Front zu mobilisieren, die Leute zu fragen, einzubeziehen.

Allgemeine Statements:

- Das individuelle Know-how der Mitarbeitenden ihres Unternehmens ist das Kapital ihrer Zukunft!
- Wissensmanagement hat viele Gesichter und setzt grossen Willen zur Durchsetzung voraus.
- Es muss von der Führungsebene wahrgenommen und gelebt werden.

6 Vorschau – Nächste Events

3. SWISS KM Tool Tag
Social Software & Web 2.0
Nutzen - Perspektiven - neue
Entwicklungen
14. Mai 2008 | 8 - 18 Uhr | Zürich

Die kommende Veranstaltung vom SKMF vom 14. Mai 2008 will die Komplexität der Problematik in der Nutzung von Social Software und deren Integration in der Informationsgesellschaft aus verschiedenen Perspektiven beleuchten und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diese mit Hilfe konkreter praktischer Beispiele näher bringen.

Das Programm der Veranstaltung:
Social Software & Web 2.0

Nutzen – Perspektiven –
neue Entwicklungen

- Track 1 – Content Syndication (RSS, Atom, OMPL, XML, mashups, ...)
- Track 2 – Social Software (Blog, Wiki, Foren, Bookmarks, Tags, ...)
- Track 3 – MultiMedia/e-Learning (podcast, webcast, vcast, ...)
- Track 4 – Recht & Web 2.0 (Datenschutz, IP, ...)

SKMF-Herbstevent 2008
25. und 26. September 2008 | Biel

In Kooperation mit der BFH Biel.
Das Netzwerk savoir* wird auf dieser Plattform integriert sein.

Donnerstag: Fallstudien aus dem Service und der Logistik, Elite Biel; Abend auf dem See.

Freitag: Gast im Dynamic Testcenter, Wissensmanagement im Umfeld von Sicherheitsstandards und Crash-Simulationen.

4. SWISS KM Tool Tag 2009
19. März 2009 | 8 - 18 Uhr | Zürich

Thema: Supporting Service Innovation through Knowledge Management: Practical Insights and Case Studies. Die Referenten werden berichten wie und warum Service Innovation in diesem Kontext besonders erfolgreich ist. Diese Veranstaltung führt das SKMF gemeinsam mit seinem Partner Knowledgeboard durch.

Für nähere Information:
www.skmf.net
www.savoir.admin.ch
intranet.savoir.admin.ch

8 Links

Organisatoren

www.savoir.admin.ch
intranet.savoir.admin.ch
www.skmf.net

WM-Links Schweiz

www.css.ethz.ch
www.deza.admin.ch
www.daretoshare.ch
www.isn.ethz.ch
www.zhaw.ch

WM-Organisationen D, A, EU

www.gfwm.de
www.pwm.at
www.knowledgeboard.com

WM-Links global

www.km-a.net
www.competence-site.de/wissensmanagement
www.km.gov

9 Sponsoren



Manpower®



Impressum

© 2008 Netzwerk savoir* / SKMF

Auflage: 500

Herausgeber:

Zentrum elektronische Medien ZEM
Stauffacherstrasse 65, Geb 14
3003 Bern

Gesamtverantwortung:

Swiss Knowledge Management Forum (SKMF)
Netzwerk savoir*

Redaktion:

Michèle La, Netzwerk savoir*

Gestaltungskonzept:

ZEM

Druck:

MCB





www.savoir.admin.ch
intranet.savoir.admin.ch
www.skmf.net