

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Wissens- und Erfahrungstransfer

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autorinnen und Autoren

Dr. Claudia Achtenhagen, Dr. Julia Wolff von der Sahl,
Corinna Michalski, Melanie Schröder, Dirk Werner

Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Stand

Februar 2012

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Kurzbeschreibung	4
2	Wen wollen Sie ansprechen?	4
3	Was bringt Wissens- und Erfahrungstransfer?	5
4	Was sollten Sie sicherstellen?	5
5	Lohnt sich Wissens- und Erfahrungstransfer?	5
6	Wie können Sie vorgehen?	8
6.1	Analyse der Ausgangssituation und Definition der Ziele	8
6.2	Auswahl der Maßnahmen	9
6.3	Arbeitsschritte bei der Durchführung der verschiedenen Maßnahmen	9
7	Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen	11
8	Praxistipps und Checklisten	12
9	Ansprechpartner/-innen	14
10	Weiterführende Informationen	14



1 Kurzbeschreibung

Wissen hat sich zu einer entscheidenden Ressource der deutschen Wirtschaft entwickelt, und seine Bedeutung als Wettbewerbsfaktor wird durch permanent steigende Technologisierung weiterhin zunehmen. Darum gilt es, Wissen in Ihrem Unternehmen zu erhalten und zu entwickeln. Es handelt sich hierbei nicht in erster Linie um Fakten-Wissen, sondern um das erfahrungsgeleitete, das so genannte implizite Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie beispielsweise das Produkt-, Prozess- und das spezielle Kundenwissen (Kontakte, Eigenheiten, Ansprechpartner usw.).

Mit den verschiedenen Maßnahmen des Wissens- und Erfahrungstransfers können Sie nicht nur dieses Wissen beispielsweise beim Weggang einer Schlüsselmitarbeiterin oder eines Schlüsselmitarbeiters oder beim Ausscheiden von älteren Beschäftigten bewahren, sondern auch für einen aktiven Wissensaustausch innerhalb Ihrer Belegschaft und somit eine Weiterentwicklung Ihres firmeninternen Wissens sorgen.

Eine Standardlösung für den Wissens- und Erfahrungstransfer gibt es nicht: Daher stellen wir Ihnen zum einen Maßnahmen vor, die eine Weitergabe der Erfahrung und des Wissens zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

tern auf persönlichem Wege vorsehen. Zudem weisen wir Sie auf unternehmensinterne Datenbanken oder Verzeichnisse hin, die Ihnen vor allem als Basis für eine strukturierte Dokumentation und das Managen relevanten Wissens dienen können.

2 Wen wollen Sie ansprechen?

Neben allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich einen stärkeren Erfahrungsaustausch und eine größere Verbreitung relevanten Wissens im Unternehmen wünschen, sind insbesondere diese Zielgruppen zu nennen:

- jüngere Fachkräfte, die von der Erfahrung Älterer profitieren können,
- neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur schnelleren Einarbeitung in den jeweiligen Aufgabenbereich,
- Nachfolgerinnen und Nachfolger für Schlüsselpositionen, die mithilfe der Maßnahmen des Wissens- und Erfahrungstransfers ihre zukünftigen Aufgaben besser und zügiger bewältigen können.

Persönlicher Wissens- und Erfahrungstransfer	Verzeichnisse und Wissensdatenbanken
<ul style="list-style-type: none"> • Altersgemischte Teams: Alt und Jung bewältigen Aufgaben gemeinsam und lernen so voneinander. • Lerntandems: In einem begrenzten Zeitraum wird eine gemeinsame Aufgabe von Wissensnehmer und Wissensgeber erledigt und das generierte Wissen schriftlich dokumentiert. • Mentoring: Einer unerfahrenen (neuen) Fachkraft (Mentee) wird eine erfahrene Mitarbeiterin oder ein erfahrener Mitarbeiter (Mentor/in) zur Seite gestellt, um fachliche aber auch persönliche Fragen zur Arbeit und zum Unternehmen zu beantworten. • Moderierte Übergabegespräche (Wissensstafetten für den Führungswechsel): An regelmäßigen Treffen nimmt neben den Wissennehmenden und den Wissensgebenden auch eine Moderatorin oder ein Moderator teil, um den Wissensaustausch in den Treffen zu strukturieren und zu begleiten. • Lessons Learned: Erfahrungen, die im Rahmen von Projektarbeit gesammelt wurden, werden den Kolleginnen und Kollegen in einem Treffen vorgestellt und diskutiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzeichnis der Wissensträger/innen („Gelbe Seiten“): Kompetenzen, Erfahrungen und Kontaktdaten werden in einem Mitarbeiterprofil aufgelistet, damit jeder im Unternehmen die richtige Ansprechpartnerin oder den richtigen Ansprechpartner kennt. • Wiki: Eine unternehmensinterne Wissensdatenbank, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst mit relevanten Informationen und weiteren Inhalten gefüllt wird. • FAQ-Sammlung: Die Antworten auf häufig gestellte und wiederkehrende Fragen (Frequently Asked Questions) können Sie in einer internen FAQ-Sammlung dokumentieren.

3 Was bringt Wissens- und Erfahrungstransfer?

Grundsätzlich werden mit dem Wissens- und Erfahrungstransfer folgende Ziele verfolgt:

- **Relevantes Wissen im Unternehmen halten:** Maßnahmen des Wissens- und Erfahrungstransfers zielen in erster Linie darauf ab, das Wissen bzw. die Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, im Betrieb zu halten. Es soll verhindert werden, dass wichtiges Expertenwissen mit dem Ausscheiden einer Person aus dem Betrieb verloren geht.
- **Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mithilfe von Maßnahmen des Wissens- und Erfahrungstransfers schneller in ihre neuen Aufgaben eingearbeitet werden. Dies gilt auch für zukünftige Fach- und Führungskräfte.
- **Zielgerichteter Wissensaufbau im Unternehmen:** Insbesondere die Zusammenarbeit von Alt und Jung bietet eine gute Basis für den Austausch von Fachkenntnissen und Praxiserfahrung auf der einen und aktuellem theoretischen Wissen auf der anderen Seite. Außerdem kann so auch das kontinuierliche Lernen aller Altersgruppen gefördert werden.
- **Transparenz über Wissensbestände im Unternehmen:** Eine größere Transparenz über die Wissensbestände Ihres Unternehmens ermöglicht Ihnen, relevante Wissenslücken zu identifizieren und Maßnahmen zu deren Schließung einzuleiten.
- **Höhere Innovationsfähigkeit:** Wenn das Erfahrungswissen der Älteren mit dem Fachwissen der Jüngeren kombiniert wird, stehen die Chancen gut, neuartige Produkte und Lösungswege zu entwickeln.
- **Einsparung von Kosten:** Ein systematischer Umgang mit dem im Unternehmen vorhandenen Wissen schafft Einsparpotenziale, sei es durch die Verkürzung der Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Reduzierung von Fehlern und Doppelarbeit.

- **Mitarbeiterbindung:** Die mit Maßnahmen des Wissens- und Erfahrungstransfers verbundene soziale Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Wertschätzung ihrer Kompetenzen können die Bindung der Beschäftigten an Ihr Unternehmen aufgrund größerer Zufriedenheit erhöhen.

4 Was sollten Sie sicherstellen?

Allgemeine Voraussetzungen für die Implementierung von Maßnahmen des Wissens- und Erfahrungstransfers sind

- eine hohe Wertschätzung der Beschäftigten als Wissensträgerinnen und Wissensträger,
- eine Unternehmenskultur, die es erlaubt, das eigene Wissen frei von Ängsten (z. B. Angst um Verlust des Arbeitsplatzes, Angst vor Konkurrenz) weiterzugeben sowie
- ein positiver Umgang mit Fehlern, der keine „Bestrafung“ vorsieht, wenn bei der Vermittlung von Wissen und Erfahrungen „Pannen auftreten“.

5 Lohnt sich Wissens- und Erfahrungstransfer?

Der Nutzen bzw. die Stärken von Maßnahmen des Wissens- und Erfahrungstransfers hängen im Wesentlichen davon ab, wie diese in welcher Situation konkret durchgeführt und in welchem Umfang sie umgesetzt werden.

Die folgende Übersicht soll Ihnen dabei helfen, eine für die Situation in Ihrem Unternehmen passende Vorgehensweise auszuwählen, indem Sie Nutzen und Kosten, die die Umsetzung der jeweiligen Maßnahme für Ihr Unternehmen mit sich bringen würde, gegeneinander abwägen.

Maßnahmen des persönlichen Wissens- und Erfahrungstransfers

Stärken/Nutzen	Schwächen/Kosten
<p>Altersgemischte Teams: Unter altersgemischter Teamarbeit wird das Arbeiten in einem altersmäßig möglichst heterogenen Team verstanden. Geeignet ist eine solche Zusammenarbeit nur für Tätigkeiten, die von mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam durchgeführt werden. Hier lernt Alt von Jung und umgekehrt – zum einen durch den wechselseitigen und kontinuierlichen Wissensaustausch, zum anderen durch die gemeinsame Bewältigung neuer Herausforderungen.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Keine besondere Vorbereitung notwendig. Der wechselseitige Wissensaustausch geschieht quasi „wie von selbst“. 	<ul style="list-style-type: none"> Es handelt sich eher um eine unstrukturierte Art der Wissensweitergabe. Das Wissen wird nicht dokumentiert.
<p>Lerntandems: Bei Lerntandems handelt es sich um eine strukturierte Form des Wissenstransfers, die ebenfalls flexibel und ohne größere Vorbereitung angewendet werden kann. Sie ist besonders geeignet für die Übergabe von Schlüsselpositionen und bei handwerklichen Tätigkeitsbereichen. In einem Lerntandem übernehmen eine erfahrene und eine weniger erfahrene Fachkraft für eine begrenzte Zeit gemeinsame Aufgaben. Mit dem Kompetenzzuwachs der weniger erfahrenen Fachkraft kann sich die erfahrene Fachkraft nach und nach zurückziehen. Regelmäßige Gespräche helfen, Verständnisfragen zu klären, und dienen der Überprüfung des Wissenszuwachses der lernenden Person. Die gewonnenen Erkenntnisse können auch dokumentiert werden.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Kann eine strukturierte Form des Erfahrungstransfers darstellen, die sich mit wenig Vorbereitung anwenden lässt. Besonders geeignet für die Übergabe von Schlüsselpositionen und im gewerblichen Tätigkeitsbereich. Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Strukturierung von Informationen zur Weitervermittlung fördert die Reflexion über bisherige/aktuelle Abläufe. Bei Dokumentation in Form von Arbeitsmappen bleibt das Wissen im Unternehmen. Kosteneinsparung durch Fehlervermeidung. 	<ul style="list-style-type: none"> Ggf. Kosten für die Schulung (Vermittlung von Lehrkompetenzen und -methoden) des Wissensgebers. Arbeitsausfall beider Beteiligten durch gemeinsame regelmäßige Gespräche.
<p>Mentoring: Mentoring dient dazu, das Erfahrungswissen von älteren erfahrenen Führungskräften an jungen Fach- und Führungskräftenachwuchs weiterzugeben. Beim Mentoring wird einer unerfahrenen Mitarbeiterin oder einem unerfahrenen Mitarbeiter (Mentee) eine erfahrene Fachkraft (Mentor/in) zur Seite gestellt. Für einen längeren Zeitraum steht die Mentorin oder der Mentor dem Mentee bei (fachlichen und persönlichen) Fragen zur Seite, eröffnet ihr oder ihm Zugang zu eigenen Netzwerken und erläutert ausgesprochene und unausgesprochene Regeln, die im Unternehmen gelten. Ein funktionierendes Verhältnis zwischen den Teilnehmenden vorausgesetzt, sind hohe Lernerfolge über fachliche Themen hinaus möglich. Immer häufiger wird Mentoring auch für die gezielte Karriereentwicklung von Frauen eingesetzt.</p> <p>Besonders wichtig für das Gelingen des Mentorings ist ein Vertrauensverhältnis: Weder sollte die als Mentor/in fungierende Person Vorgesetzte/r des Mentee sein noch sollte sie ihre Position im Unternehmen durch diesen gefährdet sehen. Mentoring verlangt vor allem von der Mentorin/vom Mentor viel Engagement sowie von beiden Beteiligten ein hohes Maß an Offenheit.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Schnellere Einarbeitung zukünftiger Führungskräfte. Die Strukturierung von Informationen zur Weitervermittlung fördert die Reflexion über bisherige/aktuelle Abläufe. Eine gute fachliche und soziale Integration erhöht die Bindung an das Unternehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsausfall auf einer oder beiden Seiten während des Austauschprozesses. Ggf. Kosten für Schulungen und Coachings der Mentorin oder des Mentors.
<p>Moderierte Übergabegespräche (Wissensstafetten für den Führungswechsel): Um wichtiges Erfahrungswissen im Unternehmen zu halten, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter auf Schlüsselpositionen das Unternehmen in absehbarer Zeit verlassen, sind moderierte Übergabegespräche sehr sinnvoll. Dabei handelt es sich um einen moderierten Prozess, in dessen Verlauf Wissensnehmer/in (Nachwuchskraft) und Wissensgeber/in (ältere bzw. ausscheidende Fach- oder Führungskraft) in einen aktiven Dialog treten, um wichtige Wissensbestände auszutauschen. Die Funktion der Moderatorin bzw. des Moderators besteht darin, die Punkte zu thematisieren, die der wissensvermittelnden Person durch ihre Erfahrung als „normal“ und daher möglicherweise als nicht besonders relevant erscheinen. Das implizite Wissen, das nicht in Dokumenten gefunden werden kann, ist bei dieser Art des Wissenstransfers besonders relevant. Es handelt sich hier z. B. um Wissen über Personen, Gruppen, Netzwerke, spezielle Ereignisse und Erfahrungen, ungeschriebene Gesetze, Intuition und Gefühl sowie Konfliktpotenziale. Quelle: vgl. perso-net.de</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Eine Form des Wissenstransfers, die besonders hilfreich bei der Einarbeitung der Nachfolgerin oder des Nachfolgers für eine bestimmte Schlüsselposition ist. Durch den Einsatz einer Moderatorin oder eines Moderators ist für einen strukturierten Ablauf gesorgt. 	<ul style="list-style-type: none"> Eine konstruktive und erfolgreiche Zusammenarbeit ist möglicherweise nicht gewährleistet, wenn die ausscheidende Fachkraft den Arbeitsplatz nicht freiwillig verlässt. Arbeitsausfall bei allen Beteiligten. Ggf. Vermittlung der Moderationskompetenzen an eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter. Ggf. Kosten für externe(n) Moderatorin oder Moderator.



Lessons Learned („Gesammelte Erfahrungen“): Bei Lessons Learned geht es vor allen Dingen darum, einen bewussten Blick in die Vergangenheit zu werfen, um die **Erfahrungen für die Optimierung zukünftiger Projekte zu nutzen** und **Fehler**, die in der Vergangenheit begangen wurden, in der Zukunft zu **vermeiden**. Um die in verschiedenen Projekten gesammelten positiven und negativen Erfahrungen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitzuteilen, können sie im Rahmen von regelmäßigen Veranstaltungen aufbereitet und diskutiert werden. Insbesondere sollten frisch abgeschlossene Projekte (ca. 1–3 Wochen nach Abschluss) vorgestellt werden, die entweder einen für das Unternehmen neuartigen Zuschnitt hatten oder deren Projektverlauf Besonderheiten mit sich brachte. Durch die spätere Dokumentation sollen die Erfahrungen bei der Planung zukünftiger Projekte herangezogen werden.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ein regelmäßig stattfindender Erfahrungsaustausch, der für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offen ist. • Geringer Vorbereitungsaufwand. • Kosteneinsparung durch Fehlervermeidung. • Mit der Dokumentation wird Transparenz über Wissens- und Erfahrungsbestände im Unternehmen geschaffen, die für zukünftige Projekte herangezogen werden können. • Aktive Einbindung und Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht die Bindung ans Unternehmen. | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsausfall bei allen Teilnehmenden. • Organisationsaufwand für eine Moderatorin oder einen Moderator, die oder der die Veranstaltungen plant und durchführt. • Aufwand für die Dokumentation und Archivierung der gewonnenen Projekterfahrungen. |
|---|--|

Wissens- und Erfahrungstransfer in Form von Datenbanken und Verzeichnissen

Stärken/Nutzen	Schwächen/Kosten
<p>Gelbe Seiten: Ein Verzeichnis der Wissenstragenden Ihres Unternehmens in Gestalt von „Gelben Seiten“ unterstützt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Fragestellungen, die nicht zu ihren täglichen Aufgaben gehören. Durch die schnelle Kontaktaufnahme zu anerkannten Expertinnen und Experten können Probleme im persönlichen Austausch gemeinsam bearbeitet werden.</p> <p>In einem solchen Verzeichnis werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen, Erfahrungen und Kontaktdaten in einem Mitarbeiterprofil aufgelistet. Dabei sollten Sie sich nicht auf die aktuelle Tätigkeit im Unternehmen und die damit verbundenen Kompetenzen beschränken. Denkbar sind auch Angaben zu bisherigen Projekten, Berufserfahrung, Ausbildung, Fremdsprachenkenntnissen, Branchenerfahrung, EDV-/IT-Kenntnissen etc.</p> <p>Das Mitarbeiterprofil kann Gegenstand der regelmäßigen Mitarbeitergespräche sein und in diesem Rahmen regelmäßig aktualisiert werden. Entscheidend ist, dass das Verzeichnis der Wissenstragenden regelmäßig gepflegt und aktualisiert wird.</p> <p>Für ein Verzeichnis der Wissensträger gibt es spezielle Softwaretools, in einem kleineren Unternehmen lässt es sich aber auch in Gestalt einer einfachen Datenbank oder eines Textdokuments abbilden. Das Verzeichnis sollte für alle Beschäftigten zugänglich sein, z. B. im Intranet oder auf einem zentralen Laufwerk.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird nicht dauerhaft im Unternehmen gehalten. Die Suche nach der Trägerin oder dem Träger relevanten Wissens wird lediglich für die Zeit vereinfacht, die die betreffende Person für den Betrieb tätig ist. • Personalisiertes Wissen als Teil der eigenen Qualifikation preiszugeben, erfordert seitens der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters ggü. dem Unternehmen ein erhöhtes Vertrauen. • Zeitaufwand für die Pflege und Aktualisierung der Daten durch die verantwortliche Person oder Projektgruppe.
<ul style="list-style-type: none"> • „Nachschlagewerk“ über Wissensressourcen der Expertinnen und Experten im Unternehmen. • Geringer Vorbereitungsaufwand für die Implementierung. • Relativ einfache Implementierung durch Datenbank oder Textdokument im Intranet oder auf einem zentralen Laufwerk. • Stärkere Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt für eine größere Nähe und Bindung an das Unternehmen. • Stärkere Vernetzung sorgt für eine höhere Innovationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitaufwand für das Zusammentragen, die Strukturierung und die Erarbeitung der Antworten der FAQ durch Verantwortliche der Themenbereiche oder der Abteilungen. • Zeitaufwand für Verwaltung und Aktualisierung der Daten durch die Verantwortlichen.
<p>FAQ-Sammlungen: Um Doppelarbeit und Fehler zu vermeiden, kann es sich lohnen, allen Beschäftigten eine Sammlung von Antworten auf wesentliche und regelmäßig wiederkehrende Fragen zu bestimmten Themenbereichen und Problemen zur Verfügung zu stellen, beispielsweise im Intranet oder auf einem zentralen Laufwerk. Eine solche Sammlung kann vom kleinen Vorgang („Was tun, wenn der Laptop defekt ist?“) bis zum komplexen Prozess alle Gesichtspunkte der Personalentwicklung umfassen. Sie sollte kontinuierlich erweitert und aktualisiert werden.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Relativ geringer Vorbereitungsaufwand. • Relativ einfache Implementierung durch eine Datenbank oder durch ein Textdokument im Intranet oder auf einem zentralen Laufwerk. • Kosteneinsparung durch Fehlervermeidung. • Transparenz über Wissen im Unternehmen. • Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 	



Unternehmensinternes Wiki: Ein Wiki ist ein **offenes Autorensystem für Webseiten**. Das bekannteste Beispiel stellt „Wikipedia – die freie Enzyklopädie“ dar. Wikis unterstützen die Entwicklung und den Austausch von Wissen in einem gemeinsamen Forum im Inter- oder im Intranet, wobei letzteres für den unternehmensinternen Wissens- und Erfahrungstransfer sicher besser geeignet ist.

Sinnvollerweise umfassen Wikis vor allem solches Wissen, das allgemeingültig und für zukünftige Entwicklungen relevant ist, außerdem zur gezielten Weiterentwicklung von Kompetenzen dient. Die Verantwortung der Beiträge liegt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sowohl über Lese- als auch Schreibrechte verfügen sollten. Mithilfe von Suchbegriffen kann jede Person auf das gesammelte Wissen zurückgreifen und sich in eine Diskussion einbringen. Eine vollständige Speicherung von „Altwissen“ sollte hingegen nicht angestrebt werden.

Das Wiki soll als **praktische Arbeitshilfe** und nicht als lästige Zusatzarbeit wahrgenommen werden. Es sollte daher häufig gestellte Fragen beantworten, langlebiges Wissen zur Verfügung stellen und neue Entwicklungen (z. B. durch die Rubrik „zuletzt aktualisiert“) zeitnah dokumentieren. Um das Wiki fest im Unternehmen zu verankern, könnten Sie erwägen, eine Einführungsaktion vorzunehmen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Teilnahme und damit auch zum Teilen ihres Wissens animiert. Zusätzlich könnte eine Autorenschaft mit deutlicher Wertschätzung honoriert werden.

Neben der Verfügbarkeit eines PCs mit Intranetzugang benötigen Sie zur Erstellung eines Wikis eine Software, die Sie bei der Erstellung dieser Website unterstützt und die Editierbarkeit durch verschiedene Nutzer sicherstellt. Die kostenfreie Software „MediaWiki“ finden Sie bspw. [hier](#). Einen kostenlosen Leitfaden zur Einrichtung eines Wikis finden Sie u. a. im [Prowis Shop](#).

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Wissensaufbau im Unternehmen. • Transparenz über Wissensbestände im Unternehmen. • Kosteneinsparung durch Fehlervermeidung. • Diskussion und Austausch führt zu einer höheren Innovationsfähigkeit. • Mitarbeiterbeteiligung kann die Bindung an das Unternehmen verstärken. | <ul style="list-style-type: none"> • Kosten für Software • Zeitaufwand für die Entwicklung und Einrichtung eines Wikis. • Kosten für die Schulung der „Wissensmanagerin“ oder des „Wissensmanagers“. • Kosten für Schulungs- und Einführungsveranstaltungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. • Zeitaufwand für die Eingabe von Informationen und die regelmäßige Aktualisierung des Wikis durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. |
|--|---|

6 Wie können Sie vorgehen?

6.1 Analyse der Ausgangssituation und Definition der Ziele

Im Rahmen eines Workshops mit Führungskräften und/oder ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollten Sie herausfinden, wer welches relevante Wissen

vorhält und an welcher Stelle Informationslücken bestehen oder sich zukünftig ergeben könnten. Hilfreich für diese Identifizierung können neben Mitarbeitergesprächen auch die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sein (vgl. die Anleitungen zu „Mitarbeitergesprächen“ und „Mitarbeiterbefragungen“ in diesem Instrumentenkasten).

Folgende Leitfragen können Sie bei der Identifizierung der Ausgangssituation unterstützen:

Leitfragen zur Identifizierung der Ausgangssituation

Welche Themen sind im Hinblick auf den Informationsbedarf für Ihr Unternehmen besonders relevant?

In welchen Bereichen besteht kurz- bis mittelfristig die Gefahr, dass ein Informationsverlust stattfinden könnte, der ggf. mit Nachteilen für Ihr Unternehmen verbunden wäre?

In welchen Bereichen wäre es sinnvoll, über vorhandene Strukturen und deren etwaiges Aufbrechen zu reflektieren?

Welche Informationslücken müssten/sollten geschlossen werden?

Welches (Erfahrungs-)Wissen ist im Unternehmen vorhanden?

Wer verfügt über relevantes Wissen, ist also Wissensträgerin oder Wissensträger?

Wer benötigt „mehr Wissen“, wäre also Wissensnehmerin oder Wissensnehmer?

Wie stellt Ihr Unternehmen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wissen zur Verfügung? Wie findet ggf. ein Austausch statt?

Ausgehend von der Unternehmenssituation sollten Sie Ziele des Wissens- und Erfahrungstransfers definieren, um Ihre Unternehmensziele bestmöglich erreichen zu können.

6.2 Auswahl der Maßnahmen

Um eine oder mehrere Maßnahmen auszuwählen, sollten Sie sich mit den jeweiligen Stärken und Schwächen bzw. dem Nutzen und den Kosten der infrage kommenden Instrumente auseinandersetzen. Im Kapitel 5 „Lohnt sich Wissens- und Erfahrungstransfer?“ finden Sie eine hilfreiche Gegenüberstellung mit Kurzbeschreibungen zu jeder Maßnahme.

6.3 Arbeitsschritte bei der Durchführung der verschiedenen Maßnahmen

Da in diesem Instrument mehrere Maßnahmen alternativ oder nebeneinander ausgewählt werden können und jede Maßnahme eine andere Vorgehensweise erfordert, sind im Folgenden die Arbeitsschritte für jede Maßnahme getrennt voneinander vorgestellt.

Altersgemischte Teams

- Sorgen Sie dafür, dass Aufgaben von altersmäßig möglichst stark durchmischten Teams gemeinsam bearbeitet werden.
- Berücksichtigen Sie bei der Zusammenstellung, dass in diesen Teams alle für die Bewältigung der jeweiligen Aufgaben benötigten Kompetenzen abgedeckt sind.

Lerntandems

Beschreibung der Arbeitsprozesse und Identifizierung kritischer Punkte im Arbeitsprozess im Rahmen von Workshops oder Einzelgesprächen mit erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Folgende Leitfragen können Ihnen dabei helfen:

- Welche Arbeitsschritte und -prozesse sind durchzuführen?
- Welche Tätigkeiten sind dies im Einzelnen?
- Mit welchen Werkzeugen und Betriebsmitteln wird gearbeitet?
- Was ist bei den einzelnen Schritten und Prozessen besonders wichtig?
- Was muss unbedingt beachtet werden?
- Was ist besonders schwierig?
- Was ist besonders gefährlich?
- Was kann die Qualität beeinflussen?
- Welche Arbeitsplätze sind vor- bzw. nachgelagert?

Auswahl der Tandem-Partnerinnen und -Partner;
Zusammenstellung der Tandems

Vorbereitung auf die regelmäßigen Treffen

- Die/der Wissensgeber/in erstellt Arbeitsmappen für die jeweiligen Arbeitsprozesse auf Basis der Workshopergebnisse.
- Ggf. Schulung der Wissensgeberin/des Wissensgebers durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen

Durchführung des Lerntandems

- Gemeinsame Erarbeitung anfallender Aufgaben
- Das relevante Wissen kann dokumentiert und die Informationen der Arbeitsmappe erweitert werden.
- Verständnisfragen der Wissensnehmerin/des Wissensnehmers sollten durch die Wissensgeberin/den Wissensgeber zufriedenstellend beantwortet werden.

Gemeinsame Auswertung des Prozesses durch Tandempartner/-innen und Vorgesetzte

- Ist die Einarbeitung in die neue Thematik schneller erfolgt als bisher?
- Ist die Wissensnehmerin/der Wissensnehmer im Rahmen des Tandemlernens in die Lage versetzt worden, die entsprechenden Arbeitsschritte selbstständig auszuführen?
- Ggf.: Ist das relevante Wissen dokumentiert?

Mentoring

Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- Eine Mentorin bzw. ein Mentor sollte sich durch eine langjährige Berufserfahrung und soziale Kompetenzen auszeichnen. Zudem sollte sie oder er gut auf die Aufgabe vorbereitet werden, ggf. ist eine entsprechende Schulungsmaßnahme sinnvoll.

Zusammenstellung der Teams

- Mentor/in und Mentee sollten möglichst nicht in einem direkten hierarchischen Verhältnis zueinander stehen, damit auch sensible Themen relativ problemlos angesprochen werden können.
- Mentor/in-Mentee-Beziehungen werden nur erfolgreich sein, wenn gegenseitige Anerkennung vorliegt und ein hohes Maß an Vertrauen vorherrscht.
- Persönliche Vorlieben sollten daher entsprechend berücksichtigt werden, da die Weitergabe von Wissen in dieser Form des Austausches ohne die Bereitschaft der Beteiligten, an diesem Prozess mitzuwirken, nicht funktionieren kann.

Gemeinsame Auftragsklärung von Mentor/in und Mentee

- Wieviel Zeit sollte in Informationsweitergabe investiert werden?
- Wie oft und wann sollten sich Mentorin/Mentor und Mentee treffen? Die Patenschaft sollte mindestens ein Jahr dauern und regelmäßige Treffen mindestens alle sechs Wochen stattfinden, da sich Vertrauen nur durch regelmäßige Kontakte über einen längeren Zeitraum hinweg aufbauen lässt.
- Welche Themen sollten vorrangig angesprochen werden?

Durchführung der regelmäßigen Treffen

- Der Mentee sollte im Rahmen der Gespräche die Möglichkeit haben, Erfahrungen, Ziele und Wünsche mitzuteilen, die die Mentorin bzw. der Mentor vorurteilsfrei annimmt. Nur so ist eine positive Entwicklung möglich: Nicht-wertende Feedbacks können dem Mentee neue Impulse geben.
- Ein Ausstieg aus der Mentoring-Beziehung sollte sanktionsfrei möglich sein. Bei einem Interessenskonflikt zwischen Mentor/in und Mentee verliert der Ansatz seine positive Wirkung.

Evaluation und ggf. Anpassung der Maßnahme bspw. nach einem halben Jahr.

Moderierte Übergabegespräche (Wissensstafetten für den Führungswechsel)

Identifizieren Sie Ihre Schlüsselmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, indem Sie sich die Frage stellen: „Was passiert, wenn Frau/Herr XY zwei Monate ausfällt?“

Klärung zwischen Wissensgeber/in und der oder dem jeweiligen direkten Vorgesetzten, auf welche Aspekte der Wissenstransfer insbesondere ausgerichtet sein sollte:

- Welche Tätigkeiten sind besonders relevant zum Aufrechterhalten des Geschäftsbetriebs?
- Welche Wissensbestände müssen vor allem erhalten bleiben?
- Wird der Geschäftsprozess durch organisatorische Veränderungen beeinflusst werden? Wird bspw. an anderer Stelle eine Lücke auftreten?

Auswahl der Person, die die Moderatorenfunktion übernimmt. Folgende Aspekte sollten Sie bei der Auswahl berücksichtigen:

- Die Person sollte über Gesprächsführungskompetenzen verfügen, da ihr die wichtigste Rolle im Prozess zukommt. Sie unterstützt, strukturiert und begleitet den gesamten Prozess und sorgt dafür, dass Wissensgeber/in und -nehmer/in sich die Zeit nehmen, alle wichtigen Aspekte zu besprechen.
- Sie sollte über die Sensibilität verfügen, die Hinweise auf implizites und verdecktes Wissen zu erkennen und im Gespräch aufzugreifen.
- Die Moderatorin bzw. der Moderator sollte von allen Parteien in ihrer bzw. seiner Funktion anerkannt werden.

Einzelgespräche mit Wissensgeber/in und Moderatorin oder Moderator, um Vertrauen zu schaffen und die Ausgangssituation zu klären:

- Wie sehen die Arbeitssituation, die Arbeitsinhalte und das Arbeitsumfeld aus?
- Die/der Wissensträger/in überprüft die Dokumentation ihres/seines Wissens, um diese der Nachfolgerin oder dem Nachfolger zur Verfügung zu stellen: Sind alle relevanten Informationen sinnvoll abgelegt?

Einzelgespräche mit Wissensnehmer/in und Moderatorin oder Moderator, um Vertrauen zu schaffen und die Ausgangssituation zu klären:

- Wo liegen die bisherigen Aufgabenschwerpunkte, welche werden in Zukunft anfallen? Für welche Bereiche verspürt sie oder er selbst einen besonderen Informationsbedarf?

Durchführung der moderierten Übergabegespräche, die über einen längeren Zeitraum regelmäßig stattfinden und in denen individuelle Erfahrungen, Erkenntnisse und Erlebnisse im Tätigkeitsbereich thematisiert werden.

- Folgende Fragen können den Prozess unterstützen und einen Einstieg in den Dialog zwischen Wissensnehmer/in und -geber/in erleichtern:
 - Wie hat sich der Bereich in der letzten Zeit entwickelt, und welche Aufgaben und Herausforderungen stehen in nächster Zeit an?
 - In welchen Bereichen arbeitet das Team besonders erfolgreich? Welche Kompetenzen und Arbeitsweisen tragen dazu bei?
 - In welchen Situationen oder bei welchen Aufgaben besteht die Gefahr, dass kritische Situationen entstehen?
 - Wo liegen mögliche Konfliktpotenziale?
 - Auf welche Gesichtspunkte sollte besonders geachtet werden?
 - Wie lauten die ungeschriebenen Gesetze?
- Damit sichergestellt wird, dass Informationssendende und -empfangende das Gleiche meinen, kann eine sog. Rückmeldeschleife eingebaut werden: Die/der Wissensnehmer/in gibt in eigenen Worten wieder, wie sie oder er die Information verstanden hat.
- Als gute Methoden zur Anregung und Vertiefung des Dialogs haben sich zirkuläre Fragen der Moderatorin/des Moderators („um die Ecke“ und nicht direkt fragen), Feedback und „Geschichten-Erzählen“ (Storytelling) erwiesen.
- Je gezielter die/der Wissensnehmer/in nachfragt, desto eher kann sich die Moderatorin oder der Moderator zurückziehen.

Gemeinsame Auswertung des Prozesses von allen Beteiligten (Wissensnehmer/in, -geber/in, Moderator/in und Vorgesetzte/r):

- Wurden die Ansprüche der Beteiligten erfüllt?
- Ist der Wissenstransfer erfolgreich durchgeführt worden?

Quelle: vgl. perso-net.de, Strukturierter Wissenstransfer, Praxisbeispiel der Firma Vattenfall Europe Berlin AG & Co. KG

Lessons Learned („Gesammelte Erfahrungen“)

Festlegung und Kommunikation der Lessons Learned:

- Das Ziel sollte als gemeinsames Ziel aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfunden werden: Der Rückblick und das Lernen aus Erfahrungen liefern Hilfestellungen für die zukünftige Projektarbeit.
- Moderatorin oder Moderator sollte festgelegt werden. Sie oder er ist zuständig für die Durchführung der Veranstaltung, leitet diese und gibt den Fokus und die Richtung vor.
- I. d. R. sollten 90 Minuten eingeplant werden.

Vereinbarung der Spielregeln; so ist z. B. sinnvoll; folgende einfache Benimmregeln festzuschreiben:

- Auch wenn Schwachpunkte innerhalb eines Projektverlaufs identifiziert wurden, sollten nicht einzelne Personen für im Projekt begangene Fehler verantwortlich gemacht werden. Halten Sie nicht Ausschau nach Sündenböcken!
- Vertraulichkeit muss gewahrt bleiben. Das Management sollte die Erfahrungsworkshops nicht als Mittel zur Mitarbeiterbeurteilung nutzen. Die Ergebnisse sollten betrachtet und in der Gruppe diskutiert werden – ohne konkrete Konsequenzen für die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer.
- Feedback sollte konstruktiv sein.

Einladung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Durchführung der Lessons Learned; denkbar wäre ein folgender Ablauf:

- Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch die Moderatorin oder den Moderator.
- Hinweis auf eine mitarbeiterbewertungsfreie Diskussion und Klärung der Spielregeln.
- Zusammenfassung des zu diskutierenden Sachverhalts, in der Regel eines (abgeschlossenen) Projekts, um alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf den Stand der Dinge zu bringen und das Ziel des Treffens zu verdeutlichen.
- Folgende Fragen können Ihnen bei der Strukturierung weiterhelfen:
 - Was haben wir gut gemacht? Was ist gut gelaufen?
 - Was haben wir gelernt?
 - Welche Erfahrungen könnten für die Durchführung weiterer Projekte hilfreich sein, welche Handlungsweisen analog eingesetzt werden?
 - Was ist weniger gut gelaufen? Was sollten wir das nächste Mal anders machen? Welche Methode böte sich dann an?
 - Was ist noch vertieft zu analysieren?

Dokumentation der Ergebnisse:

- Neben einer Präsentation der Projektergebnisse, die möglichst auf einem zentralen Laufwerk oder im Intranet zur Verfügung gestellt werden sollten, sollte auch die Diskussion dokumentiert werden. Sie stellt das Ergebnis des Workshops dar.

Quelle: vgl. IESE Fraunhofer (2003)

Verzeichnis der Wissensträgerinnen und Wissensträger („Gelbe Seiten“)

Identifikation der relevanten Wissensgebiete im Unternehmen.

Wahl der Plattform über die das erstellte Verzeichnis zur Verfügung gestellt werden soll (digital vs. gedruckt).

Wahl der Struktur der Datenaufbereitung

- organisatorisch (alle Kompetenzen von Beschäftigten eines Fachbereichs) oder
- thematisch (alle Beschäftigten, die in einem bestimmten Wissensgebiet zu verorten sind).

Festlegung der Rahmenbedingungen, die für alle Beteiligten transparent sein sollten:

- Wer trägt wen in welcher Form in die „Gelben Seiten“ ein?
- Wer darf Veränderungen vornehmen?
- Wer hat Zugriff auf die Informationen?
- Gibt es eine endgültige Freigabe durch die Beteiligten?
- Wie wird die Datensicherheit gewährleistet?

Festlegung des Inhalts der Mitarbeiterprofile in Form eines auszufüllenden Formulars, zum Beispiel im Rahmen eines Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern aller Ebenen.

- Wo persönliche Daten in die „Gelben Seiten“ eingespeist werden, ist der Betriebs- oder Personalrat einzubeziehen. Auf keinen Fall darf das Instrument zur Mitarbeiterbewertung oder ähnlichen Personalentscheidungen herangezogen werden.

Aufforderung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihr Profil im Formular zu erfassen.

Bereitstellung des Verzeichnisses für alle Beschäftigten, beispielsweise im Intranet, auf einem zentralen Laufwerk oder ausgedruckt an einem zentralen Ort.

Regelmäßige Pflege und Aktualisierung der Daten durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

FAQ-Sammlung

Zusammentragen von häufig gestellten Fragen (FAQ) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern z. B. durch eine Mitarbeiterbefragung oder im Rahmen eines gemeinsamen Workshops.

Strukturierung der FAQ, z. B. nach Abteilungen oder Themenbereichen.

Erarbeitung der Antworten, z. B. durch die zuständigen Abteilungen.

Bereitstellung der FAQ für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z. B. im Intranet oder als Dokument in einem öffentlichen Ordner.

Verwaltung und regelmäßige Aktualisierung der FAQ durch die zuständigen Abteilungen.

Unternehmensinternes Wiki

Identifikation von relevanten Wissensbereichen (z. B. bei Workshops), die über das Wiki abgedeckt werden sollen:

- Welche bereits bestehenden Dokumente könnten in das Wiki eingebunden werden?
- Festlegung einer Projektgruppe, bestehend aus den Projektverantwortlichen (Wissensmanager) und mehreren interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Paten), die sich mit der Einführung eines Wikis sowie dessen Pflege befassen.

Festschreibung von Rechten und Pflichten sowie einem Verhaltenskodex für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- Wer hat welchen Zugang und darf was?
- Wann werden welche Inhalte freigegeben? Wer darf Inhalte freigeben?
- Welche speziellen Sicherheitsbestimmungen sollten im Bereich sensibler Daten eingehalten werden?

Erstellung und Erstbestückung des Wikis durch die Projektgruppe.

- Existieren bereits Inhalte zum gewählten Themenkreis, so sollten diese in Wiki überführt werden.
- Steht die erste Grundstruktur und sind erste Inhalte veröffentlicht, wird dies zu einer stärkeren Auseinandersetzung mit dem Thema führen und Nutzerinnen und Nutzer inspirieren, selbst ihre Ideen in das Wiki einzubringen.
- Es sollten innerhalb der Wiki-Plattform Feedbackmöglichkeiten vorgesehen werden.

Einweisung der übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ggf. im Rahmen einer offiziellen Einführungsveranstaltung.

- Kommunikation der Rechte und Pflichten sowie des Verhaltenskodexes.
- Einführungsschulung der Beschäftigten durch die Wissensmanagerin oder den Wissensmanager.

Nach der Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann das Wiki für alle potenziell Nutzenden offiziell freigegeben werden.

Verwaltung und Pflege des Wikis:

- Die Projektgruppe überprüft in regelmäßigen Abständen die Struktur des Wikis, damit Fehlentwicklungen (Redundanzen, falsche Informationen, ...) frühzeitig entgegengewirkt werden kann.
- Ebenso können alle Nutzenden eine wichtige Rolle bei der Beobachtung von Fehlentwicklungen spielen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können motiviert werden, sich aktiv zu beteiligen, indem die Autorenschaft mit deutlicher Wertschätzung honoriert wird.

7 Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Die hier beschriebenen Maßnahmen können eine geplante und strukturierte Laufbahn- und Nachfolgeplanung unterstützen. Verlassen wichtige Fach- und Führungskräfte das Unternehmen, so dient die Nachfolgeplanung dazu, diese freiwerdende wichtige Schlüsselposition rechtzeitig neu und anforderungsgerecht zu besetzen. Durch eine gezielte Laufbahnplanung können potenzielle Nachfolger auf die Anforderungen der zu besetzenden Stelle vorbereitet werden. Die momentane Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber kann hingegen sein Erfahrungswissen strukturiert an die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger weitergeben. Deshalb empfehlen wir Ihnen ebenfalls, einen Blick in unser Instrument „Laufbahn- und Nachfolgeplanung“ zu werfen.

8 Praxistipps und Checklisten

Beispielvorlage für eine Arbeitsmappe			
	Arbeitsplatz	Firmenlogo	Seite 1
Arbeitsprozess _____ im Überblick			
1.			
2.			
3.			
Was ist besonders wichtig?	Was ist besonders schwierig?	Wo könnten Gefahren entstehen?	Sonstiges?

Beispielvorlage für eine Arbeitsmappe			
	Arbeitsplatz	Firmenlogo	Seite 2
1. Prozessschritt _____			
Tätigkeiten			
<ul style="list-style-type: none"> • • • 			
Was ist besonders wichtig?	Was ist besonders schwierig?	Wo könnten Gefahren entstehen?	Sonstiges?

Beispielvorlage für eine Arbeitsmappe			
	Arbeitsplatz	Firmenlogo	Seite 3
2. Prozessschritt _____			
Hilfsmittel			
<ul style="list-style-type: none"> • • 			
Was ist besonders wichtig?	Was ist besonders schwierig?	Wo könnten Gefahren entstehen?	Sonstiges?

Beispielformular zur Erfassung von Mitarbeiterprofilen						
Datum der Erfassung						
Nachname						
Vorname						
Titel						
Standort / Niederlassung						
Abteilung						
Team						
E-Mail						
Tel.						
Fax						
gewünschte Art der Kontaktaufnahme	E-Mail / Tel. / ...					
bevorzugte Zeit der Kontaktaufnahme	Tag	Mo	Di	Mi	Do	Fr
	von ... bis ...					
Stellenbezeichnung						
Hauptarbeitsgebiet						
weitere Arbeitsgebiete						
Besondere Qualifikationen						
Projekterfahrungen						
aktuelle Projekte						
Private Interessensgebiete / Hobbys						

Quelle: in Anlehnung an [Genia Berlin](#)

9 Ansprechpartner/-innen

Die **Gesellschaft für Wissensmanagement** (GfWM) hat ein Netzwerk aus Regionalgruppen gegründet, um Kompetenzen zu erweitern, Betriebsblindheit zu vermeiden und den Transfer zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Die Regionalgruppe in Ihrer Region finden Sie auf folgender Plattform:

<http://www.gfwm.de/regional/regionalgruppen/>

Der **Arbeitskreis Wissensbilanz** ([AK-WB]) fördert die wissenschaftliche Weiterentwicklung und die breite praktische Anwendung der Wissensbilanz als strategisches Managementinstrument. Ziel ist die Unterstützung von Organisationen dabei, ihr intellektuelles Kapital systematisch zu erfassen, zu bewerten und zu entwickeln, um Innovationspotenziale und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

<http://www.akwissensbilanz.org/>

10 Weiterführende Informationen

Links

www.genia-berlin.de

Überblick über verschiedene Möglichkeiten des Wissenstransfers, Glossar zu zentralen Begriffen, Darstellung der vorhandenen Softwaretools.

www.prowis.net/prowis

Modell für die Einführung von Wissensmanagementsystemen, Sammlung von über 60 Wissensmanagementmethoden, Praxisbeispiele; kostenlose Angebote, allerdings mit Registrierungspflicht.

www.wissensmanagement.fraunhofer.de

Literaturtipps und Informationsmaterial zum Download.

www.mittelstand-digital.de/DE/Wissenspool/unternehmerisches-wissen.html

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gibt einen Überblick über Ziele und Instrumente des Wissens- und Erfahrungstransfers, Literatur zum Thema, viele Praxisbeispiele.

Literatur

Bullinger, Hans-Jörg et al., 2003, Instrumente des Wissensmanagements, in: (Dies.) Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management, 2. Aufl., Stuttgart, S. 685–704

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), 2009, Exzellente Wissensorganisationen 2009. Auf die Ressource Wissen setzen – 25 Erfolgsbeispiele aus dem Mittelstand

www.wissensexzellenz.de/uploads/media/ewo2009neu_04.pdf

Kostenfrei online abrufbar (Stand 02.09.2016)

Fraunhofer Institut für Experimentelles Engineering (Hrsg.), 2003, Lessons Learned erfassen und dokumentieren, „Projekt Retrospektiven“, Kaiserslautern

<http://www.software-kompetenz.de/servlet/is/13591/Retrospektiven.pdf?command=downloadContent&filename=Retrospektiven.pdf>

Kostenfrei online abrufbar (Stand 02.09.2016)

Ludwig, Eva et al., 2009, Der demografiefeste Betrieb, Bachem

Mertins, K. et al. (Hrsg.), 2009, Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele, Berlin

Orth, Ronald et al., 2011, Praxisleitfaden Wissensmanagement,

http://www.prowis.net/prowis/sites/default/files/pdf/Literatur/Leitfaden/prowis_leitfaden_fraunhofer_web.pdf

Kostenfrei online abrufbar (Stand 02.09.2016)

Puls, Christoph et al., 2002, Leitfaden für den Aufbau einer unternehmensinternen Wissensbasis mit Hilfe von Wiki, Zentrum für Produktentwicklung, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich,

<http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:25782/eth-25782-01.pdf>

Kostenfrei online abrufbar (Stand 02.09.2016)

