

Wissenstransfer und organisationales Lernen mit Expert Debriefing und Wikis



Wenn erfahrene Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen, geht mit ihnen meist auch wertvolles Wissen verloren. Die Schaeffler Gruppe ist ein führender Hersteller von Wälzlagern und Linearprodukten sowie Zulieferer der Automobilindustrie und beschäftigt weltweit rund 66 000 Mitarbeiter an über 180 Standorten in mehr als 50 Ländern. In der Schaeffler Gruppe werden zwei Verfahren verwendet, um diesem Verlust von Erfahrungswissen zu begegnen. Die eine Methode ist das „Expert Debriefing“, die andere besteht in der Einrichtung und Pflege sogenannter Wiki-Seiten. Die Autoren geben einen Überblick über Struktur und Anwendung beider Ansätze, fragen nach den Lessons Learned und dem Nutzen beider Vorgehensweisen und skizzieren weitere Perspektiven.

Viele Unternehmen sehen sich in den nächsten Jahren verstärkt mit einem Mangel an wichtigen Wissens- und Erfahrungsträgern konfrontiert. Ursache hierfür ist zum einen die demografische Entwicklung in Deutschland und eine damit verbundene hohe Anzahl an langjährigen Mitarbeitern, die in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand gehen. Zum anderen verstärkt die aktuelle wirtschaftliche Situation mit Vorruhestandslösungen und Fluktuation diese Entwicklung.

Mit den ausscheidenden Erfahrungsträgern fehlen dann die Mitarbeiter, die wissen, dass bestimmte Lösungen schon einmal nicht funktioniert haben, und die sich an andere Lösungsansätze erinnern. Um dieser Gefahr des potenziellen Wissensverlustes systematisch entgegenzuwirken, eignet sich die Methode Expert Debriefing in Kombination mit neuartigen technischen Systemen zur dynamischen und nachhaltigen Wissensrepräsentation durch Wikis in Organisationen.

Prozess der Umsetzung

Die Cogneon-Methode Expert Debriefing ist eine Methode zur systematischen Wissenssicherung bei ausscheidenden Experten und Wissensträgern durch moderierte Wissenskommunikation und -dokumentation zwischen Experten und Nachfolgern. Sie ist so gestaltet, dass die Methode mit allen Arten von Mitarbeitern (Fach- und Führungskräften) in beliebigen Funktionen (Marketing, Entwicklung, Vertrieb etc.) angewendet werden kann. Die Methode wird auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens in Benennung und Ablauf angepasst. Nach Durchführung von vier Pilotprojekten läuft die Methode bei Schaeffler heute in folgenden Phasen ab:

Simon Dückert, Diplom-Ingenieur, ist Geschäftsführer der Cogneon GmbH in Erlangen und Vizepräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. in Frankfurt am Main.



Karin Hartmann, Diplom-Psychologin, ist im zentralen Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe, Herzogenaurach, für die Durchführung von Expert Debriefings verantwortlich. Weitere Schwerpunkte sind Wissenssicherung und der Einsatz von Wikis.



Vorgespräch Gespräch mit einem Experten, Nachfolger und Vorgesetztem zur Vorstellung der Methode sowie zur Klärung der Rahmenbedingungen und Ziele für das Expert Debriefing (Auftragsklärung).

Aufbau der Job Map Erstellung einer strukturierten grafischen Übersicht im Rahmen eines moderierten Gesprächs mit dem Experten und Nachfolger zu folgenden Schwerpunkten: Arbeitshistorie (berufliche Phasen der Entwicklung des Mitarbeiters zum Experten), Aufgaben und Tätigkeiten (Abläufe, Workflows und Prozesse inkl. Hinweisen, Empfehlungen und Lessons Learned), Ansprechpartner und Kontakte (relevante Kontakte, alternative Ansprechpartner) sowie Dokumente und Unterlagen (Informationsquellen, empfehlenswerte Unterlagen, Artikel etc.). Abbildung 1 zeigt ein Beispiel einer Job Map im Expert Debriefing.

Auf Basis der Job Map werden die offenen Punkte zum Wissenstransfer identifiziert und Maßnahmen zur Wissensbewahrung abgeleitet. Diese werden als zu erledigende Aufgaben in der Job Map dokumentiert und unter Einbezug des Vorgesetzten nach Prioritäten geordnet.

360-Grad-Gespräche Betrachtung und Ergänzung der Job Map (Eigensicht des Experten) und des Maßnahmenplans mit Ansprechpartnern aus dem Umfeld (Fremdsicht, mindestens der Auftraggeber).

Maßnahmen der Wissensbewahrung durchführen Umsetzung der Maßnahmen durch die Betroffenen, Fortschrittskontrolle und Support durch den Expert-Debriefing-Prozessbegleiter.

Project Debriefing Feedbackbogen an den Auftraggeber und den Nachfolger zur Ermittlung von offenen Punkten und Verbesserungsvorschlägen für die Methode.

Die Methode Expert Debriefing ist Teil der integrierten Personalentwicklung bei Schaeffler. Experten, die für ein Debriefing eingeplant werden sollen, werden von deren Vorgesetzten oder dem zuständigen Personalreferenten an das Wissensmanagement gemeldet. Dies erfolgt unter Beachtung aktueller Austrittspläne und vorgesehener Nachfolgeplanungen. Eine Mitteilung an alle Füh-

rungskräfte zur Sensibilisierung für die Wissensweitergabe bei Fluktuation und zur Information über die Methode erfolgt jährlich durch den Bereich Wissensmanagement. Zusätzlich gewährleistet die regelmäßige Rücksprache des Wissensmanagements mit dem für HR zuständigen Geschäftsleitungsmitglied den kontinuierlichen Abgleich mit den Wissenszielen der Unternehmensführung.

Umsetzung der Wikis

Wikis (aus dem Hawaiianischen für „einfach“) sind Sammlungen von Webseiten, die durch die Nutzer nicht nur gelesen, sondern auch einfach (ohne IT-Fachkenntnisse) bearbeitet werden können. Eine große Stärke von Wikis liegt in der Möglichkeit der Vernetzung von Inhalten, denn als Ordnungsschema wird, im Gegensatz zu Dateisystemen, nicht die Hierarchie, sondern das Netz verwendet. Der bekannteste Anwendungsfall ist die Wikipedia, ein weltweit verfügbares Lexikon. In Unternehmen sind aber neben dem Wiki-Anwendungsfall „Lexikon“ auch viele weitere im Einsatz (z. B. How-to-do-Seiten, Checklisten, Informationen zum Besprechungs-, Projekt- oder Prozessmanagement). Je nach Einschränkung der Nutzerzahl spricht man im Unternehmen von Firmenwikis (für alle Mitarbeiter), Abteilungswikis, Projektwikis oder Community-Wikis.

Die Idee zum Einsatz eines eigenen Schaeffler-Wiki hat drei Ursprünge. Zum einen wurden bereits vor 2006 erste Versuche mit inoffiziellen Wikis auf Abteilungsservern unternommen. Zum anderen wurden 2005 die ersten Expert-Debriefing-Pilotprojekte durchgeführt, aus denen Wissensinhalte im Wiki abgebildet wurden. Weiterhin wurde durch Kontakte zu und Beispiele von anderen Unternehmen,

die bereits Wiki-Erfahrungen hatten, die erste Einschätzung, dass ein Wiki für Schaeffler sinnvoll ist, bestärkt. Außerdem wurden Ideen für konkrete Anwendungsfälle gewonnen.

Das Wiki entstand also zunächst nur im Expert-Debriefing-Projekt-kontext und wurde dann 2007 in einen offiziellen Pilotbetrieb überführt. Mit dem Beginn des Pilotbetriebs wurden das Design des bisherigen Schaeffler-Wiki dem Schaeffler-Intranet angepasst, die Anmeldung am Wiki mit dem Windows-Login gekoppelt sowie neben dem deutschsprachigen Schaeffler-Wiki eine englische Version und eine Variante zum Ausprobieren angeboten.

Für eine konsequente Weiterentwicklung des Schaeffler-Wiki wurden sogenannte Wiki-Anwendungsfälle konzipiert. Das sind klar definierte Nutzungsszenarien im Schaeffler-Wiki (z. B. Frequently Asked Questions, kurz FAQ), für die eine Grundstruktur definiert und ein sogenannter Wiki-Gärtner eingesetzt wird, der die selbstorganisierte kontinuierliche Entwicklung des jeweiligen Bereichs verantwortet. Im Verlauf der Wiki-Entwicklung haben sich folgende Wiki-Anwendungsfälle entwickelt:

1. **Wettbewerberwissen** Systematische Sammlung des stark fragmentiert vorliegenden Wettbewerberwissens mit einer vorgegebenen Struktur (Logo, Unternehmensinformationen, Produkte, technische Informationen, weiterführende Links). Aktuell sind mehr als 100 Wiki-Seiten zu Wettbewerbern im Schaeffler-Wiki vorhanden.
2. **FAQ-Sammlung** Frequently Asked Questions beantworten Fragen, die zu einem definierten Thema oft gestellt werden. Aktuell sind mehr als 30 FAQ im Schaeffler-Wiki vorhanden.

3. **Veranstaltungsdokumentation**

Bei internen und externen fachlichen Veranstaltungen ist es wichtig, das explizite Wissen (z. B. Präsentation, Manuskript) sowie das implizite Wissen des Vortragenden zu repräsentieren. Das kann durch Protokolle im Wiki gut gelöst werden. Aktuell deckt das Schaeffler-Wiki 26 interne und acht externe Veranstaltungen ab.

4. **Wälzlagerwissen**

Im Rahmen eines Projektes mit einer Laufzeit von etwa einem Jahr wurde eine generelle Wissensstruktur für die Abbildung von Produktwissen im Wiki definiert und umgesetzt. Aktuell umfasst das „Wiki-Portal Wälzlager“ Links zu 150 produktrelevanten Wiki-Seiten.

5. **Getriebewissen**

Zur Unterstützung der Erstellung eines Getriebelexikons in Buchform wurde der Inhalt im Schaeffler-Wiki abteilungsübergreifend erarbeitet und vergleichbar dem Wälzlagerwissen strukturiert. Das „Wiki-Portal Getriebe“ umfasst Links zu 170 Wiki-Seiten.

6. **Newsletter**

Dieser ungewöhnliche Anwendungsfall entsprang dem Wunsch des Leiters Forschung und Entwicklung, einen Newsletter nicht per E-Mail, sondern über das Wiki zu verteilen. Der Anwendungsfall hat sich bewährt und mittlerweile Schule gemacht.

7. **Studienabschlussarbeiten**

Profile zu allen Studienabschlussarbeiten werden, motiviert durch die betreuende Personalabteilung, im Schaeffler-Wiki angelegt und sollen damit einen Überblick über alle in der Schaeffler Gruppe verfassten Studienabschlussarbeiten bieten.



Lessons Learned

Folgende Lessons Learned und Hinweise lassen sich auf Basis der bisherigen Erfahrungen mit der Methode Expert Debriefing und im Zusammenhang mit der Nutzung eines Firmenwiki zur Wissensdokumentation zusammenfassen.

- Der Experte ist die Hauptperson bei einem Expert Debriefing. Seine Wünsche, Bedürfnisse und Befindlichkeiten (z. B. Angst vor unkontrollierter Verbreitung der Job Map oder die Befürchtung, durch Preisgabe von Wissen an Bedeutung zu verlieren) sollten in jedem Fall geklärt und berücksichtigt werden. Nur durch wertschätzenden und respektvollen Umgang ist auch eine Offenheit bei der Wissensweitergabe gewährleistet.
- Die Entscheidung für ein Expert Debriefing sollte unabhängig von der hierarchischen Ebene getroffen werden, auf der sich ein Mitarbeiter befindet. Nicht jeder Manager sollte automatisch eingeplant werden, so wie nicht jeder gewerbliche Mitarbeiter von vornherein ausgeschlossen werden sollte.

Kleine Technik mit großem Potenzial für den Wissenstransfer: E-Book auf der Frankfurter Buchmesse.

Hier ist es wichtig, das Wissen der Person nach Alleinstellungsmerkmalen und Relevanz einzuschätzen.

- Genauso wichtig wie die gemeinsamen Termine mit Prozessbegleiter, Experte und Nachfolger sind die ‚Hausaufgaben‘ zwischen den Terminen, bei denen Experte und Nachfolger zusammenarbeiten. Hier liegt ein großes Risiko, wenn der Nachfolger nicht in den Prozess integriert werden kann. Ideal ist eine Überschneidungszeit mit dem Nachfolger, in der durch Beobachten des Experten bei seinen Tätigkeiten das implizite Wissen transferiert werden kann. Ebenso ist es vorteilhaft, einen Zeitraum einzuplanen, in dem der Experte seinem Nachfolger als Berater zur Seite steht.
- Bei der Nicht-Nachbesetzung von Stellen ergibt sich

das Problem der Tätigkeitsnachfolge. An dieser Stelle kann das Expert Debriefing einen wichtigen Beitrag zur Transparenz und Systematisierung leisten.

- Aus den 360-Grad-Gesprächen ergeben sich wichtige Erkenntnisse über die Rolle des Experten, die vom Experten selber so nicht gesehen werden und damit auch nicht von ihm alleine erhoben werden können. Darüber hinaus dienen die 360-Grad-Gespräche der Bewusstseinsbildung und der Verbreitung der erwarteten Ergebnisse des Expert Debriefing und leisten somit einen Beitrag zum Wissenstransfer.
- Eine Übertragung der Methode in die USA war nicht ohne Modifikationen möglich. Zum einen gibt es in den USA kein gesetzlich verankertes Rentenalter und Kündigungsfristen von gerade einmal zwei Wochen, was eine längerfristige Vorausplanung behindert. Zum anderen gibt

Lesen, fragen, zuhören und verstehen – ohne Kopfarbeit gibt es keinen Wissenstransfer. Gemessen daran sind die Speichermedien zweitrangig.



es starke Vorbehalte, sich im Rahmen der 360-Grad-Gespräche über eine abwesende Person zu äußern. Hier ist die Methode an nationale Gegebenheiten und kulturelle Unterschiede anzupassen.

- Ein Expert Debriefing ist nur auf einer abstrakten Ebene ein wiederholbarer Prozess, da jedes Projekt anders ist. Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an den Prozessbegleiter (soziale Kompetenz, Empathiefähigkeit, Medienkompetenz, gute Auffassungsgabe für die jeweilige Thematik).
- Die Nutzung des Schaeffler-Wiki zur Dokumentation von Wissensthemen wird von den Betroffenen als sinnvoll bewertet und besitzt das Potenzial, das dokumentierte Wissen lebendig zu halten. Allerdings haben die Experten in einem Expert Debriefing häufig keine Zeit und Motivation, sich noch in die Bearbeitungsfunktionalitäten der Software einzuarbeiten, sodass die Übertragung durch den Prozessbegleiter erfolgen muss. Diese Inhalte
- später in die Obhut weiterer Pfleger zu bekommen, gestaltet sich häufig schwierig. Hier empfiehlt es sich, frühzeitig einen Betreuer zu identifizieren und in den Wissenstransferprozess zu involvieren.
- Wissensinhalte aus Expert Debriefings, die nicht allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen dürfen, können nicht im Firmenwiki (Zugriff für alle Mitarbeiter) abgebildet werden. Damit ergibt sich der Bedarf für Wikis, die nur bestimmten Personenkreisen zugänglich sind (z. B. Abteilungs-, Projekt-, Themen-Wikis). Hierfür ist die von uns genutzte Software Mediawiki nur bedingt geeignet.
- Die Protokollierung von Veranstaltungen zum Wissenstransfer (Workshops, Schulungen, Vorträge) im Wiki in Kombination mit der Bereitstellung der verwendeten Unterlagen (Präsentationen etc.) im Intranet erweist sich als ideale Dokumentationsform für implizites (Notizen und Anmerkungen zum Gesprochenen) und explizites (Unterlagen) Wissen.

Erzielter Nutzen

Für die Methode des Expert Debriefing lassen sich zahlreiche Nutzenaspekte identifizieren:

Optimierte Wissensweitergabe und Einarbeitung Durch das strukturierte Vorgehen beim Wissenstransfer und die systematische Aufgabenplanung wird der Prozess der Wissensweitergabe planbar und transparent. Die geordnete Dokumentation im Mindmap-Format dient dabei auch als Nachschlagewerk für Aufgaben, Kontakte, Informationsquellen sowie Hinweise und Empfehlungen für Nachfolger und Vorgesetzte. Aufgrund der Gesprächsmoderation, Terminorganisation und -verfolgung durch den Prozessbegleiter als neutrale Person werden auch kritische Themen angesprochen, geplante Aufgaben eher umgesetzt und Termine trotz der Belastungen im Tagesgeschäft eingehalten. Damit lässt sich die Einarbeitung eines Nachfolgers optimieren und verkürzen.

Vorlagen zur eigenständigen Wissensweitergabe unabhängig von einem Expert Debriefing Auf Basis der bisherigen Expert Debriefings entstanden außerdem Dokumente zum Wissenstransfer, die von den Mitarbeitern eigenständig genutzt werden können (Überblick über Wissensbewahrungsmethoden, Gesprächsleitfaden für ein Vier-Augen-Gespräch bei Führungswechseln, Gesprächsleitfaden für ein Vier-Augen-Gespräch bei Projektleiterwechseln, Gesprächsleitfaden für ein internes Gespräch zur Kundenübergabe im Außendienst, Leitfaden zum Vorgehen beim Expert Debriefing, Leitfaden zur Erstellung der Job Map).

Initiierung weiterer Wissens(ver-)teilungsaktivitäten Durch die Durchführung eines Expert Debriefing lassen sich häufig weitere Wissens(ver-)teilungsbedarfe identifizieren, die über den Nachfolger hinausgehen. In einem Workshop oder durch einen Vortrag kann der Experte sein Wissen beispielsweise an weitere Kollegen oder Fachabteilungen weitergeben. Besteht der Bedarf zur Wissensvernetzung, kann ein Network of

Exemplarische Job Map im Expert Debriefing

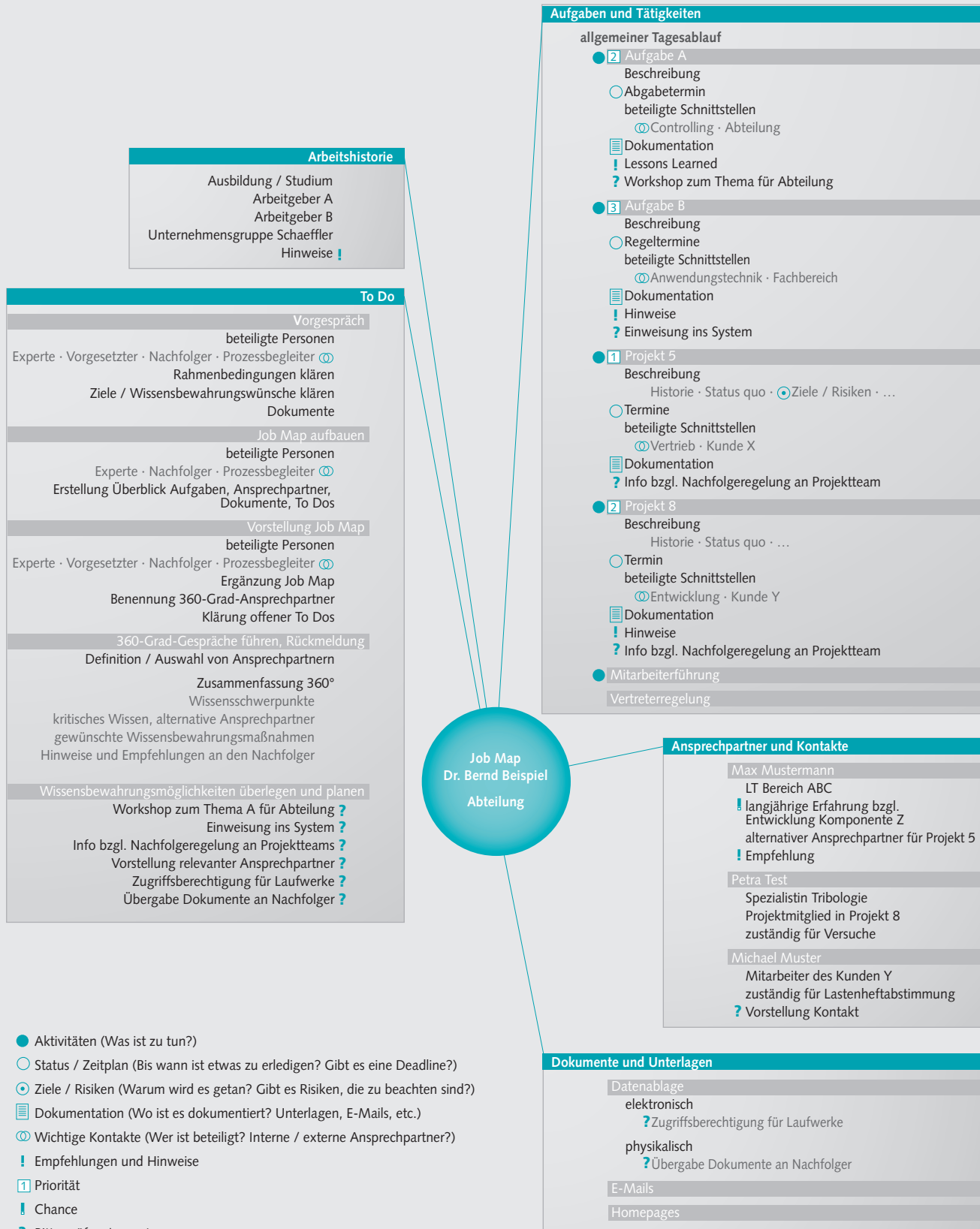


Abb. 1

Competence initiiert werden. Wissens-themen lassen sich durch Artikel und Vorlagen im Schaeffler-Wiki (z. B. zu Patenten, Zeitschrift Wälzlagerertechnik, vgl. Abb. 2) abbilden oder gezielt im Schaeffler-Intranet (z. B. in Form von Informationen zu Ansprechpartnern) bereitstellen.

Auch für den Einsatz von Wikis lässt sich eine Reihe von Nutzenaspekten identifizieren:

Positive Wissenskultur Da ein Wiki keine abgeschlossenen Bereiche unterstützt, können keine Wissensinseln entstehen. Das fördert eine positive Wissenskultur.

Nutzer generieren Inhalte Das Wiki kann, gekoppelt mit dem Intranet, die gesteuerte Entstehung von benutzergeneriertem Inhalt ermöglichen.

Einfache Verlinkung Durch die Verwendung von sogenannten Inter-Wiki-Links können Inhalte sehr einfach auf andere Informationssysteme (z. B. Intranet, Ansprechpartner-System, SAP) verlinkt werden.

Nachvollziehbare Historie Durch die Änderungshistorie einzelner Wiki-Seiten und die Anzeige der letzten Änderungen des gesamten Wiki werden aktuelle Themen und digitale Spuren der Nutzer sichtbar.

Schneller Weg zu Prototypen Mit einem Wiki lassen sich schnell Prototypen neuer Anwendungsfälle umsetzen.

Bessere Kollaboration Das gemeinsame Erarbeiten, Ergänzen, Modifizieren und Strukturieren wird vereinfacht. Das Ergebnis ist dabei transparent und deutlich aktueller, als es bei normalen Office-Dokumenten der Fall ist. Wissen kann so schneller weiterentwickelt werden.

Folgeschritte und Perspektiven

Die Methode Expert Debriefing hat sich in den letzten drei Jahren bei Schaeffler etabliert und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Entstandene Vorlagen und Leitfäden stehen den Mitarbeitern über das Intranet zum Download zur eigen-

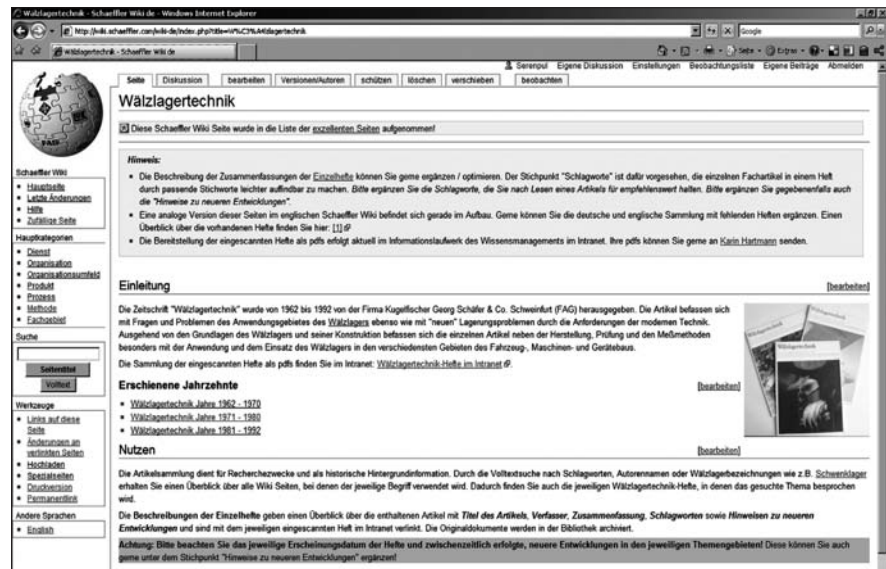


Abb. 2

ständigen Wissensweitergabe zur Verfügung und können unabhängig von einem begleiteten Expert Debriefing genutzt werden. Durch die Dokumentation von Fachwissen im Schaeffler-Wiki haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, dieses Wissen weiter zu pflegen und zu vernetzen, was eine stetige Aktualität ermöglicht.

Die Motivation zur aktiven und freiwilligen Nutzung eines Wiki ist bei vielen Mitarbeitern bereits vorhanden und geht mit der Erkenntnis einher, dass persönlicher Aufwand und langfristiger Nutzen von Wissensweitergabe in einem Wiki in einem positiven Verhältnis stehen. Der Wert und die Qualität eines Firmenwiki können aber nicht nur auf der Freiwilligkeit Einzelner basieren, sondern müssen durch weitere Akzeptanz und den Support des Managements gefördert und gefördert werden.

Mit der weiteren Etablierung des Schaeffler-Wiki durch Marketing, Schulung und Nutzung sowie der Einrichtung geschützter Themen-Wikis (Wikis mit eingeschränktem Nutzerkreis) wird die Vision der lernenden Organisation greifbarer. So könnten eine kontinuierliche, das Berufsleben begleitende Dokumentation und Kommunikation von Wissen in dynamischen Systemen wie Wikis die Notwendigkeit von Expert Debriefings langfristig überflüssig machen.

Summary

Organizational Learning with Expert Debriefing and Wikis

The Schaeffler Group utilizes two processes to prevent the loss of important empirical knowledge due to employee resignations. One method used is "Expert Debriefing", the other method consists of so-called Wikis. The first method, Expert Debriefing, is based on a moderated survey and communication of knowledge between experts and their successors as well as the documentation of empirical knowledge. The process is designed so that it can be used with employees in a wide range of functions. The process and designations used with this method are adapted to suit the individual needs of a company. The method utilized by Schaeffler consists of five phases: 1st preliminary discussion, 2nd preparation of a job map, 3rd 360 degree discussions, 4th conducting of measures to retain knowledge as well as 5th feedback evaluation. The second solution, the Wikis at Schaeffler, comprises a growing collection of internal Web pages that the employee not only can read but can also modify or rewrite. One of the most important benefits of Wikis: users can cooperate and mutually revise them and link their contents.