

KÖNNEN METHODEN DES WISSENSMANAGEMENTS  
MIT LERNEN ZUSAMMENGEFÜHRT WERDEN?

# STELLENWECHSEL LEICHT(ER) GEMACHT

**Wissenstransfer – wer kennt es nicht? Eine Kollegin verlässt ihren Arbeitsplatz, weil sie eine neue Stelle gefunden hat, sie in Elternzeit geht, ein Sabbatical machen möchte, schwer erkrankt ist oder weil sie das Ende des Erwerbslebens erreicht hat. Aber was machen Sie nun mit ihrem ganzen Wissen? Würden Sie sie einfach gehen lassen, würde sie ihre wertvollen Erfahrungen einfach mit sich nehmen. Wäre es nicht schön, dieses Erfahrungswissen in Ihrer Organisation zu halten?**

Eine Methode, die wissensgebende Person zu einem Wissenstransferprozess zu motivieren, kann ein Wissensbaum sein. Diese Methode gibt der wissensgebenden Person die Möglichkeit, auf das Erreichte zurückzublicken und eine Wertschätzung für seine bzw. ihre Arbeit zu erhalten.

Ein Wissensbaum kann so aussehen:



- Es werden die **Wurzeln** der Person dargestellt. Diese bilden in dem Bild des Baumes tatsächlich die Wurzeln. Warum Wurzeln? Wurzeln entwickeln sich über die Zeit; auch Personen entwickeln sich über die Zeit mit Ausbildungen, Berufsstationen oder auch ihren Erfahrungen.
- Der **Stamm** des Baumes stellt die Kompetenzen der wissensgebenden Person dar. Sie bilden etwaige Spezialisierungen, Leidenschaften oder Fertigkeiten ab.
- Die **Früchte** des Baumes sind auch die Früchte, die die Person durch ihre Erfahrungen, Ausbildungen und anhand ihrer Kompetenzen erreicht hat. Sie bilden die aktuellen Tätigkeiten und Wissensfelder der Person ab. Hier kann sich zeigen, was fehlt, wenn diese Person die Organisation verlässt.

Die Einsatzmöglichkeiten sind sehr vielfältig. Neben einem Wissenstrans-

ferprozess kann ein Wissensbaum auch Stellenbesetzungen unterstützen. Es wird sichtbar, was die Person, die die Stelle aktuell ausfüllt, mitbringt, so dass daraus Anforderungen an neue Bewerber\*innen formuliert werden können. Es kann aber auch neuen Mitarbeitenden helfen, die neuen Kollegen\*innen kennen zu lernen und zu verstehen, wie eine Abteilung mit ihren Aufgaben strukturiert ist.

**Nun ist ein Wissensbaum erstellt – aber wie kann man konkret mit einem Wissensbaum weiterarbeiten?**

Um im Unternehmen bedarfsorientierte Lernprozesse zu gestalten, ist es zunächst notwendig, die vorhandenen Bedarfe zu analysieren. Es steht die Frage im Vordergrund, in welchen Arbeitsbereichen oder Aufgabengebieten Kompetenzen entwickelt werden müssen. Der Wissensbaum gibt in diesem Zusammenhang einen guten Überblick über die Kompetenzen, die zukünftig bewältigt werden sollen. Um herauszufinden, ob ein Stellennachfolger die notwendigen Kompetenzen bereits besitzt, kann eine einfache Analyse der Kompetenzen helfen. Dabei wird im Rahmen einer Selbsteinschätzung vom Nachfolger sowie einer Fremdeinschätzung eines Kollegen oder Vorgesetzten, der den Nachfolger bereits gut kennt, bewertet.

**Lernprojekte sichern den Transfer**

Das Ergebnis der Kompetenzeinschätzung gibt Auskunft über die vorhandenen Lernbedarfe in Bezug auf die Aufgabengebiete aus dem Wissensbaum. Daran wird im nächsten Schritt direkt angesetzt, indem die Aufgaben in einzelne Lernprojekte überführt werden.

Dazu werden die Aufgaben didaktisch aufbereitet und zu Leitfragen umformuliert, die im Lernprojekt Impulse geben und den Lernprozess steuern. Auf diesem Weg kann beispielsweise je Ast aus dem Wissensbaum ein passendes Lernprojekt entwickelt werden.

Diese Lernprojekte unterstützen den Nachfolger, die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln. Diese können in kleinen Einheiten jederzeit und selbstorganisiert von den Beschäftigten bearbeitet werden – sowohl im Arbeitsprozess als auch digital und mobil von überall. Auf diesem Weg wird gleichzeitig dem Anspruch einer modernen Arbeitswelt, die Vereinbarkeit von

Arbeit und Privatleben zu erleichtern, Rechnung getragen.

Indem tatsächliche und zukünftige Anforderungen der Arbeit sowie strategische Ausrichtungen des Unternehmens zur Grundlage des Lernens werden, ist es möglich, auf vielfältige Ziele zu reagieren. Neben dem beschriebenen Beispiel, anhand des Wissensbaums Kompetenzentwicklungsprozesse im Rahmen von Stellenbesetzungen zu unterstützen, können Lernprojekte auch im Zusammenhang von strategischen Entwicklungsprozessen wie der Innovationsförderung oder Qualitätssicherung als effektive Methode eingesetzt werden.

Wesentlicher Erfolgsfaktor des Lernkonzeptes ist die extreme Anpassungsfähigkeit an die betrieblichen Herausforderungen und Aufgaben. Sie zu meistern, steht im Zentrum des Lernens. Die Beschäftigten werden von Anfang an in die Planung und Entwicklung der Weiterbildung einbezogen. Das sichert eine hohe Akzeptanz und Unterstützung. Auch Zielgruppen mit besonderen Lernbedürfnissen werden durch die individuelle und selbstorganisierte Ausrichtung des Konzeptes erreicht.

Irene Stroot  
Geschäftsführerin Demografieagentur  
für die Wirtschaft

NEUES PROJEKT „DIGI-LEAD“

# FRAUEN FÜHREN DIGITAL – AGILE ZUSAMMENARBEIT IM TEAM



Die digitale Transformation fordert Innovations- und Veränderungsfähigkeit – sowohl der beteiligten Mitarbeitenden als auch der Organisation als Ganzes und besonders auch der Führungskräfte. Die Corona-Pandemie wird zudem zu einem beschleunigten und nachhaltigen Digitalisierungsprozess führen, darüber sind sich die Experten einig.

Das Rollenverständnis der Führungskraft ändert sich in der digitalen Transformation. Die Bedeutung der Führungskräfte für Entwicklung und Begleitung sowie für Vernetzung und Ermöglichung wird laut einer Studie von Fraunhofer IAO stark zunehmen (91 Prozent). Hierarchische Strukturen werden eher abnehmen (gaben 52 Prozent der Befragten an), die Selbstverantwortung wird zunehmen.

Damit verändern sich auch die erforderlichen Kompetenzen für Führungskräfte: **Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Offenheit für Veränderungen** sowie