

Inhalt

Wissenstransfer in neuen Kontexten	XI
Danksagungen	XV
1 Einführung	1
1.1 Einführung und Bedeutung des Wissenstransfers	1
1.2 Kompetenzen	4
1.3 Unterschied zwischen Wissen und Kompetenz	7
1.4 Komplexität durch mediale Kommunikation und Zugang zu Informationen	9
1.5 Big Data und Künstliche Intelligenz	10
1.6 Web 3.0	12
1.7 Ausscheidende Mitarbeitende und Mangel an Fachkräften	13
1.8 Der Aufbau des Buches	18
2 Herausforderungen der Wissensweitergabe	25
2.1 Warum gewinnt der Wissenstransfer immer mehr an Bedeutung?	26
2.2 Kann Wissen bei häufigen Arbeitsplatzwechseln überhaupt noch weitergegeben werden?	31
2.2.1 Wachsende Herausforderungen	31
2.2.2 Personale und organisationale Komponente des Wissens	34
2.2.3 Zugleich Lösung und Problem	35
2.3 Was bewirkt den demografischen Wandel?	37
2.3.1 Veränderung der Arbeit	37

2.3.2	Lösung durch Künstliche Intelligenz (KI)?	38
2.3.3	Fluktuation	39
2.3.4	Verlust von Expertise	41
2.4	Welche Rolle spielt der Wissenstransfer im Zeitalter der Globalisierung?	43
2.5	Auswirkungen interkultureller Unterschiede	46
2.6	Brauchen wir im Zeitalter von Social Media noch Wissenstransfer?.....	51
2.7	Zusammenfassung	59
3	Leaving Expert, Expertenwissen, Erfahrungen, Werte	63
3.1	Wer ist ein Experte/eine Expertin?.....	65
3.2	Was verbirgt sich hinter dem Begriff Expertenwissen?	70
3.2.1	Implizites und explizites Wissen	71
3.2.2	Handlungswissen und Erfahrungswissen.....	74
3.2.3	Beteiligung aller Sinne	78
3.2.4	Intuition	80
3.2.5	Kompetenzen	82
3.2.6	Netzwerkwissen.....	83
3.3	Wie lassen sich die Wissensarten strukturieren?	84
3.3.1	Öffentliches Wissen.....	89
3.3.2	Personales Wissen.....	89
3.4	Wie wird Expertenwissen transferierbar?.....	92
3.4.1	Versprachlichtes Wissen ist nicht gleich transferiertes Wissen.....	93
3.4.2	Wissenstransfer durch Gestaltung von Dialogräumen	98
3.4.3	Inwieweit sind Intuition und Werte transferierbar?	100
3.4.4	Lernen aus Erfahrung – Erfahrungen machen	102
3.5	Kann man Expertenwissen dokumentieren?.....	104
3.6	Wie lässt sich Wissen kodifizieren?	108
3.6.1	Der richtige Code	108
3.6.2	Struktur und Inhalt	110
3.6.3	Kombination und Integration statt Konkurrenz	114
3.6.4	Dokumentation des Nichtdokumentierbaren.....	115
3.7	Zusammenfassung	116

4	Verbindungen zwischen Wissenstransfer und Wissensmanagement	123
4.1	Die Bedeutung von Wissenstransfer für die Wissensspirale (SECI)	126
4.2	Weitere Perspektiven organisationalen Lernens	129
4.3	Nutzung der Stufenmodelle	130
4.4	Bausteine und Aufgaben des Wissensmanagements	133
4.5	TOM-Modelle und Münchener Modell	136
4.5.1	TOM-Modelle: Verbindung von Technik, Organisation und Mensch	136
4.5.2	Münchener Modell: Bewahren, Weiterentwickeln und Generieren von Wissen	139
4.6	Die systemische Sichtweise	140
4.6.1	Das St. Galler Management-Modell: Ganzheitliche Betrachtung	140
4.6.2	Das systemische Wissensmanagement: Kontinuierliche Förderung des Wissensaustauschs	143
4.7	Normen für das Wissensmanagement	144
4.7.1	DIN EN ISO 9001: Qualitätsmanagement und Wissenstransfer	144
4.7.2	DIN ISO 30401: Wissensmanagementsysteme und Organisationskultur	147
4.8	Neue Horizonte für Wissensmanagement und Wissenstransfer	148
4.8.1	Wissensmanagement und Künstliche Intelligenz	149
4.8.2	Wissenstransfer im Lichte von New Work und Social Collaboration	150
5	Personalmanagement und Wissenstransfer	155
5.1	Wie können Experten/Expertinnen länger in Organisationen bleiben?	156
5.2	Wie kann das Ausscheiden von Experten/Expertinnen sinnvoll begleitet werden?	161
5.3	Wie können geeignete Wissensnachfolgende gewonnen werden?	172
5.4	Wie müssen Anreiz- und Entgeltsysteme gestaltet werden, um den Wissenstransfer zu erleichtern?	173
5.5	Wie kann die Personalentwicklung den Wissenstransfer erleichtern?	180
5.6	Wie kann Personalplanung für eine dynamische Kompetenzentwicklung genutzt werden?	190
5.6.1	Kompetenzmodell als Schlüsselement der strategischen Personalplanung	191

5.6.2	Kompetenzbasierte Personalentwicklung – Fach- versus Führungskarrieren	193
5.6.3	Onboarding-, Talent- und Mentorenprogramme als Personalinstrument zur Wissensweitergabe	194
5.7	Zusammenfassung	196
6	Wissenstransfer in der Praxis.	199
6.1	Klassische Personalentwicklungsinstrumente	201
6.1.1	Zeitweilige Doppelbesetzung einer Stelle	202
6.1.2	Workplace Shadowing	204
6.1.3	Lernpartnerschaft	206
6.1.4	Mentoring	208
6.2	Wissenstransfermethoden	212
6.2.1	Vorbereitung des Wissenstransfers	213
6.2.2	Aktivierung der Beteiligten	216
6.2.3	Auswahl des grundsätzlichen Designs des Wissenstransfers	219
6.2.4	Priorisierung von Wissensgebieten	224
6.2.5	Visualisierung von Wissensstrukturen	227
6.2.6	Aufdecken von verborgenem Wissen mit sprachlichen Mitteln	233
6.2.7	Visuelle Techniken zur Erforschung verborgenen Wissens	238
6.2.8	Die Rolle von Text im Wissenstransfer	243
6.2.9	Dokumentation von Wissensinhalten	248
6.2.10	Weiterführende Transfermaßnahmen	252
6.2.11	Rückschau und Bewertung des Wissenstransfers	254
6.3	Zusammenfassung	260
7	Prozessorientierter Wissenstransfer bei ausscheidenden Experten/Expertinnen	263
7.1	Phase 1: Die Strategie	266
7.1.1	Organisationsmodell des Wissenstransfers von Experten/Expertinnen	267
7.1.2	Identifikation des erfolgskritischen Wissens im Unternehmen.	269
7.1.2.1	Klärung der Vision und der strategischen Ziele	270
7.1.2.2	Identifikation von Geschäftsprozessen	271
7.1.2.3	Definition des erfolgskritischen Wissens	272
7.1.2.4	Wissensbewertung	275

7.1.2.5	Operative Zuordnung des Wissens und Benennung der Wissensträger	277
7.2	Phase 2: Der Prozess.....	280
7.2.1	Eingrenzung des Wissens des Leaving Experts	280
7.2.2	Feststellung des Wissensbedarfs des Nachfolgenden	285
7.2.3	Identifizierung von Störungen.....	287
7.2.4	Organisation des Transfers	293
7.2.5	Der Wissenstransfer	297
7.2.6	Evaluation	300
8	Wissenstransfer als Teil der Unternehmenskultur	305
8.1	Wissenstransfer und organisationales Lernen	306
8.2	Der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Wissenstransfer.....	309
8.3	Auswirkungen der Virtualisierung auf die Unternehmenskultur	318
8.3.1	Regeln für den Wissensaustausch.....	321
8.3.2	Künstliche Intelligenz und deren wachsende Bedeutung	323
8.4	Vertrauen als Basis des Wissenstransfers.....	325
8.5	Blick in die Zukunft	326
9	Die Autorinnen und Autoren	329
Index	333