

Inhalt

Erste Worte 9

1	Wer wir sind	9
2	Warum dieses Buch?.....	10
3	Für wen schreiben wir?	12
4	Leseinfos & Aufbau	16

Teil I – Der Wissenstransfer und seine Akteure

1 – Themenaufriss Wissen23

1.1	Wissenstransfer: ein Überblick	23
1.2	Was ist Wissenstransfer und was kann der Prozess?	26
1.3	Was kann Wissenstransfer nicht?	29
1.4	Um welches Wissen geht es?	31

2 – Die Akteure und ihre Rollen im Prozess.....33

2.1	Wissensgeberin	34
2.2	Wissensnehmerin	35
2.3	Prozessbegleiterin oder Moderatorin für Wissenstransfer	36
2.4	Führungskraft.....	40
2.5	Wissenstransfermanagerin	42
2.6	Team	43
2.7	Betriebsrat, Personalrat, Mitarbeitervertretung	44

3 – In welchen Schritten läuft ein Wissenstransferprozess ab?45

3.1	Ein Blick aufs große Ganze	45
3.1.1	Charakteristika des Prozesses	46
3.1.2	Welche Voraussetzungen sollten erfüllt sein?.....	47
3.2	Auftragsklärungsgespräch mit der Führungskraft	49
3.3	Auftakt.....	56
3.4	Aufnahme der Wissenslandkarte.....	60

3.5	Selbsteinschätzung I des Wissensstandes der Wissensnehmerin	71
3.6	Feinabstimmung mit der Führungskraft.....	75
3.7	Transfergespräche.....	79
3.7.1	Beschreibung ausgewählter Transfermethoden	84
3.7.2	Das erste Transfergespräch	89
3.7.3	Umgang mit Kultur.....	94
3.8	Zwischengespräche	99
3.9	Selbsteinschätzung II des Wissensstandes der Wissensnehmerin	103
3.10	Abschlussgespräch	106
3.10.1	Rückmeldung aus dem „Inner Circle“.....	109
3.10.2	Feedback der Führungskraft.....	111
3.11	Nach dem Prozess	112
3.12	Gedankenexperiment: Was passiert, wenn wir Prozessschritte weglassen?	114

Teil II – Das Handwerkszeug

4 – Moderations-, Arbeits- und Visualisierungstechniken 123

4.1	Orientierungs-Charts.....	124
4.2	Zurufsammlung auf Karten, anschließend Clustern	125
4.3	Mindmap (Wissenslandkarte).....	126
4.4	Priorisieren	127
4.5	Bearbeitungsszenarien	128
4.6	Quadrantendiagramme zur Analyse.....	129
4.7	Digitalisierung & Dokumentation	134
4.7.1	Wie dokumentieren wir praktisch im Prozess?	136

5 – Welche Gesprächstechniken unterstützen den Prozess? 139

5.1	(Aktiv) Zuhören.....	140
5.2	Paraphrasieren	140
5.3	Bestätigen und Verstärken	141
5.4	Fragen, Nachfragen	141
5.5	Zusammenfassen	143
5.6	Zurückführen.....	143
5.7	Spiegeln.....	144
5.8	Weiterführender Denkanstoß	145
5.9	Ebene wechseln, Prozess unterbrechen	146
5.10	Visualisieren	146
5.11	Rapport herstellen	147

Inhalt

6 – Vertiefung: Unsere besten Fragen und ihre Wirkung	149
6.1 „Von wem ging die Initiative für den Wissenstransferprozess aus?“	153
6.2 „Wen müssen wir noch in den Prozess involvieren?“	156
6.3 „Was machen Sie eigentlich den ganzen Tag?“	158
6.4 „Worüber müssen wir sprechen?“	160
6.5 „An welchen Runden, Jour fixes, Gremien ... nehmen Sie teil?“	162
6.6 „Welche sind Ihre formellen und informellen Funktionen und Rollen (im Team)?“	164
6.7 „Welche Aufgaben stehen nur zu gewissen Zeiten im Jahr an?..	166
6.8 „Welche Erfahrungen haben Sie mit ... gemacht?“	168
6.9 „Was war Ihr Highlight? Was hat Sie am meisten enttäuscht?“ ..	170
6.10 „Was wäre noch gut gewesen?“	172
6.11 „Was sind Ihre drei wichtigsten Empfehlungen?“	174
6.12 „Was ist hier eigentlich los?“	176
6.13 „Was waren Ihre drei größten Fehler und Erfolge?“	178
6.14 „Was war Ihre folgenreichste Entscheidung?“	180
6.15 „Wie schätzen Sie Ihren Wissensstand zu diesem Thema ein?“..	182
6.16 „Welche Weiterbildungen/Schulungen/Wissensquellen können Sie Ihrer Nachfolgerin empfehlen?“.....	184
6.17 „Welche drei großartigen Geschichten haben Sie in Ihrem Job erlebt?“	186
6.18 „Was sind die Herausforderungen in der Führung Ihres Teams?“	188
6.19 „Warum machen Sie das so und nicht anders?“	191
6.20 „Was sehen Sie in Zukunft kommen?“	193
6.21 „Wenn Sie heute noch mal anfangen könnten, was würden Sie anders machen?“.....	195
6.22 „Zu welchen Themen sprechen Sie mit Ihrer Führungskraft?“ ..	197

Teil III – Praxis, Know-how & Tipps

7 – Spielarten des klassischen Prozesses	203
7.1 Keine Überlappung: der Wissensparkplatz	203
7.2 Turbo-Transfer.....	205
7.3 „Auf Kante“: Kurze Überlappung	207
7.4 Wissenslandkarte to go.....	208
7.5 Teamtransfer: Das Team mischt mit	210
7.6 Besonderheiten beim Transfer von Führungsaufgaben.....	213
7.7 Wissenstransfer digital	216

7.8	Zeitweiser Rollentausch	219
7.9	Anlagentransfer.....	221
7.10	Mehrere Wissensgeber, mehrere Wissensnehmer.....	223

8 – Umgang mit Widerständen und schwierigen Situationen 225

8.1	Alles nur Gedöns.....	225
8.2	Schweigegebot.....	229
8.3	Unterschiedliche Vorstellungen von Rollen und Aufgaben	235
8.4	Die Führungskraft im Off.....	237
8.5	Die Wissenslandkarte ist zu dünn	240
8.6	Keine Zeit, zu viel Arbeit	243
8.7	Flughöhensteuerung: Nettos Beisammensein versus effizientes Gespräch	245
8.8	Wortkarge Wissensgeberin	247
8.9	Frust überlagert guten Willen	250
8.10	Überforderung der Wissensnehmerin	251

9 – Erlebte Geschichten aus der Praxis..... 255

9.1	Dicke Luft beim Auftakttreffen	255
9.2	Die Wissensgeberin fühlt sich kontrolliert	258
9.3	Der Wissensgeber lässt Frust an der Wissenstransferbegleiterin ab	259
9.4	Die Generationen prallen aufeinander: Wie unterstütze ich den Aufbau gegenseitigen Respekts?.....	261
9.5	„Mit Ihnen spreche ich nicht mehr“.....	264
9.6	Unterforderung der Wissensnehmerin oder Unterschiede im Fremd- und Selbstbild	267
9.7	„Die wird in Jahren nicht in der Lage sein, mich zu ersetzen“... ..	269
9.8	„Ich möchte diesen Job nicht machen“.....	271

10 – Wissenstransfer im Unternehmens- und Behördenkontext .. 273

10.1	Sieben Argumente für Leute, die den strukturierten, begleiteten Wissenstransfer einführen wollen	274
10.2	Einführung von Wissenstransfer in Ihre internen Prozesse	276
10.3	Einkaufen oder selber machen? Überlegungen zur externen oder internen Begleitung von Wissenstransferprozessen.....	280
10.4	Vom einzelnen Wissenstransfer zum organisationsweiten Wissensmanagement	283
10.4.1	Exkurs: DIN-Normen zu Wissens- und Qualitätsmanagement ...	286

Inhalt

11 – Zukunftsmusik: Der Blick in die Kristallkugel 289

11.1	Ein Boom aus Verzweiflung	289
11.2	Kodifizierte Prozesse: demnächst mehr ...?	291
11.3	KI im Wissenstransfer – Möglichkeiten und Grenzen.....	296

Die letzte Weisheit und Schluss 299

1	Sechs Leitsterne für den Wissenstransfer	299
2	Häufige Feedbacks.....	301

Service

Empfehlenswerte Literatur	303
Download-Übersicht.....	305
Stichwortverzeichnis.....	307