

Inhalt

1	Einführung	1
1.1	Literatur	11
2	Herausforderungen der Wissensweitergabe	13
2.1	Warum gewinnt der Wissenstransfer immer mehr an Bedeutung?	14
2.2	Kann Wissen bei häufigen Arbeitsplatzwechseln überhaupt noch weitergegeben werden?	17
2.3	Was bewirkt der demografische Wandel?	19
2.4	Welche Rolle spielt der Wissenstransfer in einer globalisierten Wirtschaft?	22
2.5	Welche Auswirkungen haben interkulturelle Unterschiede?	25
2.6	Brauchen wir im Zeitalter des Smartphones überhaupt noch Wissenstransfer?	28
2.7	Zusammenfassung	35
2.8	Literatur	36
3	Leaving Expert, Expertenwissen, Erfahrungen, Werte	39
3.1	Wer ist ein Experte?	41
3.2	Was verbirgt sich hinter dem Begriff Expertenwissen?	45
3.2.1	Implizites und explizites Wissen	46
3.2.2	Handlungswissen und Erfahrungswissen	49
3.2.3	Beteiligung aller Sinne	53
3.2.4	Intuition	54
3.2.5	Kompetenzen	56
3.2.6	Netzwerkwissen	57
3.3	Wie lassen sich die Wissensarten strukturieren?	58
3.3.1	Öffentliches Wissen	62
3.3.2	Personales Wissen	63
3.4	Wie wird Expertenwissen transferierbar?	65
3.4.1	Versprachlichtes Wissen ist nicht gleich transferiertes Wissen	66

3.4.2	Wissenstransfer durch Gestaltung von Dialogräumen	71
3.4.3	Inwieweit sind Intuition und Werte transferierbar?	73
3.4.4	Lernen aus Erfahrung – Erfahrungen machen	75
3.5	Kann man Expertenwissen dokumentieren?	77
3.6	Wie lässt sich Wissen kodifizieren?	80
3.6.1	Der richtige Code	80
3.6.2	Struktur und Inhalt	82
3.6.3	Kombination und Integration statt Konkurrenz	85
3.6.4	Dokumentation des Nichtdokumentierbaren	86
3.7	Zusammenfassung	87
3.8	Literatur	90
4	Personalmanagement und Wissenstransfer	95
4.1	Wie können Experten im Unternehmen gehalten werden?	96
4.2	Wie kann das Ausscheiden von Experten sinnvoll begleitet werden?	100
4.3	Wie können geeignete Wissens-Nachfolger gewonnen werden?	113
4.4	Wie müssen Anreiz- und Entgeltsysteme gestaltet werden?	116
4.5	Wie kann die Personalentwicklung den Wissenstransfer erleichtern?	120
4.6	Zusammenfassung	129
4.7	Literatur	130
5	Lösungswege in der heutigen Praxis	133
5.1	Personalpolitische Instrumente	136
5.1.1	Tandems	137
5.1.2	Workplace Shadowing	139
5.1.3	Lernpartnerschaften	139
5.1.4	Mentoring	142
5.1.5	Übergabegespräche	144
5.2	Spezielle Wissenstransfermethoden	146
5.2.1	Expertengespräch mit ThyssenKrupp	148
5.2.2	Expert Debriefing	154
5.2.3	Fach- und Führungskräftewechsel	156
5.2.4	Die Interviewmethode	158
5.2.5	Leaving Expert Debriefing	159
5.2.6	Nova.PE	161
5.2.7	Transfer Stories	164
5.2.8	Triadengespräche	168
5.2.9	Videoannotationen	169
	SCRUM-Praxisbeispiel bei Johnson Controls	169
	Wissen durch Erfahrungsgeschichten	173

5.2.10 Wissensstafette	175
5.2.11 Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Grenzen der vorgestellten Ansätze	177
5.3 Toolbox für Praktiker	180
5.3.1 Strukturierung durch Visualisierung	181
5.3.2 Textbasierte und narrative Tools	184
5.3.3 Inszenierung	188
5.3.4 Web 2.0	188
5.3.5 Animation und Simulation	190
5.4 Zusammenfassung	191
5.5 Literatur	191
6 Prozessorientierter Wissenstransfer bei ausscheidenden Experten	195
6.1 Phase 1: Die Strategie	197
6.1.1 Organisationsmodell des Wissenstransfers von Experten	199
6.1.2 Identifikation des erfolgskritischen Wissens im Unternehmen	200
6.1.3 Klärung der Vision und der strategischen Ziele des Unternehmens	201
6.1.4 Identifikation von Geschäftsprozessen	201
6.1.5 Definition des erfolgskritischen Wissens	202
6.1.6 Wissensbewertung	202
6.1.7 Operative Zuordnung des Wissens und Benennung der Wissensträger	203
6.2 Phase 2: Der Prozess	211
6.2.1 Eingrenzung des Wissens des Leaving Expert	211
6.2.2 Feststellung des Wissensbedarfs des Nachfolgers	216
6.2.3 Identifizierung von Störungen und Methodenwahl	218
6.2.4 Wissenstransfer	225
6.2.5 Evaluation	228
6.3 Return on Investment von Leaving-Expert-Projekten	229
6.3.1 Probleme mit der Messbarkeit von Wissen	232
6.3.2 Humankapitalrechnung	233
6.3.3 Wissensbewertung mit nicht monetären Methoden	236
6.4 Zusammenfassung	239
6.5 Literatur	240
7 Wissenstransfer als Teil der Unternehmenskultur	241
7.1 Wissenstransfer und organisationales Lernen	242
7.2 Der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Wissenstransfer	246
7.3 Auswirkungen der Virtualisierung auf die Unternehmenskultur	251
7.4 Vertrauen als Basis des Wissenstransfers	255

7.5	Blick in die Zukunft	256
7.6	Literatur	257
8	Kommentiertes Literaturverzeichnis	259
9	Glossar	267
10	Die Autoren	277
	Index	279