

Prozessbeschreibung des Wissensaustauschs zwischen den Generationen in Unternehmen, Organisationen und in der Verwaltung

1. Einleitung

Der folgende Prozessbeschreibung ist ein Standardbeschreibung. Er beschreibt in welchen Schritten der Prozess des Wissensaustausches zwischen den Generationen im Unternehmen grundsätzlich ablaufen sollte. Die konkrete Gestaltung des Prozesses orientiert sich daran, wird aber immer auf die spezifischen Besonderheiten und Bedürfnisse eines Unternehmens ausgerichtet und entsprechend angepasst.

Beim Wissensaustausch zwischen den Generationen sind immer alle Beteiligten Empfangende wie Gebende. Bei den älteren Generationen überwiegt in der Regel das Erfahrungs- bzw. das implizite Wissen und bei der jüngeren das theoretische Wissen.

Wissensaustausch ist immer mit Emotionen verbunden. Dem ist Rechnung zu tragen. Es kann entscheidend für das Gelingen eines zielführenden Dialogs sein.

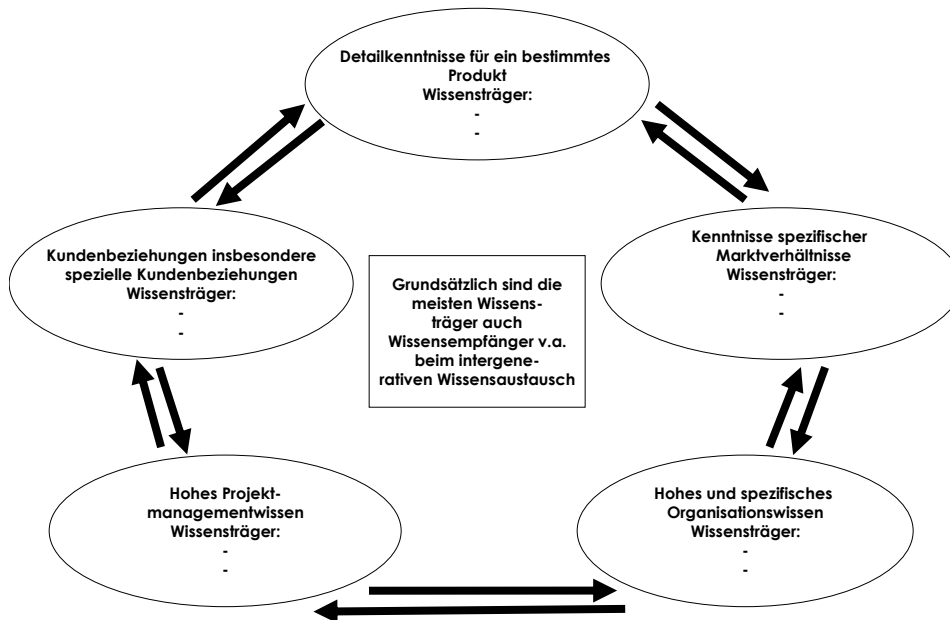
2. Welche Wissensinhalte sollen ausgetauscht werden?

Die Wissensinhalte, die ausgetauscht werden sollen, bestimmt das Unternehmen. Der Anstoss dazu kann von der Geschäftsleitung, vom Kader, von einzelnen Abteilungen oder Teams, aber auch von einzelnen Personen kommen.

3. Eine Wissenslandkarte kann hilfreich sein

Um sich ein Bild davon zu machen, wo welches Wissen vorhanden ist, kann das Anlegen einer Wissenslandkarte hilfreich sein. Eine Wissenslandkarte ist eine grafische Darstellung, wo welches Wissen in einer Unternehmung vorhanden ist. Entscheidend ist, dass vor Beginn des Prozesses bekannt ist, wo (in welchen Köpfen) welches Wissen ist.

Modell einer Wissenskarte



4. Einige Grundsätze des Wissensaustausches

Ein organisierter Wissensaustausch mit klar gesetzten Zielen ist ein sehr anspruchsvolles Unterfangen. Es sind deshalb einige Grundsätze zu beachten:

- Wissensaustausch kann man nicht erzwingen.
- Ein erfolgreicher Wissensaustausch bedingt einen offenen Dialog. Die Beteiligten müssen bereit sein, einige Grundregeln des Dialoges (Offenheit, Akzeptanz unter den Beteiligten, Respekt usw.) zu beachten.
- Effizienter Wissensaustausch bedingt die Mentalität des „Wissens-Sharings“. Die Bereitschaft, Wissen zu teilen, ist die Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissensaustausch.
- Den Beteiligten muss der Zweck des Wissensaustausches klar kommuniziert sein und ihnen einleuchten.
- Wissensaustausch läuft nicht von selbst. In vielen Fällen ist es ratsam, eine moderierende Person zuzuziehen. Dies kann auch eine Person aus dem Unternehmen, z.B. aus dem HR, bei grösseren Firmen, sein.

5. Die einzelnen Schritte des Wissensaustauschprozesses

Im Folgenden wird der Standardprozess dargestellt. Die konkrete Gestaltung hängt dann vom Auftrag und den konkreten Gegebenheiten des Unternehmens ab.

Prozess-schritte	Vorgehen, Methoden, Instrumente	Ziel des Schrittes
<p>1. Situations-analyse</p>	<p>Der Kunde legt mit dem Auftrag Ziel und Zweck des Wissensaustausches fest.</p> <p>Mit den vom Kunden bestimmten GesprächspartnerInnen werden die folgenden Fragen geklärt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Ziele strebt das Unternehmen mit dem Wissensaustausch an? - Welche Bedeutung hat Wissen für das Unternehmen? - Wie ist die Altersstruktur und wie die Wissensverteilung (evtl. Wissenslandkarte erstellen)? - Wie ist die Kommunikationskultur und gibt es zu beachtende Besonderheiten im Unternehmen? - Bestehen bereits Gefässe für den Wissensaustausch (Qualitätszirkel, Lernzirkel usw.)? 	<p>Es liegt eine dem Umfang und der Komplexität des Auftrages entsprechende Situationsanalyse vor.</p>
<p>2. Art und Inhalt des auszutauschenden Wissens bestimmen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Art und Umfang des auszutauschenden Wissens beschreiben. - Je nach Art des Wissens (arbeitsplatznah, spezifisches oder eher Grundlagenwissen) sind die anzuwendenden Methoden unterschiedlich. 	<p>Art und Umfang des auszutauschenden Wissens stehen fest.</p>
<p>3. Bestimmen der beteiligten Personen und der Moderation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Auswahl der am Wissensaustausch beteiligten Mitarbeitenden. - Stellung der am Wissensaustausch beteiligten Mitarbeitenden und ihre persönlichen Beziehungen. - allenfalls erstellen einer Wissenslandkarte - Wer übernimmt die Moderation? <p>Am Schluss des dritten Schrittes werden das Vorgehen, die anzuwendenden Methoden und die einzusetzenden Instrumente bestimmt sowie ein Zeitplan erstellt.</p> <p>Je nach Komplexität des auszutauschenden</p>	<p>Die am Wissensaustausch Beteiligten sowie die Moderation stehen fest.</p> <p>Die Projektplanung des Wissensaustausches ist erstellt und geklärt. Kosten- und Terminrahmen sind</p>

	Wissens und der Anzahl der beteiligten Personen erfolgt eine Projektplanung.	fixiert.
4. Vorbereitung der Beteiligten	<p>Eine Grundvoraussetzung für den erfolgreichen Wissensaustausch ist der formulierte Wille der vorgesetzten Stellen, dass dieser erfolgen soll.</p> <p>Je nach Kultur, Art des auszutauschenden Wissens und der Grösse des Kreises der involvierten Personen erfolgt die Vorbereitung durch ein persönliches Gespräch, durch eine Informationsveranstaltung und eine konkrete Schulung.</p>	<p>Die Vorgesetzten haben ihren Entschcheid für den Wissensaustausch kommuniziert.</p> <p>Die Beteiligten sind auf den Wissensaustausch vorbereitet.</p>
5. Durchführen des Wissensaustausches	Die Durchführung des Wissensaustausches erfolgt gemäss der Planung.	Der Wissensaustausch ist erfolgt.
6. Übertragen in die Praxis	<p>Die Implementierung des im Wissensaustausch gewonnenen Wissens in die Praxis hat höchste Priorität. Je nach der Form des Wissensaustauschs (Austausch ausserhalb des Arbeitsplatzes, arbeitsplatznaher Austausch oder Austausch direkt bei der Arbeit), der Art des Wissens und der Situation im Unternehmen sind die Übertragungsformen unterschiedlich. Sie soll in zwei Schritten erfolgen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Die Übertragungsmethoden, -prozesse und Begleitmassnahmen werden gemeinsam mit dem Unternehmen erarbeitet. 2. Die Implementierung muss durch das Unternehmen selbst erfolgen. 	Der Transfer in die Praxis ist vorbe-reitet und wird durch das Unter-nehmen durchge-führt.
7. Schlussbericht, Evaluation und Anpassung der Wissenslandkarte	Wir erstellen einen Schussbericht. Die Anpassung der Wissenslandkarte erfolgt, wenn eine solche vorhanden ist bzw. dies gewünscht wird.	Ein Schlussbericht der Auftragnehmer liegt vor. Über die Erstellung eines Evaluations-berichts von dritter Seite entscheidet das Unternehmen.

Grafische Darstellung des Prozesses nach erstellter Situationsanalyse



Dieser Prozess wurde in Partnerschaft zwischen der TERTIANUM-Stiftung und der Ruedi Winkler, Personal- und Organisationsentwicklung entwickelt.

November 2012