

Wissenstransfer mit Hilfe der Jobmap

Jeder Mensch – und damit jedes Unternehmen – ist voller Wissen. Insbesondere am Ende eines Arbeitslebens lohnt es sich, diese zentrale Ressource in den Fokus zu rücken und das (Erfahrungs-) Wissen für die NachfolgerInnen zu sichern. Um die Weitergabe von Wissen innerhalb eines Unternehmens zu strukturieren und sicherzustellen eignet sich die Methode der Jobmap. Sie ermöglicht eine gezielte Erfragung, Dokumentation und Aufbereitung von zentralen Wissensgebieten.

Was ist eine Jobmap?

– Hintergrund und Darstellung der Methode –

Die Jobmap geht ursprünglich auf die Methode des Expert Debriefings zurück, die in den 1990er Jahren von den Cogneon-Gründern bei der Audi AG entwickelt wurde. Sie ist ein Instrument, das dazu dient, das Wissen eines ausscheidenden Mitarbeiters im Rahmen eines Wissenstransfers systematisch festzuhalten und zu dokumentieren. Um die gezielte Lenkung des Gesprächs und die Dokumentation der Inhalte sicherzustellen, bietet sich die Unterstützung eines internen oder externen Moderators an.

Die Jobmap umfasst sowohl die expliziten als auch die impliziten Wissensgebiete des Wissensgebers. Sie können durch die vorgegebene Struktur der Jobmap systematisch und nacheinander durchlaufen werden – es bleibt aber trotzdem die Möglichkeit flexibel hin und her zu springen. Falls die Zeit für den Transfer sehr knapp ist, ist es außerdem möglich, eine Priorisierung der Inhalte vorzunehmen. Dokumentiert wird während des Wissenstransfers parallel zum Gespräch in dem freeware-Programm XMind.



Die Wissensgebiete der Jobmap

Zentrale Begriffe

Wissensgeber: Die Person, deren Wissensgebiet im Fokus steht und die dieses Wissen weitergibt; in der Regel die ausscheidende MitarbeiterIn.

Wissensnehmer: Die Person(en), die dem Wissensgeber im jeweiligen Wissensgebiet nachfolgen und das Wissen zu ihrem eigenen Wissen machen möchten.

Explizites Wissen: Wissen, das bewusst ist, das eindeutig ausgedrückt und niedergeschrieben werden kann (z.B. in Handbüchern).

Implizites Wissen: Wissen, das unbewusst ist, das sich in Handlungen und Bewertungen ausdrückt, Erfahrungswissen, inkorporiertes Wissen.

Um den Erfolg des Wissenstransfers sicherzustellen, sollten vorab mit dem Wissensgeber und dem Wissensnehmer Vorgespräche geführt werden. Nur wenn alle Beteiligten offen und bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben, kann ein Wissenstransfer funktionieren. Sollte der Wissensgeber Bedenken, Angst oder Vorbehalte haben, muss auf diese vor dem Wissenstransfer eingegangen werden.

Wie funktioniert die Jobmap in der Praxis?

– Anwendung der Methode –

Der Grundaufbau der Jobmap wird mit dem Freeware-Programm XMind erstellt. Die einzelnen Wissensgebiete können – je nach Wissen des Wissensgebers – angepasst werden. Zu Beginn des Transforgesprächs wird die Methode noch einmal kurz erklärt und mögliche Fragen der Beteiligten geklärt. Anschließend startet der Transfer. Klassisch bewegt man sich mit Hilfe von offenen Fragen von der eher expliziten Seite des Wissens (Arbeitshistorie, Tätigkeiten, Projekte, Prozesse) zu den eher impliziten Wissensgebieten (Kultur, Erfahrungen, Beziehungen, Organisation, Team).

Ein Moderator leitet das Gespräch und schreibt parallel alle zentralen Informationen im Mindmap-Programm mit. Optimal ist es, wenn die Jobmap auf einen Bildschirm projiziert wird, damit alle Beteiligten parallel zur Dokumentation mitlesen und bei Bedarf korrigieren können. Der Wissensgeber erzählt und der Wissensnehmer hat immer die Möglichkeit, bei Bedarf Nachfragen zu stellen. Am Ende soll die Dokumentation für den Wissensnehmer nützlich sein, daher ist es sehr wichtig, dass so dokumentiert wird, dass dieser in Zukunft mit der Jobmap weiterarbeiten kann. Wichtige Punkte können in der Jobmap außerdem mit Hilfe kleiner Icons markiert werden.

Beispielfragen aus den einzelnen Wissensgebieten:

- Wie sah ihr beruflicher Werdegang aus und welches Wissen/ welche Erfahrungen sind für ihre aktuelle Stelle besonders nützlich? (Arbeitshistorie)
- Welche Aufgaben und Tätigkeiten gibt es auf Ihrem Arbeitsplatz – täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich? (Tätigkeiten)
- Was sind die zentralen Prozesse in Ihrem Arbeitsbereich? Welche wiederkehrenden Schwierigkeiten gibt es bei diesen? (Prozesswissen)
- Wie kann sich Ihr Nachfolger direkt unbeliebt machen? (Kulturwissen)
- Wie würden Sie die Leitsätze beschreiben, nach denen Sie handeln? (Erfahrungswissen)
- Wer sind Ihre zentralen Ansprechpartner? Wer hilft, wenn es brennt? (Beziehungswissen)
- Wo sehen Sie Potenzialträger in Ihrem Team? Welche Talente weisen die einzelnen Personen auf? (Mitarbeiter)

Diese Fragen werden nach Bedarf weiter ergänzt. Zentral bei einem Wissenstransfer ist das aktive Zuhören des Moderators und das gezielte Nachfragen, insbesondere bei Geschichten, die auf implizites Wissen schließen lassen. Häufig kommt der Wissensgeber nach einiger Zeit ins Reden und das ist gut – denn nur über Geschichten gelangt man an das Erfahrungswissen. Hier liegt es in der Erfahrung des Moderators, das Gespräch gezielt zu lenken und die Inhalte parallel in der Jobmap zu strukturieren. Zu Beginn kann diese parallele Tätigkeit sehr anspruchsvoll sein, daher kann eine zweite Person für die gleichzeitige Dokumentation in der Jobmap genutzt werden. Alternativ kann auch ein Diktiergerät benutzt werden – allerdings ist es im Nachgang zentral, die Inhalte wieder zu verschriftlichen, damit das Wissen auch in Zukunft leicht zugänglich zur Verfügung steht.

Als Zeitrahmen nutze ich für einen Wissenstransfer in der Regel 4 Sitzungen mit je 2 Stunden. Nach meiner Erfahrung sind die meisten Wissensgeber nach 2 Stunden erschöpft. Außerdem ist es oft hilfreich, etwas Zeit zwischen den einzelnen Transfers verstreichen zu lassen, damit weitere Themen auffallen und beim nächsten Mal in der Jobmap ergänzt werden können. Die Zeit zwischen den einzelnen Transfersitzungen sollte außerdem genutzt werden, um den Wissensnehmer gezielt in die transferierten Themen einzuarbeiten. Hierfür bietet es sich an, einen Transferplan zu nutzen, der eine Kontrolle der Wissensweitergabe möglich macht und für eine stärkere Verbindlichkeit sorgt.

Transferplan

Name Wissensnehmer

Nr.	Wo in der Jobmap	Transferinhalt	Transferzeitraum		Zeitliches Volumen	Wissensgeber	Priorität	Status
			Startdatum	Enddatum				

Beispielaufbau eines Transferplans

Zu guter Letzt ist zu sagen: Die Jobmap ist ein lebendes Dokument, das immer wieder aktualisiert und angepasst werden sollte. Wissen alleine auf dem Papier hilft wenig. Es ist daher zentral, dass ein Wissensnehmer dieses Wissen aufnimmt und zu seinem eigenen Wissen macht. Die Jobmap ist ein Dokument, das diesen Prozess immer wieder möglich macht, und auf einen Blick einen umfassenden Überblick über ein Wissensgebiet bietet.

Literatur

» Angelika Mittelman: *Werkzeugkasten Wissensmanagement* (Books on Demand), 2011

Autorin

Kathrin Behme, Kommunikationswissenschaftlerin (M.A.), selbständig als Coach, Moderatorin und Trainerin tätig (www.adonde.de), begleitet seit vielen Jahren Wissenstransfer-Prozesse.