

VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT



Informationen zur Wissensstafette

Volkswagen Organisationsentwicklung

Veränderungsmanagement

Wissensmanagement – Voraussetzung für Erfolg

Der Abteilungsleiter wechselt in einen anderen Bereich. Der kompetente Kollege, der immer beratend zur Seite stand und über konzernweite Kontakte verfügt, geht nach 35 Jahren in den Ruhestand. Ein Mitarbeiter, Experte seines Fachs, verlässt das Team in Richtung Ausland.

Bei jedem dieser Wechsel geht wertvolles Wissen verloren. Das muss nicht sein. Die Lösung heißt: Mit professionellem Wissensmanagement den Wissenstransfer gestalten.

Wissensmanagement bedeutet, dem Umgang mit der wertvollen Ressource des Wissens der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zuzumessen und Wechselsituationen im Unternehmen professionell zu gestalten. *Wissen* ist ein zentraler Erfolgsfaktor und leistet einen enormen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens. Es ist nicht in Datenbanken gespeichert, sondern befindet sich in den Köpfen der Mitarbeiter. Know-how über Prozesse und Abläufe ist verknüpft mit individuellen persönlichen Erfahrungen und anderen wertvollen Details, z.B. über Kunden und Netzwerke.

Erfahrene Berater des *Volkswagen Veränderungsmanagements* begleiten seit vielen Jahren Wechselsituationen bei Volkswagen und bei externen Unternehmen. Mit wirkungsvollen Methoden und dem jeweiligen Bedarf angepassten Werkzeugen begleiten wir auch gerne Sie: Wir verleihen Ihrer ganz individuellen Wechselsituation Struktur und sichern den optimalen Transfer von Erfahrungs-, Fach-, Projekt- oder Führungswissen.



„Wissen liegt immer
zwischen Menschen
und nicht auf
Festplatten“

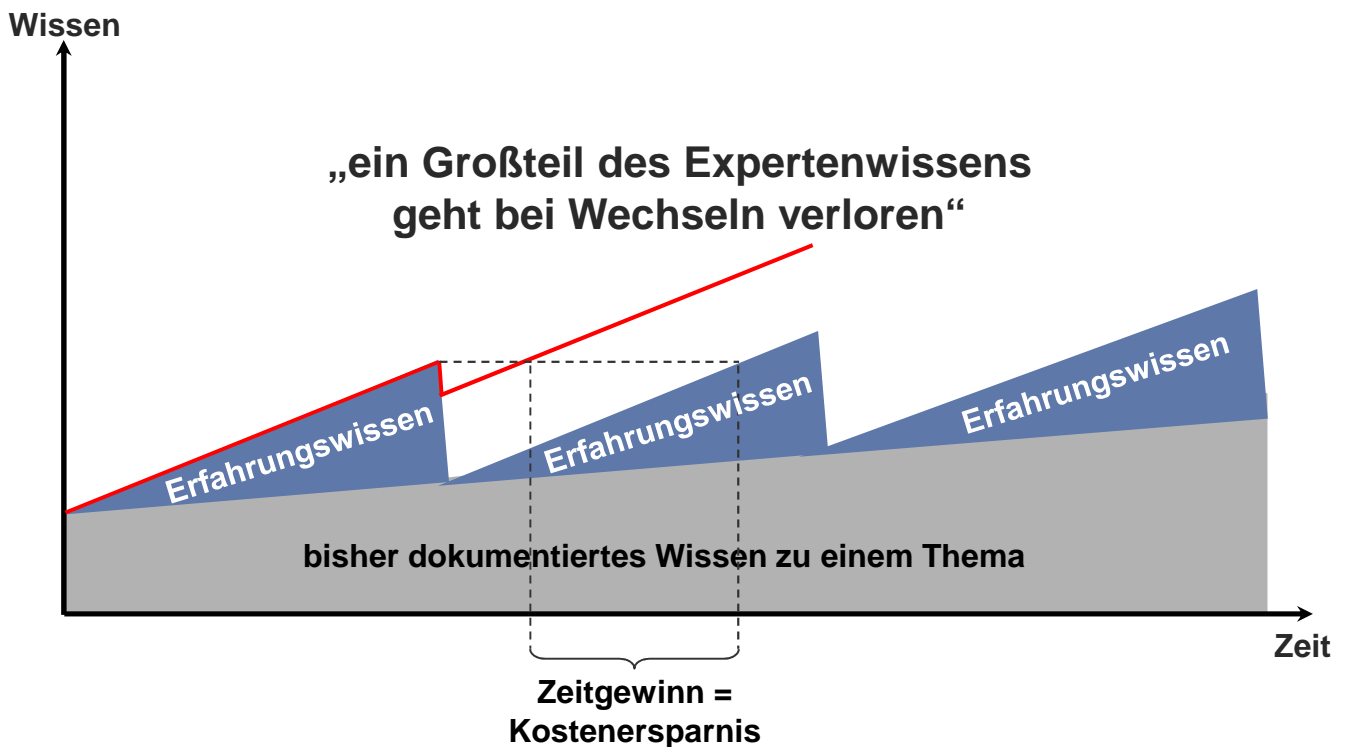
Leif Edvinsson 2003

Wissensmanagement – Voraussetzung für Erfolg

Der Nutzen für Sie und Ihre Organisation ist vielfältig:

- Sicherung des individuellen Wissens erfahrener Mitarbeiter
- Reibungslose Übergabe von Aufgaben
- Bewahrung von Best Practices
- Fehler und Doppelarbeiten werden vermieden
- Synergiepotenziale werden entdeckt
- Optimierung des Wechsels im interkulturellen Kontext

Das individuelle know-how der Mitarbeiter Ihres Unternehmens ist das Kapital Ihrer Zukunft!
Setzen Sie dieses nicht aufs Spiel. Wir helfen Ihnen, Ihr Wissen zu sichern.



Wissensstafette für den Führungswechsel

Die *Wissensstafette für den Führungswechsel* ist eine Methode zum Transfer des Erfahrungswissens von ausscheidenden oder wechselnden Führungskräften auf deren Nachfolger. In halbstrukturierten Interviews wird das personengebundene Wissen erhoben und in moderierten Übergabegesprächen zwischen dem Vorgänger und Nachfolger transferiert. Der so genannte Transition-Workshop wirkt darüber hinaus als Katalysator für die neue Führungskraft und deren Mitarbeiter und schafft Klarheit und Vertrauen im Umgang miteinander.

Die Wissensstafette gibt Orientierung und Struktur bei der Übernahme einer neuen Position, indem systematisch Hintergrund- und Erfahrungswissen erarbeitet werden. Die strukturierte Vorgehensweise und die kompetente Begleitung tragen wesentlich zum schnellen und erfolgreichen Umstieg in die neue Führungsaufgabe bei. Zwei Aspekte stehen hier im Vordergrund: Zum einen der persönliche Dialog zwischen Vorgänger und Nachfolger, zum anderen die gegenseitige Erwartungs- und Zielklärung zwischen der neuen Führungskraft und ihrem Vorgesetzten. Bei bestimmten Teilabschnitten im Prozess können darüber hinaus die Mitarbeiter integriert werden.

Zielgruppen:

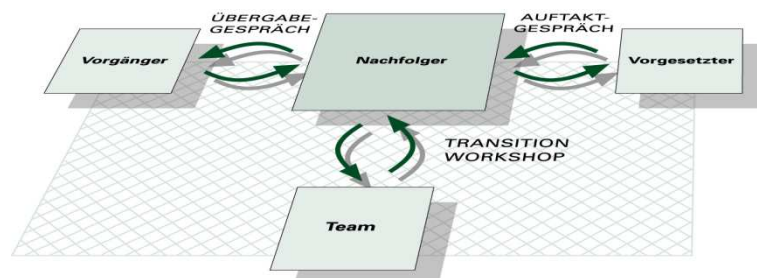
**Top Management
Management**

Themen:

Implizites Erfahrungs- und Hintergrundwissen, z.B. zu Schlüsselpersonen, Aufgabenschwerpunkten, Netzwerken, kulturellen Themen, etc.

Methoden:

**Wissenslandkarten, Checklisten und Gesprächsleitfaden
Interviewtechnik**



Wissensstafette für den Expertenwechsel

Die *Wissensstafette für den Expertenwechsel* stellt die Weitergabe des speziellen Fachwissens von ausscheidenden Experten sicher. Im Vordergrund steht hier der direkte Wissenstransfer zwischen zwei Experten: Dem Vorgänger und dem Nachfolger.

Die Wissensstafette Expertenwechsel dient dazu, dem Nachfolger einen Überblick über die neuen, von ihm zu übernehmenden Fach- und Themengebiete zu geben. Das entsprechende Wissen des Vorgängers wird dazu strukturiert erhoben und systematisch in moderierten Sitzungen an den Nachfolger übergeben.

Zielgruppen:

**Experten mit Alleinstellungsmerkmalen
Management**

Themen:

**Wissen über Prozesse, Schnittstellen und Netzwerke
Vorgehen zur Priorisierung, Entscheidungsfindung und Problemlösung
Bewertung von Informationen**

Methoden:

**Motivationsklärung
Erstellen von Wissenslandkarten
Durchführung von moderierten Übergabegesprächen**

Experten in Bewegung

Im Rahmen aktueller Personalanpassungen zeigt sich, dass es auf Expertenebene häufig keine direkte Nachfolgeregelung gibt. Experten in Bewegung ist eine Methode, die beim Ausscheiden von Experten den Wissensverlust für die Organisation und das Unternehmen minimiert, auch wenn es keinen direkten Nachfolger gibt. Der Wechsel von einem auf mehrere Experten steht im Vordergrund. Gerade hier entstehen Auswirkungen auf die gesamte Organisationseinheit (Bsp: Reorganisation der Abteilung nach dem Wechsel eines Experten oder Erweiterung der Aufgaben durch die Übernahme von Teilaufgaben des ausscheidenden Experten).

„Experten in Bewegung“ besteht aus einem 1-tägigen „Movement Workshop“ und moderierten Wissensübergabegesprächen (nach Bedarf).

Zielgruppen:

Experten mit Alleinstellungsmerkmalen
Management

Themen:

Umverteilung von Aufgaben im Kontext des Wissensmanagements
Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit und –qualität trotz des drohenden Wissensverlustes

Methoden:

Moderation des Workshops
Erstellen von Wissenslandkarten
Durchführen von moderierten Übergabegesprächen

Train the trainer – Qualifizierung zu: Wissensstafette für Experten- und Führungswechsel

Qualifizierung zur eigenständigen Anwendung der Wissensstafette

Im Rahmen dieser Qualifizierung werden die Mitarbeiter in die Lage versetzt, selbständig Wissensstafetten durchzuführen. Sie erhalten sofort einsetzbares Praxiswissen und erlernen durch interaktive Übungen in ihrer Praxis anwendbare Vorgehensweisen. Damit erhalten Ihre Mitarbeiter wichtiges Know-how, um unterschiedliche Wechselsituationen wie Job Rotationen, Umstrukturierungen oder Personalanpassungen professionell zu begleiten. Bei Bedarf kann eine Beratung, z.B. zur Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter zur organisatorischen Anbindung der Wissensstafette etc. in Ihrem Unternehmen erfolgen.

Zielgruppen:

Personalverantwortliche und Personalentwickler

Inhalte des Train the Trainer Konzepts:

(die konkrete Gestaltung richtet sich nach Ihrem individuellen Bedarf)

Vermittlung von Basiswissen zum Wissensmanagement

Erproben der Vorgehensweisen der Wissensstafette

Anwendung der Methode zur Wissenserhebung und -weitergabe

**Anleitung zur eigenständigen Implementierung der Wissensstafette
in der Organisation**

Methoden:

Erstellen von Wissenslandkarten mittels Checklisten

Moderation von Übergabegesprächen

Strukturierung von Übergabegesprächen durch Interviewleitfäden

Erlernen zielführender Fragetechniken

Projektdebriefing

In Projektdebriefings steht die systematische Evaluation von Projekten im Mittelpunkt.

Jedes Projekt beinhaltet Erfolge, Herausforderungen und kritische Situationen. Diese konkreten Erfahrungen sind für nachfolgende Projekte von großem Interesse: Sie tragen dazu bei, dass ähnliche Fehler vermieden und vergleichbare Erfolge übertragen werden.

Hier setzt das Projektdebriefing an:

Es reflektiert den vollständigen Projektablauf und sichert das relevante Wissen für nachfolgende Projekte.

Zielgruppen:

Projektleiter

Projektteams

Projektauftraggeber

Themen:

Erhebung der „lessons learned“ hinsichtlich Ressourcennutzung, Entscheidungsfindung, Zielerreichung, Zusammenarbeit, etc.

Erfolgsgeheimnisse im Projekt

Herausforderungen und kritische Situationen

Ideen für zukünftige Projekte

Methoden:

Wissenslandkarten

Checklisten

Gesprächsleitfaden

Moderierte Gespräche zwischen Projektleitern und Projektteams

Story Telling

(Story Telling ist eine spezielle nicht-technische Methode, die im Projektdebriefing zur Erhebung und Auswertung von Erfahrungen genutzt werden kann. Durch das „Geschichten erzählen“ soll eher das gefühlsmäßige Erleben angesprochen und dadurch komplexe Zusammenhänge und Hintergründe begreifbar gemacht werden).

Kunden der Wissensstafette

Unser Beraterteam verfügt über Erfahrungen aus nationalen und internationalen Projekten, die wir sowohl innerhalb des VW-Konzerns als auch bei anderen Unternehmen unterschiedlicher Branchen durchgeführt haben.

Beispiele von Kunden im Volkswagen Konzern:

Marke Volkswagen:

Beschaffung, Konzernrevision, Produktionssteuerung, Messebau, Qualitätssicherung, Konzernorganisation und IT, Konzernforschung, Konzernkommunikation, Produktion, Vertrieb Kundendienst, Entwicklung, Personalwesen, Finanzwesen, Service Unit,...

Financial Services AG/VW Bank

AutoEuropa (ATEC), Portugal

VW Immobilien

VW Transport

Qualitätssicherung Beijing, China

VW de México

Personalwesen Seat, Spanien

Volkswagen Motor Polska Sp.

Volkswagen UK Ltd.

Beispiele von externen Kunden:

Fraport AG

Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co.KG

Stadtverwaltung Braunschweig

Voest alpine Stahl GmbH

T-Systems Business Services GmbH

Wacker Chemie AG



Aussagen einiger Kunden

**„Insgesamt empfehle ich die Wissensstafette Führungswechsel weiter:
Die Struktur war sehr hilfreich und hat somit verhindert, dass etwas wichtiges
(in der Übergabe) verloren ging“.**

**„Der Prozess der Stafette war sehr wertvoll - obwohl bei uns beiden
die „menschlich Ebene“ überdurchschnittlich gut ist.
Der Prozess stiftet einen besonderen Mehrwert im Umgang miteinander“.**

„Ich habe 1 Jahr Einarbeitungszeit durch die Wissensstafette gewonnen.“

„Ich habe noch nie einen so reibungslosen Wechsel erlebt.“

**„Der Prozess der Wissensstafette bringt Sicherheit bei der Übernahme neuer Aufgaben, indem
systematisch wichtige Informationen erarbeitet werden.
Der Transition Workshop bildet eine ideale Brücke für den operativen Einstieg.“**

**„Die Struktur der Wissensstafette ist außerordentlich hilfreich, um an den essentiellen Themen der
Übergabe zu bleiben, gerade wenn man nur wenig Zeit hat“**

**„Der Transition-Workshop bei der Wissensstafette war der Höhepunkt des
Führungswechsels“.**

**„Für den Wissensnehmer ist es eine große Hilfe,
mit einer „neutralen“ Person Fragen zu formulieren“.**

**„Die kompetente Begleitung, die strukturierte Vorgehensweise und die objektive
Fragestellung trugen wesentlich zum schnellen und erfolgreichen Umstieg in die neue Fach- bzw.
Führungsaufgabe bei.“**

Kontakt

Bernd Ihnken
Volkswagen Veränderungsmanagement
Brieffach 011/1898
38436 Wolfsburg

<mailto:bernd.ihnken@volkswagen.de>