

## **Optimierung durch ein gezieltes Wissenstransfer- und Kompetenzmanagement im Unternehmen – Modell A:WiKo**

Annette HOPPE, Antje KRÜGER, Katja STAEGE, Vivian SCHWEDT

*Fachgebiet Arbeitswissenschaft/ Arbeitspsychologie,  
Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg  
Siemens-Halske-Ring 14, D-03046 Cottbus*

**Kurzfassung:** Die Bedeutung von Wissen innerhalb der Wertschöpfung zeigt sich in der zunehmenden Einordnung als vierter Produktionsfaktor. Daher ist es umso wichtiger, wertvolles Erfahrungswissen zu erfassen, zu bewerten, zu speichern und zu transferieren. Aber Wissen allein führt nur bedingt zum Erfolg. Zukunftsvisionen und strategische Ziele weisen den Weg des Unternehmens und können in Kombination mit einer stellenspezifischen Kompetenzanalyse zu einer optimalen Nachfolgebesetzung führen. Mit Hilfe eines bestmöglich angepassten Wissensmanagements gelingt der Transfer von erfolgskritischem Wissen ohne großen Verlust. In einem Industrieprojekt wurde ein spezielles Wissens- und Kompetenzmanagement entwickelt, aus dem das Modell A:WiKo (Awip: Wissens- und Kompetenzmanagement) abgeleitet werden konnte.

**Schlüsselwörter:** Kompetenzmanagement, Wissensmanagement, A:WiKo, implizites Wissen, explizites Wissen

### **1. Einleitung**

Das richtige Wissen ist für eine optimale Arbeitshandlung und damit für den Erfolg des Unternehmens essentiell. Aus diesem Grund sollte das Erfahrungswissen im Rahmen einer Optimierung nicht nur erfasst und bewertet, sondern auch gespeichert und an die entsprechenden Mitarbeiter transferiert werden. Diese üben dabei mit ihren individuellen Fähigkeiten und Kenntnissen einen enormen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens aus. Besondere stellenspezifische Anforderungen können mittels einer Kompetenzanalyse identifiziert werden. Sie stellen das Ist-Profil einer Position dar und sind für nachfolgende Mitarbeiter bindend. Gleichzeitig ermöglicht die Kompetenzanalyse unter Einbeziehung der Unternehmensvisionen eine Identifikation der notwendigen Kompetenzen für künftig definierte Tätigkeitsbereiche (Soll-Kompetenzen). Nach Betrachtung und Evaluierung der beiden Bereiche Wissen und Kompetenzen lassen sich Potenziale identifizieren und darauf aufbauend Maßnahmen ableiten. Letztere werden auf das jeweilige Unternehmen und seine Bereiche angepasst und innerhalb der Arbeitskreise diskutiert, um eine bestmögliche Maßnahmengestaltung sowie Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten.

Schwierigkeiten ergeben sich in diesem Prozess stets bei der Evaluation des langjährig erworbenen impliziten Wissens der Mitarbeiter und bei der Erfassung der individuellen Ausprägungen der Kompetenzen. In einem Industrieprojekt mit rund 500 Mitarbeitern wurde durch das Fachgebiet Arbeitswissenschaft/ Arbeitspsychologie ein spezielles Wissens- und Kompetenzmanagement entwickelt, aus dem das Modell A:WiKo (Awip: **W**issens- und **K**ompetenzmanagement) hervorging

und Handlungsempfehlungen erarbeitet werden konnten. Nachfolgend soll das Vorgehen beispielhaft erläutert werden.

## **2. Zielstellung**

Ziel war es, ein spezifisches Wissens- und Kompetenzmanagement zur Transformation und Sicherung aktueller Kompetenzen sowie des expliziten und impliziten Fach- und Methodenwissens zu erarbeiten. Bei der Personalakquise liefern die Ergebnisse der Kompetenzanalyse wichtige Hinweise, damit eine optimale Stellenbesetzung erfolgen kann. Gleichzeitig kann überprüft werden, ob das vorhandene Personal den zukünftigen Anforderungen des Kerngeschäfts entspricht, ob es auch für visionäre Geschäftsfelder einsetzbar ist oder durch welche Handlungsmöglichkeiten das Unternehmen einen nachhaltigen Einsatz seiner Belegschaft gewährleisten kann. Darüber hinaus war es notwendig, eine Methode zu erarbeiten, mit der ein gezielter Wissenstransfer gelingt.

## **3. Methodisches Vorgehen**

Um das Projekt erfolgreich durchführen zu können, musste zu Beginn die Identifikation des Personalbestands erfolgen. Daraus ergab sich ein Überblick über aktuelle und künftige notwendige Beschäftigtenzahlen. Innerhalb von Expertenbefragungen wurden Tätigkeits- und Kompetenzanalysen mittels leitfadengestützter Interviews durchgeführt, um das erforderliche implizite und explizite Wissen sowie die, für die jeweiligen Tätigkeitsfelder, benötigten Kompetenzen zu eruieren. Die Dauer eines qualitativ geführten Interviews war nicht konkret abzusehen, da sie stark von der Gesprächsbereitschaft, der Artikulationskompetenz und dem Diskussionsgegenstand abhängig war. Diese Schritte wurden sowohl auf strategischer als auch auf operativer Geschäftsebene durchgeführt. Diskussionsrunden sowie die Auswertung der erhobenen Daten ermöglichten in einem nächsten Schritt die Identifikation eventueller Diskrepanzen, aber auch Übereinstimmungen zwischen den beiden Ebenen. Daraus konnten berufsgruppen- und bereichsspezifische Tätigkeitsprofile sowie der Ist-Stand der Kompetenzen erarbeitet werden.

## **4. Ergebnisse**

Um einer Informationsüberflutung vorzubeugen, wurden aufgabenähnliche Positionen in Gruppen zusammengeführt. Der Grund für diese Vorgehensweise lag in den zum Teil erheblichen Überschneidungen hinsichtlich der Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten und Qualifikationen der zu betrachtenden Berufe. Weiterhin konnten IST- Kompetenzprofile erstellt werden, die aufzeigen, welche Kompetenzen für die im Unternehmen vorhandenen Arbeitsplätze wichtig und vorhanden sind. Daraus resultierend wurde das dreistufige Modell A:WiKo entwickelt, um ein effizientes Wissens- und Kompetenzmanagement durchführen zu können.

#### *4.1 Stufe 1: Entwicklung der Unternehmensvisionen (Visionenkonferenz)*

In dieser Stufe werden die Visionen für die zukünftige strategische Ausrichtung festgelegt. Neben der langfristigen Betrachtung der Prozesse müssen immer wieder Aussagen darüber getroffen werden, welche Veränderungen auch kurzfristig im Umfeld zu erwarten sind und wie mit diesen Veränderungen im Sinne des Geschäftserfolgs umzugehen ist. Für die Bearbeitung dieser Fragestellungen wird ein Innovationsteam eingeführt, welches aus Mitgliedern der Führungsebene und den Leitungsebenen des operativen Bereichs sowie der Personalvertretung besteht, wobei die Aufsicht dem Leiter oder Geschäftsführer obliegt. Die Begleitung sollte unter Zuhilfenahme externer Fachkompetenz erfolgen. Das Team (Projektgruppe A:WiKo) sollte darüber hinaus interdisziplinär und heterogen aufgebaut sein, damit Einflüsse aus unterschiedlichen Bereichen, langjährige Erfahrungen im Unternehmen und neue kreative Ideen ohne Betriebsblindheit zielführend kombiniert werden können. Hilfreiche Diskussionsgrundlagen bieten Kreativitätstechniken wie das Brainstorming oder die 6-3-5 Methode. Neben einer ausreichenden Fach- und Methodenkompetenz werden vor allem auch soziale Kompetenzen innerhalb dieses Teams benötigt. Um reale Potenziale zu erkennen und ausschöpfen zu können, sollten Ideen und Optimierungsvorschläge stets unter Berücksichtigung von Marktanalysen entwickelt werden.

#### *IST-Bestand-Analyse und Kompetenzabgleich*

Erst klar formulierte Visionen ermöglichen eine sinnvolle Personalplanung, weil nur dann die zukünftig benötigten Qualifikationen und Kompetenzen absehbar sind. Für die Erarbeitung des IST-Bestandes wird eine Projektgruppe gebildet, die aus Mitgliedern der Personalabteilung, der strategischen und der operativen Ebene sowie der Personalvertretung besteht. Die Leitung übernimmt der Personalverantwortliche, der durch externe Berater unterstützt werden kann. Die Datenbasis im Bereich der Qualifikationen bilden die im jeweiligen Unternehmen vorhandenen Unterlagen. Daraus definiert sich der IST-Bestand der Qualifikationen. Weiterhin lässt sich dadurch erkennen, ob und in welchem Umfang unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Wichtigkeit der jeweiligen Kompetenzen in den einzelnen Bereichen existieren. Daher besteht die erste Aufgabe der Projektgruppe A:Wiko darin, zu klären, welche Kompetenzen in welcher Ausprägung für jeden Bereich vorhanden sein müssen, sodass ein gemeinsames Verständnis zwischen den beteiligten Akteuren geschaffen wird.

#### *SOLL-Bedarf-Analyse*

Für den SOLL-Bedarf ergeben sich wichtige Kernfragen, die durch die Projektgruppe A:WiKo mit Hilfe der festgelegten Visionen beantwortet werden müssen, um den zukünftigen Qualifikationsbedarf zu ermitteln und damit das SOLL-Kompetenzprofil zu erstellen.

- Welche Qualifikationen werden für die visionären Geschäftsfelder benötigt?
- Sind die vorhandenen Qualifikationen für die Bewältigung der künftigen Aufgabenfelder ausreichend?
- Welche Qualifikationen fallen kurzfristig weg, die jedoch künftig dringend gebraucht werden?

Für den Bereich der Kompetenzen wird dann ein SOLL-Profil aus dem einheitlichen Verständnis der jeweiligen Kompetenzanforderungen entwickelt.

### *IST-SOLL-Abgleich*

Voraussetzung für diesen Abgleich sind die Ergebnisse der Visionenkonferenz und des Kompetenzabgleichs aus Arbeitsschritt 1 und 2. In diesem Arbeitsschritt werden die Ergebnisse aus dem IST-Bestand und dem SOLL-Bedarf miteinander verglichen. Im Optimalfall kommt es zu einer Übereinstimmung zwischen IST-Bestand und SOLL-Bedarf, sodass es vorerst keiner weiteren Handlung bedarf. Darüber hinaus können jedoch Diskrepanzen unterschiedlicher Art auftreten. Ein denkbares Szenario ist, dass die vorhandenen Qualifikationen zwar in ausreichendem Maße vorhanden sind, die entsprechenden Kompetenzen jedoch fehlen. Weiterhin ist es möglich, dass auch die Anzahl der Beschäftigten nicht ausreicht, sodass neues Personal akquiriert werden muss. Ein positiver Nebeneffekt ergibt sich hierbei aus dem Zufluss neuer Kompetenzen in das Unternehmen. Hier schließt sich Stufe 2 des A:WiKo – Modells an.

### *4.2 Stufe 2: Maßnahmen*

Die Stufe 2 beinhaltet verschiedene Maßnahmen zur Beseitigung der im Vorfeld ermittelten Diskrepanzen. Fällt die Entscheidung zugunsten des Erhalts oder der Schaffung einer Stelle aus, bieten sich mehrere Möglichkeiten der Besetzung an: zum einen die Umschulung oder Weiterbildung des Personalbestands oder zum anderen eine Neueinstellung. Zur Identifikation der Mitarbeiter, die für eine interne **Umschulung** in Frage kommen, sollten die bereits im Unternehmen befindlichen Unterlagen zu vorhandenen Qualifikationen herangezogen werden. Es ist zudem zu prüfen, ob die Umschulung intern oder extern erfolgen muss. Für die interne Einarbeitung eignen sich die im Vorfeld erstellten Tätigkeitsprofile für die jeweiligen Berufsgruppen. Darüber hinaus gibt es verschiedene Möglichkeiten des Wissenstransfers, die die Tätigkeitsprofile sinnvoll ergänzen und für den Nachfolger eine zusätzliche Hilfestellung bieten. Alle Prozessbeteiligten müssen sich gemeinsam für eine passende Methode entscheiden. Dazu steht bspw. neben der Wissenslandkarte und dem Wissensbaum auch das Mentoring als eine sinnvolle Maßnahme zur Verfügung. Vorhandene Qualifikationsdefizite können durch entsprechende (bestehende, aber auch neu erarbeitete) **Weiterbildungsprogramme** ausgeglichen werden. Falls sowohl die Qualifikationsübersicht als auch der Kompetenzabgleich keinen passenden betriebsinternen Nachfolger hervorbringen, muss über eine **Neueinstellung** nachgedacht werden. Auch bei externen Bewerbern lässt sich die Vorgehensweise anwenden, indem seine vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen mit den benötigten abgeglichen werden. Während dieses Prozesses ist eine externe Fachberatung als sinnvoll anzusehen. An dieser Stelle ist die Stufe 2 abgeschlossen und die Voraussetzungen für die Stufe 3 geschaffen.

### *4.3 Stufe 3: Implementierung und Kontrolle der Maßnahmen*

Die festgestellten Diskrepanzen sollten schnellstmöglich durch die Implementierung gezielter Maßnahmen behoben werden. Abschließend ist der Erfolg der umgesetzten Maßnahmen zwingend zu kontrollieren, um einen im Rahmen des KVP zielführenden und erfolgreichen Prozess zu gewährleisten. Es empfiehlt sich

zudem, den Prozess des A:WiKo - Modells in einem jährlichen Turnus zu durchlaufen. So können in regelmäßigen Abständen die Unternehmensziele überprüft, angepasst und darauf aufbauend der aktuelle Personalbestand mit den zukünftigen Bedarfen abgeglichen werden.

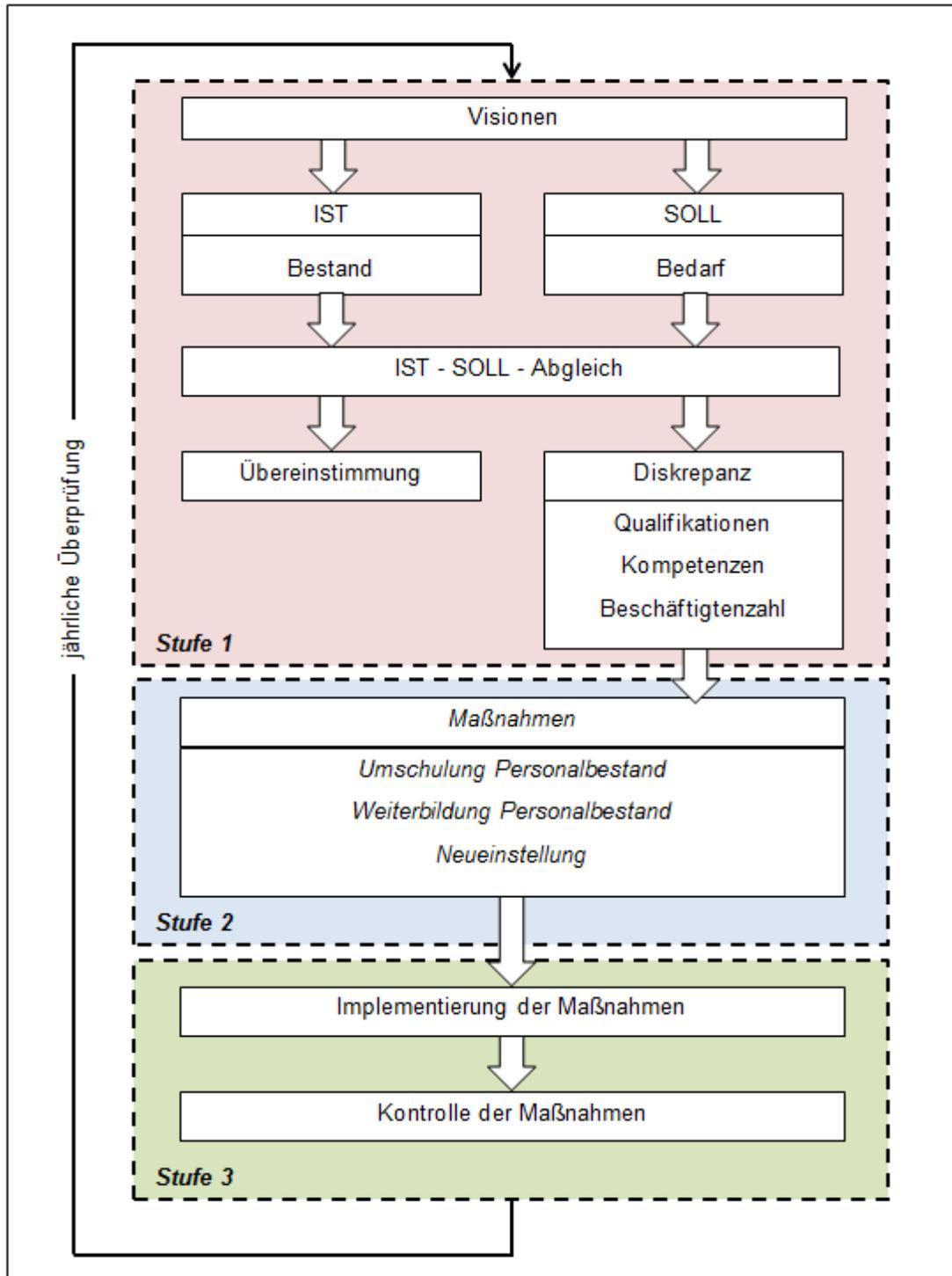


Abbildung 1: Awip: Wissens- und Kompetenzmanagement (A:WiKo)

## 5. Fazit

Die Einführung eines Wissens- und Kompetenzmanagements im Unternehmen ist ein hochkomplexer Prozess, der ein gut strukturiertes und organisiertes Vorgehen für eine erfolgreiche Etablierung erfordert.

Für das Wissens- und Kompetenzmanagement ist es unabdingbar, das Wissen original vom Wissensträger zu erfassen und zu verwerten. Dafür wurde der operative Bereich in aufgabenspezifische Gruppen geclustert. Anhand dieser Gruppen, einem entwickelten Interviewleitfaden sowie dem Kompetenzfragebogen konnten auf strategischer und operativer Ebene wichtige Informationen und Kompetenzen eruiert werden.

Es zeigte sich dabei, dass eine hohe Aufgabenvielfalt unter den Mitarbeitern ein generalisiertes Wissensmanagement erschwert. Dennoch konnten auf Basis der Interviewergebnisse Tätigkeitsprofile erarbeitet werden, die eine grundlegende Beschreibung der Qualifikationen und Aufgaben beinhalten. Die Ausbildung einer (neuen) wissensorientierten Unternehmenskultur sollte der Stärkung teambasierter Lernprozesse sowie der Förderung einer Kultur des offenen Wissensaustauschs dienen. Um einen generationsübergreifenden Wissenstransfer zu ermöglichen, sollte die Einführung eines Mentoringsystems in Betracht gezogen werden. Hierbei kann der ausscheidende Stelleninhaber wichtige Erfahrungen und Hinweise an seinen Nachfolger weitergeben.

Langfristig kann der Einsatz von digitalen Wissensmanagementsystemen eine effiziente Hilfe für das Unternehmen und seine Mitarbeiter darstellen, um wertvolles Wissen und Erfahrungen gezielt zu erfassen, zu speichern und transferierbar zu machen.

## 6. Literatur

- Jänig, C. (2004): Wissensmanagement. Die Antwort auf die Herausforderungen der Globalisierung, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Katenkamp, Olaf, (2011): Implizites Wissen in Organisationen, Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement, 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Keindl, K. (2009): Wie die Weitergabe von Erfahrungswissen möglich ist, in: Hinkelmann, K.; Wache, H. (Hrsg.): WM 2009: 5th Conference on Professional Knowledge Management, Köllen Druck + Verlag GmbH, Bonn.
- Klosa, Oliver, (2001): Wissensmanagementsysteme in Unternehmen, State-of-the-Art des Einsatzes, 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Maaß, F. (2007): EDV-gestützte Methoden des Wissensmanagements in der Personalpolitik kleiner und mittlerer Unternehmen, in: IfM Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2007, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 115., Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Picot, Arnold; Scheuble, Sven, (2000): Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen, in: Mandl, Heinz; Reinmann-Rothmeier, Gabi (Hrsg.): Wissensmanagement, Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 19-38.
- Soukup, C. (2001): Wissensmanagement, Wissen zwischen Steuerung und Selbstorganisation. Gabler Verlag, Wiesbaden.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft**

63. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017**

**FHNW Brugg-Windisch, Schweiz**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

**Screen design und Umsetzung**

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)