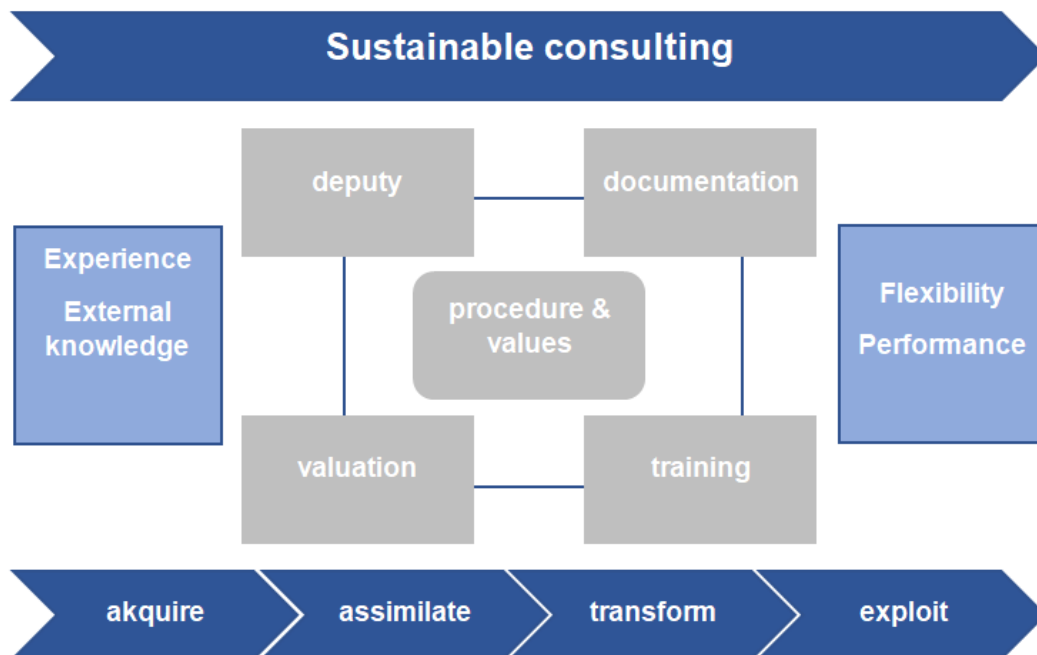




## Absorptive Capacity in der Praxis: Strukturierter Wissenstransfer durch Managed Knowledge Sharing



---

*Für den langfristigen Erfolg ist die Fähigkeit eines Unternehmens Wissen zu absorbieren, von entscheidender Bedeutung. Diese Fähigkeit wird als Absorptive Capacity (ACAP) bezeichnet. Aus dem ACAP-Konzept der CURRENTIS beschreibt dieser Artikel die Nutzung von internen Stellvertretern als eine Maßnahme des zielgerichteten Wissenstransfers.*

Wie gestalte ich meine Arbeit möglichst effizient? Was ist beim Umgang mit den anderen Mitarbeitern oder dem Kunden zu beachten? Bei der Arbeit in einem Unternehmen sammeln Mitarbeiter eigene Erfahrungen über effiziente Arbeitsprozesse und Kommunikationsstrategien. Wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, geht deshalb wichtiges Wissen verloren und die Einarbeitung ihrer Nachfolger gestaltet sich schwierig. Insbesondere in Projekten stoßen regelmäßig neue Teammitglieder dazu, bisherige Mitarbeiter wechseln in andere Teams. Die Nachfolger brauchen oft lange, bis sie ihre fachlichen Kompetenzen voll einsetzen und sich mit neuen Aufgaben vertraut machen.

Damit das wertvolle Wissen der Mitarbeiter nicht verloren geht, hat CURENTIS auf der Basis des Absorptive Capacity Modells Maßnahmen und Prozesse entwickelt, um die Wissensweitergabe kontinuierlich zu fördern und Unternehmen auf mögliche und kurzfristige Abgänge von Mitarbeitern vorzubereiten. Durch einen strukturierten Wissenstransfer wird der Know-How-Verlust durch Mitarbeiterwechsel reduziert. Moderierte Gespräche sichern die Identifizierung von relevanten Informationen. Mit dem Kunden werden gemeinsam Ziele festgelegt, ein Transferplan erstellt und anhand von Meilensteinen und einem begleiteten Wissenstransfer die Übergabe der Informationen des Wissengebers (Professionals) an den Wissennehmer (Follower) sichergestellt.

CURENTIS hat dabei vier wesentliche Methoden identifizieren und anwenden können, um den Wissenstransfer erfolgreich zu gestalten:

- Managed knowledge sharing durch gelebte interne Stellvertretung
- Stetige Dokumentation der Vorgehensweise und Methodik von Beraterseite
- Regelmäßige Bewertung der Interaktionen und Wissensweitergabe von Beratern
- Anbieten von Schulungen bei neuen Projekten

Im Folgenden beschreiben wir die Methode des Managed knowledge sharing und wie unsere Kunden dadurch profitieren. Die Methode erfordert im ersten Schritt, dass zentrale Keyplayer definiert werden, vor deren Wechsel sich das Unternehmen oder die Organisationseinheit schützen muss. Managed knowledge sharing bedeutet für CURENTIS, dass Stellvertretung nicht nur in Ausnahmesituationen wie Urlauben oder Krankheiten stattfindet, sondern durch einen permanenten Austausch zwischen Professional und seinem definierten Stellvertreter (Follower) gelebt wird.

## **1. Gezielt Wissenslücken schließen**

Persönliche Gespräche zwischen Professional und Follower führen zu einem höheren Maß der Wissensvermittlung. Durch vorher definierte Ziele und Gesprächsinhalte wird sichergestellt, dass verschiedene Wissenskategorien, wie Fach-, Methoden- und Organisationswissen ausgetauscht werden. Zur Prozesssteuerung werden durch Gesprächsmoderatoren Review-Gespräche initiiert. Das gemeinsame Abarbeiten ermöglicht zudem eine schnellere Einarbeitung und das Erzielen von höheren Lernerfolgen, da implizites Wissen durch Kommunikation länger im Bewußtsein.

## **2. Netzwerk aufbauen**

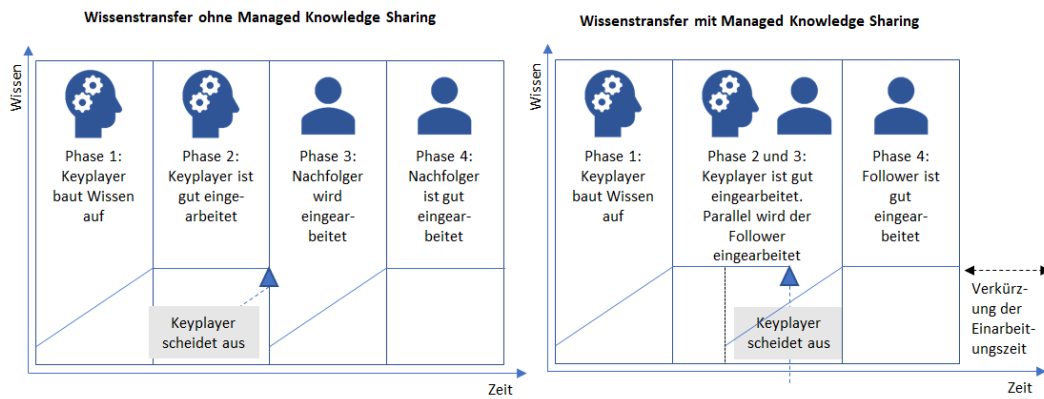
Der Professional verteilt mit der Zeit erste kleine Aufgaben an den Follower und macht ihn mit der neuen Umgebung vertraut. Durch die Verteilung der Aufgaben und Tätigkeiten lernt der Follower Ansprechpartner kennen und findet sich im Tagesrhythmus schneller zurecht. Er lernt Potenziale und Konfliktsituationen kennen und kann sich ein eigenes Bild der Prozesse machen. Der Stellvertreter gewinnt an Sicherheit und neue Tätigkeiten lassen sich schneller verteilen. Hierbei ist eine gezielte Herangehensweise und Abstimmung nötig, um Verhaltensvorschriften, Gewohnheiten oder Wissen über andere Personen zu transferieren.

## **3. Motivierende Einarbeitung**

Mit dem Professional und Follower werden gemeinsame Wünsche definiert und Ziele berücksichtigt. Dem Wissensgeber werden Lernkompetenzen vermittelt und er wird unterstützt, um sich mit der Maßnahme des Wissenstransfers vertraut zu machen. Einzelgespräche führen dazu, dass Unklarheiten vermieden und eine vertrauensvolle Atmosphäre sichergestellt wird. Mitunter befürchten Professionals einen Machtverlust und eine Gefährdung ihrer Position durch den Follower. Durch ein Mentoring wird hier dagegen gesteuert und das erforderliche Maß an Offenheit und Engagement sichergestellt.

## **4. Weniger Wissensverlust im Unternehmen**

Aufbauend auf Studien und Analysen verschiedener Methoden zur Wissensbewahrung ist CURENTIS mit einer großen Anzahl an Maßnahmen vertraut, um Wissen gezielt auf die Wissenskategorie und die Bedürfnisse der Wissensvermittler ausgerichtet zu transferieren und auszutauschen. Neben Lerntandems, moderierten Übergabegesprächen stehen unseren Kunden eine Vielzahl verschiedener Methoden zur Verfügung, um relevantes Wissen zu identifizieren und weiterzugeben. Dadurch werden möglichst viele Wissenskategorien abgedeckt und sichergestellt, dass Erfahrungswissen intern verfügbar bleibt.



## Fazit

Durch Managed Knowledge Sharing wird dem Wissensverlust im Unternehmen entgegengewirkt. Unternehmen bleiben produktiver und geschäftsfähiger. Einarbeitungszeiten werden verkürzt und dadurch Effizienzgewinne erzielt. Zudem werden Risiken nachhaltig gemindert und Stolpersteine oder Stillstände vermieden. Durch einen engen Austausch zwischen Professional und Follower werden außerdem Synergieeffekte erzielt. Der Stellvertreter profitiert von der Erfahrung und dem hohen Wissensstand, welches der Professional vermittelt, sowie der Möglichkeit frühzeitig eigene Ideen einzubringen und aufbauend auf dem Wissen des Wissensvermittlers Potenziale zu erkennen.

**Profitieren Sie von unserer langjährigen Expertise.**

**Bei Fragen oder Anregungen stehen Ihnen die CURENTIS Experten gerne zur Verfügung.**