

MMag.^a Heidemarie Staflinger
DI.ⁱⁿ Annette Hexelschneider

EU-gefördertes INTERREG-Projekt

PFLEGE: EIN ARBEITSMARKT DER ZUKUNFT

www.zukunft-pflegen.info

PflegeWISSEN ist im Fluss

30 Methoden für Wissenstransfer in der Pflege

Landkarte Goldene Regeln Herausforderungskarten Implizites Wissen
Learned Karten Lernen Lerntag Mikroartikel Organisationsklima Orientierung
WISSEN Präsentation in Teambesprechung Themenbaum Wertschätzung Wir in der
Wissensfluss Wissenskultur Wissensorientierung 5x Warum Erfolgsbesprechung Explizites Wissen
Fakten und Meinungen Fragenbaum Geschichtslandkarte Goldene Regeln Herausforderungskarten
Implizites Wissen Kompetenz Kontaktnetz Lessons Learned Karten Lernen Lerntag Mikroartikel
Organisationsklima Orientierung Pate/Tandem PflegeWISSEN Präsentation in Teambesprechung
Themenbaum Wertschätzung Wir in der Zeitung Wissen Wissensfluss Wissenskultur Wissensori-
entierung 5x Warum Erfolgsbesprechung Explizites Wissen Fakten und Meinungen Fragenbaum
Geschichtslandkarte Goldene Regeln Herausforderungskarten Implizites Wissen K

Das INTERREG-Projekt wird finanziert von:



Inhaltsverzeichnis

- 4 Einleitung
- 7 **Willkommen im Boot**
- 8 Orientierung und Wertschätzung
- 9 Fragenbaum/Themenbaum
- 10 Kontaktnetz
- 11 Pate/Tandem
- 12 Weitere hilfreiche Methoden
- 13 **Unterwegs am Wissensfluss**
- 14 Wissen, Lernen, Wissen
- 15 **Wenn eine/-r eine Wissensreise tut**
- 15 Erfolgsbesprechung
- 16 Lerntag
- 17 Geschichtslandkarte
- 18 Weitere hilfreiche Methoden
- 19 **Auch in anderen Flüssen gibt es gute Fische**
- 19 Präsentation in Teambesprechung
- 20 Mikroartikel
- 21 Lessons Learned Karten
- 22 **Von Stromschnellen und Wasserfällen**
- 22 Fakten und Meinungen
- 23 Herausforderungskarten
- 24 Wir in der Zeitung
- 25 Weitere hilfreiche Methoden
- 26 **Von Mündungen und Abzweigungen**
- 26 Goldene Regeln
- 27 Kurzanleitungen
- 28 5x Warum
- 29 **Auch das weite Meer hat seine Reize**
- 30 Kompetenz und Wissen
- 31 WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen
- 34 Weitere hilfreiche Methoden
- 35 **Damit Wissensflüsse nie versiegen**
- 38 Methodenübersicht
- 40 Kopiervorlagen
- 46 Zum Weiterschmökern

Pflegewissen wird sichtbar – machen Sie mit!

Menschen in der Pflege und Betreuung erleben derzeit laufende Weiterentwicklungen. Nicht nur eine steigende Lebenserwartung, sich verändernde Krankheitsbilder und neue Bedürfnisse der zu betreuenden Menschen – und deren Angehörigen – bringen Beschäftigten in der Pflege täglich neue Herausforderungen. Auch auf Seiten der Kompetenzen und der Rahmenbedingungen gibt es laufend Weiterentwicklungen: neue Berufsbilder sind im Entstehen, Spezialisierungen stehen an der Tagesordnung, neue gesetzliche Anforderungen prägen das Bild der Pflege und Betreuung – diesseits und jenseits der Flüsse, die unsere Modellregion in Oberösterreich und Bayern teilen. Sind auch manche Anforderungen unterschiedlich, so eint beide Regionen, dass

sich das PflegeWISSEN im Fluss befindet. Zugleich haben sich die Menschen in der Pflege oft jahrelanges Wissen angeeignet, das ihnen auch in turbulenten Zeiten hilfreich war und ist, um im Beruf zu bestehen und teils auch unter schwierigen Rahmenbedingungen erfolgreich und stolz in einem sinnstiftenden Beruf zu sein. Genau dieses oft sehr persönliche (implizite) Wissen kann dazu beitragen, Gesundheits- und Sozialeinrichtungen in oft stürmischen Zeiten wieder in ruhige Gewässer zu bringen. Informationen sind oft sehr viele vorhanden, lassen Sie uns gemeinsam Wissensschätze über den gesamten Berufsverlauf heben. Genau hier wollen wir im EU-geförderten INTERREG-Projekt „PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT“ ansetzen.

*„Wir ertrinken in Informationen
und hungern nach Wissen.“*

John Naisbitt

EU-gefördertes INTERREG-Projekt

PFLEGE:ZUKUNFT
EIN ARBEITSMARKT DER

Sammeln wir gemeinsam die Wissensperlen, die in Ihren Einrichtungen oft noch nicht gehoben sind. In dem vorliegenden Handbuch finden Sie zahlreiche Methoden zum Nachlesen, Ausprobieren und Weiterleben. Wir haben unseren gesamten Erfahrungsschatz zusammengetragen und freuen uns, wenn Sie ihn aktiv nutzen, teilen und mit uns gemeinsam am Wissensfluss unterwegs sind.

Ich wünsche Ihnen, dass viele Wissensperlen aus Ihrem persönlichen Wissensfluss sichtbar werden!

Heidmarie Stafflinger

MMag.^a Heidmarie Stafflinger

Projektleiterin

INTERREG-Projekt PFLEGE:
Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT
Arbeiterkammer Oberösterreich



Symbolerklärung



Zeitbedarf:

In diesem Handbuch werden Methoden mit geringem bis mittlerem Zeitbedarf vorgestellt. Nur zwei Methoden benötigen mehr Zeit. Mehr Informationen finden Sie jeweils bei den vorgestellten Methoden unter diesem Icon.



Materialien:

Für die Methoden reichen zu meist einfache Büro-Materialien aus und fast alle Methoden sind ohne Software durchführbar. Mehr Hinweise dafür finden sich bei diesem Icon.



Anforderungen:

Fast alle Methoden sind ohne Vorkenntnisse einfach durchführbar. Einige Methoden erfordern Grundkenntnisse in der Moderation. Details dazu erklärt dieses Icon.



Kopiervorlagen:

Für einige ausgewählte Methoden finden Sie ab Seite 40 Kopiervorlagen für die Anwendung der Methode. Dieses Icon weist bei der Methodenbeschreibung auf eine Kopiervorlage und die entsprechende Seite hin, wo sie zu finden ist.

Liebe Leserinnen

Liebe Leser

Die Arbeit in der Pflege und Betreuung bringt viele positive, bereichernde und sinnstiftende Momente mit sich. Pflegenden sind mehr als der Durchschnitt der Beschäftigten stolz darauf, in diesen Berufsfeldern zu arbeiten. Gleichzeitig stellen diese Berufe aber auch enorme Anforderungen an die Beschäftigten. Vor allem psychisch fühlen sich die Pflegenden laut Österreichischem Arbeitsklima Index stärker belastet als andere Arbeitnehmer/-innen. Es ist daher besonders wichtig, auch für die Pflege jener Menschen Sorge zu tragen, denen wir uns selbst und unsere Mitmenschen zur Pflege und Betreuung anvertrauen.

Im EU-geförderten INTERREG-Projekt „PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT“

wurden zahlreiche Instrumente entwickelt und erprobt, um grenzüberschreitend die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in der Pflege zu verbessern.

Gerade in der Pflege und Betreuung verfügen die Beschäftigten neben den formal erworbenen Qualifikationen oft über ein jahrelanges Erfahrungswissen und haben sich Strategien angeeignet, die für eine professionelle Berufsausübung notwendig sind. Damit Pflege ein Zukunftsberuf werden kann, müssen diese Erfahrungen der Beschäftigten sichtbar gemacht und daraus Handlungsanleitungen für gute Arbeitsbedingungen abgeleitet werden.

Mit dem vorliegenden Handbuch „PflegeWISSEN ist im Fluss. 30 Methoden für Wis-



senstransfer in der Pflege“ will die Arbeiterkammer Oberösterreich als Leadpartnerin im INTERREG-Projekt das Wissen der Beschäftigten sichtbar machen. Sie erhalten Einblicke in Herausforderungen im Berufsverlauf und lernen leicht umsetzbare Methoden kennen, wie Erfahrungswissen in Ihrer Einrichtung sichtbar gemacht werden kann.

Wir wünschen Ihnen viele neue Impulse und viel Erfolg bei der Umsetzung der vorgestellten Ideen!

„Erfahrung ist der Anfang aller Kunst und jedes Wissens.“

Aristoteles

Dr. Josef Moser, MBA

Direktor

Leadpartnerin – Organisation
INTERREG-Projekt PFLEGE:
Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT



Dr. Johann Kalliauer

Präsident
Arbeiterkammer
Oberösterreich

Wissensquellen auf der Spur...

...Begriffe, Nutzen, Überblick

„Schnell! Definieren Sie in 25 Worten oder weniger Wissensmanagement. Sie können das nicht? Sie sind nicht allein.“

Ann Stewart

Wissensmanagement? Kann man Wissen überhaupt managen? Wenn man Wissen als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten“ betrachtet, die Menschen „zur Lösung von Problemen einsetzen“¹ wird klar, dass man Wissen nicht einfach managen kann. Es wird in Menschen gebildet und ist mit ihnen verbunden. Andererseits leben wir in einer Zeit, in der die produktive Nutzung von Wissen „die erste Voraussetzung zum Überleben von Firmen und Organisationen ist“.² Produktiv mit Wissen umzugehen, heißt dabei „effizient zu arbeiten bei effektivem Umgang mit Wissen“³. Wissen hilft das Ziel der Arbeit zu erreichen. Je besser man dabei mit Wissen umgeht, umso besser erreicht man die Ziele der Arbeit.

So betrachtet, kann man Wissensmanagement als „das Management einer Organisation unter besonderer Berücksichtigung des Aspektes Wissen“⁴ definieren – auch mit dem Blick auf die erfolgreiche Arbeit einer Organisation und ihren Fortbestand.

Dieses Handbuch führt ein in generelle

Aspekte des Wissens und spezifische Aspekte im Berufsverlauf, mit dem Fokus auf Erfahrungswissen.

Wie kann Erfahrungswissen in der Pflege – passend zur Arbeitssituation – mit wenig Aufwand und wenig Zeit effektiv genutzt werden?

Dazu vermittelt dieses Kapitel Grundlagen. Die Folgekapitel stellen vielfältige Methoden für verschiedene Stationen im Berufsverlauf und damit verbundene spezielle Arbeitssituationen vor. Zum Abschluss bietet ein Fazit weitere Hinweise für den erfolgreichen Umgang mit Wissen.

Wissensarten

Den Wert und die Vielfalt von Wissen machen Betrachtungen des Wissens aus verschiedenen Perspektiven sichtbar. Zum Beispiel mit der Sicht auf Inhalte.

Wissen kann

- „Wissen über Sachverhalte sein, z.B. zu Fakten, Begriffe (know-what),
- oder Wissen zu Prozessen, z.B. Handlungsabläufen (know-how),
- oder Erfahrungswissen (know-why),
- oder personenbezogenes Wissen, z.B. wer kann besonders gut mit traurigen

- oder szenarienbezogenes Wissen, z.B. was passiert, wenn Herr Mander nicht pünktlich diese Spritze bekommt (know-what-if),
- oder normatives, wertebasiertes Wissen⁴⁵, z.B. wie gehen wir mit Auseinandersetzung unter Angehörigen um?

Eine weitere Betrachtungsweise kategorisiert Wissen u.a. so:

- „verinnerlichtes Wissen (embodied), Wissenserwerb durch praktische (körperliche) Erfahrung,
- kodiertes Wissen (encoded) dokumentiertes Wissen,
- konzeptionelles Wissen (embrained), Verstand, abhängig von kognitiven Fähigkeiten,
- sozial konstruiertes Wissen (embedded), kollektiv geteiltes Wissen im Kontext von Kultur, Werten, Normen.“⁴⁶

Diese verschiedenen Arten der Betrachtungen veranschaulichen auch, dass die Hoffnung: „Wir haben doch alle Arbeitsanleitungen – also alles Wissen – schriftlich fixiert“, trügerisch ist. Schriftliche Arbeitsanleitungen können nicht alles Wissen einer Einrichtung umfassen, sondern nur einen geringen

Teil. Es gibt immer noch den viel größeren Wissensschatz: die Mitarbeiter/-innen, Träger/-innen von wesentlich mehr Wissen, als in Arbeitsanleitungen ablegbar wäre und außerdem auch Träger/-innen von sogenanntem stillen Wissen.

Stilles Wissen? Stilles Wissen, auch implizites Wissen genannt, ist schwer (mit)teilbares Wissen. „Es entsteht durch Erleben und Erfahren“.⁷ Explizites Wissen hingegen ist uns bewusst, wir können es ausdrücken und in Arbeitsanleitungen niederschreiben. Doch selbst dies ist dann durch Zeit-Kapazitäten begrenzt. Daher umfasst das von allen geteilte explizite Wissen innerhalb einer Organisation nach dem Fünf-Schichtenmodell organisationalen Wissens⁸ lediglich eine kleine Schicht der gesamten organisationalen Wissensbasis, siehe dazu auch Kapitel 2, Seite 13.

Wissenserwerb und Wissenstausch bleiben also eine alltägliche und dringende Notwendigkeit, um im 21. Jahrhundert als Einrichtung erfolgreich bestehen zu bleiben.

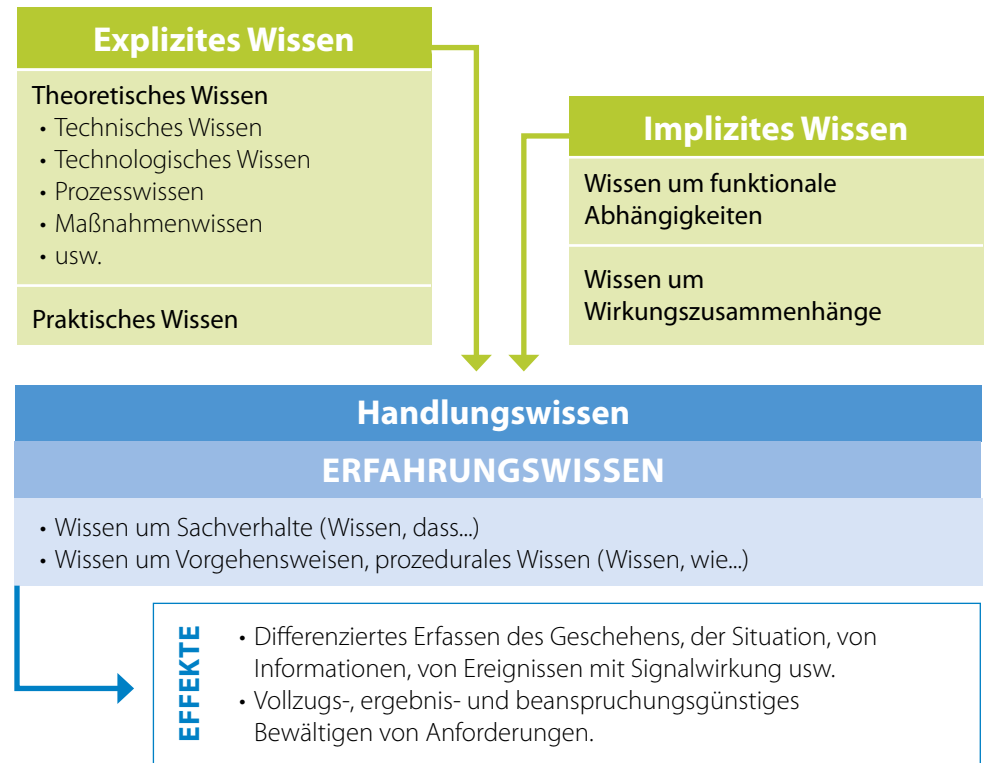


Abbildung nach Plath⁹

Erfahrungswissen

Wissenserwerb und Wissenstausch – genau dafür bietet dieses Handbuch Unterstützung. Wie kann der Wissensschatz Erfahrungswissen der Mitarbeiter/-innen einer Einrichtung gemeinsam genutzt werden? Ein Blick auf die obige Abbildung lässt die Bedeutung des Erfahrungswissens erkennen:

- Es ermöglicht, die tägliche Arbeit zu leisten.
- Je passender, vielfältiger, umfassender das Erfahrungswissen ist, umso (kosten) effizienter kann in angemessener Qualität gearbeitet werden.

- Risiken, Fehler und Probleme können zeitiger erkannt und unter Umständen vermieden werden.
- Das tatsächlich genutzte Erfahrungswissen in Ihrer Organisation/Einrichtung/Firma ist Ihr wesentlicher Wettbewerbsfaktor.

Erfahrungswissen entsteht erst, wenn man ausreichend lange die Tätigkeiten ausgeführt hat, bei denen es entsteht. Das kostet Energie, Zeit und Geld. Umso ökonomischer ist es, des

sen Wert durch Wertschätzung anzuerkennen und das vorhandene Erfahrungswissen bestmöglich zu nutzen, sowie auszutauschen. Die Geschwindigkeit des methodischen, technologischen und technischen Fortschritts – auch in der Pflege – führt zu immer mehr und speziellerem benötigtem Fachwissen; auch das erhöht den Wert des Erfahrungswissens.

Transfer von Erfahrungswissen

Um den Transfer von Erfahrungswissen nutzbringend zu gestalten, muss die Situation der Einrichtung beachtet werden:

Strategie: Was sind die aktuellen Ziele und Herausforderungen der Einrichtung? Was bedeutet das für die Teams in der Einrichtung? Ist ausreichend Know-how zur Erfüllung der Ziele heute und in nächster Zukunft bei den Mitarbeitern/-innen vorhanden? Sollte dafür Erfahrungswissen transferiert werden?

Organisationsklima: Wird wertschätzende Kooperation in der Arbeit – „Klima der Zusammenarbeit“¹⁰ – gelebt oder muss der/die Mitarbeiter/-in Angst haben, ihr Wissen weiterzugeben (wird nicht geachtet, ist ersetzbar, wird „ausgebeutet“, ...)?

Existiert eine förderliche Lernkultur in der Einrichtung? Wird die Bereitschaft zum Lernen gefördert? Gibt es Zeit für das Lernen?

Wissenskultur, Wissensorientierung: Wird der Wert des Erfahrungswissens in der Einrichtung geschätzt? Wie ausgeprägt ist die Wissensorientierung der Mitarbeiter/-innen? Wissensorientierung ist die „Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln“¹¹.

Wissensorientierung

Wissensmanagement beginnt unter anderem damit, dass man die Kompetenz Wissensorientierung besitzt und kontinuierlich weiterentwickelt. Die Weiterentwicklung dieser Kompetenz spart auf lange Sicht Zeit. Und hilft dem Wissenstransfer durch mehr Bewusstsein des Wertes von Wissen und mehr Fähigkeiten im proaktiven Umgang damit.

Die nebenstehende Abbildung verdeutlicht diese Kompetenz. Unter Beachtung dieser Kompetenz steigen wir mit dem folgenden Kapitel in den Berufsalltag ein.

Wissensorientierung		
Beginner/-in	Köner/-in	Experte/-in
Sich seines eigenen Wissens bewusst sein und in Form einer Wissenslandkarte visualisieren können.	Zusammenhänge grafisch übersichtlich aufbereiten können.	Komplexe Sachverhalte kurz und prägnant auf den Punkt bringen können.
Aktiv nach Hilfe fragen, wenn benötigt.	Explizieren können von implizitem Wissen, was bedeutet das eigene Erfahrungswissen anderen verständlich erklären zu können.	Sich immer wieder nach Verbesserungsmöglichkeiten beim nächsten Mal fragen, diese dokumentieren und strukturiert ablegen.
Aktiv zuhören können, d.h. sich bei seinem/seiner Gesprächspartner/-in durch Nachfragen zu vergewissern, ob alles richtig verstanden wurde.	Gelerntes (z.B. aus Projekten) routinemäßig sichern und gezielt an andere weitergeben.	Als Mentor/-in für weniger erfahrene Personen fungieren.

Abbildung nach Mittelmann¹²

1 Probst, G., Eaub, S., Romhardt, K. (1999) *Wissen Managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, Wiesbaden 1999
 2 Drucker, Peter F. (1999) *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*. In: California Management Review, Winter 1999, Band 41, Nummer 2
 3 Produktivität von Wissensarbeit = Effizienz der Arbeit x Effektivität im Umgang mit Wissen. Eschenbach, S., Schauer, B., (2008) *More Productive Knowledge Work. A Report on a Systems Theory Based Approach to Identify Options for Higher Knowledge Work Productivity and its Applications in Business and Public Management*. I-Know Graz 2008
 4 Wissensmanagement Forum Graz (Hrsg.): *Praxishandbuch Wissensmanagement, Teil 1*, Graz 2000
 5 Eppler, M., & Burkhard, R. A. (2007). *Visual representation in knowledge management: framework and cases*. In: Journal of Knowledge Management. VOL 11, NO4
 6 Krogh, G. v./Nenzin, M. (1995): *Anhaltende Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement*. In: Die Unternehmung 6/95.

7 Polanyi, M. (1985) *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main
 8 Pautzke, G. (1989): *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens*. Herrsching
 9 Abbildung nach Plath. Plath, Hans-Eberhard (2002) *Erfahrungswissen und Handlungskompetenz – Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung*. In: Kleinhenz, Gerhard (Hrsg.) (2002) *IAB Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, S. 517-529. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB 250). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg
 10 Sveiby, Karl Erik (2007) *Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours*. In: Management Decision, H. 45, Ausgabe 10
 11 FHWien-Studiengänge der WKW - Institut für Tourismus-Management *Fach- und Methodenkompetenz – Wissensorientierung* in: *Interaktive Kompetenzatlas*
 12 Abbildung nach Mittelmann. Mittelmann, Angelika (2013) *Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit*. In: Community of Knowledge – Wissensmanagement für Theorie und Praxis

Willkommen im Boot...

...neue Mitarbeiter/-innen

kommen in die Organisation

„Das Wichtigste im Leben ist nicht aufzuhören Fragen zu stellen.“

Albert Einstein

Simon Griesser

Heute! Heute ist sein erster Arbeitstag im Haus der SeniorInnen Oberfeld. Simon Griesser ist eigentlich nicht nervös und doch etwas nervös.

Nicht nervös, denn er fühlt sich optimal vorbereitet: Pflegediplom mit Auszeichnung, verschiedene Praktika und Eltern, die beide in der Pflege gearbeitet haben. Das bedeutete Pflegewissenstransfer beim Frühstück und beim Abendessen. Wissenstransfer, ja das würde ihn auch freuen, wenn er die Methoden nutzen dürfte, die ihm sein bester Schulfreund Michael beigebracht hatte. Immerhin Michael hat Wissensmanagement studiert, er kennt sich aus und Simon nun auch etwas.

Nervös, weil er doch unsicher ist, ob sie sein Wissen ernst nehmen. Klar, das war viel Theorie. Doch sie hatten gute Lehrer/-innen gehabt und viele neue Fächer, die nützlich sein könnten. Sollte er seine Leidenschaft für Wissenstransfer gleich zeigen oder erst mal abwarten, wie es da so zugeht, um nicht vielleicht aufdringlich zu sein? Er holt tief Luft und öffnet die Eingangstür.

Hanne Leitenberger

Heute? Heute fängt Herr Griesser an zu arbeiten. Endlich! So lange hatte sie als Pflegedienstleiterin um diese zusätzliche Stelle gerungen und jetzt wird es wahr.

Etwas nervös war sie. Ja, sie hatten sehr gute Pflege- und Betreuungskonzepte hier, doch das bedeutete auch viel Aufwand für seine Einarbeitung. Er musste mit dieser Vielfalt umgehen lernen. Und gerade jetzt war sie etwas knapp mit den Kapazitäten für seine Einarbeitung. Ihre Hoffnung war einfach seine Ausbildung. Mit dieser Ausbildung hatte sie damals hier auch angefangen und dabei gelernt, sich selbstständig viel zu erarbeiten und ohne Scheu nachzufragen. So hatte sie die Grenzsituation des Abschiedes von der Schule und des Neubeginns in einem vollkommen neuen Arbeitsumfeld überwunden.

Sie brauchte eigentlich nicht nervös zu sein, sie hatten viel geplant, wie er gleich zu Beginn, Wissen transferiert bekommen könnte und sie hoffte auch auf interessante Impulse von ihm. Für seinen Berufsalltag, waren sicher auch die Austauschrunden in den Arbeitsbesprechungen hilfreich. Sie musste lächeln, wie ging es ihm wohl gerade? Sie ging hinunter zum Eingang, um ihn zu begrüßen.

Orientierung und Wertschätzung

In der Einleitung wurden verschiedene Wissensarten sowie das explizite und implizite Wissen vorgestellt. Damit der/die neue Mitarbeiter/-in seine/ihre Aufgaben erfüllen kann, benötigt er/sie also den Transfer von „theoretischem Wissen, praktischem Wissen, Wissen um funktionale Abhängigkeiten, Wissen um Wirkungszusammenhänge, Wissen um Sachverhalte, Wissen um Vorgehensweisen.“¹³ Wie kann diese Vielfalt an den/die neue Mitarbeiter/-in transferiert werden?

Für eine Antwort ist es hilfreich zu erkennen, wie das Wissen der Mitarbeiter/-innen im Haus der SeniorInnen Oberfeld entstanden ist. Wie haben Frau Leitenberger und ihre Kollegen/-innen ihr Wissen erworben, das sie heute auszeichnet? Zum Beispiel durch Aus- und Weiterbildung, auf beruflichen Stationen, gelenkt durch ihre Interessen, mit ihren Kompetenzen und Aufgaben. Viele mögliche Wissenstransfer- und Entwicklungswege auch für Simon Griesser.

„Wissen kann nur weitergegeben werden,

wenn es bereits an bestehendes Wissen anknüpfen kann. Fehlt ein gemeinsames Grundverständnis von Rahmenbedingungen oder weichen diese zu stark voneinander ab, ist Erfahrungswissen nicht transferierbar bzw. re-konstruierbar.“¹⁴ Diese Herausforderung ist bei Simon Griesser schon nicht mehr so groß. Er bringt eine sehr gute fachspezifische Pflege-Ausbildung mit, hat in Praktika Arbeitserfahrungen in der Pflege sammeln können und weiß um Freud und Leid in dieser Arbeit durch die Gespräche mit seinen Eltern.

Wenn man dem Modell der Wissensspirale¹⁵ folgt (siehe Abbildung rechts), kann organisationales Wissen geschaffen werden durch das Aneignen von implizitem Wissen (Sozialisation), die Umwandlung von implizitem Wissen in kommunizierbares explizites Wissen (Externalisierung), die Aneignung durch Kollegen/-innen (Kombination) und durch die Erfahrungen dieser Kollegen/-innen beim Anwenden dieses Wissens und der damit verbundenen Erweiterung ihres impliziten Wissens (Internalisierung). Damit

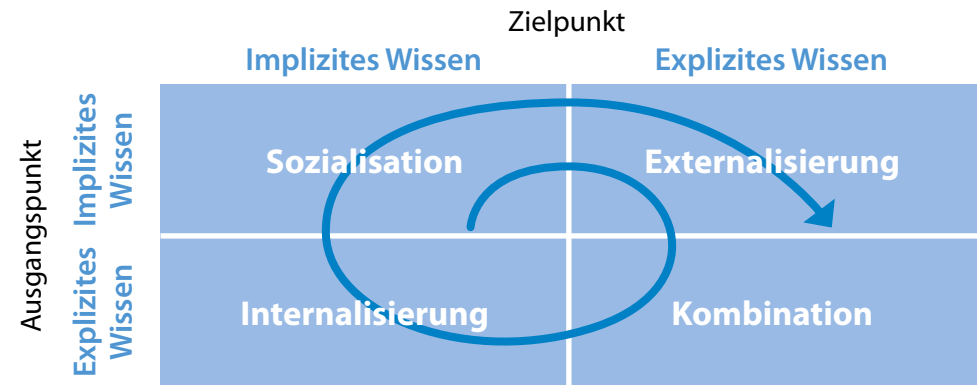


Abbildung nach Nonaka/Takeuchi¹⁵

kann sich die Wissensspirale wieder weiterbewegen für eine kontinuierliche Entwicklung organisationalen Wissens. Ein Weg den Simon Griesser beschreiten wird und mit ihm das Haus der SeniorInnen Oberfeld, denn auch Simon Griesser bringt Wissen in die Organisation ein.

Neben der sozialen und fachlichen Eingliederung und dem Aufwand dafür, bekommt die Einrichtung ja auch etwas zurück – einen neuen Mitarbeiter und seine Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, sowie seine bereits daraus entstandene erste Handlungskompetenz – sein Kennen und sein erstes Können. Ein Wissensschatz für das Haus der SeniorInnen Oberfeld. Wird dieser Wissensschatz genützt, erfährt also Simon Griesser auch Wertschätzung, hilft das dem organisationalen Wissen des Hauses der SeniorInnen Oberfeld.

„Resonanz-Erzeugen ist das Ziel eines Er-

fahrungsaustausches und bedeutet für uns, dass durch das Erreichen eines tiefen Verständnisses auch für Beweggründe, Werte und bisherige Erfahrungen der jeweiligen Akteure/-innen, sich grundlegende Vorstellungen und Einstellungen verändern können. Erfahrungsaustausch und Resonanz-Erzeugen sind daher Wege, tiefgehende Lernprozesse von Personen und Organisation anzustoßen, die mit Prozessmusterwechseln oder double-loop Learning verbunden werden.“¹⁶ Die auf den folgenden Seiten vorgestellten Methoden, sollen dabei helfen.

¹³ Plath, Hans-Eberhard (2002) *Erfahrungswissen und Handlungskompetenz - Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung*. In: Kleinhenz, Gerhard (Hrsg.) (2002) *IAB Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, S. 517-529. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB 250). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg

¹⁴ Hexelschneider, A./Keindl, K./Lasek, H. (2006) *Erfahrungswissen weitergeben – Resonanz erzeugen. Ein österreichisch-deutscher Dialog zu Wissensmanagement in KMU*. In: Plattform Wissensmanagement (Hrsg.) *Plattform Wissensmanagement Jahrbuch 2006/2007*, S.71 - 85. Wien 2006

¹⁵ Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): *Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main

¹⁶ Siehe Fußnote 2

Fragenbaum, Themenbaum

Geeignet für

Beiderseitigen thematischen, strukturierten Wissenstransfer zwischen Einrichtung und der neuen Mitarbeiterin.

Um Fragen oder Themen im Kontext von Methoden, Regeln und Risiken zu betrachten – in der Einrichtung und im vorherigen Arbeitsfeld der Mitarbeiterin bzw. aus ihrer Ausbildung.

Positive Effekte

Unterstützung für Einarbeitung und Integration, geleiteter Wissenstransfer, weiter Blickwinkel, Betrachtung wesentlicher Aspekte durch Vorstrukturierung gesichert, Verständnis, Wertschätzung.

Quelle:

Grundform der Methode: Knowledge-Team „Persönliches Wissensmanagement“ (2007/8) Wiki *Persönliches Wissensmanagement*. NKD Wissensmanagement 2007/08 am Institut für Kommunikationsforschung (IKF) Luzern.



Zeitbedarf

Abhängig von der Komplexität der Frage, des Themas und der Ausführlichkeit der Beantwortung geringer bis mittlerer Zeitbedarf.



Materialien

Papier und Stifte.



Anforderungen

Einfach durchzuführen, ggf. Vorbereitung durch die Befragte.

Die Frage oder das Thema

Methoden		Regeln		Risiken	
Welche Methoden genutzt?	Welche Methode bevorzugt?	Welche Vorschriften?	Welche Regeln daraus abgeleitet?	Das häufigste Risiko?	Wann das letzte Mal wie eingetreten?

Beschreibung

1. Die neue Mitarbeiterin stellt eine Frage oder möchte mehr zu einem Thema erfahren.
Oder die Einrichtung interessiert, welche nützlichen Erfahrungen die neue Mitarbeiterin zu einem Thema gemacht hat; zum Beispiel zu Arbeitsgebieten, Arbeitsthemen oder aktuellen Herausforderungen.

2. Die Frage wird mit Hilfe einer Baumstruktur beantwortet bzw. das Thema mit Hilfe einer Baumstruktur betrachtet.
3. Eine mögliche Fragen- bzw. Themenbaumstruktur ist in der obigen Abbildung dargestellt.

Variante/n

Andere Baumstrukturen.

Kontaktnetz

Geeignet für

Beiderseitigen thematischen, strukturierten Wissenstransfer zwischen Einrichtung und neuer Mitarbeiterin.

Um in Bezug auf die Arbeitsaufgaben interne und externe Kontakte für die neue Mitarbeiterin sichtbar zu machen. Nutzbare externe Kontakte der neuen Mitarbeiterin kennenlernen.

Positive Effekte

Unterstützung für Einarbeitung und Integration, geleiteter Wissenstransfer, Betrachtung wesentlicher Aspekte durch Vorstrukturierung gesichert, Orientierung, Wertschätzung.

Quelle:
Grundform der Methode: Knowledge-Team „Persönliches Wissensmanagement“ (2007/8) *Wiki Persönliches Wissensmanagement*. NKD Wissensmanagement 2007/08 am Institut für Kommunikationsforschung (IKF) Luzern.



Zeitbedarf

Abhängig von Umfang und Komplexität der Arbeitsaufgaben und der Ausführlichkeit der Betrachtung geringer bis mittlerer Zeitbedarf.



Materialien

Papier und Stifte.



Anforderungen

Einfach durchzuführen, ggf. Vorbereitung durch die Befragte.

Beschreibung

Je Arbeitsgebiet der neuen Mitarbeiterin wird eine Tabelle erstellt, ausgefüllt und gleichzeitig besprochen, siehe Abbildung.

Variante/n

Großer Überblick für alle Aufgaben oder schrittweise Betrachtung aufgabenweise entsprechend Einarbeitungsplan.

Arbeitsaufgabe	
Interne Kontakte	Externe Kontakte

Analog kann für nutzbare externe Kontakte der neuen Mitarbeiterin vorgegangen werden.



Kopiervorlage
Seite 40

Pate/Tandem

Geeignet für

Beiderseitigen thematischen, strukturierten Wissenstransfer zwischen Einrichtung und neuen Mitarbeiterinnen. Erfahrungswissen bei der Einarbeitung transferieren. Neue Mitarbeiterinnen lernen von erfahrenen Mitarbeiterinnen. Erfahrene Mitarbeiterinnen lernen von neuen Mitarbeiterinnen.

Positive Effekte

Unterstützung für Einarbeitung und Integration, ad hoc Orientierung und Unterstützung, Wissenstransfer, Wertschätzung.



Zeitbedarf

Abhängig von Art der Durchführung geringer bis mittlerer Zeitbedarf.



Materialien

Keine, ggf. Papier und Stifte.



Anforderungen

Einfach durchzuführen, ggf. Vorbereitung durch die Befragte.

Beschreibung

1. Für die neue Mitarbeiterin wird eine erfahrene Mitarbeiterin zur Betreuung bei der Einarbeitung gesucht.
2. Die Aufgaben, Inhalte und Umfang der benötigten Betreuung werden geplant; z.B. gemeinsame Arbeit, gemeinsame Arbeitsaufgaben oder tägliche/wöchentliche Gespräche. Alle Schnittstellen zu der neuen Mitarbeiterin werden geklärt.
3. Die neue Mitarbeiterin stellt Fragen und bekommt von der erfahrenen Mitarbeiterin Antworten. Die neue Mitarbeiterin transferiert ihre Erfahrungen dazu aus Ausbildung oder vorheriger Praxis an die erfahrene Mitarbeiterin. Auch die Nutzung einer Willkommensmappe kann in diese Betreuung mit eingebunden werden. Ebenfalls hilfreich kann ein Lerntagebuch sein, siehe Seite 12.

Variante/n

Das Lerntagebuch kann auch als motivierendes Erfolgstagebuch genutzt werden. Darin könnten zum Beispiel die fünf Erfolge einer Woche aus Sicht der neuen Mitarbeiterin aufgeschrieben und gemeinsam mit der Patin besprochen werden.

Je nach Feedback der erfahrenen Mitarbeiterin zum Transfer von der neuen Mitarbeiterin zu ihr, könnte die neue Mitarbeiterin auch ihr Wissen und ihre Erfahrungen an einen größeren Empfängerkreis in der Einrichtung transferieren. Siehe dazu Methoden auf den Seiten 19 - 21.

Weitere hilfreiche Methoden

WISSEN Pflege - PFLEGE Wissen

Siehe Seiten 31 - 33.

Erwartungen

In einer Arbeitsbesprechung mit dem Agendapunkt „Kennenlernen“ füllen alle im Team und die neue Mitarbeiterin eine kleine Karte aus. Obere Hälfte: Was kann die neue Mitarbeiterin von mir erwarten. Unter Hälfte: Was wünsche ich mir von der neuen Mitarbeiterin. Alle Karten können besprochen oder auch nur übergeben werden. Die neue Mitarbeiterin stellt ihre Karte vor. (Rück-)Fragen werden geklärt.

Mehr und Quelle: <http://www.plans-for-retrospectives.com/?id=43-62-66-29-57>

Lerntagebuch

Die neue Mitarbeiterin führt ein Lerntagebuch. Dies kann verschiedene Ziele haben, z.B. den eigenen Wissensüberblick zur neuen Arbeitsstelle zu erstellen bzw. zu reflektieren, Erkenntnisse im Vergleich zu vorherigen Erfahrungen gewinnen und Ideen für Verbesserungen festhalten oder Fragen zu notieren. In regelmäßigen Abständen bespricht die neue Mitarbeiterin das Lerntagebuch mit der Vorgesetzten oder Patin bzw. transferiert eigene Vorerfahrungen, die für Kolleginnen nützlich sein können an diese. Siehe dazu Methoden auf den Seiten 19 - 21.

Mehr und Quelle: <http://artm-friends.at/am/km/WM-Methoden/WM-Methoden-16.htm>

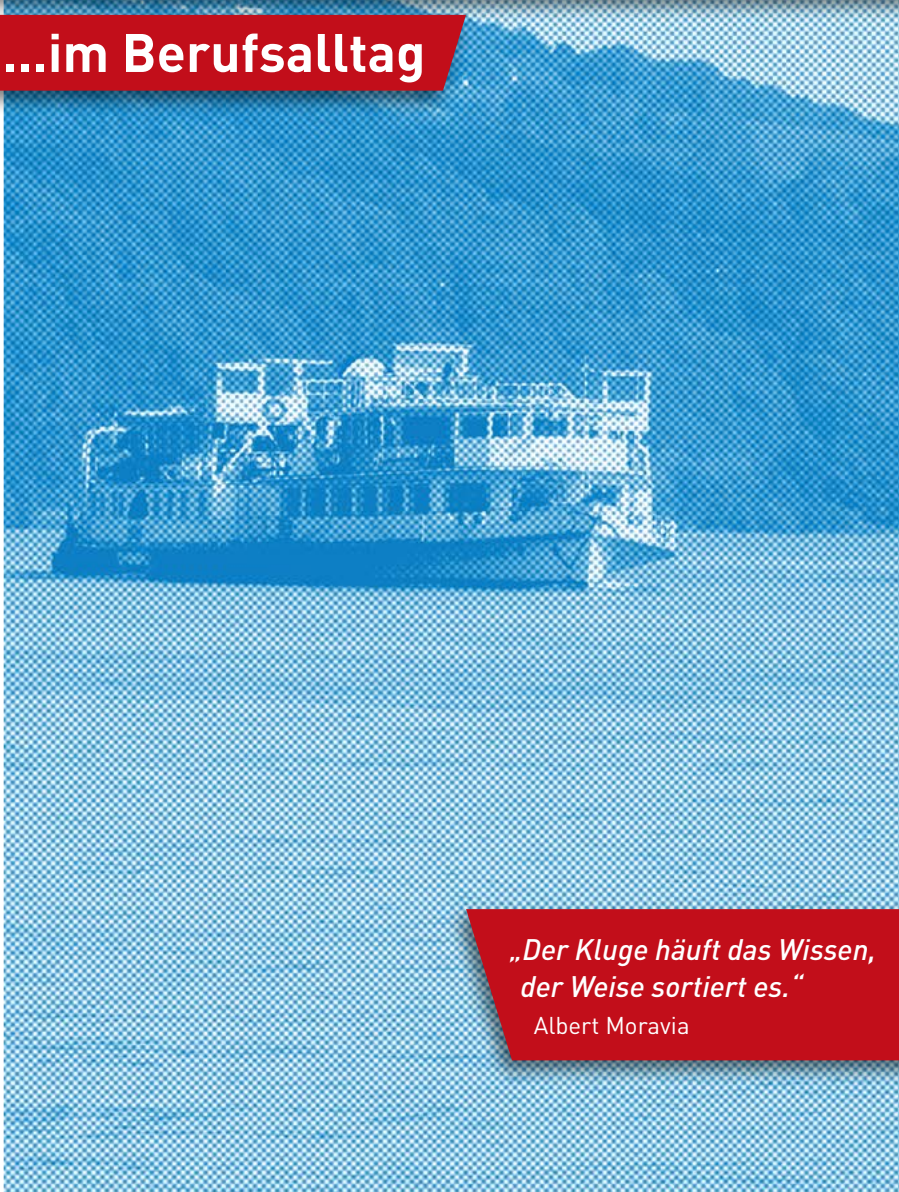
Wissenslandkarte

Die neue Mitarbeiterin bekommt eine oder mehrere A4-Wissenslandkarten. Inhalte können z.B. sein: Überblick Ansprechpartnerinnen, Überblick Wissens-/Dokumentenablage, Überblick Aufgaben mit Kurzbeschreibung. Dabei wird jeweils auf einer A4-Seite ein Überblick zum Beispiel über die wichtigsten Ansprechpartnerinnen der neuen Mitarbeiterin gegeben. Siehe dazu auch die Methoden Mikroartikel (Seite 20), Goldene Regeln (Seite 26), WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen (Seiten 31 - 33).

In der Methodenübersicht auf Seite 38 wird auf weitere hilfreiche Methoden zu diesem Thema in anderen Kapiteln verwiesen.

Unterwegs am Wissensfluss...

...im Berufsalltag



*„Der Kluge häuft das Wissen,
der Weise sortiert es.“*

Albert Moravia

Hanne Leitenberger

Auf einmal war alles ganz schnell gegangen. Die Einführung der Tagespflege war beschlossen und die Rahmenbedingungen sichergestellt. Jetzt musste alles nur noch reibungslos organisiert werden. Nur noch? Die Umsetzung war mindestens genauso arbeitsaufwendig wie die Planung. Hanne Leitenberger fragte sich, wer das übernehmen konnte und wie. Doch dann fiel ihr ein, wie oft ihre Tochter ihr gesagt hatte, dass sie sich doch bitte auch zwischendurch einmal kurz freuen könnte über ihre Erfolge. Also hielt sie einfach einmal inne. Das tat gut. „Sollten wir alle zusammen regelmäßiger tun“, dachte sie. Frisch gestärkt, sah sie sich die Personalbögen an. Und ihr Blick fiel auf Simon Griesser. Ihr kam eine Idee. Er hatte doch erzählt, dass er noch ein Thema für seine Masterarbeit suchte. Leider hatte sie ihm nicht helfen können. Vielleicht war er ja immer noch auf der Suche und könnte über die Einführung der Tagespflege schreiben, womit sie im Heim auch gleich noch eine wissenschaftliche Betreuung bekommen würden. Sie würde ihn gleich heute fragen.

Simon Griesser

Simon Griesser freute sich. Zuerst hatte er seine Eltern angerufen. Sie waren sehr stolz auf ihn. Er hatte ein Thema für seine Masterarbeit und war verantwortlich für die Einführung der Tagespflege im Haus der SeniorInnen Oberfeld. Seine Kollegen/-innen hatten es ihm damals leicht gemacht, hier anzukommen. Jetzt wollte er alles daransetzen, um es ihnen leicht zu machen, die Tagespflege zu starten. Der Austausch von Erfahrungswissen in kleinen Schritten, mit wenig Zeitaufwand, war mittlerweile Alltag. Einiges hatte es im Haus der SeniorInnen Oberfeld schon gegeben und einiges konnte er nach und nach vorstellen. Sie hatten die Methoden, die sich bewährten, immer mehr optimiert. Das wollte er nun für die Tagespflege nutzen. Herausforderungskarten – er hatte davon gelesen. Eine ungewöhnliche Methode, doch vielleicht half genau das, kreativ Erfahrungswissen für die benötigten Planungsprozesse zu aktivieren. Es würde anstrengend werden, „nebenbei“ das alles auf die Beine zu stellen. „Wie kommt trotzdem die Freude an der Arbeit nicht zu kurz?“, dachte er. Vielleicht ein großer Artikel über unsere neue Tagespflege in der Zeitung? Er hatte da so eine Idee.

Wissen, Lernen, Wissen

Zu Beginn des Kapitels 1, siehe Seite 8, wurde die Wissensspirale vorgestellt. Im Berufsalltag gibt es viele Situationen, in denen neues Wissen gebildet wird, z.B.

- in der alltäglichen Arbeit, mit Weiter-/Bildung, aber auch außerhalb der beruflichen Tätigkeit (z.B. in der Familie, bei diversen Hobbies,...)
- durch Veränderungen in der Organisation und außerhalb,
- sowie Veränderungen bei den Mitarbeitern/-innen.

Um dieses Wissen möglichst breit nutzbar in der Organisation zugänglich zu machen, sollte die Wissensspirale in Bewegung gehalten werden. Dabei helfen Methoden, Erfahrungswissen auch im anspruchsvollen Berufsalltag zeitökonomisch zu transferieren, Simon Griessers Leidenschaft.

Unterstützt von Hanne Leitenberger, denn ihr ist klar, explizites Wissen umfasst nur einen kleinen Teil der organisationalen Wissensbasis¹⁷. Das Schichtenmodell rechts verdeutlicht diesen Wissensschatz einer Organisation und die Herausforderungen, ihn zu

heben. Organisationales Lernen ist ein Weg, die Wissensbasis zu nutzen und zu gestalten. Dafür müssen unter anderem individuelle Lernerfahrungen zugänglich gemacht werden. Der Transfer von Erfahrungswissen leistet so ein Beitrag zum organisationalen Lernen.

„Organisationales Lernen ist ein Prozess, der eine Veränderung der Wissensbasis der Organisation beinhaltet, der im Wechselspiel zwischen Individuen und der Organisation abläuft, der in Interaktion mit der internen und/oder externen Umwelt stattfindet, der durch Bezugnahme auf existierende Handlungstheorien in der Organisation erfolgt und der zu einer Systemanpassung der internen bzw. an die externe Umwelt und/oder erhöhter Problemlösungsfähigkeit des Systems beiträgt“¹⁸. Dafür werden Kommunikation, Transparenz und Integration benötigt.¹⁹

Genau dabei sollen die vielfältigen, auf den folgenden Seiten vorgestellten Methoden helfen. Sie beinhalten kleine Kommunika-

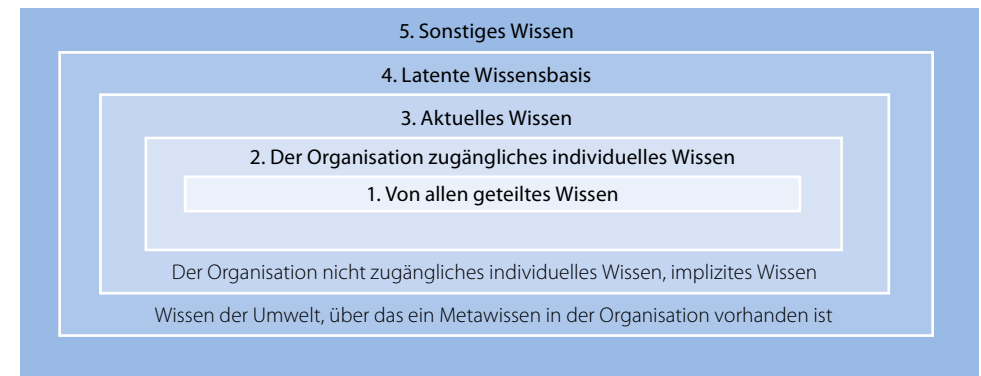


Abbildung nach Pautzke¹⁷

tionsformate, die wenig Zeit beanspruchen und gleichzeitig die schöpferische Kompetenz und die Kommunikationskompetenz der Mitarbeiter/-innen weiterentwickeln, z.B. Wissen kurz und hilfreich präsentieren zu können und Wissen kurz und hilfreich verschriftlichen zu können.

Nützlich, denn „Kompetenzen sind Fähigkeiten zur Selbstorganisation“. Sie werden „von Wissen im engeren Sinne fundiert, durch Regeln, Werte und Normen konstituiert“ und „durch Erfahrungen konsolidiert“. „Kompetenzen sind vorrangig im direkten Praxisbezug, oder durch Formen von Coaching und Training vermittelbar.“²⁰

Bei der Nutzung der im Folgenden vorgestellten Methoden, wird nicht nur Wissen weitergegeben, werden nicht nur Kompetenzen weiterentwickelt, sondern auch die gemeinsame Sprache in der Einrichtung. Dies macht wiederum Lernprozesse transparent.

Die zu Beginn angeführten Anlässe für neues Wissen im Berufsalltag aufzugreifen, integriert die Mitarbeiter/-innen auch unter anderem über die ihrem Wissen, ihrem Wissenszuwachs entgegengebrachte Wertschätzung, z.B. in ehrenamtlicher Arbeit und Familie.

Simon Griesser ist sich sicher, organisationales Lernen lohnt sich. Alle Initiativen im Haus der SeniorInnen Oberfeld ermöglichen nun, das organisationale Wissen für die Einführung der Tagespflege effizient zu nutzen.

¹⁷ Pautzke, G. (1989): *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens*. Herrsching

¹⁸ Pawlowsky, P. (1992): *Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen*. In Staehle, W.H. & Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 2*. Berlin.

¹⁹ Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P. (1994): *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart.

²⁰ Heyse, Volker, Epenbeck, John (2009) *Kompetenztraining. 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis*. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Wenn eine/-r eine Wissensreise tut...

...Berufsbegleitende Hebung von Wissensschätzen

Erfolgsbesprechung

Geeignet für

Die Führung eines Buches der Erfolge. Regelmäßigen Wissenstransfer bzw. Wissenstransfer nach Projekten/Veranstaltungen/besonderen Ereignissen. Wertschätzung und Freude über Erreichtes genießen. Aktuelles Erfahrungswissen verbreiten und sichern. Aus besonderen Ereignissen lernen.

Positive Effekte

Wissenstransfer, Wertschätzung, Verständnis, Arbeitszufriedenheit, Kommunikationstraining.

Quellen:

Erfolgsbesprechung – Rottländer, Ruth (2011) „Wir sind stark.“ Die Handlungsanregung „Erfolgsbesprechungen“ in der Praxis. Vortrag auf der Pflege-Fachkonferenz des Projekts PflegeWert November 2011, Köln, Deutschland
5-Fingermethode – Ramanathan, Karuna (2009) *Preserving Capacity: Knowledge Crunch & Knowledge Creation*. Vortrag auf der KMWorld 2009, San José, USA
After Action Review – Collison, Chris (2004) *Knowledge Management – Learning Whilst Doing Facilitating an After Action Review*. In: Ezine @rticles©
Critical Incident Knowledge – Rothwell, William, J. (2004) *Capturing the Lessons of Experience: Knowledge Transfer: 12 Strategies for Succession Management*. In: IPMA-HR NEWS, S. 11



Zeitbedarf

Abhängig von Anzahl der Teilnehmerinnen und Ausführlichkeit geringer bis mittlerer Zeitbedarf. Kann in Teambesprechung eingebaut werden.



Materialien

Keine, ggf. Papier und Stifte.



Anforderungen

Einfach in Arbeitsbesprechung durchzuführende Moderation notwendig.

Beschreibung

1. Im Rahmen einer Arbeitsbesprechung wird ein aktueller Erfolg betrachtet: „Wie ist es uns gelungen, dass...?“ Zum Beispiel: „Wie ist es uns gelungen, dass Frau Mayr wieder neuen Lebensmut gefasst hat?“
2. Mitarbeiterinnen bringen erreichte Erfolge ein und werden von der Vorgesetzten ermuntert über positive Ereignisse zu berichten.
3. Der Erfolg und der Weg dahin werden beschrieben.

4. Die Besprechungsteilnehmerinnen fragen bei Bedarf nach und es folgt eine gemeinsame Reflexion.
5. Der Wissenstransfer zu nicht teilnehmenden Mitarbeiterinnen wird organisiert.
6. Wenn diese Methode regelmäßig durchgeführt wird, ist es nützlich, über einen gewissen Zeitraum zu beobachten, was berichtet wird. Wo sind Schwerpunktthemen, -aufgaben und wo Lücken u.ä.
7. Es bewährt sich weiters auch eine Erfolgsbesprechung über die Erfolgsbesprechung zu machen.

Variante/n

5-Fingermethode: In Bezug auf die Zeit zwischen zwei Arbeitsbesprechungen oder in Bezug auf ein Projekt/Ereignis/ neue eingeführte Methoden, Tools.
Kleiner Finger = Welche Aufgabe bekam nicht genug Aufmerksamkeit? Ringfinger = Welche neue Beziehung entstand und was habe ich daraus gelernt? Mittelfinger = Was hat mir nicht gefallen? Zeigefinger = Was würde ich das nächste Mal besser machen

„Wissen muss ständig vertieft, in Frage gestellt und erweitert werden oder es geht verloren.“

Peter Drucker

bzw. denen raten, die Entscheiderinnen waren? Daumen = Was lief gut, war gut?

After Action Review: Erfahrungsaustausch zu einer Aufgabe oder einem besonderen Ereignis, sofort im Anschluss, wenn alle Erfahrungen noch frisch und umfassend erhalten sind. Auch als Soll-Ist-Vergleich nützlich.

Critical Incident Knowledge: Erfahrungswissen aus kritischen Situationen heben. Betrachtet werden die letzten erlebten kritischen Situation oder die kritischste Situation in einem bestimmten Zeitraum. Die Situation wird beschrieben und was die Mitarbeiterin getan hat, um sie zu meistern. Was passierte danach? Wenn die Mitarbeiterin wieder in der Situation wäre, würde sie wieder so handeln oder anders. Wenn anders wie?



Kopiervorlage
Seite 41

Lerntag

Geeignet für

Weiterbildung, Wissenstransfer innerhalb der Einrichtung oder (potenziellen) Kooperationspartnerinnen sowie weiteren (potenziellen) Partnerinnen der Organisation (Stakeholderinnen). Von anderen lernen, Betrachtungsweisen erweitern. Kooperationen verbessern oder neu begründen.

Positive Effekte

Wissenstransfer, weiter Blickwinkel, neue Chancen für Zusammenarbeit, Möglichkeit Missverständnisse zu klären, Verständnis, Wertschätzung.

Quellen:

Lerntag und Wissensmanagement-Nachmittag – Mandl, Lisa (2013/2014) *Wissensmanagement im Finanzressort*. In: Wissen nimmt Gestalt an. Beiträge zu dem Kremser Wissensmanagement-Tagen 2013. Edition Donau-Universität Krems, 2014, S. 91 – 92, 93 – 94
Sprechstunde - Petracs, Elisabeth (2013/2014) *PM2gether – Wissensmanagement im Rahmen des Projektmanagements bei AI*. In: Wissen nimmt Gestalt an. Beiträge zu dem Kremser Wissensmanagement-Tagen 2013. Edition Donau-Universität Krems, 2014, S. 131



Zeitbedarf

1 Tag sowie Vor- und Nachbereitungszeit.



Materialien

Papier und Stifte.



Anforderungen

Planungsaufwand, ansonsten einfach durchführbar.

Beschreibung

1. Mitarbeiterinnen wechseln für einen Tag in eine andere Abteilung der gleichen Einrichtung oder in eine ähnliche/andere Abteilung einer kooperierenden Einrichtung/zu Stakeholderinnen.
2. Sie lernen andere Arbeitssituationen kennen und können Vergleiche ziehen, um für die eigene Arbeit zu lernen. Sie erkennen Kooperationsmöglichkeiten oder Chancen, um existierende Kooperationen zu verbessern.
3. Für den anschließenden Wissenstransfer innerhalb der Einrichtung siehe Methoden auf den Seiten 19 - 21.

Variante/n

Wissensmanagement-Nachmittag:

Präsentation von Wissensmanagementaktivitäten und -methoden. Bereits genutzte oder für die Einrichtung nutzbare Ideen.

Sprechstunde: Einmal wöchentlich/14-tägig/monatlich stehen Expertinnen für Arbeitsaufgaben, Methoden oder Technik zu einem bestimmten Zeitpunkt zur Verfügung für Fragen, Hilfen ohne Anmeldung.

Geschichtslandkarte

Geeignet für

Um geleistete Arbeit im Blick zu behalten und daraus lernen. Wertschätzung und Freude über Erreichtes genießen. Erfolgskriterien und ggf. Handlungsbedarf erkennen.

Positive Effekte

Wissenstransfer, weiter Blickwinkel, Freude an Geschichten, Kreativitäts-Schulung, bessere Verankerung des sichtbar gemachten Erfahrungswissens durch das Ansprechen vieler Sinne, neue Ideen, Verständnis, Wertschätzung.

Quelle:
kateverill (2011) *History Map*. In: *Gamestorming Wiki*



Zeitbedarf

Abhängig von Anzahl der Teilnehmerinnen und Ausführlichkeit – mittlerer Zeitbedarf.



Materialien

Helle Packpapierrollen, farbige Stifte, haltbare farbige Karten/Haftnotiz-Zettel, Fotos/Dokumente/Werbematerialien u.ä. aus der Einrichtung, Klebstoff. Platz zum Arbeiten und Aufhängen.



Anforderungen

Einfach durchzuführen. Moderation notwendig. Etwas Mut zum Zeichnen.

Beschreibung

1. Aus einer Packpapierrolle wird ein großes Packpapierposter im Querformat geschnitten und aufgehängt.
2. Die Geschichtslandkarte wird für ein Team oder die gesamte Einrichtung gemeinsam im Diagrammformat gezeichnet und gestaltet.
Die X-Achse ist die Zeitleiste, die betrachtet werden soll. Je Zeitabschnitt ist genügend Platz für Inhalte einzuplanen.

Strategien,
Projekte



Projektbeginn
Einführung
Tagespflege

Leistungen,
Services,
Angebote



Eröffnung des
neuen Cafés

Wichtige
Ereignisse,
Veranstaltungen



Lerntag mit dem
Sonnen-Haus
in Altötting

(Beteiligte)
Menschen



Dorothea hat ihre
Abschlussprüfungen
bestanden

Erfahrungen

1. Halbjahr
2013

2. Halbjahr
2013

1. Halbjahr
2014

2. Halbjahr
2014

- Die Y-Achse sind inhaltliche Kategorien, die dabei betrachtet werden sollen (siehe Beispiel).
- Das Diagramm kann mit Stichworten oder vorhandenen kurzen Texten, kleinen einfachen Skizzen und mit Fotos oder Dokumenten, Werbematerialien und ggf. Zeitungsartikeln gefüllt werden. Farben sind hilfreich für Hervorhebungen oder Verbindungspfeile oder als weitere Kodierung von Inhalten (z.B. eine Farbe je Team, eine Farbe für die gesamte Einrichtung) u.ä.
- Die Gespräche beim Erstellen und eine Betrachtung der entstanden Geschichtslandkarte vertiefen den Wissenstransfer und den gewonnen Überblick.
- Je nach Inhalten kann die entstandene Geschichtslandkarte für alle Menschen in der Einrichtung sichtbar aufgehängt werden oder nur sichtbar für die Mitarbeiterinnen.
- Das (Weiter-)Zeichnen 2x im Jahr wäre eine nützliche Fortführung, die auch in der Zwischenzeit die Aufmerksamkeit im Alltag für die gewählten inhaltlichen Kategorien erhöht. Nützlich dabei ist auch ein Sammelort, wo Ideen, Fotos u.ä. bis zum nächsten Termin aufgehoben werden.

Variante/n

Ein Überthema für die gesamte Geschichtslandkarte. Mehr bzw. andere Kategorien.

Weitere hilfreiche Methoden

Eine halbe Geschichte

Für das Nachdenken über ein Thema oder eine Herausforderung (z.B. Angehörige sind in Sorge) gestaltet die Vorgesetzte eine halbe Geschichte. D.h. die Situation wird kurz in Geschichtenform niedergeschrieben. Die Mitarbeiterinnen bekommen in einer Besprechung diese „halbe Geschichte“ und schreiben sie zu Ende, so wie sie persönlich diese Herausforderung lösen würden. Dann werden alle Geschichten nebeneinander gehängt, betrachtet, ggf. hinterfragt und es werden Schlüsse für die Arbeit gezogen.

Mehr und Quelle: http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_155620.pdf (Seite 18)

Emphatielandkarte

Für die Beschäftigung mit Menschen und ihren Wünschen, z.B. Angehörigen oder Kooperationspartnerinnen, wird überlegt, was diese bewegt. Dazu wird ein Kopf gezeichnet und darum herum Felder, die ausdrücken sollen, was dieser Mensch denkt, sieht, sagt, fühlt, hört. In

diese Felder werden Haftnotiz-Zettel mit Erfahrungen/Ideen geklebt. Das entstandene Bild wird besprochen und für Lösungen im Umgang mit der Herausforderung als Denk-Ausgangspunkt genutzt.

Mehr und Quelle: <http://www.gogamestorm.com/?p=42>

Erfahrungsdiagramm

Für einen Rückblick wird ein Zeitleisten-Diagramm (Packpapierposter querformatig) erstellt, mit der Zeit auf der X-Achse, einem fröhlichen Gesicht am oberen Ende der Y-Achse und einem traurigen Gesicht am unteren Ende der Y-Achse. Mitarbeiterinnen tragen ihre beste und unangenehmste Arbeitserfahrung seit der letzten Arbeitsbesprechung ein, besprechen diese und ziehen Schlussfolgerungen.

Mehr und Quelle: http://www.zukunft-pflegen.info/pflegezukunft/fileadmin/Downloads/Veranstaltungen/Abschlussstagung_6.11.13/Unterlagen_Workshop_6_Wissenssicherung.pdf (Seite 9)

Fischgrätdiagramm

Ein Flipchart-/Packpapierposter, querformatig, mit einem Fischbild. Flossen können sein: Mensch, Management, Methode, Maschine, Material, Mitwelt. Am Kopf ein Problem oder Ziel/ideale Zukunft notieren. Zu jeder Flosse werden Erfahrungen, Gedanken geschrieben, besprochen und Schlussfolgerungen gezogen.

Mehr und Quelle: http://www.zukunft-pflegen.info/pflegezukunft/fileadmin/Downloads/Veranstaltungen/Abschlussstagung_6.11.13/Unterlagen_Workshop_6_Wissenssicherung.pdf (Seite 8, 9)

Schnelles Netzwerken (Speed Networking)

Ein Thema/Problem/... wird an die Mitarbeiterinnen vorab kommuniziert. Bei einem nachfolgenden Treffen suchen sie sich jemanden im Raum, mit der sie eher selten Kontakt haben und tauschen sich 5 Minuten dazu aus. Mit einem Gong erfolgt ein Gesprächspartnerwechsel. Drei Runden sind sinnvoll. Gegebenenfalls Auswertung über Kartenabfrage. Schlussfolgerungen.

Mehr und Quelle: http://www.zukunft-pflegen.info/pflegezukunft/fileadmin/Downloads/Veranstaltungen/Abschlussstagung_6.11.13/Unterlagen_Workshop_6_Wissenssicherung.pdf (Seite 10)

In der Methodenübersicht auf Seite 38 wird auf weitere hilfreiche Methoden zu diesem Thema in anderen Kapiteln verwiesen.

Auch in anderen Flüssen gibt es gute Fische...

...Wissen aus Weiter-/Bildung und Aktivitäten außerhalb der beruflichen Tätigkeit

Präsentation in Teambesprechung

Geeignet für

Kurze Themenüberblicke, Weiterbildung. Von anderen lernen, wissen wer welche hilfreiche Expertise hat.

Positive Effekte

Wissenstransfer, neue Ideen, Kommunikationstraining, Wertschätzung.



Zeitbedarf

Zeit für Vorbereitung, 3 - 5 Minuten für Vortrag zzgl. ca. 5 - 10 Minuten für Fragen und Antworten.



Materialien

Ggf. einseitiges Handout oder kopierte Materialien.



Anforderungen

Einfach durchzuführen. Vorbereitung und Moderation notwendig. Wissen kurz und hilfreich präsentieren können.

Beschreibung

1. Vor dem ersten Mal sollten die inhaltliche Struktur mit Zeitvorgabe und ggf. Handout-Vorgabe überlegt werden, die dann immer wieder von allen für ihre Inhalte genutzt wird. Ggf. gibt es eine Liste, in die jede mögliche Themen einträgt und diese werden mit Erfordernissen und Wünschen abgeglichen, damit die Präsentationen passen.
2. Zur Vorbereitung der Mitarbeiterin ist auf Seite 42 ein geeigneter Weg zur inhaltlichen Planung der Präsentation als Kopiervorlage zu finden.

3. Präsentation durch die Mitarbeiterin, danach sind Fragen und Antworten möglich sowie können ggf. Schlussfolgerungen gezogen werden.



Kopiervorlage
Seite 42

„Die Bildung kommt nicht vom Lesen, sondern vom Nachdenken über das Gelesene.“

Carl Hilty

Mikroartikel

Geeignet für

Kurze Themenüberblicke, Weiterbildung. Wissen dokumentieren. Von anderen lernen, wissen wer welche hilfreiche Expertise hat.

Positive Effekte

Wissenstransfer, Kommunikationstraining, Wertschätzung.



Zeitbedarf

Gering.



Materialien

MS Word oder Stift und Papier.



Anforderungen

Einfach durchzuführen. Organisation notwendig. Wissen kurz und hilfreich verschriftlichen können.

Beschreibung

1. Auf einer A4-Seite werden entsprechend einer einheitlich vorgegebenen Struktur kurze Überblicke zu neuen, wichtigen, kritischen,... Themen gegeben.
2. Ein Strukturbeispiel könnte sein: Thema, wichtige Informationen, Probleme/ Lösungen, Praxisbeispiele, Erkenntnisse, Schlussfolgerungen.
3. Dies kann in der Arbeitsbesprechung kurz vorgestellt werden und leicht sichtbar/zugänglich aufbewahrt werden. Dabei sollten die Neuzugänge auch einfach sichtbar gemacht werden.

Variante/n

Andere Strukturen. Zum Beispiel die Grundform der Methode: Thema, Geschichte, Einsicht, Folgerungen, Anschlussfragen.

Thema

Wichtige Informationen, Probleme, Lösungen:

Praxisbeispiele:

Erkenntnisse:

Schlussfolgerungen:

Quelle:

Grundform der Methode: Willke H. (2004). Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Lessons Learned Karten

Geeignet für

Sehr kurze Themenüberblicke, Lernen, Weiterbildung.

Wissen dokumentieren. Von anderen lernen, wissen wer welche hilfreiche Expertise hat.

Auch Lernfortschritte dokumentieren (Praktikantinnenbegleitung, neue Mitarbeiterin)

Positive Effekte

Lern-/Wissenstransfer, Kommunikationstraining, Wertschätzung.



Zeitbedarf

Sehr gering



Materialien

MS Word oder Stift und Papier.



Anforderungen

Einfach durchzuführen. Organisation notwendig. Wissen kurz und hilfreich verschriftlichen können.

Quelle:

Grundform der Methode: Mittelmann, Angelika (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand, S. 178-179.

Lesson Learned

Thema, Anlass

Lernerfahrung:

Beschreibung

1. Auf A5-Karten wird jeweils sehr kurz eine Lernerfahrung dokumentiert.
2. Diese Karten können in der Arbeitsbesprechung kurz erwähnt werden und dann leicht sichtbar/zugänglich aufbewahrt werden.
Dabei sollten die Neuzugänge deutlich sichtbar gemacht werden.

Variante/n

Frage-Antwort-Kombinationen auf Vorder- und Rückseite von häufig wiederkehrenden Fragen.

Fakten und Meinungen

Geeignet für

Aktivierung von Erfahrungswissen für kreative Strategie- und Planungsprozesse. Wissen zu Themen, Herausforderungen differenziert sichtbar machen und darauf aufbauen.

Positive Effekte

Wissenstransfer, weiter Blickwinkel, Orientierung, Ideen, Kommunikationstraining, Wertschätzung.

„Ein neuer Besen kehrt gut, aber ein alter kennt die Ecken.“

Irisches Sprichwort

Quelle:
Futurelab (2007) *Facts or opinions*. In: Exploratree



Zeitbedarf

Abhängig von der Anzahl der TeilnehmerInnen geringer bis mittlerer Zeitbedarf.



Materialien

Helle Packpapierrollen, farbige Stifte, haltbare farbige Karten/Haftnotiz-Zettel, Klebstoff. Pinnwand bzw. Platz zum Arbeiten und Aufhängen.



Anforderungen

Einfach durchzuführen. Moderation. Zeit für Nachbereitung.

Beschreibung

1. Aus einer Packpapierrolle wird ein großes Packpapierposter im Querformat geschnitten und aufgehängt. Oben wird das zu behandelnde Thema bzw. die Herausforderung notiert. Darunter kleben alle TeilnehmerInnen auf die linke Seite ihnen bekannte Fakten auf Haftnotiz-Zettel und auf die rechte Seite ihre Meinungen bzw.

Wollen wir ein Café im Haus haben?

Fakten

Meinungen

- die ihnen bekannten Meinungen von KooperationspartnerInnen. Durch die Wahl farbiger Haftnotiz-Zettel können Unterkategorien gebildet werden, z.B. eine Farbe für positive Fakten, eine andere für negative Fakten. Oder eine Farbe für die Meinungen der MitarbeiterInnen und eine Farbe z.B. für die Meinungen von Angehörigen.
2. Danach werden die Haftnotiz-Zettel, wenn sich Untergruppen ergeben haben, thematisch gruppiert und entsprechend umgeklebt.

3. Mittels Klebepunktabfrage können nun die TeilnehmerInnen Bewertungen vornehmen, z.B. welches ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Fakten, die drei kritischsten Fakten oder die drei Meinungen sind, mit denen sie am meisten übereinstimmen.
4. Das Ergebnis wird gemeinsam besprochen und ausgewertet.
5. Anschließend wird nachgedacht, was man noch wissen sollte für die nächsten Schritte zu diesem Thema, dieser Herausforderung. Wie gehen wir weiter vor?

Herausforderungskarten

Geeignet für

Aktivierung von Erfahrungswissen für kreative Strategie- und Planungsprozesse. Wissen zu Methoden, Services, Angeboten der Einrichtung heben und darauf aufbauen.

Positive Effekte

Wissenstransfer, weiter Blickwinkel, Ideen, Freude, Kreativitäts-/Kommunikations-training, Wertschätzung.



Quelle:
Ide-Smith, Michele (2012) *Playing with Challenge Cards*.
In: UX @redgate



Zeitbedarf

Abhängig von Anzahl der Durchgänge, mittlerer Zeitbedarf.



Materialien

Stifte und Papier, 2 Pinnwände bzw. Platz zum Aufhängen von Karten.



Anforderungen

Einfach durchzuführen. Moderation. Zeit für die Vor- und Nachbereitung.

Beschreibung

1. Betreuungs- und Leistungsangebote sowie Abläufe der Einrichtung bzw. in der Einrichtung werden in Bezug auf eine oder mehrere anstehende Veränderungen innerhalb oder außerhalb der Organisation, betrachtet. Der Weg dafür ist eine spielerische Aktivierung von Wissen und Kreativität für das Finden von Strategien im Umgang mit den anstehenden Veränderungen.
2. Die Teilnehmerinnen an der Besprechung werden per Losziehen in zwei Gruppen eingeteilt. Eine Gruppe ist die

Herausforderung 1:

Die Nachfrage für die Tagespflege übersteigt unsere Kapazität.

Im Projekt Tagespflege wurde eine steigende bzw. sinkende Nachfrage berücksichtigt.

Unsere Tagespflege bekommt sehr oft Bewerbungen, weil sie günstige Arbeitsbedingungen bietet.

- Herausforderergruppe, die andere die Lösungsgruppe.
3. Die Herausforderergruppe trägt herausfordernde Gedanken zu Schwächen und Risiken der Methode/des Services/des Angebotes in Bezug auf die anstehenden Veränderungen auf Karten zusammen. Je Gedanke wird eine Karte beschrieben. Die Herausforderungskarten werden auf eine Pinnwand gepinnt, mit der Idee zur Pinnwand. Wenn sie in einer bestimmten Reihenfolge bearbeitet werden sollen, wird diese Reihenfolge sichtbar auf die Rückseite geschrieben.
 4. Die Lösungsgruppe tauscht sich zu möglichen Stärken und Chancen der Methode/des Services/des Angebotes in Bezug auf die anstehenden Veränderungen aus. Je Gedanke wird eine Karte beschrieben. Diese Karten werden sichtbar auf eine Pinnwand gepinnt.
 5. Die Karten beider Gruppen haben jeweils eine eigene Farbe, um sie auseinanderzuhalten.
 6. Die Herausforderergruppe nimmt nach und nach eine Herausforderungskarte von der Wand, liest sie vor und erzählt ggf. eine kleine Geschichte oder spielt eine Mini-Szene dazu vor.
 7. Die Lösungsgruppe nimmt eine ihrer Karten als Lösung von der Pinnwand und reagiert kreativ auf diese Herausforderung.
 8. Wenn die Lösungsgruppe eine Lösung hat, die die Herausforderergruppe akzeptiert, bekommt sie einen Punkt, ansonsten bekommt die Herausforderergruppe den Punkt.
 9. Wenn es keine passende Lösungskarte gibt, erarbeiten beide Teams eine Lösung.
 10. So entsteht eine gemeinsame Lösungsbzw. Verbesserungsgeschichte zur Methode/dem Service/dem Angebot mit Blick auf eine oder mehrere anstehende Veränderungen.
 11. Anschließend Diskussion über diese Erfahrung. Planung nächster Schritte.
- ### Variante/n
- Für sehr heterogene Gruppen die Gruppeneinteilung vorher vorbereiten.

Wir in der Zeitung

Geeignet für

Aktivierung von Erfahrungswissen für kreative Strategie- und Planungsprozesse. Wissen differenziert für Visionen sichtbar machen und darauf aufbauen.

Positive Effekte

Wissenstransfer, weiter Blickwinkel, Freude an Geschichten, Kreativitätsschulung, bessere Verankerung des sichtbar gemachten Erfahrungswissens durch das Ansprechen vieler Sinne, neue Ideen, Wertschätzung.

Quelle:
Girard J.P. and Lambert S (2007) *The Story of Knowledge: Writing Stories that Guide Organisations into the Future*.
In: *The Electronic Journal of Knowledge Management*
Volume 5 Issue 2, pp 161-172.



Zeitbedarf

Abhängig von der Anzahl der TeilnehmerInnen mittlerer Zeitbedarf.



Materialien

Helle Packpapierrollen, farbige Stifte, haltbare farbige Karten/Haftnotiz-Zettel, Klebstoff. Pinnwand bzw. Platz zum Arbeiten und Aufhängen.



Anforderungen

Einfach durchzuführen. Zeit für Vorbereitung. Moderation notwendig. Etwas Mut zum Zeichnen.

Beschreibung

1. Wie sehen unsere Angebote für die nächste Zukunft aus?
Wie gehen wir mit unseren Angeboten auf Herausforderungen innerhalb unserer Einrichtung und außerhalb unserer Einrichtung erfolgreich um?
Die Situation, die betrachtet werden soll, wird ausgewählt.
2. Um Visionen und Erfolgskriterien dafür

sichtbar und greifbar zu machen, wird der Prüfstein genutzt: „Wie könnten wir es als Einrichtung in die Zeitung schaffen?“ Zum Beispiel in die lokale Tageszeitung oder in eine Fachzeitschrift.

3. Die Seite dieser Zeitung/Zeitschrift in der Zukunft wird als kreative „Antwort“ gestaltet. „Ja, wir haben es in die Zeitung/Zeitschrift mit einem redaktionellen Artikel geschafft.“
Dafür wird entschieden, wann die Einrichtung in der Zeitung/Zeitschrift stehen soll. Ist das ein kurzfristiges Ziel – noch dieses Jahr oder ein langfristiges Ziel – nächstes Jahr.
4. Aus einer Packpapierrolle ein großes Packpapierposter im Querformat schneiden und aufhängen.
Felder einer Zeitungsseite werden darauf vorgezeichnet. Zum Beispiel: Raum für Überschrift, Texte/Geschichten, Zitate, Bilder,...
5. Ideen, wie diese Felder gefüllt werden sollen, werden gesammelt, ausgewählt und eingetragen bzw. eingezeichnet.

6. Bei einer großen TeilnehmerInnenzahl ist die Arbeit in Kleingruppen sinnvoll. Damit entstehen verschiedene Zeitungsseiten und ermöglichen unterschiedliche Betrachtungsweisen.
Je nach Ziel können dafür die Teams heterogen oder homogen zusammengesetzt sein.
7. Die entstandenen Zeitungsseiten werden diskutiert und Schlussfolgerungen für die aktuelle Arbeit bzw. Strategien und Pläne gezogen.
8. Je nach Inhalten kann die entstandene Zeitungsseite für alle Menschen in der Einrichtung sichtbar aufgehängt werden oder nur sichtbar für die MitarbeiterInnen.

Variante/n

Wenn eine größere TeilnehmerInnenanzahl möglich ist, könnte man auch verschiedene Zeitungen bzw. Zeitschriften je Kleingruppe auswählen und damit verschiedene Blickwinkel auf die Vision ermöglichen.

Weitere hilfreiche Methoden

Kompetenz-Agenda

Wie gut sind wir auf aktuelle Herausforderungen in und außerhalb der Einrichtung mit unseren Kompetenzen vorbereitet?

In einer Tabelle werden jeder aktuellen Herausforderung die benötigten Kompetenzen für Mitarbeiterinnen bzw. Teams bzw. die Einrichtung insgesamt gegenübergestellt und daraus Lernnotwendigkeiten mit dem dabei zu erzielende Kompetenz-Niveau abgeleitet. Außerdem wird geklärt, ob das Lernen im Berufsalltag möglich ist und wie oder welche zusätzlichen Lernwege benötigt werden.

Eine Variante für dieses Vorgehen ist ein Ist- und ein Soll-Wissensprofil insgesamt für Mitarbeiterinnen bzw. Teams bzw. die Einrichtung zu erstellen. Und danach den Lern- bzw. Qualifizierungsweg vom Ist zum Soll zu definieren. Geeignet sind für quantifizierte Wissensprofile beispielsweise Netzdiagramme, für qualitative Wissensprofile ein strukturierter Text.

Mehr zu Kompetenzen siehe Seiten 6, 8, 14, 30.

Mehr und Quelle: <http://www.brunnbauer.ch/wissensmanagement/index.php?title=Kompetenzagenda>

Angebote-Landkarte

Mit dieser Landkarte wird ein Überblick über alle Angebote der Einrichtung gegeben. Es können so Lücken in Bezug auf interne und externe Herausforderungen erkannt werden. Sie kann auch zeigen, wo eigene Angebote optimiert werden könnten oder sollten.

Dafür werden auf einem Packpapierposter im Querformat die Angebote eingetragen. Ziel ist Überblick und Details gleichzeitig übersichtlich sichtbar zu machen. Diese können z.B. nach Zielgruppen oder Angebotsthemen strukturiert werden und bestehende sowie in naher Zukunft geplante Angebote enthalten. Die Platzierung auf der Landkarte und farbliche Markierungen helfen zu strukturieren. Wenn die Landkarte fertig ist, können daran nacheinander Herausforderungen in Bezug auf die Angebo-

te betrachtet werden. Erkenntnisse werden mit farbigen Haftnotiz-Zettel zu den entsprechenden Angeboten geklebt.

Mehr und Quellen: <http://www.amg-tirol.at/content/productive-ageing> und <http://www.servicedesigntools.org/tools/38>

Der „blinde Fleck“

„Ich weiß, dass ich nichts weiß“ Sokrates. Diese Methode macht blinde (Wissens-) Flecken sichtbar. Zu einem Thema/einer Herausforderung wird ein auf einem Packpapierposter im Querformat ein Denkplakat gezeichnet. Ein Kopf, von dem 4 Pfeile auf 4 Felder verweisen. Feld 1: Wir wissen, dass wir es wissen (Bekanntes). Feld 2: Wir wissen, dass wir es nicht wissen (Wissen, das uns bekanntermaßen fehlt). Feld 3: Wir wissen nicht, dass wir es wissen (z.B. Kompetenzen, die wir haben, aber noch nicht in diesem Zusammenhang nutzen. Oder „altes“ ungenutztes Feedback u.ä.). Feld 4: Wir wissen nicht, was wir nicht wissen (Hilfsfragen: Was wissen Sie, was Sie wissen/nicht wissen?

Die Felder sollten entsprechend der Nummerierung befüllt werden, also vom Einfachen zum Schweren). Durch diesen Weg können auch auf die letzte und schwierigste Frage Antworten gefunden werden. Wenn bei den letzten Feldern wenig Erkenntnisse hervorkommen, ist das auch in Ordnung. Auf diese Weise wird der Blick dafür geschärft. Zugänglich aufgehängt, können auch diese Felder mit nach und nach kommenden Erkenntnissen befüllt werden und so Schlussfolgerungen für die Arbeit gezogen werden.

Mehr und Quelle: <http://www.gogamestorm.com/?s=blind+spot>

In der Methodenübersicht auf Seite 38 wird auf weitere hilfreiche Methoden zu diesem Thema in anderen Kapiteln verwiesen.

Von Mündungen und Abzweigungen...

...Veränderung bei Mitarbeitern/-innen

Goldene Regeln

Geeignet für

Wissenstransfer, wenn Mitarbeiterinnen neue Aufgaben bekommen, in andere Arbeitsbereiche gehen oder Führungsverantwortung übernehmen. Sehr kurzer Überblick über das wichtigste Erfahrungswissen, das von Wissensträgerinnen an die (neue) Kollegin, die Vorgesetzte transferiert wird.

Positive Effekte

Lern-/Wissenstransfer, Kommunikationstraining, Freude an Geschichten, Wertschätzung.



Zeitbedarf

Etwas Vorbereitungszeit.
Transferzeitaufwand gering.



Materialien

MS Word oder Stift und Papier.



Anforderungen

Einfach durchzuführen. Wissen kurz und hilfreich verschriftlichen können.

Beschreibung

1. Diese „Goldenen Regeln“ sind Erfolgsprinzipien der Mitarbeiterin oder der Vorgesetzten bei ihrer Arbeit, die sie nun weitergibt an die neue Kollegin oder die neue Vorgesetzte.
2. Fragen für die Erstellung dieser Regeln können zum Beispiel sein:
Welche 5 - 10 Verhaltensweisen haben mir geholfen, mich schnell in mein neues Arbeitsgebiet/meine neue Rolle einzuarbeiten?
Was sind die 5 - 10 beachtenswertesten Erkenntnisse, um diese Arbeit fehlerfrei zu erledigen?
Wie bewältige ich am besten schwierige Gespräche mit Angehörigen? 5 - 10 Tipps.
3. Die Wissensgeberin notiert kurz und knapp diese „Goldenen Regeln“ und übergibt sie der Mitarbeiterin, die sie nützen kann. Im Übergabegespräch können diese „Goldenen Regeln“ zum Beispiel mit kurzen Erfahrungsgeschichten verständlicher gemacht bzw. gut

4. Je nach Vertraulichkeitsgrad des Inhaltes sind diese Regeln sichtbar aufgehängt noch nützlicher.

Variante/n

Auch möglich in Verbindung mit WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen (Seiten 31 - 33).

Beispiele

<http://www.bfs-sozialpflege.net/goldene-regeln.htm>

http://www.legasthenie-englisch.de/wp-content/uploads/2013/05/Goldene_Regeln_zum_Ansprechen_von_Lese_und_Schreibschwierigkeiten.jpg

<http://www.alzheimer-gesellschaft-ingolstadt.de/ratgeber/12-goldene-regeln/>



Kopiervorlage
Seite 44

„Das beste Wissen ist das, was du kennst, wenn du es brauchst.“

Arabisches Sprichwort

Kurzanleitungen

Geeignet für

Wissenstransfer, wenn Mitarbeiterinnen neue Aufgaben bekommen, in andere Arbeitsbereiche gehen oder Führungsverantwortung übernehmen. Eine kurze Übersicht zu einem Thema/einer Methode/Technik/einer Aufgaben wird von Wissensträgerinnen an die (neue) Kollegin/Vorgesetzte transferiert.

Positive Effekte

Lern-/Wissenstransfer, Kommunikationstraining, Wertschätzung.



Zeitbedarf

Etwas Vorbereitungszeit je nach Umfang bzw. Schwierigkeitsgrad der Inhalte bzw. ob vorhandene Inhalte eingebunden werden können. Transferzeitaufwand gering.



Materialien

MS Word. Und ausgedruckt verfügbar auf stärkerem Papier.



Anforderungen

Einfach durchzuführen. Wissen hilfreich im Überblick verschriftlichen können.

Beschreibung

1. Die auch unter dem Namen Quick Reference Card bekannten Kurzanleitungen bieten auf einem A4-Blatt Papier (es werden Vorder- und Rückseite genutzt) die wichtigsten Informationen zu Themen, Prozessen, Methoden, Regeln, Technik im Überblick.
2. Hilfreich ist es zum schnelleren Verständnis, Kärtchen mit gleicher Struktur vorzubereiten. Inhaltstypen sind z.B.: Themen, Prozessen, Methoden, Regeln, Technik. Auch eine einheitliche farbliche Gestaltung und eine Strukturierung mit Absätzen/Aufzählungen/Linien/Kästen hilft, die Anleitungen verständlicher und schneller verstehbarer zu erstellen.
3. Strukturvarianten können sein:
 - Überblick geben und danach dazu Details.
 - Zuerst Muss-Informationen, dann ergänzende Informationen.
 - Abläufe bzw. Checkfragen auflisten, die in einer bestimmten Reihenfolge geklärt werden müssen.
4. Auf jeden Fall sollten die Kurzanleitungen Erstellungsdatum, Versionsnummer (bei Folgeversionen Veränderungen sichtbar machen), Erstellerin, Kontaktdaten enthalten.

Variante/n

Auch möglich in Verbindung mit WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen (Seiten 31 - 33).

Beispiele

http://systems.hscic.gov.uk/scr/staff/impguidpm/training/4833_scra_qrg.pdf
<http://cdn.hivguidelines.org/wp-content/uploads/mental-health-screening-06-21-2012.pdf>

5x Warum

Geeignet für

Wissenstransfer, wenn Mitarbeiterinnen neue Aufgaben bekommen, in andere Arbeitsbereiche gehen oder Führungsverantwortung übernehmen. Verständnis von (Hinter-)Gründen für Arbeitsmethoden/Umgang mit Herausforderungen wird von Wissensträgerinnen an die (neue) Kollegin/Vorgesetzte transferiert.

Positive Effekte

Lern-/Wissenstransfer, Verständnis, Kommunikationstraining, Wertschätzung.



Zeitbedarf

Gering.



Materialien

Stift und Papier/Flipchart.



Anforderungen

Einfach durchzuführen.



Beschreibung

1. Diese Methode schaut fragend hinter die Gründe von Gründen.
In aller Regel reichen fünf Fragerunden aus, um (Hinter-)Grundwissen erkenn- und verstehbar zu transferieren.
2. Die einfache Variante ist mehrfach nachzufragen, zum Beispiel:
„Warum war die Tochter von Frau Reiter mit der Entscheidung x nicht zufrieden?“
> Antwort. > Diese Antwort bzw. ein Detail dazu wieder mit einer Warum-Frage hinterfragen. > Antwort. > Usw.
Diese Variante kann mündlich durchgeführt werden.

Variante/n

1. Die nachfolgend beschriebene umfassende Variante dieser Methode ist geeignet, wenn es bei der ersten Warum-Frage nach Hintergründen mehrere Antworten gibt.
2. Bei mehreren Antworten sollten diese alle entweder nebeneinander auf ein Flipchartpapier geschrieben werden oder jede Antwort auf eine eigene A4-Seite.
3. Im nächsten Schritt wird jede dieser ersten Antworten einzeln 4x hinterfragt. Entweder die Antwort insgesamt oder ein Detail darin.
4. Auf diese Weise entstehen mehrere Antwortstränge und man macht so Erfahrungswissen umfassend und damit sicherer verständlich.

Quelle:
5-Why-Methode. In: de.wikipedia.org
Beispiel für die ausführliche Variante mit Excel: <http://www.bulsuk.com/2009/07/5-why-analysis-using-table.html>

Auch das weite Meer hat seine Reize...

...wenn Mitarbeiter/-innen

die Einrichtung verlassen



*„So lange niemand Verpflichtungen
eingeht, so lange gibt es nur Versprechen
und Hoffnungen, aber keine Pläne.“*

Peter Drucker

Edith Ilgner

Sie stellte ihr Fahrrad ab und ging langsam und nachdenklich auf das Haus der SeniorInnen Oberfeld zu. Vor zwei Jahren hatten sie Hanne Leitenberger in den Ruhestand verabschiedet. Simon Griesser übernahm von ihr diese Position. Sie hatte am Rande miterlebt, was alles unternommen wurde, damit er möglichst viel Erfahrungswissen von Frau Leitenberger auf den Weg mitbekam. Viel hatte er sich ja auch selbst erarbeitet. Edith Ilgner hatte großen Respekt vor seiner Leistung. Nie hatte sie gedacht, dass sie selbst einmal Pflegedienstleiterin werden würde. Doch jetzt, da er seiner Liebe nach Bayern folgte, würde sie seine Nachfolgerin werden. Sie war erst nicht sicher gewesen, ob sie das schaffen würde, doch alle hatten ihr das zugetraut. Nun freute sie sich auf heute, denn sie würden die Wissenstransfermethode aus dem INTERREG-Projekt zur Pflege nutzen, die damals die Arbeiterkammer Oberösterreich bei Hanne Leitenberger und Simon Griesser moderiert hatte. Heute würde sie selbst Wissen geschenkt bekommen: „Was für ein Tag für mich!“, dachte sie, als sie die Eingangstür öffnete.

Simon Griesser

Tragwein – Linz – Oberfeld – Altötting, Simon Griesser freute sich auf den nächsten Ort seines Lebens und seine Hochzeit in diesem Sommer in Bayern. Nur schade war es trotzdem, das Haus der SeniorInnen Oberfeld zu verlassen und auch Oberösterreich Lebwohl zu sagen. Er hatte hier so viel gelernt und bewegen können. Gut, dass sie regelmäßig Erfolgsbesprechungen gemacht hatten, auf diesen Erfahrungen wollte er in Altötting aufbauen. Auch wenn die Übergabezeit anstrengend war, er hatte einen Tag Urlaub gemacht und in Ruhe überlegt, welche Wissensmanagement-Methoden er mitnehmen würde und was seine wichtigsten Erkenntnisse für die Pflege aus Oberfeld waren. Der Nebeneffekt: er war gut vorbereitet auf die „WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen“-Methode, die heute auf dem Programm stand. Nur noch drei Monate in Oberfeld. Wie würde sich der Abschied anfühlen? Es sollte ein kleines Fest geben und er hatte bemerkt, dass die Mitarbeiter/-innen eine Überraschung planten. Was würde das sein?

Kompetenz und Wissen

Simon Griesser möchte, dass Edith Ilgner eine erfolgreiche Pflegedienstleiterin im Haus der SeniorInnen Oberfeld wird. Er wünscht sich das für die Bewohner/-innen, für die Mitarbeiter/-innen und für Edith Ilgner selbst. Was benötigt sie dafür? Neben dem Wollen, diese Position auszufüllen, die geeigneten Kompetenzen und das passende Wissen.

Kompetenzen sind die bei Menschen „verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“²¹. Volitional bedeutet in diesem Zusammenhang durch Willen bestimmt.

Eine Kompetenz in Bezug auf Wissensmanagement ist die Kompetenz Wissensorientierung, die in der Einleitung, siehe Seite 6, vorgestellt wurde. Wissensorientierung ist

die „Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln“²². Edith Ilgner hat sich über die Jahre in der Organisation zur Expertin in Sachen Wissensorientierung entwickelt. So kann sie zum Beispiel sehr gut komplexe Sachverhalte kurz und prägnant auf den Punkt bringen und in Handlungswissen überführen, dank der genutzten Methoden zur berufsbegleitenden Hebung von Wissensschätzen, siehe Kapitel 2, Seiten 15 - 28.

Edith Ilgner entschied sich nach gründlichem Nachdenken dafür, Pflegedienstleiterin zu werden und sie hat die benötigten Kompetenzen für diese Aufgabe. In der Übergabe von Simon Griesser an Edith Ilgner geht es nun darum, das benötigte Wissen passend zu transferieren. Dafür wird die 3-Phasen-Methode des Wissenstransfers²³ genutzt, siehe nebenstehende Abbildung. In der 1. Phase entsteht mit Hilfe einer Wissenslandkarte „eine Übersicht des erforderlichen Wissens und eine Priorisierung für den Übergang.“²⁴ In der 2. Phase wandelt man diese Wissenslandkarte in ein Transfer-

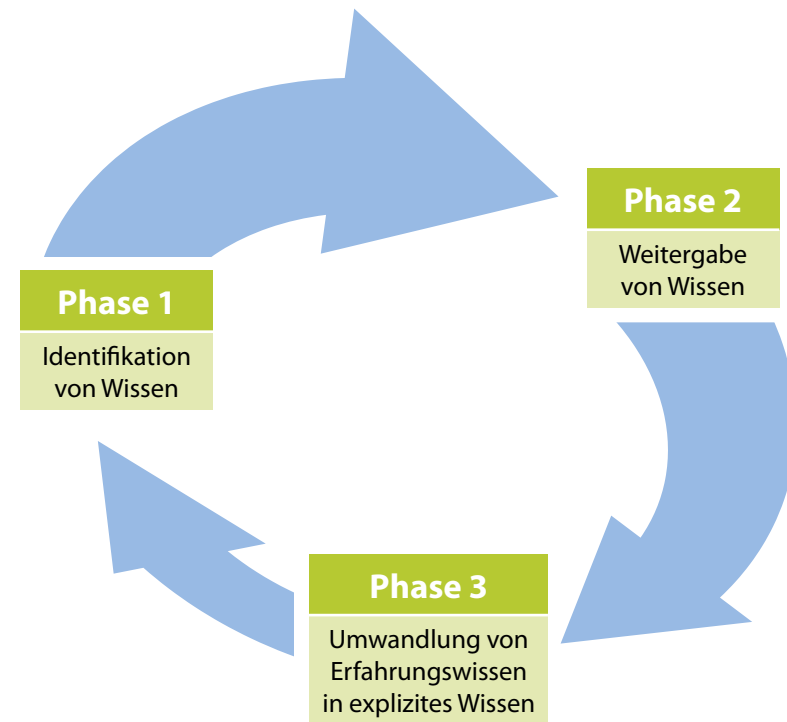


Abbildung nach Ackermann²³

protokoll um, indem definiert wird, welche Methoden zur Wissensweitergabe genutzt werden. In der 3. Phase wird das Erfahrungswissen in explizites Wissen umgewandelt.

Dieser Wissenstransfer wirkt nicht nur in Richtung Edith Ilgner. Er bringt auch Simon Griesser Wertschätzung für sein Wissen und seine Bemühungen zum Wissenstransfer. Außerdem bekommt er so einen weiteren Überblick über die Pflegearbeit, den er für

seine neue Position in Bayern nutzen kann. Und für die Mitarbeiter/-innen im Haus der SeniorInnen Oberfeld wird sichtbar und fühlbar: Wissen ist bei uns etwas wert.

²¹ Weinert, F. E. (2001) *Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit*. In: Weinert, F. E. (Hg.): *Leistungsmessung in Schulen*. Weinheim

²² FH Wien – Studiengänge der WKW – Institut für Tourismus-Management *Fach- und Methodenkompetenz – Wissensorientierung*. In: *Interaktive Kompetenzatlas*

²³ Ackermann, B. (2009) *Das Erfahrungswissen nutzen*. In: *personalmagazin – Management, Recht und Organisation*, Ausgabe 03/09

²⁴ Siehe 3

WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen

Geeignet für

Wissenssicherung von langjährigem, oft impliziten Erfahrungswissen beim Ausscheiden einer Person bzw. bei sonstigen Veränderungen. Wissen für weitere Personen sichtbar machen.

Positive Effekte

Erfahrungswissen wird sichtbar. Gleichzeitig werden Transfermaßnahmen (was braucht die neue Kollegin noch, um sich gut einzuarbeiten) und auch Verbesserungsideen für den eigenen Aufgabenbereich und das Haus gesammelt.

Quelle:
Staflinger, H., Mayrhofer, P., Terhoeven, G.:
PflegeWISSEN braucht WissensPFLEGE. Alten- und Pflegeheime auf dem Weg zum Wissensvorsprung.
In: WISO 1/2013, S. 133 – 158, Linz.

Die Grundidee, Erfahrungswissen über Mindmaps abzubilden stammt von Cogneon (www.cogneon.de)

Weitere Informationen zum INTERREG-Projekt PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT und den Pilotierungen der Methode finden Sie auf www.zukunft-pflegen.info.



Zeitbedarf

Je nach Position und Erfahrungsschatz (z.B. Zahl der Berufsjahre) ca. 4 Arbeitstage (inkl. aller Schritte)



Materialien

Software zur Erstellung einer Wissenskarte als MindMap, z.B. FreeMind (gratis, http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Main_Page) bzw. MindManager, Tabellenprogramm für die Erstellung der Listen.



Anforderungen

Die Moderation der Erstellung einer Wissenskarte erfordert eine fundierte Moderationserfahrung an die Wissenspflegerin. Es empfiehlt sich im Duo zu arbeiten und im Idealfall externe Begleitung einzubinden.

Beschreibung

Wissenspflege – was bringt's?

Die Arbeit in der Pflege und Betreuung ist dadurch gekennzeichnet, dass neben der notwendigen berufsbegleitenden Aus-, Fort- und Weiterbildung oft über Jahre hinweg ein umfangreiches – sehr oft implizites und nicht immer geteiltes – Erfahrungswissen, siehe dazu auch Seite 5, aufgebaut wird. Durch einen systematischen Wissenstransfer wird das breite Spektrum der Tätigkeiten in der Pflege und Betreuung, aber auch im Management einer Gesundheits- und Sozialeinrichtung aufgezeigt. Deutlich wird dadurch etwa, wo derzeit ev. Schwachstellen liegen – hier besteht die Möglichkeit zur Verbesserung der eigenen Arbeitsbedingungen – aber auch, was Erfolgsfaktoren für die eigene Tätigkeit sind. Und nicht zuletzt: durch die intensive und methodengestützte Beschäftigung mit den eigenen Wissensschätzen wird sichtbar, dass Pflege nicht „einfach nebenbei“ und „eh von jeder“ geleistet werden kann.

Im Rahmen des EU-geförderten INTERREG-Projektes „PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT“ (<http://www.zukunft-pflegen.info>) wurde in Hauptverantwortung der Arbeiterkammer OÖ aufbauend auf der Methode Transferwerk® von Grit Terhoeven mit „WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen“ ein Instrument entwickelt, das Einrichtungen beim systematischen Wissenstransfer unterstützt.

Zielgruppe sind Führungskräfte und Mitarbeiterinnen in Schlüsselpositionen (wie zum Beispiel Heimleitung, Pflegedienstleitung, Wohnbereichsleitung, Konzeptverantwortliche,...), die aus der Einrichtung ausscheiden (= Wissensgeberin) sowie deren Nachfolgerin (= Wissensnehmerin).



Kopiervorlage
Seite 45

WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen

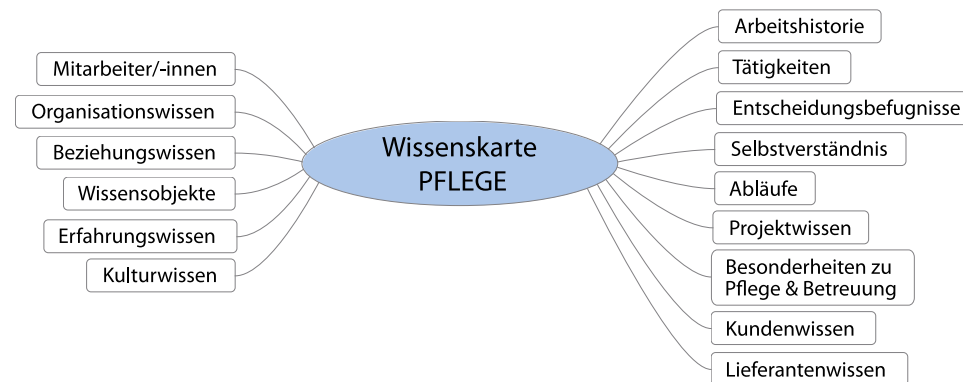
In sieben Schritten zum Wissenstransfer:

Für einen erfolgreichen Ablauf sind folgende Schritte vorgesehen:

1. Klärung der Rahmenbedingungen
2. Vorbereitung von Wissensgeberin und Wissensnehmerin
3. Erstellung der Wissenskarte PFLEGE
4. interne Ergebnissicherung – Finalisierung von Abschlusspräsentation
5. 360°-Abstimmung des Transferplanes (mit Geschäftsführung, OE, PE, QM, ...)
6. Maßnahmenumsetzung
7. Projektabschluss und Evaluation

Schritt 3 – Erstellung der Wissenskarte PFLEGE – so geht's:

In einem strukturierten Prozess der Wissensübergabe erfolgt eine Sammlung der zu übertragenden Wissensbereiche. Es empfiehlt sich, bei der Erstellung der Wissenskarte PFLEGE im Tandem zu arbeiten: Eine Wissenspflegerin (Moderatorin) stellt die Fragen – zugrunde liegt ein spezieller Fragenkatalog, der auf die



Situation hin angepasst wird – die andere Moderatorin erstellt gleichzeitig über Beamer und Notebook eine Wissenskarte in Mindmapstruktur.

Die Wissensnehmerin erhält einen genauen Überblick über die Aufgaben und Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes.

Der Maßstab für die Detailliertheit der Ausarbeitung der einzelnen Aspekte ist das Bedürfnis der Wissensnehmerin. Diese wird ermuntert, im Laufe des Prozesses viele Fragen zu stellen.

Die Dauer der Erstellung der Karte variiert häufig, da so lange an der Karte gearbeitet wird, bis diese aus Sicht der beiden Akteurinnen fertig ist. Gleichzeitig zur Erstellung der Wissenskarte werden in 2 Tabellen Verbesserungsideen für das Haus (z.B. neues Format für Teambesprechungen, Überarbeitung von Standards,...) und nötige Transfermaßnahmen für die Nachfolge (z.B. Leitungskräfteausbildung, Sichtung des Demenzkonzeptes,...) gesammelt. Querverweise werden in der Wissenskarte mit Symbolen versehen.

WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen Ideen für das Haus						
Knotenbezeichnung	Beschreibung der Verbesserungsmaßnahme	Wie?	Bis wann?	Verantwortliche/-r	Priorität	Status

WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen Transfermaßnahmen						
Knotenbezeichnung	Beschreibung der Transfermaßnahme	Wie?	Bis wann?	Verantwortliche/-r	Priorität	Status

Weitere Informationen zum EU-geförderten INTERREG-Projekt „PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT“ und den Pilotierungen der Methode finden Sie auf www.zukunft-pflegen.info.

Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Methode in der Praxis:

- Vereinbarung klarer Rahmenbedingungen: z.B. wie viel Zeit ist verfügbar, was passiert mit den Ergebnissen?
- Information im Haus/Team: was wird erarbeitet, warum sind diese Personen beteiligt, was geschieht mit den Ergebnissen?
- Alle unmittelbar vorgesetzten Personen müssen informiert (siehe Schritte 1, 6, 7) und von der Methode begeistert sein.
- Wissenspflegerinnen brauchen „nötigen Abstand“, um blinde Flecke zu sehen und eine fundierte Erfahrung in der Moderation von Veränderungsprozessen – manchmal ist aufgrund emotionaler Aufrüttelung im Rahmen der Erstellung der Wissenskarte eine Unterbrechung des Prozesses nötig.
- Den richtigen Zeitpunkt wählen: wird in Organisationen derzeit an vielen Veränderungen „geknabbert“, so kann es sein, dass diese im Wissenstransfer spürbar werden und die Erstellung der Wissenskarte nicht in der vollen Ausprägung erfolgen kann.

Variante/n

Die Methode ist so konzipiert, dass immer zwei Personen von der Wissenskarte direkt einen Nutzen ziehen und die gesamte Wissenskarte gemeinsam ausfüllen.

Es ist aber auch möglich,

1. dass die Wissenskarte gemeinsam in einem Team erstellt wird
2. dass nur einzelne Aspekte der Wissenskarte bearbeitet werden; z.B. welche Erfahrungsstrategien haben wir im Umgang mit Schmerz.

3. dass die finale Wissenskarte ganz oder teilweise in anderen Teams/von Einzelpersonen bearbeitet wird.
4. dass das Wissen nicht unmittelbar an die Nachfolge vermittelt wird. In diesem Falle wird das Wissen gemeinsam mit einer Zwischenwirtin gesichert. Sie gibt dieses an die endgültige Nachfolge weiter. Zu beachten sind hier: klare Kommunikation nach außen – Rolle der Zwischenwirtin. Als Zwischenwirtin soll keine Person herangezogen werden, die für eine ev. Nachfolge in Frage kommt – Aufbau von Konkurrenzverhältnissen.

Weitere hilfreiche Methoden

Warmer Anerkennungsregen

Diese Methode schenkt der Mitarbeiterin, der Vorgesetzten, die die Einrichtung verlässt, die Wertschätzung der Kolleginnen. Alle stehen im Kreis um die Kollegin, die die Einrichtung verlässt. Diese schließt die Augen und alle rundherum bedanken sich mit abwechselnden Wortmeldungen für ihre Arbeit oder Hilfe oder Verständnis, kurz für alles, was sie gut fanden. In einer zweiten Runde werden ihr gute Wünsche für die Zukunft auf den Weg gegeben.

Es werden nur ehrliche positive Erfahrungen und Wertschätzung geäußert und diese werden auch nicht durch Bemerkungen danach reduziert. Die Empfängerin darf dies still genießen.

Auch wenn dies natürlich in erster Linie der weggehenden Person gilt, geht auch Wissenstransfer damit einher und gleichzeitig wird durch dieses spürbare Beispiel eine wertschätzende Kultur gefördert.

Mehr: <http://www.plans-for-retrospectives.com/?id=34>

Geschichten-/Anekdotenkreis

Zum Abschied der Mitarbeiterin werden in der letzten Teambesprechung kurze positive Erfahrungsgeschichten bzw. Anekdoten, in denen sie eine Rolle spielt, ausgetauscht. Auch hier werden nur ehrliche positive Erinnerungen ausgetauscht, die die Empfängerin still genießt.

Quelle: Grundform <http://www.anecdote.com/2006/02/anecdote-circles/>

Lernmatrix

Mit dieser Methode ist ein Rückblick und Wissenstransfer auf einer Überblicksebene möglich. Die Mitarbeiterin, die die Einrichtung verlässt, schaut – vielleicht in der letzten Arbeitsbesprechung – zurück auf ihre Zeit in der Einrichtung. Dies kann mit einer vorbereiteten Flipchart-Matrix im Querformat gesehen.

Die Matrix besteht aus vier Feldern. Feld 1 (mit lustigem Gesicht): Erfahrungen, die mir sehr gefallen haben, auf die ich stolz bin. Feld 2 (mit traurigem Gesicht): Schwie-

rige, traurige Erfahrungen. Dinge, die ich gern geändert hätte, was jedoch nicht (mehr) möglich war. Feld 3 (mit leuchtender Glühlampe): Ideen für die Zukunft der Einrichtung. Feld 4 (mit Blumenstrauß): Wem ich danken möchte.

Quelle: Grundform <http://www.gogamestorm.com/?p=758>

In der Methodenübersicht auf Seite 38 wird auf weitere hilfreiche Methoden zu diesem Thema in anderen Kapiteln verwiesen.

Fazit

Damit Wissensflüsse nie versiegen...

...Faktoren für einen erfolgreichen

Wissenstransfer in der Organisation

„Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.“

Johann Wolfgang von Goethe

Organisationsklima und Wissenskultur

Die Bedeutung von Organisationsklima und Wissenskultur für den Transfer von Erfahrungswissen wurde bereits in der Einleitung angesprochen, siehe Seite 6. Wenn das Organisationsklima und die Wissenskultur passen, wird der Transfer von Erfahrungswissen möglich und kann wiederum das Organisationsklima und die Wissenskultur weiter entwickeln.

Betrachten wir dafür die auf Seite 15 vorgestellte Methode „Erfolgsbesprechung“. Die Reflexion von Erfolgen ist möglich, wenn das Organisationsklima bzw. die Organisationskultur dies ermöglichen. Laut Schein hat die Organisationskultur mehrere Ebenen²⁵

1. „Basisannahmen auf der tiefsten Ebene,
2. eine mittlere Ebene versprochener Werte (z.B. strategische Ziele und Begründungen),
3. und eine oberflächliche Ebene, Artefakte, die sichtbare Organisationsstruktur, Verhaltensweisen und Abläufe.“

Ermöglichen all diesen Ebenen und ihre Annahmen bzw. Bestandteile ein „Klima der Zusammenarbeit“²⁶, erleichtert dieses Klima den Umgang mit Wissen – die Wissenskultur.

Dadurch, dass ein Teil der Kultur bzw. des Klimas einer Organisation im Unterbewusstsein seiner Mitglieder verankert ist, kann man sie schwer direkt gestalten. Möglich ist aber „kulturbewusstes Management“.²⁷ Das haben Hanne Leitenberger und Simon Griesser immer versucht, unter anderem, indem sie Eigenschaften und ein Verhalten vorgelebt haben, die sie von ihren Mitarbeitern/-innen erwarteten – auch beim Wissensmanagement. Und Simon Griesser hat versucht, mit Hilfe passender vielfältiger Wissenstransfer-Methoden den Mitarbeitern/-innen den Wert ihres Wissens bewusst zu machen für Wertschöpfung durch Wertschätzung.

So wie es zum Beispiel das deutsche Projekt „PflegeWert“ erreicht hat, durch die Reflexion

von Erfolgen in Erfolgsbesprechungen:

- „Mir wurden die Erfolge unserer pflegerischen Arbeit bewusster.“
- „Mir wurde bewusst, wie vielfältig unsere Lösungsstrategien sind.“
- „Mir fällt es nun leichter, auch ‚Nichtpflegenden‘ von unseren Erfolgen zu berichten.“²⁸

Für ein wertschätzendes Organisationsklima und eine gelungene Wissenskultur ist es außerdem wichtig, alle Mitarbeiter/-innen zu beachten: „Jede Alters- und Beschäftigtengruppe im Betrieb verfügt über spezifische Wissensressourcen, die für den betrieblichen Leistungsprozess nutzbar gemacht werden können.“²⁹

Edith Ilgner als neue Pflegedienstleiterin im Haus der SeniorInnen Oberfeld wird vom kulturbewussten Management und seinen positiven Folgen profitieren – dies beginnt für sie bei der Übergabe von Simon Griesser zu ihr mit der Methode „WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen“.

Barrieren beim Wissenstransfer

Ein gutes Organisationsklima beseitigt auch einige potentielle Barrieren des Wissenstransfers, zum Beispiel

- „den Unterschied zwischen dem Sagen und dem Tun des Managements.
- Die anhaltende Ansicht, dass ‘Wissen Macht ist’.
- Gleichgültigkeit in Bezug auf Wissens- teilung.“³⁰

Barrieren für Wissenstransfer wirken auf

- individueller Ebene,
- organisationaler Ebene,
- und Ebene der Technologie.³¹

Mit diesem Handbuch, dem enthaltenen Wissensmanagement- und Wissenstransferwissen sowie den vorstellten Methoden, möchten wir veranschaulichen, dass Barrieren auf individueller und organisationaler Ebene überwindbar sind. Zum Beispiel die Problematik: „Woher nehmen wir die Zeit für Wissenstransfer“. Die vorgestellten Me-

thoden benötigen zum überwiegenden Teil nur kleine Zeitfenster und können in bereits vorhandenen Arbeitsformaten, wie Teambesprechungen, genutzt werden. Damit wird auch vorgelebt, dass Wissen keine Macht ist, sondern allen in der Organisation nützt. Wissen ist niemandem gleichgültig und organisationalem „Gedächtnisverlust“ wird vorgebeugt.³² Betriebsblindheit soll durch kreatives visuelles Denken, dass bei einigen der vorgestellten Methoden Kern der Methode ist, vorgebeugt werden. Dieses visuelle Denken fördert Beteiligung, ermöglicht damit ein noch besseres gegenseitiges Verständnis im Team und macht Spaß.

Motivation für Wissenstransfer

Und was motiviert zu Wissenstransfer? Neben einem Klima, das von Verständnis und Achtsamkeit füreinander geprägt ist, sind das auch Faktoren wie

- Engagement für das Team, die Einrichtung. Wenn das Team „stimmt“, moti-

vieren Identifikation mit dem Team, das Wohl des Teams und die gemeinsamen Ziele.

- Außerdem motiviert das Prinzip der Gegenseitigkeit. Ich helfe mit meinem Erfahrungswissen weiter, dann wird mir vielleicht auch einmal geholfen beziehungsweise mir hat da schon jemand geholfen, jetzt helfe ich jemandem.
- Auch der persönliche Nutzen motiviert. Gefragt zu werden und wenn ich eine Antwort weiß, das steigert meine berufliche Reputation, ich steure Expertise bei. Und habe so zusätzlich die Möglichkeit mein Wissen zu validieren.
- Die resultierende Anerkennung ist wiederum ein Motivator.
- Die Stärkung der Autonomie der Mitarbeiter/-innen ist ebenfalls Motivation zum Wissensteilen.³³

Mehr zu den Faktoren für einen erfolgreichen Wissenstransfer finden Sie im Artikel Staflinger, H., Mayrhofer, P., Terhoeven, G.: *PflegeWISSEN braucht WissensPFLEGE. Alten- und Pflegeheime auf dem Weg zum*

PflegeWISSEN ist im Fluss

Mit diesem Handbuch haben wir Sie eingeladen, PflegeWISSEN sichtbar zu machen.

Was sind für Sie die drei wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Handbuch?

Welchem Erfahrungswissen in Ihrer Organisation wollen Sie mehr Beachtung schenken?

Welche drei der vorgestellten Methoden wollen Sie zuerst ausprobieren?



Vielleicht ist es hilfreich, um Erkenntnisse aus Ihrer Reise auf dem Wissensfluss in Ihrer Organisation und über gefundene Wissensperlen festzuhalten, die Methoden Lerntagebuch (Seite 12), Lessons Learned Karten (Seite 21) oder Goldene Regeln (Seite 26) zu verwenden.



Wissensvorsprung. In: WISO 1/2013, Seiten 133 - 158, Linz. Online auf <http://www.zukunft-pflegen.info/pflegezukunft/index.php?id=75>

Befähigung für Wissensmanagement

Um die in diesem Kapitel genannten Faktoren für einen erfolgreichen Wissenstransfer in einem größeren Kontext zu sehen, lohnt die Betrachtung der Ergebnisse einer europaweiten Unternehmensbefragung zu wichtigen Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement-Initiativen. Dabei stand die Unternehmenskultur klar an der Spitze:

- 47 % Unternehmenskultur
- 30 % Struktur und Prozesse
- 28 % Fähigkeiten und Motivation
- 28 % Informationstechnologie
- 27 % Managementunterstützung.³⁴

25 Sveiby, Karl Erik (2007) *Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours.* In: Management Decision, H. 45, Ausgabe 10, S. 1636 - 1655, 2007

26 Sveiby, Karl-Erik, Simons, Roland (2002) *Collaborative climate and effectiveness of knowledge work of knowledge work - an empirical study.* In: Journal of Knowledge Management, Band 6, Nummer 5

27 Klimecki, R., Probst, G., Eberl, P. (1994) *Entwicklungsorientiertes Management.* Stuttgart

28 Rottländer, Ruth (2011) „Wir sind stark.“ *Die Handlungsanregung „Erfolgsbesprechungen“ in der Praxis.* Vortrag auf der Pflege-Fachkonferenz des Projekts PflegeWert November 2011, Köln, Deutschland

29 Frerichs, Frerich (2007) *Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer/innen und intergenerationeller Wissenstransfer.* Vortrag auf der Tagung „Vom Defizit- zum Kompetenzmodell - Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern“ der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung, 2007, Bonn, Deutschland

30 Allan, Neill, Heisig, Peter, Iske, Paul, Kelleher, Dominic, Mekhilef Mounib, Oertel, Regina, Olesen, Annie Joan, Van Leeuwen, Manon (ES) (2004) *Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (European Guide to Good Practice in Knowledge Management).* CEN/ISSS Knowledge Management Workshop. Brüssel

31 Kern, Eva-Maria, Koch, Michael, Fiechter, Carolin (2008) *Knowledge Barriers in CD&E Projects in the German Federal Armed Forces.* In: Proceedings of the I-KNOW '08 and I-MEDIA 08, Graz Österreich

32 Siehe 6

33 Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen.* Campus Frankfurt/Main

34 Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (eds.) (2001) *KM. Best Practice in Europe.* Berlin, Barcelona, London, Milan, Paris 2001

Methodenübersicht

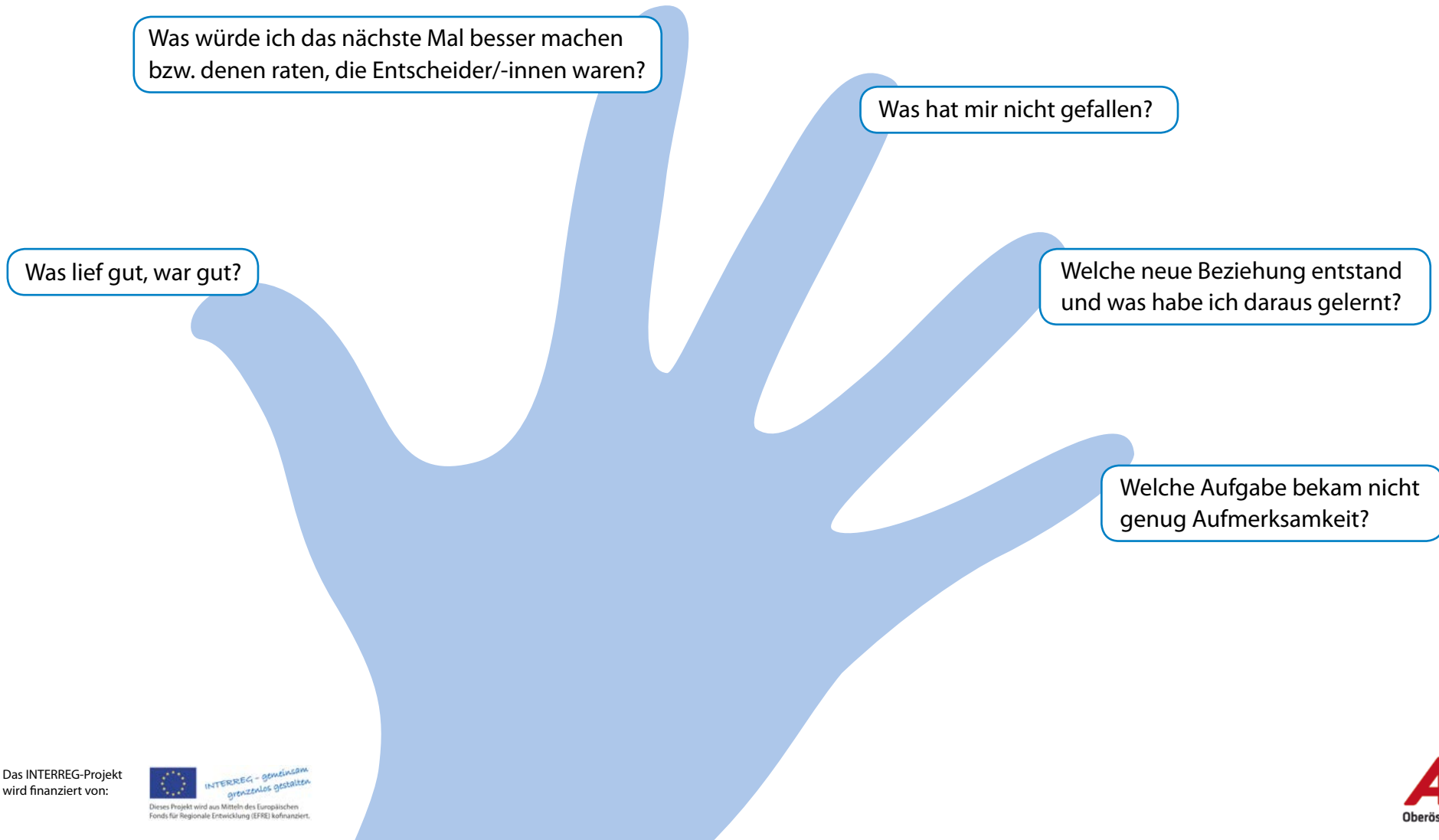
Im vorliegenden Handbuch haben wir Ihnen 30 Methoden kurz beschrieben. In dieser Tabelle finden Sie einen Überblick zu den Einsatzgebieten.



Methode	Seite	Neue Mitarbeiter/-innen kommen in die Organisation	Berufsbegleitende Hebung von Wissensschätzen	Wissen aus Weiter-/Bildung und Aktivitäten außerhalb der beruflichen Tätigkeit	Veränderungen in der Organisation und außerhalb	Veränderung bei Mitarbeiter/-innen	Wenn Mitarbeiter/-innen die Einrichtung verlassen
5x Warum	28		✓		✓	✓	✓
Angebote-Landkarte	25	✓			✓		
Der „blinde Fleck“	25		✓		✓		
Eine halbe Geschichte	18		✓				
Emphatielandkarte	18		✓				
Erfahrungsdiagramm	18		✓				
Erfolgsbesprechung	15		✓				
Erwartungen	12	✓					
Fakten und Meinungen	22				✓		
Fischgrättdiagramm	18		✓		✓		
Fragenbaum, Themenbaum	9	✓		✓		✓	✓
Geschichten-/Anekdotenkreis	34					✓	✓
Geschichtslandkarte	17		✓				✓
Goldene Regeln	26	✓	✓			✓	✓
Herausforderungskarten	23				✓		

Methode	Seite	Neue Mitarbeiter/-innen kommen in die Organisation	Berufsbegleitende Hebung von Wissensschätzen	Wissen aus Weiter-/Bildung und Aktivitäten außerhalb der beruflichen Tätigkeit	Veränderungen in der Organisation und außerhalb	Veränderung bei Mitarbeitern/-innen	Wenn Mitarbeiter/-innen die Einrichtung verlassen
Kompetenz-Agenda	25				✓	✓	
Kontaktnetz	10	✓				✓	✓
Kurzanleitungen	27	✓				✓	✓
Lernmatrix	34					✓	✓
Lerntag	16	✓	✓				
Lerntagebuch	12	✓	✓			✓	
Lessons Learned Karten	21		✓	✓		✓	✓
Mikroartikel	20		✓	✓			
Pate/Tandem	11	✓				✓	
Präsentation in Teambesprechung	19		✓	✓			
Schnelles Netzwerken	18		✓				
Warmer Anerkennungsregen	34					✓	✓
Wir in der Zeitung	24		✓		✓		
WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen	31 - 33	✓					✓
Wissenslandkarte	12	✓	✓				✓

Gedankenstütze für die 5-Fingermethode



Der Weg zur Präsentation

1. Thema aufbereiten:
Was sind Muss-Informationen? Welche interessanten, überzeugenden Beispiele gibt es? Wie nützt es den Kollegen/-innen, wie der Organisation?

2. Gliederung erstellen:
Einleitung, 3 Informationsblöcke, Finale.

3. Einleitung vorbereiten:
Was? Warum?
Wie Interesse wecken?

5. Finale vorbereiten:
Zusammenfassen. Nutzen zeigen.

4. Drei Informationsblöcke vorbereiten:
kurz, übersichtlich, jeweils Mini-Zusammenfassung.

6. Check: Kernbotschaft?
Roter Faden vorhanden und gut sichtbar? Verständlich, anschaulich? Beispiele?
Zu viel/zu wenig Inhalt?

7. Handout vorbereitet?

8. Üben:
1x laut vor dem Spiegel vortragen, Zeit stoppen. Passen Körpersprache und Stimme?

9. Nach der Präsentation:
Was hat sich bewährt?
Was ändere ich beim nächsten Mal?

Anregungen zum Nachdenken

Für die Herausforderergruppe

- kompliziert
- zu lange Anlaufzeit
- technische Probleme
- hohe Kosten
- gefährlich
- kritisch
- unbekannt
- zeitraubend
- veraltet
- unwichtig
- zu große Nachfrage
- unflexibel
- unvollständig
- keine Zukunft
- Personalmangel
- nicht bewältigbar
- Überkapazitäten
- Lücke
- Ärger
- veränderte Kostensätze
- geringe Nachfrage
- nicht ausreichend geplant
- zu herausfordernd
- nicht bewährt
- enttäuschend
- politische Veränderungen
- keine Kompetenz

Für die Lösungsgruppe

- diplomatisch
- Risiken minimiert
- nützlich
- stabil
- beliebt
- rationell
- hat sich bewährt
- flexibel
- bekannt
- anerkannt
- umgesetzt
- keine Wartezeiten
- einfach
- geeignet
- Anerkennung
- wichtig
- vollständig
- vielfältig
- motivierend
- innovativ
- gut geplant
- interessant
- erweiterbar
- kurze Anlaufzeit
- zukunftsträchtig

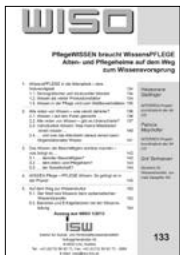
The image shows a hand-drawn sketch of a notepad. At the top, there is a rectangular box for a title, with a small circle above it representing a hole punch. Below the title box is a large rectangular area with horizontal lines for writing. The entire notepad is enclosed in a hand-drawn blue border with diagonal hatching on the left and right sides.



Zum Weiterschmökern



Annette Hexelschneider (2010 - laufend),
Barbara Geyer-Hayden (2010 - 2013)
**Blog & Newsletter knowvis –
Wissen visualisieren.**
Online auf <http://www.knowvis.com>



Heidemarie Stafflinger,
Patricia Mayrhofer,
Grit Terhoeven
**PflegeWISSEN braucht
WissensPFLEGE. Alten-
und Pflegeheime auf
dem Weg zum Wis-
sensvorsprung.** (2013)

In: WISO 1/2013, Seiten 133 - 158, Linz.
Online auf <http://www.zukunft-pflegen.info/pflegezukunft/index.php?id=75>



Jürgen Ehemann
**Unternehmensinterner
Wissenstransfer.**
2010.
VDM – Verlag Dr. Müller



Martin Lehner
**Viel Stoff – wenig Zeit.
Wege aus der
Vollständigkeitsfalle.**
4. Auflage, 2013.
Haupt



Angelika Mittelmann
**Werkzeugkasten
Wissensmanagement**
2011. Books en Demand
GmbH sowie online auf
<http://www.artm-friends.at/am/km/WM-Methoden/index.html>



Gilbert Probst, Steffen
Raub, Kai Romhardt
**Wissen managen.
Wie Unternehmen ihre
wertvollste Ressource
optimal nutzen**
7. Auflage, 2012.
Springer Gabler



Kai Mertins,
Holger Seidel (Hrsg.)
**Wissensmanagement
im Mittelstand.
Grundlagen – Lösungen
– Praxisbeispiele.**
2009. Springer



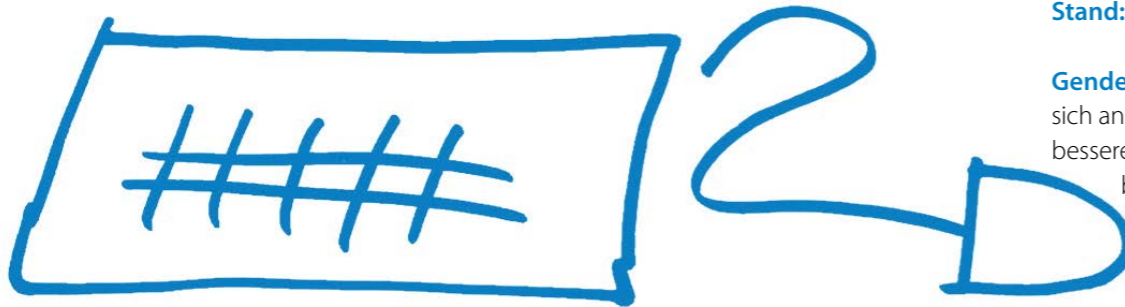
Klaus North
**Wissensorientierte
Unternehmensführung.
Wertschöpfung durch
Wissen**
5. Auflage, 2011. Gabler



Christine Erlach,
Wolfgang Orians,
Ulrike Reischach
**Wissenstransfer bei
Fach- und Führungs-
kräftewechsel.
Erfahrungswissen
erfassen und weiter-
geben.** 2013. Hanser



www.zukunft-pflegen.info



Impressum

Medieninhaberin und Herausgeberin:

Kammer für Arbeiter und Angestellte
Oberösterreich als Lead-Partnerin im
EU-geförderten INTERREG-Projekt
„PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der
ZUKUNFT – Grenzüberschreitende
Kompetenzentwicklung in der Pflege“

Volksgartenstraße 40
4020 Linz
Österreich
www.zukunft-pflegen.info
www.ooe.arbeiterkammer.at
E-Mail: zukunft-pflegen@akooe.at
Telefon: +43/732/6906-2313

Konzept und Inhalt: Heidemarie Staflinger
(AK OÖ), Annette Hexelschneider (knowwis)

Gestaltung und Layout:
Ivonne Schuster (www.das-pixel.com)

Druck: Gutenberg, Linz

Stand: Juni 2014

Gender-Erklärung: Dieses Handbuch richtet sich an Frauen und Männer. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in den Methodenbeschreibungen und den weiteren hilfreichen Methoden die weibliche Form gewählt, wenn Mitarbeiter/-innen erwähnt wurden.

Links: Dieses Handbuch enthält Verweise auf Websites, die von Dritten eingerichtet wurden. Die Medieninhaberin und Herausgeberin hat keinerlei Kontrolle über diese Websites und die dort angebotenen Informationen, Waren oder Dienstleistungen. Sie übernimmt daher keinerlei Verantwortung, aus welchem Rechtsgrund auch immer, für den Inhalt der Websites Dritter.

Nutzungsrechte: Alle Quellen für Zitate, Methoden und Fotos wurden im Text des Handbuches angeführt.



CC-Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/at/>)

Die Inhalte dieses Handbuchs stehen unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht-kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Österreich Lizenz.
Namensnennung: Staflinger, H., Hexelschneider, A. (2014) *PflegeWISSEN ist im Fluss. 30 Methoden für Wissenstransfer in der Pflege*. Kammer für Arbeiter und Angestellte Oberösterreich als Lead-Partnerin im EU-geförderten INTERREG-Projekt „PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT – Grenzüberschreitende Kompetenzentwicklung in der Pflege“

klimateutral gedruckt CP IKS-Nr.: 53401-1405-1020

PflegeWISSEN wird sichtbar

Wir hoffen, Sie konnten in diesem Handbuch Ihre persönlichen Wissensperlen sammeln und laden Sie ein, auch weiter mit uns gemeinsam auf dem Wissensfluss unterwegs zu sein.



PflegeWISSEN wird sichtbar - machen Sie mit!

Das INTERREG-Projekt wird finanziert von:



PFLEGE:ZUKUNFT EIN ARBEITSMARKT DER

5x Warum Erfolgsbesprechung
 Goldene Regeln Herausforderungskarten
 Lerntag Mikroartikel Organisationsklima Implizites Wissen Fakten und Meinungen Fragenbaum
 Themenbaum Wertschätzung Wir in der Zeitung Wissen Wissensfluss Wissenskultur Wissensorientierung
 Explizites Wissen Kompetenz Kontaktnetz Lessons Learned Karten Lernen
 Pate/Tandem PflegeWISSEN Präsentation in Teambesprechung
 Geschichtslandkarte

PFLEGE:ZUKUNFT EIN ARBEITSMARKT DER

Mit diesem Handbuch laden wir Sie ein, PflegeWISSEN sichtbar und nutzbar zu machen.

Das Handbuch führt ein in generelle Aspekte des Wissens und spezifische Aspekte im Berufsverlauf in der Pflege mit dem Fokus auf Erfahrungswissen.

Wie kann Erfahrungswissen in der Pflege – passend zur Arbeitssituation – mit wenig Aufwand und wenig Zeit effektiv genutzt werden?

Dazu vermittelt das Handbuch Grundlagen und stellt vielfältige, einfach durchführbare Methoden für verschiedene Stationen im Berufsverlauf und damit verbundene spezielle Arbeitssituationen vor.

Mehr Wissen?

Das vorliegende Handbuch kann mit Angabe einer genauen Stückzahl elektronisch unter der E-Mail zukunft-pflegen@akooe.at oder telefonisch unter +43/732/6906-2313 in der Arbeiterkammer Oberösterreich bestellt werden und befindet sich auf www.zukunft-pflegen.info zum Download.



„Wir glauben, Erfahrungen zu machen, aber die Erfahrungen machen uns.“
Eugène Ionesco



Das INTERREG-Projekt wird finanziert von:

