

EU-gefördertes INTERREG-Projekt
PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT
Grenzüberschreitende Kompetenzentwicklung in der Pflege

Abschlussstagung
„PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT:
Kompetenzen bündeln – Anforderungen meistern“
6.11.2013, Braunau/I. (Österreich)

Workshop 6: Wissenssicherung

„Erfahrungswissen leicht & nutzbar im Berufsalltag transferieren“
Annette Hexelschneider (knowvis)



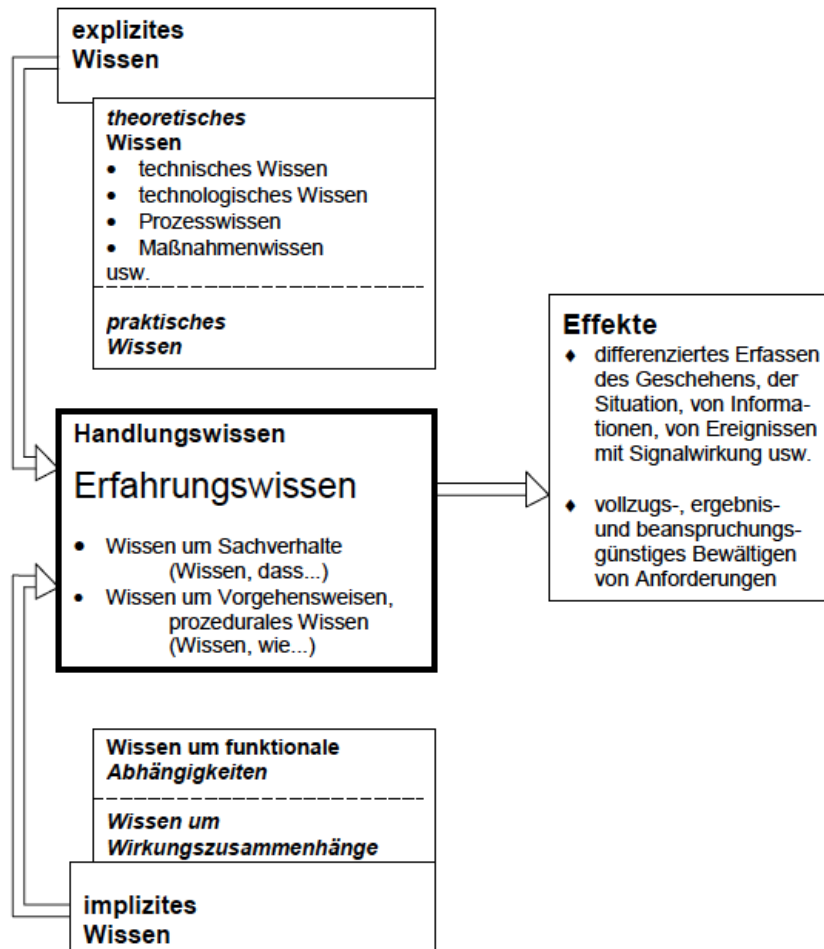
Workshop-Handbuch

In diesem Workshop erwerben Sie Kenntnisse, wie Sie Erfahrungswissen im Team

weitergeben können: ohne Technik, ohne Aufwand, leicht in den Berufsalltag integrierbar.

Mit den vermittelten Methoden und Formaten entwickeln Sie in Ihrem Berufsalltag die Fähigkeit, den Wissensstand im Team aktuell zu halten und erzielen Wertschöpfung mit Wertschätzung.

1. Was ist Erfahrungswissen?



(Plath, 2002)

Wissenschatz Erfahrungswissen

Wenn Sie sich die Abbildung dazu ansehen und dabei an Ihre MitarbeiterInnen und KollegInnen und die Arbeitsaufgaben in Ihrer Organisation/Einrichtung/Firma denken, wird sicher sichtbar, welch großer Wissenschatz, welche Ressource Erfahrungswissen ist:

- 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 u.U. vermieden werden.
- Das tatsächlich genutzte Erfahrungswissen in Ihrer Organisation/Einrichtung/Firma ist Ihr wesentlicher Wettbewerbsfaktor.

Entstehung von Erfahrungswissen - Aufwand

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, vorhandenes Erfahrungswissen bestmöglichst zu nutzen, auszutauschen und dessen Wert anzuerkennen durch Wertschätzung.

Einflussfaktor Tempo Fortschritt

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.

Testaufgabe

Welches Erfahrungswissen ist für den Fortbestand Ihrer Organisation/Einrichtung/Firma unerlässlich, ist also kritisches Wissen?

Ist es ausreichend verbreitet, dokumentiert und gepflegt?

2. Was sollte ich beim Transfer von Erfahrungswissen beachten?

Unternehmensstrategie

Was sind die aktuellen *Unternehmensziele und -herausforderungen*?

Was bedeutet das für Ihr Team? Ist ausreichend Know-how zur Erfüllung der Ziele heute und in nächster Zukunft bei den MitarbeiterInnen vorhanden? Sollte dafür Erfahrungswissen transferiert werden?

Organisationsklima

Wird *wertschätzende Kooperation in der Arbeit* - „Klima der Zusammenarbeit“ (Sveiby 2007) - gelebt oder muss die MitarbeiterIn Angst haben, ihr Wissen weiterzugeben (wird nicht geachtet, ist ersetzbar, wird „ausgebeutet“, ...)?

Existiert eine *förderliche Lernkultur* in der Organisation/Einrichtung/Firma? Wird die *Bereitschaft zum Lernen* gefördert?

Gibt es Zeit für das Lernen?

Das ist auch in kleinen Zeitfenstern möglich, siehe vermittelte Methoden/Formate in diesem Handbuch.

Wissenskultur, Wissensorientierung

*Wird der Wert des Erfahrungswissens in der Organisation/Einrichtung/
Firma geschätzt?*

Jede Altersgruppe, jede Beschäftigtengruppe besitzt für die Organisation/Einrichtung/Firma nützliches Erfahrungswissen.

Wie ausgeprägt ist die Wissensorientierung der MitarbeiterInnen?

Wissensorientierung ist die „Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln“. (FH Wien)

„Wissensorientierung ist die in der Persönlichkeit gegründete Fähigkeit, die im Gedächtnis fixierten handlungsregulierenden und handlungsrechtfertigenden Kenntnisse über die Beschaffenheit der für die Tätigkeit in der Arbeitsgruppe, im Unternehmen, am Markt notwendigen Sachverhalte, (Faktenwissen), sowie über die notwendigen Prozeduren, Vorgehensweisen, Strategien, Fertigkeiten ... kontinuierlich auf dem Laufenden zu halten und zu erweitern.“ (FH Wien)

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

(Mittelmann, 2013)

Gibt es Anreize, Wissen zu teilen?

Das müssen keine finanziellen Anreize sein. Das kann (auch) mit einem wissensorientierten Klima, passender Lernkultur, Wertschätzung, gegenseitiger Unterstützung,... ermöglicht werden.

Erfahrungswissen, Art & Weise des Transfers

Welches Erfahrungswissen soll weitergegeben werden?

- „Theoretisches Wissen, praktisches Wissen, Wissen um funktionale Abhängigkeiten, Wissen um Wirkungszusammenhänge.
- Wissen, dass... (Sachverhalte). Wissen, wie (Vorgehensweise)“
(Plath, 2002)

Wie ist dieses Erfahrungswissen entstanden?

Ausbildung, berufliche Stationen, Interessen, Kompetenzen, Aufgaben.

Wie ist ein Transfer möglich zu EmpfängerInnen mit anderer/n

Ausbildung/Berufserfahrung/Interessen/Kompetenzen?

„Wissen kann nur weitergegeben werden, wenn es bereits an bestehendes Wissen anknüpfen kann. Fehlt ein gemeinsames *Grundverständnis* von Rahmenbedingungen oder weichen diese zu stark von einander ab, ist Erfahrungswissen nicht transferierbar bzw. re-konstruierbar. Es fehlt der gemeinsame Wissens- oder ba-raum.

...
Erfahrungswissen beinhaltet *Bedeutungen*. Abstrakte Erkenntnisse, z.B. $2 + 2 = 4$, stellen kein Wissen dar oder (je nach Definition nur Faktenwissen). Erst durch Wissen um den Kontext wird erkennbar, ob „4“ viel oder wenig ist und welche Bedeutung dies für das weitere Handeln, für Prozesse etc. hat. D.h. der Prozess des Wissenstransfers muss auch Werte, Sichtweisen und Emotionen der Beteiligten ansprechen, um die Konstruktion von Bedeutung nachvollziehbar bzw. vergleichbar zu machen.“ (Hexelschneider/Keindl/Lasek, 2006)

Wissensweitergabe funktioniert nur mit beidseitigem Vertrauen und beidseitiger Wertschätzung.

„*Resonanz-Erzeugen* ist das Ziel eines Erfahrungsaustauschs und bedeutet für uns, dass durch das Erreichen eines tiefen Verständnisses auch für Beweggründe, Werte und bisherige Erfahrungen der jeweiligen Akteure, 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.“
(Hexelschneider/Keindl/Lasek, 2006)

Auch Wissensweitergabe muss man lernen.

Wie gebe ich Erfahrungswissen so weiter, dass die/der andere es nachvollziehen, sich aneignen kann und sich nicht belehrt fühlt. Reicht ein einmaliger Transfer aus oder nicht?

Wer ist für die *Qualitätskontrolle* in der Weitergabe von Erfahrungswissen verantwortlich?

Testaufgabe

Welche drei der o.g. Bedingungen, wollen Sie sich noch in diesem Monat in Ihrer Organisation/Einrichtung/Firma näher anschauen?

3. Wie kann ich einfach Erfahrungswissen im Teamalltag weitergeben?

Die nachfolgend vorgestellten 5 Beispiele von Methoden/Formaten ermöglichen Ihnen, Erfahrungswissen im Team weiterzugeben: ohne Technik, ohne Aufwand, leicht in den Berufsalltag integrierbar.

Je *strategischer* Sie dabei vorgehen - *unter Beachtung der Rahmenbedingungen* (siehe Kapitel 2) - desto erfolgreicher und nachhaltiger wird der Wissenstransfer.

Doch auch *aktivierende Zeichen - Pilotprojekte* - erzeugen bereits Nutzen. „Experimente und Prototypen sind im Rahmen von Pilotprojekten geeignete erste Aktivitäten zur Einführung oder zum Testen von Wissensmanagement-Methoden.

Teil- oder holistische Experimente können zeigen, wo Probleme oder mögliche Erfolge der Überlegungen, Ideen bzw. Aktivitäten (known unknowns) liegen und im kleinen Umfang können Interaktionen zwischen Einflussgrößen (unknown unknowns) ausgetestet werden.“ (Risak/Denscher/Bornemann/Hexelschneider, 2005)

1. Wem gehört das?

Geeignet für:

Alle Formen von Erfahrungswissen.

Zeitbedarf:

Ca. 1 Stunde für die ausführliche Variante je nach TeilnehmerInnenanzahl.

Ca. 5 - 15 Minuten in Kurzversion.

Ablauf:

1. Das Thema/Problem/... wird vorab an die TeilnehmerInnen kommuniziert.
2. Die TeilnehmerInnen bringen einen passenden direkten oder indirekten Gegenstand zu ihrer Erfahrung(sgeschichte) mit dem Thema/Problem/... mit. Die Gegenstände werden nicht vorher verraten/gezeigt.
3. In Kleingruppen wird der Gegenstand gezeigt & die Erfahrung/Geschichte dazu erzählt, evtl. unklare Aspekte werden hinterfragt - allerdings nur in dieser Kleingruppe.
4. Hinterher stellt jede TeilnehmerIn allen TeilnehmerInnen einen Gegenstand einer anderen TeilnehmerIn mit der Erfahrung/Geschichte vor. Und die TeilnehmerInnen aller anderen Kleingruppen raten, wem der Gegenstand gehört.
5. Schlussfolgerungen. Gegebenenfalls Dokumentation.

Variante:

Wenige TeilnehmerInnen -> gleich Vorstellung für alle in einer Runde.

Hilfreich:

Die Gegenstände können direkt aus der Arbeit sein oder als Symbole/Metaphern eine Situation/Eigenschaft sichtbar machen. Z.B. Joggingschuhe, weil ich sonst nicht schnell genug alle Aufgaben erledigen kann.

Was macht Geschichten interessant?

- HeldInnenreise. Widrigkeiten zu Beginn werden am Ende überwunden.
- Geschichte nicht vom Anfang erzählen, sondern an einer spannende Stelle mittendrin beginnen. Danach Rückblende zum Anfang. Dann weitere Geschichte.
- Alle Sinne ansprechen: „Das hörte sich an wie...“ „Es stank nach...“ „Ich spürte plötzlich das...“ ...

Positive Effekte:

Wissenstransfer, Freude an Geschichten & Gegenständen, Kreativitätsschulung, bessere Verankerung durch das Ansprechen vieler Sinne in der Geschichte & den mehrfachen Blick auf die Geschichte/Erfahrung, neue Ideen entstehen, Verständnis, Wertschätzung.

Quellen:

u.a. *Bisoziation* - Arthur Köstler, *Gamestorming* - Dave Gray, Sunni Brown, James Macanuffo, *Zaltman Metaphor Elicitation Technique* - GERAL Zaltman

Ausprobier-Format für den Workshop:

Kurzversion. Austausch „nur“ in der Kleingruppe. Farbige Kärtchen, die als Gegenstand benutzt werden (mit Namen oder Skizze).

Thema: Was hilft mir, in meinem Arbeitsgebiet Stress auszuhalten?

2. Fischgrättdiagramm, Ishikawa-Diagramm

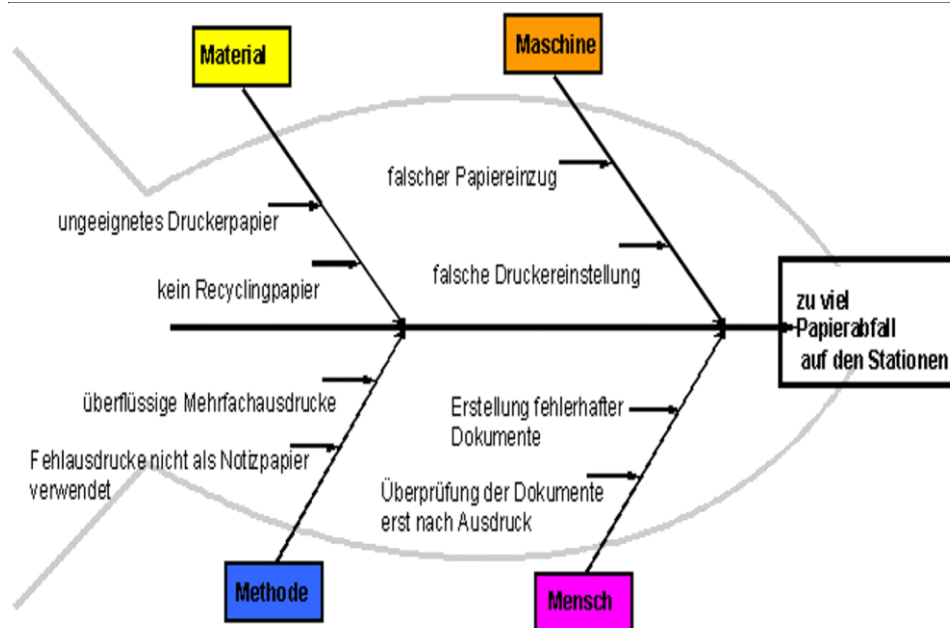
Geeignet für:
Alle Formen von Erfahrungswissen.

Eigentlich dafür gedacht, Probleme, etwas das schief ging, zu analysieren, eignet es sich auch good practices bzw. eine ideale Zukunft zu analysieren.

Zeitbedarf:
Ca. 15 Minuten - 30 Minuten.

Ablauf:

1. Das Thema/Problem/... wird vorab an die TeilnehmerInnen kommuniziert
2. Fisch-Template (Flipchart-/Packpapierposter) wird quer an (Pinn)Wand befestigt. Flossen können sein Mensch, Management, Methode, Maschine, Material, Mitwelt. Am Kopf Problem/Ziel/ideale Zukunft.
3. Zu jeder Flosse werden Erfahrungen, Gedanken notiert.
4. Schlussfolgerungen. Gegebenenfalls Dokumentation.



Varianten:

Andere Flossen-Kategorien.

Hilfreich:

- Wer ist beteiligt & spielt welche Rolle, hat welchen Einfluß/Motivation/...?
- Management: Organisationsstruktur, Vorgehen,...
- Regeln, offizielle vs. Realität. Technik, veraltet, fehlend,...?
- Was wirkt wie von außen ein? Gesetze, Behörden, Konkurrenz...?

Positive Effekte:

Wissenstransfer, visuelle Erinnerungshilfe, Wissen und Nicht-Wissen aus vielen Perspektiven

betrachtbar/begreifbar, Überblick und Blick auf Details, Denkleistung erhöhen, Kreativitätsschulung, bessere Verankerung da man sieht und hört, neue Ideen entstehen, Verständnis, Wertschätzung.

Quellen:

Professor Karou Ishikawa, *ERFOLGREICH VERBESSERN UND PROBLEME DAUERHAFT LÖSEN: DAS ISHIKAWA-DIAGRAMM* - Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V, *Abbildung* - Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege Hamburg

Ausprobier-Format für den Workshop:

Kleingruppen. Thema: Nutzen des Netzwerkers in der Pflege

3. Erfahrungsdiagramm

Geeignet für:

Rückblicke.

Zeitbedarf:

Ca. 15 Minuten - 60 Minuten je nach Umfang des Themas.

Ablauf der kürzesten, einfachsten Version:

1. In einer regelmäßigen Arbeitsbesprechung soll die Situation, Stimmung im Team seit der letzten Besprechung reflektiert werden. Die TeilnehmerInnen wurden vorher informiert.
2. Ein Zeitleisten-Template (Flipchartposter) wird quer an einer (Pinn)Wand befestigt: mit der Zeit auf der X-Achse, einen fröhlichen Smiley an der oberen Spitze der Y-Achse und einen traurigen Smiley an der unteren Spitze der Y-Achse.
3. Jede TeilnehmerIn markiert mit einem Punkt und Namenskürzel im Diagramm ihren positivsten und negativsten Moment in der betrachteten Zeit
4. Erklärungen. Austausch.
5. Schlussfolgerungen. Gegebenenfalls Dokumentation.

Varianten:

- Betrachtung eines Projektes zum Projektende
- Reorganisationen, ChefInnenwechsel,...

Hilfreich:

Zum Bedenken:

- Stehen Punkte in einem Zusammenhang?
- Was für Ereignisse fanden in diesem Zeitraum statt?

Positive Effekte:

Wissenstransfer, Team-Stimmung aus vielen Perspektiven betrachtbar/begreifbar, Überblick und Blick auf Details, Denkleistung erhöhen, Kreativitätsschulung, bessere Verankerung da man sieht und hört, visuelle Erinnerungshilfe, neue Ideen entstehen, Verständnis, Wertschätzung.

Quelle:

u.a. Project De-briefing bei der Fraunhofer-Gesellschaft Deutschland.

Ausprobier-Format für den Workshop:
Kleingruppen. Thema: Was war im letzten Monat Ihr positivster und was Ihr negativster Moment in der Zusammenarbeit mit Behörden in Ihrer Stadt/Gemeinde?

4. Speed Networking

Geeignet für:

Veranstaltungen mit TeilnehmerInnen über Teamgrenzen hinaus.
Kurze Erfahrungswissenimpulse.

Zeitbedarf:

Ca. 20 Minuten.

Ablauf:

1. Ein Thema/Problem/... wird an die TeilnehmerInnen vorab kommuniziert.
2. Die TeilnehmerInnen suchen sich dann jemandem im Raum, mit der/dem sie eher selten Kontakt haben und tauschen sich in 5 Minuten dazu aus.
3. Gong -> Partnerinnenwechsel. Es gibt drei Runden insgesamt.
4. Gegebenenfalls Kommunikation/Auswertung über Kartenabfrage. Schlussfolgerungen. Gegebenenfalls Dokumentation.

Positive Effekte:

Wissenstransfer, Eisbrecher, Muntermacher, neue Kontakte, neue Ideen entstehen, Verständnis, Wertschätzung, Kreativitätsschulung.

Quelle:

u.a. Lisa Kimball von Group Jazz.

Ausprobier-Format für den Workshop:

Die „Paare“ sprechen über kleine oder große Beispiele ethischen Handelns, die sie in ihrer Arbeit erlebt haben.

5. Brainwriting

Geeignet für:

Kurze Erfahrungswissenimpulse.

Zeitbedarf:

Ca. 15 - 20 Minuten je nach Inhalt.

Ablauf:

1. Das Thema/Problem/... wird (vorher) an TeilnehmerInnen kommuniziert.
2. Die TeilnehmerInnen bekommen eine A5-Karte tragen und ihre Erfahrung ein. Es können auch mehrer Karten ausgefüllt werden. Wichtig: je Erfahrung eine Karte.
3. Alle Karten kommen in die Mitte des Tisches, um den alle sitzen.
4. Wenn man alles notiert hat, was man dazu beitragen kann, greift man sich eine Karte aus dem Stapel. Ist es eine eigene Karte, dann neuer Versuch.
Erinnert mich der Inhalte der Karte an eine Erfahrung, die ich noch nicht dokumentiert habe? Dann neue Karte ausfüllen.
5. Schlussfolgerungen. Gegebenenfalls Dokumentation.

DIⁱⁿ Annette Hexelschneider
knowvis

Motivatorin • Ideengeberin • Trainerin/Dozentin • Referentin • Autorin:
<http://www.knowvis.com>

Alle 14 Tage kostenlos Tipps, wie Sie einfach mehr aus Ihrem Wissen machen: <http://www.knowvis.com>

Publikationen in Zeitschriften und **Vorträge:**
<http://www.knowvis.com/publikationen/>

Quellen

(FH Wien) FHWien-Studiengänge der WKW - Institut für Tourismus-Management *Fach- und Methodenkompetenz - Wissensorientierung* in: *Interaktive Kompetenzatlas*
http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=319 abgerufen am 28.08.2013 um 16:00 Uhr

(Hexelschneider/Keindl/Lasek, 2006) 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

(Mittelmann, 2013) Mittelmann, Angelika (2013) *Systematischer Wissenstransfer – eine betriebliche Notwendigkeit*. In: *Community of Knowledge - Wissensmanagement für Theorie und Praxis*
<http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/systematischer-wissenstransfer-eine-betriebliche-notwendigkeit/> abgerufen am 28.08.2013 um 16:00 Uhr
Gegendert durch Annette Hexelschneider

(Plath, 2002) 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
http://doku.iab.de/beitrag/2002/beitr250_805.pdf abgerufen am 28.08.2013 um 16:00 Uhr

(Risak/Denscher/Bornemann/Hexelschneider, 2005) Risak, J./Denscher, G./Bornemann, M./Hexelschneider, A. (2005) *Einführung und Verankerung von Wissensmanagement* In: *Plattform Wissensmanagement Jahrbuch 2005*, S. 17 - 22. Wien 2005
http://pwm.at/wp-content/uploads/2010/11/7_tmpphp8t8kpY.pdf abgerufen am 29.08.2013 um 12:00 Uhr

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

Weiterführende Lektüre

Hexelschneider, Annette (2009) *Warum schreiben meine Mitarbeiter nichts auf?* Whitepaper.
Bei Interesse kostenlos erhältlich via annette.hexelschneider@knowvis.com

Staflinger, Heidemarie, Mayrhofer, Patricia, Terhoeven, Grit (2013) *PflegeWISSEN braucht WissensPFLEGE. Alten- und Pflegeheime auf dem Weg zum Wissensvorsprung*. In: WISO 1/2013, S. 133 - 158. Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Linz
http://www.zukunft-pflegen.info/pflegezukunft/fileadmin/Downloads/Arbeitsinhalte/Wissenstransfer/WISO_Wissensmanagement_2013_04.pdf aufgerufen am 28.08.2013 um 16:00 Uhr