

# KNOW-HOW-TRANSFER ■ Wissen sichern und weitergeben

**Ob Pensionierung oder Kündigung: Verlässt eine erfahrene Fachperson den Betrieb, geht oft wertvolles Wissen verloren. Dies führt zu Mehraufwand für die Nachfolge und für die übrigen Mitarbeitenden. Was lässt sich dagegen tun? Wie kann betriebliches Wissen gesichert werden? Die MAZ hat bei zwei städtischen Dienststellen und einem Experten nachgefragt.**

■ PETER BRAND

Jedes Unternehmen – egal, ob Industriebetrieb, Dienstleister oder öffentliche Verwaltung – lebt von seinem Wissen. Dieses für den Unternehmenserfolg so wichtige Kapital wird in der Regel sorgfältig gehütet und weitergegeben. Es ist das Wissen um optimale Prozesse und Abläufe, beispielsweise in der Produktion, der Auftragsabwicklung, der Kundenbetreuung, der Personalentwicklung oder der Qualitätserhaltung.

## Verlust von Wissen

Die zuständigen Mitarbeitenden sind mit ihrem Know-how und ihrer Erfahrung Träger dieses Kapitals. Verlassen sie das Unternehmen, droht Wissensverlust. Je länger sie in ihrer Funktion tätig waren, desto grösser ist die mögliche Lücke, die sie hinterlassen. Dies führt zu Unsicherheiten und Mehrbelastungen für die «Verbliebenen».

Entsprechend wichtig ist es, das Wissen bei Abgängen rechtzeitig und gezielt zu sichern. Dies umso mehr, als die vakante Stelle häufig nicht nahtlos besetzt werden kann – sei es, weil sich aufgrund des Fachkräftemangels nur schwer eine Nachfolge finden lässt oder weil im Betrieb ein Anstellungsstopp für eine bestimmte



**Wissensverlust für das Unternehmen: Die langjährige Fachkraft geht – und mit ihr in der Regel auch viel Know-how und Erfahrung.**

Zeitdauer gilt. Diese Besetzungslücken machen die Wissenssicherung zusätzlich schwierig und anspruchsvoll.

## Direkte Einarbeitung

«Gefeit vor Wissensverlust ist natürlich niemand», sagt Ingo Ziswiler, Leiter des Schulzahnmedizinischen Dienstes der Stadt Bern. «Er betrifft auch uns. Je länger eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in der Klinik war, desto grösser ist der Erfahrungs- und Wissensschatz, den es für andere zugänglich zu machen gilt.» Seiner Meinung nach ist Wissensverlust in allen Bereichen seiner Dienststelle schmerzhaft. «Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter verfügt über Kenntnisse und Erfahrungen, die für andere wertvoll sind», betont er. «Unabhängig davon, auf welcher Stufe oder in welcher Funktion jemand arbeitet.»

Wichtig sei, dass die ausscheidende und die nachfolgende Person für einige Zeit zusammenarbeiten könnten. So liesse sich das Wissen am bes-

ten weitergeben. Es seien bekanntlich oft die kleinen Tipps und Tricks, die den Arbeitsalltag erleichterten und die man im direkten Austausch lernen, aber in keiner Datenbank finden könne.

## Spezielle Führungsübergabe

Das sieht Béatrice von Deschwanden, Projektleiterin Wissensmanagement im städtischen Tiefbauamt, genauso. «Auch wir begegnen der Problematik, indem die Vorgängerin oder der Vorgänger nach Möglichkeit die Nachfolge einarbeitet», betont sie. «Da dies nicht immer möglich ist, kommen unsere bestehenden Instrumente zum Tragen.» Zentrales Element des Wissensmanagements ist das Organisations- und Qualitätshandbuch. Darin sind alle Abläufe und Prozesse bis ins letzte Detail dokumentiert. Das Tiefbauamt betreibt ein konsequentes Daten- und Pendenzenmanagement und bietet neuen Mitarbeitenden ein Einführungsprogramm an, welches eine schnelle Einarbeitung ermöglicht. Bei vakanten Projektleitungsstel-

len, wird Wert darauf gelegt, dass die anfallenden Aufgaben – mindestens vorübergehend – von einer internen Fachkraft übernommen werden können. «Auf diese Weise bleiben wir unabhängig von externer Unterstützung und das Wissen bleibt inhouse», begründet von Deschwanden.

Etwas Spezielles hat sich das Tiefbauamt zudem bei der Übergabe einer Führungsfunktion einfallen lassen. «Um diesen Wechsel möglichst kontinuierlich zu gestalten, überträgt bei uns die ältere Führungsperson die Leitung bereits mit 60 Jahren an die jüngere Person», erklärt von Deschwanden. «Sie tritt zwar ins zweite Glied zurück, steht aber bis zur Pensionierung noch mit Rat und Tat zur Seite.»

### Rollender Prozess

Auch im Schulzahnmedizinischen Dienst werden die Arbeitsabläufe und -prozesse in Rahmen des Qualitätsmanagements fein säuberlich in einer Datenbank festgehalten. Diese gesammelten Informationen stehen sodann sämtlichen Mitarbeitenden zur Verfügung. «Die konstante Pflege und Aktualisierung der Daten ist ein ganz wesentlicher Aspekt», erklärt Ziswiler. «Denn immer wieder führen neue Erkenntnisse zu neuen Abläufen und zusätzlichem Wissen.» Wichtig sei, dass man diszipliniert dranbleibe, sonst gehe die Pflege der Datenbank in der täglichen Arbeit gerne etwas unter. «Jede Person, die neu anfängt, ist dankbar, wenn sie auf bestehende Informationen zurückgreifen kann», betont Ziswiler. Das sei der Punkt, der allen zeige, wie wichtig es sei, Wissen weiterzugeben. «Das Wissensmanagement ist ein dauernder, rollender Prozess», bringt es von Deschwanden auf den Punkt. «Man muss sich laufend verbessern. Und es funktioniert nur, wenn es von den Führungspersonen vorgelebt wird.» ■

Nachgefragt bei:

## Benno Ackermann, Geschäftsführer Wissenstransfer GmbH in Lenzburg

*Herr Ackermann, Wechsel im Betrieb bedeutet immer auch Verlust an Wissen. Mit welchen Folgen für die Beteiligten?*

**Ackermann:** War eine Person lange Zeit in einem Betrieb, verfügt sie in der Regel über grosses Wissen und enorme Erfahrung. Der Einarbeitungsaufwand für die Nachfolge und der Mehraufwand für das verbleibende Team sind deshalb teilweise sehr hoch. Ein gezielter Wissenstransfer verhilft der nachfolgenden Person zu einem schnellen und motivierten Einstieg.

*Gründe genug also, sich als Betrieb Gedanken zum Wissenstransfer zu machen. Ist ein solcher in jedem Fall angesagt?*

**Ackermann:** Grundsätzlich ist ein Wissenstransfer bei allen Personen sinnvoll, die einige Zeit im Betrieb tätig waren. Gewisse Mitarbeitende werden von ihren Vorgesetzten oder Teammitgliedern zudem als Schlüsselpersonen wahrgenommen. Wenn eine solche Person das Unternehmen verlässt, kann dies in der Unternehmung und in den Teams Verunsicherung auslösen. Dann ist ein Wissenstransfer angebracht.

*Konkret: Wie kann das Wissen des Vorgängers für die Nachfolgerin gesichert werden?*

**Ackermann:** In einer ersten Sitzung wird mit der Schlüsselperson, dem Vorgesetzten und der Nachfolge die Ausgangslage genau analysiert. Dabei entscheidet sich, ob ein begleiteter Transfer stattfinden soll oder nicht. Voraussetzung dafür ist, dass die Schlüsselperson bereit ist, ihr Wissen weiterzugeben, und die Nachfolge offen für das Wissen des Vorgängers ist.

*Und wie geht es dann weiter?*

**Ackermann:** Anschliessend wird eine Wissenslandkarte erstellt. Das ist eine Übersicht über alles, was die eigentliche Funktion mit sich bringt: Welches sind die wichtigsten Kunden? Weshalb sind sie bedeutend? Welches sind die nötigen Prozesse? Existieren Unterlagen dazu? Es geht dabei nicht nur um die effektive Tätigkeit, sondern um das ganze Arbeitsumfeld.

*So etwas wie ein aktualisierter Stellenbeschrieb also?*

**Ackermann:** Ein detaillierter, visualisierter und verständlicher Stellenbeschrieb. Damit verfügt die Nachfolge über eine Gesamtsicht und kann abschätzen, was sie bereits kennt und was ihr

noch unklar ist. Danach erfolgt eine Gewichtung der anzugehenden Themen. Auf diese Weise wird eine massgeschneiderte Einarbeitung möglich.

*Altbewährtes kann mitunter den Neubeginn erschweren. Lohnt es sich allenfalls, sich von Wissen zu lösen?*

**Ackermann:** Ja. Für die Einarbeitung ist nicht immer alles wichtig. Primär entscheidet die Nachfolge über die Gewichtung, aber natürlich kann auch die vorgesetzte Person Einfluss nehmen und veraltete Prozesse oder überholte Vorgehensweisen anpassen. Es gibt immer etwas, das man ändern kann.

*Ein Wissenstransfer geschieht nicht von heute auf morgen. Entscheidend ist bestimmt eine langfristige Planung?*

**Ackermann:** Auf jeden Fall. Ein solcher Prozess braucht seine Zeit, in der Regel ein bis drei Monate. Das hängt sehr von der Nachfolge ab. Kommt jemand aus einem völlig anderen Gebiet, dauert die Einarbeitung entspre-



**Benno Ackermann**

chend länger. Verantwortet jemand aus einem verwandten Team zusätzliche Bereiche, verläuft die Nachfolge in der Regel schneller.

*Wissenserhalt lohnt sich demnach in vielerlei Hinsicht. Ist er auch rentabel?*

**Ackermann:** Ja. Wissenstransfer ist für alle Beteiligten motivierend und zahlt sich aus. Wir klären zum Schluss jeweils ab, inwieweit sich die Einarbeitungszeit optimieren liess, und messen den materiell eingesparten Aufwand. Dieser liegt bei durchschnittlich 30 Prozent. ■

Link: [www.wissenstransfer.ch](http://www.wissenstransfer.ch)