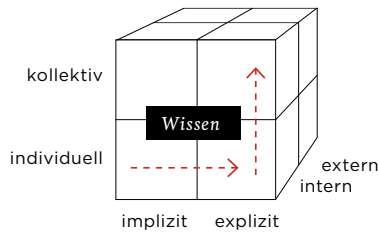




# DREI SCHRITTE ZUM WISSENS- TRANSFER

Die „Babyboomer“-Generation (Jahrgänge 1950 bis 1965) erreicht das Pensionsalter. Damit verlieren manche Betriebe innerhalb weniger Jahre die halbe Belegschaft. Die Gefahr besteht, dass wertvolles Erfahrungswissen und wichtige Kundenbeziehungen verloren gehen. Doch es gibt einen pragmatischen Weg, wie KMU bei Personalwechseln Wissenverlust verhindern.

Ohne frühzeitige Gegenmassnahmen hat eine hohe Personalfluktuation für Unternehmen dramatische Folgen: Es geht nicht nur viel Fach- und Erfahrungswissen verloren, sondern auch Kundennähe. Die Leistung sinkt, die Effizienz nimmt ab. Soll man erst reagieren, wenn die Kunden merken, dass niemand mehr ihre Fragen beantworten kann, oder besser früh agieren? Die Lösung besteht in einer frühzeitigen systematischen Herangehensweise: Zuerst wird wertvolles Erfahrungswissen von zentralen Schlüsselpersonen im Betrieb lokalisiert – wer weiss was –; als zweites wird es gesichert, das heisst, auf Wissenslandkarten visualisiert, und zuletzt effizient von Person zu Person weitergegeben, beispielsweise in einem Wissens-Tandem Senior/Junior.

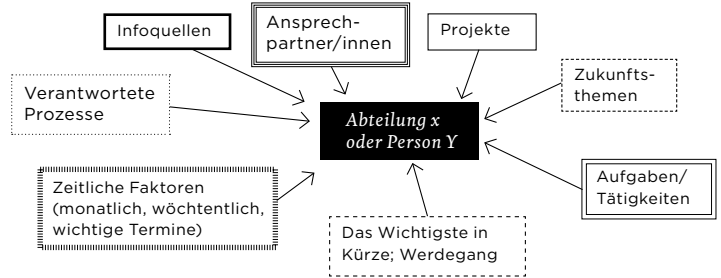


**Schritt 1: Sensibilisierung.** Bewährt hat sich zu Beginn eine kurze niederschwellige Sensibilisierung der Belegschaft und insbesondere des mittleren Managements über den Wert von (Erfahrungs-)Wissen für den eigenen Betrieb. Die Leute müssen verstehen, warum Erfahrungswissen für das Unternehmen so wertvoll ist: Die Kundenkontakte von Kollege X sind vielleicht ein wahrer Schatz oder die Spezialkenntnisse von Kollegin Y sind enorm wertvoll für den Betrieb, da diese ihr ermöglichen, ein Problem in Windeseile „intuitiv“ zu lösen. Nur leider haben beide Mitarbeitenden nirgends etwas von ihrem wichtigen Erfahrungswissen aufgeschrieben oder bisher an Kollegen weitergegeben. Fachwissen steht dabei nicht im Vordergrund, denn es veraltet relativ schnell. Hier geht es um das meist implizite, also unbewusste Wissen einer Person. Es muss zur Weitergabe zuerst bewusst (expliziert) werden. Zusätzlich ist das meiste Wissen personenbezogen und damit personenabhängig. Das heisst, das Wissen kann nicht so einfach von der Person getrennt werden. Diese erste Wissens-Sensibilisierung erfolgt am besten „face-to-face“, in Form eines Mini-Referats bei einer Betriebsversammlung. Dieses ist ideal kombinierbar mit einer kurzen gemeinsamen Übung, der Erstellung einer Wissenslandkarte für den Betrieb.

**Schritt 2: Wissenstransfermethoden kennen und wählen.** Als zweiten Schritt lernen die Mitarbeitenden verschiedene

praxistaugliche Transfermethoden kennen, zum Beispiel Wissenstandems Senior/Junior, Lernpartnerschaften, strukturiertes Interview, Mentoring, Jobrotation und vieles mehr. Werden die Methoden auf den jeweiligen Betrieb hin massgeschneidert, kann wertvolles Schlüsselwissen effizient und praxisorientiert von Person zu Person transferiert werden. Beim Transfer steht das Teilen von Wissen im Vordergrund – Wissen ist bekanntlich das einzige Gut, das sich beim Teilen vervielfacht. Das passiert aber nicht von alleine. Wichtig ist, dass die Weitergabe von Wissen von der Betriebsleitung und den Vorgesetzten gefördert und honoriert wird.

**Schritt 3: Wissenstransfer planen und umsetzen.** In Teams halten die Mitarbeitenden schriftlich fest, wer wertvolles Erfahrungswissen im Betrieb besitzt. Dafür eignet sich die Erstellung einer Wissenslandkarte pro Wissensträger. Auf dieser wird abgebildet, was erfahrene Mitarbeitende alles wissen, können und tun; welche Ansprechpersonen sie haben, welche Informationsquellen sie nutzen, welche Tätigkeiten sie über das engste Job-Profil hinaus ausführen und in welchen Zukunftsthemen sie sich auskennen.



Jetzt kommt der entscheidende Schritt: der Transfer des Wissens. Natürlich gibt es gute digitale Tools, die den Wissenstransfer unterstützen, wie etwa Dokumentenmanagement-Systeme aller Art. Entscheidend für einen erfolgreichen Wissenstransfer ist jedoch der persönliche Austausch, da praxisnahes Wissen immer personenbezogen ist. Geeignet sind zum Beispiel strukturierte Interviews vor der Pensionierung, Mentoring-Programme, Tandem- oder Jobrotation-Lösungen, durch welche die Nachfolger eingeführt werden und wertvolles Kontextwissen vom Vorgänger aufnehmen können. Das heisst: Bei voraussehbaren Personalwechseln ist es ratsam, ein Jahr vorher mit dem systematischen Wissenstransfer zu beginnen. Ein einfaches, aber massgeschneidertes Wissenstransferkonzept sollte im Betrieb kontinuierlich weiterlaufen. Somit wird ein teurer „Braindrain“ verhindert und der Firma bleibt wertvolles Erfahrungswissen erhalten.

SUSAN HERION, MBA Betriebsökonomin und Certified Senior Project Managerin IPMA®, unterstützt seit 2013 bei *con.win consulting* Unternehmen bei Change- und Strategievorhaben. Sie ist darauf spezialisiert, einen massgeschneiderten Wissenstransfer zusammen mit den Beteiligten zu planen und zu realisieren. [www.conwin.ch](http://www.conwin.ch)