

# Sie finden keine Perlen? Züchten Sie Austern!

*Erfolgreicher Wissenstransfer ist einer der wichtigsten Faktoren für die Motivation und Weiterentwicklung von Mitarbeitenden wie auch für die wirtschaftliche Resilienz in Zeiten, wo Fachpersonen rar sind. Das interne Potenzial eines Unternehmens entwickelt sich erst dort voll und ganz, wo die Zusammenarbeit im Team transparent und reibungslos abläuft, sogar dann, wenn Schlüsselpersonen weiterziehen.*

VON BENNO ACKERMANN

Wie gut die Zusammenarbeit in der Abteilung oder im Team wirklich funktioniert, zeigt sich an einem immer wiederkehrenden Beispiel besonders klar: Verlässt eine langjährige Schlüsselperson für längere Zeit (z.B. bei Krankheit, Urlaub) oder für immer (z.B. Pensionierung, interner Jobwechsel, Kündigung) ihren Arbeitsplatz, stehen Führungskräfte und Mitarbeitende vor der Herausforderung, eine Nachfolge oder Stellvertretung zu rekrutieren und zeitnah einzuarbeiten. Funktioniert die Zusammenarbeit intern gut, dann färbt das auch nach aussen ab. Engagement und Motivation sind spürbar und ziehen gutes Personal an. Eine Basis dafür ist erfolgreicher Wissenstransfer und effiziente Einarbeitung in neue Themen.

## Erfahrung und Wissen im Unternehmen bewahren

Wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, geht wertvolles Erfahrungswissen (implizites Wissen) verloren. Darüber hinaus kann dokumentiertes (explizites) Wissen oft nicht mehr genutzt werden, weil der Kontext unklar ist. Genau wie der oder die Vorgänger/in wird auch eine Nachfolge einen längeren Lernprozess in der Einarbeitungszeit durchlaufen, viele Wiederholungen und ineffiziente Arbeitsabläufe inklusive. Fazit: Das Rad wird bei personellen Wechseln (zu) oft neu erfunden.



Zeigen, wie es geht: Wenn in Teams das Wissen auf alle Beteiligten gleichermaßen transferiert wird, bleibt es besser erhalten.

den. Das zermürbt ganze Teams, kostet viel und verursacht hohe Risiken für das Unternehmen.

In agilen Organisationen mit einer Fluktuation von mehr als zehn Prozent und einer mittleren Verweildauer im gleichen beruflichen Umfeld von drei bis vier Jahren macht sich der Wissensverlust bei jedem Wechsel schmerzlich bemerkbar – und

zwar immer und immer wieder. Die Durchführung und Steuerung eines strukturierten Wissenstransfers sollte nicht dem Wissensträger oder der Wissensträgerin allein überlassen werden. Diese sind zwar Experten in ihrem Fachbereich oder in ihrer Führungsaufgabe, nicht aber in der Durchführung von erfolgreichen Wissenstransfers.

## Wissensempfänger/innen aktiv einbinden

Es ist entscheidend, dass mit den Beteiligten eine Basis gelegt wird, damit Wissensempfänger/innen nach Möglichkeit aktiv eingebunden sind und entscheiden können, welches Wissen Relevanz hat, und im Folgenden die weitere Einarbeitung selbstständig planen können. Das motiviert und lässt Gestaltungsspielraum für einen individuellen Wissensaufbau bei den Themen, wo dieser wirklich gebraucht wird. Unter-

### Autor

Benno Ackermann ist Geschäftsführer Wissenstransfer GmbH, Autor von «Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen», ehem. Head Wissenstransfer bei der Credit Suisse AG.

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

## Strukturierter Wissenstransfer – mit Methodik zum Erfolg

In folgendem Kurs (1,5 Tage) erfahren Sie, wie Sie Wissenstransfers erfolgreich planen und umsetzen. Kadermitarbeitende, welche mit Herausforderungen wie Fach- und Führungskräfte-mangel sowie demografischen Hürden (z.B. Pensionierungen) konfrontiert sind, üben sich am Praxisfall aus dem eigenen Alltag.

- 2. September 2022, 9 bis 16 Uhr, Zürich
- 23. September 2022, 13.30 bis 17.30 Uhr, online

Informationen & Anmeldung hier: [sanu.ch/TFWT-DE](http://sanu.ch/TFWT-DE)  
sanu future learning ag  
General-Dufour-Strasse 18,  
2502 Biel/Bienne

nehmen können sich dabei an folgendem Vorgehen orientieren:

1. **Auslegeordnung erstellen – Überblick der Themen gewinnen**  
Wissenslandkarte als Basis erstellen
  2. **Priorisierung der Themen durch Wissensempfänger/in**  
Identifikation der benötigten Themen anhand der Wissenslücken einer Nachfolge/Stellvertretung.
  3. **Detailwissen holen, PULL-Lernen**  
Wissensempfänger/in steuert den Wissenstransfer.
  4. **Anwenden und Lernen**  
Verstehen, machen und Erfahrungen sammeln.
  5. **Wissensempfänger/in dokumentiert den Lernprozess**  
Ein Lernjournal aufbauen und führen.
- Die vorgeschlagene Methodik orientiert sich an drei Phasen und wurde bisher zum Aufbau von Nachfolgen, Stellvertretungen oder einer transparenten Teamzusammenarbeit eingesetzt.

## Aus passiv Betroffenen werden aktiv Beteiligte

Grundsätzlich unterstützt diese Methodik neben der demografisch bedingten Personalentwicklung die gesamte Organisationsentwicklung, die als Grundlage für die Transparenz und Weiterentwicklung von Funktionen eines Teams, von mehreren Teams oder einer Organisationseinheit. Dadurch werden alle Beteiligten nachhaltiger an Veränderungsprozesse herangeführt und sind direkt involviert: Aus passiv Betroffenen werden aktiv Beteiligte. Von der Identifizierung mit dem individuellen Wissen führt der Transfer zur Transformation des Wissens: Es steht dem Team bzw. der Nachfolge/Stellvertretung explizit zur Verfügung.

## Zum Weiterlesen:

Methodik strukturierter Wissenstransfer für Schlüsselpersonen und Team (Quelle: [www.wissenstransfer.ch](http://www.wissenstransfer.ch)).

ANZEIGE

# STARTKLAR FÜR DEINE BAUKARRIERE?

- / Höhere Fachschule Bauführung
- / Geschäftsführung Bau NDS HF
- / Baumeisterausbildung
- / Bauleiter HFP

Du bist motiviert und willst weit(er)kommen? Dann bist du bei uns goldrichtig! Verwirkliche deine Karrierepläne bei uns am CAMPUS SURSEE.

Alle Details gibt's online:  
[campus-sursee.ch/bauausbildung](http://campus-sursee.ch/bauausbildung)



Du bist auf dem richtigen Weg!

**CAMPUS SURSEE**  
Lernen / Leben / Erleben