



## Zusammenfassung des Forums III „Wissenstransfer/Wissen im Unternehmen halten“

Moderation: Dr. Christine Watrinet / Dr. Annekatriin Wetzstein

Die Praxisbeispiele des Forums stellten unterschiedliche Herangehensweisen vor. Diese und Grundlagen für das bzw. Erkenntnisse aus dem Vorgehen waren:

### 1) **Erfahren verfahren: Wissen organisch sichern**

Rainer Krause, BÜFA GmbH & Co. KG

- Es bedarf eines Selbstverständnisses, dass es für Innovation und Wachstum notwendig ist, Wissen zu teilen und Kompetenzen zu fördern.
- Instrumente des Wissenstransfers kommen bei der BÜFA z. B. schon beim Ausbildungsbeginn zum Einsatz durch Qualifizierung und Entwicklung persönlicher Kompetenzen sowie der Förderung des Austauschs untereinander.
- In Projekten innerhalb des Unternehmens stellen sich u. a. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenseitig und unter Einsatz kreativer Methoden ihren Arbeitsplatz vor → Wissen teilen = Wertschätzung erfahren.
- Weitere Instrumente sind das Story-Telling und Diagonal-Workshops, in denen hierarchie- und funktionsübergreifend bestimmte Themen im Austausch erarbeitet werden.
- Darüber hinaus gibt es flexible Instrumente wie z. B. die Möglichkeit, ein Sabbatical durchzuführen oder externe Coaches bei Themen wie psychischer Gesundheit und Burn-out einzubeziehen.



## 2) **Beschäftigte wechseln den Betrieb – das Wissen bleibt!**

**Dr. Annetrin Wetzstein, IAG der DGUV**

- Methode des Wissensmanagements wird mit dem Ziel angewandt, Wissen von Beschäftigten im Betrieb zu erhalten, die in den Ruhestand gehen.
- Wichtig ist hierbei die Unterscheidung von stellenspezifischem individuellem Wissen und stellenübergreifendem organisationalem Wissen.
- Zur Sicherstellung des Handlungswissens (stellenspezifisch) greifen folgende Maßnahmen:
  - z. B. zeitlich überlappende Einarbeitungszeit für eine systematische Übergabe
  - Person, die geht, erstellt eine „Wissenlandkarte“, in der die unterschiedlichen Aufgabenbereiche abgebildet werden bzw. aus der ersichtlich wird, welche Informationen wo abgelegt sind
  - Kollegen/Kolleginnen führen mit der Person, die geht, Interviews zu ihrer Arbeit
- Zur Sicherstellung des stellenunspezifischen Wissens gibt es:
  - einen Begrüßungsordner mit Informationen zum Institut für die neu eingestellte Person
  - eine Patenregelung (erfahrene Beschäftigte stehen in der Anfangszeit für die neuen Beschäftigten als Bezugsperson/Ansprechpartner zur Verfügung)
  - Es gibt ein Qualitätsmanagementhandbuch über die Hauptaufgaben der Prozesse.
  - Es gibt eine genaue Beschreibung des Anforderungsprofils.



### 3) **Nachhaltig fit – Wissensmanagement bei der Berliner Stadtreinigung**

Manuela Cristo und Peter Thaben, Berliner Stadtreinigung (BSR)

- Der hohe Altersdurchschnitt in der BSR erzeugt Handlungsdruck ⇒ „Das Wissen geht in Rente“.
- Neben einer Nachfolgeplanung gibt es mehrere Bausteine, z. B. den Aufbau eines Center of Experience, das u .a. mit dem Web 2.0 arbeitet ⇒ Wissensspeicherung in Form eines Wiki im Intranet.
- Für die Nachfolgeplanung ist zu berücksichtigen, wohin sich der/die Nachfolger/in bei Bedarf wenden kann, welcher Bereich möglicherweise noch Kontakt zu den Ehemaligen hat bzw. wie das Unternehmen Kontakt mit Ehemaligen aufrechterhalten kann.
- Das Center of Experience ist ein Instrument, um Wissen zu teilen und nachhaltig weiterzuentwickeln ⇒ auf der gemeinsamen Plattform können auch Informationen gemeinschaftlich geändert werden. Daher wurde eine Wiki-Software eingesetzt.
- Herausforderung ist hierbei, genau zu schauen, ob das gewählte Instrument zum Unternehmen passt (Pilotierungsphase) und für wen welche Wikis sinnvoll sind.
- Es braucht eine klare Regelungen von Zugängen: Wikis für alle Beschäftigten vs. Wikis für den Austausch von Führungskräften oder Projektwikis, die nur den Mitgliedern der Projektgruppe offen stehen etc.
- Ein weiteres Instrument, um Erfahrungen zu dokumentieren und zu sichern, ist das Interview. In diesem erzählen Beschäftigte über ihre Aufgaben und den Arbeitsplatz; bei langer Beschäftigungszugehörigkeit entsteht so auch eine Art „Zeitzeugenbericht“ über die Geschichte des Unternehmens.
- Eine Herausforderung beim Einsatz von Wikis ist allerdings, dass nicht alle Beschäftigten Zugang zu PC-Arbeitsplätzen haben.



### **Zusammenfassung der Diskussion und Fragen:**

- Wissensmanagement ist Führungsaufgabe. Der Einsatz verschiedener Instrumente zum Wissenstransfer und –erhalt hängt von der Führung bzw. Unternehmensleitung ab.
- Abzuklären ist, wer welche Informationen benötigt bzw. wie man sich bei der Menge an Informationen zurecht findet. Welche weiteren Formen der Wissenskanalisierung gibt es?
- Wissenstransfer ist eng an die Führungs-/Unternehmenskultur gebunden. Ohne Unternehmenskultur geht es nicht.
- Wissensmanagement ist unternehmensspezifisch und muss verschiedene Perspektiven berücksichtigen.
- Es geht beim Wissenstransfer nicht nur um die Know-how-Übergabe, sondern auch um einen hierarchie- und bereichsübergreifenden Wissenstransfer.
- Die Unternehmen müssen hierfür Ressourcen bereit stellen ⇒ es müssen Strukturen als Basis geschaffen werden.
- Der Zugang zu Instrumenten wie Wikis ist bislang auf PC-Arbeitsplätze beschränkt ⇒ Chance: technologische Entwicklung und Einsatz mobiler Geräte wie Tablets etc. könnte Zugang erweitern.
- Es bedarf der Bereitschaft in Unternehmen, Wissen z. B. auch abteilungs- und hierarchieübergreifend transparent zu machen  
⇒ Wissen zu teilen sollte als Gewinn für alle betrachtet werden.
- Es gibt verschiedene Ansätze/Methoden, aber es kein Patentrezept ⇒ Herausforderung für die Etablierung eines Wissensmanagements ist, dass es keine ISO wie zum Beispiel beim Qualitätsmanagement gibt.
- Das Potenzial des Wissensmanagements besteht im Einsatz kreativer Instrumente.
- Das Thema Wissensmanagement ist erfolgsrelevant: Wissensverlust = Kapitalverlust. Das Bewusstsein hierfür muss geschärft werden.
- Wissensmanagement ist Wertschätzung und braucht Wertschätzung; es braucht Vertrauen und Achtsamkeit gegenüber dem Know-how der Beschäftigten und des Unternehmens insgesamt.
- Wissensmanagement wird in der Regel nach wie vor reaktiv bearbeitet.