

# Arbeitswelt Aargau



## 05 Mitarbeitende als Quelle von Wissen und Know-how

10 Praxistipps für den Wissenstransfer

14 Stell-mich-ein bei der Tell-TeX GmbH

## Impressum

Arbeitswelt Aargau (vormals: publicAWA)  
27. Jahrgang

### Herausgeber

Departement Volkswirtschaft und Inneres  
Amt für Wirtschaft und Arbeit  
des Kantons Aargau  
Rain 53, Postfach, 5001 Aarau  
www.ag.ch/awa  
Vorsteher: Thomas Buchmann

### Redaktionsleitung

Maria-Monika Ender  
Öffentlichkeitsarbeit AWA  
(Stabsstelle Recht und Informatik/Logistik)  
und David Reichart (Amtsleitung)

### Produktion

Maria-Monika Ender (maria-monika.ender@ag.ch)  
Tel. 062 835 17 05

### Redaktionskommission

Thomas Hartmann (Industrie- und Gewerbeaufsicht),  
Claudia Kunz-Hatunsek (Öffentliche Arbeitslosenkasse),  
Ismael Liuzzi (Lernender AWA),  
Ruth Merz (RAV Suhr),  
Urs Schmid (mobiles RAV),  
Caroline Steinmann (Bereich LAM),  
Roman Wanner (Amtsstelle ALV)

### Kostenlose Abonnements und Einzelbestellungen

AWA – Amt für Wirtschaft und Arbeit  
Tel. 062 835 16 80, awa@ag.ch

Auflage: 2'500 Exemplare  
Erscheint vierteljährlich.  
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

### Titelbild

Kurt Goette und Daniela Bucher, RAV Suhr, © AWA

### Bildnachweise

Seite 4, 6, 8, 13, 14, 15, 17: © AWA; Seite 7: © Jürg Schmidli

## Editorial



Wissen ist der wichtigste Rohstoff und das Lebenselixier der Schweizer Wirtschaft. Der Umgang mit Wissen in Organisationen und Unternehmen ist deshalb von zentralem Interesse, dies auch im Hinblick auf die demographischen Herausforderungen in den nächsten Jahren. Der Arbeitgeberanlass des Amts für Wirtschaft und Arbeit auf Schloss Lenzburg konnte viele Arbeitgeber mobilisieren und hat das Thema frisch positioniert. Wer da nämlich das Hohelied der Informationstechnologie erwartet hätte, wurde enttäuscht.

Führungsqualität statt Datenbanken: Unter diesem Motto standen die Beiträge der Vertreter aus Forschung und Industrie. Gute und innovative Leistungen einer Unternehmung brauchen eine hohe Sozialkompetenz der Vorgesetzten und Führungsstärke. Wissenstransfer im Sinne von Checklisten und Führungsregeln seien durchaus nützlich, aber keine eigene Managementdisziplin. Dies waren die zentralen Erkenntnisse des Anlasses.

Lassen Sie sich bei der Lektüre dieser «Arbeitswelt Aargau» von diesen Erkenntnissen inspirieren!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Thomas Buchmann', written in a cursive style.

Thomas Buchmann, Leiter AWA

Hannes Rohner, Zukunftsforscher:  
 «Das Wissen wächst exponentiell. Wir müssen aber nicht alles wissen. Was vor allem zählt bei der Arbeit ist Praxiswissen.»



In der Podiumsdiskussion tauschten sich die Teilnehmenden über den Wissenstransfer in der Praxis aus. Von links nach rechts: Moderator Walter Vogt, Martina Sigg, Apothekerin und Grossrätin, Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, Jürg Schmidli, Vizepräsident Gasturbinen ALSTOM, Hannes Rohner, Zukunftsforscher.

Moderator Walter Vogt befragt Wissenstransferexperte Benno Ackermann, der vorne rechts sitzt.



Erster grosser Anlass für Arbeitgebende, die mit den RAV zusammen arbeiten

## Wissen stand im Zentrum

Das Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) hat am 16. Juni Arbeitgebende auf Schloss Lenzburg eingeladen. 270 kamen und erfuhren mehr über Mitarbeitende als Quelle von Wissen und Know-how.

Wie sorgen Unternehmen dafür, dass sie bei Abgängen von Schlüsselpersonen das Wissen sichern können? Wie muss das Betriebsklima sein, damit Wissen gern geteilt wird? Auf Schloss Lenzburg stand am 16. Juni das Thema Wissen im Zentrum. Nach der Begrüssung durch Thomas Buchmann, Leiter des AWA, erklärte Landammann Urs Hofmann in seinem Grusswort: «Es geht heute Abend weniger um den technischen Aspekt von Wissenssicherung und Wissensübertragung, als vielmehr darum, wie man möglichst sorgsam mit Erfahrungsschätzen von Mitarbeitenden umgeht.» Der Zukunftsforscher Hannes Rohner zeigte danach die Bedeutung von Wissen in unserer Gesellschaft auf. Er sagte: «Das Wissen nimmt in unserer Gesellschaft exponentiell zu». Damit einher gehe eine laufende Zunahme an Innovationen. Es sei nicht wichtig, besonders viel zu wissen, sondern zu wissen, wie etwas zu tun sei – das sei das berühmte «Know-how». Basis für dieses sind laut Rohner die Werte in einem Unternehmen. Diese werden früh im Elternhaus geprägt.

### «Wissen kann man nicht konservieren.»

#### Wichtige Werte

Die Wertevermittlung sei in einem Unternehmen eine Führungsaufgabe. Es gelte, gemeinsame Werte zu definieren und zu leben. Neugierde, Wissenshunger und Tatendrang seien wichtige Eigenschaften, die es vorzuleben gelte. Begeisterung und Wertschätzung trieben uns an. «Interessant ist, dass gute Ideen oft in den Pausen entstehen – man muss das Wissen auch wachsen lassen», erklärte Rohner. «Ohne Wissenszuwachs gibt es keine Innovation.» Es gelte, die Neugierde der Mitarbeitenden wach zu halten. Dazu brauche es keine Wissensma-

nager, sondern das Thema «Wissen» müsse man ganz einfach in die Führung einbauen. «Wissen muss gelebt werden, man kann es nicht konservieren, es hat ein Ablaufdatum», so Rohner.

#### Wissen teilen

An der anschliessenden Podiumsdiskussion ging es darum, wie wichtig Wissen in Unternehmen ist, wie man es im Unternehmen behalten, teilen und in andere Kulturen transferieren kann. Die Apothekerin und Grossrätin Martina Sigg sagte: «Wir sind vier Mitarbeitende und haben zwei Lernende. Bei uns hat Wissen einen extrem hohen Stellenwert, wir geben es tagtäglich an unsere Kunden weiter.» Valentin Vogt, Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands sowie Verwaltungsratspräsident und Miteigentümer der Burckhardt Compression Holding AG in Winterthur, erklärte: «Wir haben verschiedene Standorte auf der Welt und müssen unser Wissen laufend weitergeben.» Auch für Jürg Schmidli, Vizepräsident der Gasturbinen ALSTOM, ist klar: «Wissen ist bei uns in der Gasturbinenherstellung essentiell. Wir müssen es teilen und weitergeben. Die Kommunikationsfähigkeit und Sozialkompetenz der Mitarbeitenden, die den Wissenstransfer in andere Länder leiten, ist dabei zentral.»

#### Gemischte Teams

«In den nächsten zehn Jahren fehlen uns eine halbe Million Arbeitskräfte wegen des demografischen Wandels», sagte Valentin Vogt. Unternehmen müssten dafür sorgen, dass in Teams Alt und Jung gemischt sind. So könnten alle voneinander lernen – das Wissen bliebe auch nach dem Weggang der Älteren im Unternehmen. In der Apotheke von Martina Sigg ist die Kaffeepause ebenso wichtig wie Protokolle und Checklisten. Denn dort tauschen die Mitarbeitenden sich aus. «Ein Vorteil bei uns ist, dass alle Mitarbeitenden alle Aufgaben übernehmen

müssen», so Martina Sigg. Das Wissen sei auf diese Weise in ihrer Apotheke gut verteilt.

«Wie relevant ist Ihr Wissen, wenn Sie morgen nicht mehr da wären?», fragte Moderator Walter Vogt provokant. Die Welt breche deshalb nicht zusammen, fand Jürg Schmidli. «Individuelles Wissen wird überschätzt», sagte er.

### Weiche Faktoren sind wichtig

Ein weiteres Thema war die Unternehmenskultur. Auf was müssen Führungskräfte achten, damit die Mitarbeitenden ihr Wissen gerne teilen? Jürg Schmidli sagte: «Das Vorleben ist das Wichtigste, das ist wie in einer Familie. Man soll die Mitarbeitenden kennen und schätzen.» Er gehe immer in den Caféraum, obwohl dort der Kaffee nicht der Beste sei. So bekomme er viel mit und sei näher bei den Mitarbeitenden. Im Übrigen sei es ganz einfach: «Ich gehe mit den Leute so um, wie ich möchte, dass sie mit mir umgehen.» In einer solchen Kultur der Wertschätzung werde Wissen auch gern geteilt. Martina Sigg lässt ihre Leute in der Apotheke selbstständig arbeiten. Sonst zerstöre sie viel Eigenmotivation. Moderator Walter Vogt fasste zusammen: «Die weichen Faktoren sind demnach sehr wichtig, damit Mitarbeitende ihr Wissen teilen.»

Er fragte weiter, wie das Wissen in Unternehmenserfolg kanalisiert werden könne. Für Valentin Vogt sind es klare Ziele wie «Wir wollen die Nummer 1 werden.» Es gehe darum, die Mitarbeitenden zu motivieren und Leitplanken zu setzen. Bei Gasturbinen ALSTOM entstehen alle fünf bis zehn Jahre neue Produkte. Das gemeinsame Entwickeln im Team motiviere die Ingenieure sehr stark, sie wollen das beste Produkt auf den Markt bringen, so Jürg Schmidli.

«In einer Kultur der Wertschätzung teilen Mitarbeitende ihr Wissen gern.»

### Pensioniertenvertrag und Expertenprogramm

In grossen Unternehmen gibt es oft spezielle Programme, wie Mitarbeitende ihr Wissen weitergeben können, auch nach der Pensionierung. «Bei uns können pensionierte Mitarbeitende stundenweise



Landammann Urs Hofmann berichtet im Grusswort eindrücklich von einem nicht optimal geglückten Wissenstransfer in seinem Departement.



Insgesamt waren 270 interessierte Gäste gekommen, vor allem Arbeitgebende und Personalverantwortliche.

Einsätze leisten. Das kommt gut an. Manche kommen noch fünf Jahre», sagte Valentin Vogt. So ist ein Wissensaustausch auch über die Pension hinaus gewährleistet. Aber nach fünf Jahren sei das Wissen der ehemaligen Mitarbeitenden manchmal schon etwas veraltet. Auch bei Gasturbinen ALSTOM geben Experten ihr Wissen an andere Mitarbeitende weiter (siehe Seite 6).

Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

## Anlass für Arbeitgebende

Zum ersten Mal hat das Amt für Wirtschaft und Arbeit Arbeitgebende eingeladen, die bei Stellenbesetzungen mit den RAV zusammenarbeiten. Nächstes Jahr soll der Anlass wieder stattfinden.

Wie die Gasturbinen ALSTOM ihr Wissen im Unternehmen sichert

## «In Asien gilt eine andere Fragekultur»

Jürg Schmidli, Vizepräsident der Gasturbinen ALSTOM, über Wissenstransfer in andere Kulturen und darüber, wie Experten in der ALSTOM ihr Fachwissen an andere Mitarbeitende weitergeben.

**Arbeitswelt Aargau: Wie behält der Bereich Gasturbinen der ALSTOM das Fachwissen im Unternehmen?**

Jürg Schmidli: Bei uns liegt das Wissen immer bei mehreren Mitarbeitenden. Wenn ein Mitarbeiter uns verlässt, aktualisiert und schliesst er laufende Projekte ab. Er hält sein Wissen über neue Technologien oder Produkte in Berichten fest.

**Sie haben schon Wissenstransferprojekte in andere Länder geleitet. Wie ist das gelaufen?**

Wir haben etwa in Kroatien eine Niederlassung mit Ingenieuren aufgebaut. Einen Teil der Mitarbeitenden haben wir für zwölf bis 18 Monate in die Schweiz geholt, um sie auszubilden. Sie sollten danach in Kroatien ihr Wissen weitergeben. Diese Ingenieure müssen nebst einem soliden technischen Verständnis über sehr gute kommunikative Fähigkeiten verfügen, damit der Wissenstransfer klappt.

**Wie kann man Wissen am besten weitergeben?**

Durch «learning by doing», man muss intensiv mit den Leuten zusammen arbeiten. Über Wissensdatenbanken geschieht meiner Erfahrung nach kein Wissenstransfer. Auch Wissensmanager braucht es nicht, jeder Linienvorgesetzte muss für die Wissenssicherung besorgt sein.

**Sie haben auch eine Niederlassung in Indien aufgebaut – wie sind Sie vorgegangen?**

In diesem Fall haben wir erfahrene Leute aus der Schweiz nach Indien geschickt. Das müssen nicht die besten Ingenieure sein, sondern jene mit den besten kommunikativen Fähigkeiten. Und sie sollten vor Ort nicht noch gleichzeitig eine Führungsfunktion innehaben, sondern sich ganz auf den Wissenstransfer konzentrieren können.

**Was ist die grosse Herausforderung bei Wissenstransfers in andere Länder?**



Jürg Schmidli sagt: «Unsere Experten sind verpflichtet ihr Wissen und ihre Erfahrung durch Coaching weiterzugeben.»

Die kulturellen Unterschiede. Im asiatischen Raum getrauen sich die Leute zum Beispiel nicht, Fragen zu stellen. Also muss man ihnen die Angst nehmen und Vertrauen aufbauen, um einen offenen Dialog führen zu können.

**Hat ALSTOM spezielle Programme, um Wissen im Unternehmen weiter zu geben?**

Seit über 15 Jahren gibt es bei uns das «Expert Development»-Programm. Zehn bis 15 Prozent unserer Belegschaft sind in diesem Programm. Dabei handelt es sich um sehr gute Fachleute, die keine Führungsposition übernehmen wollen oder können. Dank diesem Programm können sie den gleichen Lohn und die Wertschätzung wie entsprechende Führungskräfte erreichen. Diese Experten sind verpflichtet, durch Coaching ihr Wissen und ihre Erfahrung an Nachwuchskräfte weiter zu geben.

Wie Kundenbeziehungen Bestand haben

## Vermittlung ist Vertrauenssache

Lässt sich Kundenbindung an die Nachfolgerin transferieren? Kurt Goette, Arbeitgeberberater im RAV Suhr, und seine Nachfolgerin Daniela Bucher finden: «Ja, das geht.»



Kurt Goette und Daniela Bucher, Arbeitgeberberatende RAV Suhr: «Wenn der Kontakt zu den Kunden bestehen bleibt, ist die Übergabe gelungen.»

Kurt Goette und Daniela Bucher sind zwei von gegenwärtig fünf Arbeitgeberberatenden im RAV Suhr. Zu ihren Aufgaben zählen Kundenpflege, Stellenakquisition und Beratung. «Unser Ziel ist es, die gemeldeten Stellen möglichst profilig genau zu besetzen und damit stellensuchende Personen wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern», sagt Daniela Bucher.

«Wenn uns Stellen gemeldet werden, schlagen wir den Arbeitgebern gezielt Stellensuchende vor», ergänzt Kurt Goette. Dies in der Absicht, sie möglichst nachhaltig in die Arbeitswelt zu integrieren. «Je besser uns dies gelingt, desto besser ist dies auch für das RAV», sagt Kurt Goette. Nicht nur die Arbeitgeber und die Stellensuchenden profitieren, auch die Arbeitslosenversicherung wird durch jede erfolgreiche Stellenvermittlung entlastet. Gute Kundenbeziehungen verbessern auch gleichzeitig das Image des RAV.

### Intensiv zusammen arbeiten

Per 31. August wird Kurt Goette nach sechsjähriger Tätigkeit im RAV Suhr in den aktiven Ruhestand übertreten. Bereits vor seiner Pensionierung wurde die Nachfolge geregelt: Seit April nimmt Daniela Bucher im RAV Suhr Aufgaben als Arbeitgeberberaterin wahr. Damit ein reibungsloser Übergang stattfinden und Kurt Goette möglichst viel Wissen und Know-how an seine Kollegin weitergeben kann, arbeiten die beiden Arbeitgeberberatenden die ersten Monate intensiv zusammen.

### Gemeinsam Kunden pflegen

«Wir haben uns zum Ziel gesetzt, möglichst alle Stammkunden, die uns regelmässig Stellen melden, gemeinsam zu besuchen», erklärt Kurt Goette das Vorgehen. Es gehe darum, dass die wichtigen Kunden Daniela Bucher persönlich kennen lernen und wissen, an wen sie sich später wenden kön-

nen. «Diese lückenlose Kontaktpflege wird von den Kunden sehr geschätzt», hat Daniela Bucher bereits erfahren. Das ermutigt die beiden, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen. Wobei die Zeit eher zu knapp bemessen sei. Ein Kundenverhältnis ist ein Vertrauensverhältnis. Doch lässt sich Vertrauen überhaupt transferieren? «Durchaus», meint Daniela Bucher, «Kurt hat mich optimal eingeführt.»

Beim Kunden stellt Kurt Goette seine Nachfolgerin kurz vor. Zum Schluss überreiche sie mit den erwünschten Unterlagen auch ihre Visitenkarte, sagt Daniela Bucher. Wenn dann der Kunde bestätige: «Dann melden wir uns also in Zukunft bei Ihnen», habe sie die Gewissheit, dass der Transfer gelungen sei. «Meistens gehen wir mit einem aktuellen Auftrag zum Kunden», sagt Kurt Goette. Auf diese Weise mache man nicht nur Höflichkeitsbesuche. Auf eine Stellenmeldung hin bringe man gleich eine Auswahl passender Dossiers mit. Bei einem Arbeitgeber, der für einen vermittelten Mitarbeiter Einarbeitungszuschüsse erhält, finde ein Austausch über den Stand der Einarbeitung statt. «Es gibt immer einen realen Anlass für unsere Besuche.»

## «Blitzschnell spüren, wie ein Kunde tickt»

Die Zusammenarbeit zwischen Kurt Goette und Daniela Bucher klappt bestens. «Daniela hat eine ähnliche Wellenlänge», sagt Kurt Goette. «Da wir beide aus der Privatwirtschaft kommen, verstehen wir die Zusammenhänge und kennen die Bedürfnisse der Arbeitgeber.» Das verstünden die Kunden auch als Wertschätzung.

### Zuhören, wahrnehmen, beobachten

Blitzschnell zu spüren, «wie ein Kunde tickt», ist Daniela Bucher bei der Begleitung von Kurt Goette beim Kunden besonders wichtig. «Das bedeutet in erster Linie: zuhören, wahrnehmen, beobachten.» Es gehe darum herauszufinden, was der Kunde brauche. Konkret um die Frage: «Welchen Teil unserer Dienstleistung benötigt er?», so Kurt Goette. «Es bringt nichts, das ganze Programm einfach herunterzuspulen.» Vor dem eigentlichen Besuch sind die beiden im Auto unterwegs zum Kunden. Dies ist die Zeit für ein kurzes Briefing. «Der Patron

eines Familienbetriebes funktioniert anders als ein CEO eines Grossunternehmens», sagt Kurt Goette. Daniela Bucher recherchiert vor den Besuchen im Internet, informiert sich über das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen.

### Wenn der Kunde wiederkommt

«Wenn die Kunden zufrieden sind, werden sie weiterhin mit dem RAV zusammenarbeiten», antwortet Kurt Goette auf die Frage, woran man den gelungenen Wissenstransfer erkennen könne. «Wenn es uns gelingt, dass in Zukunft Daniela für diese Kunden das RAV repräsentiert, so wie sie mich als Repräsentanten des RAV wahrgenommen haben.»

### Kunden fühlen sich gut aufgehoben

«Wenn der Kontakt aufrechterhalten bleibt», postuliert auch Daniela Bucher als Kriterium für die gelungene Übergabe. «Denn wenn er abbräche, müssten wir etwas ändern.» Ausnahmslos alle besuchten Kunden bedauern den Weggang von Kurt Goette. «Aber bei keinem spürte ich negative Gefühle mir gegenüber», sagt Daniela Bucher. Die positive Haltung der Kunden ihr gegenüber habe viel damit zu tun, dass Kurt Goette sie gut eingeführt habe. «Unsere Kunden spüren, dass ich voll und ganz hinter Daniela stehe», sagt Kurt Goette. Dies gebe ihnen die Sicherheit, dass ihre Anliegen auch weiterhin in guten Händen sind.

Visualisierung der Arbeitsumgebung hilft bei Wissensübergabe

## Praxistipps für den Wissenstransfer

Dieser Leitfaden kann Ihnen helfen, Wissensübergaben gut zu strukturieren und durchzuführen. Wie kann der neue Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin möglichst gut eingearbeitet werden? Welches Wissen hat oberste Priorität?

Eine Schlüsselperson verlässt das Unternehmen – Sie müssen/möchten mit dem Wissenstransfer so bald als möglich beginnen? Dann unterstützt Sie diese Doppelseite als roter Faden zum erfolgreichen Wissenstransfer. Empfehlenswert ist, dass eine neutrale Person die Einarbeitung begleitet. Diese kann von extern, intern aus einem anderen Team oder von der Personalabteilung kommen. Durch die Begleitung gewinnt der Wissenstransfer wesentlich an Struktur, Effizienz und Verbindlichkeit. 70 Prozent des Wissens lernt der Mensch indem er macht, 20 Prozent indem Kollegen ihr Wissen weitergeben und 10 Prozent durch Kurse und Weiterbildung. Diese Regel sollten Sie berücksichtigen. Die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter sollte also möglichst schnell praktisch arbeiten können und auch den Freiraum haben, eigene Prioritäten zu setzen.

### Planung

Vor dem ersten Gespräch sollten Sie die groben Ziele, den Ablauf und die zeitlichen Verfügbarkeiten der Beteiligten (Wissensträger/innen haben teilweise noch Ferienguthaben angesammelt) definieren. Wichtig ist, dass alle Beteiligten die detaillierte Vorgehensweise verstehen und mitgestalten.

Die Erfahrung aus über 520 durchgeführten Wissenstransfers zeigt, dass sich der folgende Ablauf bewährt:

1. Übersicht des gesamten Arbeitsumfelds erstellen, Visualisierung der Zusammenhänge und der beteiligten Personen und Gruppen: In einer sogenannten «Worksphere Map» können Sie aufzeichnen, wie das Arbeitsumfeld und die verschiedenen Arbeiten aussehen und wer die Ansprechpersonen sind.

2. Mit Hilfe der Visualisierung kann die eintretende Person (falls schon am Arbeitsplatz) inhaltliche Schwerpunkte setzen. Das Lernen wird damit von

einem ineffizienten PUSH zu einem PULL Prozess: Von «ein Experte erzählt mir, was wichtig ist», hin zu «ich hole mir das benötigte Wissen selber und wende dieses erfolgreich an».

3. Strukturieren des persönlichen Wissensaufbaus, Abgleichen mit anderen Team-Mitgliedern/Stellvertretern. Die neue Schlüsselperson dokumentiert ihr Wissen parallel zur Einarbeitung und strukturiert die Themen analog der «Worksphere Map».

Die Schritte 1 bis 3 sollten in demselben Tool gemacht werden können, ohne Medienbrüche. Möglichkeiten dazu bieten Visio, Mindliner oder Wiki.

### Durchführung und Begleitung

Eine Visualisierung der gesamten Arbeitsumgebung schafft einen Überblick, bevor es dann in die Details geht. Oft sind Wissensträger erstaunt, was ein Gesamtüberblick ihres Arbeitsalltages enthält. Eine solche «Worksphere Map» besteht aus allen relevanten Wissensgebieten und deren Einbettung in angrenzende Organisationen und Prozesse (intern, extern), einer Priorisierung der Einarbeitung des Nachfolgers, relevante Personen, Netzwerk der Stakeholder und deren Anliegen, Tools und Systeme, Businessprozesse, Szenarien, vorhandene Dokumentationen etc.

Neben den allenfalls vorhandenen Tools wie Visio oder Mindliner zum Erstellen der Visualisierung sind als Minimalvariante auch ein Flipchart und 4-farbige Filzstifte möglich. Bei dieser Variante ist eine Regel wichtig: Der Wissensträger bekommt keinen Stift in die Hand. Verantwortlich für die Visualisierung ist die Begleitung des Wissenstransfers.

Benno Ackermann, Wissenstransfer GmbH

Beispiele von Wissenslandkarten sind hier zu finden:  
[www.wissenstransfer.ch](http://www.wissenstransfer.ch) > Download

Tipps für Wissenstransfers von und für Schlüsselpersonen

## Checkliste

Die folgende Checkliste hilft Ihnen als Begleiter des Wissenstransfers den Überblick zu behalten. Die wichtigsten Schritte für Ihre Planung und Durchführung:

Erledigt	Thema	Bemerkungen
<input type="checkbox"/>	Terminliche Verfügbarkeit der Beteiligten (Wissensträger/in, Wissensempfänger/in, Begleitung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feriensaldo Wissensträger/in</li> </ul>
<input type="checkbox"/>	Kickoff Wissenstransfer: Grobe Ziele und Termine für Wissenstransfer-Themen definieren (Projekte übernehmen, Prozesse, Verantwortlichkeiten ab wann, ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligte: Auftraggeber (Linienverantwortlicher), Wissensträger/in, neue Schlüsselperson, Begleitung</li> <li>• Klare Verbindlichkeiten schaffen</li> </ul>
<input type="checkbox"/>	Auslegeordnung / Visualisierung des gesamten Arbeitsumfeldes und der Verantwortlichkeiten gemeinsam erstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenstransfer-Begleiter steuert, coacht und verantwortet das Erstellen der Visualisierung</li> <li>• Für eine wertvolle Visualisierung braucht es das Engagement von allen Beteiligten</li> <li>• Visualisieren des gesamten Arbeitsumfeldes mit relevanten Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Schlüsselpersonen, ...), dem persönlichen Netzwerk, Arbeitsprodukten, Prozessen, Herausforderungen, Applikationen, ...</li> </ul>
<input type="checkbox"/>	Priorisieren aller Bereiche der Auslegeordnung – zugeschnitten auf Wissensbedarf der neuen Person	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die neue Schlüsselperson stellt das eigene «Lernenü» zusammen: Wissenslücken-Analyse und Priorisierung</li> </ul>
<input type="checkbox"/>	Die neue Schlüsselperson erstellt mit den Beteiligten einen Einarbeitungsplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basis des Einarbeitungsplans bildet die vorgängige Priorisierung</li> <li>• Massnahmen planen: z.B. eininhalbtagiger Stage beim Kunden, Fertigungsprozess von A-Z begleiten, ...</li> </ul>
<input type="checkbox"/>	Umsetzen des Einarbeitungsplans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen als PULL-Prozess: Mit der Visualisierung des gesamten Arbeitsumfeldes ist der Wissensaufbau eine «Hol-Schuld» der neuen Schlüsselperson</li> <li>• Der Auftraggeber des Wissenstransfers bespricht 1:1 den Fortschritt und kann lenkend eingreifen</li> </ul>
<input type="checkbox"/>	Die neue Schlüsselperson dokumentiert das Wissen, dass sie sich angeeignet hat, in der Visualisierung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die neue Schlüsselperson eignet sich benötigtes Wissen an und wendet es bei der Arbeit an</li> <li>• Der Wissensträger, der das Unternehmen verlässt, bespricht die Fortschritte mit der neuen Fachperson.</li> </ul>

Stimmt es im Team, teilen die Mitarbeitenden ihr Wissen gern

## «Das interne Potenzial besser nutzen»

Benno Ackermann leitet die Wissenstransfer GmbH. Im Interview erklärt er, wie Unternehmen ihr Wissen bei Abgängen und Pensionierungen am besten sichern. Und weshalb sie den Mitarbeitenden interne Entwicklungsmöglichkeiten geben sollten.



Und plötzlich ist das Wissen weg.

### Arbeitswelt Aargau: Wann sollte sich ein Unternehmen Gedanken darüber machen, wie es sein Wissen organisiert und sichert?

Benno Ackermann: Es sollte dies tun, bevor Veränderungen anstehen. Zwei Monate vor einer Pensionierung ist es beispielsweise zu spät. Das Unternehmen sollte schon ein, zwei Jahre vorher einen Stellvertreter aufbauen, der das Wissen des künftig Pensionierten übernehmen kann. Im Idealfall handelt es sich schon um die Nachfolge. So ist das Risiko für die Firma viel kleiner, Wissen zu verlieren. Ich bin der Meinung, dass Unternehmen anstatt Fachleute von extern zu holen, freie Stellen wenn möglich intern besetzen sollten – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels.

### Wie stark beschäftigen sich Unternehmen überhaupt mit dem Thema Wissenstransfer?

Meist beschäftigen sie sich erst damit, wenn es weh

tut. Wenn zu viel Wissen verloren gegangen ist, überlegen sie sich, wie dieses beim nächsten Abgang besser gesichert werden könnte. Vor allem bei Reorganisationen geht oft sehr viel Wissen verloren.

### Was für Möglichkeiten gibt es, um bei Abgängen von langjährigen und erfahrenen Mitarbeitenden das Wissen im Unternehmen zu behalten?

Ideal ist, wenn ein Stellvertreter bereits alle Arbeiten der zu stellvertretenden Person kennt. Dann geht bei einem abrupten Abgang wenig Wissen verloren. Schwierig ist es, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin im Zuge von Sparmassnahmen nicht ersetzt wird. Dann verteilt sich die Arbeitslast auf die Verbliebenen. Eine Zeit lang kann das gut gehen, aber auf Dauer meist nicht.

### Was für eine Unternehmenskultur braucht es, damit Mitarbeitende ihr Wissen gern teilen?

Das ist schwierig zu sagen. Tolle Visionen und Leitbilder, die nicht gelebt werden, bringen nichts. Kulturveränderungen geschehen im Team an der Basis und von unten. Im Team muss es stimmen, damit die Mitarbeitenden ihr Wissen gern teilen.

#### Wie sieht eine erfolgreiche Nachfolgeplanung aus?

Wichtig ist, dass eine Person nicht alle Anforderungen einer Stelle erfüllen muss. Es braucht immer auch Menschen, die es sich gewohnt sind, etwas Neues zu lernen. Das Unternehmen sollte darauf achten, möglichst unterschiedliche Menschen zusammen zu bringen, sei es vom Alter oder auch von der Ausbildung her. Neuen Mitarbeitenden soll man auch Raum zur Gestaltung ihres Jobs lassen. So kann Neues entstehen.

#### Braucht es die konkrete Weitergabe von Wissen nur bei Schlüsselpositionen in einem Unternehmen oder bei allen Stellen?

Je komplexer eine Tätigkeit ist, desto eher lohnt es sich, den Wissenstransfer zu machen und zu begleiten. So geht es schneller und es läuft strukturierter ab.

#### Wie können kleine Unternehmen, die wenige Ressourcen haben, auf einfache Art und Weise Wissen im Unternehmen behalten?

Der Tätigkeitsbeschreibung muss klar und transparent sein: Wer macht was und wie. Das Unternehmen kann eine Auslegeordnung machen und überlegen, wie man sich bei einem Abgang allenfalls verändern möchte: Will man die Nachfolge intern aufbauen oder von extern holen? Was kann man schulen? Die Nachfolger sollten auch die Kunden kennen lernen. Das Unternehmen sollte Massnahmen definieren, um das Wissen zu sichern und diese dann umsetzen. Das



Benno Ackermann: «Wissensmanagement kann man nicht durch die Technik lösen.»

Wissen sollte auch priorisiert werden. Was ist sehr wichtig, was weniger?

#### Viele Datenbanken, um Wissen zu teilen, wurden nie richtig benutzt. Wollte man in der Anfangszeit des Wissensmanagement den Transfer allzu sehr über die Technik lösen?

Ja, das war ein reines IT-Thema. Der Nutzen aus den Datenbanken war gleich Null. Solche technischen Lösungen haben sich nicht bewährt. Man hat in IT investiert anstatt in Wissen. Das Wissen in den Datenbanken basiert nur auf Wissen, das auf Papier festgehalten werden kann. Doch dieses Wissen ist meist nicht das Wichtigste. Man muss die Menschen ins Zentrum stellen, wenn man Wissen erfolgreich weitergeben will.

Interview: Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

## Wissen weitergeben und sichern

Benno Ackermann ist Geschäftsführer und Inhaber der Wissenstransfer GmbH in Lenzburg und arbeitet als Coach, Dozent und Referent. Er war lange Zeit als «Head Knowledge Transfer» bei der Credit Suisse AG tätig. Er begleitet Wissenstransfer bei Schlüsselpersonen mit Führungsrollen und Spezial-

listen. Sein Ziel: «Wichtiges Erfahrungswissen der Mitarbeitenden soll nach Abgängen nicht verloren gehen.»

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

Kostenloser Themenabend am WBZ Lenzburg am 23. September:  
<http://wbzlenzburg.ch>

Ein Kennenlernen der besonderen Art

## Stell-mich-ein bei der Tell-Text GmbH

Sehen, was für Jobs es gibt und herausfinden, wie das Unternehmen funktioniert. Das konnten 25 Stellensuchende in der Tell-Text GmbH in Safenwil. Das RAV Zofingen und die Fachstelle Chance Z! hatten den Unternehmensbesuch organisiert.



Ein Mitarbeiter der Tell-Text GmbH zeigt den Stellensuchenden, was mit den gesammelten Kleidersäcken passiert.

Im Sitzungszimmer der Tell-Text GmbH in Safenwil ist es still. 25 Stellensuchende, die beim RAV Zofingen oder bei der Sozialhilfe gemeldet sind, schauen sich einen Film über das Unternehmen an, das in der ganzen Schweiz Kleider und Schuhe sammelt. Verschiedene Sammelcontainer sind zu sehen. «Was geschieht mit all dem Material?», erkundigt sich eine Teilnehmerin. Rund 65 Prozent der Textilien kann die Tell-Text GmbH verkaufen, ein weiterer Teil wird zum Recyceln verkauft und zu Briketts verarbeitet. Aus einem Teil entstehen Lumpen. Nur fünf Prozent landet im Abfall. Der grösste Teil des Verkaufserlöses geht an Hilfswerke wie die Stiftung Kinderdorf Pestalozzi oder den Soliday.

### Sich auf unkonventionelle Art kennenlernen

Die Arbeitgeberberater des RAV Zofingen, Astrid Schönele und Werner Fröhlich, haben den Anlass zusammen mit Astrid Bujard, Leiterin der Fachstelle

Z!, organisiert. Sie besuchen das ganze Jahr durch viele Unternehmen und versuchen den Stellensuchenden auf diese Weise Arbeitsplätze zu vermitteln. Nun haben sie die Stellensuchenden gleich mitgenommen, und zwar solche, die auch zu den vorhandenen Stellenprofilen in der Tell-Text GmbH passen: Ungelernte Stellensuchende für das Lager und Gelernte für die Administration, den Verkauf oder die Buchhaltung. Nach der Videopräsentation startet der Rundgang durch das Unternehmen, die Stellensuchenden sind in drei Gruppen eingeteilt.

### Ein Arbeitgeber mit sozialer Ader

Zuerst geht es in die Büros der Administration, Buchhaltung und Geschäftsleitung. Im Büro der Geschäftsleitung sitzt Gisela Pleuss, die «Grande Dame» des Unternehmens. Sie hat die Tell-Text GmbH aufgebaut und führt sie seit 40 Jahren. Sie sagt: «Wir sind ein sozialer Arbeitgeber und haben

schon viele Stellensuchende vom RAV eingestellt. Auch Behinderte arbeiten bei uns mit.» Der Betrieb suche immer motivierte Mitarbeitende. Freundlich sagt sie den Stellensuchenden Adieu. Weiter geht es ins Containerlager. Hier putzen Mitarbeitende die Container, halten sie instand und liefern sie in der ganzen Schweiz aus. Im neu gebauten Sortierbetrieb sind riesige Kleidersäcke bis unters Dach gestapelt. An einem Laufband sortieren drei Mitarbeitende die Inhalte der Säcke in sehr gute, mittelmässige und Wegwerf-Ware. Hier werden auch Wanderschuhe und Arbeitskleidung auf die Seite gelegt, die für bedürftige Bergfamilien bestimmt sind.

### Überraschungspaket Windeln

«Das speziellste, das wir je in einem Sack gefunden haben, waren stinkende Windeln», sagt der Verantwortliche für den Sortierbetrieb. Aber auch Metall oder Kleiderbügel werden in der Altkleidersammlung entsorgt. Die Stellensuchenden sind überrascht und sehen sich den Container mit den Abfällen an; Plüschtiere, Metallteile und Kleiderbügel stapeln sich. Sie steigen eine Treppe hinunter zum «Berghilfe-Laden». Hier sind fein säuberlich Wanderschuhe, Arbeitshosen, Hemden, T-Shirts und Jacken nach Grössen geordnet. Kommt eine Bestellung für eine bedürftige Bergfamilie, geht die Verantwortliche durch ihren Laden und sucht die passenden Kleider und Schuhe. «Das muss schon zur Person passen, einer älteren Dame schicke ich eine für ihr Alter passende Unterhose und natürlich keinen String-Tanga», schmunzelt sie. Es sei eine schöne Arbeit, sie könne den Leuten mit den Paketen viel Freude machen. Für die Kinder legt sie immer noch ein Spielzeug oder ein Buch bei.

«Die Kleider müssen schon zu der Person passen.»

### Viele neue Dossiers für die Tell-Tex GmbH

Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Besichtigung finden den Betrieb sympathisch und können sich gut vorstellen hier zu arbeiten. Zum Beispiel Giuseppe Mungo. «Eine Arbeit im Lager wäre ideal für mich», sagt der ehemalige Lastwagenfahrer, der sich umorientieren möchte. Den Ausweis zum Staplerfahrer habe er, zudem wohne er in Safenwil ganz in der Nähe. Am Schluss des Rundgangs offeriert



Gisela Pleuss, Geschäftsleiterin, sagt: «Wir sind ein sozialer Arbeitgeber.»



Eine Mitarbeiterin der Tell-Tex GmbH erklärt, wie sie Pakete für die Berghilfe zusammenstellt.

die Tell-Tex GmbH einen Apéro für die Stellensuchenden. Die meisten holen ihre Bewerbungs dossiers hervor und geben sie ab. Vielleicht arbeitet bald einer von ihnen bei der Tell-Tex GmbH.

Arbeitgebende fragen – Beratende der RAV antworten

## Einarbeitungszuschüsse – kurz erklärt

Damit Stellensuchende, die eine längere Einarbeitung brauchen, bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, gibt es Einarbeitungszuschüsse. Susanna Bandari vom RAV Wohlen erklärt, wie sie funktionieren.

Das Instrument der Einarbeitungszuschüsse hilft, schwer vermittelbare Stellensuchende wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern. Wenn diese eine längere Einarbeitungszeit als üblich benötigen, erhalten sie sogenannte «Einarbeitungszuschüsse». Diese sollen den Arbeitgebenden den Zusatzaufwand vergüten, den sie wegen der längeren Einarbeitungszeit haben. Bedingung ist, dass die Arbeitgebenden eine Person unbefristet anstellen. Bei unter 50-Jährigen werden die Zuschüsse bis zu sechs Monaten, bei über 50-Jährigen bis zu maximal zwölf Monaten bezahlt. Sie können von 60 bis 20 Prozent des Lohns pro Monat betragen. Die Dauer vereinbart man individuell.

Meine Erfahrungen mit Einarbeitungszuschüssen sind sehr positiv. Ich konnte dank ihnen schon mehrere Stellensuchende über 50 Jahren vermitteln, die es sehr schwer auf dem Arbeitsmarkt haben. Auch für Quereinsteiger kann sich das Instrument gut eignen. Anspruch auf Einarbeitungszuschüsse hat, wer über eine gültige Rahmenfrist verfügt und wegen einem der folgenden Kriterien Mühe hat, eine Stelle zu finden:

- fortgeschrittenes Alter
- körperliche, psychische oder geistige Behinderung
- ungenügende berufliche Voraussetzungen
- bereits länger andauernde Arbeitslosigkeit (mindestens 150 bezogene Taggelder)

Ein gutes Beispiel für einen Einarbeitungszuschuss aus meinem Arbeitsalltag: Die Bosshard & Partner Unternehmensberatung AG suchte einen Business Consultant. Als ich bei den Personalberatenden einen Aufruf machte, meldete sich spontan meine Büronachbarin mit einem Dossier eines Stellensuchenden, der den Qualifikationen eigentlich nicht entsprach. Die Kollegin meinte aber, dass der Stellensuchende passen könnte, da er als Person absolut überzeuge.



Susanna Bandari, Arbeitgeberberaterin RAV Wohlen: «Einarbeitungszuschüsse sind ein gutes Instrument für die Wiedereingliederung.»

Nach einem längeren Arbeitsausfall und aufgrund seiner gesundheitlichen Verfassung suchte er keine Kaderstelle mehr, wie er sie in seiner letzten Anstellung innehatte. Seine Stellensuche war dementsprechend schwierig. Obwohl die Qualifikationen nicht wirklich mit dem Stellenprofil übereinstimmten, lud Herr Bosshard den Stellensuchenden zum Gespräch ein und gab ihm eine Chance. So ergab sich eine Anstellung mit angepasstem Stellenprofil. Dank Einarbeitungszuschüssen war man bereit, den Stellensuchenden als Quereinsteiger auf dem neuen Gebiet einzustellen. Die Anstellung erwies sich als Glücksfall für beide Seiten.

Mehr Informationen zu Einarbeitungszuschüssen finden Sie im Internet unter:

[www.ag.ch/awa](http://www.ag.ch/awa) > Unternehmen > Zuschüsse & Entschädigungen > Praktika & Zuschüsse

Wie die TRINAMO AG Stellensuchende unterstützt

## «Er absolviert seine Lehre mit Bestnoten»

Ein Tag im Leben von Stephanie Schumacher, Integrationscoach bei der TRINAMO AG

«Hier im ‚TRINAMO‘ bin ich in einem Arbeitspensum von 70 Prozent für vierzehn Stellensuchende verantwortlich. Sie alle gehen bei uns einer vorübergehenden Beschäftigung nach. Ein paar arbeiten in der Administration, andere im Elektro-Recycling, in der Schreinerei oder in der Kantine. Ich bin ihr Coach; schreibe mit ihnen Bewerbungen, übe Bewerbungsgespräche, baue sie auf und vermittele ihnen Unterstützung, wenn sie tiefer gehende Probleme haben. Das kommt bei uns öfters vor. Jemand hat zum Beispiel ein Burnout, finanzielle Probleme oder ein Suchtproblem. Mit diesen Stellensuchenden setze ich mich natürlich intensiver auseinander als mit jenen, die gut qualifiziert und selbstständig sind und deren einziges Problem die Stellenlosigkeit ist.

### «Ich muss immer wieder Abschied nehmen.»

Bei meiner Arbeit stelle ich mich immer wieder auf neue Menschen ein. Nach drei, spätestens sechs Monaten sind sie wieder weg, weil das Programm dann zu Ende ist. Am Anfang hatte ich damit etwas Mühe. Kaum hatte ich meine Stellensuchenden kennen gelernt, musste ich schon wieder von ihnen Abschied nehmen. Schön ist, dass keiner das Programm verlässt ohne sich verändert zu haben. Manchmal ist jemand selbstbewusster geworden, im besten Fall hat jemand eine gute Stelle gefunden. Meine Stellensuchenden kommen alle vom RAV, jene von der Sozialhilfe oder IV sind bei anderen Coaches.

Ich coache Menschen mit den unterschiedlichsten Berufen: Handwerker, Lehrer, Banker, Ungelernte, die oft einen Migrationshintergrund haben. Manchmal melden sich die Teilnehmenden nach einiger Zeit wieder bei uns und danken uns für unsere Unterstützung. Das ist ein grosser Aufsteller. Die Stellensuchenden werden uns vom RAV zugewiesen. Einige sind von Anfang an hochmotiviert, andere sträuben sich zu Beginn. Den meisten gefällt es aber nach



Stephanie Schumacher: «Keiner verlässt das Programm, ohne dass sich etwas verändert hätte.»

ein paar Wochen. Sie erhalten eine Tagesstruktur, sozialen Kontakt, Wertschätzung und eine intensive Beratung. Wir als Coaches müssen immer wieder aufpassen, dass wir den Stellensuchenden nicht zu viel Arbeit abnehmen, sondern dass sie ihre Fähigkeiten nutzen und auch Neues dazu lernen.

Eines meiner bisher schönsten Erlebnisse hatte ich am Anfang meiner Zeit hier. Ein 33-Jähriger Eritreer, der fast keine Berufserfahrung und Schulbildung hatte, fand eine Lehrstelle als Schreiner. Er machte sich grosse Sorgen, ob er die Schule packen würde, doch diese erwiesen sich als unbegründet. Er absolviert seine Lehre mit Bestnoten, der Lehrmeister ist begeistert. Es gibt natürlich auch die weniger schönen Schicksale und Geschichten. Wenn sich jemand mit Suchtproblemen nicht behandeln lässt, gestaltet sich das Coaching eher schwierig. Ich kann die Arbeit in meiner Freizeit aber gut hinter mir lassen und finde Ausgleich im Taiji; einer chinesischen, meditativen Kampfkunst. Bei schwierigen Fällen tauschen wir uns im Team aus. Auch meine Vorgesetzten haben immer ein offenes Ohr.»

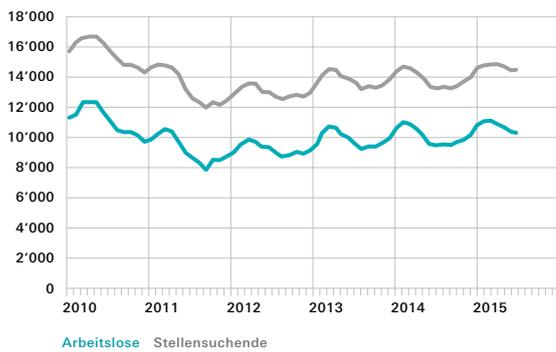
Aufgezeichnet von Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

Lage und Entwicklung des Arbeitsmarkts im Aargau

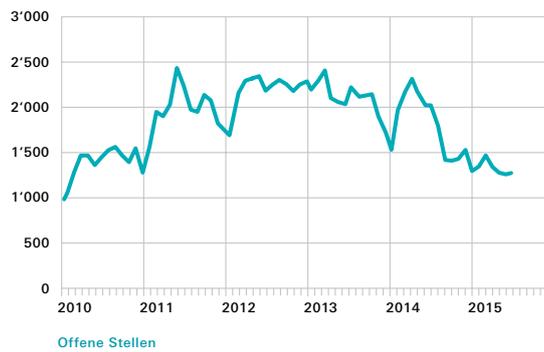
## Statistik

Die untenstehenden Grafiken geben die Entwicklung der vergangenen Jahre bis zum Juni 2015 (Arbeitslose und offene Stellen) beziehungsweise bis zum April 2015 (Kurzarbeit und Aussteuerungen) wieder. Genauere Angaben sind auf dem Internet unter [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) zu finden.

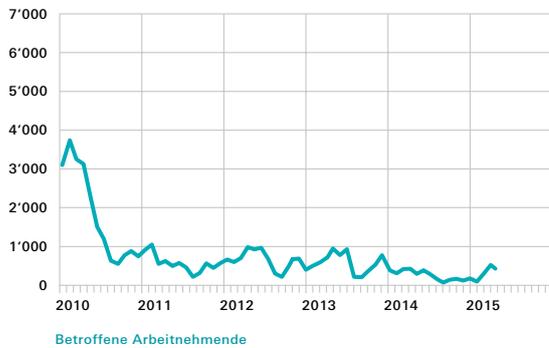
Arbeitslose im Kanton Aargau



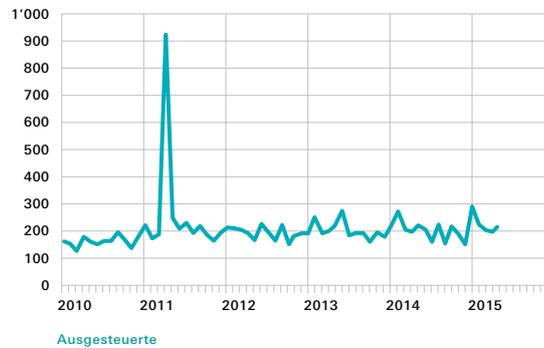
Offene Stellen im Kanton Aargau



Kurzarbeit im Kanton Aargau



Aussteuerungen im Kanton Aargau



Die Werte ab 2014 bei der Kurzarbeit und ab 2015 bei den Aussteuerungen sind gemäss Angaben des SECO provisorisch. Die Angaben sind erst mit einer Verzögerung von zwei Monaten einigermassen verlässlich. Sie sind daher in beiden Darstellungen nur bis April 2015 nachgetragen. Der sprunghafte Anstieg der Aussteuerungen 2011 ist auf die vierte Revision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes zurückzuführen.



**Herausgeber**

Departement Volkswirtschaft und Inneres  
Amt für Wirtschaft und Arbeit  
5001 Aarau  
E-Mail [awa@ag.ch](mailto:awa@ag.ch)

**Copyright**

© 2015 Kanton Aargau