WISSENS- UND TRANSFERMANAGEMENT · KAPITEL 3

Zusammenhang von Unternehmensentwicklung und Wissensmanagement darstellen

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Industriefachwirte (IHK)
Rahmenplan 8.3 · Wissenstransfer, Grenzen, Transfer in Unternehmensbereiche, integrierte Managementsysteme

Vorlesungsfolien zum **Arbeits- und Übungsbuch Wissens- und Transfermanagement (Fach 8)**
Seitenverweise „ÜB S." beziehen sich auf dieses Buch · ISBN 978-3-913327-19-8

kostenloser Download · fachwirt24.de

Kapitel 3 im Überblick

5
Abschnitte 3.1 bis 3.4

11/23
Prüfungen mit Aufgaben zum Thema

57
MC-Aufgaben mit Lösungen

Was Sie erwartet

- Transfermanagement: Begriff, Ziele, Werkzeuge auswählen
- Wissensübergabe beim Ausscheiden, Debriefing
- Grenzen und Anreize des Wissensmanagements
- SMART-Wissensziele, Wissensbilanz, Benchmarking und KPIs
- IMS, PDCA, ISO 9001, Audit und Zertifizierung

So oft kam es in 23 IHK-Prüfungen vor

Thema	Prüfungen
3.4 Bedeutung der integrierten Managementsysteme	★★★ 6×
3.1 Wissenstransfer und -nutzung	★★★ 5×
3.3 Transfer von Wissensmanagement auf ausgewählte Unternehmensbereiche	★★☆ 4×
3.2 Grenzen des Wissensmanagements	★☆☆ 2×
3.3.5 Benchmarking und Kennzahlen	★☆☆ 1×

Fahrplan durch Kapitel 3

3.1 ★★★
Wissenstransfer und -nutzung
ÜB S. 116–118

3.2 ★☆☆
Grenzen des Wissensmanagements
ÜB S. 118

3.3 ★★☆
Transfer von Wissensmanagement auf ausgewählte Unternehmensbereiche
ÜB S. 118–120

3.3.5 ★☆☆
Benchmarking und Kennzahlen
ÜB S. 120

3.4 ★★★
Bedeutung der integrierten Managementsysteme
ÜB S. 120–124

Lernteil
Übungen Ebene 1 bis 3 mit Lösungen
ÜB S. 126

MERKE

Die Sterne zeigen, wie oft ein Thema in 23 IHK-Prüfungen (Frühjahr 2015 bis Frühjahr 2026) vorkam: ★★★ fünfmal oder öfter, ★★ drei- bis viermal, ★ ein- bis zweimal. Sie sind keine Garantie für künftige Prüfungen.

Unser Fallunternehmen: Loisachtal Pumpenwerke GmbH

Branche	Hersteller von Garten-, Industrie- und Umwälzpumpen, dazu Ersatzteile und Service
Größe	rund 520 Mitarbeitende, 148 Mio. € Umsatz, Exportanteil 38 %
Standorte	Verwaltung, Entwicklung, Vertrieb und Prüffeld in Wolfratshausen; Montagewerk in Penzberg
Tochter	Loisachtal Pumps AB in Jönköping (Schweden), im Aufbau bis Ende 2027
Organisation	Stabliniensystem nach Funktionen; Stabsstellen Unternehmensentwicklung, QM und IT
Lage	Durchschnittsalter 47 Jahre; 18 % gehen bis 2030 in Rente, darunter 7 von 12 Meistern

PERSONEN

- Dr. Katharina Wendl, Geschäftsführerin
- Michael Obermaier, kaufm. Geschäftsführer
- Sabine Kreuzer, Leiterin Personal und PE
- Tobias Haslinger, Leiter Entwicklung, PL Jönköping
- Lena Sommer, Projektleiterin PumpWiki
- Georg Bichler, Meister Prüffeld, 61

PROJEKTE IN KAPITEL 3

- Wissensübergabe Georg Bichler
- SMART-Wissensziel Geräuschanalyse
- Wissensbilanz für den Kreditantrag
- Integriertes Managementsystem

TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Sie sind Assistenz der Geschäftsführung in der Stabsstelle Unternehmensentwicklung und unterstützen Geschäftsführung, Personalentwicklung und Projektleitungen. Das Unternehmen will Wissen dauerhaft sichern und sein Qualitätsmanagement um Umwelt-, Energie- und Arbeitsschutz erweitern. Sie sollen Transferwerkzeuge auswählen, Wissensziele formulieren und die Einführung eines IMS planen.

ÜB S. 116

Der rote Faden: Wissen muss ankommen

1 Transfer
Werkzeuge, Übergabe

›

2 Grenzen
Kultur, Anreize

›

3 Bereiche
PE, OE, Produktion, Finanzen

›

4 Vergleich
Benchmarking, KPIs

›

5 System
IMS, Audit, Zertifizierung

TYPISCHE PRÜFUNGSSITUATION

Georg Bichler geht in 18 Monaten in den Ruhestand, das Werk in Jönköping braucht das Wissen aus Penzberg, und die Geschäftsführung will das Qualitätsmanagement um Umwelt, Energie und Arbeitsschutz erweitern.

PRÜFUNGSTIPP

Häufig geprüft: **integrierte Managementsysteme** (6 von 23), **Transfermanagement und seine Werkzeuge** (5) und die **Wissensbilanz**. Begriff und Ziele des Transfermanagements wurden zuletzt mehrfach direkt gefragt.

3.1

Wissenstransfer und -nutzung

Wissen dorthin bringen, wo es gebraucht wird

Prüfungsrelevanz ★★★ in 5 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 116–118

ÜB S. 116

Wissenstransfer und Transfermanagement

DEFINITION

Wissenstransfer ist die gezielte Übertragung von Wissen von einer Person, Gruppe oder Einheit auf eine andere, sodass der Empfänger es **anwenden** kann.

DEFINITION

Transfermanagement plant, steuert und kontrolliert diese Übertragung zwischen Personen, Bereichen, Standorten und Generationen.

Ziel	Beispiel Loisachtal
Wissen bewahren	Debriefing und Tandem vor dem Ruhestand
schneller verfügbar machen	Montagevideos an der Station, Lösungsdatenbank für Techniker
Doppelarbeit vermeiden	Lessons Learned aus Projekten nutzen
Innovation fördern	Austausch mit Hochschule, Kunden, Lieferanten
Standorte verbinden	Wissen von Penzberg nach Jönköping

ÜB S. 117

Digitale Werkzeuge des Wissenstransfers

Werkzeug	Beschreibung	Stärke und Grenze
Wiki	alle legen Artikel an und verbessern sie, Versionen bleiben erhalten	schnell, gemeinschaftlich; braucht Pflege und Redaktion
Forum, internes soziales Netzwerk	Fragen stellen, Antworten sammeln, Threads	niedrige Schwelle; Wissen verstreut sich
FAQ, Lösungsdatenbank	häufige Fragen mit geprüften Antworten	schnell nutzbar; nur für bekannte Probleme
Blog, Podcast, Video	Fachbeiträge, Erklärvideos, Experteninterviews	anschaulich, macht Erfahrung sichtbar; Aufwand
E-Learning, WBT	Lernmodule mit Tests auf einer Lernplattform	zeit- und ortsunabhängig; ersetzt keine Praxis
Semantische Suche	versteht Begriffe und Zusammenhänge über Systeme hinweg	findet Ähnliches; braucht gepflegte Daten

MERKE

Mitarbeitende erwarten, dass Wissen **dezentral erfasst**, **zentral bereitgestellt**, **ausgetauscht** und **diskutiert** werden kann.

ÜB S. 117

Persönliche Werkzeuge und die richtige Auswahl

Präsenzschulung, Workshop
Austausch und Fragen mit Trainer; teuer und zeitgebunden

Tandem, Mentoring, Hospitation
Lernen durch Mitarbeiten und Beobachten; bester Weg für **Erfahrungswissen**

Job Rotation
Wissen wandert mit den Menschen durch die Bereiche

Community of Practice
regelmäßiger Austausch einer Fachgemeinschaft über Standorte hinweg

MERKE

Persönliche Werkzeuge transportieren auch **implizites** Wissen. **Digitale** Werkzeuge erreichen viele Menschen unabhängig von Ort und Zeit.

PRÜFUNGSTIPP

Werkzeug immer **zur Wissensart und Zielgruppe** begründen: Für das „Hören“ eines defekten Lagers hilft kein FAQ, sondern ein Tandem, ergänzt durch ein Video.

ÜB S. 117

Best-Practice-Transfer und Lessons Learned

BEST PRACTICE

Eine Methode, die sich im eigenen Unternehmen, in der Branche oder anderswo **bewährt** hat. Beim Transfer wird sie übernommen und **an die eigenen Bedingungen angepasst**.

PRAXIS LOISACHTAL

Die Rüstzeitreduzierung aus der Montage der Umwälzpumpen wird auf die Gartenpumpen übertragen.

LESSONS LEARNED

Systematisch erfasste Erfahrungen aus Projekten und Alltag – **positive wie negative** (Kapitel 1.6.6).

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Best Practice ungeprüft kopieren: Was in Penzberg funktioniert, passt nicht automatisch nach Jönköping. Übertragen heißt **anpassen**.

ÜB S. 116–117

Wissen sichern, wenn Mitarbeitende gehen

1. **Wissensträger und kritisches Wissen** ermitteln (Altersstruktur, Wissenslandkarte)
2. **Nachfolger** benennen, Tandem bilden, Überlappung einplanen
3. **Debriefing:** strukturierte Interviews, auf Video aufzeichnen und aufbereiten
4. **Dokumentieren:** Checklisten, Prüfanweisungen, Kontaktliste, Wiki-Artikel
5. Übergabe bestätigen, **Kontakt halten** (Senior-Experte auf Abruf)

GEORG BICHLER

Die Wissensübergabe beginnt **18 Monate** vor dem Ruhestand – früh genug für Tandem, Interviews und Dokumentation.

DEBRIEFING-FRAGEN

Was weißt nur du? Welche Fehler kommen immer wieder vor? Wen fragst du, wenn du nicht weiterweißt?

ÜB S. 117

Ein Wissens- und Transfermanagementsystem aufbauen

Mensch

Kultur des Teilens, Vorbild der Führung, Anreize, Kompetenzen

Organisation

Rollen wie Wissensmanager, Prozesse wie Debriefing und Lessons Learned

Technik

Wiki, DMS, Lernplattform, semantische Suche

PRÜFUNGSTIPP

Fragen zum „Ansatz eines Wissens- und Transfermanagementsystems“ beantworten Sie mit diesen **drei Ebenen** und je einem Beispiel aus der Situation.

BEITRAG ZUR ZIELERREICHUNG

Wissen sichert **Qualität**, beschleunigt **Innovation** und macht das Unternehmen **unabhängig von Einzelpersonen**.

3.2

Grenzen des Wissensmanagements

Typische Fehler und wirksame Anreize

Prüfungsrelevanz ★★★ in 2 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 118

ÜB S. 118

Kann man Wissen managen?

DEFINITION

Kritiker sagen: Managen lassen sich nur Daten und Dokumente. Das stimmt nur, wenn man Wissensmanagement **auf Technik reduziert**.

MERKE

Wissensmanagement schafft vor allem **Rahmenbedingungen**, unter denen Menschen Wissen teilen, entwickeln und anwenden.

Typischer Fehler	Gegenmaßnahme
fehlende Wissenskultur	Vorbild der Führung, offene Fehlerkultur
Einführung ohne Beteiligung	Mitarbeitende und Betriebsrat früh einbinden
Orientierungslosigkeit	klare Wissensziele, Kommunikation
Zeitdruck	Zeitbudgets fest einplanen

ÜB S. 118

Weitere Gründe für das Scheitern

Typischer Fehler	Folge	Gegenmaßnahme
Überbewertung der Technik	teure Systeme bleiben leer	erst Bedarf und Prozesse, dann Technik
Reden und Handeln widersprechen sich	Ankündigungen sind unglaubwürdig	Führungskräfte nutzen die Werkzeuge selbst
falsche Anreize	Masse statt Qualität, Konkurrenz statt Teilen	immaterielle Anreize, Teamanreize
schlechte Bedienbarkeit	Werkzeuge werden gemieden	Zielgruppenanalyse, Software-Ergonomie, klare Texte

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Ohne Vertrauen wird Wissen als **Machtmittel** gehortet. Kein System löst ein Kulturproblem.

ÜB S. 118

Anreize für Wissensmanagement

Warum Geldprämien schlecht wirken

- Beitrag Einzelner kaum messbar
- Erfassung aller Aktivitäten wirft **Datenschutzfragen** auf
- belohnt das Schreiben, vernachlässigt das **Nutzen**

WIRKSAME IMMATERIELLE ANREIZE

- Anerkennung durch Kollegen und Führung
- Sichtbarkeit als Experte
- interessantere Aufgaben, Entscheidungsspielraum
- Bildungsanreize: Zugang zu Weiterbildung

MERKE

Wissensziele können in die **Zielvereinbarung** aufgenommen werden.

3.3

Transfer von Wissensmanagement auf ausgewählte Unternehmensbereiche

PE, Organisation, Produktion, Finanzen und Wissensbilanz

Prüfungsrelevanz ★★☆ in 4 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 118–120

Transfer in die Personalentwicklung

- **Expertenverzeichnis**, Wissensträgerkarte und **Kompetenzmatrix** zeigen, wer was kann und wo Wissensinseln drohen.
- Über **Zielvereinbarungen** werden die Wissensziele bis auf die einzelne Stelle heruntergebrochen.

SMART	Bedeutung für Wissensziele
spezifisch	konkret auf Aufgabe und Team zugeschnitten
messbar	überprüfbar: Zertifikat, Prüfung, Anzahl Artikel
akzeptiert	von allen getragen, keine Über- oder Unterforderung
realistisch	erreichbar und damit motivierend
terminiert	fester Termin, ggf. Zwischenziele

ÜB S. 118

Ein Wissensziel nach SMART formulieren

WISSENSZIEL GERÄUSCHANALYSE

„Bis zum 30.09.2026 beherrschen Jonas Brandner und zwei weitere Teamleiter die Geräuschanalyse im Prüffeld selbstständig. Nachweis: Sie bestehen eine praktische Prüfung bei Georg Bichler mit mindestens 9 von 10 richtig erkannten Fehlerbildern.“

PRÜFUNGSTIPP

Prüfen Sie Ihr Ziel Buchstabe für Buchstabe: **Wer** lernt **was**, **woran** erkennt man den Erfolg, **bis wann**?

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

„Die Mitarbeitenden sollen mehr über Pumpen wissen“ ist **weder messbar noch terminiert** – das ist ein Wunsch, kein Ziel.

ÜB S. 119

Transfer in Organisation und Produktion

Organisationsentwicklung

- Leitbild: die **lernende Organisation** (Kapitel 1.4.2)
- modernes **Ideenmanagement**: Ideenräume, digitale Plattform, Führungskräfte als Ideenmanager (Kapitel 2.2.4)
- Erfahrungen aus Veränderungsprozessen in **Lessons Learned** festhalten

Technologie und Produktion

- digitale Arbeitsanweisungen und Videos an der Station
- **Fehlerdatenbank** mit Ursachen und Lösungen
- Schichtübergabeprotokolle, Maschinenakte
- geschlossene Plattform für Händler und Servicewerkstätten

> **MERKE**
> Oft bringen **einfache Werkzeuge** den größten Nutzen.

ÜB S. 119

Die Wissensbilanz

Humankapital		Strukturkapital		Beziehungskapital
Fachkompetenz, Erfahrung, Motivation, Lernbereitschaft der Mitarbeiter	+	Aufbau- und Ablauforganisation, Prozesse, IT, Kultur, Dokumentationen	+	Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Partnern, Öffentlichkeit

= intellektuelles Kapital (immaterielles Vermögen), Grundlage der Wissensbilanz

DEFINITION

Die **Wissensbilanz** macht das **intellektuelle Kapital** sichtbar, das die klassische Bilanz kaum zeigt, bewertet es und leitet Maßnahmen ab.

PRAXIS LOISACHTAL

Intern dient sie der Steuerung, extern überzeugt sie Banken, Investoren und Kunden – etwa als Ergänzung zum Antrag für ein Investitionsdarlehen.

Ablauf und Kritik der Wissensbilanz

Ablauf („Wissensbilanz – Made in Germany“)

1. Ausgangssituation: Geschäftsmodell, Strategie, Erfolge
2. Einflussfaktoren festlegen (Fachkompetenz, Prozessqualität, Kundenbeziehungen)
3. Faktoren nach **Quantität, Qualität, Systematik** bewerten, Kennzahlen
4. Wirkungszusammenhänge analysieren
5. Maßnahmen ableiten, Bericht erstellen, regelmäßig wiederholen

KRITIK

- Bewertung **subjektiv**, schwer vergleichbar
- **keine verbindliche Norm**
- Erstellung kostet Zeit
- Wissenskennzahlen sind oft nur Hilfsgrößen

MERKE

Banken gewichten die Wissensbilanz deshalb meist nur **ergänzend**.

3.3.5

Benchmarking und Kennzahlen

Vom Besten lernen

Prüfungsrelevanz ★★★ in 1 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 120

ÜB S. 120

Benchmarking: vom Besten lernen



DEFINITION

Benchmarking ist der systematische Vergleich eigener Produkte, Prozesse oder Kennzahlen mit denen der Besten – eine Form des **Wissenstransfers**.

intern
zwischen eigenen Werken, z. B. Penzberg und Jönköping

Wettbewerb
mit Unternehmen derselben Branche

funktional
branchenübergreifend, z. B. Logistik eines Versandhändlers

ÜB S. 120

Kennzahlen für den Vergleich

Bereich	Beispiele für Kennzahlen (KPIs)
Produktion	Ausschussquote, Gesamtanlageneffektivität (OEE), Durchlaufzeit, Rüstzeit, Termintreue
Personalentwicklung	Weiterbildungstage und -kosten je Mitarbeitendem, interne Besetzungsquote, Fluktuationsquote
Wissensmanagement	Anteil dokumentierter Prüfvorschriften, aktive Wiki-Autoren, Zugriffe je Artikel, Einarbeitungszeit

PRÜFUNGSTIPP

Kennzahlen nur vergleichen, wenn sie **gleich definiert** sind – sonst vergleicht man Äpfel mit Birnen.

MERKE

Ziel ist nicht die Rangliste, sondern zu verstehen, **warum** der Beste besser ist, und daraus Maßnahmen abzuleiten.

3.4

Bedeutung der integrierten Managementsysteme

ISO 9001, 14001, 50001, 45001, Audit und Zertifizierung

Prüfungsrelevanz ★★★ in 6 von 23 Prüfungen · Arbeitsbuch ÜB S. 120–124

ÜB S. 120

Managementsystem und Managementregelkreis

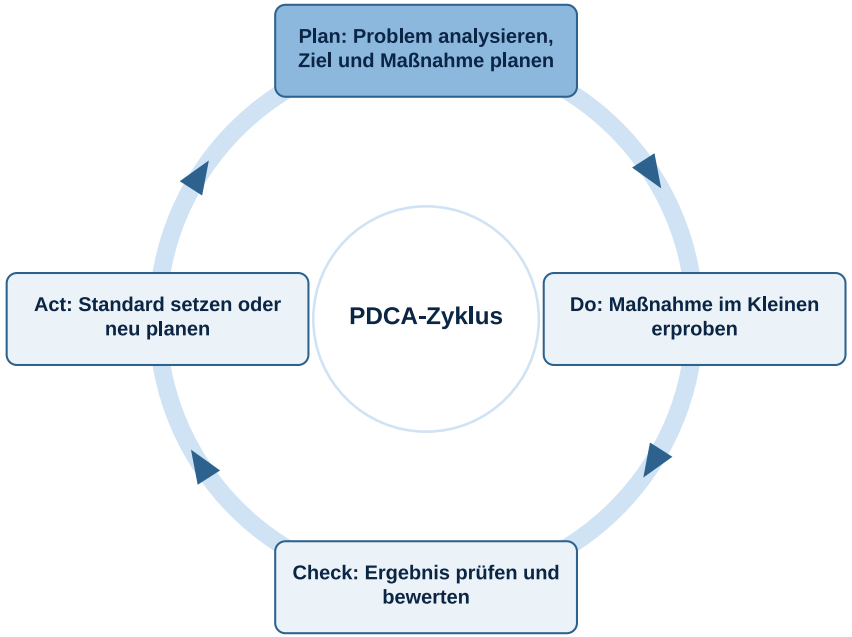


DEFINITION

Ein **Managementsystem** ist die Gesamtheit der Regeln, Prozesse und Verantwortlichkeiten, mit denen ein Unternehmen seine Ziele in einem Bereich systematisch verfolgt.

ÜB S. 121

Der PDCA-Zyklus und die gemeinsame Struktur

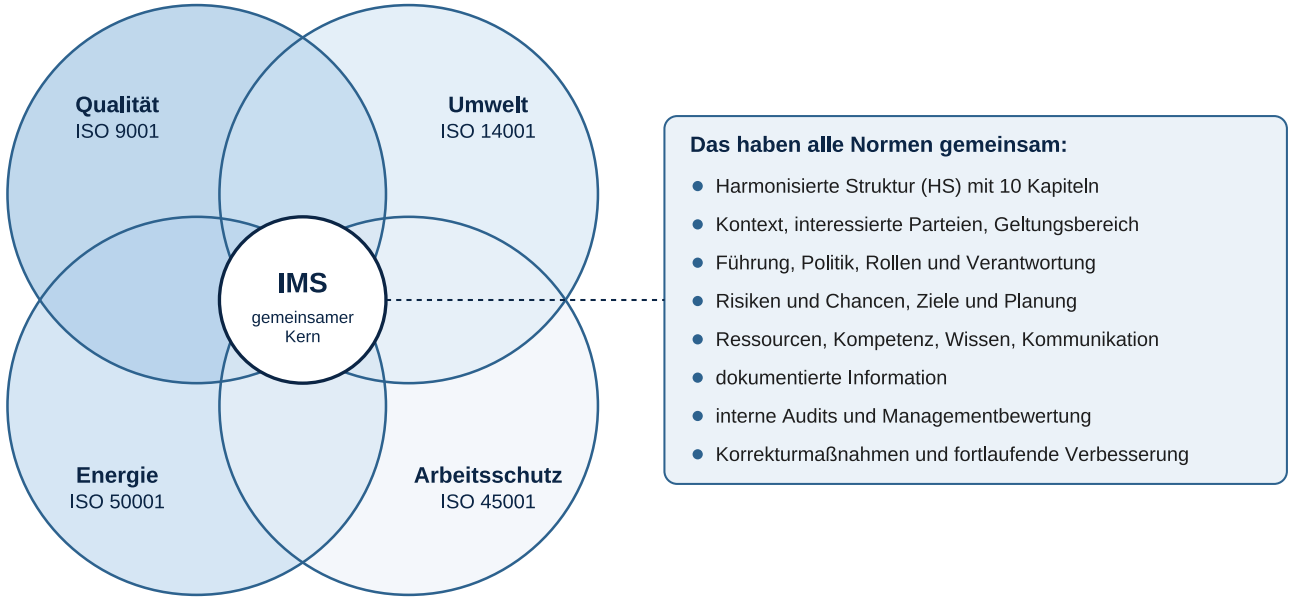


MERKE

Alle ISO-Managementsystemnormen folgen dem **PDCA-Zyklus** nach Deming und einer **gemeinsamen Grundstruktur** (High Level Structure, heute Harmonized Structure). Deshalb lassen sie sich zu einem **integrierten Managementsystem** zusammenführen.

ÜB S. 124

Bausteine eines integrierten Managementsystems



Qualität	Umwelt	Energie	Arbeitsschutz
DIN EN ISO 9001	DIN EN ISO 14001 oder EMAS	DIN EN ISO 50001	DIN ISO 45001

ÜB S. 122

Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001

Sieben Grundsätze

- Kundenorientierung
- Führung
- Engagement von Personen
- prozessorientierter Ansatz
- Verbesserung
- faktengestützte Entscheidungen
- Beziehungsmanagement

Inhaltliche Anforderungen (Auswahl)

- Kontext und interessierte Parteien bestimmen
- Qualitätspolitik und -ziele, Risiken und Chancen
- Ressourcen und **Wissen der Organisation** (7.1.6)
- Kompetenz, Bewusstsein, dokumentierte Information
- Leistung bewerten: Kundenzufriedenheit, internes Audit, Managementbewertung

> **MERKE**
> Die Norm verlangt, das für die Prozesse **nötige Wissen zu bestimmen**, zu erhalten und verfügbar zu machen.

ÜB S. 122

Die Prozesslandkarte

Führungsprozesse
Strategie und Ziele, Managementbewertung, Budget

Kernprozesse
Auftrag → Entwicklung → Beschaffung → Produktion → Versand → Service

Unterstützungsprozesse
Personal, IT, Instandhaltung, Messmittel, Rechnungswesen

DEFINITION

Die **Prozesslandkarte** zeigt alle Prozesse auf einen Blick: **Führungsprozesse** steuern, **Kernprozesse** schaffen Wert für den Kunden, **Unterstützungsprozesse** halten den Betrieb am Laufen.

PRÜFUNGSTIPP

Qualitäts- und Wissensmanagement gehören zusammen: Jeder Prozess braucht Wissen – die Prozesslandkarte zeigt, **wo** es gesichert werden muss.

ÜB S. 122

Audits: Ziele und Arten

DEFINITION

Ein **Audit** ist eine systematische, unabhängige und dokumentierte Untersuchung, ob Anforderungen erfüllt sind.

Ziele

- Schwachstellen und Potenziale erkennen
- Wirksamkeit des Systems prüfen
- Normkonformität nachweisen
- Vertrauen bei Kunden schaffen

Auditart	Gegenstand und Beispiel
Systemaudit	ganzes Managementsystem normgerecht und wirksam?
Prozessaudit	Prozess fähig und eingehalten? – Endprüfung im Prüffeld
Produktaudit	fertiges Produkt erfüllt Anforderungen? – Stichprobe AquaFlow 800
First Party	internes Audit im Auftrag der eigenen Organisation (eigene oder beauftragte externe Auditoren)
Second Party	Lieferantenaudit durch den Kunden
Third Party	Zertifizierungsaudit durch unabhängige Stelle

ÜB S. 123

Der Weg zur Zertifizierung



MERKE

Das **Zertifikat** gilt **drei Jahre**. Dazwischen finden **jährliche Überwachungsaudits** statt, danach die Rezertifizierung.

ACHTUNG, TYPISCHER FEHLER

Zertifizierung als Ziel an sich: Ein Zertifikat an der Wand nützt nichts, wenn das System **nicht gelebt** wird.

ÜB S. 124

Umwelt-, Energie- und Arbeitsschutzmanagement

System	Norm	Inhalt und Beispiel
Umweltmanagement	ISO 14001, EMAS	Umweltaspekte erfassen: Energie, Emissionen, Abfälle, Wasser, Gefahrstoffe; EMAS mit öffentlicher Umwelterklärung
Energiemanagement	ISO 50001	Energieverbrauch systematisch über Energiekennzahlen senken
Arbeitsschutzmanagement	ISO 45001	Sicherheit und Gesundheit verbessern: Gefährdungsbeurteilung, Unterweisung, Beteiligung der Beschäftigten

ÜB S. 123–124

Ein integriertes Managementsystem einführen

1. **Verpflichtung der Geschäftsführung**, Beauftragten benennen
2. **Ist-Analyse:** Was ist vorhanden (ISO 9001), wo sind Lücken?
3. Politik und Ziele, Projektteam, **Betriebsrat einbinden**
4. Prozesse und Verantwortlichkeiten, gemeinsame Dokumentation
5. Mitarbeitende **schulen und informieren**
6. Internes Audit, Managementbewertung, Abweichungen beheben
7. Zertifizierungsaudit, Überwachungsaudits, kontinuierliche Verbesserung

PRAXIS LOISACHTAL

Bei Loisachtal ist **Johannes Pichler** Beauftragter. Das bestehende QM nach ISO 9001 bildet die Basis, Umwelt, Energie und Arbeitsschutz werden ergänzt.

PRÜFUNGSTIPP

Einführung als **Projekt** planen (Kapitel 1.6) und an PDCA ausrichten.

ÜB S. 124

Vor- und Nachteile eines IMS

Vorteile	Nachteile
eine gemeinsame Dokumentation statt getrennter Handbücher	hoher Einführungsaufwand, mehrere Normen gleichzeitig
kombinierte Audits sparen Zeit und Kosten	Gefahr von Bürokratie und Papierflut
Zielkonflikte (Qualität, Umwelt, Sicherheit) gemeinsam lösen	Abhängigkeit von wenigen Fachleuten – eine **Wissensinsel**
höhere Akzeptanz bei Kunden, Behörden, Öffentlichkeit	Akzeptanzprobleme, wenn das System nicht gelebt wird

PRÜFUNGSTIPP

In der Prüfung Vor- und Nachteile **gegenüberstellen** und mit einer begründeten Empfehlung für das Unternehmen abschließen.

ÜB S. 116–124

Auf einen Blick: Kapitel 3

- **Transfermanagement** überträgt Wissen zwischen Personen, Bereichen, Standorten und Generationen
- Werkzeuge **persönlich** (Tandem, Mentoring) und **digital** (Wiki, FAQ, E-Learning, Video, semantische Suche)
- **Wissensübergabe** früh planen: Tandem, Debriefing, Dokumentation
- **Grenzen:** Kultur, Beteiligung, Zeit, Technikgläubigkeit, falsche Anreize
- **SMART-Wissensziele**, Wissensbilanz mit Human-, Struktur- und Beziehungskapital
- **Benchmarking:** intern, Wettbewerb, funktional; KPIs gleich definieren
- **IMS:** ISO 9001, 14001, 50001, 45001 auf gemeinsamer Struktur und PDCA
- **Audit** System, Prozess, Produkt; Zertifikat drei Jahre mit jährlicher Überwachung

Kapitel 3 geschafft!

Jetzt festigen: Bearbeiten Sie das Multiple-Choice-Training zu Kapitel 3 und schließen Sie Lücken mit der Mindmap und den Übungen im Arbeitsbuch (Ebene 1 bis 3, ab S. 126).

Multiple-Choice-Training
WC0030 · mit Lösungen

Mindmap Kapitel 3
WM0030 · A3 quer

Vorlesung auf YouTube
Kanal @fachwirt24

Weiter geht's
Methodentraining und Prüfungstaktik im Arbeitsbuch