

Personalwechsel: Beim Ausscheiden langjähriger Experten droht Know-how-Verlust

So gelingt die perfekte Wissensübergabe

Wissen ist ein zentraler Wettbewerbsfaktor in der Industrie und eine wichtige Ressource. Verlässt ein Experte das Unternehmen oder die Abteilung, droht Know-how-Verlust. Für diese Situation gibt es mit der Wissensstafette eine effiziente Methode, die Wissen und Erfahrung verlässlich an Nachfolger transferiert.



Unternehmen können einiges tun, um die Übergabe von Schlüsselpositionen reibungslos zu gestalten und das Wissen im Unternehmen zu halten Bild: Hänchen

Die Demographie macht das Thema dringlich: Allein die Hälfte aller Ingenieure geht in den kommenden 15 Jahren in den Ruhestand. Auch in anderen technikgetriebenen Berufsfeldern werden bald mehr Wissensträger die Unternehmen verlassen, als Nachwuchskräfte parat stehen. Groß ist die Sorge, dass beim Verlust eines langjährigen Experten – zum Beispiel einem Ingenieur, Produktentwickler, Industriemeister oder Instandhaltungs-Spezialisten – Know-how verloren geht. Viele Führungskräfte beschäftigen die Frage, ob das Wissen in ih-

rem Bereich tatsächlich systematisch gepflegt wird und auf dem neuesten Stand ist. Dabei wird das Kind oft mit dem Bade ausgeschüttet. Die meisten Wissenssysteme, die hierfür extra angelegt werden, sind sehr komplex. Sie bieten dem Einzelnen wenig Nutzen und werden eher unmotiviert mit Know-how gefüttert. Sie verkommen zu „Bleiwüsten“, die den aktuellen Wissensstand kaum widerspiegeln. Vernachlässigt wird zudem der Faktor Erfahrungswissen, der meist gar nicht erfasst wird, der aber für eine neue Fach- und Führungskraft ge-

nauso wichtig ist wie das Fachwissen. Ein Industriemeister in der Produktion, ein Ingenieur in der Entwicklung, ein Logistikexperte oder Key-Account-Spezialist, der seinen Verantwortungsbereich seit Jahren im Griff hat und alle Kommunikationswege kennt, weiß oft gar nicht, welches Wissen für seinen Nachfolger entscheidend ist. Welche Details er vermitteln soll und auf welche verzichten. Besonders wenn es eine Fülle an Alltags-Wissen gibt, ist es für die Beteiligten schwierig, dieses Wissen zu strukturieren. Das gilt auch für flüchtiges, aktuelles Wissen, etwa die Sonderregelung während der Krankheit eines Kollegen, das eine kurze Halbwertszeit hat. Auch diese Kenntnisse braucht ein Nachfolger, um schnell und erfolgreich seine Aufgabe aufzunehmen und unnötige, gegebenenfalls teure Fehler vermeiden zu können.

Selbst wenn der Vorgänger Gelegenheit hat, seinen Nachfolger einzuarbeiten, werden oft die falschen Fragen gestellt oder nicht alle Informationen weitergegeben. Oder der Vorgänger schüttet seinen Nachfolger so mit Wissen zu, dass dieser kapituliert. Außerdem ist das Wissen selten in Lernfelder („Kapitel“) unterteilt und wird eher aus der Situation heraus übermittelt. Für den Nachfolger bedeutet das: er erhält ein Buch ohne Inhaltsverzeichnis. Oftmals wissen Nachfolger mit den Informationen deshalb gar nichts anzufangen und signalisieren Desinteresse, was den Vorgänger wiederum verprellt. Viele Stellenwechsel scheitern auch deshalb, weil die Erwartungshaltungen an den jeweils anderen Part nicht erfüllt werden.

Dieses Wissen sollten Sie beim Personalwechsel sichern

Dabei gibt es viele Erfahrungen, die für einen Nachfolger wichtig sind und die meist nirgendwo nachzulesen sind. Zum Beispiel:

- Was funktionierte in den letzten Jahren besonders erfolgreich?
 - Was hat man aus vergangenen Pannen gelernt?
 - Was ist in der Abstimmung mit anderen Bereichen zu beachten?
 - Welche kulturellen Fallstricke sollte man umgehen?
 - Welche Ausnahmesituationen hat es gegeben und wie sind sie behandelt worden?
 - Do's and don't's bei Kunden, Lieferanten, Kollegen, Mitarbeitern, Betriebsrat, Vorgesetzten...
 - Implizites Wissen über Abläufe und Kommunikationswege
 - „Politics“ im Unternehmen
 - Zusammenarbeit in Gremien und Führungskreisen
 - getroffene und noch relevante Entscheidungen
 - positive und negative Erfahrungen, in genau diesem Team, in diesem Umfeld
 - aktuelles Wissen, zur Fehlervermeidung und Orientierung in den ersten Wochen
- „Jeder muss seine eigenen Erfahrungen machen“, diese weit verbreitete Meinung verhindert, dass Nachfolger intensiv eingewiesen werden und sich von Anfang an auf die wichtigen Dinge konzentrieren. Besonders bei Führungskräften gilt es als selbstverständlich, dass sie sich ohne Hilfestellung zurechtfinden.

Unternehmen können einiges tun, um die Übergabe von Schlüsselpositionen reibungslos zu gestalten und das Wissen im Unternehmen zu halten. Dabei sind einige wichtige Punkte zu befolgen (siehe Kasten).

Machen Sie den Wissenstransfer zu Ihrem Thema

So gestalten Sie die Übergabe von Schlüsselpositionen reibungslos und halten das Wissen im Unternehmen:

- Identifizieren Sie die Schlüsselfunktionen in Ihrer Abteilung/ im Bereich/im Unternehmen.
- Planen Sie Überlappungs- und Einarbeitungszeiten mit Sorgfalt.
- Schaffen Sie einen verbindlichen Rahmen für die Übergabe und den Austausch.
- Vergeben Sie Standardthemen und Checklisten und benennen Sie gegebenenfalls einen Experten, der den Übergabeprozess im Auge behält.
- Berücksichtigen Sie neben fachlichem Wissen auch kulturelle Themen.
- Planen Sie Zeit für den Personalwechsel ein.
- Nutzen Sie Methoden wie die Wissensstafette als einfache, effiziente Werkzeuge zur Know-how-Übergabe.

Die Wissensstafette erfasst das erfolgskritische Wissen

Hilfreich ist hierfür die sogenannte Wissensstafette. Bei dieser Methode handelt es sich um eine systematische, extern begleitete, persönliche Befragung von Vorgänger und Nachfolger. Sie macht speziell das implizite Wissen, das im Unternehmen bleiben soll, zugänglich und übertragbar. Die Befragung erfasst das Erfahrungswissen von Fach- und Führungskräften und intensiviert und strukturiert den Übergabeprozess. Moderiert wird hierbei der Wissenstransfer durch Einzelinterviews von Vorgänger und Nachfolger sowie einer gemeinsamen Wissen- und Erfahrung-übergabe. Die Befragung hilft Vorgängern, ihr Wissen systematisch und lückenlos zu übergeben und teilt das zu übertragende Wissen in Lernpakete. Im Ergebnis führt die Wissensstafette Nachfolger in ihre Aufgabe effektiv ein und gibt den Beteiligten das gute Gefühl, nichts Wichtiges vergessen zu haben. Positiver Nebeneffekt: Die Befra-

gung bedarf von Seiten der Beteiligten keine Vorbereitung.

Das Entscheidende bei jedem Wissenstransfer ist, die wichtigen Dinge zu erwischen. Eine persönliche und dennoch systematische Befragung kann dies gut leisten, weil das Wissen in einem neutralen Umfeld, ohne Erwartungshaltung Stück für Stück zu Tage kommt. Es hat sich gezeigt, dass die Scheu der Beteiligten durch die externe Begleitung deutlich abnimmt. Der Vorgänger kann die Verantwortung, sein Wissen systematisch und lückenlos übergeben zu müssen, abgeben und sich durch die Befragung leiten lassen. Nachfolger wiederum trauen sich in dieser offenen Atmosphäre alle Fragen zu stellen, die für sie persönlich wichtig und damit letztlich für ihren erfolgreichen Start relevant sind.

■ Ralph Lange

Organisationsberater und Coach,
Einhausen, www.faktor4-beratung.de