

Wissen gezielt sichern und weitergeben

Ob Pensionierung oder Kündigung: Geht eine erfahrene Fachkraft, droht für den Betrieb wertvolles Know-how verloren zu gehen. Benno Ackermann, Senior Knowledge Manager Credit Suisse, zeigt auf, wie sich Wissen optimal erhalten lässt.

Herr Ackermann, Wechsel im Betrieb bedeutet immer auch Verlust an Wissen. Mit welchen Folgen für die Beteiligten?

Benno Ackermann: War eine Person lange Zeit in einem Betrieb, verfügt sie in der Regel über enormes Wissen und Erfahrung. Der Einarbeitungsaufwand für den Nachfolger und der Mehraufwand für das Team sind deshalb teilweise sehr hoch. Ein gezielter Wissenstransfer verhilft dem Nachfolger zu einem schnellen und motivierten Einstieg.

Gründe genug also, sich als Betrieb Gedanken zum Wissenstransfer zu machen. Ist ein solcher in jedem Fall angesagt?

Grundsätzlich ist ein Wissenstransfer bei jedem Mitarbeiter sinnvoll, der einige Zeit im Betrieb tätig war. Gewisse Mitarbeiter werden von ihren Vorgesetzten oder Teammitgliedern zudem als Schlüsselpersonen wahrgenommen. Wenn eine solche Person das Unternehmen verlässt, kann dies bei den Mitarbeitern Verunsicherung auslösen. Dann ist ein Wissenstransfer angebracht.

Konkret: Wie kann das Wissen des Vorgängers für den Nachfolger gesichert werden?

In einer ersten Sitzung wird mit der Schlüsselperson, dem Vorgesetzten und dem Nachfolger die Ausgangslage genau analysiert. Dabei entscheidet sich, ob ein begleiteter Transfer stattfinden soll oder nicht. Voraussetzung dafür



Verhilft Nachfolgern zu einem optimalen und motivierenden Einstieg: Benno Ackermann.

BILD PETER BRAND

«In einer ersten Sitzung wird mit der Schlüsselperson, dem Vorgesetzten und dem Nachfolger die Ausgangslage genau analysiert.»

ist, dass die Schlüsselperson bereit ist, ihr Wissen weiterzugeben und der Nachfolger offen für das Wissen seines Vorgängers ist.

Und wie geht es dann weiter?

Dann wird eine Wissenslandkarte erstellt. Das ist eine Übersicht über alles, was die eigentliche Funktion mit sich bringt: Welches sind die wichtigsten Kunden? Weshalb sind sie bedeutend? Welches sind die nötigen Prozesse? Existieren Unterlagen dazu? Es geht dabei nicht nur um

die effektive Tätigkeit, sondern um das ganze Arbeitsumfeld.

So etwas wie ein aktualisierter Stellenbeschrieb also?

Ein detaillierter, visualisierter und verständlicher Stellenbeschrieb. Damit verfügt der Nachfolger über eine Gesamtsicht und kann abschätzen, was er bereits kennt und was ihm noch unklar ist. Danach erfolgt eine Gewichtung der anzuwendenden Themen. Auf diese Weise wird eine massgeschneiderte Einarbeitung möglich.

Altbewährtes kann mitunter den Neubeginn erschweren. Lohnt es sich allenfalls, sich von Wissen zu lösen?

Ja. Für die Einarbeitung ist nicht immer alles wichtig. Primär entscheidet die neue Person über die Gewichtung, aber natürlich kann auch der jeweilige Vorgesetzte Einfluss nehmen und veraltete Prozesse oder überholte Vorgehensweisen anpassen. Es gibt immer etwas, das man ändern kann.

Ein Wissenstransfer geschieht nicht von heute auf morgen. Entscheidend ist bestimmt eine langfristige Planung?

Auf jeden Fall. Ein solcher Prozess braucht seine Zeit, in der Regel

ein bis drei Monate. Das hängt sehr vom Nachfolger ab. Kommt jemand aus einem völlig anderen Gebiet, dauert die Einarbeitung natürlich länger. Verantwortet jemand aus einem verwandten Team zusätzliche Bereiche, verläuft die Nachfolge in der Regel schneller.

Was ist bei einem Generationenwechsel in der Unternehmensführung speziell zu beachten?

Übernimmt der Sohn oder die Tochter den elterlichen Betrieb, findet meist ein langer, intensiver Austausch statt. Das Wissen wird nach und nach vermittelt. Ein begleiteter Wissenstransfer ist daher nicht unbedingt nötig. Aber wenn kurzfristig ein Wechsel im Betrieb erfolgt und trotzdem alles möglichst effizient und strukturiert über die Bühne gehen soll, hilft diese Methodik sehr.

Ist sie auch rentabel?

Ja. Der Wissenstransfer ist für alle Beteiligten motivierend und zahlt sich aus. Wir klären zum Schluss jeweils ab, inwieweit sich die Einarbeitungszeit optimieren liess und messen den materiell eingesparten Aufwand. **PETER BRAND**

Kontakt: knowledge.transfer@credit-suisse.ch