

# **Personalentwicklung**

Themen, Trends, Best Practices 2017

Karlheinz Schwuchow  
Joachim Gutmann  
(Hrsg.)

Haufe Gruppe  
Freiburg · München · Stuttgart

---

## Wissen wirksam weitergeben



**Dieter Monka**, Head of HR,  
Diehl Defence Holding  
GmbH, Überlingen



**Tina Steimer**, Referentin  
HR-Management, Diehl BGT  
Defence GmbH & Co. KG,  
Röthenbach

Der Wissenstransfer beim Personalwechsel ist seit jeher der kritische Faktor des Stellenbesetzungsprozesses, insbesondere in einem Technologieunternehmen. Die nachhaltige Implementation eines systematischen und strukturierten Transferprozesses unter der Moderation von Wissensmanagern und mit Controlling durch den Personalbereich stellt einen wirksamen Know-how-Übergang sicher. Dabei kommen moderne Medien wie Videopodcast zum Einsatz, die die Generation Y als Wissensempfänger ansprechen.

---

### Das Handlungsfeld

Seit vielen Jahren ist erfahrungsgemäß der Wissenstransfer bei einer Nachfolge-Stellenbesetzung – insbesondere in einem modernen Technologieunternehmen – der kritische Faktor für die schnelle und nachhaltig erfolgreiche Übernahme einer neuen Aufgabe und damit ein essenzieller Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. In den nächsten zehn Jahren verlassen altersbedingt 30 Prozent unserer Mitarbeiter das Unternehmen. Deren Firmenzugehörigkeit liegt meist jenseits der 25 Jahre. Entsprechend hoch ist die fachliche Erfahrung im technisch anspruchsvollen Umfeld dieser Mitarbeiter. Der im Rahmen dieser firmeninternen Demografieentwicklung bereits stattfindende Generationenwechsel mit der sich zusätzlich abzeichnenden Konkretisierung des Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt ist die aktuelle Herausforderung, die ein zielgerichtetes Handeln mit einem systematischen und strukturierten Prozess zum Wissenstransfer für eine erfolgreiche Einarbeitung erforderlich macht.

Das vom ausscheidenden Mitarbeiter zu übergebende Wissen besteht dabei zu einem Teil als aufgabenbezogenes Faktenwissen (explizites Wissen) aus Daten, Dateien und Datenbanken auf PC, Servern und in der Cloud. Insbesondere sind dies:

- Prozessbeschreibungen,
- Checklisten,
- Handbücher,

- weitere fachspezifische Dokumentationen,
- Produktwissen und
- Materialwissen.

Das gesamte Wissensportfolio geht allerdings weit darüber hinaus. Hier lassen sich als Stichworte weitere Wissensfelder wie Projekt- und Prozesswissen, persönliches Personen- und Netzwerkwissen, Erfahrungswissen, Notfallwissen etc. anführen, die nicht in Form von Dateien erfasst und aufbereitet sind, sondern in den „grauen Zellen“ des Mitarbeiters — mehr oder weniger systematisch — abgelegt und vernetzt sind (implizites Wissen).

Erfahrene Mitarbeiter wissen eben, welche anderen Lösungsansätze zum Erfolg führen, wenn die definierte Standardlösung einmal nicht funktioniert hat. Oder wen sie in einer solchen Ausnahmesituation — ggf. auch außerhalb des eigenen Unternehmens — ansprechen können.

Das gesamte persönliche aufgabenbezogene Wissensportfolio soll mit einem ganzheitlichen Prozess erfasst, strukturiert, priorisiert und — soweit für die Aufgabe erforderlich und im Rahmen des zur Verfügung stehenden Zeitfensters möglich — auf den Nachfolger transferiert werden. Dies ist insbesondere für das strategisch bedeutsame Wissen in einem Hightechunternehmen von elementarer Bedeutung, um Know-how-Verluste zu vermeiden.

---

## Die Ausgangssituation

Das erste halbe Jahr in einer neuen Aufgabe spielt für eine erfolgreiche Verantwortungsübernahme eine entscheidende Rolle. Schon immer fanden bei der Übergabe bzw. Übernahme von Aufgaben Einarbeitungsprozesse statt.

Die Durchführung der Einarbeitungsprozesse lag in der Vergangenheit zunächst in der Hand des zuständigen Vorgesetzten: Er war dafür verantwortlich, dass sein neuer Mitarbeiter von dem Vorgänger ordentlich eingearbeitet wurde. Diese Hoffnung des „Selbstläufers“ wurde leider nur selten erfüllt, der von ihm zu begleitende Wissenstransfer war für den Vorgesetzten nur ein „notwendiges Übel“ und wurde zu oft dem dringenden Tagesgeschäft geopfert. Auch ein eindringlicher Appell „durch übergeordnete Stellen“ an die Vorgesetzten, die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern ernst zu nehmen, zur „Chefsache“ zu machen und tatsächlich sicherzustellen, hatte dauerhaft nicht den gewünschten Effekt.

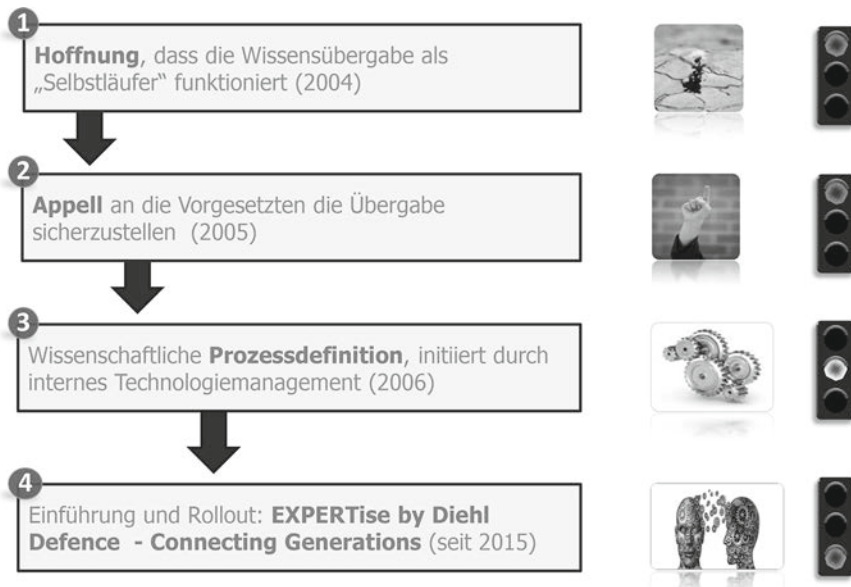


Abb. 1: Wissenstransfer im Zeitablauf

Zur Unterstützung der Wissenssicherung wurden später Wissensdatenbanken — initiiert durch das Technologiemanagement — als Lösung angesehen, von den Mitarbeitern aus unterschiedlichen Gründen jedoch nicht angenommen und verfehlten daher ihr Ziel. Es ist für ein Unternehmen kein akzeptabler Zustand, die Durchführung, die Qualität und das Ergebnis dieses Einarbeitungsprozesses dem Zufall zu überlassen. Daher war es ein wichtiger Schritt, den Wissenstransfer der Mitarbeiter als strategisches HR-Thema zu bewerten und zu einem Handlungsfeld auf unserer Demografie-Roadmap 2025 zu machen. In dieser Roadmap sind alle Handlungsfelder zusammengefasst und unter den drei Zielsetzungen Recruiting, Retention und Know-how-Update und -Transfer geclustert.

## Die Ziele

Nachdem frühere Vorgehensweisen nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben, wurde ein neues zielführendes Konzept aufgestellt: Entwicklung, Implementierung und Umsetzung eines Prozesses zum Wissenstransfer sollten dabei folgende Kriterien erfüllen:

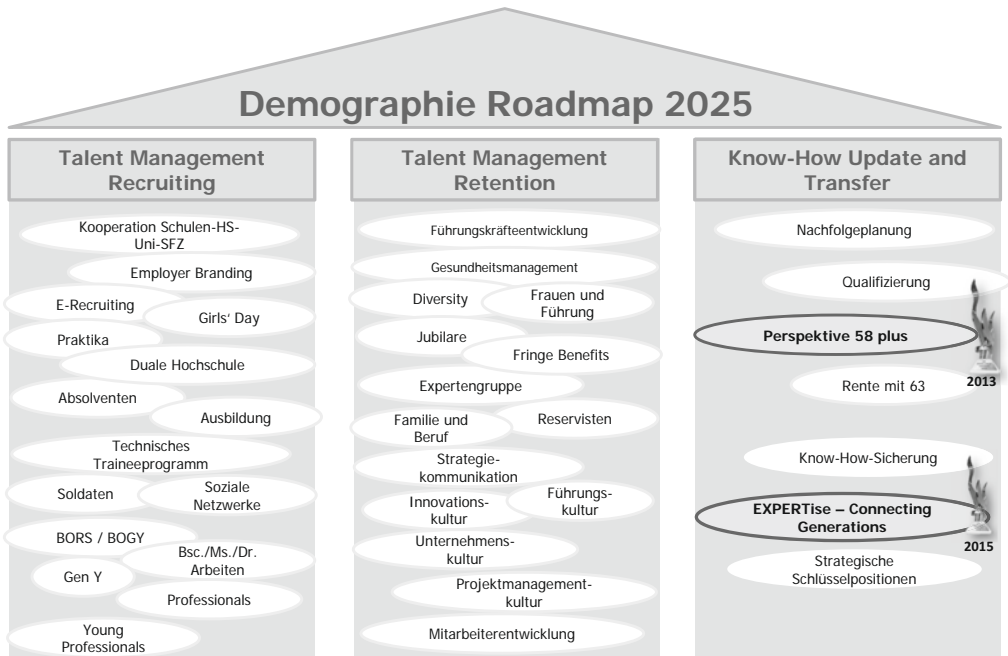


Abb. 2: Demographie-Roadmap 2025

- systematische Prozessstruktur,
- Prozessverantwortung bei HR,
- fachliche Verantwortung beim Fachbereich,
- professionell begleitete Umsetzung durch ausgebildete Wissensmanager,
- Nachhaltigkeit des Prozesses und des erhobenen Wissensportfolios.

## Die Umsetzung

Bei einem derart erfolgskritischen Prozess kann es nicht um die Wissensübergabe „an einem Nachmittag“ gehen. Die Ermittlung des Wissensportfolios eines Mitarbeiters dauert viele Stunden bzw. Tage und muss neben den üblichen Routinetätigkeiten und dem Tagesgeschäft organisiert werden. Deshalb wurde 2011 durch HR das Projekt „Expert Debriefing“ gemeinsam mit einem externen Berater entwickelt.

Wir haben uns bei der Konzeption des Prozesses zunächst auf die strategischen Schlüsselpositionen konzentriert. Das sind Positionen bzw. Mitarbeiter, deren Wissen für den aktuellen und künftigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens von besonderer Bedeutung ist und

die HR bereits seit mehreren Jahren aufgrund der anstehenden Rentennähe im Fokus hatte. Der eingeführte und etablierte Prozess sollte anschließend als „Light“-Version des „Know-how-Debriefings“ für alle Stellenwechsel zur Verfügung stehen, nicht nur für die Abgänge in den Ruhestand. Das Konzept gliedert sich in sechs Phasen:

1. Auftaktgespräch führen: In einem ersten Gespräch mit dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten erläutert ein HR-Mitarbeiter als Wissensmanager den Prozess, die Rollen der Beteiligten und den Zeitablauf im Detail. Wenn zu diesem Zeitpunkt der neue Mitarbeiter bereits dabei sein kann, ist dies umso besser.
2. Jobmap erstellen (Wissenserfassung): HR bringt den Experten und seinen Nachfolger zusammen und erarbeitet in mehrstündigen Sitzungen eine Wissenslandkarte, in die alles funktionsbezogene Wissen des Mitarbeiters einfließt. Die Erfahrung hat gezeigt, dass der Experte bei der Sammlung und Erfassung des Wissens professionelle Unterstützung benötigt. HR übernimmt dabei die Funktion eines Wissensmanagers und moderiert diese Sitzungen. Die Dokumentation dieser Sitzungen erfolgt als Mindmap am PC oder alternativ auf mehreren Meta-planpapieren und erreicht beachtliche Mengen an verknüpften Informationen (= Wissen).
3. Know-how-Schedule ableiten (Wissensstrukturierung): Als nächster Schritt werden die Wissensgebiete geclustert, priorisiert und mit einer Schätzung versehen, wie viel Zeit für die Vermittlung der einzelnen Wissenspakete erforderlich ist. Hieraus wird ein Lernplan erstellt, der Thema, Inhalte in Stichworten, Know-how-Transfer-Methode, die beteiligten Personen, die erforderlichen Räumlichkeiten, geplantes Datum und weitere ergänzende Hinweise enthält. Die Kalkulation der benötigten Stunden und die Priorisierung der Wissensbausteine sind besondere Schlüsselemente, da erfahrungsgemäß für die eigentliche Übergabe an einen Nachfolger nur ein limitiertes Zeitfenster zur Verfügung steht. In diesem Zeitfenster müssen mindestens die A-Themen behandelt werden können. Erforderliche Transfermaßnahmen, -methoden und Ressourcen werden eindeutig zugeordnet. Wir haben im Einzelfall Lernpläne erstellt, die 1.500 Stunden für den Wissenstransfer enthielten.
4. Feedback einholen: In einem solchen Fall muss die Priorisierung der Themen und Schwerpunkte gemeinsam durch den Vorgesetzten und Mitarbeiter das Machbare für eine Wissensübergabe festlegen. Hier kann der Wissensmanager wieder den externen Blick auf die Themen werfen und mit den richtigen Fragen den Fachexperten zu den „richtigen Priorisierungen“ verhelfen.
5. Transfer of Technology (Wissenstransfer): Auf der Grundlage des erarbeiteten Lernplans erfolgt zwischen dem Wissen abgebenden und Wissen aufnehmenden Mitarbeiter selbstständig der Transferprozess. Unterstützung durch einen Wissensmanager kann im Einzelfall angefordert werden. Dies ist in der Regel aber nicht nötig; der zuständige Wissensmanager „controlled“ vielmehr die Umsetzung des Lernplans hinsichtlich der gesetzten Ziele (Inhalte, Meilensteine und Termine) und beseitigt Störungen, die den Lernerfolg behindern.
6. Reflexion/Lessons Learned: Als einen organisatorischen Engpass im Prozess haben wir sehr schnell erkannt, dass nicht immer geeignete Räume zum notwendigen Zeitpunkt zur Verfügung standen, um die Transfergespräche zu führen. Wir haben deshalb ausschließlich

für den Zweck des Expert Debriefings zu nutzende Räume geschaffen, die nur von den im Prozess beteiligten Personen gebucht werden können. Weiterhin wurde eine Kostenstelle für die Verbuchung der Zeit der Transforgespräche erforderlich, da unsere Entwicklungsingenieure in der Regel ihre komplette Arbeitszeit auf Projekte verschreiben. Wir haben eine eigene Kostenstelle geschaffen und budgetiert, auf die die Zeiten der Übergabegespräche geschrieben werden und die nur von den am Transferprozess Beteiligten genutzt und belastet werden darf.

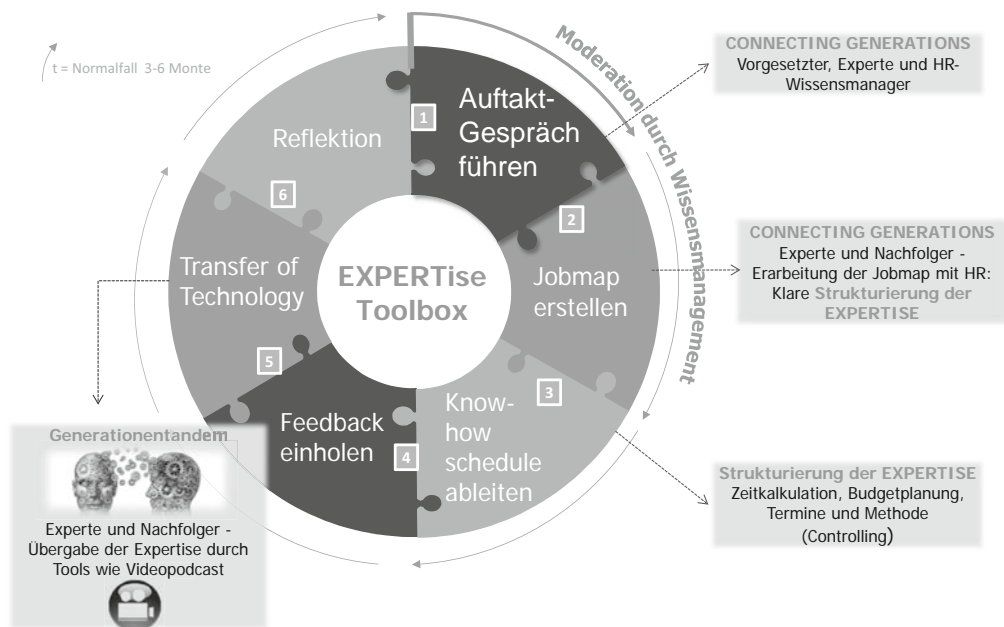


Abb. 3: Der EXPERTise – Prozess

## Fazit und Ausblick

Der Prozess des Wissenstransfers darf kein Notfallinstrument sein. Zur erfolgreichen Umsetzung und dauerhaften Implementierung sind klare Strukturen der Wissensermittlung, der Bewertung und Priorisierung notwendig. Es bedarf weiterhin einer systematischen Wissensaufarbeitung sowie einer zielorientierten Vermittlung in einem vernünftigen und machbaren Zeit- und Kostenrahmen. Zu guter Letzt erfordert der gesamte Prozess einen „Kümmerer“, der dafür sorgt, dass der Wissenstransfer nicht dem kurzfristigen operativen Tagesgeschäft geopfert wird.

Wir haben seit 2011 an mehreren Standorten insgesamt 34 Expert Debriefings durchgeführt. Der hohe Altersunterschied zwischen den Rentenabgängern und den Berufseinsteigern erschwerte oft die Kommunikation in der Zusammenarbeit. Wir haben deshalb 2015 das Projekt erweitert zu „EXPERTise-Connecting Generations“, um das Generationentandem aus einem erfahrenen und einem jungen Mitarbeiter noch besser im Transferprozess zu unterstützen. Dabei kommen auch Video- und Audiopodcasts zum Einsatz. Zum einen erreichen wir mit dem Einsatz neuer Medien die junge Generation einfacher, zum anderen kann das im Transferprozess übermittelte Wissen konserviert, katalogisiert und zu einem beliebigen späteren Zeitpunkt wieder abgerufen werden.

Der durchschnittliche Transferprozess dauert in unserem Unternehmen sechs Monate und kostet durchschnittlich ca. 30.000 Euro. Das ist zielbewusst eingesetzte Zeit und es sind wirtschaftlich sinnvolle Kosten für einen erfolgreichen Einarbeitungsprozess. Die Aufnahme in die Shortlist 2013 („Expert Debriefing“) und der 1. Platz („EXPERTise-Connecting Generations“) bei den HR Excellence Awards 2015 des BPM Bundesverbandes der Personalmanager und des Fachmagazins „Human Resources Manager“ in der Kategorie Wissensmanagement für KMU waren die Krönung des Projektes zum Know-how-Transfer sowie eine Bestätigung der langjährigen und erfolgreichen strategischen Personalarbeit im Unternehmen.

Innerhalb der DIEHL Gruppe sind wir besonders stolz auf diesen Prozess, da wir mit dem Projekt im Konzern Vorreiter im Wissenstransfer sind und das Thema bereits von anderen Unternehmenseinheiten aufgegriffen wurde. Gleichzeitig erhalten wir durchwegs positives Feedback von den Experten, die sich aufgrund der Möglichkeit, ihr berufliches Lebenswerk übergeben zu können, sehr geschätzt fühlen. Von den neu eingestellten Mitarbeitern erfahren wir ebenfalls positive Resonanz, denn sie fühlen sich von Anfang an besser eingebunden. Die enge Zusammenarbeit mit den Experten (Netzwerk), das entgegengebrachte Vertrauen und die übertragene Verantwortung vermitteln in besonderem Maße Wertschätzung und Anerkennung.

---

## Unser Erfolg

Seit der Erweiterung des Prozesses um den generationsübergreifenden Ansatz in 2015 haben wir keine Kündigung der neu eingestellten Mitarbeiter aus den jüngeren Generationen erhalten, die in einem Generationentandem eingebunden waren. Aufgrund der aktuellen Altersstruktur wird der Bedarf für einen intensiven generationsübergreifenden Wissenstransfer noch mindestens weitere zehn Jahre bestehen. Und auch darüber hinaus wird der Wissenstransfer ein strategisch wichtiger Erfolgsfaktor bleiben.