



Leseprobe

Christine Erlach, Wolfgang Oriens, Ulrike Reisach

Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel

Erfahrungswissen erfassen und weitergeben

ISBN (Buch): 978-3-446-43458-5

ISBN (E-Book): 978-3-446-43599-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43458-5>

sowie im Buchhandel.

1

Einführung

Im Sterben liegend ruft der Apotheker seinen ältesten Sohn ans Bett und verrät ihm das Rezept für den Hustensaft, der die Familie reich gemacht hat – so oder so ähnlich findet sich das Motiv „Wissenstransfer“ immer wieder in der Literatur. Ohne die Weitergabe von Wissen über Generationen ist die Entwicklung der menschlichen Zivilisation nicht denkbar. Der Mensch fand Möglichkeiten, sein Wissen beziehungsweise die zugrunde liegenden Informationen in Worte, Bilder oder Töne zu fassen, die er weitergeben kann.¹ Urformen der Wissensweitergabe waren immer schon das Erzählen von Geschichten, die zeichnerische Darstellung in Bildern und die persönliche Anleitung, wie Beispiele der Ureinwohner Nordamerikas, der afrikanischen Stammestraktionen und der Aborigines in Australien zeigen: *„Ich erzähle meinen Kindern Geschichten, jedes Mal wenn wir zusammen auf die Jagd gehen. Ich zeige ihnen, wie man fischt und im Busch Nahrungsmittel findet. Und ich lerne immer noch von den Alten, die unsere Kultur und Tradition weitertragen.“*²

Aus den in Form von Geschichten und Bildern festgehaltenen Informationen können Individuen (neues) Wissen konstruieren, indem sie diese mit Gedächtnisinhalten und ihren Kenntnissen und Fähigkeiten zur Lösung von Problemen verknüpfen.³

In der vorindustriellen Zeit fand der Wissenstransfer zumeist innerhalb der Familie statt. So war es über Jahrhunderte üblich, dass der Sohn eines Metzgers Metzger, der Sohn eines Schreiners Schreiner und so weiter wurde. Für den Transfer von akademischem Wissen waren in erster Linie die Klöster zuständig, die große Bibliotheken hatten und Personal, das lesen und schreiben konnte.

Mit der weiteren Herausbildung von arbeitsteiligen Strukturen, insbesondere in den Städten des Mittelalters, entwickelten sich die Zünfte, die vor allem die Aufgabe hatten, den Markt zu regulieren – ein Handwerk konnte nur von dem Mitglied der jeweiligen Zunft ausgeübt werden –, aber auch für Ausbildung, sprich Wissenstransfer, zuständig waren. Dabei wurde die Form der innerfamiliären Weitergabe von Wissen auf Familienfremde übertragen. Der Lehrling wohnte während der Zeit der Ausbildung bei seinem Meister.

Mit der Industrialisierung differenzierten sich die Berufe weiter aus, die Breite beruflichen Wissens nahm dabei tendenziell ab, die Tiefe enorm zu. Es wurde immer mehr Wissen notwendig, um einen Beruf ausüben zu können. Die Einführung der allgemeinen Schulpflicht trug dieser Entwicklung Rechnung, die enge Bindung zwischen Meister und Lehrling löste sich auf. Der Wissenserwerb wurde institutionalisiert, was einerseits

einen hohen Effizienzgewinn mit sich brachte, die Ausbildungsinstitutionen generierten selbst neues Wissen, mit dem ihre Abgänger die Arbeitswelt befruchteten. Andererseits ging damit eine starke Fokussierung auf den Transfer von Wissen, das sich leicht in Worte fassen lässt, sogenanntes „explizites Wissen“, einher. Durch die enge Bindung von Meister und Lehrling in den Zünften hingegen wurde weniger akademisches Wissen, sondern durch Beobachten und Nachahmen weit mehr implizites Wissen übertragen. Unter implizitem Wissen versteht man Handlungs- und Erfahrungswissen, über das man „wie selbstverständlich“ verfügt, ohne erklären zu können, warum man eine Handlung genau so und nicht anders durchführt. Die Schwerpunktverschiebung bei der Wissensweitergabe von impliziten zu expliziten Anteilen führte unter anderem zu den häufigen Klagen über den Verlust handwerklichen Könnens auf der einen Seite und zum Lamento über die praxisferne Ausbildung an Universitäten auf der anderen Seite.

Ende der 70er-Jahre des vorigen Jahrhunderts begann die Transformation der klassischen Industriegesellschaft hin zur Informationsgesellschaft, und ab den 90er-Jahren sprach man von der Wissensgesellschaft.

Der Begriff „Wissensmanagement“ kam bereits Anfang der 80er-Jahre auf. Unternehmen und Organisationen erkannten Wissen immer mehr als erfolgskritische Ressource, die gemanagt werden muss. In der Anfangszeit wurde darunter das Management von Expertenwissen verstanden. In den Folgejahren erweiterte sich der Wissensmanagementbegriff und erlebte insbesondere durch die großen Entwicklungsfortschritte der Computertechnologie einen gewaltigen Aufschwung. Immer bessere Datenbanksysteme erlaubten es, Informationen in ungeahnten Mengen zu sammeln, zu speichern und wieder zugänglich zu machen.

Da zeitgleich große Fortschritte in der Datenübertragungstechnologie gemacht wurden, war der Begriff „Wissensgesellschaft“ auch ein Synonym für den Ausbau dieser Infrastruktur. Zunächst in den USA und dann auch in Europa und Asien wurden große staatliche Programme zum Ausbau von Information Highways initiiert, um die Übertragung großer Datenmengen über weite Strecken zu ermöglichen. Der internationale Wettbewerb wurde zu einem Wettlauf um die Bereitstellung der besten Infrastruktur.

Mit dem Internet und der Verbesserung der Suchalgorithmen der Suchmaschinen wurde die weltweite Informationsbasis seit den 90er-Jahren weiter verbreitert und für all diejenigen zugänglich gemacht, die über die entsprechende Ausstattung und einen schnellen Netzzugang verfügten. Um der Fülle verfügbarer Informationen Herr zu werden, wurde unter der Überschrift Wissensmanagement zunehmend bloßes Informationsmanagement betrieben. Die Technisierung führte dazu, dass die Trennschärfe des Begriffs „Wissensmanagement“ verloren ging. Die Dokumentation von Informationen führt jedoch zu der Frage, wie viel Information sinnvollerweise von einem Menschen, einer Gruppe oder einer Belegschaft aufgenommen werden kann. Vor diesem Hintergrund ist derzeit eine Entwicklung in der Diskussion um Wissensmanagement wieder hin zum Management von Expertenwissen zu beobachten. Ausscheidenden Experten kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, weil einerseits durch die demografische Entwicklung und zum anderen durch die Veränderungen in der Arbeitswelt in den kommenden Jahren viele Experten aus ihren jeweiligen Unternehmen ausscheiden werden.



Fallbeispiel: Klon für den Vertriebsleiter gesucht

„Können Sie mir meinen Vertriebsleiter klonen?“ – so lautet ganz unverhohlen die Frage eines schwäbischen Mittelständlers aus dem Industrieanlagen-Systemgeschäft. Sie zeigt, dass der Vertriebsleiter eigentlich gar nicht in Rente gehen darf. Er ist unersetzbar. Warum? Gibt es nicht genügend andere, die diesen Posten gerne übernehmen würden? Selbstverständlich, nur zu gerne würden junge Leute der Firma in die Leitungsfunktion aufsteigen. Auch außerhalb des Unternehmens gibt es Menschen, die die Branche kennen. Und es gibt mehr als genug, die sich in Sachen Sozial- und Führungskompetenz einen solchen Posten zutrauen.

Doch was den Vertriebsleiter Martin Jöchle auszeichnet, ist mehr: Er arbeitet seit 35 Jahren für den Betrieb. Er kennt nicht nur die Kunden, sondern auch die Produkte, die Prozesse und alle Akteure im Unternehmen. Er weiß, welche kundenspezifischen Anpassungen, welche Gestaltungsspielräume bei den Konditionen möglich sind – und noch wichtiger: Er kennt auch seine Kunden aus jahrelanger Zusammenarbeit. Er sieht sofort, wie deren Geschäft läuft, wie die Zusammenarbeit und Zahlungsmoral in der Vergangenheit war, kurz: Er weiß, welcher Kunde schwierig und welcher angenehm ist und was man wem unter welchen Bedingungen zugestehen kann. Er weiß auch, wie die bei den kleineren und mittleren Familienunternehmen so wichtigen Personen zu nehmen sind, wann und wie man sie ansprechen muss, mit welchen Argumenten man sie überzeugen kann. Aus der Zusammenarbeit ist längst ein enges Vertrauensverhältnis geworden. Einige sagen ganz offen, dass sie nur seinetwegen noch nicht zur günstigeren Konkurrenz aus Fernost gewechselt sind. Denn sie wissen: „Der Jöchle“ verkauft ihnen nicht irgendetwas, um Umsatz zu machen, sondern gibt ehrlichen Rat, welche Systemkonfiguration passt.

Experte Jöchle weiß auch über seine eigene Firma eine ganze Menge, zum Beispiel an wen man sich wenden muss, wenn man kurzfristig ein Ersatzteil braucht, und wann und wo man selbst zupacken muss, wenn es irgendwo klemmt. Er kennt die Entstehungsgeschichte der Produkte, den Prozess ihrer Weiterentwicklung, in den viele Anregungen aus Kundengesprächen eingeflossen sind. Er weiß, wann, wie und wo er innerhalb seines Unternehmens Bescheid geben muss, wenn eine Systemkomponente beim Kunden nicht so gut ankommt oder läuft wie gedacht. Mit einer ganzen Reihe wichtiger Kunden ist die Beziehung über die Jahre eng und persönlich geworden: Man kennt sich gegenseitig, weiß um die jeweiligen Höhen und Tiefen des Geschäfts, die Stärken und Schwächen von Produkt und Person. Hat nicht „der Jöchle“ auch schon mal dem Sohn seines Kunden aus der Klimatechnikbranche einen Ausbildungsplatz beim Automobilzulieferer verschafft? So etwas verbindet.

Jöchles Expertenstatus ergibt sich nicht nur aus seinem Fachwissen und seinen allgemein guten sozialen Kompetenzen. In 35 Jahren Berufserfahrung hat er sich auch eine Form von Wissen angeeignet, die nicht so leicht zu beschreiben und noch viel schwerer an einen Nachfolger weiterzugeben ist. Jöchle weiß zwar, wie es geht, aber er kann nicht ohne Weiteres sagen, wie er es macht. Und nun soll der Jöchle in Pension gehen? Irgendein Junger soll ihn ersetzen, der von nichts Ahnung hat? Ein schwerer Schlag für das Unternehmen. Wissensmanagement kann dabei helfen, das Schlimmste zu verhindern. Allerdings nur, wenn es sich nicht nur darauf beschränkt, die Adressdatenbank abzubilden und Datenfriedhöfe zu erzeugen. Was also ist zu tun? Das einfache Dokumentieren von Jöchles Tätigkeit reicht jedenfalls nicht.

Im Idealfall wird der Übergang auf den Nachfolger lange geplant; es werden die unterschiedlichen Facetten des Wissens und der Wissensträger identifiziert und die passenden Methoden zum Wissenstransfer eingesetzt. Das ist wie gesagt der Idealfall. In der Realität wird in vielen Unternehmen das Problem ausscheidender Experten unterschätzt. Wenn dann der Personalchef ein halbes Jahr vor Ausscheiden des Experten die Stellenausschreibung für den Nachfolger formuliert, wird Wissenstransfer oft zum Feuerwehreinsatz.

Den Experten zu klonen ist nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Schließlich sind Experte und Nachfolger Individuen, die jeweils ihren eigenen Weg zur Problemlösung finden werden – vorausgesetzt, der Wissenstransfer gelingt.

Häufig können jedoch persönliche Faktoren oder implizites Wissen nicht in Worte gefasst oder gar in Datenbanken gespeichert werden. Viele Ansätze des Wissensmanagements fokussieren häufig zu stark auf explizites Wissen, also das, was (leicht) erklärbar, in einen Code (Sprache, Schrift, Bilder) zu fassen und damit auch zu dokumentieren ist. Das reduziert zwar die Komplexität, aber auch den Nutzen solcher Aktivitäten. Oft entstehen Datenberge, mit denen kein Nachfolger etwas anfangen kann. Das geschieht besonders dann, wenn Wissensträger genötigt werden, ihr Wissen festzuhalten, ohne dass sie einen Sinn darin erkennen können. Unabhängig von Prozessabläufen und Methoden hat Wissenstransfer immer auch mit Unternehmenskultur zu tun. Wenn die Weitergabe eigenen Wissens eine hochpriorisierte, wertgeschätzte und gegebenenfalls auch honorierte Tätigkeit, mithin also Teil der Unternehmenskultur ist, sind die Erfolgsaussichten um ein Vielfaches höher. Aber auch wenn diese Voraussetzung gegeben ist, benötigen Experten häufig die Hilfe von Beratern, die die richtigen Fragen stellen und bei der Priorisierung helfen. So wird verhindert, dass die Experten viel Material liefern, Aktenschränke füllen und MB-starke Festplatten bis an den Rand der Kapazität beschreiben – um sich nicht nachsagen lassen zu müssen, sie hätten etwas vergessen. Zugleich wissen sie aber genau, dass jeder andere sich dort nicht zurechtfinden und in dieser Flut ertrinken wird. Die bisher gängigen Wissensmanagementsysteme sind also kaum dazu geeignet, Expertenwissen in seiner ganzen Breite zu erfassen, geschweige denn zu transferieren.

Grover und Davenport, Pioniere des Wissensmanagements als wissenschaftlicher Disziplin, beschreiben dieses über bloße Information hinausgehende Wissen als die Fähigkeit, konkrete Fragestellungen zu lösen und praktische Herausforderungen zu bewältigen. Dazu benötigt man mehr als bloße Information – man benötigt Expertise, Erfahrung, Einsichten und Urteilsvermögen.⁴ Wie kommt solches Expertenwissen zustande, was zeichnet es aus, wie kann es innerhalb von Unternehmen eingebettet und an künftige Generationen von Fach- und Führungskräften weitergegeben werden? Dies ist das Kernthema des Buches. Der Schwerpunkt liegt dabei auf personalisierten Ansätzen des Wissenstransfers, also auf Interaktionen zwischen den beteiligten Personen, da dies der Königsweg für den Transfer impliziten Wissens ist.



Erfahrungswissen entsteht im Laufe der Zeit durch wiederholtes Erleben von und Handeln in Situationen, die ansprechend und herausfordernd sind, und durch kontinuierlichen Kontakt zu anderen erfahrenen Personen. So entsteht die Fähigkeit, Vergangenheit und Zukunft zu verbinden, Situationen richtig zu bewerten und zu neuen Lösungen für bisher nicht da gewesene Fälle zu gelangen.

Wissen ist mehr als eine gute Ausbildung. Wissen beinhaltet durch lange Übung gewachsenes Urteilsvermögen und praktische Problemlösungskompetenz. Wissen ist, bildlich formuliert, die Fähigkeit, einem Notenblatt (= Information) die richtigen Töne zu entlocken und diese zusammen mit einem ganzen Orchester (= Betrieb) zu einem harmonischen Ganzen (= betriebliche Leistung) zu vereinen. Es beinhaltet auch die Fähigkeit, wenn es nötig ist, zu improvisieren und über das Bestehende hinaus Neues zu komponieren (= Innovationen anzustoßen). Dieses Beispiel macht deutlich, dass die in Datenbanken abgelegten Informationen alleine allenfalls die Notenblätter repräsentieren. Die Fähigkeit, ein Instrument bravourös zu spielen, der Musik im Orchester mit allen Kollegen Ausdruck und Charakter zu verleihen und darüber hinaus sogar neue Stücke zu komponieren, geht weit über diese Information hinaus. Erfahrungswissen kann daher als Handlungskompetenz verstanden werden, die den Transfer des Gelernten auf die Praxis beinhaltet (Bild 1.1).

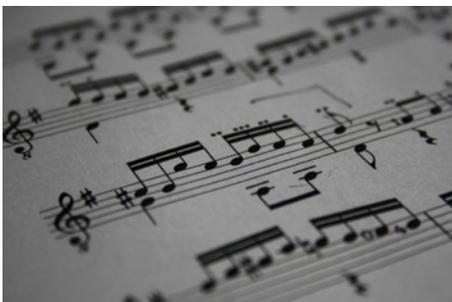


Bild 1.1 Information – Wissen – Handeln (Alle Bilder stammen aus der kostenlosen Bilddatenbank www.piqs.de)



Was ist Expertenwissen?

Expertenwissen zeichnet sich aus als die souveräne Anwendung des Wissens und seine beständige Perfektionierung und Weiterentwicklung entsprechend den immer neuen Herausforderungen des betrieblichen Alltags.

Handlungskompetenz kann nicht allein durch Aktenberge oder Datenbanken vermittelt werden. Hierzu gehört immer auch praktische Übung, das „Learning by Doing“, am besten in realen Betriebssituationen durch eigene Anschauung, Übung und Kreativität unter wohlwollender Begleitung einer erfahrenen Fach- und Führungskraft („Leaving Expert“). Zum Expertentum gehört noch der im Beispiel „Komponieren“ genannte ultimative Schritt: nicht nur anzuwenden, sondern neue Situationen und Herausforderungen als solche zu erkennen und auf der Basis des erworbenen Wissens kreative eigene Lösungen zu finden. Hier überschreitet der Lernende das, was ihm an Wissen mit auf den Weg gegeben wurde, und schafft selbst Neues. Er ist dann nicht mehr der „Lernende“, sondern selbst Meister geworden. Hier gilt, was Konfuzius sagt: *„Erbärmlich der Schüler, der seinen Meister nicht übertrifft.“*

Der Wert von Erfahrungswissen zeigt sich am Beispiel der Bewältigung von Krisensituationen: Keiner möchte gerne von einem jungen Arzt operiert werden, der zwar viel an der Universität gelernt, aber noch nie als Verantwortlicher eine Operation geleitet hat. Keiner möchte auch gerne die Operation einer Maschine überlassen, selbst wenn sie an Präzision den Menschen übertrifft. Aus dem gleichen Grund fühlen sich die Menschen instinktiv nicht wohl beim Gedanken, ein Autopilot könnte das Flugzeug ganz alleine steuern. Der Autopilot mag zwar die Routine beherrschen. Aber würde eine Maschine im Ernstfall tatsächlich richtig, könnte sie bei noch so guter Programmierung verantwortungsbewusst entscheiden? Dies macht den Kern der Führungs- und Entscheidungskompetenz aus: Als der zum Zeitpunkt des Unglücks 58-jährige Pilot Chesley Burnett Sullenberger am 15. Januar 2009 auf dem New Yorker Hudson River eine Maschine vom Typ Airbus A320 mit einer Notwasserung landet und damit 150 Menschen das Leben rettet, ist sich die Welt einig: Um in dieser Krisensituation schnell und richtig zu entscheiden, brauchte es die richtigen Menschen und eine gehörige Portion Erfahrung.

In der Literatur findet sich eine Vielfalt an Begriffen, die Wissensmanagement beschreiben. Welche Definition man auch wählt, immer gibt es verschiedene Kernaufgaben in Organisationen zu bewältigen, damit Wissen fließen kann: Die Identifikation relevanten Wissens, die Definition von Wissenszielen, die Erfassung und die Weitergabe dieses Wissens, die Neuschaffung und die Bewertung von Wissen sowie die Dokumentation von Wissen sind einige dieser Kernaufgaben.⁵ Dieses Buch befasst sich mit der Erfassung und der Verteilung bestehenden Wissens, insbesondere der Weitergabe von Expertenwissen. Es folgt dabei einem strategie- und prozessorientierten Ansatz, schildert also die Methoden des betrieblichen Wissenstransfers. Die einzelnen Kapitel des Buches zeigen, wie der Wissenstransfer im betrieblichen Alltag realisiert und mit welchen Methoden das Problem des Wissenstransfers von schwer fassbarem Expertenwissen gelöst werden

kann. Zugleich werden auch die Rahmenbedingungen des innerbetrieblichen Wissensmarktes, also Aspekte der Unternehmenskultur, der Führung und Zusammenarbeit innerhalb des Betriebes beleuchtet. Das Buch folgt also dem in Bild 1.2 dargestellten Aufbau.

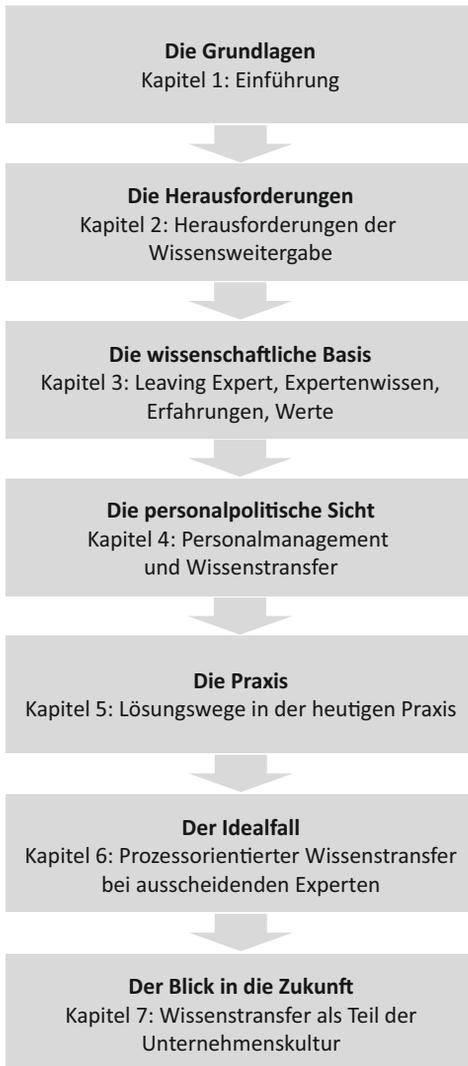


Bild 1.2 Grundstruktur des Buches

Kapitel 1, also diese „Einführung“, legt die Grundlagen und zeigt die Kernfragen auf, deren Beantwortung im Buch erfolgt. Es erläutert den Gesamtaufbau des Buches.

Das **Kapitel 2** „Herausforderungen der Wissensweitergabe“ schildert, warum der Weggang von Experten für Unternehmen zu einem immer größeren Problem wird. Es behandelt Herausforderungen wie die wachsende Menge und Komplexität des Wissens,

die zunehmende Fluktuation, den demografischen Wandel und die interkulturellen Differenzen im Zuge der Globalisierung. Es wird dargestellt, warum das Expertenwissen etwas Besonderes ist und dass es besonderer Herangehensweisen bedarf, um es zu handhaben.

So ist Wissen zu einer entscheidenden Ressource für Unternehmen geworden. Die Menge und Komplexität von Wissen hat enorm zugenommen (und tut dies in hoher Geschwindigkeit weiter). Veränderungen in der Arbeitswelt (wie neue Konkurrenzen durch die Globalisierung) führen zur Aufkündigung der alten Formel „*Leistung gegen Geld, Loyalität gegen Sicherheit*“. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit nimmt sowohl von den Arbeitgebern wie Arbeitnehmern getrieben radikal ab. Im Ergebnis geht durch Fluktuation Expertenwissen nicht nur verloren, sondern wird zur Konkurrenz transferiert. Zugleich gehen die geburtenstarken Jahrgänge in Pension. Im Jahr 2020 werden die Erwerbspersonen unter 30 Jahren nur noch 19 Prozent an der Gesamtheit der Erwerbspersonen ausmachen, die über 50-jährigen aber 35 Prozent. Wenn diese dann schließlich in Pension gehen, werden sie nicht nur ihr Wissen mitnehmen, es gibt auch immer weniger junge Kollegen, denen sie es weitergeben könnten.

Verlässt ein Experte seine Position im Unternehmen, gehen sein Fachwissen, Beziehungswissen und organisationales Wissen mit ihm. Dennoch ist es nicht sinnvoll, alles verfügbare Wissen zu speichern. Vielmehr muss entschieden werden, was überhaupt unter Wissen zu verstehen ist, welche Wissensarten es gibt und welches Wissen „transferwürdig“ ist. Dieser Frage widmet sich das **Kapitel 3 „Leaving Expert, Expertenwissen, Erfahrungen, Werte“** des Buches. Es klärt zunächst den Begriff „Experte“. Eine Definition ist, dass derjenige ein Experte ist, der in seinem Bezugssystem eine Tätigkeit routiniert und von hoher Qualität ausführen kann. Dazu bedarf es neben Fachwissen eines breiten Erfahrungsschatzes: Erst der Kontext, die gemachten Erfahrungen in vielen verschiedenen Problemlösesituationen, macht das Fachwissen aus Büchern „lebensdig“, erst ein breites Erfahrungswissen führt zum Titel „Experte“.

Um das Spezifische am Expertenwissen begreifen zu können, muss es in einen größeren Rahmen verschiedener Wissensarten gesetzt werden. Zur Eingrenzung des schwer fassbaren Konstrukts „Wissen“ spannt dieses Buch neben der bekannten Dichotomie *implizites versus explizites Wissen* eine tiefer gehende Dimension auf, die zwischen verschiedenen Bewusstseinsgraden von Wissen unterscheidet. Das Besondere am Expertenwissen ist der hohe Anteil an Erfahrungswissen und ebenso der hohe Anteil nicht expliziten (= impliziten) Wissens, das besondere methodische Herangehensweisen für seine Kodifizierung (also die Umsetzung in transferierbare Zeichen) benötigt.

Schließlich geht es um die Frage, wie Expertenwissen übertragbar (transferierbar) wird. Meist glaubt man in der unternehmerischen Praxis, aber auch in Teilen der Literatur zum Wissensmanagement, dass Wissen, sobald es expliziert, also in einen Code gefasst vorliegt, auch an andere Personen übertragen werden kann. Das ist eines von mehreren Missverständnissen bezüglich des Wissensbegriffs und Wissenstransfers. Das Kapitel erläutert, wie implizites Erfahrungswissen transferiert werden kann, obwohl es oft voroder unbewusst und nicht mit den gängigen Methoden festzuhalten ist. Für den Erfolg des Transfers spielen das Verhältnis und das Verständnis zwischen dem Experten und seinem Nachfolger eine besondere Rolle. Erst eine gemeinsame Verständnisbasis, ein

gemeinsam ausgehandeltes Bedeutungsfeld, der sogenannte „Common Ground“, erlaubt es, dass alle Beteiligten davon ausgehen können, dass die anderen das Gleiche unter bestimmten Begriffen/Konzepten verstehen wie sie selbst: Je größer der Common Ground ist, desto mehr steigt die Wahrscheinlichkeit für einen gelungenen Wissenstransfer.

Dieser Common Ground umfasst mehr als das sprachlich-fachliche Verständnis. Er beinhaltet auch eine relativ große Übereinstimmung in den Zielen und im Wertgefüge der beteiligten Personen. Das betriebliche Umfeld, die Unternehmenskultur, spielt dabei ebenso eine Rolle wie die individuellen kurz- und langfristigen Zielsetzungen, Perspektiven und Herangehensweisen. Der Wissenstransfer wird damit zu einem Baustein nicht nur der zukünftigen betrieblichen Wissensbasis, sondern auch der Kultur des Umgangs miteinander und mit Geschäftspartnern und Kunden, die das Unternehmen auszeichnet und entscheidend für seine Wettbewerbsfähigkeit ist.

Kapitel 4 „Personalmanagement und Wissenstransfer“ führt in die personalpolitischen Herausforderungen der Weitergabe von Expertenwissen ein. Es zeigt, wie Experten an das Unternehmen gebunden werden können und wie die Personalpolitik, wenn Experten dennoch ausscheiden, den Prozess des Wissenstransfers sinnvoll begleiten kann. Es zeigt Möglichkeiten auf, wie Nachfolger gewonnen und ausgewählt werden können, sodass der Wissenstransfer gelingt. Es gibt zugleich Hinweise auf die Gestaltung von Anreiz- und Entgeltssystemen und erläutert Personalentwicklungsansätze, die geeignet sind, den Wissenstransfer zu erleichtern.

Schließlich legt das **Kapitel 5 „Lösungswege in der heutigen Praxis“** den Fokus explizit auf die Praxis und die Frage, mit welchen Methoden das Expertenwissen erfasst und weitergegeben werden kann. Dazu werden zunächst einige klassische Personalentwicklungsansätze für den Wissenstransfer erläutert. Diese sind für alle Wissensarten mehr oder weniger geeignet und nicht auf die Erfassung und Weitergabe von Expertenwissen im engeren Sinne (also mit Fokus auf Erfahrungen) spezialisiert. Dann werden die auf Leaving Experts spezialisierten Ansätze mithilfe einer Kurzbeschreibung vorgestellt, die auf den ersten Blick zeigt, welche Schwerpunkte in dem entsprechenden Ansatz gesetzt werden und wie hoch der dafür notwendige Aufwand einzuschätzen ist. Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Grenzen der verschiedenen Ansätze werden herausgearbeitet. Die Toolbox für Praktiker führt eine große Anzahl von Tools auf, die den Wissenstransferprozess unterstützen.

Dem **prozessorientierten Wissenstransfer bei ausscheidenden Experten** ist **Kapitel 6** gewidmet. Hier wird ein Idealfall entwickelt und an einem imaginären Unternehmen durchgespielt. Auch wenn es ein solches Unternehmen, in dem so gut wie keine Grundlagen, aber eine absolute Offenheit vorhanden ist, in der Praxis nicht geben wird, werden dadurch die Vorgehensweise und der mögliche Handlungsbedarf im eigenen Unternehmen deutlich. Im Idealfall ist Wissenstransfer bei ausscheidenden Experten keine Feuerwehraktion, sondern eine im Unternehmen fest verankerte Strategie. In der Strategiephase wird ein dauerhaftes Organisationsmodell für den Wissenstransfer entwickelt. Danach beschäftigt sich das Unternehmen mit der Bedeutung von Wissen für den Erfolg des Unternehmens und definiert das Wissen für die entscheidenden Geschäftsprozesse sowie die jeweiligen Wissensträger. Jetzt folgt der eigentliche Prozess, in dem

es bereits um konkrete Personen geht. Welches „transferwürdige“ Wissen hat der Experte, welche Störungen könnten beim Transfer auftreten und mit welcher Methode kann man ihnen begegnen? Schließlich geht es darum, den Transfer zu organisieren und durchzuführen. Am Ende eines Zyklus stehen die Evaluation und die Frage nach möglichen Verbesserungen für den nächsten Transferprozess. Schließlich wird in diesem Kapitel die Frage erörtert, ob sich der Aufwand lohnt, also welchen *Return on Investment* der Wissenstransfer bringt. Dass Wissen der wichtigste Rohstoff für ein ressourcenarmes Land wie Deutschland ist, klingt nach einer Binsenweisheit. In der betriebswirtschaftlichen Leistungsrechnung schlägt sich dies allerdings kaum nieder. Wissen ist ein immaterieller Vermögensgegenstand, also geistiges Eigentum, dessen Wert sich eventuell im „Goodwill“ bei einer Unternehmensübernahme ausdrückt. Unter normalen Umständen bleibt der Wert des Wissens der Mitarbeiter eines Unternehmens in der Bilanz unberücksichtigt. In diesem Kapitel werden Methoden erörtert, den Wert von Wissen zu messen, und Probleme bei der Messung von Wissen und der Wert des Wissensverlusts bei ausscheidenden Experten diskutiert.

Das abschließende **Kapitel 7 „Wissenstransfer als Teil der Unternehmenskultur“** stellt als Fazit und Ausblick die Frage, wie Wissen und Unternehmens- oder Organisationskultur miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig unterstützen.

In den jeweiligen Kapiteln des Buches finden sich Interviews mit Praktikerinnen und Praktikern des Wissenstransfers aus verschiedenen Bereichen, die die Methoden in einen praxisorientierten Kontext stellen.

Ein kommentiertes Literaturverzeichnis, ein Glossar und ein Stichwortverzeichnis geben dem Leser die Möglichkeit, Fachbegriffe sowie einzelne Stichworte nachzuschlagen und Einzelaspekte in der weiterführenden Literatur zu vertiefen.



Aus Gründen der besseren Lesbarkeit formuliert dieses Buch in der maskulinen Form. Die Autoren weisen aber explizit drauf hin, dass die weiblichen Fach- und Führungskräfte ebenso gemeint sind. Frauen sind in Bezug auf die Ansammlung von Expertenwissen sogar von ganz besonderem Interesse, weil sie in aller Regel eine höhere Betriebstreue und damit eine längere Verweilzeit in Unternehmen haben als ihre männlichen Kollegen.