

# **Strukturierter Transfer von Erfahrungswissen zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung: Methodik in Theorie und Praxis**

Credit Suisse Group  
B.Ackermann  
global IT Knowledge Management Competence Center  
Lessingstrasse 3  
8070 Zürich  
benno.ackermann@credit-suisse.com

## **Abstract**

In der Credit Suisse sorgt eine intern entwickelte Wissenstransfer Methodik dafür, dass unersetzliches Wissen (implizites und explizites Wissen) im Unternehmen bleibt – auch wenn Schlüsselpersonen ihren Arbeitsplatz z.B. wegen Pensionierung, internem Job-Wechsel, längerem Urlaub oder Kündigung verlassen.

Das in Theorie und Praxis erprobte Vorgehen wurde in der Begleitung von über 50 Schlüsselpersonen entwickelt und in der Organisation seit Anfang 2008 verankert. Neben den allg. Wissensmanagementaspekten für das Unternehmen, fördert es auch die Personalentwicklung in der Linie und ist gleichzeitig auch Grundlage zur Organisationsentwicklung: Aufgaben und Funktionen werden transparent, was eine effiziente und nachhaltige Veränderung ermöglicht.

## 1 Unternehmensinterner Wissensfluss optimieren

Eine Person mit Schlüsselwissen (Experte oder Manager) verlässt das Unternehmen in drei Monaten. Auf die Frage, wie nachher wichtige Projekte weiterlaufen und Kontakte in der Firma für den Nachfolger erhalten bleiben, ist dann eine Antwort dieser Art zu hören: Ja, wir haben das geplant und eine Transition Liste mit wichtigen Aufgaben gemacht. Diese wird momentan vervollständigt. Einen Monat vor Vertragsende werden wir den dann durchgehen.

Die Person mit Schlüsselwissen ist weg, der Nachfolger hat sich 2 Monate eingearbeitet. Eine Kaffeepause mit dem Nachfolger zeigt dann die Realität: Er habe das Gefühl, dass die Einarbeitung schlecht geplant sei, die Liste der Aufgaben wäre veraltet und unvollständig, er habe Arbeiten gemacht, die eigentlich schon von seinem Vorgänger erledigt waren und überhaupt sei es nicht sonderlich motivierend, keinen Überblick zu haben und von seinen schmunzelnden Stakeholdern in den Projekten den Spruch ...ja, das hat dein Vorgänger auch schon versucht zu hören.

Seine Einarbeitungszeit hätte wesentlich effizienter und für alle Beteiligten gewinnbringender gestaltet werden können:

1. Erfahrungswissen des Vorgängers abholen und strategische Neuausrichtung abklären: Welche Aktivitäten fallen weg, kommen hinzu
2. Wertschätzung für geleistete Arbeit des Vorgängers: Übersicht und Transparenz über seine Projekte, Aktivitäten, grösste Erfolge ...
3. Übersicht für den neuen Mitarbeiter schaffen: vom Groben zum Feinen, von der Übersicht zur detaillierten Funktion/Aktivität
4. Effizientere Einarbeitungszeit für den Nachfolger, mehr Motivation, da Entscheidungen früher möglich sind

Erfahrene Mitarbeitende werden pensioniert, wechseln intern die Stelle, kündigen oder nehmen längere Zeit Urlaub. Der daraus resultierende Wissensverlust für das Unternehmen kann immens sein: Mit einer Schlüsselperson, welche den Arbeitsplatz verlässt, geht auch wichtiges Erfahrungswissen. Das ist an und für sich schon schlimm genug – aber es kommt noch schlimmer: Wie kann fundiert entschieden werden, ob die Person überhaupt wichtiges Schlüsselwissen hatte, wie gross das unternehmerische Risiko effektiv sein wird, wenn die nötige Transparenz nicht vorhanden war?

Neben dem Verlust an Erfahrungswissen (implizites Wissen), kann auch dokumentiertes (explizites) Wissen nicht mehr effizient genutzt werden, weil nicht bekannt ist, wo es festgehalten wurde, oder wofür es angewendet werden kann, wer die entscheidenden Kontakte sind.

Die Wissenstransfer Methodik zeigt auf, wie Transparenz der Arbeitsabläufe, Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden, effektive Risikobeurteilung und darauf aufbauender Wissenstransfer in einer global tätigen Unternehmung als Modell entwickelt, getestet und in alltäglichen Prozessen verankert wurden.

## 1.1 Ausgangslage

Während der Einarbeitungszeit einer neuen Mitarbeiterin nehmen dokumentiertes Wissen (z.B. Betriebsanleitungen, Prozessbeschreibungen...) und Erfahrungswissen (z.B. persönliches Netzwerk in Notsituationen) zu.

Der Wert des dokumentierten Wissens (dunkelblau) steigt rapide an, die Mitarbeiterin benötigt in einer ersten Phase viel explizites Wissen, als Grundlage des Einstiegs in den Berufsalltag. Erfahrungswissen (hellblau) wird aufgebaut. So nimmt z.B. die Vernetzung innerhalb der Firma zu, die neue Mitarbeiterin weiss sich zusehends selber zu helfen und wird zu einer anerkannten Fachkraft in ihrem Bereich.

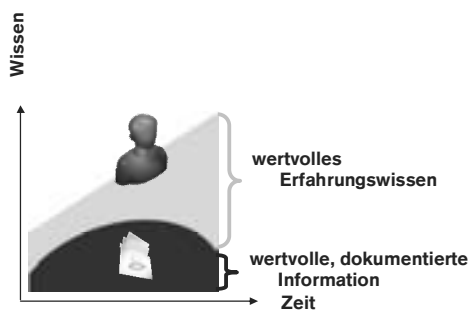


Abbildung 1: Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Mit zunehmender Einarbeitung der Mitarbeiterin nimmt die Menge und der Wert des Erfahrungswissens zu, wichtige Kontakte werden geknüpft, Situationswissen und Zusammenhänge aufgebaut.

Umgekehrt verhält es sich mit dem expliziten, dokumentierten Wissen: Es wird nur soviel wie unbedingt nötig (wenn überhaupt) festgehalten; man weiss ja mehr und mehr, wie es geht. Mit zunehmender Zeit nimmt die Menge und der Wert des dokumentierten Wissens ab.

Damit ergibt sich folgende Ausgangslage:

1. Das Erfahrungswissen ist mit zeitlich zunehmendem Wert in den Köpfen der Mitarbeitenden
2. Dokumentiertes Wissen ist mit zeitlich abnehmendem Wert in Systemen und auf Datenträgern (z.B. Papier)

Verlässt nun eine Schlüsselperson für längere Zeit (z.B. Krankheit, Urlaub), oder für immer (Pensionierung, interner Jobwechsel, Kündigung) ihren Arbeitsplatz, stehen Führungskräfte vor dem Problem, eine neue Arbeitskraft zu rekrutieren. Zum Glück ist da noch die Jobdescription der Vorgängerin – aber ist diese noch aktuell? Was machte nun die Vorgängerin genau? In welchen Projekten war sie wie beteiligt? Wie hießen die Stakeholder in den unterschiedlichen Bereichen schon wieder – da gab s doch diesen .. ?

## 1.2 Wissenslücke bei Mitarbeiterwechsel

Ein Mitarbeiterwechsel fördert die Schwächen im Umgang mit Wissen sichtbar ans Licht: Wer hat das Erfahrungswissen des nun fehlenden Führungsverantwortlichen oder des fehlenden Experten? Der Stellvertreter, welcher während den Urlaubsabsenzen jeweils in zwei Projekten (von 12 Projekten) Entscheidungskompetenzen hatte und deshalb nur einen rudimentären Einblick in die Gesamtverantwortung seines Kollegen erhielt?

Wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, geht wertvolles Erfahrungswissen (implizites Wissen) verloren. Darüber hinaus kann dokumentiertes (explizites) Wissen nicht mehr genutzt werden, weil nicht bekannt ist, wo es festgehalten wurde, oder wofür es angewendet werden kann, wer die entscheidenden Kontakte sind. Der Nachfolger beginnt seine Arbeit mit dokumentierter Information, die teilweise nicht mehr aktuell ist, wenn überhaupt vorhanden. Arbeitskollegen helfen so gut als möglich, Wissenslücken zu schliessen, was sehr zeitintensiv und kostspielig ist.

Wie der Vorgänger, wird auch der Nachfolger einen Lernprozess in der Einarbeitungszeit durchlaufen, der viele Wiederholungen und ineffiziente Arbeitsabläufe enthält: Das Rad wird dabei oft neu erfunden.

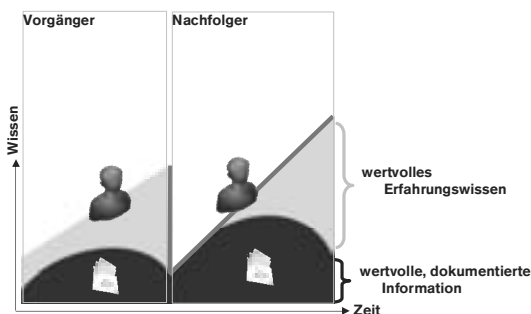


Abbildung 2: Wissenslücke und Wissenszunahme eines Nachfolgers

### **1.3 Optimierte Wissensweitergabe – möglichst kleine Wissenslücke bei Mitarbeiterwechsel**

Genau an diesem Punkt setzt die Vorgehensweise an: Stellen Sie sich vor, ein Vorgänger hätte einen Teil des eigenen Erfahrungswissens an den Nachfolger weitergeben können.

#### **Vorteile aus der Sicht des Unternehmens**

- Bewahren des Erfahrungswissens des Vorgängers
- Keine ineffizienten und unnötig langen Einarbeitungszeiten mit Leerläufen
- Effiziente bergabe mehrerer Projekte oder eines Arbeitsbereichs
  
- Motivation fördern für Mitarbeitende: weniger ineffiziente Arbeit (nicht nochmals tun, was der Vorgänger auch schon machte), mehr und schneller Entscheidungs-kompetenzen erlangen
- Transparenz in Funktion und Arbeitsabläufen der Mitarbeitenden und der Organisation
- Potentiale für Verbesserungen in Prozessen und Kundenorientierung können erkannt und ausgeschöpft werden
- Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung auf Basis von Transparenz und Fakten
- Schliessen der Lücke zwischen Unternehmensvision und Arbeitsalltag

#### **Vorteile aus der Sicht des Nachfolgers**

- effizientere, kürzere und motivierendere Einarbeitungszeit
- Motivation durch schnellere Entscheidungsfähigkeit: fundierte und tragfähige Entscheidungsgrundlagen
- Aufrechterhalten und Nutzen des persönlichen Netzwerks des Vorgängers
- schneller auf Augenhöhe sein mit Arbeitskollegen

#### **Vorteile aus der Sicht des Vorgängers**

- Arbeitszeugnis mit den echten Projekten, Fertigkeiten und Fähigkeiten
- Wertschätzung und Motivation, da interessiert sich jemand für das, was ich tue
- Unterstützung in der Laufbahnplanung durch mehr Transparenz in Wissensgebieten und Funktionen

Damit kann eine win – win – win Situation geschaffen werden.

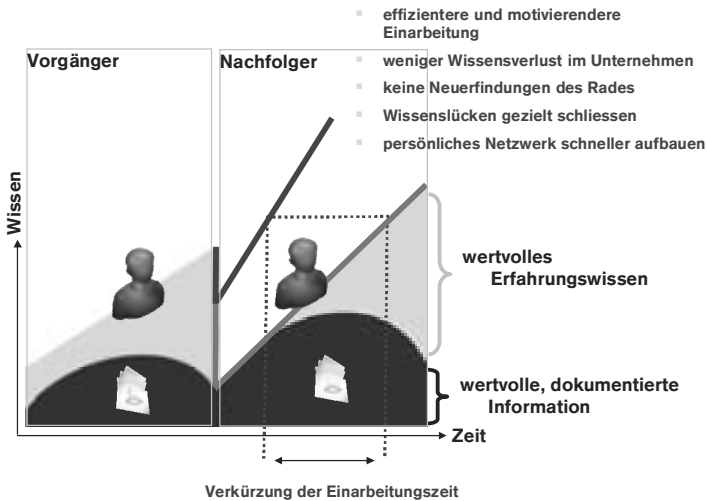


Abbildung 3: Potential einer optimierten Einarbeitung durch Wissenstransfer

## 1.4 Optimierte Wissensweitergabe – Wissenstransfer bei der Credit Suisse im Detail

### Wissenstransfer Methodik in der Credit Suisse

Die Wissenstransfer Methodik, welche in der Credit Suisse eingesetzt wird, basiert auf der Analyse interner Businessprozesse und besteht aus:

1. Initialisierung des Wissenstransfers mit Linemanager und Vorgänger
2. 3 Phasen: Identifikation, moderierte / nicht moderierte Weitergabe, Transfer Struktur / Umwandlung



Abbildung 4: Methodik mit Initialisierung und drei Phasen

## Initialisierung

Gemeinsam mit Vorgesetztem und Vorgänger wird abgeklärt, welche Aktivitäten und Funktionen auch für den Nachfolger von Bedeutung sein werden: Strategie der Organisation, Zielsetzung des Wissenstransfers aus Sicht des Vorgesetzten, Ausgangslage, Ressourcen, an die Umstände und an die Personen angepasste Vorgehensweise. Alle Beteiligten committen sich anschliessend zum vereinbarten Vorgehen und der Nachfolger sendet die Einladungen zu den weiteren Transfer Sessions. Er hat den grössten Nutzen daraus und wird deshalb auch um einen organisatorisch korrekten Rahmen bemüht sein. Falls notwendig, kann auch der Vorgesetzte optional eingeladen werden, das erzeugt mehr Visibilität und sichert unter gewissen Umständen die Durchführung, auch wenn der Alltag dann hektisch (wie immer) ist: Die Transfer Sessions sind gesetzt und bleiben es.

### Phase 1 – Identifikation des Wissens

In einer ersten Phase werden das zu bewahrende Wissen identifiziert, aufgezeichnet und geeignete Methoden für den Wissenstransfer bestimmt.

Mit der dabei erstellten Knowledge Map steht erstmals eine Übersicht des erforderlichen Wissens und eine Priorisierung für den Übergang zur Verfügung. Darin enthalten sind interne und externe Organisations-Stakeholder, Prozesse, Kontaktpersonen, Best Practice, Notfallszenarien, Systeme, bereits verfügbare Informationen (z.B. Dokumente oder Wikis) etc.

Im Idealfall steht für die Wissensidentifikation der Vorgänger und der Nachfolger zur Verfügung. Durch die Anwesenheit des Nachfolgers erhält dieser im Originalton Hinweise zu den jeweiligen Entstehungsschritten der Wissenslandkarte. Es wird verständlich, was wie und unter welchen Umständen vom Vorgänger in einem Bereich gemacht wurde.

In dieser Phase ist die Moderation entscheidend: Sie ist dafür verantwortlich, dass eine aussagekräftige Wissenslandkarte entsteht, an der sich sämtliche weiteren Schritte wie Priorisierung und Strukturierung orientieren. Die Sichtweise von aussen hat sich in vielen Fällen als sehr gewinnbringend erwiesen, weil dadurch auch die vermeintlich klaren Fragen gestellt und transparent beantwortet werden, welche ein Nachfolger in seiner Rolle gar nicht stellen kann, oder nicht stellen möchte. Die Wissensidentifikation ist der eigentliche Schlüssel für jede weitere Aktivität und soll deshalb auch entsprechend genau und detailliert gemacht werden. Dafür sind zwischen zwei und vier Halbtage einzuplanen.

Im Rahmen des Referats werden Beispiele solcher Wissenslandkarten gezeigt und die standardisierte Farb- und Symbolwahl erläutert.

Nach der Erstellung der Wissenslandkarte und der Priorisierung legen alle Beteiligten das weitere Vorgehen fest und bestimmen die dazu erforderlichen Ressourcen im Detail.

## **Phase 2 – Weitergabe des Wissens**

In der zweiten Phase wird das Wissen (= Information im Kontext) durch die in Phase 1 definierten Methoden an die Nachfolger weitergegeben, sei es eine Einzelperson oder ein Team. Dazu wird die Knowledge Map zu einem Transfer-Dokument verfeinert. Dieses Dokument begleitet den gesamten Wissenstransfer und wird vom Nachfolger laufend aktualisiert, so dass der Fortschritt jederzeit ersichtlich ist.

In dieser Phase kann zwischen moderierten und nicht moderierte Methoden des Wissenstransfers unterschieden werden:

1. Moderierte Methoden: eher komplexeres Wissen wie Prozesse, Notfallszenarien, persönliches Netzwerk...  
Dieses Wissen wird mit bekannten Methoden aus Wissensmanagement, Coaching, Moderation weitergegeben. Die Auswahl der Methoden ist dabei auf den Inhalt und die Rahmenbedingungen abgestimmt. Beispielsweise gelange zum Einsatz: Story Telling, SWOT Visualisierung, Best Practice, Worst Practice, Visualisierung des persönlichen Netzwerks, Case based Walkthrough, Survival Guide etc.



2. Nicht moderierte Methoden: z.B. Systemwissen, das weitergegeben wird – wo muss welche Eingabe in welchem Format erfolgen

Falls die Nachfolge noch nicht bestimmt ist, wird das Erfahrungswissen durch den Vorgänger und den Moderator, welcher die Rolle des Nachfolgers übernimmt, anhand der Knowledge Map auf iCast Video festgehalten. Der Nachfolger erhält somit 2-3 Monate später als Onboarding Unterstützung einen Link zum Video, auf welchem sich die Knowledge Map und der jeweilige Bereich plus der Originalton des Vorgängers befinden.

### **Phase 3 – Umwandlung des Wissens**

In der dritten Phase wird das Erfahrungswissen des Vorgängers, soweit sinnvoll und mit vertretbarem Aufwand machbar, in niedergeschriebenes, explizites Wissen umgewandelt. Das dabei entstandene Transfer Dokument dient auch als Journal des Wissenstransfers dienen. Dazu kann es bereits in der zweiten Phase Weitergabe des Wissens angelegt werden. Es hilft dem Nachfolger im neuen Umfeld den Überblick zu behalten: Status des Transfers, Hinweise auf Informationen, Personen, Szenarien etc.

Die Wiederverwendbarkeit des Transferdokuments macht sich bezahlt, wenn zu einem späteren Zeitpunkt ein Stellvertreter oder ein weiterer Nachfolger eingearbeitet werden soll: Der Kreis schliesst sich, Phase I beginnt mit den neuen Personen, aber nun mit einer wesentlich komfortableren Ausgangslage für den neuen Nachfolger.

Daraus ist erkennbar, dass nicht nur Personalentwicklung mit der Methodik unterstützt wird, sondern auch das Potential zur Organisationsentwicklung besteht: Aufgaben und Funktionen von Organisationseinheiten werden transparent und können auch entsprechend sinnvoll und nachhaltig verändert werden.

## **2 Bisherige Erfahrungen**

Die über 50 bisherigen Transferprojekte haben gezeigt, dass Mitarbeitende grundsätzlich gerne Erfahrungswissen weitergeben, wenn sie ihren Arbeitsplatz geordnet und mit der adäquaten Wertschätzung verlassen können. Es wurde als Teil einer umfassenden Wertschätzung für die geleistete Arbeit erachtet, wenn im Detail sichtbar und auch nachvollziehbar wurde, wo der Vorgänger welche Aktivitäten und Funktionen hatte. Nicht zuletzt wird damit auch eine Zielvereinbarung oder ein allfälliges Arbeitszeugnis wesentlich aussagekräftiger und fundierter.

Die Initialisierungsphase wurde in jedem Fall auch dazu verwendet, eine Beurteilung vorzunehmen, wie erfolgsversprechend das Vorhaben Wissenstransfer mit den gegebenen Rahmenbedingungen beurteilt werden kann. Waren diese wenig sinnvoll, wie z.B. ein Vorgänger, der nicht zur freiwilligen Mitarbeit überzeugt werden kann, oder kein zeitliches Commitment, wurde von einem Wissenstransfer abgesehen. Dieser Umstand ist jedoch in ganz wenigen Ausnahmen eingetreten (2 auf 58 Wissenstransfers).

Die volle Wirksamkeit kann sich nur entfalten, wenn Vorgänger und Nachfolger ein persönliches Interesse daran haben, Wissen weiterzugeben resp. dieses als Grundlage für die eigen Einarbeitung zu verwenden.

Alle Beteiligten sind sich einig, dass mehr Transparenz eine fundiertere Mitarbeiterbeurteilung ermöglicht, dies bezüglich Projektarbeit und persönliche Skills. Damit ist eine Grundlage zur Personalentwicklung gelegt: Der Mitarbeiter kann sich entsprechend seinen Fähigkeiten entwickeln und wird gefördert. Ein Vorgesetzter erachtet es als Vorteil, einen Mitarbeiter weiter zu entwickeln, wenn seine Funktionen transparent sind. Die Befürchtung eines unbekanntes und daher auch gefährlichen Risikos kann entkräftet werden.

Last but not least erschien in den gemachten Projekten das erhöhte Interesse des Vorgesetzten an der Leistung und an den Funktionen des Mitarbeiters als Motor für die Motivation des Mitarbeiters: Jetzt ist die erhoffte Management Attention da, die oft gewünschte Transparenz erzeugt, dann kann der Mitarbeiter auch etwas daraus machen.