

Was Manager tun können, um „brain drain“ zu verhindern.

Ups, ist unser Spezialist schon weg?

Die Auswertung der Personalabteilung zeigt: Die Pensionierung der beiden Chefingenieure steht an, der Kundenbetreuer für Osteuropa wird schon bald Geschäftsführer der neuen Niederlassung in Moskau, die langjährige Marketingexpertin will zurück zu ihrer Familie nach Kanada, und ... gut, das ist ja bekannt, es muss und wird auch eine Nachfolgerin geben. Ja, das hat ja noch Zeit: Zwei Jahre, drei Quartale, ups nur mehr zwei Monate, wenn man den Resturlaub noch einrechnet.

Kapital oder Kosten

Seit vielen Jahren reden Wissenschaftler, Manager und Politiker von der Wissensgesellschaft. Wo zeigt sich der Wandel vom Industriezeitalter zur Wissensgesellschaft aber im praktischen Handeln der Manager? In der Praxis stehen Kostenaspekte nach wie vor im Vordergrund und Mitarbeiter werden als ausführende Einheiten und Kostenstellen betrachtet. Human-Kapital steht nicht in den Bilanzen. Trotzdem kommen Manager nicht umhin, sich um das Wissen und die Kompetenzen im Unternehmen zu kümmern. „Kümmern“ für Manager heißt, die eigene und die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf ein Thema, hier eben das Wissensmanagement und den -transfer zu legen.

Biologie statt Mechanik

Wissensmanagement der ersten Generation war der Versuch, vorhandenes Wissen im Unternehmen mit Hilfe von

Obwohl es alle gewusst haben, keiner hat was getan. Über Jahrzehnte aufgebaute Erfahrung wird mit einer pathetischen Rede vom Chef, mit Sekt und Brötchen einfach nach Hause geschickt. Die Ernüchterung kommt danach.



Klaus Birklbauer Hans Bodingbauer



Technologie zu „bewirtschaften“. Wissen wurde in einzelne Bausteine zerlegt und in Datenbanken abgelegt. Die Bausteine konnten dann über bestimmte Regeln wieder gefunden werden. Daraus wieder ein „Wissensgebäude“ zu errichten war aber oft viel zu mühsam und zu kompliziert. Gerade die wichtigen Informationen waren nicht abgelegt. Damit blieben diese „Wissensdatenbanken“ meist nur Deponien.

Im Wissensmanagement der zweiten Generation werden Unternehmen als komplexe adaptive (lebende) Systeme betrachtet. Dies erfordert andere Denkprozesse im Bezug auf Unternehmensführung und Wissensmanagement. Peter Senge hat den Unterschied zwischen erster und zweiter Generation treffend dargestellt: „Das

Denken des Industriezeitalters war geprägt von der Physik, besonders der Mechanik. Das Wissenszeitalter erschließt man nur mit der Philosophie der Biologie.“ Bei der Weitergabe und Verteilung von Wissen innerhalb des Unternehmens rückt die menschliche Komponente stärker in den Fokus.

Wissenstransfer jenseits von Datenbanken

Konkret: Was kann man tun, um das Wissen auf den Nachfolger zu transferieren? Der Vorgänger schreibt alles Wesentliche auf und hinterlässt eine saubere Datenbank. Oder der Nachfolger läuft einige Monate mit und schaut sich alles von seinem Meister ab. Das geht nicht tief genug.

Die Komplexität des Wissensmanagements lässt sich gut am Beispiel des Eisberges darstellen. Was sichtbar und leicht zugänglich ist, ist das explizite Wissen. Das implizite Wissen (Erfahrungen, Werte etc.) liegt verborgen. Auch der einzelne Mitarbeiter (Wissensträger) ist sich nicht bewusst, was er an Wissen und Erfahrungen in sich trägt. Es ist daher eine wichtige Aufgabe im Wissenstransfer, dies bewusst zu machen und die acht Neuntel unter der Oberfläche explizierbar zu machen. Außerdem ist zu beachten, dass Wissenstransfer nicht ausschließlich über Technologie und Datenbanken erledigt werden kann. Wissenstransfer findet zwischen Menschen statt.

Manager entscheiden über Ressourcen im Unternehmen. Es ist daher deren Aufgabe, auf ausreichend Raum und Zeit für einen strukturierten Kommunikationsprozess für den Wissens-



© www.fotolia.de

transfer und die Einhaltung von Etap-
penzielen zu sorgen. Ein solcher Pro-
zess könnte z. B. wie folgt aussehen:

1. Aufrütteln und Bewusstsein schaffen

Manager und die betroffenen Mitar-
beiter bewerten an Hand von sechs
Fragen den Ist- und Sollzustand zum
Thema Wissenstransfer. Durch die an-
schließende Diskussion über die Aus-
wertung wird Wissen in die Organi-
sation gebracht und das Bewusstsein
der Manager und Betroffenen für das
Thema geschärft.

2. Systematische Bestandsaufnahme

Anhand einer Prozesslandkarte (oder
auch vorhandener QMS-Unterlagen)
werden die Know-how kritischen Pro-
zessabschnitte gekennzeichnet und
bewertet und die Personen (Wissens-
träger) identifiziert.

3. Handlungsbedarf konkretisieren

Die Profile der Wissensträger werden
genauer betrachtet. Wichtige Krite-
rien dabei sind: voraussichtliches Pen-
sionierungsdatum, Fluktuationsrisiko
durch Karrieresprung, aber auch er-
kennbare Unzufriedenheit, fehlende
Redundanz/Vertretungsmöglichkeit.
Das ergibt eine konkrete Übersicht,
die eine Priorisierung der weiteren
Schritte ermöglicht.

4. Prozessdesign für Know-how-Transfer

Spätestens jetzt beginnt der direkte
Kontakt mit den Wissensträgern in
Form eines strukturierten Interviews.

Fragen sind zum Beispiel: Was macht
die Person zum Wissensträger? Wie ist
sie/er dazu geworden? Woher bezieht
sie/er sein Wissen und wer braucht
ihr/sein Wissen? Welche Hilfsmittel
benutzt er/sie? Wie werden Entschei-
dungen getroffen? Auch beim Inter-
viewten verändern sich Sichtweisen
zu den Themen Wissen, Erfahrung
und Kompetenz: „Ich gehe jetzt in
Pension, war 30 Jahre im Unterneh-
men. Bisher hat sich keiner bewusst
interessiert, was ich alles kann und
weiß – es hat ja funktioniert. Lang-
sam wird mir klar, warum ich immer
die kniffligen Projekte bekommen ha-
be.“ Im Interview ist es auch wichtig,
die neuen und eventuell geänderten
Anforderungen an den Nachfolger zu
erforschen. Ist es eine direkte Nach-
folge, gibt es zwei Nachfolger mit er-
weiterten Aufgaben oder wird die Auf-
gabe in ein Team übertragen? Das
Ergebnis von Schritt 4 ist Klarheit
über die Nachfolge und die Personen,
die in den weiteren Prozess des Wis-
senstransfers einzubinden sind.

5. Arbeit mit den Betroffenen

Der Wissensträger und der designierte
Nachfolger treten in einen strukturier-
ten Dialog. Dieser Dialog umfasst drei
Ebenen: Die persönliche Ebene: Wer
bin ich – im Unternehmen und außer-
halb? Die Wissensebene: Was weiß
ich als Wissensträger, als Nachfolger?
Die Beziehungsebene und die Ebene
der Hilfsmittel: Auf wen und worauf
kann ich zurück- und zugreifen. In
Workshops wird gezielt auf allen drei
Ebenen gearbeitet. Hilfreiche Metho-
den dazu sind u. a. systemische Por-

traits (mit wem und wie bin ich be-
ruflich und privat vernetzt?); Story Tel-
ling (bedeutsame und bewegende Mo-
mente aus meinem Berufsleben) oder
Figurenaufstellung (mit Holz- oder mit
Stofffiguren das Beziehungsnetzwerk
darstellen und über die Beziehungen
reflektieren). Das sichtbare Ergebnis
dieser Workshops sind vereinbarte
Handlungsfelder und ein Umsetzungs-
fahrplan. Diese können Aktivitäten
enthalten wie: Kunden gemeinsam
besuchen, Archiv und Ablagesystem
nach den zukünftigen Anforderungen
neu gestalten, bereits konkrete Auf-
gaben unter der Supervision des Wis-
sensträgers übernehmen. Das Mana-
gement stellt die Ressourcen bereit.
Wissensträger, Nachfolger und Mana-
gement legen gemeinsam fest, woran
der Erfolg des Wissenstransfers gemes-
sen wird. Der gesamte Prozess muss
vom Management gesteuert werden.

Unser Fazit daraus

Die drei Erfolgsfaktoren für nachhal-
tig wirksamen Wissenstransfer lauten:

- **Wertschätzung und Aufmerk-
samkeit des Managements für
die handelnden Personen:**
Wissensmanagement findet
zwischen Menschen statt.
- **Individualisierung:** Nicht alle
Nachfolgesituationen sind gleich.
- **Struktur:** Wissenstransfer
organisiert sich nicht alleine.

Ihre Ansprechpartner für Unternehmens-
entwicklung und Wissensmanagement:
klaus.birklbauer@ICG.eu.com
hans.bodingbauer@ICG.com