



1 © soupstock - Fotolia

## WISSENSTRANSFER UND ERFAHRUNGSSICHERUNG

### Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK

#### Bereich Unternehmensmanagement

Prof. Dr.-Ing. Holger Kohl  
Pascalstraße 8-9  
10587 Berlin

#### Ansprechpartner

Dr.-Ing. Ronald Orth  
Tel.: +49 30 3 90 06 - 171  
ronald.orth@ipk.fraunhofer.de

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Erik Steinhöfel  
Tel.: +49 30 3 90 06 - 371  
erik.steinhofel@ipk.fraunhofer.de

[www.wissensmanagement.fraunhofer.de](http://www.wissensmanagement.fraunhofer.de)  
[www.ipk.fraunhofer.de](http://www.ipk.fraunhofer.de)

#### Ausgangslage

Wenn sich ein langjähriger Mitarbeiter beruflich neu orientiert oder in den Ruhestand geht, verliert ein Unternehmen wertvolles Know-how. Gerade durch das Ausscheiden einer Arbeitskraft, die sich durch ein einmaliges Expertenwissen auszeichnet, können gravierende Wissenslücken für die weitere Aufgabenerledigung entstehen. Dies betrifft besonders Bereiche, bei denen eine Kontinuität in der Bearbeitung essentiell ist. Findet die Besetzung der vakanten Stelle erst mit einer starken zeitlichen Verzögerung statt, können solche Wissenslücken nachträglich nur mit hohem Aufwand wieder geschlossen werden. Es sollte daher frühzeitig eine Systematik entwickelt werden, um das implizite Wissen des ausscheidenden Mitarbeiters zu erfassen und für eine strukturierte Übergabe an die Nachfolge aufzubereiten.

#### Ziel

Der zuverlässigste Weg für die Sicherung von Erfahrungswissen führt über eine großzügige Übergangsphase mit Doppelbesetzung der entsprechenden Stelle. Doch nicht immer ist diese Ideal-Situation gegeben. An dieser Stelle setzt der Prozess der Erfahrungs- und Wissenssicherung an. Ziel ist es, Erfahrungen und Wissen des ausscheidenden Mitarbeiters in Transfergesprächen anhand von Themenblöcken zu dokumentieren und ein übertragbares Konzept zur Wissensaufnahme durch die Nachfolge zu entwickeln. Die Wissensweitergabe beinhaltet die Erarbeitung eines Transferplans, der festlegt, in welcher Reihenfolge und mit welcher Priorität die Nachfolge sich die erarbeiteten Wissensbestände aneignet. Auch wenn der Wissensträger das Unternehmen verlässt, verbleibt so das wichtige Erfahrungswissen in der Organisation.



## Vorgehen

Der Prozess zur Erfahrungs- und Wissenssicherung setzt sich aus sechs Schritten zusammen.

- Zunächst ist eine organisatorische Vorbereitung notwendig, in der das Vorgehen zur Erfahrungs- und Wissenssicherung festgelegt wird.
- Im nächsten Schritt erfolgen Vorgespräche mit allen beteiligten Personen. In einem Mitarbeitergespräch wird die Teilnahmebereitschaft des ausscheidenden Mitarbeiters geklärt. In weiteren Vorbereitungstreffen werden mit der jeweiligen Führungskraft Anforderungen an die Inhalte der nachfolgenden Treffen aufgenommen.
- Im Mittelpunkt stehen die Transfergespräche, bei denen der ausscheidende Mitarbeiter sein relevantes Wissen strukturiert und nachvollziehbar beschreibt.
- Das gewonnene Wissen wird durch die beteiligte externe Moderation in eine geeignete Dokumentation überführt.
- Die Erfahrungs- und Wissensaneignung durch die Nachfolge wird durch einen Transferplan geregelt.
- Von allen Beteiligten wird eine Evaluation des Gesamtprozesses eingeholt, um aus dem Vorgehen für nachfolgende Transferprojekte zu lernen.

## Ergebnisse und Nutzen

Ein systematisches Vorgehen zur Erfahrungs- und Wissenssicherung bei ausscheidenden Mitarbeitern bietet einer Organisation folgende Vorteile:

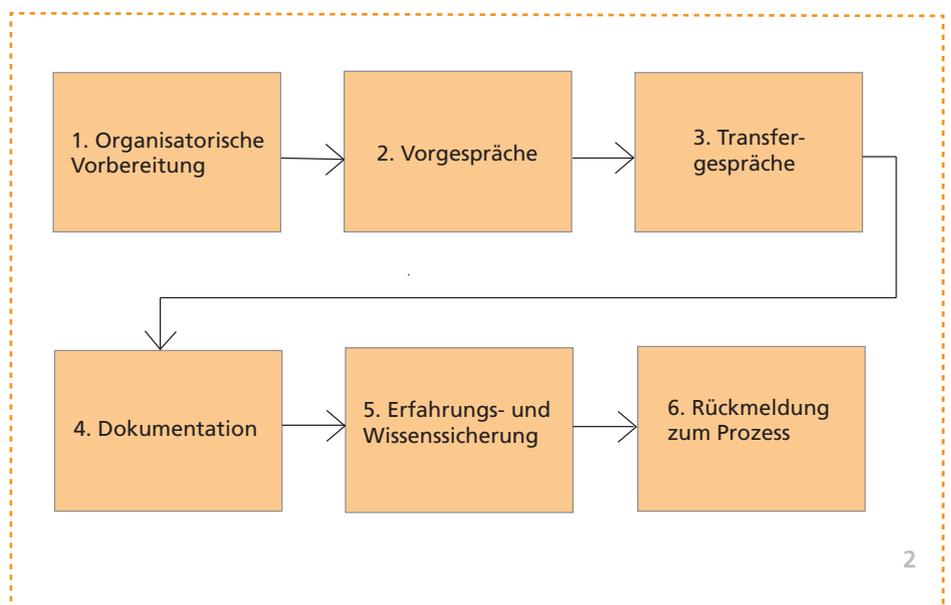
- Mit Maßnahmen der Erfahrungssicherung wird der Wissensverlust reduziert bzw. verhindert. Informationen zu Projekten, Kunden und Ansprechpartnern sowie vorhandenen Dokumentationen bleiben erhalten.
- Transfergespräche gewährleisten eine effiziente Aneignung sowie langfristige Verankerung von Wissen. So wird eine kontinuierliche Bearbeitung der Aufgabenfelder gewährleistet.
- Durch das systematische Vorgehen kann auf unterschiedliche Bedürfnisse und Situationen bei einer Übergabe reagiert werden.

Der ausscheidende Mitarbeiter profitiert ebenfalls von dem Prozess:

- Er erfährt eine persönliche Wertschätzung, da sein Expertenstatus durch das Unternehmen betont und gewürdigt wird.
- Durch die Aufbereitung wird sich der Wissensträger seiner Kompetenz bewusst und begreift diese als sein berufliches Lebenswerk.

Der Nachfolge wird durch folgende Ergebnisse geholfen:

- Im Berufsalltag wird die Nachfolge auf dokumentierte Erfahrungen und Erkenntnisse des Vorgängers zurückgreifen können.
- Die Nachfolge kann sich dadurch schneller und strukturierter in das neue Aufgabengebiet einarbeiten.



1 © Sergey Nivens – Fotolia

2 Schritte zur Erfahrungs- und Wissenssicherung © Fraunhofer IPK