



ter nach Kränkungen das Unternehmen verlässt. Aber selbst dann, so die Moderatorin, liege vielen Menschen daran, dem Nachfolger einen guten Start zu ermöglichen. Und auch die umgekehrte Situation ist denkbar: Der Wissensnehmer will das Wissen des Wissensgebers nicht annehmen, weil er der Meinung ist, dass er ohnehin schon alles weiß oder dass der Vorgänger einen schlechten Job gemacht hat. Gerade dann sind moderierte Gespräche besonders sinnvoll. Oft stecken hinter – tatsächlich oder auch nur scheinbar – ungenügenden Leistungen schlechte Rahmenbedingungen oder andere äußere Umstände, auf die der Vorgänger überhaupt keinen Einfluss hatte. Das Wissen um solche Missstände kann für den Nachfolger ungemein wertvoll sein.

### Wenn Mitarbeiter gehen: der optimale Zeitpunkt für den Wissenstransfer

Im Idealfall finden die Übergabegespräche statt, wenn Vorgänger und Nachfolger schon etwa zwei bis drei Wochen überlappend gearbeitet haben. Dann hat sich der Wissensnehmer schon einen groben Überblick über die Themen verschafft und kann Fragen mit einer gesunden Tie-

### Lessons Learned allen verfügbar machen

Ein Wissenstransfer ist aber nicht nur bei einem Personalwechsel sinnvoll, sondern auch, um Erfahrungen zwischen Kollegen im „laufenden Geschäft“ zu sichern und auszutauschen. Das ist zum Beispiel nach Abschluss eines Projekts der Fall. Das Wissen um oftmals verschlungene Kommunikations- und Entscheidungswege, um ungeschriebene Gesetze im Unternehmen, um Konfliktpotenziale und um die Meinungsführerschaft bestimmter Personen ist auch für alle folgenden Projekte von immenser Bedeutung. Und die Antworten darauf sollten von einem Projektverantwortliche zum anderen weitergereicht werden, um Vorhaben schneller und reibungsloser aufsetzen und durchführen zu können.

Neben der Wissensstafette kommen in Unternehmen noch zahlreiche andere Methoden des Wissenstransfers zum Einsatz, um die interne Wissensbasis im Ganzen zu stärken. Dafür bilden sie etwa altersgemischte Teams, die voneinander lernen können, richten Mentoring-Programme ein, rufen Expertenrunden ins Leben oder schulen Mitarbeiter in Workshops zu Themen, die nicht



Foto: circledeprint, fotolia.com

fe stellen. Allerdings ist in vielen Unternehmen eine solche Übergangsphase gar nicht vorgesehen und der neue Kollege übernimmt einen Arbeitsplatz, der schon längere Zeit unbesetzt war. Aber selbst dann ist der strukturierte Wissenstransfer noch möglich und nützlich, denn genau dann gilt es, die wenige zur Verfügung stehende Zeit möglichst effizient zu nutzen und schnell einen Überblick über alle relevanten Themen zu erhalten.

Der Wissensgeber kann nach dem Wissenstransfer beruhigt gehen: Es ist alles Relevante gesagt. Und der Nachfolger fühlt sich auf den Einstieg optimal vorbereitet, weil er die Chance hatte, Antworten auf alle Fragen zu erhalten: auf seine eigenen und die Fragen, die von außen in das Gespräch eingebracht wurden – und das sind häufig Fragen, an die der Wissensnehmer selbst nicht gedacht hätte.

unbedingt zum eigenen Fachgebiet gehören. Ziel solcher Maßnahmen ist es einerseits, das Verständnis einer komplexen Arbeitsumgebung zu verbessern, andererseits aber auch, weniger anfällig für Störungen zu werden, die zum Beispiel durch längere Ausfallzeiten einzelner Kollegen entstehen können.

Vor allem aber geht es darum, das vorhandene Wissen effektiv zu nutzen, nicht bei jeder Aufgabe oder jedem Projekt bei null anzufangen sowie Fehler und doppelte Arbeit zu vermeiden. Letztlich ist Wissen eine Ressource, die ein Unternehmen nicht verschwenden, sondern zielgerichtet nutzen sollte. ¶

**Die Autorin** Cordula Natusch ist Chefredakteurin des sekretaria Magazins, freie Redakteurin sowie Bloggerin bei [www.arbeiten-im-sekretariat.de](http://www.arbeiten-im-sekretariat.de).



#### SEMINAR-TIPP

##### Informations- und Wissensmanagerin

Sichern Sie Information und Wissen in Ihrem Unternehmen

21.03.2018 in Berlin  
04.07.2018 in Stuttgart  
12.09.2018 in München  
14.11.2018 in Frankfurt

[www.sekretaria.de/akademie](http://www.sekretaria.de/akademie)