

Perfekte Wissensübergabe

Bei Personalwechsel ist der lückenlose Erfahrungs- und Wissenstransfer entscheidend

Wissen ist ein zentraler Wettbewerbsfaktor in der Industrie und eine wichtige Ressource. Verlässt ein Experte das Unternehmen oder die Abteilung, droht Know-how-Verlust. Für diese Situation gibt es mit der Wissensstafette eine neue, effiziente Methode, die Wissen und Erfahrung verlässlich an Nachfolger transferiert.

Die Demographie macht das Thema dringlich: Allein die Hälfte aller Ingenieure geht in den kommenden 15 Jahren in den Ruhestand. Auch in anderen technikgetriebenen Berufsfeldern werden bald mehr Wissensträger die Unternehmen verlassen, als Nachwuchskräfte parat stehen. Die Sorge, dass beim Verlust eines langjährigen Experten (z.B. einem Ingenieur, Produktentwickler, Industriemeister oder Instandhaltungsspezialisten) Know-how verloren geht, ist groß. Viele Führungskräfte beschäftigen die Frage, ob das Wissen in ihrem Bereich tatsächlich systematisch gepflegt wird und auf dem neuesten Stand ist.

Dabei wird das Kind oft mit dem Bade ausgeschüttet. Die meisten Wissenssysteme, die hierfür extra angelegt werden, sind sehr komplex. Sie bieten dem Einzelnen wenig Nutzen und werden eher unmotiviert mit Know-how gefüttert. Sie verkommen zu „Bleiwüsten“, die den aktuellen Wissensstand kaum widerspiegeln. Vernachlässigt wird zudem der Faktor Erfahrungswissen, der meist gar nicht erfasst wird, der aber für eine neue Fach- und Führungskraft genauso wichtig ist wie das Fachwissen.

Welches Wissen ist entscheidend?

Ein Industriemeister in der Produktion, ein Ingenieur in der Entwicklung, ein Logistikexperte oder Key-Account-Spezialist, der seinen Verantwortungsbereich seit Jahren im Griff hat und alle Kommunikationswege kennt, weiß oft gar nicht, welches Wissen für seinen Nachfolger entscheidend ist. Welche Details er vermitteln soll und auf welche verzichten. Besonders wenn es eine Fülle an Alltags-Wissen gibt, ist es für die Beteiligten schwierig, dieses Wissen zu strukturieren. Das gilt auch für flüchtiges, aktuelles Wissen (z.B. die Sonderregelung während der Krankheit eines Kollegen), das eine kurze Halbwertszeit hat. Auch diese Kenntnisse braucht ein Nachfolger, um schnell und erfolgreich seine Aufgabe aufnehmen und unnötige, ggf. teure Fehler vermeiden zu können.



Ralph Lange,
Faktor 4 Talent- und
Wissensmanagement

Buch ohne Inhaltsverzeichnis

Selbst wenn der Vorgänger Gelegenheit hat, seinen Nachfolger einzuarbeiten, werden oft die falschen Fragen gestellt oder nicht alle Informationen weitergeben. Oder der Vorgänger schüttet seinen Nachfolger so mit Wissen zu, dass dieser kapituliert. Außerdem ist das Wissen selten in Lernfelder („Kapitel“) unterteilt und wird eher aus der Situation heraus übermittelt. Für den Nachfolger bedeutet das: Er erhält ein Buch ohne Inhaltsverzeichnis. Oftmals wissen Nachfolger mit den Informationen deshalb gar nichts anzufangen und signalisieren Desinteresse, was den Vorgänger wiederum verprellt. Viele Stellenwechsel scheitern auch deshalb, weil die Erwartungshaltungen an den jeweils anderen Part nicht erfüllt werden.

Wissen beim Personalwechsel sichern

Dabei gibt es viele Erfahrungen, die für einen Nachfolger wichtig sind und die meist nirgendwo nachzulesen sind, z.B.:

- Was funktionierte in den letzten Jahren besonders erfolgreich?
- Was hat man aus vergangenen Jahren gelernt?
- Was ist in der Abstimmung mit anderen Bereichen zu beachten?
- Welche kulturellen Fallstricke sollte man umgehen?
- Welche Ausnahmesituationen hat es gegeben und wie sind sie behandelt worden?
- „dos and don'ts“ bei Kunden, Lieferanten, Kollegen, Mitarbeitern, Betriebsrat, Vorgesetzten...
- Implizites Wissen über Abläufe und Kommunikationswege
- „Politics“ im Unternehmen
- Zusammenarbeit in Gremien und Führungskreise



- getroffene und noch relevante Entscheidungen
- positive und negative Erfahrungen, in genau diesem Team, in diesem Umfeld
- aktuelles Wissen, zur Fehlervermeidung und Orientierung in den ersten Wochen

„Jeder muss seine eigenen Erfahrungen machen“, diese weit verbreitete Meinung verhindert, dass Nachfolger intensiv eingewiesen werden und sich von Anfang an auf die wichtigen Dinge konzentrieren. Besonders bei Führungskräften gilt es als selbstverständlich, dass sie sich ohne Hilfestellung zurechtfinden.

Machen Sie Wissenstransfer zu Ihrem Thema

Unternehmen können einiges tun, um die Übergabe von Schlüsselpositionen reibungslos zu gestalten und das Wissen im Unternehmen zu halten. Wichtig sind folgende Punkte:

- Identifizieren Sie die Schlüsselpositionen in Ihrer Abteilung/im Bereich/im Unternehmen.
- Planen Sie Überlappungs- und Einarbeitungszeiten mit Sorgfalt.
- Schaffen Sie einen verbindlichen Rahmen für die Übergabe und den Austausch.
- Vergeben Sie Standardthemen und Checklisten und benennen ggf. einen Experten, der den Übergabeprozess im Auge behält.
- Berücksichtigen Sie neben fachlichem Wissen auch kulturelle Themen.
- Planen Sie Zeit für den Personalwechsel ein.

- Nutzen Sie Methoden wie die Wissens-Stafette als einfache, effiziente Werkzeuge zur Know-how-Übergabe.

Wissensstafette erfasst das erfolgskritische Wissen

Die Wissensstafette ist eine systematische, extern begleitete, persönliche Befragung von Vorgänger und Nachfolger. Sie macht speziell das implizite Wissen, das im Unternehmen bleiben soll, zugänglich und übertragbar. Die Befragung

- erfasst das Erfahrungswissen von Fach- und Führungskräften,
- intensiviert und strukturiert den Übergabeprozess,
- moderiert den Wissenstransfer durch Einzelinterviews von Vorgänger und Nachfolger sowie einer gemeinsamen Wissen- und Erfahrungsübergabe,

- hilft Vorgängern ihr Wissen systematisch und lückenlos zu übergeben,
- teilt das zu übertragende Wissen in Lernpakete,
- führt Nachfolger in ihre Aufgabe effektiv ein,
- gibt den Beteiligten das gute Gefühl, nichts Wichtiges vergessen zu haben,
- bedarf seitens der Beteiligten keine Vorbereitung.

Das Entscheidende bei jedem Wissenstransfer ist, die wichtigen Dinge zu erwischen. Eine persönliche und dennoch systematische Befragung kann dies gut leisten, weil das Wissen in einem neutralen Umfeld, ohne Erwartungshaltung Stück für Stück zu Tage kommt. Es hat sich gezeigt, dass die Scheu der Beteiligten durch die externe Begleitung deutlich abnimmt. Der Vorgänger kann die Verantwort-

ung, sein Wissen systematisch und lückenlos übergeben zu müssen, abgeben und sich durch die Befragung leiten lassen. Nachfolger wiederum trauen sich in dieser offenen Atmosphäre alle Fragen zu stellen, die für sie persönlich wichtig und damit letztlich für ihren erfolgreichen Start

Autor:
Ralph Lange, Geschäftsführer, Faktor 4 Talent- und Wissensmanagement, Einhausen

■ Kontakt:
Faktor 4 Talent- und Wissensmanagement, Einhausen
Tel.: +49 6251 869853
rlange@faktor4-beratung.de
www.faktor4-beratung.de

chemanager-online.com/tags/wissensmanagement

Clariant kauft Nano-Silbertinten-Technologie von Bayer

Clariant hat die unter der Marke Bayink entwickelte Technologieplattform für nanopartikuläre Silbertinten von Bayer erworben. „Der Kauf stärkt unser Portfolio neuartiger Materialien für den Elektronik- und Energiemarkt“, erklärte Christian Kohlpaintner,

Mitglied des Executive Committee von Clariant.

Nano-Silbertinten sind auf verschiedenen Untergründen wie Kunststoff, Glas oder Silikon verdrückbar. Sie werden für eine breite Palette zukunftsreicher Anwendungen im Bereich gedruckte Elekt-

ronik, z.B. Leiterplatten, RFID-Systeme oder Photovoltaikmodule, eingesetzt. Nano-Silbertinten sorgen für eine ausgezeichnete Leitfähigkeit bei einem geringen Anteil des Edelmetalls und können mit modernen Druckverfahren wie Inkjet- oder Aerosoldruck verwendet werden. ■

Ceramtec erweitert Standort Marktredwitz

Ceramtec hat Ende März den Baustart für die Standorterweiterung in Marktredwitz eingeleitet. In das Werk in Oberfranken sollen bis 2015 Investitionen von circa 80 Mio. € für neue Gebäude und hochmoderne Produktionsanlagen sowie 120 zusätzliche Arbeitsplätze fließen. Die

erste Teilinvestition von 43,5 Mio. € fließt in den Geschäftsbereich Medizintechnik. Hier wird das Produktionsgebäude erweitert. Ende 2014 werden die Fertigungslinien zur Herstellung keramischer Komponenten für Hüftgelenkimplantate in Betrieb genommen. Weitere Investi-

tionen fließen bis Ende 2015 in die ebenfalls in Marktredwitz ansässigen Geschäftsbereiche Elektronik und Chemietechnik. Ziel ist es hier z.B. Kapazitäten für die Fertigung von Substraten für die LED-Technologie zu schaffen und die Entwicklung neuer Produkte zu fördern. ■

BASF bündelt Wasser-, Ölfeld- und Bergbauaktivitäten

BASF hat zum 1. April die Aktivitäten bei Wasser-, Ölfeld- und Bergbauchemikalien in der neuen Geschäftseinheit Water, Oilfield and Mining Solutions mit Sitz in Ludwigshafen gebündelt. Im Zuge des Umbaus will BASF auch etwa 215 Stellen streichen, vor allem an den britischen Standorten in Bradford und Grimsby.

In Frankreich plant BASF, sich vom Bereich Industrielles Wassermanagement mit Sitz in Lyon zu trennen.

Zu den wichtigsten Produkten der neuen Geschäftseinheit zählen Polyacrylamid-Chemikalien, die etwa als Flockungsmittel zur Wasseraufbereitung in Kläranlagen eingesetzt werden. Solche Substanzen werden

auch bei der Ölförderung genutzt und kommen bei der Weiterverarbeitung von Mineralien im Bergbau zum Einsatz. BASF gehört zu den führenden Unternehmen in diesem Geschäftsfeld und erzielte damit im Jahr 2011 rund 700 Mio. € Umsatz. Wettbewerbern sind u.a. Clariant, Dow Chemical und Kemira. ■

BE > YOU IMAGINED

Accenture bietet jeden Tag vielfältige Herausforderungen – fachlich und persönlich. Dazu kommen individuelle Karrierechancen in großartigen Teams. Die interdisziplinäre, interkulturelle Zusammenarbeit und eine bedarfsgerechte Weiterbildung eröffnen Ihnen persönliche und berufliche Entwicklungsperspektiven auf jedem Karrierelevel. Das sichert unseren Kunden zu jeder Zeit nachweisbare „High Performance“-Ergebnisse. Die Art und Weise, wie wir die Dinge anpacken und erledigen, macht Accenture einzigartig: Wir denken End-to-End.

Berater (m/w) mit Branchenexpertise Chemie – bundesweit

Verstärken Sie ein Team, das große Unternehmen aus dem Chemie-, Petrochemie- und Rohstoffbereich bei Veränderungsprozessen berät. Hier leiten Sie verantwortlich große Projekte, entweder mit technischer Ausrichtung (z.B. Strategie, Planung und Implementierung von Spitzentechnologien) oder funktionaler Ausrichtung (beispielsweise Optimierung von Geschäfts- und Produktionsprozessen, Supply Chain Management, Steigerung von Mitarbeiterleistung oder Strategieplanung). Dazu verantworten Sie den Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen.

Ausrichtung bringen Sie zudem sehr gutes Know-how rund um SAP, MES oder IT-Outsourcing mit. Für die funktionale Ausrichtung überzeugen Sie durch breite Kenntnisse im Bereich Industriestrategie, Manufacturing, SCM oder auch CRM. In jedem Fall besitzen Sie langjährige Beratungs- und Projektleitungserfahrung, davon mehrere Jahre in der Projektaquisition. Ein exzellentes Netzwerk in der chemischen Industrie und sehr gutes Englisch ergänzen Ihr Profil.

Sie verfügen über ein abgeschlossenes Studium (Diplom oder Master) z.B. in BWL, Informatik, Naturwissenschaften, insbesondere in Chemie oder Chemieingenieurwesen. Für die technische

Alle Details zu dieser Position finden Sie auf unserer Karriere-Website. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung. Bitte senden Sie diese an Kerstin Wessels-Bonanno: kerstin.wessels@accenture.com

accenture.de/karriere



BE GREATER THAN
consulting | technology | outsourcing

accenture
High performance. Delivered.