

Bei einem großen deutschen Konzern wurden Teile der Personalarbeit ausgelagert. Das Projekt war hervorragend aufgesetzt: die Projektleitung überaus erfahren und mit einer großen fachlichen Expertise, es standen genug Ressourcen zur Verfügung und jeder hatte ein großes Interesse daran, dass der Übergang gut funktioniert. Denn es ging um hoch sensible Personalthemen, darunter die Entgeltabrechnung. Dass hier möglichst nichts schief gehen sollte, versteht sich von selbst.

Als wir von faktor4 hinzugerufen wurden, fanden wir gut durchdachte Projektpläne vor, genug Zeit für Hospitationen und Übergaben und eine ausgesprochen gute Übersicht der zu übergebenden Dokumentationen. Was aber noch fehlte, war der systematische Transfer von wertvollem Erfahrungswissen. Da die abgebende und die outsourcende Einheit eine komplett unterschiedliche Organisationsform hatten, identifizierten wir in einem ersten Schritt, welche Konstellationen von Führungskräften und Mitarbeitern sinnvoll für den Erfahrungsaustausch waren. Hier wurde besonders deutlich, dass das Wissen in der abgebenden Organisation vor allem bei den Führungskräften angesiedelt war. Bei der aufnehmenden Organisation, die sich viel flacher aufgestellt hatte, sollte dieses Wissen zur Abwicklung der Aufgaben mehr in die Teams verlagert werden. Allein diese Tatsache war für die Abgebenden keine leichte Erkenntnis. Dadurch entstand schnell das Gefühl, dass ihr Wissen, für das sie jahrelang geschätzt wurden, nun weniger Wert sei. Das hatte auch zur Folge, dass Fragen, die die Nachfolger zum Thema Führung und Aufgabenverteilungen im Team hatten, Fragen waren, die die Abgebenden aufgrund der anderen Organisationsform oft gar nicht beschäftigt hatten. Diese Diskrepanzen aufzulösen und wertschätzend damit umzugehen war ein Teil unserer Aufgabe - neben dem Transfer von relevantem implizitem Wissen.

Und eine weitere Klippe in diesem Projekt tat sich auf: Es gab Mitarbeiter, die davon ausgegangen waren, sie würden in die neue Organisation mit ihren bisherigen Aufgaben und Funktionen übernommen werden. Aus unterschiedlichen Gründen war das aber nicht der Fall. Sie standen nun vor der Herausforderung, ihr Wissen, das sie jahrelang unentbehrlich gemacht hatte, abzugeben. Die Projektleitung vermutete, dass wir zwei Beteiligte gar nicht gemeinsam an einen Tisch bekommen würden. Doch durch die von uns entwickelte Vorgehensweise catch2keep schafften wir die Voraussetzungen für einen gemeinsamen, konstruktiven Dialog, über den alle sehr erleichtert waren.

Mit insgesamt 23 Tagen, inklusive Beratung der Projektleitung, haben wir diesen Transfer mit begleitet. Und somit gemeinsam mit dem Projektteam sicher gestellt, dass der Übergang hoch sensibler Personalthemen geräuschlos, überaus erfolgreich und gleichzeitig wertschätzend für alle Beteiligten gelingen konnte.