Doris Kaltenböck

Wissensmanagement - Fokus Wissenstransfer und organisatorische Maßnahmen für generationsübergreifendes Arbeiten im Rahmen von Übergabe- und Nachfolgeprozessen

MASTER THESIS

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

Studium: Universitätslehrgang Business Manager/in

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Mitbetreuer
Mag. iur. Gerhard Johann Giermaier

Gutachter
Ao.Univ.-Prof. Mag. Dr. Gernot Mödritscher
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
Institut für Unternehmensführung

Klagenfurt, August 2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich

- die eingereichte wissenschaftliche Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe,
- die während des Arbeitsvorganges von dritter Seite erfahrene Unterstützung, einschließlich signifikanter Betreuungshinweise, vollständig offengelegt habe,
- die Inhalte, die ich aus Werken Dritter oder eigenen Werken wortwörtlich oder sinngemäß übernommen habe, in geeigneter Form gekennzeichnet und den Ursprung der Information durch möglichst exakte Quellenangaben (z.B. in Fußnoten) ersichtlich gemacht habe,
- die eingereichte wissenschaftliche Arbeit bisher weder im Inland noch im Ausland einer Prüfungsbehörde vorgelegt habe und
- bei der Weitergabe jedes Exemplars (z.B. in gebundener, gedruckter oder digitaler Form) der wissenschaftlichen Arbeit sicherstelle, dass diese mit der eingereichten digitalen Version übereinstimmt.

Ich bin mir bewusst, dass eine tatsachenwidrige Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Doris Kaltenböck e. h. Steyr, August 2023

Gender-Erklärung:
Im Interesse einer verbesserten Lesbarkeit wird in dieser Masterarbeit die männliche Sprachform verwendet. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

Abstract

Übergabe- und Nachfolgeprozesse sind komplexe Sachverhalte. Die Hauptakteure sind der Übergeber und der Nachfolger samt Familien. Existenzielle Absicherung des Übergebers und seiner Familie, sowie Stabilität und Sicherheit für alle Interessensgruppen sind als Basis für eine mögliche Übergabe zu verstehen. Sowohl der Nachfolger als auch das Management bis hin zu allen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, benötigen Klarheit im gemeinsamen Vorgehen sowie zukünftige Perspektiven. Um das Fortbestehen des Unternehmens zu sichern, muss erfolgskritisches Wissen als solches erkannt und transferiert werden. Die Spezifität des Wissens, aber auch die Tatsache, dass Erfahrungswissen von einer Person losgelöst werden muss, um einer Organisation von Vorteil zu sein, stellen Unternehmen vor Herausforderungen. Gelebte Unternehmenskultur schafft ein hierfür benötigtes Umfeld des Vertrauens und der Wertschätzung, um Wissenstransfer aus einer intrinsischen Motivation heraus zu ermöglichen. Dieses menschliche und wertegetriebene Fundament braucht ein Pendant in Form von dokumentierten Managementsystemen sowie Strukturen, um auf vorhandenem Niveau aufsetzen zu können. Verschiedenste Modelle, Methoden, Instrumente und Tools stehen im Rahmen der Wissensarbeit hierfür zur Auswahl. Die vorliegende Arbeit beleuchtet Ansätze aus dem Wissensmanagement, insbesondere dem Wissenstransfer im Kontext der Unternehmensübergabe sowie den Nachfolgeprozessen. Dabei steht die gelebte Praxis im Vordergrund. Welche Rahmenbedingungen benötigen Mensch, System, Organisation, um übergabebedingte Veränderungen zu meistern? Welcher Mehrwert kann daraus für das Unternehmen resultieren? Ergänzend zur Literaturrecherche wurden zehn Experten aus fünf unterschiedlichen Unternehmen interviewt und die Inhalte daraus analysiert. Die Ergebnisse aus der Literatur wurden mit den analysierten Erkenntnissen aus der Praxis verknüpft und zu einem “Big Picture“ aus theorie- und praxisgestützten Fakten geformt.

Handover and succession processes are complex issues. The main actors involved are the transferor and the successor together with their families. Existential security for the transferor and their family, as well as stability and security for all stakeholders, are to be understood as the basis for a possible handover. Both the successor and the management, including all employees, customers, and suppliers, require clarity in their joint approach and future perspectives. To ensure the continuity of the company, knowledge critical to success must be identified as such and transferred. The specificity of knowledge, as well as the need to detach experiential knowledge from an individual in order to benefit an organization, present companies with challenges. A living corporate culture creates the necessary environment of trust and appreciation to enable knowledge transfer from intrinsic motivation. This human and value-driven foundation needs a counterpart in the form of documented management systems and appropriate structures. Various models, methods, instruments, and tools are available in the context of knowledge work. This work explores approaches from the field of knowledge management, particularly the knowledge transfer in the context of corporate handovers and succession processes, with a focus on practical implementation. What framework do people, systems, and organizations need to master handover-related changes? What added value can result for the company? In addition to literature research, ten experts from five different companies were interviewed, and the contents analyzed. The results from the literature were linked with the insights gathered from practical experiences to form a "big picture" of theory- and practice-based facts.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung 3
2 Literaturreview 4
2.1 Wissensmanagement – Grundbegriffe und Definition 4
2.1.1 Ressource Wissen –Definition, Merkmale, Kategorien und Vorkommen 4
2.1.2 Wissensmanagement – Ansätze im Wissensmanagement 8
2.1.3 Wissenstransfer – betriebswirtschaftliche Betrachtung und Nachfolgeregelungen 13
2.1.4 Wissen im Blickpunkt des Personalwesens 17
2.2 Wissensorientiertes Transformations- und Risikomanagement in Übergabeprozessen 18
2.2.1 Transformation, Organisationsentwicklung, Change 18
2.2.2 Übergabe- und Übernahmeprozess - Formen der Übergabe 22
2.2.3 Wissensorientiertes Risikomanagement und Methoden 27
2.2.4 Risiko Wissensverlust als Hauptdarsteller im Risikomanagement 28
2.3 Wissensorganisation - Rahmenbedingung und Voraussetzungen 31
2.3.1 Organisationsformen, Aufbau- und Ablauforganisation, Rollen 31
2.3.2 Wissensqualität und Business Excellence 34
2.3.3 Wissensziele - strategisch und operativ 37
2.4 Führung im Kontext - Übergabe, Mensch, Generation 38
2.4.1 Wissensorientierte Führung und Ansätze 38
2.4.2 Kultur und Werte im Übergabeprozess 40
2.4.3 MOTIVation Wissensmanagement 41
2.4.4 Unterschiedliche Generationen und Anforderungen 43
2.5 Wissens-Controlling – den Erfolg messbar machen 46
2.5.1 Finanzkapital versus Intellektuelles Kapital 46
2.5.2 Wissenskapital – bewerten, messen, monitoren 48
3 Methode 55
3.1 Qualitatives Forschungsdesign 55
3.2 Interviewleitfaden und Erhebung 56
3.3 Auswahlverfahren (Sampling) 57

3.4 Transkription und Inhaltsanalyse 59
3.5 Gütekriterien und Qualität 61
4 Ergebnisse 62
4.1 Überblick der wissenschaftlich analysierten Ergebnisse 62
4.2 Erkenntnisse aus der Analyse je Interviewfrage 65
5 Diskussion 76
6 Schlussfolgerung 79
7 Literaturverzeichnis 81
8 Anhang 89
8.1 Transkription Experteninterview IP01 89
8.2 Transkription Experteninterview IP02 95
8.3 Transkription Experteninterview IP03 104
8.4 Transkription Experteninterview IP04 115
8.5 Transkription Experteninterview IP05 122
8.6 Transkription Experteninterview IP06 131
8.7 Transkription Experteninterview IP07 143
8.8 Transkription Experteninterview IP08 149
8.9 Transkription Experteninterview IP09 154
8.10 Transkription Experteninterview IP10 167
8.11 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP01 174
8.12 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP02 176
8.13 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP03 178
8.14 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP04 180
8.15 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP05 183
8.16 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP06 185
8.17 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP07 188
8.18 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP08 190
8.19 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP09 193
8.20 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP10 195

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissenstreppe nach North 4
Abbildung 2: Die 7 W's des Wissens 5
Abbildung 3: Die 4 Ebenen des Wissens 6
Abbildung 4: Wissensmanagementmodelle 8
Abbildung 5. Wissensspirale nach Nonake und Takeuchi 9
Abbildung 6: Wissensräume der Wissensspirale nach Nonake und Takeuchi 9
Abbildung 7: Wissensbausteine nach Probst 10
Abbildung 8. 3-Phasen-Refernzmodell des Frauenhofer-Instituts 12
Abbildung 9: Methoden im Wissenstransfer 16
Abbildung 10: Unterscheidungsmerkmale Transformation & Change 18
Abbildung 11: Überblick Organisationsentwicklung, Transformations-, Change-Management ... 20
Abbildung 12: Prozessdarstellung Unternehmensnachfolge nach Nordqvist et al. 25
Abbildung 13: Risikopräventions-Maßnahmen in der Nachfolgeplanung 30
Abbildung 14: Shared Service Center 33
Abbildung 15: moderne Führungsstile in der Wissensarbeit 39
Abbildung 16: Spezifische Sozialisationsphasen unterschiedlichster Generationen 43
Abbildung 17: Ansätze zur Bewertung von intellektuellem Kapital 48
Abbildung 18: Darstellung eines Wissensbilanzmodells 50
Abbildung 19: Darstellung der Kennzahlen einer ARC-Wissensbilanz 51
Abbildung 20: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard 52
Abbildung 21: Darstellung BSC-Kennzahlen in unterschiedlichen Branchen 52
Abbildung 22: Die vier Perspektiven der Knowledge Scorecard 53
Abbildung 23: Darstellung branchenunabhängiger KSC-Kennzahlen 54
Abbildung 24: Verteilung nach Leistungserbringung und Größe 57
Abbildung 25: Nennungen der Experten je Rolle 58
Abbildung 26: Betriebszugehörigkeit nach Nennungen 58
Abbildung 27: Übersicht Experteninterviews 59
Abbildung 28: Ablaufmodell der Inhaltsanalyse 60
Abbildung 29: Zusammenführung der Reduktionen nach Mayring, IP01 bis IP05 63
Abbildung 30: Zusammenführung der Reduktionen nach Mayring, IP06 bis IP10 64
Abbildung 31: Frage 6 - Gewichtung nach Anzahl der Nennungen 70

Abbildung 32: Frage 7 - Rollenerfahrung je Experte 71

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Unternehmen sind einem stetigen Wandel ausgesetzt, der kontinuierlich Veränderung und Weiterentwicklung von einzelnen Menschen, sowie der Organisation erfordert. Die VUCA-Welt beschreibt die volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Einflüsse, die von außen auf das Unternehmen einwirken. Organisationale Lernprozesse sind Bestandteil zukunftsgerichteter Unternehmensführung. Berufsbilder und Rollen ändern sich und verlangen neue Kompetenzen und Knowhow.[1]

Ein genauer Blick auf demografische Zahlen zeigt, dass der **Bevölkerungsanstieg** und demografische Wandel keine fernen Zukunftsprognosen mehr sind. Die Einwohneranzahl in Österreich wuchs im Zeitraum 01.01.2019 bis 01.04.2023 von 8.858.775 auf 9.120.091 an.[2]

Von 1970 bis 2021 stieg die Zahl der Menschen im Pensionsalter in Österreich um 5,2 % an, im Gegenzug dazu reduzierte sich die Anzahl von Kindern und Jugendlichen um 11,8 %. Der Bevölkerungsanteil im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 65 Jahren stieg um 1.398.606 Personen an. Jugendliche absolvieren höherer Schulausbildungen und treten später in das Berufsleben ein. Es gibt somit weniger Junge am Arbeitsmarkt, die infolgedessen später ihre Pension antreten werden. [3] Die Gesellschaft und damit auch die Arbeitswelt wird älter, die **Altersdiversität nimmt zu**. Mit dem Generationen-Mix in den Unternehmen treffen unterschiedliche Sichtweisen und Lebenseinstellungen aufeinander. Organisationen und deren Eigentümer und Führungskräfte sind angehalten, sich mit generationssensibler Mitarbeiter-, Team- und Wissensentwicklung zu beschäftigen. Langjährige Mitarbeiter treten in den wohlverdienten Ruhestand und hinterlassen Wissenslücken und es kommt zum sog. Lost-Memory-Syndrom. Es drohen Performance und Qualitätsverluste, die ein existenzgefährdendes Ausmaß erreichen können.[4]

Strategische Überlegungen und Führungsverhalten in Unternehmen müssen ergänzend zu demografischen, auch auf Migrationsaspekte abgestimmt werden. Die negative Geburtenbilanz (Geburten minus Sterbefälle), beeinflusst durch die coronabedingt erhöhte Sterberate, dämpfte 2021 den Einwohneranstieg. Die durch den Russland-Ukraine-Konflikt ausgelöste Fluchtmigration förderte im Gegenzug dazu ein schnelles und nicht prognostiziertes Bevölkerungswachstum.[5]

Weitere Herausforderungen stellen Fachkräftemangel und **ungeklärte Übergabe- und Übernahme-Verhältnisse** dar. 2018 wurden von PwC Österreich 44 Familienunternehmen telefonisch zum aktuellen Nachfolgestatus befragt. 43 % davon gaben an, dass noch keine Nachfolgeregelung im Unternehmen getroffen wurde.[6]

294.000 Betriebe waren in Deutschland von 2014 bis 2018 mit dem Übergabeprozess konfrontiert.[7]

---

[1] Vgl. Schildknecht (2020), S. 72 ff.
[2] Vgl. STATISTIK AUSTRIA (2023), o.S.
[3] Vgl. STATISTIK AUSTRIA (2022), S. 11 ff.
[4] Vgl. Moser, Führmann (2019), S. 1 ff.
[5] Vgl. STATISTIK AUSTRIA (2022a), S. 1 ff.
[6] Vgl. STATISTA (2022), o.S.
[7] Vgl. STATISTA (2022a), o.S.

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn prognostiziert, dass es **190.000 übergabereife Unternehmen** im Zeitraum 2020 bis 2026 geben wird. Dies sind mehr als 5%, berechnet vom Unternehmensbestand Dezember 2021 in Deutschland.[8]

Der Übergabeprozess darf nicht erst geplant werden, wenn die Nachfolge bereits starten sollte. Mindestens 5 Jahre vorher müssen Maßnahmen in der strategischen Planung berücksichtigt werden. Übergeber und Übernehmer können somit den Veränderungsprozess gemeinsam starten und begleiten.

Best-Case Szenario wäre eine im Vorfeld geplante Übergabe an ein Familienmitglied und ein Prozess, in dem beide aktiv eingebunden sind. Beim **Reverse Mentoring**[9] profitieren beide Generationen. Der junge Übernehmer profitiert vom Erfahrungswissen des älteren Übergebers und umgekehrt kann der Junior den Senior coachen, wenn es um neue Medien und Technologien geht. Die Rollen werden getauscht und auch die jüngere Generation kann als Mentor für die ältere Generation agieren.

14% von 44 befragten österreichischen Unternehmen haben einen Nachfolger definiert, hierfür gibt es eine schriftliche Vereinbarung und die Vorgehensweise wurde kommuniziert. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass 86% der Betriebe Handlungsbedarf haben.

Worst-Case Szenario würde ein nicht vorhersehbares bzw. abruptes Ausscheiden des Eigentümers darstellen. Ein Nachfolger ist nicht definiert oder vorhanden. 2018 gaben 89% der Betriebe an, die rechtliche Nachfolge für das Worst-Case Szenario Todesfall des Eigentümers vertraglich gesichert zu haben.[10]

Durch den demografischen Wandel steigt auch die Anzahl der Eigentümer, die ihre Pension antreten. Gibt es **keine Nachfolger aus den eigenen Reihen**, kann in Österreich die Nachfolgebörse beansprucht werden. Hierbei handelt es sich um eine von der Wirtschaftskammer installierte Plattform, die es Übergeber ermöglicht, Inserate zu schalten und Übernehmer gestattet, Angebote abzurufen. Per 01.08.2023 beinhaltete die Nachfolgebörse in Summe 1.085 Inserate – branchenoffen und größenunabhängig.[11]

Aus einem Report des DIHK – Deutsche Industrie- und Handelskammertag – ist zu entnehmen, dass es für Unternehmer immer schwieriger wird, Nachfolger zu finden. Verglichen wurden dabei die Jahre 2019 und 2021. Hauptgründe waren die zu spät gestarteten Vorbereitungen für eine mögliche Übergabe (43 %), sowie keinen passenden Kandidaten vorzufinden (46 %). **Auf einen Übernehmer treffen drei Übergeber**. Herausforderungen aufgrund der Corona-Pandemie und des Russland-Ukraine-Konfliktes zwangen Unternehmer, den Fokus nicht auf mögliche Übergabeszenarien, sondern auf existenzsichernde Maßnahmen zu legen. Die volatilen Marktverhältnisse dämpften auch die Übernahmelust möglicher Kandidaten. Zusätzlich zum Fachkräftemangel wird die Anzahl der übergebenen Unternehmen zukünftig weiter rückläufig sein.[12]

[8] Vgl. Lorth (2022), S. 50 f.
[9] Vgl. Mai (2023), o.S.
[10] Vgl. PWC Österreich (2018), S. 14; S. 24
[11] Vgl. WKÖ (2022), o.S.
[12] DIHK (2022), S. 15

1.2 Zielsetzung

Unter Berücksichtigung der Altersdiversität sollen mögliche Hürden und Barrieren speziell in **Unternehmensübergabe- und Nachfolgeprozessen** frühzeitig erkannt und gezielte **organisatorische Maßnahmen** definiert werden können, um neuestes Wissen und langjähriges Erfahrungswissen zu verbinden. Integrative Zusammenarbeit[13], sowohl auf der **Eigentümerebene,** als auch primär der **nächsten Führungsebene** als Erfolgsgarant für das Fortbestehen des Unternehmens, soll näher betrachtet werden.

Die systematische Einführung von Wissensmanagement stellt ein **Organisationsentwicklungsprojekt** dar.[14] Erforderliche Maßnahmen im Übergabeprozess zur Transformation eines bestehenden Informationsmanagements zum Wissensmanagement und in weiterer Folge die Wandlung zur lernfähigen Organisation sollen erarbeitet werden.

Aspekte aus dem **Wissens-Controlling** können dabei helfen, **intellektuelles Kapital** und somit eine mögliche Wertsteigerung des Unternehmens zu messen, um die Notwendigkeit von wissensorientiertem Management in Übergabe- und Nachfolgeprozessen zu veranschaulichen, sowie Fortschritte, Erfolge und Misserfolge aufzuzeigen.

[13] Vgl. Klaffke (2022), S. 25 ff.
[14] Vgl. Schiersmann, Thiel (2020), S. 313 ff.

2 Literaturreview

2.1 Wissensmanagement – Grundbegriffe und Definition

2.1.1 Ressource Wissen –Definition, Merkmale, Kategorien und Vorkommen

In der gegenwärtigen Masterthesis steht das **Wissen einer Organisation**, die Komplexität und der Einfluss auf den Unternehmenswert im Rahmen von Übergabe- und Nachfolgeprozessen im Fokus. Auf die Begriffsklärung und Definition von Wissen wird weiterführend eingegangen, die betriebswirtschaftliche Betrachtung steht dabei im Vordergrund.
Laut Romhardt ist Wissen: „eine **Gesamtheit von Kenntnissen und Fähigkeiten**, die von Individuen zur Lösung von Problemen eingesetzt werden. Es umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse, als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen.“[15] Dabei bildet die neurologische Basis das menschliche Gehirn, dass zugleich Daten und Informationen speichern kann, ähnlich einer Festplatte oder einem Cloud-Speicher. In weiterer Folge kann es Daten und Informationen verarbeiten und Denkprozesse anregen, sowie steuern.[16]
Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Wissen eine **immaterielle Ressource**, die auf einen wertstiftenden Zweck ausgerichtet ist. Auch in einer Organisation wird der o. g. Problemlösungsvorgang auf **Daten** und **Informationen** gestützt. Eine Summe von Daten kann interpretiert und dadurch zu Informationen werden. Wissen entsteht dann, wenn zweckdienliche Informationen miteinander verbunden und daraus **Handlungen im Problemlösungsvorgang** abgeleitet werden können. Beispielsweise unterstützende Dokumente aus dem Prozess- und Qualitätsmanagement, die in Form von Arbeits- und Verfahrensanweisungen zur Verfügung stehen. Darin beschrieben ist, WAS und WIE Arbeitsschritte umgesetzt werden sollen. Durch die Umsetzung der darin beschriebenen Tätigkeiten wird Erfahrungswissen generiert. [17] Die in der Abbildung 1 dargestellte Wissenstreppe nach North zeigt, dass aus Handlungen neue und zusätzliche Kompetenzen entstehen, die letztlich die **Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation steigern**.

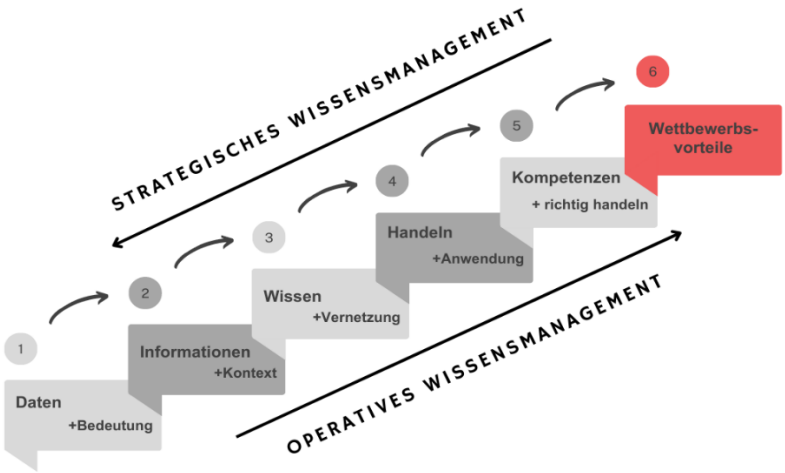

Abbildung 1: Wissenstreppe nach North [18]

[15] Romhardt (1998), S. 40 f., zitiert nach Al-Laham (2016), S. 26
[16] Vgl. Schmidt (2022), 09:50-11:45
[17] Vgl. Müller-Stingl, Grillitsch, Graf, (2007), S. 388; Vgl. North (2021), S. 33 ff.
[18] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: North (2021), S. 37

Dies kann jedoch nur dann gelingen, wenn alle verantwortlichen und handelnden Akteure eine Vertrauensbasis vereint und „Können, Wollen, Dürfen“ den gemeinsamen Handlungsahmen bildet. Dies bedeutet weiterführend die Bereitschaft sich und damit natürlich auch die Organisation, weiterentwickeln zu wollen.[19] Strategisches Wissensmanagement durchläuft das Wissen vom Schritt 6 bis zum Schritt 1. Hierbei wird ermittelt, was die Organisation benötigt, um Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Das operative Wissensmanagement sorgt primär dafür, Wissen für eine Organisation nutzbar zu machen. Hierbei werden die Schritte der Wissenstreppe in der Reihung 1 bis 6 getätigt.[20] Noch bevor es zum Schritt 1 kommen kann, muss eine Summe an **Zahlen** codiert und dadurch zu **Daten** werden. Erhalten Daten eine bestimmte Bedeutung, beispielsweise der Produktivitätswert einer Abteilung, werden diese **Daten** zu **Informationen**. Werden Produktivitätskennzahlen aus der Vergangenheit mit aktuellen **Informationen** verglichen bzw. vernetzt, kann in diesem Kontext **Wissen** entstehen. Durch das Handeln und Anwenden von Wissen können Erfahrungen gesammelt werden. Es werden **Kompetenzen** entwickelt, um im richtigen Moment das Richtige zu tun. Derartige Kompetenzen und Fähigkeiten im Verbund schaffen einen Mehrwert für Kunden, sind schwer imitierbar und transferierbar, im Vergleich zu Mitbewerbern einzigartig und können weiterführend als **Kernkompetenzen** eines Unternehmens bezeichnet werden. Durch diese Kernkompetenzen können **Wettbewerbsvorteile** erzielt werden.[21] Um Voraussetzungen für mögliche Handlungen zu schaffen bzw. Wissen stufenweise aufbauen zu können, sind unterschiedliche Wissensfragen hilfreich. In der Abbildung 2 werden die 7 „W’s“ aufgelistet – Was, Wie, Warum, Wer, Womit, Wann, Wo. Werden daraus Fragen abgeleitet, lassen sich Rückschlüsse ableiten, in welcher Form Wissen vorhanden ist, wie es organisiert und nutzbar gemacht werden kann. [22]

Die 7 „W’s“	Beschreibung und Zweck
Know-what	Es handelt sich heirbei um strategisches Wissen bzw. Ereigniswissen. Was muss wie ausgeführt werden.
Know-how	operatives Wissen, Prozesswissen, Best Practices zur effizienten Erfüllung operativer Tätigkeiten. Wie muss etwas ausgeführt werden.
Know-why	Dieses kausale, normative Wissen vereint Know-how und Know-what. Warum wird was und wie ausgeführt. Im Fokus stehen dabei, die Bedürfnisse der Kunden bzw. der Nutzer.
Know-who	Hier geht es um das Wissen, wer wofür bzw. worin Experte ist und themenspezifisch Auskünfte geben kann. Beispielsweise Expertenverzeichnisse in Form von Yellow Pages.
Know-with-which	Das bedeutet, Wissen darüber, welche hilfreichen und erforderlichen Mittel zur Verfügung stehen. Beispielsweise Softwareanwendungen, gelenkte Vorlagen und Dokumente.
Know-when	Hiermit ist Wissen im zeitlichen Kontext gemeint. Wie ressourcen- bzw. zeitintensiv sind erforderliche Maßnahmen? Wann wird begonnen und bis wann sollen die Maßnahmen andauern?
Know-where	Hier geht es darum zu Wissen, wo sich Wissen befindet, wie es gefunden werden kann und somit verfügbar ist.

Abbildung 2: Die 7 W's des Wissens [23]

[19] Vgl. Müller-Stingl, Grillitsch, Graf, (2007), S. 388; Vgl. North (2021), S. 41 f.
[20] Vgl. North (2021), S. 33 ff.
[21] Vgl. North (2021), S. 36 ff.
[22] Vgl. Müller (2022), S. 19
[23] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Müller (2022). S. 19 f.; Al-Laham (2016), S. 27 ff.

Wissen ist allgegenwärtig und auf mehreren Wissensebenen vorzufinden. Wie in der Abbildung 3 ersichtlich, wird hierbei die Ressource Wissen auf vier unterschiedlichen **Ebenen** betrachtet. Die Meta-Ebene stellt die übergeordnete Ebene dar, gefolgt von der Makro- und Meso-Ebene, bis hin zur Mikro-Ebene. [24]

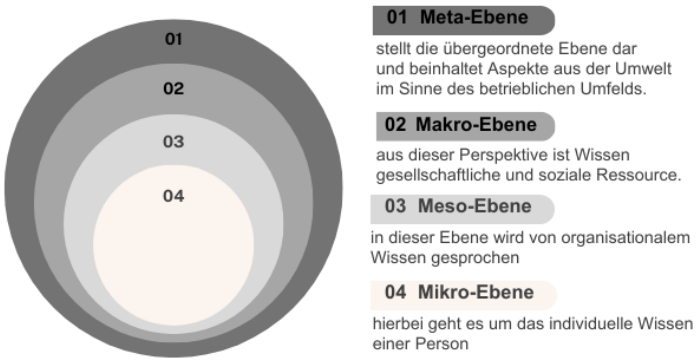

Abbildung 3: Die 4 Ebenen des Wissens [25]

Umwelt-Wissen auf Meta-Ebene (01):

Der kontinuierliche Wandel, weg von der Industriegesellschaft hin zur **Wissensgesellschaft,** ist allgegenwärtig und wird durch äußere Einflüsse der VUCA-Welt weiter vorangetrieben. Die Mitglieder einer Wissensgesellschaft haben Zugang zu Wissen und Bildung. Peter Drucker beschreibt den wesentlichen Unterschied beider Gesellschaftsformen darin, dass die Ressource Wissen als zentraler Produktionsfaktor, die ökonomischen Begriffe Kapital, Wert und Arbeit ablösen wird.[26]

Auf dieser Ebene werden alle möglichen Stakeholder in Zusammenhang mit Wissen und Wissensmanagement berücksichtigt, um Wissenspotenziale bestmöglich für den Unternehmenserfolg nutzen zu können. Wissensaustausch kann beispielsweise zwischen Mitarbeitern, Teams, Organisationen, Kunden, Lieferanten, Forschungspartnern, Mitbewerbern, Behörden, Ämtern und Vertretern der Politik erfolgen.[27]

Organisatorisches Wissen auf Makro-Ebene (02):

Wissen wird auf dieser Ebene von allen Personen in der Organisation geteilt und dadurch erfolgswirksam.[28] Aus dem Blickwinkel einer **wissensorientierten Organisation** muss, die schwer imitierbare oder transferierbare Ressource zu geldwertem Wissen und Mehrwert für Kunden transformiert werden, um langandauernde und nachhaltige Wettbewerbsvorteile schaffen zu können.[29]

Organisations- und Managementwissen kann weiterführend wie folgt unterteilt werden:

Kontext-, Markt-, Kunden-, Produkt-, Prozess- und Methodenwissen.[30]

Um besser als MitbewerberInnen am Markt zu sein, bedarf es einer **Wissensmischung** mehrerer Bereiche. Prozess-Knowhow dient der Stabilität und Sicherheit einer Organisation im Qualitätsmanagement, sowie effizienteren Abläufen und einer gesteigerten Produktivität. Aus dem Wissen über

[24] Vgl. Müller-Stingl, Grillitsch, Graf, (2007), S. 386 SMW
[25] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Müller (2022), S. 31
[26] Vgl. Drucker (1939), zitiert nach Steinbicker (2010), S 23
[27] Vgl. Müller (2022), S. 62
[28] Vgl. Al-Laham (2016), S. 27 ff.; Müller (2022). S. 19 f.; Müller (2022). S. 31 ff.
[29] Vgl. Müller-Stingl, Grillitsch, Graf, (2007), S. 386 SMW
[30] Vgl. Müller (2022), S. 19-20

die Konkurrenz, sowie Kunden und deren Anforderungen können verbesserte und erweiterte Produkt- und/oder Dienstleistungsangebote abgeleitet werden. Wissen entsteht somit in spezifischem Kontext und findet sich in unterschiedlichsten Formen, bewusst und unbewusst, in Prozessen, Technologien sowie den Menschen wieder.[31]

Am Beispiel von japanischen Unternehmen wird sichtbar, dass der **richtige Umgang mit Wissen** tatsächlich zum Wettbewerbsvorteil führen kann. Wissen wird im Außen geschaffen, im Innen einer Organisation gesichert und auf verbesserte Produkte oder Dienstleistungen übertragen. Ein ständiger Austausch zwischen Innen und Außen kann zu Vorteilen gegenüber Mitbewerbern genutzt werden. Der Fokus wird dabei auf **Wissensschaffung und -verarbeitung** gelegt.[32]

Kollektives Wissen auf Meso-Ebene (03):

Kollektives Wissen beschreibt jenes an eine Gruppe gebundenes, für die Organisation zugängliches, Wissen.[33] Teamarbeit steht dabei im Fokus. Erfolgreiche Zusammenarbeit wird durch die Auswahl geeigneter Teammitglieder gefördert. Führungsarbeit fördert und motiviert Personen, miteinander zu agieren bzw. Wissen zu teilen.[34]

Individuelles Wissen auf Mikro-Ebene (04):

Hierbei handelt es sich um an eine Person gebundenes, für die Organisation zugängliches, Wissen.[35] Wissen wird dabei unterschieden in **explizites** bzw. kodifizierbares Wissen – alles was in Form von Zahlen, Daten, Fakten beschrieben, ausgedrückt, dokumentiert werden kann – und in **implizites Wissen** – Fähigkeiten, die in einer Person stecken.[36]

In seinem **Ursprung ist Wissen menschlich** und muss zuvor von einer **Person losgelöst** werden, um einer Organisation gewinnbringend von Vorteil zu sein. Um für Sicherheit und Stabilität gegenüber Mitarbeitern zu sorgen, eignet es sich am besten, diesen Prozess des Loslassens an Geschäftsprozesse zu koppeln. Wissen kann Prozessschritten zugeordnet werden und ist für Mitarbeiter dadurch greif- und vergleichbar. Operative Abläufe sind bekannt, die Belegschaft kann sich in die Optimierung der Prozesse aktiv einschalten und Wissen austauschen. **Geschäftsprozesse** sind somit **zentraler Ausgangspunkt** bei der Einführung und Umsetzung von Wissensmanagement. Speziell in Übernahme- und Change-Prozessen kann der von den Mitarbeitern geforderte Mehraufwand in einen vertrauten und sinnstiftenden Rahmen gepackt und die Motivation dadurch gefördert werden.[37]

Entgegen jeglicher Definition von Wissen und Unterteilung in verschiedene Wissensarten und benannten Ebenen, ist es für ein Unternehmen und den handelnden Personen wesentlich, eine **gemeinsame Auffassung von Wissen** und Wissensmanagement **in der Organisation** zu **teilen**.[38]

Speziell im Übergabeprozess ist es essenziell, Wissen generieren, erfassen, teilen, anwenden und weiterentwickeln zu können.[39] Eine **strukturierte und wissensgestützte Übergabe** kann das Fortbestehen eines Unternehmens positiv beeinflussen. Hierfür gibt es unterschiedliche Herangehensweisen bzw. Ansätze.[40]

---

[31] Vgl. North (2021), S. 1 ff.
[32] Vgl. Nonaka, Takeuchi (2012), S. 17 ff
[33] Vgl. Al-Laham (2016), S. 27 ff.; Müller (2022), S. 19 f.; Müller (2022), S. 31 ff.
[34] Vgl. Müller (2022), S. 55 ff.
[35] Vgl. Al-Laham (2016), S. 27 ff.; Müller (2022), S. 19 f.; Müller (2022), S. 31 ff.
[36] Vgl. Nonaka, Takeuchi (2012), S. 17 ff
[37] Vgl. Mertins, Will, Ort (2016), S. 33
[38] Vgl. Kreite (2008), S. 32 f.
[39] Vgl. North (2021), S. 1 ff.
[40] Vgl. Buzinkay (2020), 1 f.

2.1.2 Wissensmanagement – Ansätze im Wissensmanagement

Der Begriff Wissensmanagement lässt sich in zwei Worte teilen - Wissen und Management. Vereinfacht ausgedrückt soll Wissen demnach gemanagt werden.[41] Die Synergie aus Wissen und Management kann wie folgt beschrieben werden: Wissensmanagement zielt darauf ab, die **Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens** zu **sichern** und zu stärken, sowie daraus **Geschäftserfolge** zu erzielen und diese **messbar** zu **machen**. Es ist somit als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) zu verstehen, der dazu dient, die Wissensbasis einer Organisation lfd. weiterzuentwickeln. Durch das Management und eine wissensorientierte Unternehmensführung sollen Unternehmensziele erreicht werden. Wissensaufbau, Sicherung- und -transfer sind bei Übergabe- und Nachfolgeprozessen zentrale Ansatzpunkte. In der Dienstleistungsbranche beispielgebend in Beratungs- oder Forschungsunternehmen könnte das Expertenwissen der Belegschaft nach außen hin zu Kunden und Auftraggebern das wichtigste Gut sein. In Produktionsbetrieben ist beispielsweise ausschlaggebend, dass Mitarbeiter auch weiterhin standardisiert und effizient agieren können. Scheiden Personen aus dem Unternehmen aus, muss vorher für **Wissens-Transparenz** gesorgt werden. Wo ist Wissen IT- bzw. Tool-gestützt vorzufinden? Wo ist **erfolgskritisches Wissen** noch **an Personen gebunden** und wie kann es losgelöst und gesichert werden?[42]
Wissensmanagement in der Praxis ist nicht nur Daten- und Informationsmanagement, welches IT- bzw. Tool-gestützt abgebildet wird und auf technischem Wissen aufbaut.[43] Wissensmanagement besteht darüber hinaus aus der immateriellen und menschlichen Ressource Wissen und wird **lebbar durch** die **Motivation** aller Beteiligten am Wissensmanagementsystem partizipieren zu wollen.[44] Speziell in kleineren und mittleren Betrieben sind jegliche **wissensgetriebenen Maßnahmen** auch immer auf dafür aufzubringende personelle und budgetäre Ressourcen und in weiterer Folge **auf** den **Kosten-Nutzen-Faktor** zu **hinterfragen**.[45]
Es gibt im Bereich Wissensmanagement eine Vielzahl möglicher Abläufe und Wissensmodelle.
Weiterführend werden Ansätze erläutert, die sich dem Thema Wissensmanagement in einer ganzheitlichen, komplexen und prozessorientierten Betrachtungsweise nähern. Laut Abbildung 4 werden exemplarisch vier ausgewählte Modelle betrachtet.

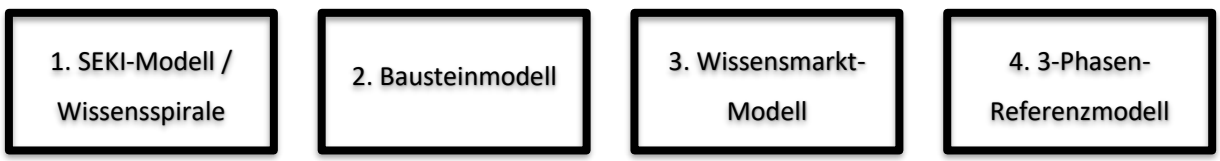

Abbildung 4: Wissensmanagementmodelle [46]

1. SEKI-Modell / Wissensspirale

[41] Vgl. Müller (2020), S. 24 f.
[42] Vgl. North, Brandner, Steininger (2016), S. 1 ff.
[43] Vgl. Kreite (2008). S. 28 ff.; 61 ff.
[44] Vgl. Müller (2022), 93 ff.
[45] Vgl. Kreite (2008). S. 28 ff.; 61 ff.
[46] Quelle: eigene Darstellung

Produkte haben einen Produktlebenszyklus. Sinngemäß verhält es sich bei der Ressource Wissen ähnlich. Das **SEKI-Modell** – Sozialisation, Externalisierung, Kombination, Internalisierung - von Nonake und Takeuchi bildet den **Lebenszyklus des Wissens einer Organisation** ab. Dieser Prozess dient dazu, das Wissen in seinen einzelnen Lebensphasen kontinuierlich weiterzuentwickeln, neues Wissen in der Organisation zu schaffen und zu aktivieren. Primär geht es darum, implizites in explizites Wissen zum Vorteil der Organisation umzuwandeln. Das **Wissensniveau** eines Unternehmens wird dadurch **sukzessive angehoben**. Sobald ein Zyklus abgeschlossen wurde, folgt der nächste Zyklus. Aufgrund dieser Wiederholungen wird daher auch von der sogenannten **Wissensspirale** gesprochen. Die Abbildung 5 veranschaulicht die wiederholte Wandlung und Generierung von Wissen in den einzelnen Wissensräumen. [47]

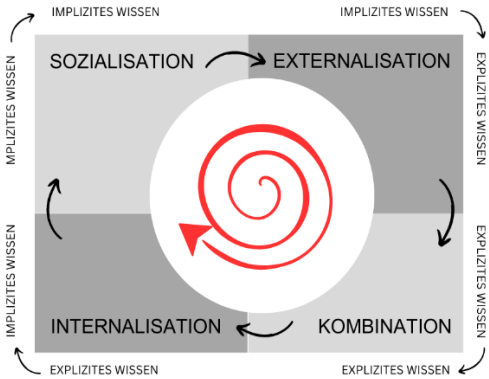

Abbildung 5. Wissensspirale nach Nonake und Takeuchi [48]

Implizites und explizites Wissen wird in den unterschiedlichen Bereichen behandelt und konvertiert. Erläuterungen zu den einzelnen Vorgängen je Wissensraum können der Abbildung 6 entnommen werden.

Wissensraum	Wissensumwandlung	Erläuterungen zum Umwandlungsvorgang
Sozialisation	von implizit zu implizit	Sprachenunabhängig oder auch nonverbal wird Wissen bewusst wahrgenommen. und Erfahrungswissen (implizites Wissen) geteilt.
Externalisation	von implizit zu explizit	Um in weiterer Folge implizites Wissen gemeinsam weiterentwickeln zu können, muss es mit anderen geteilt werden.
Kombination	von explizit zu explizit	Neugeneriertes, explizites Wissen soll in bestehendes explizites Wissen integriert werden. Dabei kann altes vorhandenes Wissen ergänzt oder ersetzt werden.
Internalisation	von explizit zu implizit	Wird explizites Wissen laufend verwendet und umgesetzt, werden diese Handlung zur Routine und damit explizites Wissen wieder zu implizitem Wissen.

Abbildung 6: Wissensräume der Wissensspirale nach Nonake und Takeuchi [49]

[47] Vgl. Müller-Stingl, Grillitsch, Graf, (2007), S. 390 ff.
[48] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Nonaka, Takeuchi (1995); zitiert nach Vollmar (2016), 00:10-05:30 und Müller (2022), 26 f.
[49] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Nonaka, Takeuchi (1995); zitiert nach Vollmar (2016), 0:10-05:30 und Müller (2022), 26 f.

2. Bausteine eines Wissensmanagementsystems (Probst/Raub/Romhardt 1997)

Ein Pendant zum SEKI-Modell ist das Bausteinmodell von Probst, welches ungefähr zeitgleich entwickelt wurde. Angelehnt an den PDCA-Zyklus handelt es sich hierbei um einen mehrphasigen, iterativen bzw. kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Plan-Do-Check-Act sind die vorgegebenen Prozessschritte im PDCA-Zyklus, die in der Abbildung 7 wie folgt genannten 8 Schritte beschreiben die strukturierte Vorgehensweise im Bausteinmodell.

Wissens-bausteine	Erläuterungen zur Vorgehensweise je Phase bzw. Baustein
Ziele	- normative Ziele sind in der Unternehmenskultur verankert und dienen der wissensorientierten Bewusstseinsschaffung. - strategische Ziele geben den Bedarf relevanter, erforderlicher Kompetenzen vor. - operative Ziele dienen der Umsetzung von Maßnahmen im Wissensmanagementsystem.
Identifikation	- Wissenstransparents im Unternehmen soll geschaffen werden. Welches Wissen ist im Unternehmen vorhanden? Welches Wissen ist außerhalb der Organisation, beispielsweise extern bei Stakeholdern, vorhanden?
Erwerb	- Knowledge-Gaps sollen durch den Zukauf von externem Wissen geschlossen werden.
Entwicklung	- Anknüpfend an den externen Wissenserwerb, soll dieses neue Wissen intern verankert und weiterentwickelt werden.
Verteilung	- Um Wissen weiterentwickeln zu können, muss es in entsprechender und aktueller Form, zur richtigen Zeit, an prozessrelevanten Positionen den verantwortlichen Personen zur Verfügung gestellt werden.
Nutzung	- Wissen zum Vorteil des Unternehmens produktiv einsetzten.
Bewahrung	- Den Wissensvorsprung gegenüber Mitbewerbern halten und Wissen sichern.
Bewertung	- Durch Wissenscontrolling können die Wissensziele gemessen werden.

Abbildung 7: Wissensbausteine nach Probst [50]

Dieses System lebt von der Aufrechterhaltung des Kreislaufes, hierfür braucht ein Unternehmen qualifiziertere und kompetente Führungskräfte, die eine kontinuierliche Umsetzung vorantreiben können und jeder Baustein berücksichtigt wird. [51]

3. Wissensmarkt-Modell nach North

Das Wissensmarktkonzept stützt sich auf folgende 5 wesentliche Säulen:

Total Knowledge Management (TKM): ähnlich dem Total Quality Management (TQM), bei dem Qualität Bestandteil aller Prozesse sein soll, gilt es hierbei die Ressource Wissen in allen Geschäftsprozessen zu verankert. TKM kann nicht nur durch einen Wissensmanager vorangetrieben werden, vielmehr liegen der Fortschritt und die Umsetzung in der Verantwortung aller Mitarbeiter. Die Hauptverantwortung sollte jedenfalls dem gesamten Management übertragen werden. In der Praxis ist das Wissensmanagement beispielsweise in der Unternehmensentwicklung, den Human Ressourcen oder dem Qualitätsmanagement angesiedelt. [52]

[50] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Müller (2022). S. 27 f.; Müller-Stingl, Grillitsch, Graf, (2007), S. 404 ff.; North (2021), S. s 174 f.
[51] Vgl. Probst et al. (2006); zitiert nach BMKÖS (2021), o.S.
[52] Vgl. Müller (2022). S. 28 f.; North (2020), S. 251 ff.; 263 ff.

Value Based Knowledge Management: Wissensmanagement, Projekte und Maßnahmen dienen der Erreichung der Unternehmensziele. Diese stehen somit in einem direkten Zusammenhang und fördern die Wettbewerbsfähigkeit und das Alleinstellungsmerkmal eines Unternehmens am Markt sowie die Befriedigung der Kundenbedürfnisse. [53]

Bestmögliche organisationale Mischung: Anzustreben ist eine gute Mischung aus Wissenssicherung in Form von Dokumentation, Digitalisierung sowie Wissenstransfer zwischen Personen.

Marktwert: Angebot und Nachfrage regulieren den Markt. Ähnlich verhält es sich auch mit der Ressource Wissen. Das Zusammenspiel zwischen Wissensanbietern und Wissensnachfragenden, die durch Wissensvermittler motiviert werden in Kontakt zu treten, regelt den Wert der Ressource Wissen am Markt. [54]

Unternehmensübergreifendes Konzept:

Das Wissensmarkt-Modell ist ein ganzheitliches Modell. Eine erfolgreiche Implementierung kann beeinflusst werden durch:

- ✓ geeigneten Rahmenbedingungen, wie beispielsweise dem Unternehmensleitbild, dem Führungsverhalten und gelebter Werte,
- ✓ definierten, motivierten und motivierenden Akteuren, wie beispielsweise Wissenspromotor, -stratege, -sponsor, Wissensmanagementarchitekt,
- ✓ dazugehörigen Spielregeln zur Schaffung von Wissenstransparenz, nutzerspezifischer Verfügbarkeit von Wissen, Findung gemeinsamer Interessen,
- ✓ Prozessen und Medien zur Speicherung und dem Transport von Informationen und Wissen

Das **Wissensmarktkonzept** ist ein **Referenzmodell** und ermöglicht Betrieben deren Entwicklungsstand ihres Wissensmanagements zu erheben. Das Modell resultiert aus Projekten der Aktionsforschung und weist einen **hohen Praxisbezug** auf.[55]

4. 3-Phasen-Referenzmodell

Das 3-Phasen-Referenzmodell des **Frauenhofer-Instituts** hat die **höchste Praxisrelevanz** der im gegenwärtigen Kapital angeführten Modelle. Das Institut gründete 1997 das Competence Center Wissensmanagement (CCWM). Unter der Leitung von Dr.-Ing. Markus Will wurde gemeinsam mit Wissenschaftlern, Psychologen und Experten aus der Praxis, Lösungen für die Praxis erarbeitet. Das Ergebnis beruht auf fundierten und praxisorientierten Fallstudien einer europäischen Unternehmensbefragung, zahlreichen Experteninterviews, sowie den Erkenntnissen von 160 Wissensmanagement-Modellen. Der ganzheitliche Ansatz im entwickelten 3-Phasen-Referenzmodell bezieht sich auf die zentralen Faktoren - **Mensch, Prozess** und **Informationstechnik**. Unternehmer erhalten hiermit für ihre zukünftige Wissensarbeit in der Organisation methodische und systematische Unterstützung. Die Anwendung bzw. Einführung wird in **4 Entwicklungsphasen** unterteilt, die in der Abbildung 8 dargestellt werden.[56]

[53] Vgl. Müller (2022). S. 28 f.; North (2020), S. 251 ff.; 263 ff.
[54] Vgl. Müller (2022). S. 28 f.; North (2020), S. 251 ff.; 263 ff.
[55] Vgl. Müller (2022). S. 28 f.; North (2020), S. 251 ff.; 263 ff.
[56] Vgl. Will (n.d.), o.S.; Vgl. Orth, Voigt, Kohl (2011), S. 11 ff.; Vgl. Mertins, Will, Ort (2016). S 31 f.; S 73 ff.

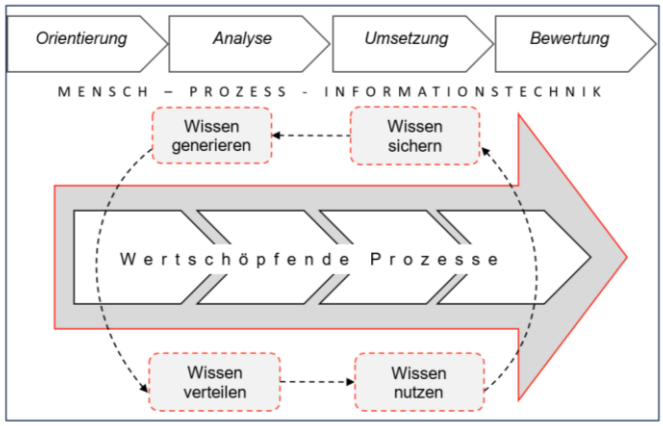

Abbildung 8. 3-Phasen-Referenzmodell des Frauenhofer-Instituts [57]

In den ersten beiden Phasen - Orientierung, Analyse - geht es darum, mittels SWOT-Analyse, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu erfassen. Die Werkzeuge hierfür sind die Wissensbilanz Schnelltest und der Wissensmanagement Fitnesscheck. Es handelt sich hierbei um Online-Fragebögen, die zur eigenen Einschätzung vorhandenen intellektuellen Kapitals und dem Umgang bzw. der Verarbeitung von Wissen dienen. In den weiteren Phasen – Umsetzung, Bewertung - sollen Maßnahmen abgeleitet, umgesetzt, bewertet sowie mögliche Folge- und Verbesserungsmaßnahmen definiert werden. Das Wissensmanagement-Audit in Form einer Mitarbeiterbefragung und die Wissensbilanzierung werden hierfür methodisch eingesetzt. Bestehende Mitarbeiter werden in die Erhebung miteingebunden, da diese bestens mit den operativen Prozessen vertraut sind. Das Verständnis für die eigene Rolle im Wissensmanagement soll dadurch verstärkt werden und für zusätzliche Motivation sorgen. In der Bilanzierung werden Zusammenhänge zwischen Unternehmenszielen, -erfolg, Prozessen und immateriellen Vermögenswerten dargestellt, bewertet und Handlungsfelder sowie Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt. Immaterielles Vermögen wird dabei unterteilt in erfolgskritisches Human-, Struktur-, Beziehungskapital. Ergebnisse daraus werden in Form eines Berichtes gebündelt und Auswertungen visualisiert. Das Unternehmen gewinnt an Transparenz über wissensbezogene Risiken und Chancen. Proaktiv können Maßnahmen ergriffen und Projekte initiiert werden. Die w**ertschöpfenden Geschäftsprozesse** bilden den **Kern des Modells**, da für die Leistungserbringung spezifisches Wissen benötigt wird. Diese Prozesse sollen verbessert und dadurch die Wirtschaftlichkeit der Organisation erhöht werden. Wissen wird generiert, gesichert, verteilt und genutzt. Das 3-Phasen-Modell des CCWM zielt langfristig darauf ab, einen Wissensmanagement-Kreislauf im Unternehmen zu implementieren, der die kontinuierliche und wissensbasierte Weiterentwicklung fördert und fordert.[58]

In der gegenwärtigen Arbeit werden Nachfolgeregelung auf Eigentümer-Ebene, sowie weiterführend auch die Nachbesetzung von Führungs- und Schlüsselpositionen im Unternehmen näher betrachtet. Damit Wissen genutzt und laufend weiterentwickelt werden kann, muss es zunächst innerhalb der Organisation zugänglich und vorhanden sein. In diesem Zusammenhang spielt der Wissenstransfer eine essenzielle und signifikante Rolle.

[57] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Will (n.d.), o.S. und Mertins, Will, Ort (2016). S 32
[58] Vgl. Will (n.d.), o.S.; Vgl. Orth, Voigt, Kohl (2011), S. 11 ff.; Vgl. Mertins, Will, Ort (2016). S 31 f.; S 73 ff.

2.1.3 Wissenstransfer – betriebswirtschaftliche Betrachtung und Nachfolgeregelungen

Bei Wissenstransfer handelt es sich um die **systematische Transformation von implizitem personenbezogenen Erfahrungswissen**, um spezifisches Wissen in dokumentierter Form dem Unternehmen weiterführend zur Verfügung zu stellen. [59] Wissenstransfer ist ein wichtiger Baustein in Übergabe- und Nachfolgeprozessen. Erfolgskritisches und -relevantes Wissen darf nicht verloren gehen, **Wissenslücken müssen** durch gezielte Maßnahmen verhindert bzw. **geschlossen werden**, um existenziellen Gefahren vorzubeugen. [60]

Am Beispiel eines Eisberges wird das große **Wissenspotenzial** der **einzelnen Individuen** einer Organisation veranschaulicht. 20% des Berges ragen sichtbar aus dem Wasser und sind demnach mit explizitem Wissen zu vergleichen. Dieses Wissen steht der Organisation idealerweise in dokumentierter Form zur Verfügung. 80% des Eisberges befinden sich unter der Wasseroberfläche, ist nicht auf Anhieb zu erkennen und stellt sinngemäß implizites Wissen dar. Hierbei handelt es sich um Erfahrungswissen, dass in den Köpfen von Personen verankert ist. Am wirksamsten ist der Transfer von Erfahrungswissen, wenn Wissen aktiv von **Mensch zu Mensch** weitergegeben wird. Die 70-20-10 Regel belegt, dass das Gesamtwissen eines Individuums zum größten Teil durch das Sammeln von eigenen Erfahrungen anwachsen kann. Am besten funktioniert Wissensteilung daher wie folgt:

- **70% durch learning by doing** sowie meistern von Herausforderungen
- 20% durch kollektives lernen von und mit Anderen
- 10% im klassischen Lernkontext beispielsweise im Rahmen von Seminaren, Vorträgen

Oft scheitert Wissenstransfer daran, dass sich handelnde Personen ihres Wissensschatzes und somit tragenden Rolle nicht bewusst sind oder sie schlichtweg die Weitergabe von Wissen – aus individuellen, persönlichen Gründen - unterlassen. Hauptdarsteller im Wissenstransferprozess ist das menschliche Individuum. [61]

Eigentümer, Führungskräfte, Schlüsselpositionen sind nicht leichthin 1:1 zu ersetzen. Je größer der Verantwortungsbereich, die Vernetzung innerhalb und außerhalb des Betriebes und je länger die Zugehörigkeit, desto größer auch der mögliche Wissensverlust.

Erfahrungswissen wird im Laufe der Zeit mehr und damit auch **bedeutsamer** für eine Organisation. Kontrovers verhält sich die Entwicklung bei explizitem Wissen, das beispielsweise in einem Dokumentenmanagementsystem abgelegt ist. Während Erfahrungswissen mit fortlaufender Zeit an Wert zunimmt, verliert dokumentiertes Wissen an Wert. Der Wartung und Pflege des bereits erfassten Wissens wird aus wirtschaftlichen Gründen nicht die erforderliche Aufmerksamkeit geschenkt. Es entspricht nicht mehr dem aktuellen Wissens- und dem Entwicklungsstand der Organisation. [62] Um **ineffiziente Einarbeitungsphasen** der Nachfolge zu **vermeiden**, ist ein Unternehmen angehalten, den Übergabe- und **Übernahmeprozess überlappend** zu **gestalten**. Mögliche Wissenslücken können gemeinsam behoben werden. Die Nachfolge erhält das nötige Rüstzeug, der Wissensträger Wertschätzung für sein Wissen und bisheriges Schaffen, das Unternehmen

[59] Vgl. Müller (2022). S. 158 ff.
[60] Vgl. Markt & Wirtschaft Westfalen (2022), o.S.
[61] Vgl. Ackermann (2020). S 31 ff.
[62] Vgl. Ackermann (2020). S 35 ff.

spart 1/3 an Einarbeitungszeit. Somit werden keine zeitlichen und monetären Ressourcen verschwenden. Die Nachfolge ist um 1/3 schneller produktiv. Unnötige Fehler können vermieden werden. Wissen wird geteilt und vermehrt. [63]

Verlassen Personen das Unternehmen gibt es im Vorfeld **drei wesentliche Unterscheidungsmerkmale** zu berücksichtigen, um geeignete Maßnahmen für den Wissenstransfer zu definieren.

1. Es soll eine **neue externe oder interne Nachfolge** installiert werden. Das Wissen des Wissensträgers soll, bevor dieser das Unternehmen verlassen hat, gesichert und der Nachfolge transferiert werden. Beide Personen lernen sich kennen und mittels geeigneter Methoden wird Wissen wechselseitig generiert sowie gesichert. Der Wissenstransfer wird in tägliche Arbeitsabläufe und -prozesse integriert.
   Beispielhaft können hierfür eingesetzt werden:
   Mentorenmodelle, Reverse Mentoring, Triadengespräche, Kompetenzmatrix, Debriefing [64]

2. Es soll **keine Nachbesetzung** erfolgen. Die Tätigkeiten des ausscheidenden Experten werden intern aufgeteilt. Bevor der Wissensträger das Unternehmen verlässt, erfolgt ein Wissenstransfer auf mehrere Personen. Die Akteure lernen einander besser kennen und auch hier kann der Wissenstransfer in tägliche Arbeitsabläufe und -prozesse integriert werden.
   Beispielhaft können hierfür eingesetzt werden:
   Debriefing, Wissensdokumentation (z. B. mit einem Wiki), Teamworkshop [65]

3. Es ist noch **nicht sicher**, ab wann und durch **welche** Person eine **Nachfolge** installiert werden soll. Das Wissen wird daher im Vorfeld gesichert und dokumentiert. Erst nachdem die Person das Unternehmen verlassen hat, werden weitere Maßnahmen definiert. Der Wissenstransfer kann somit nicht in tägliche Arbeitsabläufe und -prozesse integriert werden. Das Wissen muss in entsprechender Form dokumentiert werden, sodass dadurch der Nachfolge ein effizienter und rascher Einstieg ermöglicht wird.
   Beispielhaft können hierfür eingesetzt werden:
   Wissenslandkarte, Transferplan, Coaching und Beraterstäbe [66]

In der folgenden Abbildung 9 werden alle beispielhaft genannten Methoden näher erläutert.

Erläuterungen zu den angeführten Methoden im Wissenstransfer:	
Coaching und Beraterstäbe:	Ehemalige Mitarbeiter werden als Coach engagiert, um auch weiterhin im Unternehmen von deren Erfahrungswissen zu profitieren. Als Graue Beraterstäbe sind jene Mitarbeiter gemeint, die das Unternehmen verlassen haben, um in den Ruhestand zu treten. Wurde der Wissenstransfer beispielsweise vernachlässigt, so hat das Unternehmen durch die Unterstützung des externen Beraters zumindest noch für die Dauer eines vereinbarten Zeitraumes Zugang zu dessen Experten Know-how. [67]

[63] Vgl. Ackermann (2020). S 35 ff.
[64] Vgl. Wuscher, Voigt, Fischer (2016). S. 121 ff.
[65] Vgl. Wuscher, Voigt, Fischer (2016). S. 121 ff.
[66] Vgl. Wuscher, Voigt, Fischer (2016), S. 121 ff.
[67] Vgl. Wuscher, Voigt, Fischer (2016), S. 129 f.

Debriefing:	Beim Debriefing wird ebenso Erfahrungswissen gesichert. Eine externe Person interviewt max. 3 Stunden die Experten oder moderiert einen Debriefing Workshop der nicht länger als einen halben Tag dauern sollte. Ziel ist es, das Wissen dem Unternehmen in einer von Experten unabhängigen Form zur Verfügung zu stellen und somit eine rasche Nutzung, die keine weiteren Erläuterungen erfordert, zu ermöglichen. [68]
Lerntandem:	Eine erfahrende und eine weniger erfahrene Person sind gemeinsam für die Bearbeitung einer Aufgabe verantwortlich. Erst wenn die weniger erfahrene Personen die Aufgabe allein bewältigen kann, ist das Lerntandem als erfolgreich abgeschlossen zu betrachten. Diese Methode eignet sich für die Weitergabe von Erfahrungswissen, um Schlüsselpositionen abzusichern bzw. nachzubesetzen. [69]
Lessons Learned:	Lessons Learned dienen der systematischen Sicherung von personengebundenen Erfahrungswissen. Sowohl positive als auch negative Erkenntnisse sollen dem Unternehmen in Form von Lessons-Learned-Berichten zugänglich gemacht werden. Lessons Learned sollten wiederkehrend als Routineablauf im Betrieb installiert werden. [70]
Mentorenmodell:	Beim Mentoring profitieren zwei Personen – Mentor und Mentee – durch die Weitergabe von persönlichen bzw. menschlichen und fachlichen Expertenwissen und Erfahrungen voneinander. Klassische Konstellationen sind ältere und erfahrene Mentoren, die jüngeren Führungskräften dabei helfen, sich auf deren zukünftigen Führungsaufgaben vorzubereiten. [71]
Teamworkshop:	In diesem Workshop wird gemeinsam mit den Übergebern und Übernehmern erhoben, welche Kompetenzen durch die Übernehmer noch nicht abgesichert sind. Expertenwissen einer Person kann 1:1 durch eine andere Person im Unternehmen weiter existieren, oft muss es jedoch auf mehrere Personen bzw. ein Team verteilt werden. Mittels Teamworkshop kann vorhandenes Wissen im Unternehmen erhoben und gezielte Transfermaßnahmen definiert werden. [72]
Transferplan:	Gemeinsam mit den Übergebern wird ein Transferplan erstellet, um zu regeln, welches Wissen bzw. welche Inhalte, in welcher Form und zeitlichen Abfolge systematisch übergeben werden sollen. [73]
Triadengespräche:	Triade bedeutet im Griechischen die Dreiheit. Drei Gesprächspartner, bestehend aus dem Experten bzw. Übergeber, Novizen bzw. Übernehmer, Laien bzw. Moderator, beschäftigen sich mit einem themenspezifischen Wissenstransfer. Berufliches Expertenwissen wird durch die verbale Weitergabe in Form von Erzählungen gesichert. [74]
Reverse Mentoring:	Die Rollen werden getauscht und auch die jüngere Generation kann als Mentor für die ältere Generation agieren. Beide Generationen unterstützen einander und profitieren davon. Der junge Übernehmer profitiert vom Erfahrungswissen des älteren Übergebers und umgekehrt kann der Junior den Senior coachen, wenn es um neue Medien und Technologien geht. [75]

[68] Vgl. North (2021), S. 283
[69] Vgl. ImpliWi (2015a), o.S.
[70] Vgl. North (2021), S. 282
[71] Vgl. ImpliWi (2015b), o.S.
[72] Vgl. Wuscher, Voigt, Fischer (2016), S. 127 f.
[73] Vgl. Wuscher, Voigt, Fischer (2016), S. 125 ff.
[74] Vgl. ImpliWi (2015c), o.S.
[75] Vgl. Mai (2023), o.S.; Vgl. Jauslin, Hernández, Schulte (2021), S. 27 ff.

Wissensdokumentation (z. B. mit einem Wiki):	Wissen wird in einer Unternehmens-Wissensdatenbank bzw. einem Wiki in Form von Texten oder Medien gesichert. Angelehnt an Wikipedia[76], ein digitalisiertes Nachschlagewerk mit frei zur Verfügung stehenden Inhalten, kann eine Organisation dokumentiertes Wissen aus ihrem Wiki abrufen und nutzen. [77]
Wissenslandkarte:	Auf dieser Landkarte werden alle Aufgaben und Tätigkeiten eines Übergebers samt dessen Netzwerk und weiterer Wissensträger abgebildet und nach Wissensgebieten geclustert. Daraus lassen sich Maßnahmen für einen gezielten Wissenstransfer ableiten und priorisieren. [78]

Abbildung 9: Methoden im Wissenstransfer

Weitere Möglichkeiten zum Wissenstransfer im Falle einer **internen Nachbesetzung in einem Bereich** bestünden darin, eine zukünftige Führungskraft als Ausbildner im derzeitigen Zuständigkeitsbereich zu installieren. **Lerning on the Job:** Der Ausbildner sammelt Führungserfahrung und kann Stellvertreter und weiterführend Nachfolger aufbauen. **Learning off the Job** wäre beispielsweise im Rahmen eines gesonderten Projektes möglich, unabhängig vom Tagesgeschäft und/oder Zuständigkeitsbereich. [79]

Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl an Wissenstransfer-Methoden, die im Nachfolgeprozess Anwendung finden können. Eine Auswahl geeigneter Methoden ist primär davon abhängig, ob die erforderlichen Personen noch oder bereits im Haus sind. Hier bieten sich Modelle an, bei denen ein **aktiver Wissensaustausch zwischen den Akteuren** angewandt und genutzt werden kann. [80] Gibt es beispielsweise Unstimmigkeiten, ist eine **externe Begleitung** von Vorteil, um einen strukturieren Wissenstransfer anleiten und moderieren zu können. [81] In weiterer Folge ist ebenso wesentlich, ob es sich um interne oder externe Nachbesetzungen handelt. [82] Hierfür bedarf es im Vorfeld einer Klärung, welches Wissen transferiert werden soll. Beispielsweise allgemeines **Basiswissen** über die Organisation, deren Abläufe und Strukturen, sowie **spezifisches Verfahrens- und Prozesswissen**, bis hin zu **erfolgskritischem Wissen**, welches den Vorsprung gegenüber Mitbewerbern herstellt. Für die **Wissensidentifizierung** ist es von Vorteil, wenn Vorgänger und Nachfolger involviert werden können. Vor Transferbeginn sollte jedenfalls ein „**Big Picture“** in Form einer **Wissenslandkarte** kreiert werden, um allen beteiligten Personen einen Überblick zu geben und Maßnahmen ableiten zu können. [83]

„Wissend ist, wer weiß, wo er findet, was er noch nicht weiß.“
Georg Simmel[84]

Mit Hilfe der Wissenslandkarte wird erhoben und dargestellt, welches Wissen bereits vorhanden ist und welches Wissen noch fehlt, sowie die Verknüpfung und Ableitung erforderlicher Maßnahmen für die Wissensteilung. Demzufolge ist sinngemäß klar ersichtlich, welches Wissen wo zu finden ist. Aktives Einbinden bestehender Mitarbeiter bei der Erstellung sorgt zudem für intrinsische

[76] Vgl. Wikipedia (2023), o.S.
[77] Vgl. Schorta (2020), S. 108 f.
[78] Vgl. Markt & Wirtschaft Westfalen (2022)
[79] Vgl. Bethke, Klein (2020), S. 39 ff.
[80] Vgl. Wuscher, Voigt, Fischer (2016). S. 122 ff.
[81] Vgl. Schorta (2020), S. 104
[82] Vgl. Wuscher, Voigt, Fischer (2016). S. 122 ff.
[83] Vgl. Schorta (2020), S. 102 ff.
[84] Georg Simmel zitiert nach Jauslin (2021), S. 52

Motivation und beugt möglichen Wissenslücken in der Umsetzungsplanung vor. Auch die Nachfolge erhält den nötigen Überblick und dadurch Motivation, um selbst aktiv handeln zu können. Hierbei empfiehlt es sich eine Person als Moderator hinzuzuziehen. [85] Die Landkarte kann auch erstellt werden, wenn potenzielle Nachfolger noch nicht in der Organisation sind. Idealerweise können **bestehende digitale Tools** genutzt werden, um beispielsweise Dokumente sichern und lenken zu können. Eine Neuanschaffung und damit eine Bindung von ohnehin knappen bzw. nicht vorhandenen zusätzlichen Ressourcen im Übergabeprozess, ist allerdings tunlichst zu vermeiden.[86] Nicht nur der Austausch vor Beginn des Wissenstransfers, sondern auch jener während der Maßnahmenumsetzung zwischen Vorgänger und Nachfolger, ist essenziell. Hierfür sind beispielsweise wiederkehrende **Feedbackrunden** ideal, um Erfahrungen auszutauschen. [87] Auch **Storytelling** eignet sich, um in Form von Gesprächen bzw. Geschichten Erfahrungswissen zu teilen. Oft werden durch diese Geschichten-Austausch-Gespräche Emotionen ausgelöst und Merkprozesse angeregt. Eine geübte und methodenkundige Person sollte unterstützend zur Seite stehen. [88] Basis für erfolgreichen Wissenstransfer im Rahmen von Übergabe- und Nachfolgeprozessen ist die Bereitschaft aller Akteure, primär der Übergeber bzw. Experten, Wissen zu teilen. [89]

2.1.4 Wissen im Blickpunkt des Personalwesens

Im Gegensatz zum systematischen Wissenstransfer, der einen Bestandteil des kontinuierlichen Wissensmanagementprozesses darstellt und den Wissenslebenszyklus beeinflusst, ist in Übergabe- und Nachfolgeprozessen der Mitarbeiter-Lebenszyklus vorrangig zu betrachten. Es verlässt eine Person das Unternehmen, eine andere Person tritt in das Unternehmen ein. Zulässig sind hier daher Prozesse bzw. Phasen aus dem Personalmanagement. Essenziell sind definierte und strukturierte Prozesse im Bereich **Onboarding** für die **Nachfolge**, **Offboarding** für **Wissensträger**. [90]
Der **Onboarding-Prozess** wird in 3 Phasen - Vorbereitung, Orientierung, Integration - unterteilt. Kontinuierlicher Kontakt und Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und der Nachfolge soll phasenübergreifend eine Verbindung zwischen beiden Parteien aufbauen und sukzessive stärken. Die neue Person soll **werteorientiert, fachlich und sozial integriert** werden.
In der **Vorbereitungsphase** erhält die Nachfolge Informationen zum Unternehmen, beispielsweise der Wertewelt bzw. dem Leitbild inkl. Vision und Mission. Die **Orientierungsphase** ist die Basis für einen erfolgreichen Wissenstransfer. Die Nachfolge lernt sein personelles Umfeld inkl. seiner zukünftigen Aufgabenbereiche kennen. In der **Integrationsphase** soll das wechselseitige Kennenlernen intensiviert und die Unternehmenskultur und -gepflogenheiten verstanden werden. Durch „Learning by Doing“ kann Erfahrungswissen für die Nachfolge, Akzeptanz und Vertrauen gegenüber Mitarbeitern sowie Vorgesetzten aufgebaut werden.
Im **Offboarding-Prozess** steht die **Wissenswahrung und -weitergabe** von Experten, die das Unternehmen verlassen werden, an die Organisation bzw. die Nachfolge im Vordergrund. [91]

[85] Vgl. Schorta (2020), S. 102 ff.
[86] Vgl. Schorta (2020), S. 106
[87] Vgl. Müller (2022), S. 159
[88] Vgl. Müller (2022), S. 153
[89] Vgl. Schorta (2020), S. 104
[90] Vgl. Schorta (2020). S. 99 ff.
[91] Vgl. Hiller (2023), S. 24 ff.

Zu beachten ist, dass 30% der KMU-Betriebe keine entsprechenden Prozesse implementiert haben und zwischen 30 und 60% der Nachbesetzungen bereits im ersten Jahr das Unternehmen wieder verlassen. [92] Es braucht daher zusätzlich Aspekte der **Employee Experience**, wenn es darum geht **Fluktuation** bereits nach der Onboarding-Phase zu verhindern. Die **emotionale Verbindung** zwischen der **Person** und dem **Unternehmen** sollte gestärkt werden. Hierfür muss die Sichtweise des neuen Miterbeiters eingenommen werden, um geeignete Maßnahmen ableiten und ergreifen zu können. Die neue Nachfolge kann sich in weiterer Folge mit dem Unternehmen, sowie den Tätigkeiten identifizieren und bleibt langfristig der Organisation erhalten. Darüber hinaus wird der Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. [93]
Lt. einer Fluktuationsstudie von Deloitte 2019 hat sich die österreichische Gesamtfluktuation in den letzten Jahren erhöht. Ein nachhaltiger und den Unternehmen bekannter Ansatz ist es, die Personalbindung bestehender Mitarbeiter in Schlüsselpositionen durch gezielte Maßnahmen zu fördern und stärken. Im Laufe der Befragung stellte sich jedoch heraus, dass 57 % der Unternehmen keine genauen Angaben machen konnten, welche Berufsgruppen am stärksten vom Personalwechsel im eigenen Haus betroffen sind. Bei Unternehmen, die zwischen 100 und 1000 Beschäftigte zählen, beträgt der Mehraufwand für diese Bewegungen in der Personalstruktur im Durschnitt € 13.852 pro Stelle. [94] Fluktuation ist unmittelbar verbunden mit **Wissensverlust** und **Mehrkosten**. Bei mehrmaligen ungewollten Wiederholungen diese personelle Unruhe zum Problem werden. Das Bewusstsein, dass Fluktuation in Kombination mit Fachkräftemangel und Herausforderungen aufgrund des demografischen Wandels Maßnahmen erfordert, ist lobenswert. Es braucht allerdings zielgruppengerechte Maßnahmen, damit Veränderungen oder Transformationsprozesse gelingen können. [95]

2.2 Wissensorientiertes Transformations- und Risikomanagement in Übergabeprozessen

2.2.1 Transformation, Organisationsentwicklung, Change

Die Begriffe **Change** und **Transformation** sind beide in Zusammenhang mit Veränderung zu verwenden, wie die Abbildung 10 zeigt, unterscheiden sie sich jedoch wesentlich voneinander. [96]

Transformation	Change
Neue Systeme werden geschaffen	Bestehende Systeme, Handlungs- und Denkweisen werden verbessert
Im Fokus liegt die Zukunft	Ausgangspunkt ist die Vergangenheit
Die Realisierung der Zukunft soll befreit von Einschränkungen und Zwängen aus der Vergangenheit erfolgen.	Die Zukunft ist ein verbessertet Abbild der Gegenwart bzw. Vergangenheit.

Abbildung 10: Unterscheidungsmerkmale Transformation & Change [97]

Veränderung braucht Zeit, darf jedoch nicht zur erfolgs- und endlosen Prozedur werden. Um gegenüber Mitbewerbern die eigene Konkurrenzfähigkeit zu stärken sowie auszubauen, gilt es auch

[92] Vgl. Gerhardt et al. (2022), S. 105 f.
[93] Vgl. Haufe Personal (2021), o.S.
[94] Vgl. Brence et al. (2019), S. 1 ff.
[95] Vgl. Brence et al. (2019), S. 1 ff.
[96] Vgl. Haufe Akademie (2023), o.S.
[97] Vgl. Razavi (2022), S. 60 f.

den Faktor Zeit und Wirksamkeit zu beachten. Der Einsatz von **Change-Management** als **Steuerungs- und Umsetzungsinstrument** eines Veränderungsvorhabens, kann rasch Abhilfe schaffen. Ein **Changeprojekt** hat **konkrete Rahmenbedingungen** - ein Start- und Enddatum, ein klar definiertes Veränderungsziel, sowie budgetäre Vorgaben. Im Zuge einer Wirtschaftskrise muss beispielsweise der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden. Hierfür bedarf es einer raschen Umsetzung. Dieser Wandel ist mit der Dauer der Krise begrenzt. Die Umsetzung der Maßnahmen kann ausnahmslos, Top-Down, eingefordert werden. Der Umsetzungsprozess ist nicht von Mitarbeiterakzeptanz und -beteiligung einer gemeinsamen Veränderung, sondern von schnellen Erfolgen zur Steigerung der Wirtschaftskraft des Unternehmens geprägt. [98] Vorteil liegt in einer möglichst effektiven und vor allem effizienten Umsetzung. Durch das zu hohe Tempo der Durchführung kann der Mehrwert der Veränderung von Mitarbeitern nicht bzw. vollständig erfasst und organisationale Widerstände auslöst werden. Umstellungen werden ausgeführt, jedoch nicht implementiert bzw. als Handlungsroutinen verstanden und übernommen. [99]

Veränderung im Sinne einer **Transformation** hat ebenso ein Startdatum, jedoch **kein Enddatum**. Auslöser für Transformation sind beispielsweise gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen, beeinflusst durch **Megatrends**. [100] Ein Megatrend ist ein richtungsweisender Treiber des Wandels, der unter anderem die Wirtschaft langfristig bis zu 50 Jahre prägen kann. [101] Demografische Veränderungen beeinflussen beispielsweise den Markt, die Organisations- und Führungsformen. Neue Arbeitsmodelle und der Einsatz von modernsten Technologien sind zwingend erforderlich. Die Ressource Wissen stellt eine erfolgsbestimmende Größe im Unternehmen dar. [102] Megatrends sind somit ständige Wegbegleiter in einer volatilen Arbeitswelt, denen aus Sicht der Organisation zwingend Beachtung geschenkt werden müssen. Der unendliche Weg der Transformation beginnt mit dem ersten Schritt. Der **Weg ist** hierbei **das Ziel**. [103]

Um einen Wandel anzustoßen, ist es aus Sicht der Organisationsentwicklung wichtig, **Betroffene zu Beteiligten** zu **machen**. Mitarbeiter werden in den Prozess der Veränderung miteinbezogen, um aktiv mitwirken zu können. Es handelt sich hierbei um einen sozialen Entwicklungsprozess, der eine längerfristige Ressourcenbindung erfordert und die Umsetzungsdynamik hemmt.[104]

Veränderung braucht das richtige **Organisationsdesign**. Mittels **Transformations-Managements** soll der Veränderungsprozess in seiner Umsetzung begleitet und gestützt werden. Interne und externe Rahmenbedingungen einer Organisation werden systematisch umgestaltet. [105] Von einem radikalen Wechsel der Führungsstile ist hierbei abzuraten. Das Risiko Mitarbeiter, und damit Wissensträger und die nötige Power sowie Qualität in der Umsetzung zu verlieren, wäre eine zu erwartende Konsequenz. Eine **Koexistenz** von Top-Down und Bottom-Up-Führungsansätzen ist im Veränderungsprozess daher zu bevorzugen. [106]

Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, bestehende Abläufe stabil und effizient zu halten, sowie im Gegenzug rasch neue Geschäftsfelder, innovative Prozesse, Dienstleistungen

[98] Vgl. Haufe Akademie (2023), o.S.
[99] Vgl. Brandl (2021), S. 59 ff.
[100] Vgl. Haufe Akademie (2023), o.S.
[101] Vgl. Zukunftsinstitut (2023), o.S.
[102] Vgl. Brandl (2021), S. 59 ff.
[103] Vgl. Haufe Akademie (2023), o.S.
[104] Vgl. Brandl (2021), S. 59 ff.
[105] Vgl. Haufe Akademie (2023), o.S.
[106] Vgl. Haufe Akademie (2023), o.S.

und Produkte zu entwickeln. Durch Einsparungen aufgrund kontinuierlicher Verbesserung der bestehenden Abläufe, sollen Mittel für Entwicklungstätigkeiten frei werden. Finanzielle Entwicklungsrisiken sollen abgefedert werden. [107] Im Kontext von übergabebedingten Transformationsprozessen führt Ambidextrie dazu, dass ein bisheriges, etabliertes **System** der Übergeber aufrecht und **funktionsfähig** erhalten wird. Parallel dazu wird Raum für **neue Herangehens- und Denkweisen** der Übernehmer geschaffen. **Bisherige Stärken** des Unternehmens können weiterführend **genutzt** werden.[108] Voraussetzung hierfür ist ein **gemeinsames Verständnis** für zukünftige Führungs- und Organisationsverhältnisse, welches sich auf eine vorhandene Transformationsstrategie stützt. Ziel ist ein reibungsloser Übergang zwischen einer bestehenden und einer neuen bzw. veränderten Organisation.[109]

Die Unterscheidungen zwischen Organisationsentwicklung (OE), Transformations- (TM) und Change-Management (CM) wird in der Abbildung 11 dargestellt. Der Faktor Zeit bzw. die Dauer der Veränderungswirksamkeit sind dabei wesentlich. Bei der Organisationsentwicklung brauchen Veränderungen wesentlich mehr Zeit als beispielsweise bei Change-Management, da mehr Personen miteingebunden werden müssen, um gewünschte Ziele zu erreichen. [110] In generationsbedingten Übergabeprozessen handelt es sich um Transformationsprozesse. Ändert sich beispielsweise bei eigentümergeführten Familienunternehmen die Führung, so bedarf dieser Umstand ein auf die neuen Führungspersönlichkeiten adaptiertes Design der Führungs- und Organisationsstrukturen. [111] Die Abbildung veranschaulicht, die Einbettung von Transformationsprozessen im Verhältnis zu OE und CM. [112]

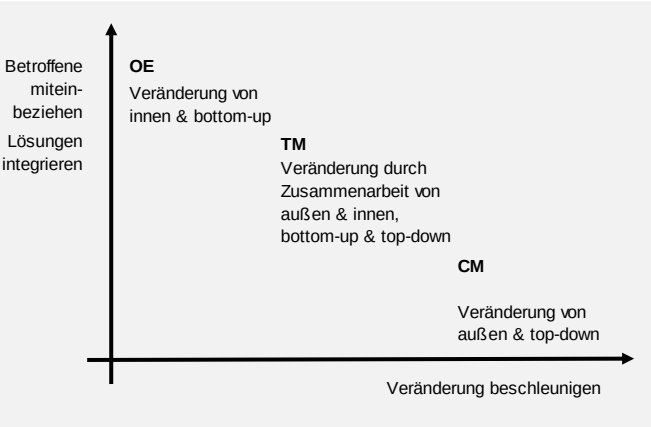

Abbildung 11: Überblick Organisationsentwicklung, Transformations-, Change-Management [113]

Organisationsentwicklung (OE) führt einen Wandel mittels Einbeziehung der Personen durch. Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, sich Fähigkeiten anzueignen, Probleme zu erfassen und lösungsorientiert handeln zu können. Sie werden Teil der Veränderung. Die Leistungsbereitschaft der Akteure wird dadurch gesteigert. [114] **Transformations-Management (TM)** ist als Bindeglied zwischen OE und CM zu verstehen und führt bestmöglich alle Interessen und Handlungsfelder

[107] Vgl. Haufe Akademie (2023), o.S.
[108] Vgl. Wimmer (2022), S. 73 ff.
[109] Vgl. Wimmer (2022), S. 59 ff.
[110] Vgl. Brandl (2021), S. 59 ff.
[111] Vgl. Wimmer (2022), S. 50 ff.
[112] Vgl. Brandl (2021), S. 59 ff.
[113] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Brandl (2021), S. 59 ff.
[114] Vgl. Brandl (2021), S. 59 ff.

zusammen. Anforderungen von außen (Umwelt) und innen (Organisation) sowie oben (Top-Down) und unten (Bottom-up). Beispielsweise betrifft dies die Strategie (inkl. Vision, Mission, Leitbild), die Unternehmenskultur (inkl. Führungsstil, Wertewelt) sowie Strukturen und Prozesse einer Organisation. [115] **Change-Management (CM)** unterstützt dabei Veränderungen strukturiert, effizient und effektiv durchzuführen. Eine rasch wirksame Umsetzung steht dabei im Fokus. Handlungsfelder können beispielsweise Restrukturierungen oder Modellierung neuer Geschäftsmodelle sein. [116]
Erfolgreiche Veränderungsprozesse liegen beispielsweise dem 3W-Modell nach Wilfried Krüger zu Grunde. Es braucht einen **Wandlungsbedarf**, vorhandene **Wandlungsbereitschaft**, sowie die **Wandlungsfähigkeit** eines Unternehmens. Sind alle drei Faktoren gegeben, besteht die Möglichkeit einer erfolgreichen Umsetzung des Veränderungsmanagements.[117]
Als eine weitere Grundlage für erfolgreiches Veränderungsmanagement kann das **Drei-Phasen-Modell** nach Kurt Lewin genannt werden. In der ersten Phase - Unfreezing soll ein **Veränderungsbewusstsein** bei den beteiligten Personen erzeugt werden, um diese in der zweiten Phase – changing – zur **Durchführung einer Veränderung** zu motivieren und zu bewegen. In der dritten Phase – refreezing – soll es wieder zu einer Stabilisierung kommen und die **neue Realität festigen**. [118]

„Tradition heißt nicht, Asche verwahren, sondern eine Flamme am Brennen erhalten."
Jean Jaures geprägt von Thomas Morus (1478 – 1535). [119]

Mittelständische Unternehmen sind das Herzstück der österreichischen Wirtschaft. Familien- bzw. Eigentümer geführte Betriebe vereinen traditionelle und wirtschaftliche bzw. ökonomische Werte über mehrere Generationen hinweg. [120] Wird die Führung aufgrund eines **Generationswechsels** übergeben, tritt ein **Veränderungsprozess** in Kraft, der das Unternehmen, die Familie und das Eigentum betrifft. Um die neue Führung erfolgreich umzusetzen, ist es entscheidend, dass während des Change-Prozesses eine aktive **Gestaltung** der Beziehungen aller Beteiligten **durch** effektives **Beziehungsmanagement** erfolgt. Zusätzlich sollten klare Zielsetzungen definiert werden.[121] Damit die Flamme – sinnbildlich eine Organisation – nicht erlischt, sondern weiterbrennt oder zukünftig noch stärker brennen kann – sinnbildlich der organisatorische Erfolg, braucht es ein derartiges systematisch veränderndes Vorgehen.
Eine österreichische Studie vom Bundesministerium für Digitalisierung und der Wirtschaftskammer prognostiziert, dass in Österreich bis zum Jahr 2029 bis zu 51.500 Unternehmen zur Übergabe anstehen werden. Neben **Neugründungen** können **Betriebsübernahmen** für Menschen, die in die Selbstständigkeit starten wollen, zukünftig ebenso interessant sein. Mögliche Risiken in Verbindung mit Aspekten der Wirtschaftlichkeit könnten gegen eine Neugründung sprechen. Bei bestehenden Unternehmen können beispielsweise Kundenstrukturen übernommen und rascher Umsätze generiert werden.[122]

[115] Vgl. Brandl (2021), S. 59 ff.
[116] Vgl. Brandl (2021), S. 59 ff.
[117] Krüger (2014), S. 14, zitiert nach Dahm, Holst, Schmitz (2020)
[118] Lewin (1947), zitiert nach Dahm, Holst, Schmitz (2020), S. 136 ff.
[119] Jaures geprägt von Morus; zitiert nach Razavi (2022), S. 40
[120] Vgl. Julius Raab Stiftung (2020), 1 f.
[121] Vgl. Rodenstock (2019), S. 38 f.
[122] Vgl. Ehrendorff (2022), S. 15

Übergabe- und Übernahmeprozesse kommen, abhängig von unterschiedlichsten Ausgangssituation, in verschiedensten Ausprägungen vor. Diese Übergabeformen können beispielsweise den Transfer einzelner Bereiche oder die Übertragung der gesamten Organisation umfassen. Erforderliche Maßnahmen für daraus resultierende Veränderungs- und Anpassungsprozesse sind maßgeblich von der spezifischen Form der Übergabe bzw. Übernahme abhängig. [123]

2.2.2 Übergabe- und Übernahmeprozess - Formen der Übergabe

Unternehmer müssen vorausschauend und rechtzeitig handeln, wenn es sich um die eigene **Unternehmensnachfolge** handelt. Speziell bei Familienunternehmen werden im Idealfall Nachfolgeregelung in der Eigentümerfamilie angestrebt. Sind entsprechende Voraussetzung für eine familieninterne Nachbesetzung nicht gegeben, kann das Unternehmen verkauft werden - an ein anderes Unternehmen, eine externe bzw. fremde Person oder einen bisherigen Mitarbeiter.[124] Bei der Übertragung auf **Angehörige** der Eigentümerfamilie sind erbrechtliche Aspekte zu beachten.[125] Testaments- und Pflichtteilsregelungen sollten bereits im Vorfeld zu Lebzeiten geregelt werden.[126]

Grundsätzlich muss bei einer Übergabe überlegt werden, ob nur **einzelne Teilbereiche** bzw. **Gesellschafteranteile** des Unternehmens - entsprechend einem Asset **Deal** - übergeben und verkauft, oder ob die gesamte Organisation einschließlich der Rechtsform und Vermögensanteile gemäß eines **Shared Deals** übertragen werden soll. Beim Asset Deal werden keine unterstützenden Prozesse übernommen, wie beispielsweise Personal, IT, Finanzen. D.h. es ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht von einer weniger kostenintensiven und rascheren Integration bzw. Übernahme auszugehen. Beim Shared Deal hingegen wird die gesamte Organisation übergeben und es kann auf bestehende Strukturen und Funktionen aufgebaut werden. Dies fördert die Kontinuität bzw. Aufrechterhaltung der laufenden Geschäftstätigkeiten und ermöglicht eine umfassendere Nutzung von Synergiepotenzialen. [127]
Wird eine Übernahme und **Übergabe innerhalb der Familie** geplant, ist auf gegeben Rechtsformen zu achten. Bei **Einzelunternehmen** können beispielsweise nur Shared Deals vollzogen werden. Materielle und immaterielle Vermögenswerte des Unternehmens, nicht jedoch Privatvermögen, werden mittels Kaufvertrags erworben. Handelt es sich um **Personengesellschaften**, können Gesellschafteranteile übertragen werden. Dies bedarf der Zustimmung aller Gesellschafter bzw. müssen die im Gesellschaftsvertrag verankerten Regelungen berücksichtigen werden. [128] Klassische Personengesellschaften sind beispielsweise OHG – offene Handelsgesellschaft – und die KG – Kommanditgesellschaft.[129] Bei **Kapitalgesellschaften** - GmbH oder AG - können Gesellschafteranteile übertragen werden. Vorbehaltlich spezieller Regelungen im Gesellschaftervertrag, kann der Übertrag ohne eine Zustimmung der Mitgesellschafter, Aktionäre oder des Vorstandes erfolgen.[130]

[123] Vgl. Meynerts-Stiller, Rohlof (2022), S. 79 ff.
[124] Vgl. Österreichische Notariatskammer (2022), o.S.
[125] Vgl. Jung (2015), S. 56 f.
[126] Vgl. TPA Steuerberatung GmbH (2023), o.S.
[127] Vgl. Meynerts-Stiller, Rohlof (2022), S. 79 ff.
[128] Vgl. Müller (2015) S. 310 ff.
[129] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 174
[130] Vgl. Müller (2015) S. 310 ff.

Soll das **Unternehmen an Mitarbeiter verkauft** werden, kann ein Management-Buy-Out Szenario (**MBO**) angedacht werden. Hierbei kann das gesamte Unternehmen oder einzelne Teile davon, durch den Einsatz von Privatvermögen oder mittels Kreditfinanzierungen, erworben werden. [131] Mitarbeiter werden dabei zu **Private-Equity-Investoren**. Sie erhöhen das Eigenkapital und bringen auch Know-how in das Unternehmen ein. Der Unternehmensbeteiligung steht die Haftung in der Höhe der getätigten Einlage gegenüber. Entgegen der Kapitalerhöhung durch Kreditfinanzierungen sind bei Private-Equity-Methode keine Zinsen zu bezahlen. Der Mehrwert für Investoren sind hierbei Mitspracherecht und Rendite in Bezug auf die Höhe der Einlage.[132]

Kommt ein **Verkauf** des Unternehmens **an fremde bzw. dritte Personen** in Frage, gibt es unter anderem folgenden Möglichkeiten:

- Management-Buy-In (MBI)
- Mergers und Acquisitions (M&A)
- Übertragung auf eine Stiftung[133]

Im Unterschied zu MBO wird bei Management-Buy-In (**MBI**) das Kapital durch externe Personen erhöht. [134] Wird die bestehende Organisation, oder Teile davon, durch ein anderes Unternehmen gekauft, bedarf es einer Fusion. **Merger** umfasst alle Faktoren, die der Verschmelzung zu einer wirtschaftlichen Einheit dienen. Beispielsweise Umstrukturierung und rechtliche Umwandlung. **Acquisition** umfasst die finanzielle Akquise, um den Kauf oder Anteilskäufe einer gesamten Organisation abzuwickeln. [135] Eine erfolgreiche **Merger-Integration** basiert auf einer professionellen Planung des Übergangs zwischen der Transaktions- und Umsetzungsphase sowie einer angemessenen **Verknüpfung** der **handelnden Personen**, deren **Tätigkeiten** und **Wissen** über beide Phasen hinweg. [136] Scheitert eine Merger-Integration, ist meist von einer hohen Wertvernichtung auszugehen. [137] Eine **Stiftung** dient primär dem Zweck, die Eigentümerfamilie und deren Nachkommen abzusichern und zu versorgen. In der Praxis häufig gewählt wird die Führungsstiftung insbesondere die Stiftung & Co. KG. Hierbei wird Kapital sowie Einfluss und Macht voneinander getrennt. Die Stiftung fungiert im Sinne eines Komplementären bzw. einer Komplementär-GmbH und hat somit Macht und Einfluss. Die Kommanditisten stellen Kapital zur Verfügung. Im Rahmen eines KG-Vertrages werden Rechte und Pflichten der Gesellschafter definiert.[138]

Der Nachfolgeprozess zielt darauf ab, dass ein Unternehmen von einem Übergeber auf einen Übernehmer übertragen wird. Wesentlich beeinflusst werden Übergabeprozesse von steuerlichen, gesellschaftsrechtlichen, erbrechtlichen sowie sozialen bzw. psychologischen Faktoren.
Eine Übertragung kann beispielsweise erfolgen:

- **entgeltlich** durch **Zahlung** eines dem Unternehmenswert entsprechenden Kaufpreises.
- unentgeltlich durch **Schenkung** oder **Erbschaft**.

---

[131] Vgl. Achleitner (2018), o.S.
[132] Vgl. BWL-Lexikon.de (n.d.), o.S.
[133] Vgl. Jung (2015), S. 56 ff.
[134] Vgl. Sturm (2018), o.S.
[135] Vgl. Mietzner (2018), o.S.
[136] Vgl. Meynerts-Stiller, Rohlof (2022), S. 23 f.
[137] Vgl. Meynerts-Stiller, Rohlof (2022), S. 20
[138] Vgl. Schiffer (2015), S. 141 ff.

- **Teilentgeltlich** durch Erbringung einer **Gegenleistung** die nicht dem Unternehmenswert entspricht [139]

Weitere Möglichkeiten bestehen beispielsweise in Form von **Gegenleistungen**:

- Übertragung gegen **Rente** auf Lebzeiten für die übergebende Person
- Übertragung durch **Verpachtung**. Die Übertragung soll nur teilweise erfolgen, die Organisation wird in Betreiber und Besitzer aufgespalten; die Betreibergesellschaft zahlt der Besitzergesellschaft Pacht. [140]

Es handelt sich hierbei um Übergangslösungen. Am Beispiel der „Übertragung durch Verpachtung" veranschaulicht, bleibt der Verpächter oder Übergeber **Eigentümer** der **Betriebsmittel**, der **Pächter** und mögliche Nachfolger darf diese **Betriebsmittel** jedoch **nutzen**. Ebenso ist hierbei zu beachten, dass unternehmensspezifisches Wissen in der Regel beim Übergeber liegt. Der Übernehmer hat Interesse, Zugang zu diesem Wissen über die Übergangsphase hinaus zu erlangen. Es bedarf daher zusätzlicher Vereinbarung, beispielsweise einer geregelten und zeitlich begrenzten **Beratungsfunktion** des Übergebers nach der Übergabe. [141]

Am Beispiel eines Familienbetriebes ist ausschlaggebend, ob der Übergeber von der Nachfolge Entgelt beziehen soll. Dementsprechend gibt es entgeltliche, teil- und unentgeltliche sowie rechtliche Übergaberegelungen. Der Fokus liegt hierbei somit auf der **möglichen Gegenleistung für Übergeber**. [142] Erfolgt die Übergabe in Teilschritten, müssen analog dazu auch Verantwortung und Eigentumsrechte sukzessive auf die Nachfolge übergehen. [143] Aus dem Blickwinkel der Übergabe ist wesentlich, ob es sich um **einen oder mehrere Eigentümer** handelt, sowie ob ein Familienbetrieb oder gar ein Konzern **Gegenstand der Übergabe** sein soll. Daraus resultieren unterschiedliche Maßnahmen sowie Stakeholder, die es zu berücksichtigen gilt. Aus der Perspektive der Nachfolge ist zu unterscheiden, ob die **Übernahme** von **Familienmitgliedern** bzw. -angehörigen, **Mitarbeitern** oder **externen Dritten** angetreten werden soll. Daraus ergeben sich unterschiedliche Formen der Übergabe, wie beispielgebend innerhalb der Familie durch Schenkung, MBO bei Mitarbeitern, MBI oder M&A bei externen Dritten. Steht die **Organisation** im Zentrum der Betrachtung, sind Einflussfaktoren wie Branche und Sparte, sowie Rechtsform und Beteiligungen zu berücksichtigen. [144]

Unabhängig von der Form einer Übergabe ist ein Nachfolgeprozess wie folgt zu verstehen:
Eigentum und **Führungsverantwortung** wird seitens Übergeber an den Übernehmer **abgegeben** bzw. final vollständig und irreversibel übertragen.

Aus dem Blickwinkel eines Übergebers im Nachfolgeprozess überdauert der Unternehmens-Lebenszyklus jenen Zyklus der Menschen, von der Einstiegs-, über Führungs- und Besitz- bis zur Ausstiegsphase, in einer Organisation.[145] Wie die Abbildung 12 zeigt, überdauert sowohl der Lebenszyklus des Übergebers, als auch jener des Übernehmers, die Lebensdauer einer Organisation. [146]

---

[139] Vgl. Jung (2015), S. 53 ff.
[140] Vgl. TPA Steuerberatung GmbH (2023), o.S.
[141] Vgl. Müller (2015) S. 320 f.
[142] Vgl. Jung (2015), S. 54
[143] Vgl. Jung (2015), S. 60
[144] Vgl. Jung (2015), S. 56 ff.
[145] Vgl. Ruckau (2021), S. 15
[146] Vgl. Ruckau (2021), S. 16

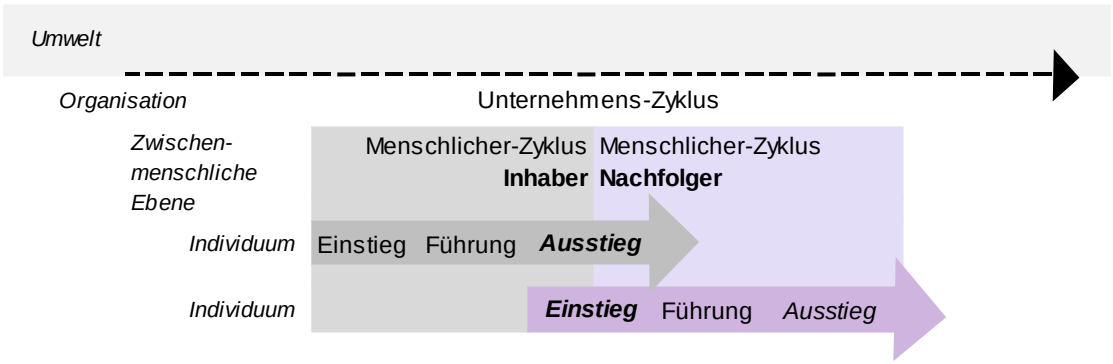

Abbildung 12: Prozessdarstellung Unternehmensnachfolge nach Nordqvist et al. [147]

Das Modell der Unternehmensnachfolge bildet einen möglichen Rahmen für einen Übergabeprozess. Dabei werden mögliche Einflussfaktoren auf persönlicher und zwischenmenschlicher Ebene einzelner Individuen, sowie auf Ebene der Organisation und dem Außen bzw. der Umwelt berücksichtigt.[148] Abhängig von der unternehmerischen Orientierungsphase werden Nachfolgeüberlegungen in unterschiedlicher zeitlicher Abfolge passieren. Wenn die Devise auf unternehmerisches Wachstum lautet, werden Planungen früher stattfinden als bei einer Betrachtung aus der Eigentümersicht, bei der die handelnde Person langjährig etabliert ist und eine starke emotionale Bindung zum Unternehmen verspürt. Erfolgreiche Übernahme beruht auf einer ordentlichen Planung, Entwicklung und bzw. oder Auswahl sowie Übergabe an einen Übernehmer. [149]
Unter der Annahme, dass sich Übergeber und Übernehmer auf ein organisatorisches und finanzielles Übergabeszenario geeinigt haben, werden weiterführend wichtige **rollenbezogene Aspekte** der einzelnen Akteure im Übergabeprozess betrachtet. Die Person, die den Betrieb übernimmt oder die Nachfolge antritt, spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Betriebsübernahme. Engagement, fachliche Kompetenz und Qualifikationen sind von großer Bedeutung. Eine wertschätzende und respektvolle Haltung gegenüber Mitarbeitern und Übergebern sollte weiterführend die Basis für eine erfolgreiche Übergabe und den Fortbestand des Unternehmens bilden.[150]
Hauptakteure im Übergabe- und Übernahmeprozess sind die **Übergebenden** und **Übernehmenden** eines Betriebes. Sie müssen folgende Voraussetzung mitbringen: [151]

Übergebende oder Eigentümer müssen bereit sein, das Unternehmen loszulassen. Sie initiiert in der Regel den Übergabeprozess. Den Nachfolgern bringen sie Verständnis entgegen und lassen ihnen genügend Freiraum, indem sie Veränderungen wertfrei gegenüberstehen und dadurch Veränderungsschritte zulassen und selbst tätigen können.

Nachfolger bzw. Übernehmende oder Inhaber müssen bereit sein und auch dazu einwilligen, das Unternehmen zu übernehmen. Sie übernehmen volle Verantwortung inkl. aller Führungsaufgaben. [152]

[147] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Nordqvist et al. (2013), zitiert nach Ruckau (2021), S. 16
[148] Vgl. Ruckau (2021), S. 16
[149] Vgl. Ruckau (2021), S. 19 ff.
[150] Vgl. Ehrendorff (2022), o.S.
[151] Vgl. Raible (2019), S. 144
[152] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 203 ff.

Am Beispiel eines familiengeführten Unternehmens wird veranschaulicht, welche **Stakeholder** Einfluss auf den Übergabeprozess nehmen können:

- Eigentümer und Übergeber
- Mitglieder der Eigentümerfamilie
- Übernehmer und zukünftiger Inhaber
- Geschäftsführer und Führungsebene
- Mitarbeiter
- Kunden
- Lieferanten
- Finanzierungspartner bzw. Banken [153]

Strategische Entwicklungsarbeit liegt in der Verantwortung des **Übernehmers**, der **Geschäftsführung** sowie der **Führungsebene**. Das Management stellt sicher, dass die Strategie konsequent umgesetzt wird. [154] **Familienmitglieder** können mehrere Rollen innehaben. Sie sind ein Teil der Eigentümerfamilie und stehen in einem direkten Verwandtschaftsverhältnis zu einem der Eigentümer. Zusätzlich zur familiären Rolle können diese Personen auch beispielsweise Teil des Managements sein und aktiv im Unternehmen mitwirken. Sie können, müssen jedoch nicht zwingend am Unternehmen beteiligt sein.[155] In vielen familiengeführten Großunternehmen wird oft auf externe Führungskräfte zurückgegriffen bzw. auch die Möglichkeit einer externen Beteiligung in Betracht gezogen.[156] **Mitarbeiter** sind Umsetzer auf operativer Ebene. Um Zukunftsängsten aufgrund geplanter Veränderungen, sowie möglichen Widerständen und Resignationen vorzubeugen, sollte die Belegschaft gezielt informiert werden. Die Übergabe soll das Fortbestehen des Betriebes und der Arbeitsplätze sichern. [157] **Kundenbeziehungen** sind oft an Personen gebunden. Entsprechende Information, Kommunikation und Rahmenbedingungen für ein Fortbestehen einer erfolgreichen Zusammenarbeit sind für diese Interessensgruppe entscheidend.[158] Für die Aufrechterhaltung guter Geschäftsbeziehungen mit **Lieferanten** sind deren Bedürfnisse zu berücksichtigen und Informations- und Kommunikationsmaßnahmen zu ergreifen.[159] Stringenz in der Strategie, Planung und Umsetzung eines Übergabeprozesses sind essenziell, um die Liquidität des Betriebes sicher und **Finanzierungspartner** zufriedenzustellen. [160] Zusätzlich können weitere externe Partner einen positiven Einfluss auf den Übergabeprozess nehmen und unterstützend tätig werden. Beispielsweise ist es ratsam, für steuerliche und erbrechtliche Angelegenheiten einen **Steuerberater** oder **Wirtschaftsprüfer** hinzuzuziehen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, für Vertragsgestaltungen und rechtliche Fragen die Expertise von **Rechtsanwälten** und **Notaren** in Anspruch zu nehmen. **Unternehmensberater** können bei strategischen Fragestellungen hilfreich zur Seite stehen und den Einarbeitungsprozess der Nachfolge begleiten. [161]

[153] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 209 ff.
[154] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 214
[155] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 196
[156] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 224
[157] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 215; Bossek, Letter (2015), 266 ff.
[158] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 226
[159] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 249
[160] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 214 f.
[161] Vgl. Nagl (2019), S. 35

Durch Berücksichtigung aller Stakeholder sollen vorhandene Wissenspotenziale genutzt, sowie der Unternehmenserfolg positiv beeinflusst werden.[162] Kann die Übergabe samt Prozess hingegen nicht geregelt werden, droht im schlimmsten Fall das Risiko einer Unternehmensschließung. [163]

2.2.3 Wissensorientiertes Risikomanagement und Methoden

Risikomanagement zielt darauf ab, die Existenz einer Organisation durch frühzeitiges Erkennen von Gefahren zu sichern. Angelehnt an einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess werden dabei Risiko- und Störquellen sowie Schadensursachen erfasst. Das Risikomanagement beschäftigt sich sowohl mit der Identifizierung und Bewältigung von Risiken, als auch mit der Nutzung von daraus resultierenden Chancen, die sich aus dem Führungs- und Durchführungsprozess der unternehmerischen Tätigkeit ergeben können.[164] Risikomanagement bringt beispielsweise Risiken in Verbindung mit investiertem Geld zum Ausdruck. Wird dieser Ansatz im Wissensmanagement aufgegriffen, so kann man von möglichen **personellen** und **strukturellen Risiken** in Verbindung mit **eingesetztem Wissenskapital** sprechen. Das sind jene Geldmittel, die für die Generierung, Verteilung und Weiterentwicklung in einer Organisation aufgewendet werden. [165]

Zur **Risikominderung** sind Maßnahmen **in Bezug auf Personen** (Aus-/Weiterbildung, Wissensweitergabe, -anwendung, -verteilung), **Technik** (Datenbanken primär zur Sicherung von explizitem Wissen), **Recht** (Patente, Lizenzen, Verträge mit Wissensträgern und -partnern) zu ergreifen. Sicherungs- bzw. Notfallpläne für das immaterielle Unternehmensgut Wissen sollten präventiv für Ernstfälle erstellt werden. Angelehnt an ein internes Audit müssen die Inhalte kontinuierlich überprüft, aktualisiert und weiterentwickelt werden. [166]

Die **Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse** – FMEA-Failure Mode and Effects Analysis oder auch kurz Auswirkungsanalyse genannt – ist eine **mögliche Methode** aus dem Risikomanagement.

Die FMEA wird zur frühzeitigen Identifizierung und Vermeidung von möglichen Fehlern eingesetzt. Dabei werden Fehlerursachen, Häufigkeiten und damit verbunden Risiken betrachtet und präventive Maßnahmen abgeleitet.

Vorteile:

- Es handelt sich um eine vollumfängliche Betrachtung und damit Mehrwert für die Prozess- und Wissenssicherung.
- Die Methode ist geläufig, da Beschreibungen und Anforderungen beispielsweise in ISO-Standards beschrieben werden. Dadurch ist die Analyse als standardisierter und praktikabler Formalakt im Unternehmen zu integrieren.

[162] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 196
[163] Vgl. Nagl (2019), S. 9
[164] Vgl. Romeike (2018), S. 9 f.
[165] Vgl. Müller (2019), o.S.
[166] Vgl. North, Brandner, Steininger (2016), S. 33

Nachteile:

- Es erfolgt eine vollumfängliche Betrachtung, allerdings wird diese sukzessive im Detaillierungsgrad geschärft und auf einzelne Komponenten heruntergebrochen. Grundvoraussetzung sind hierfür die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen, Daten und Informationen sowie ausreichende Systemkenntnisse zur Bewertung. [167]

Die **wissensbasierte Risikobetrachtung** beschäftigt sich mit Fragestellungen rund um **erfolgskritisches Wissen** und **Wissensdefizite bzw. -lücken**. Hierfür erforderliche Schritte lassen sich wie folgt zusammenfassen:
Im ersten Schritt erfolgt eine **IST-Analyse** des vorhandenen Wissens, um verfügbare Kompetenzen zu ermitteln. Weiterführend wird der **Soll-Zustand** definiert und auf Basis von strategischen und operativen Zielen hierfür erforderliches Wissen bestimmt. Mittels **Soll-Ist-Vergleichs** sollen Wissensdefizite erkannt, Handlungsbedarf bestimmt bzw. **Maßnahmen** zur Verbesserung des Wissensstandes **abgeleitet** werden.
Angelehnt an die Anforderungen der Qualitätsmanagementsystemnorm DIN EN/ISO 9001:2015 wird das für eine Organisation relevante Wissen ermittelt. Es handelt sich dabei um Wissen, dass zur unmittelbaren Erfüllung der Kundenanforderungen, sowie gesetzlicher Vorgaben benötigt wird. Darüber hinaus sollen alle Themen und Stakeholder, die ein organisatorisches Schaffen beeinflussen, berücksichtigt werden. [168] Auf Basis strategischer und operativer Unternehmensziele wird erforderliches Wissen definiert. Durch eine Ist-Analyse wird vorhandenes Wissen ermittelt und strukturiert. Durch Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Stand können Defizite oder Lücken erkannt und Handlungsbedarf abgeleitet werden. Beispielsweise fehlen fachspezifische Kenntnisse im Unternehmen, um Kunden entsprechend vorgegebenen Zielsetzungen bedienen zu können. Als möglicher Handlungsbedarf können bestimmte Schulungsmaßnahmen zur Höherqualifizierung der Mitarbeiter abgeleitet werden.[169]

2.2.4 Risiko Wissensverlust als Hauptdarsteller im Risikomanagement

Auslöser für Wissenslücken können beispielsweise Mitarbeiterwechsel oder Pensionsantritte sein.[170]
Aus Sicht des **Personalmanagements** können Wissensrisiken ebenso in einer **Risikoanalyse** veranschaulicht werden. Es handelt sich dabei um mögliche Fehleranalysen in Bezug auf:

- den quantitativen und qualitativen Personalbestand im Unternehmen
- den prognostizierten Personalbedarf hinsichtlich Anzahl, Qualifikation, Einsatzzeit
- die Personalentwicklungsprozesse, den Entwicklungsbedarf und die Umsetzung sowie ausgewählte Instrumente und Methodenmix
- den Personaleinsatz sowie hinsichtlich möglicher Fehl- und Nachbesetzungen[171]

[167] Vgl. Romeike (2018), S. 85 ff.
[168] Vgl. North, Brandner, Steininger (2016), S. 15 f.
[169] Vgl. North, Brandner, Steininger (2016), S. 19 f.
[170] Vgl. North, Brandner, Steininger (2016), S. 33
[171] Vgl. Gerlach (2020), S. 150

Explizites organisationales Wissen ist in der Praxis in der Regel gut dokumentiert und somit auch dann **gesichert**, wenn beispielsweise ein Inhaber aufgrund einer Übergabe das Unternehmen verlässt. Als **erfolgskritisches Wissen** im Übergabeprozess ist insbesondere das **implizite** bzw. **an Personen gebundene Wissen** zu bezeichnen. Es handelt sich dabei um Handlungen und Lösungsentscheidungen, die die ausscheidende Person im Kontext einer bestimmten Problemstellung durchgeführt und getroffen hat. Sofern dieses Wissen nicht verschriftlicht und transferiert wurde, steht es der Organisation und den nachfolgenden Personen nicht mehr zur Verfügung.[172]
Jedoch auch ein plötzliches und **unvorhersehbares Ausscheiden** von Wissensträgern, in Folge von Unfällen oder Krankheiten, kann zu Wissensverlusten führen. Ein wesentlicher Vorteil wäre eine **Nachfolge- und Notfallplanung** für derartige Worst-Case-Szenarien bereits zu Lebzeiten der Übergeber zu definieren. Oft wird diesem Risikofaktor jedoch noch zu wenig oder gar keine Beachtung geschenkt. [173]
Laut einer Erhebung von PwC Österreich im Jahr 2018, haben 43 % der befragten Familienunternehmen angegeben, dass es keine Nachfolgeregelung in ihrer Organisation gibt. [174]
Daraus ergeben sich neben **Wissensrisiken** auch erhebliche **wirtschaftliche Risiken**. Beispielsweise werden nach Todesfällen ohne vorhandene Testamente oder Verträge Maßnahmen aus dem aktuell gültigen Erbschafts- oder Schenkungsrecht schlagend. Daraus resultieren eventuelle Zahlungen aufgrund von Vermögensübertragungen. Idealerweise sind entsprechende Mittel zur Begleichung der Erbschafts- oder Schenkungssteuer vorhanden, allenfalls müssen Lösungen zur Mittelaufbringung, beispielsweise durch Veräußerungen in Betracht gezogen werden. [175]
Ein mögliches **Best-Case-Szenario** kann beispielhaft wie folgt beschrieben werden:
Übergeber können **zu Lebzeiten** die **Nachfolgeplanung** initiieren und eigene Wünsche und Versorgungsabsichten, die eigene Person sowie das familiäre Umfeld betreffend, miteinfließen lassen. Gestartet wird mit einer IST-Analyse zuzüglich einer klaren und strukturierten Dokumentation. Diese setzt sich zusammen aus:

- der Erfassung der Verflechtungen und Verhältnisse auf persönlicher, familiärer und gesellschaftsrechtlicher Ebene.
- einer getrennten Veranschaulichung des unternehmerischen und familiären Vermögens.

Daraus können konkrete Ziele die schriftlich festgehalten werden, sowie weiterführende Maßnahmen für die Umsetzung abgeleitet werden. **Wissen** über die geplante Nachfolge wird somit **gesichert und zugängig** gemacht. Weiterführend kann der Ernstfall simuliert werden, um zu eruieren, mit welchen rechtlichen und finanziellen Konsequenzen im Falle eines plötzlichen Ablebens der Eigentümer zu rechnen hätte. [176]

Die **Nachfolgeplanung** im Sinne eines **Mindest-Risikopräventions-Maßnahmenpaketes** auf Eigentümerebene kann in 3 Phasen unterteilt werden. Wie in der Abbildung 13 ersichtlich, ist der Ausgangspunkt das Alter und somit die Lebensphase, in der sich der Unternehmer befindet. [177]

[172] Vgl. Markt & Wirtschaft Westfalen (2022), o.S.
[173] Vgl. Möhrle (2023), S. 1
[174] Vgl. STATISTA (2022), o.S.
[175] Vgl. Möhrle (2023), S. 5 ff.
[176] Vgl. Möhrle (2023), S. 5 ff.
[177] Vgl. Möhrle (2023), S. 8

Phase:	**1**
Alter Übergeber:	30 Jahre +
Annahme:	Unternehmer ist verheiratet und hat Kinder.
Maßnahme:	Testament als Vorsorge für EhepartnerInnen und Kinder verfassen.

Phase:	**2**
Alter Übergeber:	45 Jahre +
Annahme:	Unternehmer ist verheiratet und hat Kinder.
Maßnahme:	Testament zur Absicherung des Ehepartners und der Kinder, sowie mögliche Nachfolge definieren und Gesellschaftervertrag ausarbeiten.

Phase:	**3**
Alter Übergeber:	60 Jahre +
Annahme:	Unternehmer ist verheiratet und hat Kinder.
Maßnahme:	Übergabeprozess vollenden und eigene Person, sowie Ehepartner weiterführend finanziell absichern.

Abbildung 13: Risikopräventions-Maßnahmen in der Nachfolgeplanung [178]

In der Phase 1 werden erste Nachfolgestrukturen auf Eigentümerebene formuliert. Die Phase 2 dient der Absicherung der eigenen Familie. In der Phase 3 erfolgt die Absicherung der eigenen Person und des Ehepartners nach erfolgter Übergabe. [179] Ergänzend aus dem Blickwinkel der Organisation ist es wichtig, dass die Nachfolge Handlungsfähig ist. Hierfür braucht es ein schriftlich ausformuliertes Testament sowie eine Vollmacht.[180]

In Übergabeprozessen gibt es noch weitere Risiken zu beachten, insbesondere bei **Übergaben innerhalb** einer **Eigentümerfamilie**. Der Übergeber und somit Wissensträger stellt sein Wissen nach der Übergabe weiterhin zur Verfügung und unterstützt die Nachfolge. Bei externen Übergabeszenarien kann diese Vorgehensweise hilfreich, bei familieninternen Übergaben jedoch problematisch sein. Unausgesprochene Glaubenssätze können die Nachfolge in seinen Handlungen negativ beeinflussen und beispielsweise deren Veränderungsmut einschränken. Wird ein Betrieb von **externen Personen** übernommen, ist die Kommunikation in der Regel klarer. Mögliche Probleme können frei von fest verankerten Überzeugungen oder Grundannahmen direkt angesprochen werden. [181]

Bei kleinen und mittleren familiengeführten Betrieben beispielsweise Handwerkbetrieben ist Erfahrungswissen besonders relevant und bei Verlust mit großem Risiko behaftet. Spezielles **Beziehungs**-, **Fach**- und **Handlungswissen** ist in den meisten Fällen an eine oder wenige Personen gebunden. Wissensprobleme treten bei Generationswechsel, Unternehmer-Nachfolge oder Ausscheiden von Mitarbeitern auf. Mögliche Lösungsansätze bestehen darin, dass **Mitarbeiter** durch erfahrene Kollegen **gecoacht** werden bzw. diese **Experten** weiterhin dem Unternehmen **als Trainer** oder Berater zur Verfügung stehen. Zudem sollte eine **Übergabe schrittweise** durchgeführt werden, um Wissensverlusten entgegenzuwirken. [182]

[178] Vgl. Möhrle (2023), S. 8 Quelle: in Anlehnung an Möhrle (2023), S. 8
[179] Vgl. Möhrle (2023), S. 7 f.
[180] Vgl. Möhrle (2023), S. 73
[181] Vgl. Markt & Wirtschaft Westfalen (2022), o.S.
[182] Vgl. North (2021), S. 192 f.

Neben Risiken auf der Eigentümerebene, gibt es auch Risiken auf der Führungsebene. Insbesondere auf jener Managementebene, die nicht unmittelbar an strategischen Entwicklungsprozessen beteiligt war, kann es zu **organisationalen Widerständen** in der Strategieumsetzung kommen. [183] Wichtig ist es daher, dass auch die **erste und zweite Führungsebene** ausreichend **informiert** und auch **qualifiziert** ist, um die strategischen Ziele und Maßnahmen mittragen und umsetzen zu können. [184]

Die These, dass Wissen eine **Halbwertzeit** hat, die durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz abnimmt, ist allgegenwärtig und stellt ein mögliches Risiko dar. Diese Eigenschaft beschreibt den Wertverlust um die Hälfte innerhalb einer bestimmten Zeit. Betriebliches Wissen soll eine Halbwertszeit von 4 Jahren und IT-spezifisches Wissen eine Halbwertszeit von 1,5 Jahren vorweisen. Der Verfall von Wissen kann jedoch nicht verallgemeinert werden und **beruht nicht auf** einer **empirischen Grundlage**. [185] Es hängt davon ab, um welches Fachwissen es sich handelt, sowie in welchem gesellschaftlichen und zeitlichen Kontext dieses Wissen eingebettet ist. Am Beispiel von wissenschaftlicher Literatur erläutert ist eher davon auszugehen, dass altes Wissen von neuem Wissen überlagert wird, sofern damit gleiche Standpunkte beleuchtet werden. Technologischer Fortschritt wiederum kann bestehendes Wissen ergänzen oder ersetzen. [186] Von einer beruflichen und gesellschaftlichen Perspektive aus betrachtet, ist eher anzunehmen, dass sich **Wissen präzisiert**, **aktualisiert** und **erweitert**, **anstatt** zu **verfallen**. [187] Es sind daher eher Risiken des Wissensverlustes durch unzureichendes Speichern von Daten, Ablauf von Nutzerrechten, erlernen aufgrund unzureichender Wissensnutzung, zutreffend. [188]

Um drohenden Wissensverlusten vorzubeugen, ist es essenziell, Wissen zu sichern und zu dokumentieren. Aufgrund von **Datenmissbrauch** und Wirtschaftsspionage gewinnt der **Schutz von Daten** und Wissen im Zeitalter der Digitalisierung immer mehr an Bedeutung. [189]

Um generationsübergreifend das Bestehen einer Organisation durch Übergabe sichern zu können, muss zeitgereicht mit einer Planung begonnen bzw. hierfür Strukturen aufgebaut werden. [190]

2.3 Wissensorganisation - Rahmenbedingung und Voraussetzungen

2.3.1 Organisationsformen, Aufbau- und Ablauforganisation, Rollen

Um eine ideale und sichere Wissensumgebung zu schaffen, muss zu Beginn der geeignete Rahmen samt Strukturen in einer Organisation definiert und weiterführend sukzessive aufgebaut werden. [191] Eine **Organisation** dient dem Zweck als funktionierendes Werkzeug, Rahmenwerk und Führungsinstrument die unternehmerische Zielerreichung zu unterstützen und fördern. [192] Dabei wird in **statische** und **dynamische Organisationsbereiche** unterschieden die als Aufbau- und

[183] Vgl. Mussnig, Giermaier, Sitter (2020), S. 75 f.
[184] Vgl. Felden, Hack, Hoon (2019), S. 214
[185] Vgl. Helmrich, Leppelmeier (2020), S. 5
[186] Vgl. Helmrich, Leppelmeier (2020), S. 8 f.
[187] Vgl. Helmrich, Leppelmeier (2020), S. 5
[188] Vgl. Helmrich, Leppelmeier (2020), S. 9
[189] Vgl. Müller (2022), S. 16
[190] Vgl. Ruckau (2021), S. 260 f.
[191] Vgl. Müller (2022), S. 178
[192] Vgl. Vahs (2019), S. 16

Ablauforganisation bezeichnet werden. Beide Bereiche beeinflussen sich wechselseitig und sind voneinander abhängig. Die **Aufbauorganisation** beschäftigt sich mit den Aufgaben und Teilaufgaben einer Organisation, sowie deren Verteilung, die mittels Organigramms und Stellenbeschreibungen veranschaulicht werden. Daran anknüpfend werden im Rahmen der **Ablauforganisation** die Prozesse und die Erfüllung der darin beschriebenen Tätigkeiten genau betrachtetet und in Form von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen bzw. Ablaufdiagrammen dargestellt. [193] Hierfür werden dynamische Faktoren berücksichtigt und miteinbezogen, wie beispielsweise eine zeitliche Abfolge einzelner Prozessschritte, Auslastung und Einsatzmöglichkeit, sowie Leistungsfähigkeit von Menschen und Maschinen, erforderliche Arbeitsmittel und Ausstattung der Arbeitsplätze. [194] Üblicherweise wird eine **theoriegestützte Reihenfolge** eingehalten, die eine Definition der Aufbau- vor der Ablauforganisation vorsieht. Der Fokus liegt somit auf der Struktur, an die in weiterer Folge die Prozesse angepasst werden müssen. Um Problemen zwischen einzelnen Prozessen vorzubeugen und die Prozesse besser an die Bedürfnisse der Kunden ausrichten zu können, wird eine umgekehrte Reihenfolge empfohlen. [195] Diese prozessorientierte Vorgehensweise wird beispielsweise im **Business Reengineering** angewandt. Hierbei soll das unternehmerische Handeln neu überdacht werden bzw. erfolgswirksame Prozesse wesentlich verändert werden. [196] Auslöser hierfür können Unternehmensübergaben und -übernahmen sein, speziell im Falle von Merger-Integrationen bzw. wenn es sich um Verschmelzungen mehrerer Unternehmen oder die Integration eines Unternehmens in ein anderes Unternehmen handelt. [197]

Die Schaffung neuer bzw. für den Übergabeprozess förderlicher Formalstrukturen ist ein essenzieller Schritt im Übergabeprozess. Die Schaffung zwischenmenschlicher Beziehungen und Strukturen bedarf einer separaten Betrachtung, da diese Form der Strukturierung als wesentlich schwieriger einzustufen ist. [198] Wissensmanagement im Kontext der klassischen Wissensarbeit kann auf unterschiedlichste Art in eine Organisationform integriert werden. [199] Beispielgebend werden wie folg mögliche Organisationsstrukturen dargelegt und näher erläutert.

Wissensmanagement als **Stabsstelle** ist weisungsunbefugt und in einer unterstützenden Funktion für Führungskräfte tätig. Idealerweise sollte es im Personalmanagement oder der obersten Führung angesiedelt sein. Diese Form ist in der Praxis eher rückläufig, da sich Wissen oft in Projekten und damit verbundener Teamarbeit manifestiert. [200]

Die **Matrix**-Organisation fügt Wissensmanagement ergänzend - idealerweise auf gleicher Berechtigungsebene - den bestehenden Funktionsbereichen hinzu. Um Wissenssynergien nutzen zu können, müssen vorher einzelne Barrieren innerhalb der Matrix-Struktur durchbrochen werden. [201]

Die **Ausschuss**-Variante besteht aus einer Gruppe verschiedenster Personen aus den Funktionsbereichen. Diese greift beispielsweise Probleme auf, berät, entscheidet, informiert.

Beim **Linien**-Wissensmanagement handelt es sich um eine zentrale oder dezentrale Integration von Wissensmanagement. Dezentral kann es unterschiedlichen Funktionsbereichen, wie bei-

[193] Vgl. Bea, Göbel (2019), S. 239
[194] Vgl. Thommen et al. (2020), S. 492 f.
[195] Vgl. Thommen et al. (2020), S. 494
[196] Vgl. Thommen et al. (2020), S. 533
[197] Vgl. Meynerts-Stiller, Rohlof (2022), S. 23
[198] Vgl. Ruckau (2021), S. 261
[199] Vgl. Müller (2022), S. 178
[200] Vgl. Müller (2022), S. 179 f.
[201] Vgl. Müller (2022), S. 178

spielsweise dem Einkauf der Produktion und dem Personalmanagement, zugeordnet sein. Ergänzend dazu kann das **Shared Service** Konstrukt genannt werden. Wie in der Abbildung 14 ersichtlich, kann Wissensmanagement zentralisiert als Unterstützung für Geschäftsbereiche implementiert werden. [202]

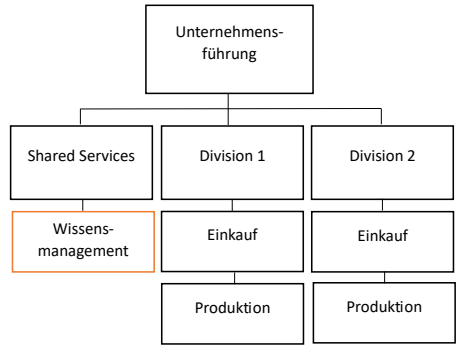

Abbildung 14: Shared Service Center [203]

Das **Shared Service Center** stellt in seiner Doppelfunktion als internes Wissensmanagement-Dienstleistungs- und Beratungszentrum mögliche Rahmenwerke zur Verfügung, um spezifische Ziele in den Geschäftsbereichen auf Basis einer Ist-Analyse ableiten zu können und begleitet optional bei der Umsetzung und Zielerreichung. Die Wissensstrategien müssen von den einzelnen Bereichen selbst umgesetzt werden. Im Wissens-Controlling mittels Knowledge Scorecard können beispielsweise Zielerreichungs- sowie Durchdringungsgrad - im Verhältnis zur gesamten Organisation - erhoben werden. Unterstützend kann das Shared Service Center Debriefings bei Projekten oder einem Personalwechsel durchführen und somit zusätzliche Rollen einnehmen, die jedoch im Vorfeld entsprechend definiert werden müssen. [204]
Im Übergabeprozess sind die wesentlichen Rollen primär durch die Übergebenden, die Wissen weitergeben, und Übernehmenden, die Wissen empfangen, definiert. [205] Im Wissensmanagement ist das Topmanagement dafür verantwortlich, Wissen in der Organisation zu verwalten, die mittlere Führungsebene entwickelt und die Mitarbeiter bzw. Wissensarbeiter beispielsweise in der Produktion wenden Wissen an. [206] Unter der Annahme es ändert sich bei eigentümergeführten Familienunternehmen aufgrund eines Generationswechsels die Führung, so bedarf es eines - auf die neuen Führungspersönlichkeiten adaptierten - Designs der Organisationsstrukturen. [207] Soll die Wissensarbeit über die Übergabephase hinaus für eine Organisation wichtiger Bestandteil bleiben, können weiterführend wissensspezifische Rollenbilder definiert und implementiert oder vorhandene Rollen beibehalten werden. Dies können beispielsweise kollaborative Wissensmanager oder auch Cief Knowledge Officer (CKO) sein. [208] Sie sind verantwortlich Wissensstrategien und -ziele wei-

[202] Vgl. Müller (2022), S. 178
[203] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Müller (2022), S. 179
[204] Vgl. Vollmar (2016a), S. 43 ff.
[205] Vgl. Raible (2019), S. 144
[206] Vgl. Müller (2022), S. 186
[207] Vgl. Wimmer (2022), S. 50 ff.
[208] Vgl. Grasshoff (2023), S. 55 f.

terzuentwickeln, einen Rahmen für die Umsetzung und Zielerreichung zu schaffen, relevantes Wissen zu bestimmen. [209] Sie fungieren als Coach, Unterstützer und Motivator, um Wissensmanagement gemeinsam mit der Belegschaft umzusetzen und zu leben. [210] Wissensmanager sind auch als Spezialisten tätig, um moderierte Übergaben, Debriefings, Storytelling durchzuführen oder zu unterstützen. Sie sind verantwortlich für die interne Daten- und Strukturpflege in vorhandenen Wikis.[211]

2.3.2 Wissensqualität und Business Excellence

Ein Unternehmen strebt nach Wettbewerbsvorteilen, um dadurch der Konkurrenz bzw. den Mitbewerbern am Markt voraus zu sein. Es geht dabei beispielsweise um nutzenstiftende und einzigartige Fähigkeiten, durch die sich ein Unternehmen gegenüber Mitbewerbern am Markt Vorteile verschaffen kann. [212] Im Kontext der Wissensarbeit können diese Fähigkeiten als Kompetenz beschrieben werden. Personen oder Organisationen können ihr Wissen in einer bestimmten Situation bewusst abrufen und einsetzen, um ein gewünschtes oder definiertes Ziel zu erreichen. [213] Kernkompetenzen können die Basis für Wettbewerbsvorteile bilden. Es handelt sich hierbei um die Bündelung von Ressourcen, Fähigkeiten oder beispielsweise langjährigem Erfahrungswissen. Diese Kombination ist für eine Organisation einzigartig, wertvoll und für Mitbewerber nicht substituier- oder imitierbar.[214]

Standards für Managementsysteme definieren den Handlungsspielraum einer Organisation in unterschiedlichsten Bereichen - wie beispielsweise Umwelt, Qualität, Energie - um methodisch eine Leistungsverbesserung sowie Zielerreichung herbeizuführen. Es gibt mehr als 80 international anerkannte Managementsystem-Standards, darunter fallen die ISO (International Organization for Standardization [215]) 9001 für Qualitäts-, ISO 14001 für Umwelt, ISO 50001 für Energiemanagementsysteme. [216]

Die Basis jeglicher Managementsysteme ist ein Qualitätsmanagementsystem. [217] **Total Quality Management** (TQM) beispielsweise wird auch als ganzheitliches Qualitätsmanagement bezeichnet. [218] Im Unterschied zu TQM – hier rückt der Faktor Qualität in den Fokus – wird bei **Total Knowledge Management** (TKM) die Ressource Wissen zum Hauptdarsteller. Dieser soll sich im Handeln aller Mitarbeiter, sowie in der Ausrichtung und Durchführung von Geschäftsprozessen wiederfinden. [219]

Werden mehrere Managementsysteme – sogenannte **integrierte Managementsysteme** - in einer Organisation aufgebaut, empfiehlt sich eine Verknüpfung, um Synergien in der Einführung und

[209] Vgl. North, Brandner, Steininger (2016), S. 44
[210] Vgl. Grasshoff (2023), S. 55 f.
[211] Vgl. Müller (2022), S. 188
[212] Vgl. Helmold (2023), S. 459 f.
[213] Vgl. North, Brandner, Steininger (2016), S. 7
[214] Vgl. Thommen, et al. (2020), S. 589 f.
[215] Vgl. Müller (2022), S. 141
[216] Vgl. Fritz (2023), S. 47 f.
[217] Vgl. Fritz (2023), S. 50
[218] Vgl. Fritz (2023), S. 50
[219] Vgl. Müller (2022), S. 28

Umsetzung nutzen zu können. [220] Bei integrierten Managementsystemen werden mehrere Hauptdarsteller gleichzeitig auf die Bühne gestellt, beispielsweise Qualität, Umwelt, Energie, Wissen. [221] Weitere Möglichkeiten darüber hinaus bzw. mehrere Anforderungen gleichzeitig abzubilden, vereint das **EFQM-Modell**. [222] Dieses Modell für Business Excellence, benannt nach seinem Gründer der European Foundation for Quality Management, wird international eingesetzt, um Unternehmen in Veränderungsprozessen anzuleiten und die Performance zu erhöhen. **Menschen, Prozesse, Resultate** einer Organisation stehen dabei im Zentrum des Modells. [223] Es dient als Orientierungshilfe und Rahmen, um die **Qualität** einer Organisation **auf mehreren Ebenen** zu **verbessern**, unter Berücksichtigung interner und externer Einflussfaktoren sowie nutzniesender Stakeholder. [224] Die Analyse umfasst neun Bereiche eines Unternehmens: Führung, Mitarbeitende, Strategie, Partnerschaften/Ressourcen, Prozesse/Produkte, Kunden-, mitarbeiter-, gesellschaftsbezogene Ergebnisse, Geschäftsergebnisse. [225] Bei der Überarbeitung der aktuell 2. Ausgabe flossen Meinungen von Führungskräften aus 60 Organisationen unterschiedlichster Branchen, sowie 2000 Change-Experten mit ein, was Rückschlüsse auf eine **hohe Praxisrelevanz** zulässt.[226] Auf Basis von Erfahrungsberichten, ca. 50.000 Organisationen weltweit haben das EFQM-Modell in Verwendung, können beispielhaft Beweggründe, die auch im Kontext der Übergabe- oder Nachfolgeplanung relevant sein können, zur Modell-Anwendung genannt werden. Transformationsprogramme können in einer Organisation gestartet und mittels EFQM-Modells sukzessive zur erfolgswirksamen Umsetzung gebracht werden.[227] Es wird hiermit hinterfragt, in welcher Form das Unternehmen derzeit besteht und wohin Entwicklungen führen sollen. Beispielsweise: Warum eine Organisation mit einer spezifischen strategischen **Ausrichtung** einen bestimmten Zweck erfüllen möchte? Wie die Organisation diese Ausrichtung umsetzen bzw. **realisieren** wird? Welche **Ergebnisse** bisher erzielt wurden und welche zukünftig folgen sollen? [228] Das EFQM-Modell ermöglicht somit eine Momentaufnahme einer gesamten Organisation und deren Reifegrads. Es kann bei der Einführung eines gelebten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, sowie dem Umgang mit neuen Risiken helfen. [229] Das EFQM-Modell kann als Alternative oder zusätzlich zu einem ISO 9001 Qualitätsmanagementsystem im Unternehmen eingeführt werden. [230]

2015 wurde die **ISO 9001** einer wissensbezogenen Revision unterzogen. Daraus entstand ein eigener Abschnitt, der sich dem Wissen der Organisation widmet. Um ein Zertifikat erhalten oder dessen Gültigkeit verlängern lassen zu können, mussten daher wissensrelevante Aspekte nachgewiesen werden können. Dies umfasste den internen Umgang mit Wissen, beispielsweise das Identifizieren und die Sicherung von prozessrelevantem sowie implizitem Wissen, das Schaffen einer gelebte Fehlerkultur, Wissenserfassung in Form von gelenkten Dokumenten, Berücksichtigung externer Wissensquellen. 2018, vermutlicher Auslöser dürfte das Ergebnis einer Onlinebefragung gewesen sein, wurde das Thema Wissensmanagement eigenständig in der **ISO 30401** abgebildet. 11.722 Organisationen und Privatpersonen wurden seitens ISO-Revisions-Gremium

[220] Vgl. Fritz (2023), S. 50
[221] Vgl. Fritz (2023), S. 50
[222] Vgl. Fritz (2023), S. 54
[223] Vgl. Helmold (2023), S. 57 ff.
[224] Vgl. Bruhn (2020), S. 461 ff.
[225] Vgl. Gnahs, Quilling (2019), S. 46 ff.
[226] Vgl. EFQM (2021a), S. 2
[227] Vgl. EFQM (2021), o.S.
[228] Vgl. EFQM (2021a), S. 11
[229] Vgl. EFQM (2021), o.S.
[230] Vgl. Gnahs, Quilling (2019), S. 46

zuvor betreffend notwendiger und wissensrelevanter Optimierungsvorschläge in der ISO 9001 befragt und 72 % davon forderten eine Integration von Wissensmanagement. [231]

Neben genannten Wissensbestandteilen aus der ISO 9001 fordert die ISO 30401 den bewussten Umgang mit der Ressource Wissen aller Akteure und somit der Verankerung von **Wissensmanagement als Wertehaltung**. Um einerseits aus vorhandenem Wissen **neue Wissensformen** umzuwandeln und andererseits einen **Mehrwert** - für ein bewusstes Setzen von Handlungen - **für** die **Personen** bzw. die **Organisation** zu generieren. Die ISO 30401 wird in der Praxis gut angenommen, da diese im Aufbau bekannten und angewandten Managementsystemen ähnlich ist und ermöglicht Organisationen den systematischen Einstieg in das Wissensmanagement. [232]

Die Anwendung der ISO 30401 ist für eine Organisation freiwillig. Es obliegt der Organisation weiterführend zu entscheiden, ob Standards als Leitlinie für die eigene Wissensmanagemententwicklung oder bis hin zur Erlangung von Zertifikaten eingesetzt werden sollen. [233] Als erste Systemnorm rund um das Thema Ressource Wissen wurde die ISO in ihren Formulierungen eher allgemein gehalten. Um nicht nur Großbetrieben Wissensorientierung zu geben, wurden die Inhalte im Kontext von KMU-Betrieben überarbeitet und in der **DIN SPEC 91443:2021-08** konkretisiert festgehalten.[234] Die ISO 30401 als auch die DIN SPEC 91443:2021-08 orientieren sich in der Vorgehensweise bzw. im Umgang an folgenden fünf Schritten: **Wissen erzeugen, sichern, teilen, aussondern und nutzen**. Wesentlich dabei ist nicht, bei welchem Schritt genau begonnen wird, sondern, dass gestartet wird und sukzessive alle Schritte im Sinne eines Kreislaufes mehrmalig durchlaufen werden. Die Wissensprozesse werden in folgende sechs Kategorien unterteilt. Zu Beginn sind **Anwendungs- und Wissensbereiche festzulegen**. Anschießend werden **Wissensmanagement-Ziele definieren** und **Maßnahmen abgeleitet**. Weiterführend soll **Wissensmanagement betrieben** und die hierfür abgeleiteten **Maßnahmen** dabei **unterstützen**. **Veränderungen** müssen kontinuierlich **überwacht** und **gesteuert** werden. [235] In Zusammenhang mit der ISO 30401 sowie der DIN SPEC 91443:2021-08 wird lt. Norm eine **ganzheitliche Betrachtung** eines Unternehmens **empfohlen**. Es können jedoch auch **einzelne Bereiche**, Geschäftsprozesse oder Teams einer Organisation aufgegriffen werden und mit einer **Umsetzung im kleineren Rahmen gestartet** werden. [236]

Ebenso relevant sind individuelle Rahmenbedingungen einer Organisation, die jeweils unterschiedliche Anforderungen an ein Managementsystem stellen. Größere bzw. komplexere Organisationen benötigen in der Regel ein umfassenderes Dokumentations- und Berichtswesen im Vergleich zu kleineren, weniger regulierten Organisation. [237] Dennoch gilt es zu beachten, dass im Gegenzug zur Nutzung bzw. Berücksichtigung und Weiterführung bestehender Managementsystemstandards oder Modelle im Kontext von Übernahmeprozessen ein Neuaufbau nicht kurzfristig passieren kann. Die **Implementierung** eines oder mehrerer Standards **erfordert** jedenfalls **ausreichend** monetäre, zeitliche, personelle **Ressourcen** und ist durchaus als Herausforderung zu bezeichnen. [238]

---

[231] Vgl. Pawlowsky (2019), S. 279 f.
[232] Vgl. Wagner (n.d.), o.S.
[233] Vgl. Carlucci et al. (2022), S. 975 ff.
[234] Vgl. Bornemann (2021), 01:20-02:20
[235] Vgl. Bornemann (2021), 04:00-05:32
[236] Vgl. Bornemann (2021), 08:40-09:30
[237] Vgl. Fritz (2023), S. 48
[238] Vgl. Carlucci et al. (2022), o.S.

2.3.3 Wissensziele - strategisch und operativ

Ein Unternehmen benötigt definierte **strategische Ziele** als Basis für jegliches weiterführende Handeln. [239] Ziele sind zukünftige Soll-Zustände, die durch aktives Setzen und Einleiten von Veränderungsmaßnahmen und -prozessen in der Gegenwart gestartet werden und bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen. Unternehmensziele können sowohl strategisch als auch operativ sein und werden in der **Unternehmensvision** vereint.[240] Dies bedeutet vereinfacht ausgedrückt, dass die Vision den zukünftigen und erstrebenswerten Weg im übertragenen Sinne in Worte fassen und dadurch alle relevanten Personen begeistern und motivieren soll, aktiv bei der Umsetzung und dem Erreichen von Zielen mitwirken zu wollen. [241]
Zieledefinitionen im Kontext der **Übergabe** beschäftigen sich damit, wie und wohin sich das Unternehmen in den nächsten 15 Jahren entwickeln soll, welche Rendite erwirtschaftet werden soll, in welcher Form finanzielle Mittel für Investitionen aufgebracht werden sollen und vor allem, wie bzw. in welcher Konstellation die Unternehmensnachfolge gesichert werden kann. Im Rahmen der konkreten **Übergabeplanung** müssen auch Ziele zur Kommunikationsstrategie überlegt werden. Wer soll beispielsweise wann, in welcher Form und in welchem Ausmaß Informationen erhalten. [242]
Ziele aus der Perspektive der **Wissensarbeit** sind ausgerichtet auf flächendeckenden Einsatz von Wissenstransfermethoden beispielsweise Debriefing von Experten [243], Sicherung und zur Verfügung stellen von Wissen, Datenpflege, effizientes Einschulen beispielsweise neuer Mitarbeiter, Vorantreiben von Aus- und Weiterbildungen. [244]
Die Definition **operativer Unternehmensziele** sollte jedenfalls nach dem **SMART-Konzept** - spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realisierbar, terminisiert - erfolgen. Unter Einhaltung dieser Kriterien sollen diese für alle Personen im Unternehmen klar und verständlich sein. Jeder Akteur muss wissen, was, in welchem Ausmaß, wie und bis wann umzusetzen ist. [245]
Als Instrument zur Zielvereinbarung und Führung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften bietet sich das „**Objectives-Key-Results**"-Konzept (OKR) an. Ziele werden gemeinsam vereinbart und Schlüsselergebnisse in kurzen Zyklen besprochen. Anregungen der Belegschaft sind wichtiger Bestandteil und fließen in der Festlegung der Folgeschritte mit ein. Der Fokus liegt auf messbaren Ergebnissen und der aktiven Einbindung der Mitarbeiter. Im Vergleich dazu werden bei **Management-by-Objectives**"-Konzepten (MbO) erbrachte Leistungen einmal jährlich besprochen und daraus Folgeschritte betreffend Entlohnung sowie Aus- und Weiterbildung bestimmt. [246]

[239] Vgl. Mussnig, Giermaier (2020), S. 291
[240] Vgl. Mussnig, Giermaier (2020), S. 292
[241] Vgl. Mussnig, Granig (2020), S. 206 f.
[242] Vgl. Rodenstock (2019), S. 43 f.
[243] Vgl. Müller (2022), S. 202
[244] Vgl. North, Brandner, Steininger (2016), S. 39
[245] Vgl. Mussnig, Giermaier (2020), S. 293
[246] Vgl. Braun, Pundt (2020), S. 89 f.

2.4 Führung im Kontext - Übergabe, Mensch, Generation

2.4.1 Wissensorientierte Führung und Ansätze

Führung fängt bei **Selbstführung** an. Eine Führungskraft muss sich selbst am besten kennen, mit allen Stärken und Schwächen, sowie Fähigkeiten, Glaubenssätzen und Verhaltensmuster. Die dadurch bedingt ausgelöste innere Ruhe ermöglicht ein wertfreies Kommunizieren mit seinem Gegenüber. Die Qualität der Kommunikation und weiterführend im Wissensaustausch und der Wissensweitergabe wird gestärkt und damit auch Konflikten und Missverständnissen entgegengewirkt.[247] **Führungskräfte** die ihren Worten auch Taten folgen lassen, können zum **Vorbild für Mitmenschen** werden. Authentische Führung schafft Glaubwürdigkeit und Vertrauen auf mehreren Ebenen. Beispielsweise auf der **fachlichen Ebene** durch ein kompetentes Auftreten, sowie auf **Herzensebene** durch **Vorleben** der eigenen Wertehaltung. Als Beispiele hierfür könnten Wertschätzung, Respekt und Gleichbehandlungsgrundsätze im Umgang mit anderen Mitmenschen genannt werden. Ebenso im Umgang mit Wissen können Führungskräfte die **Bereitschaft Wissen zu teilen** und weiterzugeben, vorleben. Durch diese Verhaltensweisen werden weitere Personen motiviert und inspiriert, deren Verhalten an jenes der Führungskraft anzugleichen. [248]
Wissen ist personengebunden und somit als subjektiv in Zusammenhang mit der Weitergabe zu bezeichnen. Zudem wird der Umgang mit Wissensweitergabe durch ethische Aspekte beeinflusst. Folgende zentrale Fragestellungen sind daher zu berücksichtigten: Wer ist Wissensempfänger und welchem übergeordneten Zweck dient das zur Verfügung gestellte Wissen? Entsprechen die Absichten des Empfängers und der übergeordnete Zweck der Wertehaltung des Wissensträgers?
Stimmen **Werte** des **Wissensübergebers** mit jenen des **Empfängers**, sowie der **übergeordneten Zweckdienlichkeit** überein, wird dieser Akt freudebringend und motivierend auf Beteiligte einwirken. Basiert die Weitergabe nicht auf einer **positiven inneren Motivation** und einem Werteeinklang, kann das mittel- und langfristig zum Scheitern des Wissensmanagements im Unternehmen führen. [249] Führung bzw. **Leadership** und **Management** sind wie folgt zu unterscheiden: Ein erfolgreicher Manager sorgt für eine effiziente Umsetzung und Erreichung operativer Ziele und stützt sein Handeln auf fachliche und methodische Kompetenzen. [250] Ein Leader geht selbst mit gutem Beispiel voran und verkörpert die Vision durch sein Denken und Handeln. **Leadership** bedeutet, dass Leader bzw. Führungskräfte die Mitarbeiter und deren Umfeld zur Entfaltung aller Potenziale und Fähigkeiten fördern und unterstützen. [251] Beispielhaft für moderne Führungsstile im Rahmen von Wissensmanagement und Wissensprozessen können der folgenden Abbildung 15 nähere Erläuterungen zu Positiv, Digital, Servant, Knowledge, Empowering, Shared und Transformational Leadership entnommen werden.

[247] Vgl. Probst, Raub, Romhardt (2012), S. 261 ff.
[248] Vgl. Probst, Raub, Romhardt (2012), S. 264 f.
[249] Vgl. Probst, Raub, Romhardt (2012), S. 267 ff.
[250] Vgl. Müller (2022), S. 24
[251] Vgl. Müller (2022), S. 24

Erläuterungen zu den angeführten Führungsstilen	
Positive Leadership	Hierbei werden Mitarbeiter entsprechend ihrer Stärken und Fähigkeiten im Unternehmen eingesetzt. [252]
Digital Leadership:	Im Fokus dieses Führungsstils liegt die Förderung digitaler Fähigkeiten und Kompetenzen handelnder Personen. Ergänzend dazu wird die persönliche Weiterentwicklung sowie Selbstreflexion gefördert.[253] Digital Leadership bedeutet, als Führungskraft nicht nur eine Verbindung zwischen Menschen und Maschinen zu schaffen. Die Aufgabe besteht vielmehr darin, die **digitale Transformation voranzutreiben**, visionäre Überzeugungsarbeit zu leisten und zu sensibilisieren. Digital Leader zeichnet aus, dass sie auf Veränderungen rasch und flexibel reagieren können. Sie pflegen einen kooperativen, transformationalen Führungsstil und treffen Entscheidungen auf der Grundlage der jeweiligen Situation und unter Einbeziehung beteiligter Personen. [254] Führung auf Distanz bzw. **virtueller Teams** erfordert zudem ein hohes Maß an Organisations- und Delegationsfähigkeiten, sowie interkulturelles Verständnis. [255]
Servant Leadership	Ergänzend dazu unterstützen Führungskräfte Mitarbeiter dabei, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, indem sie beispielsweise ein förderndes Umfeld schaffen. Dieser Führungsansatz wird als **Servant Leadership** bezeichnet. [256]
Knowledge Leadership	In Anlehnung an Digital Leadership werden Führungstätigkeiten auf die Wirksamkeit eines im Unternehmen gelebten Wissensmanagement ausgelegt. Leader verkörpern eine wissensorientierte Vision. Sie coachen Mitarbeiter, stärken das Wir-Gefühl und machen aus Einzelkämpfern Teamplayer. [257] Sie erkennen und fördern Talente und setzten Mitarbeiter entsprechend ihren Stärken ein. Sie wollen anspruchsvollen Zielsetzungen und Anforderungen gerecht werden und sind bestrebt, sich laufend weiterzuentwickeln, sowie sich erforderliche Kompetenzen anzueignen. [258]
Empowering und Shared Leadership:	Diese Form der Führung befähigt Mitarbeiter **lösungsorientiert** und **agil** zu **handeln**. Der Fokus liegt in einer **dezentrale Führungsstruktur**, bei der Wissen, Macht und Kontrolle auf mehreren Ebenen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geteilt werden. Mitarbeiter erhalten dadurch größere Gestaltungsmöglichkeiten und mehr Entscheidungsfreiheit. [259]
Transformational Leadership:	Leader geleiten und führen Mitarbeiter durch einen Transformationsprozess. Sie agieren als Coaches, fordern und fördern Mitarbeiter, ohne dabei deren Bedürfnisse zu missachten und dadurch eine Überforderung hervorzurufen.[260] Leader übernehmen hierbei eine sinnstiftende, motivierende und inspirierende Rolle. Alle Beteiligten werden informiert und in den Prozess integriert. Sie erhalten die Möglichkeit neue Lösungen auszuprobieren. [261]

Abbildung 15: moderne Führungsstile in der Wissensarbeit

Im Kontext von Übergabe- und Nachfolgeprozessen erweist sich die transformationale Führung als interessanter Führungsstil und wird daher noch genauer betrachtet. Dieser Führungsstil wird in Zusammenhang mit **zeitgemäßer** und **moderner Führung** genannt. [262] Dieser Führungsstil ist jedoch auch herausfordernd. Er beinhalten viele Handlungsfelder und Führungsaktivitäten und wird dadurch unüberschaubar, sowie unstrukturiert in der Umsetzung. Eine Wirksamkeitsmessung der Durchführung wird dadurch erschwert. Ein weiterer Kritikpunkt ist die einseitig dargestellte Führungsverantwortung, die auf Leadern lastet. **Führungsaufgabe ist** ein **Wechselspiel** zwischen

[252] Vgl. Müller (2022), S. 24
[253] Keuper et al. (2018) und Creusen et al. (2015), zitiert nach Müller (2022), S. 24 f.
[254] Vgl. Dombrowski, Bogs (2020), S. 105
[255] Vgl. Dombrowski, Bogs (2020), S. 111
[256] Vgl. Dombrowski, Bogs (2020), S. 110
[257] Vgl. Müller (2022), S. 55
[258] Vgl. Müller (2022), S. 56
[259] Vgl. Müller (2022), S. 24
[260] Vgl. Heyna, Fittkau (2021), S. 7 f.
[261] Vgl. Heyna, Fittkau (2021), S. 7 f.
[262] Fraude (2015) S. V, 2, zitiert nach Heyna, Fittkau (2021), S. 35

Führungskräften, sowie Mitarbeitern und sollte **alle Beteiligten** zur **Verantwortung** ziehen. Die Transformation beinhaltet Veränderung von Werten und weiterführend auch eine Veränderung von menschlichen Verhaltensweisen. Werden Macht und Einfluss von Führungskräften ausgenutzt, kann es zur Zweckentfremdung des transformationalen Führungsgrundgedankens kommen. Die Führungskraft könnte aus eigener Motivation und zum eigenen Vorteil Mitarbeiter manipulieren. [263] **Vertrauen** kann als **Kernelement erfolgreicher Führung** bezeichnet werden. Das **VOPA-Plus-Modell** bestehend aus – Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität, Vertrauen – bekräftigt diesen Ansatz speziell im Kontext der Wissensteilung. Letztgenannte Eigenschaft ist der höchstgewichtete Faktor in diesem Modell, denn **nur durch** wechselseitiges **Vertrauen** wird **Wissensteilung möglich**.[264] Führungskräfte sind für den Aufbau von **Netzwerken** verantwortlich, um den internen und externen Wissensaustausch, beispielsweise auf digitalen Plattformen, zu fördern. Sie verkörpern **gelebte Offenheit** für neue Ideen, Erfahrungen, Kommunikationsmedien, sowie kulturelle Diversität. Meinungen von **Kunden** und **Mitarbeitern** werden eingeholt bzw. werden diese Interessengruppen **in Entscheidungsprozesse integriert**. Führungskräfte fördern eine agile Führungskultur in der ein rasches, flexibles und **lösungsorientiertes Handeln** der Mitarbeiter möglich ist. **Vertrauensbildung** geschieht auf mehreren Ebenen und beginnt bei der **Führungskraft selbst**, führt weiter zum Vertrauen in die **Mitarbeiter** und **Kunden**, sowie Vertrauen in die **Organisation** und vorhandene **Technologien**. [265]

2.4.2 Kultur und Werte im Übergabeprozess

Durchgeführte Studien belegen, dass die **Unternehmenskultur** von entscheidender Bedeutung für ein effektives und gelebtes Wissensmanagement ist. Technische Systeme sind dabei hilfreich, viel wichtiger hingegen sind vorhandene Anreizsysteme, sowie unterstützende Führungskräfte, um einen **erfolgreichen Wissensaufbau und -transfer** zu fördern.[266] Belohnungssysteme sollten sich hierbei jedoch nicht ausschließlich auf monetäre Anreize stützten, da diese weder nachhaltig noch effektiv sind. [267]

Eine Unternehmenskultur bezieht sich auf die **gemeinsamen** und **akzeptierten Werte**, Normen, Überzeugungen und Verhaltensweisen, die in einem Unternehmen vorherrschen.

„Culture eats strategy for breakfast." Mit dieser von Peter Drucker[268] getätigten Aussage wird verdeutlicht, dass eine gelebte Unternehmenskultur der **Schlüsselfaktor zur Erreichung unternehmerischer Ziele** ist. Ohne eine funktionierende Unternehmenskultur werden Mitarbeiter Ziele entweder gar nicht oder nur teilweise umsetzen, was dazu führt, dass die Ziele letztendlich unerreicht bleiben. [269]

[263] Northouse (2019), S. 180 ff. und Weibler (2016), 346 f., zitiert nach Heyna, Fittkau (2021), S. 35 f.
[264] Buhse (2014), S. 24, zitiert nach Dombrowski, Bogs (2020), S. 105; Vgl. WM klippklapp s 25
[265] Vgl. Dombrowski, Bogs (2020), S. 111 f.
[266] Vgl. North (2021), S. 164
[267] Vgl. Müller (2022), S. 97
[268] Peter Drucker zitiert nach Braun, Pundt (2020), S. 166
[269] Vgl. Braun, Pundt (2020), S. 166

In der **Wissenskultur,** als Bestandteil der Unternehmenskultur, bilden gelebte Werte, wie wechselseitiges **Vertrauen** und **Wertschätzung**, das **Fundament** für Führungsarbeit und Teamentwicklung in verschiedensten Wissensprozessen. Dadurch kommt es zu positiven Auswirkungen bei Teilbereichen der Wissenskultur.

- Kultur der Wissensnutzung, -teilung, -sicherung:
  Arbeitsabläufe, die in der Vergangenheit immer gleich durchgeführt wurden, können in diesem Werte- und Kulturrahmen neu hinterfragt und verbessert werden. Wissen wird nicht als Machtfaktor, sondern als Möglichkeit zur gemeinsamen Weiterentwicklung gesehen. Erfahrungen werden generationsübergreifend ausgetauscht, Wissen geteilt und gesichert.
- Frage-, Feedback-, Lern- und Fehler-Kultur:
  Konstruktives Feedback wird als Chance zur Weiterentwicklung verstanden. Offene Fragen, sowie Fehler werden angesprochen, um gemeinsame Erkenntnisse zu generieren. [270]

In der Wissenspraxis liegt der Fokus primär auf einer optimalen bzw. **bestmöglichen Nutzung** bereits **vorhandenen Wissens**. Neues Wissen zu generieren, wird eher zweit- bzw. nachrangig betrachtet. Aus unternehmerischer Sicht liegt der daraus resultierende Mehrwert in einer gesteigerten Produktqualität, erhöhten Kundenbindung, verbesserten Performance. Um Wissensnutzung und -entwicklung zu ermöglichen, müssen den Akteuren im Vorfeld Ängste in Zusammenhang mit Veränderungen genommen sowie zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Eine gelebte Unternehmenskultur schafft den hierfür nötigen sicheren Rahmen. Organisierter Wissens- und Erfahrungsaustausch wird gefördert. [271]

Ein mögliches Bestreben in diesem Zusammenhang ist eine Wandlung zur **lernfähigen Organisation**. [272] Es handelt sich hierbei um Wissenssysteme, die sich kontinuierlich verbessern. Zusätzliches Wissen wird generiert und im Gegenzug dazu auch altes Wissen hinterfragt, erneuert oder durch neues Wissen ersetzt. Alle Akteure zeichnen sich durch Agilität, sowie die Fähigkeit selbstverantwortlich Wissensarbeit zu betreiben, aus. In Summe bilden sie eine lernende Organisation, die dem ständigen Wandel im Außen erfolgreich entgegenwirken kann. [273] In der Praxis scheitert die erfolgreiche Umsetzung dieses Konzepts jedoch oft aus verschiedenen Gründen. Dazu zählt beispielsweise das Fehlen von geeigneten Messgrößen, um die Qualität und Güte der Lernprozesse zu bewerten. Oft ist keine direkte Verbindung zwischen den Lernprozessen und den täglichen Geschäftsvorgängen gegeben, um erlerntes Wissen rasch und erfolgswirksam anzuwenden. Darüber hinaus fehlt es häufig an klaren **ökonomischen Zielen**, die es einer Organisation ermöglichen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. [274]

2.4.3 MOTIVation Wissensmanagement

Motivation bedeutet, eine Person aus psychologischen Gründen oder Grundbedürfnissen zu einer Handlung zu bewegen bzw. anzutreiben. [275] Entgegen dem Bewusstsein von Führungskräften, dass innere bzw. **intrinsische Motivation** die bestmögliche Voraussetzung für Handlungen ist, kommen in der Praxis häufig extrinsische Anreize zum Einsatz. Bei der **extrinsischen Motivation**

[270] Vgl. Müller (2022), S. 207 f.
[271] Vgl. North (2021), S. 165
[272] Vgl. North (2021), S. 162 f.
[273] Vgl. Schildknecht (2020), S. 94
[274] Vgl. North (2021), S. 162 f.
[275] Vgl. Haubrock (2019), S. 62

werden wir von äußeren Einflussfaktoren zu Handlungen bewogen, beispielsweise durch monetäre Anreize. Bei der intrinsischen Motivation wollen wir aus unserem Innersten heraus einer Handlung nachkommen beispielsweise, weil uns etwas eine Herzensangelegenheit ist. Extrinsische und intrinsische Motivation stehen in einer wechselseitigen Abhängigkeit zueinander. Werden Aufgaben von Mitarbeitern wiederholt gut erledigt, allerdings nur anfangs jedoch nicht weiterführend belohnt, kann dies zur Demotivation der Mitarbeiter führen. Die Belohnung wird zur Gewohnheit, bleibt plötzlich aus. Die Leistungsbereitschaft wird negativ beeinflusst.[276] Wissensarbeit braucht ein von intrinsischer Motivation geprägtes Umfeld, um Mitarbeiter dazu zu bewegen, mehr als nur „Dienst nach Vorschrift" zu machen, Arbeitsschritte auf den Nutzen zu hinterfragen, Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten, Erfahrungen zu sammeln und zu teilen und somit Lernprozesse zu beschleunigen. [277] Im Kontext von Übergabeprozessen sollten sich die Motivation und das Motiv der Übergeber und der Nachfolge überwiegend decken. [278] **Übergabeprozesse** sind oft stark mit **Emotionen** verbunden. In eigentümergeführten Unternehmen identifiziert sich der Übergeber sehr stark mit dem eigenen Unternehmen. Sowohl Erfolge, als auch Misserfolge assoziieren Übergeber mit der eigenen Person. Das Unternehmen ist wesentlicher Lebensinhalt bzw. erschaffenes Lebenswerk. [279] Obgleich der Eigentümer den Antritt seines Ruhestandes und auch die Nachfolgeauswahl selbst mitbestimmen kann, bedeutet dieser Schritt eine große persönliche Veränderung. Fehlende gesellschaftliche Anerkennung, auch wenn diese womöglich nur einer verzehrten Wahrnehmung entspringt, kann sich beim Übergeber negativ auf seine Gefühle auswirken. [280] Der Austritt ist mit einem Verzicht gleichzusetzten, der nicht durch monetäre Absicherung ausgeglichen werden kann. [281] Oft werden daher Ausstiegszenarien gewählt, um für eine bestimmte Zeit noch in Verbindung mit Organisation tätig sein zu können. [282]

Die „**Flow-Theorie**" von Czikzentmihalyi beschreibt ein positives emotionales Erlebnis hervorgerufen durch das Ausüben einer Tätigkeit. Entgegen der Behauptung, dass beispielsweise beim Sport - speziell beim Laufen - der „Flow-Zustand" durch das Produzieren körpereigener Endorphine eintritt, kann belegt werden, dass ein „Flow-Zustand" auch im Arbeitsalltag, ohne eine mit Laufen zu vergleichende physische Leistungserbringung, vorkommen kann. [283] Der Übergeber benötigt daher für sich neue Ziele, um „Flow-Erlebnisse" außerhalb der Firma für sich herbeizuführen. Für den **Nachfolger** sind ebenso „Flow-Erlebnisse" erstrebenswert. Voraussetzung hierfür ist, dass die **Übernahmeentscheidung aus freien Stücken**, unabhängig und aus eigener Entscheidungskraft getroffen wurde. [284] Der **Übergeber** hat im Sinne einer **Bringschuld** dafür zu sorgen, eine für die Übergabe förderliche persönliche Haltung einzunehmen, in dem er seine Bedürfnisse beachtet und gleichzeitig die für sich neue Situation akzeptiert. Die Akzeptanz und Zustimmung der neuen Situation muss sich jedenfalls darauf stützen, dass der Übergeber auch bereit ist, auf emotionaler Ebene loszulassen.[285] Auch das Verhalten der **Nachfolge** spielt eine entscheidende Rolle für den

[276] Vgl. Ackermann (2018), S. 38 ff.
[277] Vgl. Ackermann (2018), S. 40 f.
[278] Vgl. Haubrock (2019), S. 62
[279] Vgl. Bossek, Letter (2015), S. 262
[280] Vgl. Haubrock (2019), S. 60 f.
[281] Vgl. Haubrock (2019), S. 66
[282] Vgl. Ruckau (2021), S. 20
[283] Vgl. Haubrock (2019), S. 64 f.
[284] Vgl. Haubrock (2019), S. 67 f.
[285] Vgl. Ruckau (2021), S. 252 ff.

Erfolg der Betriebsübernahme. Eine wertschätzende und respektvolle Haltung gegenüber Mitarbeitern und Übergebern ist hierbei wesentlich. Zudem sollte die Nachfolge mit einem fachlich kompetenten Auftreten überzeugen.[286] Eine weitere tragende Rolle spielen die **Mitarbeiter** der Organisation. Sie lassen die Vision zur Realität werden und bringen Ziele zur Umsetzung. Hierbei sind in der Regel zwei Reaktionen zu erwarten. Begeisterte Mitarbeiter, die im Übergabeprozess sofort hilfreich zur Seite stehen, diese sollten proaktiv in den Prozess eingebunden werden. Skeptische Mitarbeiter die der Veränderung in einer ablehnenden und abwartenden Haltung gegenüberstehen. Mit diesen Mitarbeitern sollte offen über geplante Veränderungen kommuniziert werden, um eine Integration aller erforderlichen Akteure in den gestarteten Prozess zu bewirken. [287]

2.4.4 Unterschiedliche Generationen und Anforderungen

In der heutigen Unternehmenspraxis arbeiten dzt. bis zu **vier Generationen** zusammen, die als **Babyboomer, Generation X, Y oder Z** bezeichnet werden. Jede dieser unterschiedlichen Altersgruppen hat **unterschiedliche Verhaltensweisen und Bedürfnisse**, die **durch spezifische Sozialisationsphasen** geprägt wurden, in denen sie aufgewachsen sind. [288] Beispielsweise durch den Fall der Berliner Mauer, den Terroranschlägen 9/11 oder die Corona Pandemie. [289] In der Abbildung 16 wird die Altersgruppe den entsprechenden Geburtsjahrgängen zugeordnet, sowie prägende Ereignisse, jeweilige Zielsetzungen und Arbeitsmotte, vorhandene Medien angeführt.

Bezeichnung Geburtsjahrgänge	**Babyboomer 1956-1965**	**Generation X 1966-1980**	**Generation Y 1981-1995**	**Generation Z ab 1995**
Prägende Ereignisse	*Mondlandung, Bau Berliner Mauer, Tschernobyll-Katastrophe, Fall Berliner Mauer, Wirtschafts- und Finanzkrise, Terroranschläge 9/11, Jahrtausendwende, Fukushima, Corona Pandemie*			
Zielsetzungen	Jobsicherheit	Work-Life-Balance	Freiheit und Flexibilität	Sicherheit und Stabilität
Arbeitsmotto	Leben, um zu arbeiten.	Arbeiten, um zu leben.	erst leben, dann arbeiten.	Leben und arbeiten als fließender Prozess, beim Arbeiten leben und beim Leben arbeiten.
Kommunikationsmedien	Schreibmaschine Papier-Post Telefonapparat mit Wählscheibe	Commodore C64 Telefax Schnurlos-Festnetz-Telefon	Laptop E-Mail und Internet Mobiltelefon, SMS	iPad Twitter, Facetime Smartphone, WhatsApp, Snapchat
Unterhaltungsmedien	Kassetten, Walkman	CD, Discman	MP3, iPod, YouTube	Spotify, Nettflix, Tik Tok

Abbildung 16: Spezifische Sozialisationsphasen unterschiedlichster Generationen [290]

[286] Vgl. Ehrendorff (2022), S. 15
[287] Vgl. Bossek, Letter (2015), S. 266 ff.
[288] Vgl. Oertel (2022), S. 48
[289] Vgl. Klaffke (2022), S. 24
[290] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Klaffke (2022), S. 24; Braun, Pundt (2020), S. 215; Ternès, Hagemes (2018), S. 235

Babyboomer werden Personen genannt, die zwischen 1956 und 1965 geboren sind. Jobsicherheit[291] und „Leben, um zu arbeiten“ [292] ist für diese Altersgruppe wichtig. Geburtsjahrgänge von 1966 bis 1980 werden als Generation X bezeichnet. Work-Life-Balance[293] und „Arbeiten, um zu leben“ [294], steht für diese Personen im Vordergrund. Generation Y sind Personen, die zwischen 1981 bis 2000 geboren sind. „Erst leben, dann arbeiten“ [295], lautet das Motto dieser Generation. Sie gelten als freiheitsliebend und werden auch als flexibel beschrieben. [296] Generation Z werden jene Personen bezeichnet, die ab 1995 geboren wurden. Vertreter dieser Generation verstehen „Arbeit und Leben als fließenden Prozess“ [297], Sicherheit und Stabilität ist ihnen dabei besonders wichtig. [298]

In den 1970er-Jahren standen Vertretern der **Baby Boomer**-Generation während ihrer Ausbildungszeit oder für ihren Berufseinstieg noch **traditionelle Kommunikations- und Schreibmittel**, wie Schreibmaschinen, Papier-Post und Telefonapparate mit Wählscheibe zur Verfügung. Im Vergleich dazu konnte die **Generation Z** von Beginn ihrer Ausbildungs- und Arbeitszeit bereits auf eine **Vielfalt an Medien** zurückgreifen. Beispielsweise Kommunikation mittels Smartphones oder WhatsApp, Terminkoordination mit Hilfe von Doodle. Mittlerweile stehen diese vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten allen Generationen zur Verfügung. Es ist jedoch anzunehmen, dass es hinsichtlich Nutzung unterschiedliche **generationsspezifische Präferenzen** gibt. Wenn ein Babyboomer persönliche Gespräche der modernen Kommunikationstechnik vorzieht, kann dies zu Missverständnissen oder möglichen Widerständen im Austausch mit Vertretern der Generation Z führen. Da letztere möglicherweise eine zeitgemäße, technikunterstützte Kommunikation bevorzugen. Auch wenn die Nutzung digitaler Kommunikationskanäle durch die Corona-Pandemie einen zusätzlichen Schub erhalten hat, sind solche Szenarien oder mögliche Friktionen vorstellbar und sollten im Alltag der Führungskräfte berücksichtigt werden. [299]

Menschen **verschiedener Altersgruppen** werden in ihrem Verhalten oft **unterschiedlich wahrgenommen**. Diese Unterschiede stützen sich auf drei Theorien: [300]

- **Alters**-Effekte: möglicherweise steht das Verhalten bzw. die Wertehaltung in einem direkten Zusammenhang zum biologischen Alter. Emotionale Bedürfnisse nehmen an Wertigkeit zu, sinnstiftende und gesellschaftlich wertvolle Tätigkeiten werden der bedingungslosen und steilen Karriere vorgezogen. Ein wertschätzender Umgang, sowie individuelle Bedürfnisse rücken in den Vordergrund. [301]
- **Lebensphasen**-Effekte: es wird angenommen, dass das Verhalten von Personen den jeweiligen sozialen Rollen entspricht. Beispielsweise sind unterschiedliche Einstellungen und Werte anzunehmen, zwischen einer familiär ungebundenen Person und einer Person mit Verpflichtungen gegenüber dem Ehepartner oder der Ehepartnerin, Kindern und pflegebedürftiger Eltern. [302]

---

[291] Vgl. Ternès, Hagemes (2018), S. 235
[292] Vgl. Braun, Pundt (2020), S. 215
[293] Vgl. Ternès, Hagemes (2018), S. 235
[294] Vgl. Braun, Pundt (2020), S. 215
[295] Vgl. Braun, Pundt (2020), S. 215
[296] Vgl. Ternès, Hagemes (2018), S. 235
[297] Vgl. Braun, Pundt (2020), S. 215
[298] Vgl. Ternès, Hagemes (2018), S. 235
[299] Vgl. Klaffke (2022), S. 26
[300] Vgl. Klaffke (2022), S. 14
[301] Vgl. Klaffke (2022), S. 15
[302] Vgl. Klaffke (2022), S. 15

- **Generationen**-Effekte: Diese Theorie beschreibt die Annahme, dass Personen durch kollektive Erlebnisse und Erfahrungen in der jeweiligen Zeit, in der sie aufgewachsen sind, in Ihrem Handeln und Denken geprägt werden und wurden. [303]

Aufgrund ihres Geburtsdatums werden Personen in **generationsspezifische Zielgruppen** unterteilt. Es besteht jedoch Grund zur Annahme, dass beispielsweise eine zum heutigen Zeitpunkt 28 Jahre alte Frau aus namhaftem, amerikanischem, politischem Hause verglichen mit einem gleichaltrigen Mann aus einer slowakischen Arbeiterfamilie, sich in deren Zielgruppenbeschreibung unterscheiden könnten. Auch bleibt unberücksichtigt, dass Menschen im Laufe der Zeit und mit zunehmender Lebenserfahrung ihre Werte verändern können. In einer immer schnelllebigen Welt bleibt die Frage offen, ob Profile für Zielgruppen auch immer am aktuellen Stand gehalten werden können. Jedenfalls geben **Generationsspezifika Anhaltspunkte** bei der Erstellung von **Führungskonzepten**.[304]
Die drei angeführten Theorien sind **in Kombination** als mögliche **Orientierungshilfen** zu verstehen, um ein Verständnis für unterschiedliche Altersgruppen, deren Handlungsweisen und Wertehaltung zu schaffen, stellen jedoch **kein Patentrezept** oder eine einheitliche Lösung dar. [305]
Der strategische Führungsblickwinkel sollte sich auf alle vorherrschenden Generationen ausrichten, um sowohl mögliche **Stärken**, als auch **Entwicklungsfelder** erkennen und **nutzen** zu können. Mittels **Altersstrukturanalysen** bzw. -berichten erhält ein Unternehmen einen Überblick, auf dessen Basis entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden können. Je vielfältiger die Altersstruktur, desto mehr Kreativitäts-Potenzial ist vorhanden. Speziell im Bereich Innovation und Entwicklung können daraus Wettbewerbsvorteile forciert und auch generiert werden. Altersgemischte Strukturen erfordern hierfür zwingend **generationssensible Führungsarbeit**. [306]
Im Rahmen der Altersstrukturanalyse, als Bestandteil der Personalpolitik, sollte auf den Generationenmix der zu erreichenden Zielgruppen am Markt geachtet werden. Welche Kunden und damit Generationen gilt es zu erreichen und sind die Voraussetzungen im eigenen Unternehmen hierfür auch gegeben? Je mehr Überschneidungen, desto besser die Erfolgsaussichten, die Zielgruppen auch zu erreichen bzw. idealerweise zu begeistern. Durch den bewussten Umgang mit der Altersvielfalt sind auch innerbetrieblich positive ökonomische Auswirkungen zu erwarten. [307]
Aufgrund vorhandener **Generationen-Vielfalt** im Unternehmen kann es jedoch auch zu Missverständnissen in der Kommunikation und Zusammenarbeit kommen. Dies kann zu einer Negativspirale führen in der die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter gebremst und Prozesse des Wissenstransfers und Lernens verhindert werden. Gezielte Maßnahmen aus dem **Generationen Management** können negativen Auswirkungen proaktiv entgegenwirken. Ziel hierbei ist es, allen vertretenen Generationen im Unternehmen ein förderndes Umfeld zu schaffen, um volle Einsatzbereitschaft herbeizuführen und zu ermöglichen.[308]

[303] Vgl. Klaffke (2022), S. 15 f.
[304] Vgl. Wolf (2021), S. 275 f.
[305] Vgl. Klaffke (2022), S. 16
[306] Vgl. Eberhardt (2021), S 259 ff.
[307] Vgl. Eberhardt (2021), S. 259 ff.
[308] Vgl. Klaffke (2022), S. 4

Sowohl komprimierte als auch gemischte Altersstruktur bringen jeweils Vor- und Nachteile mit sich. Eine **alterszentrierte Herangehensweise** ist mit dem Risiko einer internen Pensionswelle behaftet. Viele Mitarbeiter gehen zeitgleich in Rente, trotz Wissenstransfer ist mit hohem Know-how Verlust zu rechnen. In **jugendzentrierten Altersstrukturen** wollen viele Mitarbeiter gleichzeitig die Karriereleiter emporsteigen. In dieser Phase besteht die Gefahr, qualifizierte und erfolgsorientiere Mitarbeiter zu verlieren. Von Vorteil sind die alters- und jugendzentrierte Struktur im Falle einer **Deckungsgleichheit der Mitarbeiter und Kunden**. Abhängig von spezifischen Kriterien wie beispielsweise Unternehmensgröße, Positionierung, Branche und Markt, muss ein Unternehmen die für sich passende Altersstruktur eruieren, sowie Maßnahmen zur Implementierung und Weiterentwicklung ergreifen.[309]
Seit 2008 begann der **unumkehrbare demografische Wandel**, der bis heute seinen Trend fortsetzt. Die Bevölkerung wird älter und das **Delta**, zwischen pensionsbedingten Austritten und im Verhältnis dazu der Anzahl an Eintritten junger Mitarbeiter in einem Unternehmen, **wird sukzessive größer**. Die Anzahl an verfügbaren Arbeitskräften am Arbeitsmarkt nimmt ab. Ein **Ringen am Arbeitgebermarkt**, qualifizierte Mitarbeiter in das Unternehmen zu holen, sowie Wissensträger in der Organisation zu halten, wird zunehmen. [310] Durch geeignete Führungsmodelle, die den **Menschen in den Mittelpunkt rücken**, können Unternehmen für **Arbeitnehmer attraktiver** und weiterführend die **Sicherung** organisationaler **Wissenspotenziale** positiv beeinflusst werden. [311]
Wissens-Controlling ist in diesem Zusammenhang ein mögliches Instrument, um vorhandenes intellektuelles Kapital, abbilden, messen und weiterentwickeln zu können.[312]

2.5 Wissens-Controlling – den Erfolg messbar machen

2.5.1 Finanzkapital versus Intellektuelles Kapital

Veränderungsprozesse angestoßen durch Betriebsübergabe- bzw. Übernahme brauchen klare Spielregeln für eine erfolgreiche Umsetzung. **Controlling als Change-Instrument** bzw. die Controller als Business Partner berücksichtigen alle Sichtweisen des Unternehmens. Betroffene werden zu Beteiligten gemacht und weiterführend Akzeptanz für messbare Veränderung geschaffen. Dies erfordert eine unabhängige Positionierung im Betrieb, um **Ziele** sowie **Fortschritte** transparent, **nachvollziehbar** und veränderungswirksam **abzubilden**. Auch das Aufzeigen von potenziellen Risiken ist wesentlich, um positiven Einfluss auf die Veränderung nehmen zu können. [313]
Vereinfacht erklärt nach der These von Reichmann, ist **Controlling** primär ein **unterstützender Prozess** für das **Management**. Es liefert Informationen als Entscheidungsrundlage, um Zielsetzungen im Bereich Ökonomie sowie Liquidität zu erreichen.[314] Der Aufgabenbereich des Controllings und somit auch die Rollenauffassung der Controller hat sich bis heute allerdings wesentlich verändert. [315] Controller sind in ihrer Funktion nicht mehr beschränkt auf Informanten oder Kontroll-

[309] Vgl. Eberhardt (2021), S. 262 f.
[310] Vgl. Wolf (2021), S. 277 ff.
[311] Vgl. Wolf (2021), S. 280
[312] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2021), S 629
[313] Vgl. Botthof (2022), S. 26 f.
[314] Vgl. Mussnig, Juritsch, Rausch, Sitter (2021), S. 1 ff.
[315] Vgl. Mussnig, Juritsch, Rausch, Sitter (2021), S. 1 ff.

und Prüfungsorgane im Einsatz. Sie sorgen für die nötige **Transparenz** und **Unterstützung** der Führungskräfte, damit diese Entscheidungen auf Basis von aussagekräftigen Zahlen, Daten, Fakten treffen können. [316] Der Definition von Küpper zufolge, stellen ControllerInnen Systeme zur Planung und Kontrolle zur Verfügung, um alle Unternehmensziele erreichen zu können. Sie **koordinieren** auf **sachlicher** und **personeller Ebene**, stellen somit die lfd. Adaption der Werte bzw. zahlenbasierten Informationen sicher und **führen** zu diesem Zweck erforderliche **Entscheidungsträger zusammen**. [317] Weiterführend kann das Controlling auch als **Business Partner** einer Organisation bzw. deren Führung bezeichnet werden. [318]

Zahlen die den unternehmerischen IST-Stand belegen sind die **Informationsbasis** im **Controlling**. Um **Aussagekraft** und **Tiefe** zu erlangen, müssen diese Zahlen in Relation zu Planwerten betrachtet werden. Aus der Analyse möglicher Abweichungen lässt sich sowohl strategischer, als auch operativer Handlungsbedarf für das Management und beispielsweise die Eigentümer ableiten. In der Praxis weicht bei vielen KMU-Betrieben die Tiefe des Controllings oft einer punktuellen und oberflächlichen Betrachtung einmal im Monat. Die unzureichend betrachteten Werte stützen sich oftmals auf rein buchhalterische Werte zur Darlegung der **Rentabilität**. [319] Ergänzend dazu ist aus Sicht der Unternehmensführung zwingend die Aufnahme von zusätzlichen Werten erforderlich, die Informationen zur **Liquidität**, **Produktivität**, **Performance**, **Auftragslage, Mitarbeiter- und Marktentwicklung** des Unternehmens liefern. **Zusammenhänge** und **Wechselwirkungen** dieser Werte sollten sich in verdichteter Form unternehmensspezifischen Kennzahlen widerspiegeln. [320] Diese Leistungskennzahlen orientieren sich an der strategischen Ausrichtung, sind aussagekräftig, können einfach beeinflusst werden und sind einfach in ihrer Erhebung. [321]

Key Performance Indicators (KPI) im Bereich der Produktion, wie beispielsweise Boden, Kapital und Personal beziehen sich auf leistungsorientierte Faktoren. [322] Es handelt sich hierbei ausschließlich um **Finanzkennzahlen**. [323] Aspekte des immateriellen Kapitals im Sinne eines Wissenskapitals finden hierbei wenig, keine oder oft in verfälschter Art und Weise Berücksichtigung. Beispielsweise werden Schulungs- und Weiterbildungsaufwendungen für Mitarbeiter in der Gewinn- und Verlustrechnung als reiner Aufwand gesehen. Positive Auswirkungen auf das Wissenskapital bleiben durch diese einseitige und finanzzahlenorientierte Sichtweise unbemerkt. Können hingegen Patente oder Lizenzen erworben werden, kann immaterielles Vermögen sichtbar werden.[324] Im Unterschied dazu stütz sich die **Ressource Wissen** als Produktionsfaktor nicht auf Effizienz, sondern auf die **Wirkung**. [325] Produktionsmittel können grundsätzlich innerhalb kurzer Zeit beschafft werden, Wissensaufbau per se benötigt Vorlauf- und Entwicklungszeit. [326]

Im **Kontext** der **Wissensarbeit** bzw. Wissensbilanzierung ist Controlling weniger operatives und mehr strategisches Instrument. Es handelt sich um **Wissens-Wirksamkeits-Controlling**, da es

[316] Vgl. Mussnig, Juritsch, Rausch, Sitter (2021), S. 6 f.
[317] Vgl. Mussnig, Juritsch, Rausch, Sitter (2021), S. 2 f.
[318] Vgl. Mussnig, Juritsch, Rausch, Sitter (2021), S. 5
[319] Vgl. Schmid-Grundram (2020), S. 25 f.
[320] Vgl. Schmid-Grundram (2020), S. 27 f.
[321] Vgl. Kobi (2021), S. 373 f.
[322] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 628 ff.
[323] Vgl. Schmid-Grundram (2020), S. 27 f.
[324] Vgl. Pawlowsky (2019), S. 119 f.
[325] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 628 ff.
[326] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 647

sich, wie bereits angeführt, nicht primär dem Thema der Effizienz, sondern der Weiterentwicklung, der Verwendung bzw. dem Einsatz und der Wirkung von **intellektuellem Kapital** widmet. [327]
Als **intellektuelles Kapital** werden immaterielle Faktoren verstanden, die essenziell für unternehmerische Tätigkeiten, sowie die Leistungserbringung, sind. Die Verknüpfungen und Wechselwirkungen einzelner Faktoren sind hierbei ebenso relevant. [328]

2.5.2 Wissenskapital – bewerten, messen, monitoren

Das Bindeglied zwischen organisationalem Wissen und Controlling bildet ein implementiertes Wissens-Controlling. [329] Das intellektuelle Kapital lässt sich dabei auf unterschiedlichste Weise bewerten. Hierbei wird in **deduktive** und **induktive Herangehensweisen** unterschieden. Eine Auswahl an möglichen Varianten zur Bewertung wird in der Abbildung 17 dargestellt. [330]

Deduktiv summarische Ansätze	***Induktiv-analytische Ansätze***
Marktwert-Buchwert-Relationen	**Wissensbilanz**
Tobin's q	Intangible Assets Monitor
Calculated Intangible Value	**Balanced Scorecard**
	Intellectual Capital Navigator

Abbildung 17: Ansätze zur Bewertung von intellektuellem Kapital [331]

Deduktiv summarische Ansätze basieren auf der Annahme, dass sich intellektuelles Kapital aus der **Differenz** zwischen **Markt- und Buchwert** eines Unternehmens zahlenmäßig ausdrücken lässt. Berechnung im Rahmen von „Tobin's q" und „Calculated Intangible" Value stützen sich ebenso auf diese Grundannahme wie die „Markt-Buchwert-Methode".[332] Dabei bleiben relevante Faktoren, wie beispielsweise Zusammenhänge zwischen Wissensentwicklung und -wirkung, sowie interne und externe Vergleichbarkeit bzw. Benchmark, völlig unberücksichtigt. Die ermittelten Werte sind folglich unzureichend aussagekräftig und als **wenig praxistauglich** einzustufen.[333] Es wird daher nur kurz auf eine ausgewählte deduktive Variante eingegangen und auf genauere Erläuterungen weiterer Varianten verzichtet.
Bei der **Markt-Buchwert-Methode** werden Marktwert - beispielsweise Aktienanzahl multipliziert mit dem aktuellen Börsenkurs - und Buchwert - Werte aus der Bilanz - subtrahiert. Das Ergebnis bildet den Wert des intellektuellen Kapitals. Aktienkurse sind variabel. Ändert sich der Kurs und der Buchwert bleibt gleich, würde sich diese Veränderung 1 zu 1 auf die Bewertung des intellektuellen Kapitals auswirken. Es besteht Grund zur Annahme, dass das Ergebnis **nicht wahrheitsgetreu** wäre, da kein wissensrelevanter Zusammenhang zwischen diesen beiden Berechnungswerten besteht bzw. Berücksichtigung findet. [334]

[327] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 649
[328] Vgl. Mertins, Will, Orth (2016), S. 73 f.
[329] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 628 ff.
[330] Vgl. North (2021), S. 217
[331] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: North (2021), S. 217
[332] Vgl. North (2021), S. 217
[333] Vgl. North (2021), S. 212
[334] Vgl. Pawlowsky (2019), S. 122

Bei **Induktiv-analytischen Ansätzen** wird **Wissen** einer Organisation **definiert** und **bewertet**, um Rückschlüsse auf **Wissensentwicklung** zu erhalten. Dabei wird jegliches intellektuelle Kapital einer Organisation berücksichtigt. Als mögliche Ermittlungsvarianten können die „**Wissensbilanzierung“** und „**Intangible Assets Monitor**“ genannt werden. Eine weitere induktiv-analytische Betrachtung befasst sich mit finanziellen und nicht-finanzielle Werten und Kennzahlen. Hierfür können beispielhaft die „**Balanced Scorecard**„ und der „**Intellectual Capital Navigator**“ angeführt werden. [335]

Mittels **Wissensbilanzierung** kann Intellektuelles Kapitals in seiner **Wirksamkeit gemessen** werden. Hierbei handelt es sich um ein strategisches Instrument, mit Hilfe dessen die Entwicklung vom bewerteten Wissen einer Organisation abgebildet wird. Daraus ersichtlich ist die vorhandene Wissensbasis, sowie abgeschlossene, laufende und erforderliche Maßnahmen zur Weiterentwicklung.[336] Dabei wird Intellektuelles Kapital in folgende drei Kapitalarten unterteilt:

- **Humankapital**:
  Diese Kapitalart umfasst alle fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter einer Organisation. [337] Dieses Wissen nutzt der Organisation, gehört jedoch den Mitarbeitern. [338]
- **Strukturkapital**:
  Zur Leistungserbringung durch die Mitarbeiter braucht es Strukturen im Unternehmen sowie entsprechende Führungsinstrumente und eine gelebte Unternehmenskultur.[339] Die Strukturen sind Eigentum einer Organisation und sollen Mitarbeiter dabei unterstützen sowie dazu motivieren Leistung zu erbringen. [340]
- **Beziehungskapital**:
  Darin inbegriffen sind externe Beziehungen beispielsweise zu Kunden, Lieferanten und Investoren, die der Leistungserbringung dienlich sind.[341] Auch die Interaktion mit Mitbewerbern ist Teil des Beziehungskapitals. Dieses Kapital ist abhängig von Verhaltensweisen externer Personen und kann somit nur eingeschränkt kontrolliert werden. [342]

Bei der **Wissensbilanzierung** ist es wichtig, die **Wissensbasis** zu **ermitteln** und vorhandene Ressourcen entsprechend der drei Kapitalarten zuzuordnen. Das Identifizieren von Wissensstärken, aber auch von Defiziten und Entwicklungspotenzialen bei diesem Vorgehen ist essenziell. **Gezielte Maßnahmen** können daraus **abgeleitet** werden, um somit ein erfolgreiches Fortbestehen einer Organisation zu sichern. [343] Dabei ist nicht vordergründig, effizienter zu werden und Einsparungspotentiale zu erheben, sondern viel mehr das Generieren von **Wettbewerbsvorteilen**, um sich von Mitbewerbern zu differenzieren. [344]

Der Ablauf der Wissensbilanzierung wird in der Abbildung 18 vereinfacht dargestellt.

[335] Vgl. Pawlowsky (2019), S. 123
[336] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 628 ff.
[337] Vgl. Müller (2022), S. 165, vgl. Mertins, Will, Orth (2016), S. 73 f.
[338] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 632
[339] Vgl. Müller (2022), S. 165, vgl. Mertins, Will, Orth (2016), S. 73 f.
[340] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 632
[341] Vgl. Müller (2022), S. 165, vgl. Mertins, Will, Orth (2016), S. 73 f.
[342] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 632
[343] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 632 f.
[344] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 633 f.

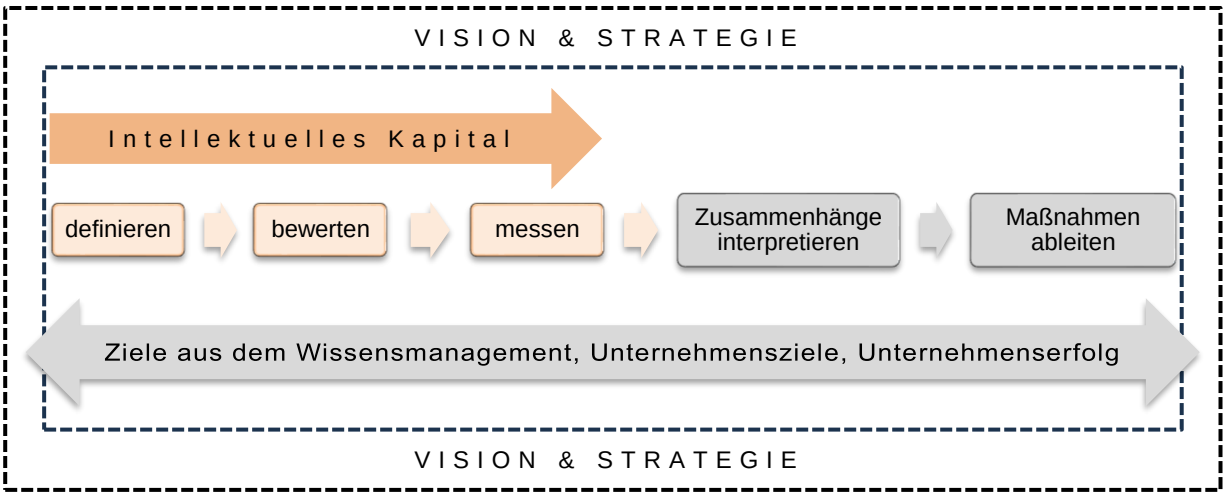

Abbildung 18: Darstellung eines Wissensbilanzmodells [345]

Intellektuelles Kapital muss einer Kapitalart zugewiesen bzw. **definiert** und **bewertet** werden. Weiterführend wird intellektuelles Kapital dadurch **mess- und vergleichbar**, mögliche **Zusammenhänge** und **Wechselwirkungen** können analysiert, **ausgewertet** und interpretiert werden. Die Ableitung von **erfolgswirksamen Maßnahmen**, sowie die zielgruppengerechte **Berichtslegung** stellen den abschließenden Schritt dar. Die Erreichung **unternehmerischer Ziele**, sowie Zielsetzungen aus dem Wissensmanagement sind hierbei vordergründig. Jegliches Handeln wird durch die **strategische Ausrichtung** und die **Vision** des Unternehmens beeinflusst. [346]

Empfehlenswert ist die Installation eines **Wissensbilanzierungsteams**, um ein ressourcenschonendes Vorgehen zu fördern. Dennoch sollte sich die **Vielfallt an** vorhandenen **Kompetenzen** und **Blickwinkel** in der Teamzusammensetzung widerspiegeln. Idealerweise wird ein repräsentatives Team aus einer guten Mischung an Personen mit unterschiedlichen Betriebs-, Generationszugehörigkeiten, Dienstjahren, geschlechtsspezifischen und ev. kulturellen Merkmalen, sowie unterschiedlichen Prozessverantwortungen und Rollen, geformt.[347]

Angelehnt an den PDCA-Zyklus – Plan, Do, Check, Act - ist Wissensbilanzierung als eine **systematische Vorgehensweise** zu verstehen, die als **Routineprozess** im Unternehmen implementiert werden sollte. Aus der Perspektive des intellektuellen Kapitals wird fortführend hinterfragt, ob beispielsweise **genügend Ressourcen**, in **ausreichender Qualität** vorhanden sind, die in einer gepflegten bzw. aktuell gehaltenen **Systematik** abgerufen werden können, um strategische Ziele erreichen zu können. Daraus resultieren als letzte Schritte der Wissensbilanzierung mögliche **Wissensdefizite**, für die entsprechende **Maßnahmen** abgeleitet werden. Die Initiierung und Umsetzung von Maßnahmen oder Projekten liegt nicht mehr in der Verantwortung der Wissensbilanzierung. [348] Beispielhaft können für mögliche Zielsetzung und Maßnahmen aus dem Controlling genannt werden:

- Senkung der Fluktuationsrate durch verbessertes Recruiting
- Erhöhung der Schulungsquote durch Steigerung der Schulungstage [349]

[345] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: BMMWi (2013), S. 10; zitiert nach Müller (2022), S. 165 f.
[346] Vgl. Müller (2022), S. 165 f.
[347] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 637
[348] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 638 f.
[349] Vgl. Bornemann, Eschenbach (2022), S. 647

Als national und international anerkanntes **Referenzmodell** kann die **Wissensbilanz** des **Austrian Research Centers (ARC)**, einer österreichischen Forschungseinrichtung, genannt werden. Es handelt sich hierbei um eine komplexere und kennzahlenorientierte Variante, die sich speziell für **forschungsintensive Unternehmen** und Institutionen eignet. [350] Exemplarisch wird in der Abbildung 19 eine Essenz aus möglichen Kennzahlen einer ARC-Wissensbilanz angeführt.

		Forschungseinrichtung ACR
Kapitalarten	**Humankapital**	Anzahl, Zu- und Abgänge MitarbeiterInnen Gesamtbetrachtung und geschlechterspezifisch Anzahl, Zu- und Abgänge wissenschaftliche MitarbeiterInnen und geschlechterspezifisch Gesamtpersonalauafwand Pensionierungen gesamt Weiterbildungstage je MitarbeiterInnen und Gesamtbetrachtung
	Strukturkapital	Investitionen im Verhältnis zu Erträgen des Unternehmens Quote zugesagter im Verhältnis zu eingereichten Forschungsprojekten
	Beziehungskapital	Anzahl EU-, Auftrags-, unabhängige Forschungsprojekte Anzahl internationaler ForscherInnen Anzahl DissertantInnen, DiplomandInnen Externe wissenschaftliche Vorträge je MitarbeiterIn
wertschöpfende Prozesse		Unabhängige Forschungsprojekte im Verhältnis zu Gesamtaufwendungen Projektanzahl aufgrund Neuakquise Umsatzvolumen je Projekt, Projektkategorie Erlöse aus Kundenprojekten Anzahl Puplikationen in wissenschaftlichen Journals Patentanmeldungen national , international

Abbildung 19: Darstellung der Kennzahlen einer ARC-Wissensbilanz [351]

Das Wissenskapital wird auch bei dieser Variante den drei Kapitalarten – Human-, Struktur-, Beziehungskapital - zugewiesen, welches in diesem Fall die Basis für wertschöpfende Prozesse bildet. Durch **Leistungserbringung** werden vorhanden Kapitalarten in neues **Wissenskapital umgewandelt**. [352] Dieses Modell besticht durch seine hohe Praxisrelevanz und ist bei österreichischen, schwedischen, deutschen Unternehmen und Forschungsinstitutionen - in einer auf individuellen und organisatorischen Bedürfnissen abgestimmten Form - im Einsatz. [353]

Das Instrument „**Intangible Assets Monitor**“ stellt **Menschen** in den **Mittelpunkt**, die sich vorhandener **Strukturen** bedienen. Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, Patente, Beziehungen im Außen zu Kunden und Lieferanten werden definiert. Indikatoren und eine beschränkte Anzahl an Kennzahlen werden zur Messung des Wissenskapitals herangezogen. Beispielsweise Kosten für Weiterentwicklung der Mitarbeiter, Umsatzanteil der Stamm- und Großkunden, Umsatz je Mitarbeiter. **Weiterentwicklung**, aber auch **Stabilität** und **Effizienz** des Unternehmens finden hierbei Berücksichtigung. [354]

[350] Vgl. Pawlowsky (2019), S. 133
[351] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: ACR (2008), S. 54 f.; zitiert nach Pawlowsky (2019), S. 135 ff.
[352] Vgl. Pawlowsky (2019), S. 134 f.
[353] Vgl. Pawlowsky (2019), S. 135 f.
[354] Vgl. Pawlowsky (2019), S. 138 ff.

Die **Balanced Scorecard (BSC)** beschäftigt sich mit einer unternehmerischen Betrachtung aus den in der Abbildung 20 visualisierten vier Blickwinkeln - der **Finanz**-, **Kunden**-, **internen Prozess**- und **Entwicklungsperspektive** - samt deren Ursache-Wirkungszusammenhängen. [355]

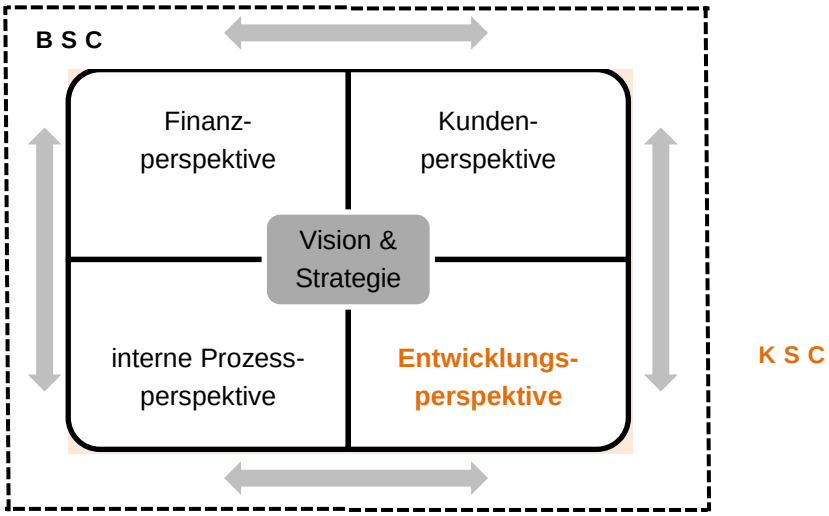

Abbildung 20: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard [356]

Aus jedem dieser vier Betrachtungsweisen werden sowohl **strategische**, als auch **operative Ziele**, **Kennzahlen** und **Maßnahmen** abgeleitet. [357] Strategische Ziele werden somit operationalisiert, Zusammenhänge einzelner Zielsetzungen durch den Einsatz von Strategielandkarten visualisiert.[358] Unternehmen müssen auf ihr Unternehmen angepasste Kennzahlen ableiten. Je Perspektive sollten nicht mehr als 2 Kennzahlen definiert werden, damit die BSC als Instrument nicht zu komplex wird, praktikabel und zielführend bleibt. Es wird daher empfohlen die Maximalanzahl von in Summe 20 Zielen nicht zu überschreiten. Eine mögliche Auflistung an Kennzahlen kann der Abbildung 21 entnommen werden. [359]

		Branche			
		Handwerk	**Dienstleistung**	**Handel/Vertrieb**	**Industrie**
Blickwinkel	**Finanz**	Umsatz je Mitarbeiter	Umsatz je Projekt	Umsatz je Kunde	Umsatzrentabilität
		Gewinn je Baustelle	Deckungsbeitrag	Marge je Stück	ROI
	Kunden	Abnahmemängel	Kundenzufriedenheit	Folgeauftragsquote	Liefertreue
		Gewährleistung	Empfehlungsquote	Reklamationsquote	Serviceanfragen
	Prozesse	Arbeitszeit je Umsatz	Kosten je Kunde	Lieferkosten je Stück	Ausschussquote
		Abwicklungszeit	Projektdauer	Lieferschnelligkeit	Maschinendurchsatz
	Entwicklung	Unfallquote	Qualifizierungsquote	OKR-Quote	Qualifizierungsquote
		Krankenstand	Mitarbeiterfluktuation	Mitarbeiterfluktuation	Unfallquote

Abbildung 21: Darstellung BSC-Kennzahlen in unterschiedlichen Branchen [360]

[355] Vgl. Schmid-Grundram (2020), S. 54 ff.
[356] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Kaplan, Norton (1997), S. 7; zitiert nach Schmid-Grundram (2020), S. 54
[357] Vgl. North (2021), S. 222 f.
[358] Vgl. Braun, Pundt (2020), S. 189
[359] Vgl. Schmid-Grundram (2020), S. 55
[360] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Schmid-Grundram (2020), S. 55

Mittels der vier angeführten Branchen - Handwerk, Dienstleistung, Handel/Vertrieb, Industrie - inkl. unterschiedlicher Kennzahlen soll veranschaulicht werden, dass es wichtig ist, die Indikatoren an die individuellen Bedürfnisse einer Organisation anzupassen. Beispielgebend werden einige Kennzahlen daraus näher erläutert. [361] Die **OKR-Quote**, die Abkürzung steht für Objectives and Key Results, ist eine Kennzahl aus dem Bereich der Mitarbeiterführung. [362] Diese Quote gibt Auskunft darüber, ob und inwieweit die zwischen Fürhungskräften und Mitarbeiternen beschlossenen Zielvereinbarungen erreicht wurden. [363] Der **Deckungsbeitrag** steht für den Mindestbetrag, der erwirtschaftet werden muss, um die Kosten einer Leistungserbringung decken zu können. Dieser Wert errechnet sich aus dem Erlös eines Produktes oder einer Dienstleistung, abzüglich der hierfür benötigten bzw. zugewiesenen variablen Kosten. [364] **ROI** bedeutet Return on Investment und bringt die erwirtschaftete Rendite im Verhältnis zum eingesetzten Kapital zum Ausdruck. [365]

Insbesondere die Entwicklungsperspektive aus der Balanced Scorecard ist aus Sicht der Wissensziele und weiterführend des Wissens-Controllings von Bedeutung. Es kann dabei im erweiterten Sinn von einer Mitarbeiter-, Potenzial-, Lern- und Wachstumsperspektive gesprochen werden. Zusätzlich zur Balanced Scorecard sollte daher eine **Knowledge Scorecard (KSC)** erstellt werden, um konkrete Wissensziele festlegen und kontrollieren zu können. Bei der Ausformulierung der Wissensziele, wird der Fokus auf vier wissensspezifische Blickwinkel gelegt, die der Abbildung 22 zu entnehmen sind. Hierbei geht es darum, Wissen zu bestimmen, zu bewerten, aufrechtzuerhalten, weiterzuentwickeln und Zusatzwissen zu erlangen. In weiterer Folge soll vorhandenes Wissen verteilt und zur Verfügung gestellt werden. Für daraus abgeleitete erfolgswirksame Wissensziele müssen anschließend aussagekräftige Kennzahlen bestimmt werden, um im Rahmen des Controllings überprüft werden zu können. [366]

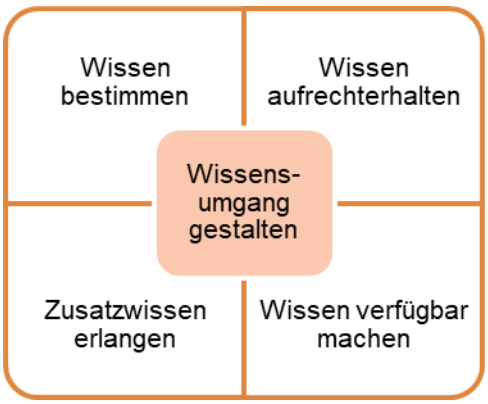

Abbildung 22: Die vier Perspektiven der Knowledge Scorecard [367]

[361] Vgl. Schmid-Grundram (2020), S. 55
[362] Vgl. Schmid-Grundram (2020), S. 133
[363] Vgl. Braun, Pundt (2020), S. 89
[364] Vgl. König (2021), S. 613
[365] Vgl. Schmid-Grundram (2020), S. 28
[366] Vgl. Vollmar (2016b), S. 24 f.
[367] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Vollmar (2016c), S. 5

Beispielhaft können als Kennzahlen genannt werden, die Anzahl an durchgeführten Lessons Learned oder Workshops, dokumentierten Lessons Learned, vermiedenen Fehler, durchgeführten Expert Debriefings, sowie die Zufriedenheit der Nachfolger mit dem Debriefing. Die Abbildung 23 enthält eine umfangreichere Auflistung möglicher Kennzahlen. [368]

		branchenunabhängig
Blickwinkel	**Wissen bestimmen**	Operatives Wissen beispielsweise Produktentwicklung: Normen, Vorgaben, Technologien, Kundenanforderungen
		Strategisches Wissen auf Basis strategischer Unternehmensziele: vorhandenes Wissen, Zusatzwissen, Wissenserwerb
	Wissen aufrechterhalten	Anzahl durchgeführter Expert Debriefings
		Zufriedenheit Nachfolger mit Debriefing
	Wissen verfügbar machen	Anzahl durchgeführter Schulungen
		Zufriedenheit mit Schulungen
	Zusatzwissen erlangen	Anzahl Expertenkontakte
		Anzahl druchgeführte und dokumentierte Lessons Learned-Workshops
		Anzahl vermiedene Fehler

Abbildung 23: Darstellung branchenunabhängiger KSC-Kennzahlen [369]

Die Kennzahlen des ersten Blickwinkels – Wissen bestimmen und erlangen – werden zuvor in strategisches und operatives Wissen unterteilt. Für die strukturierte Umsetzung erforderlicher Maßnahmen zur Zielerreichung ist ein Wissensmanagement-System essenziell. Die Knowledge Scorecard ist ein Instrument zur Wirksamkeitsmessung und zur Mitarbeitermotivation. [370]

Bei der Anwendung des „**Intellectual Capital Navigator's**" wird Intellektuelles Kapital zuerst unterteilt in Human-, Kunden- und Organisationskapital. [371] Unter **Einbeziehung zeitlicher Faktoren** werden anschließend Kennzahlen definiert:

- **gegenwartsbezogen** für Mitarbeiter, Prozesse und Kunden - beispielgebend Fluktuation und Kundenzufriedenheit [372]
- **zukunftsweisend** für Erneuerung und Entwicklung - beispielgebend Altersstruktur und Mitarbeiterbindung [373]
- **vergangenheitsorientiert** für Finanzen - beispielgebend Gesamtkapitalverzinsung [374]

Es wird primär als **strategisches Instrument** zur Zielerreichung genutzt, ohne dabei eine operative Zielerreichung zu vernachlässigen. [375]

[368] Vgl. Vollmar (2016c), S. 6ff.
[369] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Vollmar (2016c), S. 4 ff.
[370] Vgl. Vollmar (2016b), S. 24 f.
[371] Vgl. Müller (2022), S. 166
[372] Vgl. North (2021), S. 222
[373] Vgl. Pawlowsky (2019), S. 126
[374] Vgl. Pawlowsky (2019), S. 126
[375] Vgl. Pawlowsky (2019), S. 128

3 Methode

Dieses Kapitel dient als Bindeglied zwischen den theoretischen Grundlagen, die im Literaturreview erarbeitet wurden, und den praktischen Ergebnissen, die im folgenden Kapitel präsentiert werden. Durch die Verknüpfung und Gegenüberstellung dieser beiden Ansätze wird die Grundlage geschaffen, um die Forschungsfragen (FF) zu beantworten.

FF1: Welche personellen und organisatorischen Voraussetzungen sind wesentlich zur nachhaltigen Implementierung der Wissensarbeit im Unternehmen im Rahmen von Übergabe- und Nachfolgeprozessen?
FF2: Welche Rahmenbedingungen bzw. Managementanforderungen, sowie geeigneten Modelle zur Sicherung von Wissen im Übergabe- und Nachfolgeprozess gibt es?
FF3: Woran kann eine erfolgreiche Wissensmanagement Implementierung in der Übergabephase gemessen werden?

3.1 Qualitatives Forschungsdesign

Um qualitative Daten zu erheben und zu erzeugen, wurden in der vorliegenden Masterarbeit leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Gesprächsinhalte transkribiert, analysiert und ausgewertet.
Als Experten werden jene Personen bezeichnet, die in einer oder mehreren bestimmten Rollen über spezifisches Wissen verfügen. Es handelt sich dabei beispielsweise um spezifisches Fachwissen die eigene Organisation betreffend oder auch praktisches Wissen, welches diese Personen für ihre Handlungen nutzen. [376]
In der gegenwärtigen Masterthesis soll nicht primär der fachliche Wissensstand hinterfragt werden, sondern die gelebte Praxis rund um das Thema Wissen, Wissensmanagement, Wissenstransfer. Die Interviews zielen darauf ab, Zugang zu implizitem Wissen bzw. Erfahrungswissen der einzelnen Experten im Umgang mit Wissen im Rahmen von Übergabe- oder Nachfolgeprozessen zu erhalten. [377]
Im Fokus der Inhaltsanalyse steht das Thema Kommunikation. Gespräche mit Experten werden protokolliert und liegen somit verschriftlicht und in standardisierter Form vor. Unter Einhaltung klar definierter Regeln, werden diese Daten systematisch und strukturiert analysiert. Die Durchführungssystematik stützt sich auf eine theoretische Basis bzw. auf vorhandene Forschungsergebnisse und -erfahrungen. Die Forschungsfragen der gegenwärtigen Masterthesis sollen durch Inhalte des Literaturreviews, sowie Informationen von Experten beantwortet werden können. Die theoretischen Überlegungen leiten die einzelnen Schritte der Inhaltsanalyse und sollen somit eine Verbindung zu bereits bestehenden Theorien und neuen Ergebnissen bilden. Ein Teil der Inhaltsanalyse stellt das Bilden von Kategorien dar, um Aussagen vergleichen zu können und Analyse dienliche Ableitungen treffen zu können. [378]
Die Inhaltsanalyse stellt eine sozialwissenschaftliche Methode dar und zeichnet sich zusammenfassend durch folgende Merkmale aus:

[376] Przyborski und Wohlrab-Sahr (2008: 133), zitiert nach Helfferich (2019), S. 681
[377] Vgl. Helfferich (2019), S. 682
[378] Vgl. Mayring (2022), S. 12 f.

Die Inhaltsanalyse wendet definierte Regeln an, um Kommunikationsinhalte zu analysieren, die in einem festen Medium festgehalten wurden. Dabei erfolgt die Analyse strukturiert, basierend auf Theorien und geleitet von vordefinierten Kategorien. [379]

3.2 Interviewleitfaden und Erhebung

Für die Durchführung der Experteninterviews wurde ein Leitfaden erstellt der 13 Hauptfragen beinhaltet. Mittels Probeinterviews wurde die Schlüssigkeit der Fragen, sowie die Verständlichkeit der Inhalte getestet und auch der zeitliche Umfang eruiert. Erst im Anschluss daran wurde mit den für die gegenwärtige Masterthesis relevanten Experteninterviews gestartet. Eine Einverständniserklärung wurde verfasst und die Probanden darüber in Kenntnis gesetzt, wer in welchem Rahmen zu welchem Thema diese Befragung durchführen wird, sowie dass die Inhalte aufgezeichnet und diskret behandelt werden. Mit dem Erhalt der Zustimmung, stand der Durchführung der Interviews zu vereinbarten Terminen nichts mehr im Wege. [380]

Es handelt sich um eine Mischung aus strukturierten und „teilstrukturierten" Interviews. 13 Hauptfragen und 23 Subfragen wurden vorbereitet und auch eine Reihenfolge bzw. ein roter Faden festgelegt. Es handelt sich zur Gänze um offene Fragen, die hinsichtlich ihrer Reihenfolge in einzelnen Befragungen jedoch geringfügig abweichen bzw. variieren können. [381]

Es wurde ein Gesamtinterviewleitfaden für alle Befragungen erstellt. Dadurch sollen vergleichbare Situationen geschaffen werden, um die Interviews bzw. Aussagen der Experten gegenüberstellen zu können. [382]

Die Interviewteilnehmer wurden, sowohl telefonisch, als auch per E-Mail kontaktiert. Sie erhielten Auskunft über das Thema der Befragung, den Arbeitstitel und den Beweggrund der Masterthesis, die Zielsetzung der Befragung, sowie organisatorische Informationen hinsichtlich Besprechungsformat und -zeit. Zur Auswahl gestellt wurde ein persönliches Gespräch an einem gemeinsamen Ort oder ein Gespräch im Rahmen einer Videokonferenz. Weiterführend wurde in der Befragung die Form der Anrede berücksichtigt, beispielsweise die Anrede und Formulierung der Fragen „per Du" oder „per Sie". Einzelne Begriffe, wie beispielsweise „Wissensarbeit" wurden vor Beginn des Interviews in Form einer PowerPoint Präsentation aufgegriffen, um die Definition zu klären und eine gemeinsame Einstiegsbasis zu schaffen. [383]

[379] Vgl. Mayring (2022), S. 12 f.
[380] Vgl. Steffen, Doppler (2020), S. 30 ff.
[381] Vgl. Claussen, Dawid, Jankowski (2020), S. 16 f.
[382] Vgl. Helfferich (2019), S. 675
[383] Vgl. Claussen, Dawid, Jankowski (2020), S. 11 ff.

3.3 Auswahlverfahren (Sampling)

Die Identifizierung der Interviewpartner basierte auf den Forschungsfragen sowie auf Informationen aus dem Literaturreview.[384] Angelehnt an eine Stakeholderanlayse wurde eruiert, welche Personen Interesse an der erfolgreichen Durchführung eines Übergabe- oder Nachfolgeprozesses haben, sowie welche Personen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der Durchführung eines Übergabe- oder Nachfolgeprozesses haben. Es handelt sich somit um Interessensträger, die ein Vorhaben sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können.[385] Bei der Auswahl der Experten wurde berücksichtigt, dass alle relevanten Stakeholder im Rahmen von Übergabe- oder Nachfolgeprozessen befragt werden. Es wurde dabei darauf geachtet, eine Vielfalt an Branchen und Unternehmensgrößen einzubeziehen, um einen umfassenden Überblick zu erhalten. Laut der Abbildung 24 ist ersichtlich, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen produzierenden Betrieben und Dienstleistungsunternehmen, mit jeweils 5 an der Zahl, besteht.

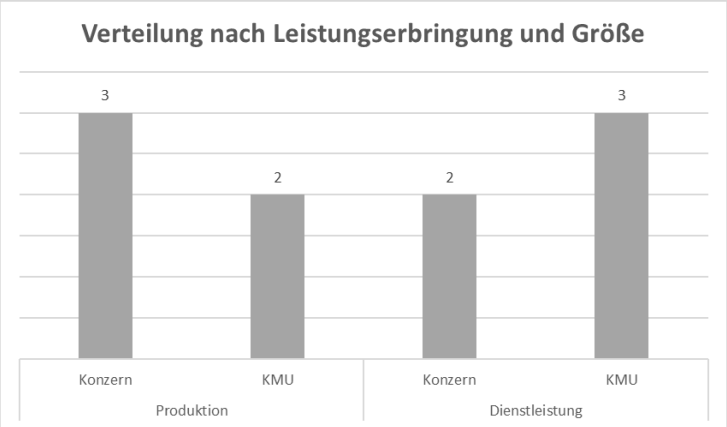

Abbildung 24: Verteilung nach Leistungserbringung und Größe

Ebenso in Hinblick auf die Unternehmensgröße kann von einer Balance gesprochen werden, in Summe sind jeweils 5 Konzerne und 5 KMU-Unternehmen vertreten. Laut EU-Definition gelten Betriebe als KMU - klein und mittel - sofern diese weniger als 250 Mitarbeiter zählen sowie weniger als 50 Mio. € Umsatz bzw. weniger als 43 Mio. € Bilanzsumme erwirtschaften.[386] In Summe wurden 10 Personen aus 5 unterschiedlichen Unternehmen befragt. Die Dienstleistungsbetriebe agieren branchenoffen, die produzierenden Betriebe sind in der Lebensmittel-, Automobil, Holz- und Baubranche tätig.

Die im Vorfeld definierten relevanten Stakeholder wurden in folgende Rollen benannt - Übergeber, Nachfolge, Managementebene, Führungsebene, Personalmanagement und externer Beratung. Anschließend wurden die Experten befragt, welche Rollen sie derzeit bekleiden. Der Abbildung 25 ist zu entnehmen, dass die Personen mehrere Rollen innehaben. Da die Summe der genannten Rollen und die Summe der befragten Personen voneinander abweichen.

[384] Vgl. Claussen, Dawid, Jankowski (2020), S. 11
[385] Vgl. Trippner (2021), S. 147 f.
[386] Vgl. BMAW (2005), o.S.

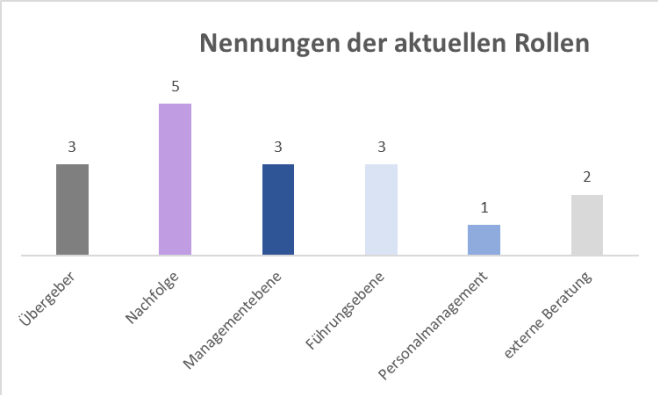

Abbildung 25: Nennungen der Experten je Rolle

10 Personen wurden befragt, 6 mögliche Rollen gab es zur Auswahl und 21 Nennungen wurden erfasst. Die befragten Experten können aktuell auf unterschiedliche Erfahrung im eigenen Unternehmen zurückgreifen. 5 Personen befinden sich in der Nachfolgerolle, jeweils 3 sind als Übergeber, in der Management- oder Führungsebene aktiv, 2 sind in beratender Funktion tätig. Wie in der Abbildung 26 ersichtlich, bringen alle Experten mehrjährige Erfahrung im Unternehmen mit. Mit 4 Nennungen sind die meisten Personen zwischen 20 und 25 Jahren im Betrieb. Jeweils Einzelnennungen wurden von 03 bis 05, 15 bis 20, 25 bis 30 Jahren erfasst. 3 Personen sind zwischen 05 und 10 Jahren im Unternehmen tätig sind.

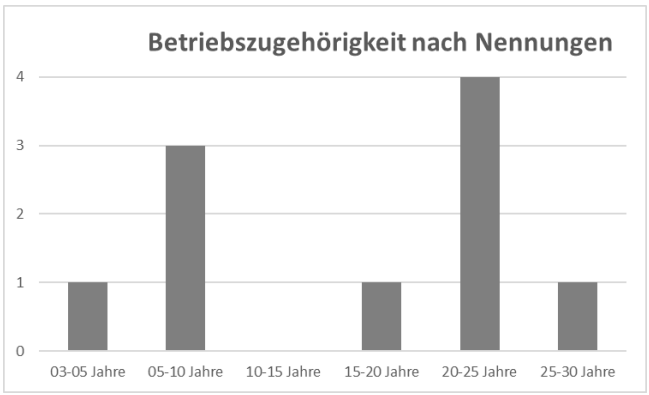

Abbildung 26: Betriebszugehörigkeit nach Nennungen

Die Inhalte der Befragungen werden mit höchster Diskretion behandelt. Die Anonymität der interviewten Experten soll durch den Einsatz von Platzhaltern, sowie der Eliminierung von Merkmalen, die Rückschlüsse auf die Person zulassen könnten, sichergestellt werden. Beispielsweise wurden statt Personennamen Pseudonyme in Form von Buchstaben und Nummern verwendet. „IP“ für interviewte Person und eine fortlaufende Nummer bilden den neuen Decknamen.[387] In der Abbildung 27 ist ersichtlich, an welchem Tag und in welchem zeitlichen Ausmaß Interviews durchgeführt wurden, jedoch nicht namentlich genannt mit welcher Person.

[387] Vgl. Kuckartz (2010). S. 47

Interviewte Person (IP)	Datum	Dauer in Minuten
IP01	26.06.2023	34:49:00
IP02	28.05.2023	35:09:00
IP03	20.06. 2023	47:43:00
IP04	28.06. 2023	34:15:00
IP05	07.06. 2023	34:06:00
IP06	13.06. 2023	59:28:00
IP07	26.06. 2023	34:49:00
IP08	01.06. 2023	47:01:00
IP09	31.05. 2023	57:42:00
IP10	15.06. 2023	59:14:00

Abbildung 27: Übersicht Experteninterviews

Alle Experten wurden im Zeitraum Ende Mai bis Anfang Juli 2023 befragt. Die Gespräche dauerten zwischen mindestens 34 Minuten bis zu knapp einer Stunde.

3.4 Transkription und Inhaltsanalyse

Die Befragungen erfolgten fast ausschließlich im Rahmen von Teams-Videokonferenzen, wurden aufgezeichnet und anschließend in Audiodateien umgewandelt. Eine Befragung wurde persönlich vor Ort durchgeführt. Dieses Gespräch wurde mittels Mobiltelefons aufgezeichnet und diese Audiodatei für die Bearbeitung weiterverwendet.
Informationen und Aussagen die die befragte Person gesprochen wiedergaben, wurden verschriftlicht bzw. transkribiert. Hierfür wurden Transkriptionsregeln, sowie weiterführend die Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. In der gegenwärtigen Masterarbeit steht der Inhalt der Experteninterviews im Vordergrund. Bei der Dokumentation der Interviews wurde daher darauf geachtet, diese nicht ausschließlich wortwörtlich abzutippen. Die Aussagen wurden in einer adäquat korrigierten und leicht geglätteten Form schriftlich festgehalten. Dabei wurde darauf geachtet, eventuelle grammatikalische Fehler oder Ausdrücke in Mundart oder Dialekt zu berücksichtigen. Das Ziel war es, die zentralen Inhalte der Aussagen sowie deren Bedeutung korrekt wiederzugeben, ohne die Aussagen dabei inhaltlich zu verändern, um dadurch eine klare und verständliche Dokumentation der Interviews zu erreicht. [388]
Die Transkription erfolgte aufgrund der unterschiedlichen Durchführungsarten in mehreren Schritten. Jene Interviews die online durchgeführt wurden, wurden mittels Online-Video-Tool Teams aufgezeichnet, sowie darin auch die Transkriptionsfunktion genutzt. Das persönlich durchgeführte Interview, bei denen sich alle Beteiligten am selben Ort trafen, wurden aufgezeichnet und anschließend mit der Transkriptionsfunktion im Programm Microsoft Word verschriftlicht.
Alle automatisch vorgefertigten Transkripte mussten grundlegend überarbeitet werden, um der Qualität und Ausführung der gewählten Transkriptionsregeln zu entsprechen. Hierfür wurde die Softwarelösung „F4“ verwendet. Vorteil dieser Lösung ist, dass mehrere Schritte darin abgebildet

[388] Vgl. Steffen, Doppler (2020), S. 53 f.; Höld (2009), S. 660

werden können, wie beispielsweise transkribieren, analysieren, auswerten. Alle Verschriftlichungen wurden auf Basis der Video- bzw. Audiodateien somit manuell mittels „F4“ bearbeitet.

Als Folgeschritt zur Transkription wurden die Inhalte analysiert. Die weitere Bearbeitung des vorhandenen Datenmaterials erfolgte entsprechend der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring. Dieses Modell gliedert sich in folgende Abläufe:

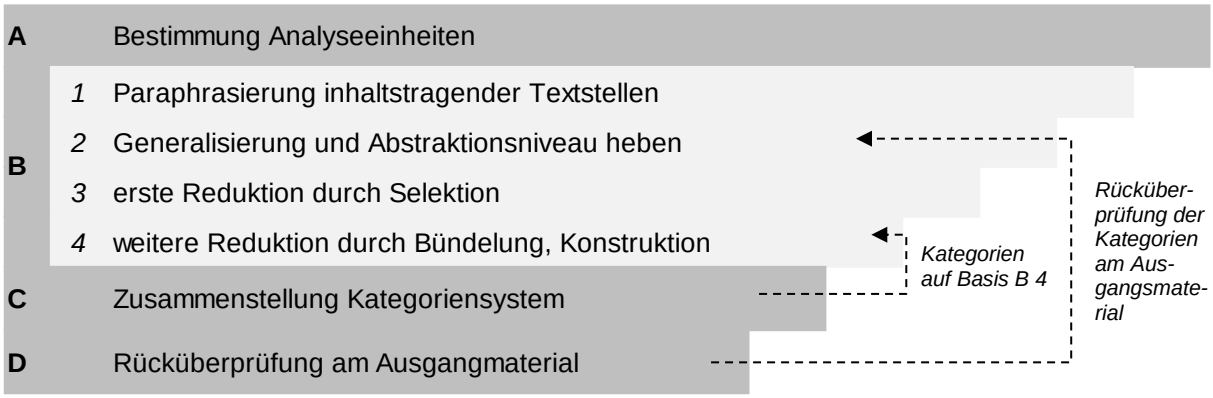

Abbildung 28: Ablaufmodell der Inhaltsanalyse [389]

Im Ablaufmodell laut Abbildung 28 sind alle erforderlichen Schritte von A bis D ersichtlich. Der Punkt B dient der Datenreduktion und unterteilt sich in 4 Einzelschritte. Speziell bei großen Datenmengen können diese Einzelschritte zusammengefasst werden. [390]

A: Analyseeinheiten

Die Beschreibung des Materials und die definierten bzw. festgelegten Fragestellungen zu Beginn der Analyse bilden die Grundlage für die Ableitung der Analyseeinheiten. Diese Einheiten sind beispielsweise spezifische Abschnitte des Materials, die der Beantwortung der Fragestellungen dienlich sind und somit einen wesentlichen Bestandteil der Analyse darstellen. [391]

B: Interpretationsregeln

Die Interpretationsregeln zur Reduktion des Datenmaterials lassen sich dabei in 4 Phasen unterteilen:

1. **Paraphrasieren** je Interview
   Vorhandene Transkripte wurden einzeln durchgearbeitet und Aussagen paraphrasiert. Dabei wurden die Inhalte je Interview auf wesentliche Aussagen gekürzt und Informationen gebündelt. Inhaltstragende Testpassagen wurden auf ein einheitliches sprachliches Niveau angepasst.

[389] Vgl. Mayring (2022), S. 69
[390] Vgl. Mayring (2022), S. 69 ff.
[391] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Mayring (2022), S. 70

2. **Generalisierung** je Interview
   Die gefilterten Informationen wurden einer Generalisierung unterzogen. Wobei aussagekräftige und prägnante Überbegriffe verwendet wurden, um einzelne Paraphrasen zusammenzufassen. Durch Verallgemeinerungen soll somit eine höhere **Abstraktionsebene** erreicht werden.
3. **Erste Reduktion** redundanter oder unwichtiger Paraphrasen
   Weiterführend wurden die Paraphrasen des Transkripts geprüft und auf wesentliche Beschreibungen bzw. inhaltlich relevante Aussagen reduziert. Redundante oder unwichtige Aussagen wurden gestrichen,
4. **Weitere Reduktion**(en) durch Verdichtung vorhandener Paraphrasen
   Anschließend folgte die Zusammenfassung aller Paraphrasen, sowie eine **neuerliche Reduktion** durch Verdichtung, Bündelung der Überbegriffe bzw. Konstruktion neuer übergeordneter Begriffe und Integration bestehender wichtiger Paraphrasen. [392]

C: Zusammenstellung Kategoriensystem
Auf Basis der Paraphrasen aus Punkt B 4, werden Kategorien definiert, um weiterführend repräsentative Ergebnisse ableiten zu können.
Da die Kategorien aus den Inhalten bzw. Texten abgeleitet werden, handelt es sich um eine induktive Kategorienbildung.[393]

D: Rücküberprüfung am Ausgangsmaterial
Die abgeleiteten Kategorien aus Punkt C werden der anfänglichen Paraphrasierung bzw. Generalisierung aus Punkt B 2 gegenübergestellt, um die Konsistenz bzw. den roten Faden zu überprüfen. Beispielsweise wird hinterfragt, ob die gegenwärtigen Kategorien immer noch den anfänglichen Kategorien zuzuordnen sind. [394]

Die Transkription, Datenbearbeitung und -auswertung erfolge mittels „F4“. Die Paraphrasen und Reduktionen der einzelnen Interviews sind der gegenwärtigen Arbeit als Anhang beigefügt. Je Interviewfrage wurden teilweise mehrere Paraphrasen und daraus resultierende Reduktionen bearbeitet. Alle Phasen der Inhaltsanalyse nach Mayring wurden mit Hilfe der Softwarelösung „F4“ durchlaufen, um anschließend aussagekräftige Ergebnisse ableiten zu können.

3.5 Gütekriterien und Qualität

Klassische Gütekriterien der empirischen Forschung stellen Objektivität, Reliabilität und Validität dar. Zur Sicherung der Qualität werden die Indikation der Methoden, eine empirische Verankerung, eine Verallgemeinerbarkeit und intersubjektive Nachvollziehbarkeit, sowie die Relevanz als Basiskriterien herangezogen.[395]

[392] Vgl. Steffen, Doppler (2020), S. 58 f.; Vgl. Mayring (2022), S. 71
[393] Vgl. Mayring (2022), S. 84 ff.
[394] Vgl. Mayring (2022), S. 84 ff.
[395] Vgl. Steinke (2009), S. 261 ff.

Abschießend kann festgehalten werden, dass bei der Ausarbeitung der gegenwärtigen Masterthesis über alle Forschungsphasen hinweg, akribisch darauf geachtet wurde, die Gütekriterien zu erfüllen und durch Einhaltung der definierten Prozesse eine hochwertige Qualität der Ergebnisse zu erreichen. Die Inhalte bzw. Daten der Gespräche wurden gesichert und vollständig verschriftlicht. Es wurde regel- und prozesskonform transkribiert und analysiert, um einen nachvollziehbaren und transparenten Prozess sicher zu stellen.

4 Ergebnisse

4.1 Überblick der wissenschaftlich analysierten Ergebnisse

In Summe wurden 10 Experteninterviews durchgeführt und die Daten daraus transkribiert, paraphrasiert, generalisiert, reduziert. Die verschriftlichten Aussagen und bearbeiteten Daten je Interview sind im Anhang beigefügt und daraus Inhalte ersichtlich sowie nachvollziehbar.[396] Die auf die Kernaussagen reduzierte Zusammenfassung der einzelnen Interviews je Interviewfrage werden in den folgenden Abbildungen dargestellt. Aus der Abbildung 29 sind die zusammengeführten Reduktion IP01 bis IP05 und aus der Abbildung 30 die Reduktion IP06 bis IP10 ersichtlich. Diese Kernelemente der Befragten wurden je Interviewfrage angeführt, nochmals auf das Wesentliche reduziert und mit den ursprünglichen Paraphrasen verglichen, um den Wahrheitsgehalt der Aussage zu prüfen und sicherzustellen.[397]

[396] Vgl. Mayring (2022), S. 71
[397] Vgl. Mayring (2022), S. 84 ff.

Nr.	Interviewfragen	IP01	IP02	IP03	IP04	IP05
1	*Berührungspunkte Wissensarbeit*					
	Wissensempfang				Erfahrungswissen einsetzen, nutzen	in Projekten
	Wissensweitergabe	Wissen aneignen, anwenden, teilen	Einschulungen	Gesetze pratikabel übersetzen	organisatorische Probleme lösen	Personal-, Kompetenzmanagement
2	*Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess*					
	Zeit	Zeit für Nachfolge, FK-Entwicklung	Zeit, Learning by Doing, Erfahrungswissen generieren		Wissen übergeben; Erfahrungswissen generieren	Zeit
	Komplexität			Wissenssynergien nutzen		Zielsetzung sowie Komplexität
				betrifft alle Interessensgruppen		
	Struktur			klare Strukturen und Verantwortung		
	Werte			Wertschätzung, Stabilität, Sicherheit, Klarheit		
3	*erfolgskritisches Wissen*					
	Erfahrung	hochqualitative Leistungserbringung	Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter		Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter	Handlungs-, Erfahrungswissen
	Leistungserbringung				Wissenslücken Produkt-, Prozessoptimierung	Wissens-, Anwendungs-, Umsetzungslücken
	Bindung		kundenspezifische Informationen	kundenspezifische Informationen		
	Wertehaltung	eigener Qualitätsanspruch	aus Angst ersetzt zu werden keine Weitergabe			
	Tools		ISO-Datenbank, Kundenmanagement-Software			Geschäftsprozesse-Sofware, Managementsystem, Intranet, digitale Ablage
	Organisatorische Maßnahmen	Lerning by Doing, Kommunikation	Schulungen	Wissen zentral gesichert, digitalisiert, verfügbar	digitalisierte Dokumente Geheimhaltungsvereinbarungen, maschinelles Lernen	
4	*Wissen in Unternehmensstrategie*					
	Zusatz		Verankerung ist erforderlich		Verankerung ist erforderlich	
	Bestandteil	keine zusätzliche Verankerung		keine zusätzliche Verankerung		keine zusätzliche Verankerung
5	*Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess*					
	Zusatz intern					
	Bestandteil intern	keine zusätzlichen Rollen	keine zusätzlichen Rollen	keine zusätzlichen Rollen	keine zusätzlichen Rollen	keine zusätzlichen Rollen
	Option			int. Vertrauenspersonen f. Nachfolge, ext. Mediator	externes Bindeglied	
	Eigenschaft					
	Rahmenbedingung		genügend Zeit			
6	*Erwartungen an Rollen*					
	Übergeber: Haltung; Struktur	eigenverantwortliches Handeln fördern	Ehrlichkeit, Bereitschaft zur Wissensweitergabe, Zeit geben	loslassen, Freiräume geben, Kulturarbeit betreiben; klare Strukturen schaffen; alle Interessens-gruppen einbinden		Motivation und Fähigkeit zur Wissensweitergabe, nicht v. Emotionen leiten lassen
	Nachfolge: Haltung	lösungsorientiere Denk- und Handlungsweise	Interesse, lösungsorient denken u. handeln, Verantwortung übernehmen	alle Interessensgruppen einbinden, Kulturarbeit betreiben	Interesse, Grundverständnis	offener, wertschätzender Umgang
	Management: Haltung		Zeit geben, Ressourcen schaffen, Verständnis		wechselseitig unbefangen kennenlernen	Unternehmenswerte vorleben
	Führung: Struktur; Haltung					organisatorische Verantwortung; Werte vorleben
	Berater: neutrales Bindeglied	Unterstützung bei Führungskräfteentwicklungen und Nachbesetzungen	Zahlen und Menschen in den Mittelpunkt rücken		Unterstützung bei Führungskräfteentwicklung	handelnde Personen unterstützen
	Personalmanagement: Struktur; Haltung				Unterstützung bei fachlichen Schulungen	stellt Instrumente zur Verfügung; Werte vorleben
7	*eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen als …*					
	Rollen	Nachfolge, Management	Nachfolge, Führung	Nachfolge, Beratung	Nachfolge, Führung	Nachfolge, Übergeber, Management, Führung, Personal
	Rahmenbedingungen	eigenverantwortliches Handeln fördern	Bereitschaft Wissen teilen, unterstützen, Zeit nehmen	positiv gegenübertreten, authentisch bleiben	prozesstechnische Schulungen; Prokura	klare Prozess, verfügbare Instrumente
		lösungsorientiert Denken und Handeln	Wissen selbstständig aneignen, mitlernen, mitwachsen			
8	*Wissensmanagement-Modelle*					
	Modelle	kein Modell bekannt; Audits, ISO	kein Modell bekannt; ISO, Audits	kein Modell bekannt	kein Modell bekannt; Ideenmanagement, Wissensdatenbank	kein Modell bekannt
9	*generationsübergreifender Wissenstransfer*					
	zu beachten	gemeinsame menschliche Basis	aktives Einbinden, fordern ohne überfordern, Fehler erlauben, Testprogramm	positive, wertschätzende Haltung	einen gemeinsamen Fokus der Verbesserung schaffen	gelebte Werte sind Bindeglied zwischen Generationen
			Bereitschaft Wissen zu teilen, ohne Ängste, professionelle Unter-stützung, ohne Emotion			
	Fehler, Gefahr	Sender-Empfänger Missverständnisse	zu wenig Zeit, zu viel Emotion, zu wenig Professionalität		fehlender gemeinsamer Fokus	zu wenig zuhören und Zeit nehmen, generations-bedingte Vorurteile
	Methode	extern moderierte Seminare	Nachschlagewerk FAQs, Traineeprogramm, Learing by Doing	Roadshow, Learning by Doing, ERFA-Runden, Best-Practices, Storytelling	Schulungen, Erfa-Runden, Mediation	Learning by Doing; gemeinsames Arbeiten und Erlernen; vorhandene Tools und Instrumente verwenden
10	*Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt*					
	Indizien	weniger Rückfragen, höhere Qualität	selbstsichere Mitarbeiter, Vertretungen funktionieren, schnellere Prozessabläufe, erhöhte Produktivität	Aufrechterhaltung der Kundenbindung, nahtloser Übergang, Qualitätssicherung		Probleme gelöst, Ziele erreicht
	Kennzahlen		erhöhte Produktivität, verbesserte Fehlerquote, Schnelligkeit		Ausschusskennzahlen, Fehlerbilder, 4D-Bericht, "first pass yield"	Anzahl der Angebote, Aufträge, Reklamationen; im Marketing "Likes" oder Rückmeldung der Teilnehmer; Anzahl der Events, Feedback, Kundenzufriedenheit; im HR die Nachbesetzung von Stellen, Ziele aus Schulungsprogrammen, Karriereplanung
11	*Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit*					
	Wertsteigerung	organisatorische Stabilität	Prozesssicherung, neue Ideen, weniger Komplikationen	organisatorische Stabilität, Weiterentwicklung und Verbesserung	Unternehmenskultur, organisatorische Stabilität, Weiterentwicklung, Verbesserung	gelebte Wertekultur
12	*Wissensarbeit und KI*					
	KI	unterstützen ja, ersetzen nein	Erleichterung ja, Ersatz nein	unterstützen ja, ersetzen nein	unterstützen ja, ersetzen nein	unterstützen ja, ersetzen nein
13	*Vorausblick Wissensarbeit 2050*					
	Vorausblick	mehr Aufklärungsarbeit	IT & Mensch, Menschen ausschlaggebben für Erfolg	menschliche Emotionen, IT & Mensch	IT & Mensch	gelebte Werte, IT & Mensch

Abbildung 29: Zusammenführung der Reduktionen nach Mayring, IP01 bis IP05 [398]

[398] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring

Nr.	Interviewfragen	IP06	IP07	IP08	IP09	IP10
1	*Berührungspunkte Wissensarbeit*					
	Wissensempfang		Externalisierung	Kalibrierungen	persönlicher Wissensaufbau	beratend für Nachfolge
	Wissensweitergabe	Fachwissen erneuern, in Praxis übersetzen	mündliche Weitergabe	Schulungen, Generations-wechsel einleiten	Ideengeber	Wissensbeauftragter
2	*Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess*					
	Zeit		erfordert Zeit	langfristig, genügend Zeit einplanen		kürzerer Zeitrahmen
	Komplexität	pers., rechtl., betriebswirt. Aspekte			mehrere Personen einbinden	
		existenzielle Auswirkung auf viele Beteiligte			spezifisches Wissen, Alleinstellungsmerkmale	Verbesserung zukünftiger Prozesse
	Struktur		erfordert Planung, Backuplösung	lfd. Wissensarbeit Basis für Veränderung		
	Werte		erfordert 100% Vertrauen	Loslassen, Veränderung zulassen, Verbesserung nutzen		
3	*erfolgskritisches Wissen*					
	Erfahrung		Intuition und Erfahrung im Umgang mit Kunden			Intuition und Erfahrung im Umgang mit Kunden
	Leistungserbringung	spezielle Kundenlösungen		Gesamterlebnis für Kunden	fachliche Kompetenz	komplexe, einzigartige Dienstleistungen
	Bindung		kundenspezifische Informationen			
	Wertehaltung	Bereitschaft erhöhen, sein Wissen zu teilen			Führungsverhalten, soziale Kompetenz	
	Tools	Datenbanken		Customer Datenbanken, Prozesssysteme, Excel, KVP-Liste	Datenbank, Flowcharts, Qualitätsmanagementsyteme	Datenbanken, ERFA-Runden
	Organisatorische Maßnahmen	Erfahrungsaustausch	offene Gesprächskultur	Feedback und Befragungen der Partner, Kunden, Kollegen	Wissenstransfer im Rahmen von Terminen; Softskills beobachtet, Wissen verschriftlicht.	FAQs, standardisierbare Problemstellungen aufgreifen, Datenflut vermeiden
4	*Wissen in Unternehmensstrategie*					
	Zusatz	Verankerung ist erforderlich		erforderlich bei familiengeführten Betrieben	Verankerung ist erforderlich	Verankerung ist erforderlich
	Bestandteil		keine zusätzliche Verankerung	nicht erforderlich bei großen Betrieben		
5	*Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess*					
	Zusatz intern					
	Bestandteil intern	keine zusätzlichen Rollen	keine zusätzlichen Rollen	keine zusätzlichen Rollen	keine zusätzlichen Rollen	keine zusätzliche Rolle
	Option	ext. Berater, int. Wissensmanager		externe Begleitung, Moderation		
	Eigenschaft	offen, kommunikativ, Blick auf das Wesentliche		empathisch, kommunikativ, psychologisch geschult		
	Rahmenbedingung	Raum, Platz, Möglichkeit für Kommunikation schaffen		Bereitschaft f. Feedback u. Veränderung Managementsystem		organisatorische Reife
6	*Erwartungen an Rollen*					
	Übergeber: Haltung; Struktur	klare Kommunikation, Kompromissbereitschaft; Perspektiven für alle Interessensgruppen schaffen	Beretischaft zur Übergabe	Agieren im Sinne des Unternehmens und der Kunden; Bereitschaft Feedback anzunehmen, Veränderung zuzulassen	Unterstützung; Bereitschaft zur Übergabe am Tag X, loszulassen, Mut und Vertrauen	Wissensweitergabe ohne Machtansprüche, Bedürfnisse und Ziele der Organisation im Fokus
	Nachfolge: Haltung	offen kommunizieren, Kompromissbereitschaft; Versprechen einhalten	Übernahme aus freier Entscheidung	wertschätzend, offen, motiviert, kommunikativ, kritisch mitdenken	Wissen und Rolle gut in die Tat umsetzen	Werschätzung, Respekt, Zuhören, Fragen
	Management: Haltung	offen kommunizieren, Kompromissbereitschaft	Nachfolger akzeptieren	Unterstützung, Veränderungsbereitschaft, Wertschätzung	Akzeptanz, respektvoller, menschlicher Umgang	behutsamer Umgang, Raum und Zeit geben
	Führung: Struktur; Haltung					Rahmenbedingungen vorgeben
	Berater: neutrales Bindeglied	Wünsche aufnehmen, Lösungen klar und unbefangen darstellen		handelt im Interesse des Unternehmens, unterstützen, moderieren, analysieren	Brücken bauen, Prozess planen und strukturieren	Mediator, Transformator
	Personalmanagement: Struktur; Haltung	zielgruppengerechte Kommunikation; alle beteiligen				
7	*eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen als …*					
	Rollen	Management, Beratung	Nachfolge, Übergeber	Fürhung, Nachfolge, Übergabe	Nachfolge	Nachfolge, Übergeber, Management, Führung, Beratung
	Rahmenbedingungen	klare Kommunikation, f. alle Perspektiven schaffen	Vor- und Nachteile offen kommunizieren, Chancen ergreifen, Ruhe bewahren		smarte Zielsetzung, klarer Umsetzungsplan inkl. int. und ext. Traineeprogramm	eigene Interessen nicht über jandere stellen, Mitarbeiter befähigen
		Versprechen einhalten	Entscheidungsfreiheit, Veränderungsakzeptanz, Unterstützung		eigene Notizbücher, Datenbanken, Statistikprogramme	dokumentiertes, gelebtes Managementsystem
8	*Wissensmanagement-Modelle*					
	Modelle	kein Modell bekannt	kein Modell bekannt; Audits, ISO	kein Modell bekannt; ISO, EFQM-Modell	kein Modell bekannt; interne Audits	kein Modell bekannt; ange- und begleiteter Prozess auf Basis Managementsystems
9	*generationsübergreifender Wissenstransfer*					
	zu beachten	Verständnis und Vertrauen	Zu- und Vertrauen, Respekt, alle gleich, fair behandeln, nicht bewerten, gutes Betriebsklima fördern	gelebte Unternehmens-kultur, Integration der Nach-folge in bestehende Kultur	Respekt, Wertschätzung, offene Kommunikation auf Augenhöhe	Intensität und Dosierung der Wissensweitergabe
				Wertschätzung, Lernbereit-schaft, Kommunikation verstärken, Unterstützung von allen Beteiligten		
	Fehler, Gefahr	fehlende Bereitschaft Wissen zu teilen	zwischenmenschlichen Barrieren lösen Probleme im Teamgefüge aus	Wissenslücken, fehlenden Transfer aufgrund fehlender Wertschätzung und Zeit		fehlende zwischen-menschliche Basis zw. Sender und Empfänger
	Methode	Checklisten, jour fixe, Erfa-Runden, Projektbesprechungen	Learning by Doing, ERFA-Runden, Seminare mit externer Begleitung	Learning by Doing, offen kommunizieren, alle Stake-holder miteinbeziehen	Learning by Doing, Traineeprogramm intern u. extern, Feedbackgespäche, Projekt Debriefing	internes Wiki, Erfahrungen sammeln durch Mitgehen, Beobachten, Hospitation
10	*Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt*					
	Indizien	Senior am Tag X loslassen kann			bereichsübergreifendes Wissen wird situativ angewandt, Ideen, Verbesserungsvorschläge	aus Zielgesprächen mit Mitarbeitern, Feedback, Prozessoptimierung
	Kennzahlen	betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Liquidität, Ertragskennzahlen, Mitarbeiterzufriedenheit; beständige Kundentreue, Anzahl - Mitarbeiter, Kunden, Aufträge	Fehlerquote	Finanzkennzahlen, Wahrnehmungskennzahlen aller Interessensgruppen; Fluktuation, durchschnittliche Betriebszugehörigkeit, Krankenstandstage, langjährige Partnerschaften mit Unternehmen, Lieferanten, zufriedene Mitarbeiter, wenig Beschwerden	Kennzahlen: Performance, Verkaufszahlen, Umsatz	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Bekanntheitsgrad, Wirkungsgrad, Häufigkeit der Beauftragungen; Frühindikatoren - Befragungswerte aus Feedbackanalysen, "Lessons Learned Varianten", gemeinsamen Reviews, Mitarbeiterfluktuation, Kundenzufriedenheit
11	*Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit*					
	Wertsteigerung	Weiterentwicklung und Verbesserung	organisatorische Stabilität	Weiterentwicklung und Verbesserung	Unternehmenswachstum, kulturelle Veränderung, Weiterentwicklung und Verbesserung	organisatorische Stabilität, Weiterentwicklung und Verbesserung
12	*Wissensarbeit und KI*					
	KI	unterstützen ja, ersetzen nein	unterstützen ja, ersetzen nein	unterstützen ja, ersetzen nein	unterstützen ja, ersetzen nein	unterstützen ja, ersetzen nein
13	*Vorausblick Wissensarbeit 2050*					
	Vorausblick	IT & Mensch	IT & Mensch, Aufklärungsarbeit	IT & Mensch, Werte leben, kritisch hinterfragen	IT & Mensch	IT & Mensch

Abbildung 30: Zusammenführung der Reduktionen nach Mayring, IP06 bis IP10 [399]

[399] Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring

4.2 Erkenntnisse aus der Analyse je Interviewfrage

Die Kernaussagen der zehn Experten werden nachfolgenden den einzelnen Interviewfragen zugewiesen und näher erläutert. Dabei wurden einige Formulierungen übernommen, um diese in ihrer Aussagekraft nicht zu schmälern oder zu verfälschen.

Frage 1:
Welche **Berührungspunkte** mit Wissensarbeit haben Sie in Ihrem Unternehmen bzw. beruflichen Umfeld?

Berührungspunkte konnten von allen Befragten erkannt und genannt werden. In den Produktionsbetrieben geht es bei der täglichen oder herkömmlichen Wissensarbeit beispielsweise darum, sich Wissen anzueignen, sich in neue Richtlinien, Normen, Gesetze einzulesen, diese dann in der Praxis auch anzuwenden.[400] In einem mittleren Produktionsunternehmen wird mündliche Wissensweitergabe bevorzugt. Erfahrungen und Wissen werden intern geteilt aber auch durch Externalisierung neue Kenntnisse in die Firma eingebracht.[401] Spezielles Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter in einem produzierenden Großbetrieb wird benötigt, um produktspezifische Problemstellungen lösen zu können. Wenn Produkte fehlerhaft sind aufgrund witterungsbedingter Parameter, wie zum Beispiel Luftfeuchtigkeit, braucht es die Erfahrung, wie Maschineneinstellungen anzupassen sind, um das Produkt in gewünschter Qualität produzieren zu können. In diesem Betrieb wird versucht, diese Erfahrungswerte zu sammeln und zu sichern.[402] Seitens Dienstleistungsbetriebe wurde Wissensarbeit in Zusammenhang mit Schulungen, Kalibrierungen, karenzbedingten Übergaben, Maßnahmen zur Einleitung von Generationswechsel, Personalentwicklung, Prozessveränderungen sowie Kompetenzmanagement, erwähnt.[403] Eine befragte Person aus einem KMU-Unternehmen ist Wissensbeauftragter in der Organisation.[404] Alle Befragten sind in gewisser Weise Wissensempfänger, wenden Wissen an und geben Erfahrungen weiter. Wissensarbeit ist Bestandteil täglicher Handlungen in den Organisationen.

Frage 2:
Was unterscheidet Ihrer Meinung nach herkömmliche Wissensarbeit von jener Wissensarbeit im **Rahmen** von **Übergabe- und Nachfolgeprozessen**?
a. Nennen Sie bitte die 3 wichtigsten **Unterscheidungsmerkmale**.
b. Bitte gewichten Sie die Merkmale und begründen Sie Ihre Aussage.

Von allen Befragten geben 6 Personen den **Faktor Zeit** als wesentliches Unterscheidungsmerkmal an, wobei es hierbei Auffassungsunterschiede gibt. 5 Personen nennen Zeit in Zusammenhang mit einer rechtzeitigen bzw. längerfristigen Planung des Übergabeprozesses. Im Vorfeld und während der Übergabephase müssen **ausreichend zeitliche Ressourcen** eingeplant und zur Verfügung gestellt werden.[405] Eine Person führt als wesentliche Unterscheidung an, dass es sich bei her-

[400] Vgl. IP01 (2023), Z. 7
[401] Vgl. IP07 (2023), Z. 6
[402] Vgl. IP04 (2023), Z. 5
[403] Vgl. IP05 (2023), Z. 5 ff.; Vgl. IP08 (2023), Z. 5;
[404] Vgl. IP10 (2023), Z. 4 f.
[405] Vgl. IP01 (2023), Z. 10; Vgl. IP02 (2023), Z. 19; Vgl. IP05 (2023), Z. 15; Vgl. IP07 (2023), Z. 9; Vgl. IP08 (2023), Z. 7; Vgl. IP10 (2023), Z. 8

kömmlicher Wissensarbeit um einen laufenden Prozess - im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses – handelt. Im Kontext der Übergabe gibt es hingegen einen **klar definierten** und wesentlich kürzeren **Zeitraum**.[406] Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass der Übergabeprozess eine höhere **Komplexität** aufweist. 2 Experten betonten, dass **mehrere Interessensgruppen** miteingebunden werden müssen, da sich eine Übergabe nicht nur auf die Hauptakteure, den Übergeber und den Nachfolger, auswirkt.[407] Während herkömmliche Wissensarbeit unter Umständen auch allein auf Basis von Unterlagen bzw. unter Einbeziehung weniger Personen erfolgen kann, müssen im Übergabeprozess zwingend weitere Personen aktiv eingebunden werden.[408] Zumal beispielsweise vom **Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter** profitiert werden soll. In der Übergabe geht es primär darum, **spezielles Wissen**, dass sich **auf das Unternehmen selbst** bezieht und sich oft in **hyperspezifischen Kleinigkeiten** manifestiert, zu sichern. In Summe können diese vermeintlichen Feinheiten jedoch genau jenen **Unterschied zur Konkurrenz** bedeuten, jene **Alleinstellungsmerkmale** bilden, um sich am Markt zu differenzieren.[409] Im Sinne von Weiterentwicklung geht es auch darum, Wissenssynergien aus beiden Welten, auf den Übergeber und den Übernehmer bezogen, zu erkennen, zu sichern und bestmöglich für die Organisation zu nutzen.[410] Eine organisatorische Umstellung oder Veränderung kann jedoch nicht von heute auf morgen passieren, sondern es muss darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter aktiv miteingebunden und informiert werden, um diese nicht aufgrund fehlender entgegengebrachter **Wertschätzung** oder zu hoher **Prozessgeschwindigkeit** zu verlieren. Das **Herzstück der Organisation** sind die **Mitarbeiter** und diese haben entscheidenden Einfluss. Wenn sie Klarheit und Sicherheit in Bezug auf bevorstehende Veränderungen haben und den Übergabeprozess aktiv mittragen, können sie diese positive Haltung auf Kunden übertragen. Es geht hierbei daher sehr stark um **Mitarbeiter-,** aber auch **Kundenbindung**. Klarheit in Bezug auf **Strukturen** und **Führungsverantwortung** braucht es speziell in jener Phase, in der sowohl der Übergeber als auch der Nachfolger im Unternehmen präsent sind. Die **Rollen** und die **Führungsverantwortung** müssen deutlich erkennbar, **abgegrenzt** und auch von beiden Hauptakteuren eingehalten werden.[411] Eine weitere Person nennt ebenso die **Komplexität** in Bezug auf unterschiedlichste Interessensgruppen als Unterscheidungsmerkmal der Wissensarbeit. Jedoch steht diese Aussage **im Fokus möglicher Folgen** und **existenzieller Auswirkungen** auf einzelne Personen **im und nach dem Übergabeprozess**. Beispielhaft genannt, gibt es bei Familienbetrieben nicht nur den Übergeber und den Übernehmer, sondern auch die Familien auf beiden Seiten. Es geht somit insbesondere darum, wie die Existenz des bisherigen Eigentümers bzw. des Übergebers und dessen Familie gesichert werden kann. Auf welche Einkunftsquellen kann der Übergeber zukünftig zugreifen? Im Gegenzug dazu ist wichtig, welche Zahlungen im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten der Organisation liegen und welche Zahlungen der Nachfolger bereit ist zu leisten. Die Komplexität besteht somit in den **Wünschen** und damit verbundenen existenziellen **Auswirkungen** auf die einzelnen **Personen** und die **Organisation** sowie kontrovers dazu den **rechtlichen und wirtschaftlichen Lösungsmöglichkeiten**. Aus all diesen Wünschen und Möglichkeiten müssen von allen Beteiligten **Kompromisse** eingegangen werden, um gemeinsame Lösungsansätze für den Übergabeprozess zu definieren und

[406] Vgl. IP10 (2023), Z. 8
[407] Vgl. IP09 (2023), Z. 37 f.; Vgl. IP03 (2023), Z. 417 ff.
[408] Vgl. IP09 (2023), Z. 37 f.
[409] Vgl. IP09 (2023), Z. 31 ff.
[410] Vgl. IP03 (2023), Z. 19 ff.
[411] Vgl. IP03 (2023), Z. 27 ff.

weiterführend umzusetzen. [412] Die herkömmliche Wissensarbeit unterscheidet sich auch dadurch, dass Wissen oft innerhalb kürzester Zeit gesichert und zur Verfügung gestellt werden muss, um bestimmte Aktivitäten durchführen zu können. Im Übergabeprozess soll der Nachfolger so mit Wissen ausgestattet werden, dass er weiterführend seine Aufgaben erfolgreich absolvieren kann. Unterscheidungsmerkmal ist somit, neben der zeitlichen Komponente, insbesondere die **Zielsetzung**, die durch die jeweilige Wissensarbeit erreicht werden soll.[413]

Frage 3:
Welches **erfolgskritische Wissen** konnten Sie in Ihrem Unternehmen bzw. beruflichen Umfeld **erkennen**?
a. Wie konnte dieses Wissen als erfolgskritisch bzw. essenziell identifiziert werden?
b. Mit Hilfe welcher organisatorischen Maßnahmen wird und wurde dieses Wissen gesichert?
c. Welche Tools werden und wurden hierfür verwendet?

Erfolgskritisches Wissen existiert in Form von **Erfahrungs- und Handlungswissen** langjähriger Mitarbeiter, sowie weiterführend in Zusammenhang mit **Kundenbeziehungen** und **Leistungserbringung**. Alle Experten waren sich einig, dass der Erfolg eines Unternehmens auf dem Erfahrungsschatz langjähriger Mitarbeiter beruht. Von den insgesamt 10 Antworten wurden 6-mal die Leistungserbringungen und 4-mal die Kundenbeziehungen ergänzend dazu genannt. Bei der Leistungserbringung ist zwischen Dienstleistungen und Produkten zu unterscheiden. Während die **produzierenden Betriebe** den Fokus ihrer Aussagen betreffend Leistungserbringung auf **Produktqualität**[414], **Produkt- und Prozessoptimierungen** sowie **Neu- und Weiterentwicklungen**[415] legen, wird bei **Dienstleistungen** von Lösungen aus einer Hand[416] und einem **Gesamterlebnis für Kunden**[417] gesprochen. Hierbei führen insbesondere Wissenslücken zu großen und erfolgskritischen Problemen. Durch unzureichende Wissenssicherung und Wissenstransfer beispielsweise aufgrund von Mitarbeiterwechsel oder Systemveränderungen, geht Wissen sukzessive verloren. Anwendungs- und Umsetzungslücken[418] sind die Folge und eine stabile hochqualitative Leistungserbringung wird schwierig. Dabei ist nicht nur die Leistungserbringung per se ausschlaggebend, sondern beispielsweise im handwerklichen Bereich die **Einstellung der Mitarbeiter**. Nur wenn auch auf Qualität Wert gelegt wird, kann es zu einer entsprechenden Umsetzung und Durchführung der Arbeitsleistung kommen.[419] Hierbei müssen **Werte** von allen Personen in der Organisation **vorgelebt** und **mitgetragen** werden. Durch soziale Kompetenz, empathische, offene und kommunikative Führungspersönlichkeiten, kann eine **Zwischenmenschliche Basis** mit Mitarbeitern aufgebaut werden. Dieses polarisierende Zugehen auf Mitarbeiter führt dazu, dass sie Spaß an der Arbeit haben, in stressigen oder schwierigen Situationen aber auch **zum Durchhalten animiert** werden können.[420] Zwischenmenschliche **Beziehungen** bestehen auch **zwischen Mitarbeitern und Kunden**. In diesem Kontext bezieht sich erfolgskritisches Wissen auf Kenntnisse über das

[412] Vgl. IP06 (2023), Z. 15 ff.
[413] Vgl. IP05 (2023), Z. 15.f
[414] Vgl. IP01 (2023), Z. 16
[415] Vgl. IP04 (2023), Z. 23 ff.
[416] Vgl. IP06 (2023), Z. 31
[417] Vgl. IP08 (2023), Z. 9; Vgl. IP10 (2023), Z.
[418] Vgl. IP05 (2023), Z. 19 f.
[419] Vgl. IP01 (2023), Z. 16
[420] Vgl. IP09 (2023), Z. 64 ff.

Kundenverhalten, beispielsweise Vorlieben, aber auch die **persönliche Bindung**, Hintergrundinformationen über die Person selbst, beispielsweise dem familiären- oder privaten Umfeld, sowie eine daraus resultierende oder entstandene **Sympathie** und **Vertrauensbasis**.[421] Die Erfahrung im Umgang mit den Kunden sowie die **intuitive Fähigkeit** spezielle und geeignete Lösungen und Lösungswege zu kreieren, runden die erfolgskritischen kundenbezogenen Aspekte ab. [422]
Um Wissen zu sichern und zur Verfügung zu stellen, werden beispielsweise **Datenbanken** für Kundenbeziehungs- oder Qualitätsmanagement samt mitgeltender Dokumente, Checklisten, Arbeitsanweisungen, Protokolle verwendet. Zusätzlich wird Wissen in Form von **offener Kommunikation**, in Feedbackgesprächen, in **Erfahrungsaustauschrunden**, im Rahmen von „Learning by Doing“ oder **Traineeprogrammen** sowie durch **Beobachten**, transferiert und generiert.

Frage 4:
Ist das Thema Wissensarbeit zwingend in der **Unternehmensstrategie** zu verankern?
Wodurch begründen Sie Ihre Aussage?

Beim Thema Unternehmensstrategie sind die Meinungen der Experten gespalten. Von den insgesamt 10 Befragten, sprechen sich 5 für eine zusätzliche strategische Verankerung aus, weitere 4 dementieren eine zusätzliche Verankerung, eine Person tätigt eine Doppelnennung.
Die 4 befragten Personen, die keinen Bedarf sehen, betrachten das Thema Wissensarbeit als **integrierten Bestandteil vorhandener strategischer Zielsetzungen**.
Eine Person ist der Meinung, dass bei großen Betrieben keine zusätzliche Verankerung erforderlich ist, bei familiengeführten Unternehmen hingegen auf jeden Fall. Ist beispielsweise eine Übergabe in den nächsten 5 bis 10 Jahren geplant, wird **Wissensarbeit zweifellos** zu einem entscheidenden **Erfolgsfaktor** und sollte maßgeblich dazu beitragen, das Fortbestehen einer Organisation positiv zu beeinflussen. [423]
Ein Experte von den 5 Befürwortern betont, dass das Thema Wissensarbeit als strategische Aussage explizit in die Unternehmensstrategie aufgenommen werden muss. **Viel wichtiger** ist es jedenfalls, dass Wissensarbeit **weiterführend** auch **operativ umgesetzt** wird und in Abläufen bzw. Prozessen Einkehr findet. [424]

Frage 5:
Braucht es Ihrer Meinung nach für das Vorantreiben von Wissensarbeit in der Übergabephase speziell definierte **Rollen**?
Wenn ja, …

a. Wie würden Sie diese Rolle(n) und deren Verantwortungsbereich beschreiben?
b. Was sind die 3 wichtigsten Eigenschaften, die eine Person für diese Rolle mitbringen muss?
c. Welche Rahmenbedingungen in der Organisation müsste diese Personen vorfinden, um Wissensarbeit aktiv und erfolgreich vorantreiben zu können?

Wenn nein, …

d. Wodurch begründen Sie Ihre Aussage?

[421] Vgl. IP03 (2023), Z. 51 f.; Vgl. IP07 (2023), Z. 12
[422] Vgl. IP07 (2023), Z. 12; Vgl. IP10 (2023), Z. 10 f.
[423] Vgl. IP08 (2023), Z.15
[424] Vgl. IP10 (2023), Z. 16

9 von 10 Befragten sprechen sich gegen den Bedarf einer zusätzlichen internen Rolle aus. Die ohnehin vorhandenen Rollen und Akteure in der Übergabe, primär der Übergeber und der Nachfolger, reichen im Übergabeprozess aus.
Ein Experte sieht einen Vorteil darin, intern einen **Wissensmanager** zu installieren, um Wissensarbeit voranzutreiben, allerdings nicht zwingend nur im Übergabeprozess. Im Unternehmen wird eine Person bestimmt, abhängig von der Unternehmensgröße können das auch mehrere Personen sein, die die Verantwortung für Wissensarbeit übernimmt. Diese kommunikative Person betreibt Bewusstseinsbildung, geht dabei offen auf Mitarbeiter zu, schärft den Blick auf das Wesentliche, fordert Maßnahmen und deren Umsetzung ein. Hierbei wird darauf geachtet, dass bestehende Tools für alle verfügbar sind und auch genutzt werden. Die Umsetzung selbst, ist Aufgabe der von der Übergabe oder Nachfolge betroffenen Personen. Diese Position wird in der eigenen Organisation zum Zeitpunkt der Befragung allerdings nicht besetzt und wird daher nur **als mögliche Variante** erfasst.[425]
Ein anderer Experte erweiterte seine Aussage, um erforderliche **interne Ansprech- und Vertrauenspersonen** für die Nachfolge. Eine **zusätzliche Rolle** ist **nicht zwingend erforderlich**, gegebenenfalls können aber einzelne Aufgaben von ohnehin bestehenden Rollen mitgemacht werden. Es handelt sich hierbei nicht um zusätzliche Rollen, sondern um erfahrene Kollegen oder Führungskräfte, die den Übergeber und die Organisation kennen und dem Nachfolger als Übersetzer hilfreich zur Seite stehen können.[426]
Optional können auch **externe Berater** hinzugezogen, um in Konfliktsituationen oder bei konkreten Problemen als Mediatoren zu unterstützen. Getreu dem Motto „viele Köche verderben den Brei“, sollten allerdings nicht zu viele zusätzliche Personen in die Übergabe involviert werden, um den Prozess nicht zu verkomplizieren. [427] In klassischen Nachfolgeprozessen auf Mitarbeiterebene bzw. Schlüsselpositionen können ebenso optional externe Berater hinzugezogen werden. Bei Übergaben auf Eigentümerebene empfiehlt es sich, ein externes Bindeglied im Sinne einer Konfliktprävention hinzuzuziehen.[428]
Abschließend bleibt festzuhalten, dass bei allen 10 Betrieben zum Zeitpunkt der Befragung **keine separate zusätzliche interne Rolle installiert** wurde.

Frage 6:
Was sind im Rahmen von Übergabe-/Nachfolgeprozessen Ihre **Erwartungen** an
a. Übergeber (interne Experten)
b. Nachfolger
c. das Management-Team
d. die nächste(n) Führungsebene(n)
e. das Personalmanagement (HR)
f. externe Berater (externe Experten)

Die Abbildung 31 zeigt die Gewichtung der einzelnen Rollen im Übergabe- und Nachfolgeprozess nach der Anzahl der Nennungen der 10 befragten Personen. Alle Experten stehen der Nachfolge

[425] Vgl. IP10 (2023), Z. 71 ff.
[426] Vgl. IP03 (2023), Z. 71
[427] Vgl. IP03 (2023), Z. 71
[428] Vgl. IP04 (2023), Z. 39

mit einer Erwartungshaltung gegenüber, knapp dahinter folgen mit 9 Nennungen die Erwartungen an den Übergeber. 8 Personen äußerten sich sowohl zur Rolle der externen Beratung als auch zum Management. 3 Experten sind der Meinung, dass das **Personalmanagement** insbesondere bei der Organisation von Schulungen und dem zur Verfügung stellen vorhandener Instrumente unterstützen soll. Durch **Vorleben** der **Werte** und einer **zielgruppengerechten Kommunikation**, sollen Betroffene zu Beteiligten gemacht werden.

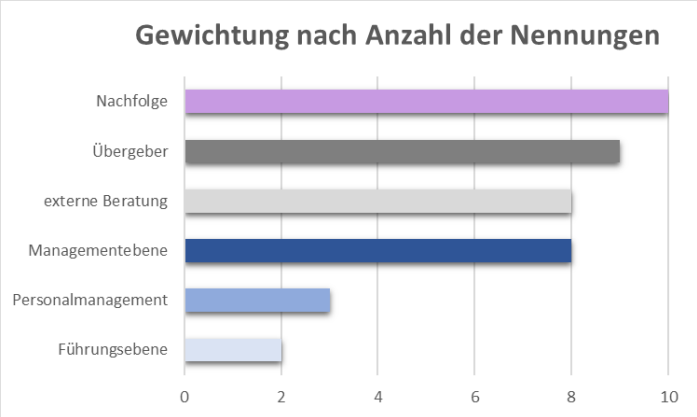

Abbildung 31: Frage 6 - Gewichtung nach Anzahl der Nennungen

Von der **Führungsebene**, hierzu gab es 2 Nennungen, und vom **Management** müssen in erster Linie die **Werte** gelebt werden, sowie der neuen Situation und den handelnden Personen **Akzeptanz**, **Verständnis, Veränderungsbereitschaft und Unterstützung** entgegengebracht werden. Der **Nachfolger** muss **aus freien Stücken** die zukünftige **Rolle bekleiden** wollen.[429] Ein **wertschätzender**, **respektvoller** und **offener Umgang** muss die zwischenmenschliche Basis mit allen beteiligen Personen bilden.[430] Er muss sich durch **aktives Zuhören** und **Nachfragen** sowie seinem **lösungsorientierten Denken** und **Handeln** im Übergabeprozess einbringen.[431] Seine Wünsche muss er offen äußern und in diesem Zusammenhang auch zu Kompromissen bereit sein. Durch sein **fachlich kompetentes Auftreten**[432] rundet er das Rollenprofil der Nachfolge ab.
Der **Übergeber** muss **bereit sein loszulassen** und sein **Wissen**, frei von Machtansprüchen und ohne sich von Emotionen leiten zu lassen, **weiterzugeben**.[433] Hierfür braucht er **Mut**, **Vertrauen** und **Kompromissbereitschaft,** aber auch die eigene Bereitschaft **Feedback anzunehmen** und **Veränderungen** auch **zuzulassen**. Von ihm wird erwartet, dass er seine Wünsche ehrlich und offen äußert, der Nachfolge Freiräume zur eigenen Entfaltung gibt und diese unterstützt, aber auch **weitere Interessensgruppen einbindet** und für alle klare Strukturen sowie Perspektiven schafft.[434] Dabei legt er ebenso einen Fokus auf die **Bedürfnisse und Ziele der Organisation** und beitreibt **Kulturarbeit**.[435]

[429] Vgl. IP07 (2023), Z. 30
[430] Vgl. IP03 (2023), Z. 94 ff.; Vgl. IP05 (2023), Z. 66 f.; Vgl. IP06 (2023); Z.96 ff.; Vgl. IP08 (2023), Z. 25; Vgl. IP10 (2023), Z. 22
[431] Vgl. IP01 (2023), Z. 37; Vgl. IP02 (2023), Z. 86; Vgl. IP08 (2023), Z. 25; Vgl. IP10 (2023), Z. 22
[432] Vgl. IP04 (2023), Z. 63.; Vgl. IP09 (2023), Z. 59 ff.
[433] Vgl. IP02 (2023), Z. 116 ff.; Vgl. IP03 (2023), Z. 94 ff.; Vgl. IP05 (2023), Z. 61; Vgl. IP07 (2023), Vgl. Z. 30; Vgl. IP10 (2023), Z. 22
[434] Vgl. IP03 (2023), Z. 94 ff.; Vgl. IP06 (2023); Z.96 ff; Vgl. IP09 (2023), Z. 139 ff.
[435] Vgl. IP03 (2023), Z. 94 ff; Vgl. IP08 (2023), Z. 25; Vgl. IP10 (2023), Z. 22

Grundlegend verbinden die Hauptakteure zusammenfassend drei wesentliche Faktoren.

Persönliche Basis:	Die eigene Motivation für das Loslassen und das Übernehmen des Unternehmens.
Wertehaltung:	Gelebte Werte in Form von wertschätzendem und respektvollem Umgang.
Stabilität & Sicherheit:	Klare Strukturen und Einbindung aller Interessensgruppen inkl. der Organisation selbst.

Von der genannten Wertehaltung, der Stabilität und der Sicherheit sind weiterführend alle Interessensgruppen betroffen. Die **externe Beratung** soll Brücken zwischen verschiedenen Ebenen bauen.[436] **Durch** aktives Zuhören Wünsche aufnehmen und **Lösungsmöglichkeiten klar** und **unbefangen** darstellen. Hilfestellung bei der Führungskräfteentwicklung leisten sowie präventiv oder situationsbedingt als **Mediator** zur Verfügung stehen.[437]

Frage 7:

Haben Sie eine oder mehrere der oben genannten Rollen inne?

a. Welche **organisatorischen Rahmenbedingungen** benötigen Sie, um die genannten Erwartungen erfüllen zu können? Nennen Sie die 3 für Sie am wichtigsten Voraussetzungen in Ihrer Rolle.

Ergänzend zur Frage 6 wurden die Experten gefragt, welche Rollen sie innehaben bzw. bereits inne hatten im Unternehmen. In der Abbildung 32 wird deutlich, dass mehr als die Hälfte bereits mit mehreren Sichtweisen vertraut sind. Speziell die interviewten Personen (IP) 05 und 10 erweisen sich in dieser Hinsicht am vielfältigsten. Beide kennen die Position des Übergebers, Nachfolgers und der Managementebene. IP10 war zudem als Berater tätig. Bereits alle Rollen, mit Ausnahme jener des externen Beraters, inne hatte IP05. Im Vergleich zu den anderen Experten weist diese Person mit über 25 Jahren die längste Betriebszugehörigkeit auf und konnte die meisten Rollen aktiv miterleben und mitgestalten.

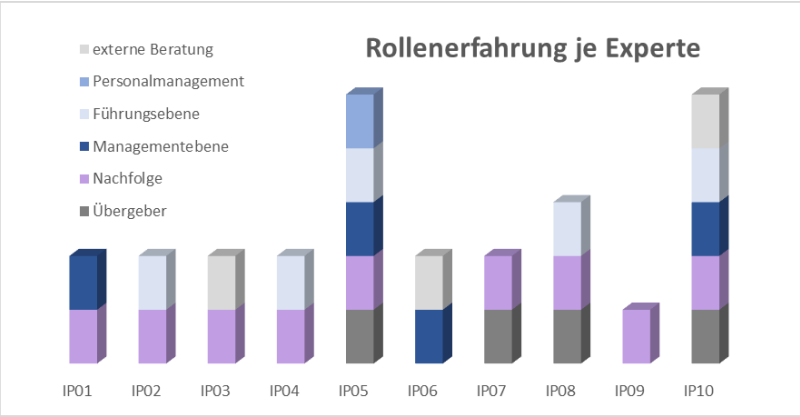

Abbildung 32: Frage 7 - Rollenerfahrung je Experte

[436] Vgl. IP09 (2023), Z. 179 ff.
[437] Vgl. IP10 (2023), Z. 28

Smarte Zielsetzungen und ein klar definierter Umsetzungsplan inklusive Traineeprogramm betreffend betriebsinterne Abteilungen, sowie einen gut eingetakteten Austausch mit externen Firmen, wurden als benötigte Rahmenbedingungen als **Nachfolge** genannt.[438] Ergänzend dazu auch die Möglichkeit, über einen längeren Zeitraum mitlernen und in die zukünftige Rolle hineinwachsen zu können. Es braucht ein gutes Mittelmaß an eigenem Antrieb sich Wissen selbstständig aneignen zu wollen, aber auch an Unterstützung, um nicht das Gefühl zu haben, alleine gelassen zu werden und überfordert zu sein.[439] Um die Rolle wahrnehmen zu können, müssen auch entsprechende Berechtigungen, wie beispielsweise eine Prokura erteilt werden, um die Handlungsfähigkeit und -befugnis zu ermöglichen.[440] Der **Übergeber** muss den Nachfolger, die Managementebene, die Mitarbeiter und Führungskräfte fördern sowie befähigen eigenständig Handeln zu können.[441]
Rollenübergreifend braucht es **klare Prozesse**. Es müssen Instrumente zur Verfügung gestellt und auch verwendet werden.[442] Damit Übergabeprozesse gut funktionieren können, ist es essenziell, das die Organisation ein **dokumentiertes** und **gelebtes Managementsystem** hat, um jegliches Tun und Handeln auf eine vorhandene Basis stützten und darauf aufbauen zu können.[443]

Frage 8:
Welche **Wissensmanagement-Modelle** sind Ihnen bekannt?
a. Welche Berührungspunkte haben Sie mit diesen Modellen in Ihrem Unternehmen bzw. beruflichen Umfeld?

Keiner der befragten Personen konnte ein Wissensmanagement-Modell benennen bzw. **wissentlich bestätigen**, dass ein Wissensmanagement-Modell im Unternehmen bzw. **in der Praxis Anwendung** findet. Als mögliche Berührungspunkte mit Modellen im Unternehmen wurden ISO- und Qualitätsmanagementsysteme[444], interne Audits[445], Ideenmanagement und Verbesserungswesen[446], das EFQM-Modell[447], sowie ein dokumentiertes Managementsystem[448] genannt.

Frage 9:
Wie kann **Wissenstransfer** zwischen Personen **unterschiedlichsten Alters** Ihrer Meinung nach am besten funktionieren?
a. Worauf ist bei der Umsetzung unbedingt zu achten?
b. Glauben Sie, dass Fehler im Wissenstransfer einen erfolgreichen Übergabeprozess gefährden können? Falls ja, worin bestünde die größte Gefahr?
c. Welche Methoden kennen und verwenden Sie, um den Wissenstransfer in der Praxis zu sichern?

Wissenstransfer erfolgt zwischen mindestens zwei Personen und konzentriert sich dabei auf die **systematische Transformation** von **implizitem personenbezogenen Erfahrungswissen**.[449]

[438] Vgl. IP09 (2023), Z. 191 ff.
[439] Vgl. IP02 (2023), Z. 114 f.
[440] Vgl. IP04 (2023), Z. 65
[441] Vgl. IP01 (2023), Z. 39, Vgl. IP10 (2023), Z. 30
[442] Vgl. IP05 (2023), Z. 92 ff.
[443] Vgl. IP10 (2023), Z. 32
[444] Vgl. IP02 (2023),Z. 129 ff.; Vgl. IP08 (2023), Z. 29
[445] Vgl. IP09 (2023), Z. 201
[446] Vgl. IP04 (2023), Z. 69 ff.
[447] Vgl. IP08 (2023), Z. 29
[448] Vgl. IP10 (2023), Z. 36 ff.
[449] Vgl. Müller (2022). S. 158 ff.

Beeinflussbare Hauptfaktoren oder Variablen sind somit die **Personen** selbst, sowie weiterführend die **Wissensinhalte**. Wesentlich dabei ist es, die **Intensität** und **Dosierung** der Wissensweitergabe im Vorfeld zu bestimmen. Jemanden mit Informationen zu überhäufen und zu überfordern, ist dabei mit dem Ausbleiben einer Wissensweitergabe gleichzusetzen. Der Wissensempfänger kann hierbei nicht mehr unterscheiden, welche Informationen wirklich entscheidend sind.[450] Für Wissenstransfer in der Praxis eignen sich unterstützend **Nachschlagewerke,** wie beispielsweise Unternehmens-Wikis[451] – eine **Wissensdatenbank** angelehnt an Wikipeda – oder FAQ's[452] - Frequently Asked Questions, einer Zusammenstellung von Informationen und Antworten in Bezug auf häufig auftretende Problemstellungen. Um die Inhalte und Informationen im Unternehmens-Wiki aktuell zu halten, ist in einem der befragten Unternehmen explizit eine Person für die laufende Wiki-Wartung verantwortlich.[453] **Besprechungsformate** wie beispielsweise jour fixe, Erfahrungsaustauschrunden, Feedbackgespräche, aber auch Schulungs- und Transferformate wie Traineeprogramme, fachspezifische Schulungen, „Learning by Doing", Projekt Debriefings, „Storytelling" finden bei den Betrieben in der Praxis Anwendung. Jeder der Befragten kennt Methoden und wendet diese in der Praxis an. Am häufigsten genannt wurden hierbei die Formate „**Learning by Doing**" und **Erfahrungsaustauschrunden**, die nahezu in allen Betrieben genutzt werden.

Das menschliche Individuum ist Hauptakteur im Wissenstransfer. Unterschiedliche Generationen mit unterschiedlichsten Verhaltensweisen und Bedürfnissen treffen im Wissenstransfer aufeinander.[454] Wichtigste Voraussetzung, damit Wissenstransfer gelingen kann, ist ein **wertschätzender** und **respektvoller** Umgang miteinander. **Gelebte Werte sind** als **Bindeglied** zwischen den verschiedenen Generationen zu verstehen. Diese Grundvoraussetzung ist **Chance und größte Gefahr zugleich**. Fehlt diese zwischenmenschliche Basis, löst dies Barrieren, Konflikte, negative Emotionen bzw. Ängste aus. Ein externer und unbefangener **Mediator** kann in diesem Fall unterstützen, um alle Beteiligten „an einen Tisch zu setzen" und einen gemeinsamen Fokus zu schaffen.[455] Ein weiterer Erfolgsfaktor im Wissenstransfer ist das **Einbinden aller Interessensgruppen** und die Betroffenen sozusagen dadurch zu Beteiligten zu machen. Durch die Wahrnehmung und Berücksichtigung aller Gruppen erfahren diese Wiederum Wertschätzung.[456] Auf diesem Fundament kann **Zu- und Vertrauen** sowie wechselseitiges **Verständnis** entstehen, um Wissen zu teilen.

Frage 10:

Woran erkennen Sie, dass Wissen erfolgreich gesichert werden konnte?

a. Wie und wodurch kann der **Fortschritt** sowie Zielerreichungsgrad im Übergabeprozess gemessen werden?
b. Welche **Kennzahlen** in diesem Zusammenhang kennen und verwenden Sie in der Praxis?

[450] Vgl. IP10 (2023), Z. 38
[451] Vgl. IP10 (2023), Z. 40 f.
[452] Vgl. IP02 (2023), Z. 163 ff.
[453] Vgl. IP10 (2023), Z. 42
[454] Vgl. Oertel (2022), S. 48
[455] Vgl. IP04 (2023), Z. 77
[456] Vgl. IP08 (2023), Z. 35 f.

Ein Indiz dafür, dass Wissen gesichert bzw. transferiert werden konnte, bestätigen die **Mitarbeiter verbal** im Rahmen von Zielgesprächen[457] oder **verkörpern** sie durch ein selbstsicheres Auftreten[458], Rückfragen reduzieren sich[459], **Wissen findet** in Situationen **Anwendung**[460] und Vertretungen funktionieren reibungslos[461]. Diese positiven Umstände spiegeln sich auch in den **Qualitätskennzahlen** wider. Reduzierte Ausschusszahlen sowie Fehlerquoten, verbesserter „first pass yield"[462], einheitliche und gleichbleibende Qualität der **Leistungserbringung**[463] belegen beispielsweise die auf Qualität bezogene **Stabilität** oder **Verbesserung**. In Bezug auf **Kunden** ist der Prozess dann erfolgreich gelungen, wenn **professionelle Kundenbetreuung** nahtlos **weitergeführt** werden kann und zu einer **Aufrechterhaltung** der **Kundenbindungen** führt.[464]

Betriebswirtschaftliche Werte - beispielgebend Umsatz, Gewinn, Anzahl Aufträge, Liquidität [465] - lassen weitere mögliche Rückschlüsse auf erfolgreiche Wissensarbeit in der Übergabe zu. Aussagekraft während des Prozesses erhalten diese Werte **in Kombination mit Frühindikatoren**, die Zusammenhänge mit der Prozessumsetzung erkennen lassen und Einfluss auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis nehmen. Befragungswerte aus Feedbackanalysen oder aus „Lessons Learned" oder Reviews ermöglichen es, Ableitungen auf erfolgreiche Wissenssicherung in der Übergabephase zu tätigen.[466] Dabei sollten **Wahrnehmungskennzahlen** aller Interessensgruppen beachtet werden. **Fluktuation** betreffend **Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten,** aber auch Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter, langjährige **Partnerschaften** mit Lieferanten oder anderen Unternehmen sind wichtige Bewertungsfaktoren.[467] Höchste Priorität hat die **Fluktuation** in Bezug auf die **Nachfolge**. Sind auf dieser Ebene laufend Neu- bzw. Nachbesetzungen unmittelbar während oder nach der Übergabe erforderlich, müssen zwingend Rahmenbedingungen hinterfragt werden. Gründe hierfür können **fehlende Softskills** der handelnden Personen, ein nicht vorhandener oder **unstrukturierter Übergabeprozess** oder **fehlende Attraktivität** der Rolle des Nachfolgers sein.[468] In diesem Fall müssen dringend Maßnahmen ergriffen werden, da der Übergabeprozess alle Interessensgruppen, sowohl positiv als auch negativ, beeinflusst, sowie über das Fortbestehen des Unternehmens und Existenzen auf Eigentümerbasis entscheiden kann. Nicht nur fehlende Nachfolger können hier eine Gefahr darstellen, sondern auch der **fehlende Akt der Übergabe** selbst. Im Umkehrschluss kann dieser Akt auch ein Indiz für eine gelungene Übergabe darstellen, wenn die Übergabe nicht nur am Papier stattgefunden hat, sondern auch physisch spürbar ist, weil der Übergeber beispielsweise nicht mehr ständig im Unternehmen präsent ist. Hierbei gilt es ein gutes Mittelmaß zu finden. Der **Übergabeprozess** sollte jedenfalls ausreichend **lang** dauern, um die Nachfolge auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten, aber es sollte auch zu einem **Prozessabschluss** kommen.[469]

---

[457] Vgl. IP10 (2023), Z. 50
[458] Vgl. IP02 (2023), Z. 155 ff.
[459] Vgl. IP01 (2023), Z. 57
[460] Vgl. IP09 (2023), Z. 225 ff.
[461] Vgl. IP02 (2023), Z. 155 ff.
[462] Vgl. IP04 (2023), Z. 91 ff.
[463] Vgl. IP03 (2023), Z. 163 ff.
[464] Vgl. IP03 (2023), Z. 153 ff.
[465] Vgl. IP10 (2023), Z. 46; Vgl. IP08 (2023), Z. 39 f.; Vgl. IP06 (2023), Z. 168 ff.; Vgl. IP05 (2023), Z. 145 ff.; Vgl. IP09 (2023), Z. 233 ff.
[466] Vgl. IP10 (2023), Z. 46
[467] Vgl. IP10 (2023), Z. 46; Vgl. IP08 (2023), Z. 39 f.; Vgl. IP06 (2023), Z. 168 ff.; Vgl. IP05 (2023), Z. 145 ff.
[468] Vgl. IP10 (2023), Z. 44
[469] Vgl. IP06 (2023), Z. 176

Frage 11:
Inwiefern kann Ihrer Meinung nach gute Wissensarbeit in der Übergabephase dazu beitragen, den **Wert** eines Unternehmens zu **steigern**?
a. Welche Werte würden diese Steigerung belegen?

50% der Befragten sehen die Wertsteigerung oder Werterhaltung der Wissensarbeit in der Übergabephase darin, für **organisatorische Stabilität** zu sorgen und einen möglichst **nahtlosen** organisatorischen **Übergang** von der Übergabe auf die Nachfolge anzustreben. Weiterführend wird von 70% der Probanden der Übergabeprozess als **Chance zur Verbesserung** und **Weiterentwicklung** verstanden. Stabile Kunden- und Personalbindung, reduzierte Fehlerquoten, erhöhte Effizienz bzw. Performance sind mögliche Indizien, die den gesteigerten Wert eines Unternehmens belegen können.

Frage 12:
Glauben Sie, dass **künstliche Intelligenz** die Wissensarbeit zukünftig erleichtern oder sogar ersetzen kann?

Alle Experten sind sich einig, dass künstliche Intelligenz uns zukünftig im Arbeitsalltag und bei der Wissensarbeit unterstützen und Erleichterung bringen kann. Keiner der Befragten hält es derzeit jedoch für möglich, dass Künstliche Intelligenz die Wissensarbeit und die Menschen gänzlich ersetzen kann. Diese Aussagen decken sich zu 100%.

Frage 13:
Haben Sie abschließend noch Tipps oder Anregungen, wie die **Wissensarbeit 2050** aussehen sollte?

IT gestütztes Arbeiten wird auch im Jahr 2050 ein ständiger und wichtiger Begleiter bleiben. Die Interaktion zwischen IT und Mensch wird die zukünftige Wissensarbeit prägen, davon sind alle Experten überzeugt. 8 von 10 der befragten Personen betonen zudem, dass das menschliche Individuum samt seinen Werten und Emotionen nach wie vor im Mittelpunkt stehen muss. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz fordert den Menschen in seiner Eigenschaft, Dinge bzw. Ergebnisse kritisch hinterfragen zu können.[470] Aufklärungsarbeit im Umgang mit künstlicher Intelligenz und möglichen neuen Medien sollte bereits Bestandteil in den Lehrplänen unserer Schulen integriert sein, um junge Menschen auf den richtigen Umgang damit vorzubereiten.[471] Künstliche Intelligenz ist gekommen, um zu bleiben. Es liegt primär an den Anwendern und Nutzern, einen gesellschaftlich und sozial korrekten Umgang zu pflegen.

[470] Vgl. IP08 (2023), Z. 47
[471] Vgl. IP01 (2023), Z. 72; Vgl. IP07 (2023), Z. 71

5 Diskussion

Forschungsfrage 1:
Welche personellen und organisatorischen Voraussetzungen sind wesentlich zur nachhaltigen Implementierung der Wissensarbeit im Unternehmen im Rahmen von Übergabe- und Nachfolgeprozessen?

Die Wissensarbeit im Rahmen von Übergabe- und Nachfolgeprozessen wird **wesentlich geprägt von den handelnden Personen**, die unterschiedliche Rollen bekleiden, sowie deren **Einstellungen** und **Wertehaltungen**. Auch das **Zustandekommen der Übergabe** beeinflusst die Personen und den Prozess. Hierbei decken sich die Aussagen aus der Praxis mit den Informationen aus dem Literaturreview. Sind die nachfolgenden Personen bereits vor dem geplanten Übergabeprozess im Unternehmen aktiv, ist anzunehmen, dass auf einer vorhandenen unternehmensspezifischen Wissensbasis aufgesetzt werden kann. Beispielsweise bei **internen Nachbesetzungen** oder Beförderungen, bei denen diese Personen womöglich der zu übernehmenden Rolle auch schon nahe waren. Werden Neubesetzungen durch **externe Nachfolger** geplant, muss eine grundlegende **unternehmensspezifische Wissensbasis** erst geschaffen werden. Sowohl interne als auch externe Nachbesetzungen benötigen jedenfalls **fachliches Wissen** und Vorkenntnisse hinsichtlich zutreffender Materie. Dies ermöglicht einen leichteren Einstieg und vor allem ein **kompetentes Auftreten** und dadurch **Akzeptanz** und **Ver- bzw. Zutrauen** im unternehmerischen Umfeld.[472]

Die übergabebedingte Veränderung eröffnet gleichzeitig die Chance, vorhandene Wissenspotenziale zweier Welten zu kombinieren und zu nutzen. Eine externe Person kann neue Ansichten und Lösungswege in das Unternehmen einbringen. Bei der Nachbesetzung durch einen internen Mitarbeiter kann es im Sinne von „Betriebsblindheit“ teilweise nur zu einer Nachahmung bereits bestehender Prozesse bzw. Vorgehensweisen, mit allen Vor- aber auch Nachteilen, kommen. Daher ist wesentlich, im Vorfeld zu klären, welche Variante die Nachfolge bevorzugt. Lösungswege unbeeinflusst selbst zu finden und dann erst mit dem Übergeber abzustimmen, oder bestehende Lösungsansätze zu übernehmen und 1:1 oder leicht modifiziert umzusetzen.[473] Im Sinne von **Sicherheit und Stabilität** könnte die zweitgenannte Variante besser sein, da hierbei das Umfeld nicht überfordert wird. Die Chance in der erstgenannten Variante liegt natürlich im enormen Potenzial, Prozesse nicht nur zu verbessern, sondern die ganze Organisation weiterzuentwickeln. Hierbei müssen alle Interessengruppen eingebunden werden und die Veränderungen mittragen wollen. Kommt es beispielsweise aufgrund eines **plötzlichen Ablebens** zu einer Übergabe, haben der Fortbestand des Unternehmens und somit Stabilität und Sicherheit oberste Prämisse.[474] Zu viel Veränderung und Bewegung im Unternehmen, speziell nach einem derartigen - womöglich traumatisierend wirkenden - Ereignis, würde eine Organisation überfordern. Unabhängig davon, braucht eine Organisation jedenfalls die **Bereitschaft Feedback aufnehmen** und **Veränderungen umsetzen** zu wollen. Dies betrifft primär den Übergeber, aber weiterführend auch das Management, bis hin zu allen Mitarbeitern.

Die Form der Übergabe sowie die existenziellen Absicherungen der bisherigen Eigentümer müssen geklärt sein. Damit verbundene Veränderungen in der Organisation und den Prozessen, aber auch neue Perspektiven, müssen weiterführend kommuniziert werden. **Betroffene** auf mehreren

[472] Vgl. IP09 (2023), Z. 59 ff.:
[473] Vgl. IP10 (2023), Z. 18
[474] Vgl. Kapitel 2.1.3.

Ebenen werden dadurch **zu Beteiligten** gemacht. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten sollen dadurch auch weiterhin an das Unternehmen gebunden werden und sich mit den Veränderungen identifizieren können. Durch Berücksichtigung der unterschiedlichsten Interessensgruppen, erfahren diese **Wertschätzung und Respekt**. Auf Basis dieser positiven Emotion sollen sie Veränderungen mittragen und **Wissenstransfer** aufgrund **intrinsischer Motivation** betreiben. **Gelebte Werte- und Unternehmenskultur** schaffen ein übergeordnetes und förderliches Umfeld, damit Wissensarbeit in Übergabeprozessen und idealerweise darüber hinaus funktionieren kann. [475]
In diesem positiven Umfeld werden die Nutzung und Anwendung vorhandener Instrumente und Tools zur Selbstverständlichkeit. Beispielgebend werden Unternehmens-Wikis, Nachschlagewerke oder Datenbanken für Kundenbeziehungs- oder Qualitätsmanagement samt mitgeltender Dokumente, Checklisten, Arbeitsanweisungen, Protokolle in der Praxis aktiv und eigenverantwortlich genutzt. Im Gegensatz dazu nutzen einer Organisation die besten und teuersten Softwareanwendungen und mühsam aufgebauten Dokumentationen wenig, wenn die Bereitschaft einzelner Individuen nicht gegeben ist. **Klar geregelte Prozesse, Strukturen** und Umsetzungsschritte im Übergabeprozess geben die **gemeinsame Richtung** vor, um wissens- und übergabespezifische Ziele zu erreichen. Welche Methoden sich beispielsweise für Wissenstransfer in einer Organisation am besten eignen, hängt von der Unternehmensreife, der **Komplexität und Spezifität des Wissens**, den Fähigkeiten und der Motivation der Menschen ab. Es handelt sich hierbei nicht um eine vollständige Aufzählung möglicher Faktoren. Vielmehr geht es darum zu veranschaulichen, dass es laut Literatur viele Wissenstransfermethoden gibt. Werden diese Methoden nicht in einen spezifischen unternehmerischen Kontext gestellt, ist von hoher Praxisrelevanz zu sprechen. In Verbindung mit unterschiedlichsten Ausgangssituationen in Betrieben, können Erfahrungsaustauschrunden und „Learning by Doing“ Formate als probates Mittel genannt werden. Die **Praxisrelevanz** weiterer Wissenstransfermethoden **liegt im Auge des Betrachters** bzw. im Ermessen der Organisation, die einen Nutzen daraus ziehen möchte. [476]

Forschungsfrage 2:
Welche Rahmenbedingungen bzw. Managementanforderungen sowie geeigneten Modelle zur Sicherung von Wissen im Übergabe- und Nachfolgeprozess gibt es?

Laut Literaturrecherche gibt es eine Vielzahl an möglichen **Modellen zur Wissenssicherung**. Im Literaturreview wurden 4 Möglichkeiten aufgegriffen, die Praxisrelevanz vorweisen.[477] Aus den Expertenbefragungen ging hervor, dass **keines dieser Modelle** wissentlich in den Unternehmen **Anwendung findet**. Was jedoch nicht bedeutet, dass Wissen in den Unternehmen nicht systematisch gesichert, genutzt und verwendet wird. In kleineren Betrieben wird Wissensarbeit betrieben, Methoden oder Auszüge daraus verwendet, ohne diese beim Namen zu nennen oder den Namen zu kennen. Sie nähern sich diesem Thema in einer sehr pragmatischen und praktikablen Art und Weise. Erfahrungswissen wird beispielsweise mündlich im täglichen, gemeinsamen Tun weitergegeben. Es ist wichtig, dass der Aufwand und die damit verbunden Kosten in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Nutzen stehen. Es handelt sich hierbei somit um **schlanke Prozesse**, die ideal zu einer kleinen Organisation passen. In größeren Betrieben wird ebenso Wissensarbeit praktiziert. Hierbei sind **Wissensprozesse integriert in bestehenden Managementsystemen**.

[475] Vgl. Kapitel 2.2.1.; Vgl. Kapitel 2.2.2.; Vgl. Kapitel 2.4.2.; Vgl. Kapitel 2.4.3.
[476] Vgl. Kapitel 2.1.3.; Vgl. Kapitel 2.3.3.
[477] Vgl. Kapitel 2.1.2.

Gelebte und dokumentierte Managementsysteme bilden das Fundament für Veränderungen und Weiterentwicklung. Im Fokus von Übergabe- und Nachfolgeprozessen bedeutet es, **auf einer guten Basis aufsetzen** und das Niveau weiter anheben zu können. Hat die Organisation bereits langjährig Erfahrung mit Managementsystemen, kann dies bedeuten, dass die Veränderung im Rahmen einer Übergabe **keine allzu große Umstellung** für die Organisation selbst bedeutet. Da die Systemanwendungen - beispielsweise ISO 9001, ISO 14001, eine integrierte Form mehrerer ISO-Standards, EFQM-Modell - somit Normalität und gewohnter Bestandteil der täglichen Arbeit sind.[478] Sowie eine gelebte Fehlerkultur und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ebenso in den Unternehmensabläufen verankert sind. In einem Wort bzw. Überbegriff vereint, kann von einer **gelebten Unternehmenskultur** gesprochen werden. Im Zusammenhang mit Übergabe- und Nachfolgeprozessen bedeutet dies, dass die neue Nachfolge nahtlos in die bestehende Organisationskultur integriert wird, ohne dass dafür große Veränderungsschritte erforderlich sind.
In einem volatilen Umfeld ist es für eine Organisation jedoch auch vor und nach der Übergabephase wichtig - bezogen auf Trends, Marktveränderungen, dem technologischen Wandel - zeitgerecht reagieren und agieren zu können. **Agilität** und **Struktur** sind hierbei keine Gegensätze, sondern bilden eine **Symbiose**. Das heißt, Veränderung und Agilität brauchen Struktur, Planung sowie vorhandene Systeme als Fundament. Die **Bereitschaft** sich laufend **weiterzuentwickeln**, seine Systeme zu aktualisieren und zu **verändern** bilden die **Grundvoraussetzung**.[479]

Forschungsfrage 3:
Woran kann eine erfolgreiche Wissensmanagement Implementierung in der Übergabephase gemessen werden?

Grundlegend geht es darum, die Existenz und das Fortbestehen eines Unternehmens zu bewahren. Ist die Übergabe kaum spürbar vorübergegangen und es konnte ein **nahtloser Übergang in tägliche Routinen** geschaffen werden, besteht Grund zur Annahme, dass es sich um eine erfolgreiche Übergabephase gehandelt hat. Benötigtes Wissen konnte eruiert werden und ist aufgrund Transferierung sowie Sicherung in entsprechender Form vorhanden und Akteure können es anwenden. Betriebswirtschaftliche bzw. **finanzielle Kennzahlen** – Umsatz, Gewinn, Liquidität - belegen den anzustrebenden Sollzustand. Aber auch während des Übergabeprozesses gibt es **Frühindikatoren**, die Rückschlüsse auf zweckgerichtetes Wissensmanagement zulassen. Beispielsweise durch eine **gleichbleibende oder sogar reduzierte Fluktuationsrate** betreffend Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten. Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen treu, wirken aktiv an der Veränderung mit, sind bereit, Wissen weiterzugeben und zu teilen. Diese Innenwirkung zeigt auch Kraft nach außen und hat positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Diese positiven Signale geben auch Lieferanten keinen Anlass dazu, Geschäftsbeziehungen übergabebedingt zu beenden. Der Balance-Akt zwischen wissensorientierter Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbindung ist wesentlich für eine Organisation. Die Mitarbeiter sind das Herzstück des Unternehmens und auch gleichzeitig dessen Botschafter. **0% Fluktuation bei der Nachfolge** ist Grundvoraussetzung, um für Kontinuität, Stabilität und Sicherheit zu sorgen und somit ein weiteres Indiz für die Prozessbewertung. Die **Mitarbeiterzufriedenheit** kann mittels Befragungen, Feedback- und Zielgesprächen erhoben werden. Das daraus abgeleitete **Stimmungsbild** gibt Auskunft über die derzeitige organisatorische Gemütslage und ermöglicht das Einleiten erforderlicher und anlassbezogener

[478] Vgl. IP08 (2023), Z. 21 ff., Vgl. IP10 (2023), Z. 32
[479] Vgl. Kapitel 2.3.2.; Vgl. IP08 (2023), Z. 21 ff.

Maßnahmen. Durch Befragungen oder auch Werten aus dem Beschwerdemanagement können **Kunden- und Lieferantenzufriedenheit** belegt werden. In diesem Zusammenhang sind jedoch auch Auftragsanzahlen und Mengen aussagekräftig. Beeinflusst werden diese Werte von der Prozess- und Produktqualität, die beispielsweise durch **verbesserte Fehler- bzw. Ausschussquoten** ersichtlich ist.[480]

Angelehnt an die Aussage des griechischen Philosophen Heraklit, ist die Veränderung als das einzig Stabile und Beständige zu bezeichnen. Das Fortbestehen einer Organisation obliegt somit auch der Bereitschaft sich laufend weiterentwickeln zu wollen. Erneuerung bedeutet hierbei vorhandenes Wissen, Prozesse, Managementsysteme, zu aktualisieren und zu hinterfragen. Dies führt zur **Verbesserung** der **Produkt- und Prozessqualität** und schafft weiterführend Raum und Möglichkeiten für **neue** und **innovative Ideen**. Wird im Unternehmen Forschungs- und Entwicklungsarbeit geleistet, zeigt sich das zuerst in Form von Aufwendungen. Effizientere Prozesse und markfähige Produkte reduzieren laufende Kosten, stellen zusätzliche Einnahmequellen dar und sind das Gegenstück der Kostentreiber. **Produkt- und Prozessinnovationen** bringen monetären Mehrwert für eine Organisation, Ideen sind jedenfalls zwingend erforderlich, allerdings aus ökonomischer Sicht vorerst eine Belastung für das Unternehmen. Ist ein **Rückgang** oder eine Stagnation der **Entwicklungskosten** zu bemerken, könnte dies auf fehlendes oder nichtfunktionierendes Wissensmanagement hindeuten. Beispielsweise wenn die Bereitschaft zur Wissensarbeit, Unterstützung oder organisatorische Rahmendbedingungen fehlen. **Stillstand der Weiterentwicklung** kann auf Wissenslücken zurückzuführen sein, die entstehen, wenn Wissensträger das Unternehmen verlassen und die Organisation spezifisches Wissen nicht vorzeitig sichern konnte.[481]

6 Schlussfolgerung

Die Übergabe- und Nachfolgeplanung in einem Unternehmen sollte gut durchdacht und strukturiert werden. Die **Komplexität** dieses Prozesses erfordert ein hohes Maß an Sensibilität, Einfühlungsvermögen und **Verständnis** für die Bedürfnisse und Sorgen der beteiligten Akteure. Der Übergeber und der Nachfolger stehen dabei zunächst im Vordergrund. Der **Übergeber** legt sein **Lebenswerk** und die eigene finanzielle Absicherung, sowie die Existenz seiner Familie, in die Hände des Nachfolgers. Dieser wiederum sollte auf Basis einer, mit dem Eigentümer weitgehend übereinstimmenden, Wertehaltung aus voller Überzeugung die **Verantwortung** für die Organisation übernehmen. Die **Bedürfnisse**, Wünsche und Interessen aller Stakeholder müssen weiterführend **in Einklang** gebracht werden, um alle Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Die gelebte **Unternehmenskultur**, die Transparenz im Handeln und durch **offene Kommunikation**, wird ein Umfeld der **Wertschätzung** und des **Vertrauens** geschaffen. Weiterführend soll dadurch auch die Bereitschaft, Wissen aus freien Stücken weiterzugeben, allgegenwärtig sein. Es geht darum, das Bewusstsein zu stärken, dass das Teilen von Wissen nicht einem Verlust gleicht, sondern viel mehr einen **organisationalen** und **persönlichen Mehrwert** darstellt. Werden Erfahrungen zwischen zwei Personen ausgetauscht, wird jede dieser Personen um eine weitere Erfahrung reicher. Erfolgt der

[480] Vgl. Kapitel 2.5.2.
[481] Vgl. IP04 (2023), Z. 23 ff.

Wissensaustausch auf organisationaler Ebene, ist die Kraft des Wissens um ein Vielfaches stärker. Hauptziel der Wissensarbeit in Übergabe- und Nachfolgeprozessen ist es, **erfolgskritisches Wissen** von Personen loszulösen und es dadurch für eine Organisation **nutzbar** zu **machen**. Mitthilfe von klaren Prozessen und Strukturen muss dieses identifizierte Know-how systematisch erfasst, dokumentiert, transferiert werden. Auf Basis der gelebten Unternehmenskultur, die den Wissenstransfer fördert, kann eine erfolgreiche Übergabe in eine neue Ära des Unternehmens eingeleitet werden.

Im Literaturreview werden verschiedene Wissensmanagement-Ansätze und Wissenstransfer-Methoden vorgestellt, sowie näher erläutert, wie effektive Wissensarbeit durchgeführt werden und gelingen kann. Aus den Experteninterviews geht hervor, dass in der Praxis nur eine Essenz dieser Möglichkeiten tatsächlich Anwendung findet. Insbesondere in Bezug auf die Modelle und deren Bezeichnungen wirkte das Ergebnis aus theoretischer Sicht anfangs etwas ernüchternd. Jedoch zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass nahezu alle Unternehmen durch ein hohes Maß an **Intuition** und **Empathie** glänzen. Sie wissen genau, **wie viel Veränderung** ihre eigene Organisation und die Menschen dahinter **bewältigen können** und was dafür benötigt wird. Im **Fokus** auf **gelebte Praxis** erweist sich dieses Verständnis für individuelle Bedürfnisse und Gegebenheiten als äußerst bedeutsam und wertvoll.

Durch einen **menschlichen** und **werteorientierten Umgang** miteinander können Wissensprozesse erfolgreich bewältigt werden. Wenn **Systeme** bestehen und funktionieren, die gelebten Werte die Basis bilden, **Prozesse** ordnungsgemäß eingehalten werden und alle **Interessensgruppen** zufrieden sind, wird sich dies auch in Erfolgen widerspiegeln. Übergabe- und Nachfolgeszenarien können rechtzeitig geplant und strukturiert umgesetzt werden. Treten plötzliche oder **unerwartete Veränderungen** auf, wie beispielsweise die Corona-Pandemie, Russland-Ukraine-Konflikte oder inflationäre Folgeerscheinungen, wird deutlich, ob und wie die Organisation darauf reagieren kann. **Erfolgskritische Wissenslücken** können gerade dann zur Herausforderung werden, Prozessqualität und -geschwindigkeit reduzieren, aber auch wesentlichen Einfluss auf Akteure und Interessensgruppen nehmen. In solchen Momenten zeigt sich die **wahre Stärke** der Kultur und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens. Agilität und Flexibilität können dann als Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Im Zentrum dieser Herausforderungen steht der **Mensch** als Individuum mit all seinen vielschichtigen Facetten und Eigenschaften wie Empathie, Intuition, Verhandlungsgeschick und einem gesunden Hausverstand. Gleichzeitig ist die **Organisation** selbst mit ihren komplexen **Prozessen** und **Rollen** ein bedeutsamer Faktor. Die **Komplexität** des **Wissens** manifestiert sich in der **Spezifität** und der Tatsache, dass es in **impliziter** Form erst von Personen losgelöst werden muss, um organisatorischen Nutzen zu stiften. Weiterführend jedoch auch in der **Fülle** an vorhandenem **explizitem** Wissen, an Daten und Informationen, die zu Reizüberflutung und Überforderung führen können.

Aufbauend auf den Inhalten der gegenwärtigen Arbeit wäre interessant, wie künstliche Intelligenz hierbei auf operativer Ebene für Effizienz und Erleichterung sorgen kann. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, ob und inwiefern neue Technologien die Arbeitsweise, die Zusammenarbeit und auch die grundlegenden Werte eines Unternehmens beeinflussen können. Der **Mensch** sollte dabei **weiterhin im Mittelpunkt** stehen, da seine Kompetenzen und Erfahrungen jedenfalls entscheidend für einen gesellschaftlich korrekten und verantwortungsbewussten Umgang sind.

7 Literaturverzeichnis

Achleitner, A-K. (2018). Gabler Wirtschaftslexikon: Management Buyout (MBO). Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-buyout-mbo-38179/version-261605 (Zugriff am 16.05.2023)

Ackermann, B. (2018). Was Sie Motiviert – Grundlagen für erfolgreiche Wissenstransfers. In Ackermann, B, Krancher, O., North, K., Schorta, S. (Hrsg), Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen - Hintergrund – Methodik – Fallbeispiele (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 37-52. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19468-0

Ackermann, B. (2020). Strukturierte Wissenstransfers – enormes Potenzial für Wirtschaft und Verwaltung. In Ackermann, B, Krancher, O., North, K., Schildknecht, K., Schorta, S. (Hrsg.), Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 29-43. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8

Al-Laham, A. (2016). Organisationales Wissensmanagement. München: Franz Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800652365-I

Bea, F. X., Göbel, E. (2019). Organisation- Theorie und Gestaltung (5. Aufl.). München: UVK Verlag.

BMAW (2005). KMU in Österreich. Verfügbar unter: https://www.bmaw.gv.at/Services/Zahlen-Daten-Fakten/KMU-in-Österreich.html (Zugriff am 16.06.2023)

BMKÖS. (2021). Bausteine des Wissensmanagements. Verfügbar unter: https://www.wissensmanagement.gv.at/Bausteine_des_Wissensmanagements (Zugriff am 05.03.2023)

Bornemann, M. (2021). Gesellschaft für Wissensmanagement: DIN SPEC 91443 – Standard für Wissensmanagement für KMU. Verfügbar unter: https://www.youtube.com/watch?v=TNYmbcUg2QQ (Zugriff am 09.07.2023)

Bornemann, M., Eschenbach, S. (2021). Wissens-Controlling: Intellektuelles Kapital entwickeln und einsetzen. In Eschenbach, R. Baumüller, J., Siller, H. (Hrsg.), Funktions-Controlling - Praxishandbuch für Unternehmen, Non-Proft-Organisationen und die öffentliche Verwaltung (2. Auf.). Wien: Springer Gabler, S. 628-650. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33118-4

Bossek, J., Letter, M. (2015). Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge. In Wegmann, J. Wiesehahn, A. (Hrsg.), Unternehmensnachfolge - Praxishandbuch für Familienunternehmen (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 261-272. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07820-1

Botthof, H.-J. (2022). Change Management: Transformation durch gezieltes Reporting unterstützen. CONTROLLER Magazin, Heft 6/2022, S. 26-27. Verfügbar unter: https://www.wiso-net.de/document/COWI__4f7fda45f59eaabe281f1c69ff24406751b1c67b (Zugriff am 22.04.2023)

Brandl, P. (2021). Organisationsentwicklung, Transformations- und Change-Management (1. Aufl.). Regensburg: Walhalla. https://www.wiso-net.de/document/WLHE__f31750b5b99a3907c5ec4fdf342cd63176e45b2c

Braun, C., Pundt, L. (2020). Personalmanagement klipp & klar (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30574-1

Brence, F., Nowshad, A., Wallner, R., Bauer, C. (2019). Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen - Eine Studie von Deloitte Österreich. Verfügbar unter: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf (Zugriff am 26.04.2023)

Bruhn, M. (2020). Qualitätsmanagement für Dienstleistungen (12. Aufl.). Berlin: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62120-2

Buzinkay, M. (2020). WBI Knowledge Solution: Betriebsübergabe und Wissensmanagement. Verfügbar unter: https://www.wbi-wissensmanagement.com/wissensmanagement-betriebsuebergabe/ (Zugriff am 27.12.2022)

BWL-Lexikon.de. (n.d.). Private Equity. Verfügbar unter: https://www.bwl-lexikon.de/wiki/private-equity (Zugriff am 19.05.2023)

Carlucci, D., Kudryavtsev, D., Santarsiero, F., Lagrutta, R., Garavelli, A. C. (2022). Die ISO 30401 Wissensmanagementsysteme: ein neuer Rahmen für das Wissensmanagement. Wissensmanagement Forschung & Praxis, Jahrgang 20, Heft 6, S. 975-986. https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2118637

Claussen, J., Dawid, F., Jankowski, D. (2020). Aufnehmen, Abtippen, Analysieren - Wegweiser zur Durchführung von Interview & Transkription (1. Aufl.). Norderstedt: BoD. https://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=qi3XDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA10&dq=vereinfachte+transkription&ots=hf8jPDuyug&sig=orG9YbgHF4o5oimjocqG2b_nZDE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Dahm, M. H., Holst, C., Schmitz, L.-M. (2020). Die digitale Transformation von Unternehmen – Unternehmenskultur im Fokus. In Dahm, M. H., Thode, S. (Hrsg.), Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis - Mindset – Leadership – Akteure – Technologien (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 127-153. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9

DIHK. (2022). Suche nach Unternehmensnachfolger immer schwieriger. Unternehmeredition, Heft 3/2022, S.15. Verfügbar unter: https://www.wiso-net.de/document/UNED__bc4b0cea92967d8cabef5366a2d3a02298136c99 (Zugriff am 26.02.2023)

Dombrowski, H., & Bogs, N. (2020). Digital-Leadership-Index – Führung im digitalen Umfeld anschaulich und messbar machen. In Dahm, M. H., Thode, S. (Hrsg.), Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis - Mindset – Leadership – Akteure – Technologien (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 104-124. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9 abgerufen

Eberhardt, D. (2021). Generationen zusammen führen - Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten (3. Aufl.). Freiburg: Haufe Group. https://www.wiso-net.de/document/HAUF__318c1c1ce9460b5eb1b48cb75c88785406886c86

EFQM. (2021). Das EFQM-Modell. Verfügbar unter: https://efqm.org/de/the-efqm-model/ (Zugriff am 07.06.2023)

EFQM. (2021a). Das EFQM-Modell (2. Aufl.). Verfügbar unter: https://www.staatspreis.com/efqm-modell/ (Zugriff am 07.06.2023)

Ehrendorff, M.-T. (2022). Betriebsnachfolge im Trend. Wirtschaftsnachrichten Donauraum, S. 15. Verfügbar unter: https://www.wiso-net.de/document/WIRT__aa02358169ddb61478a0537b74e9b553f9ec30e0 (Zugriff am 31.05.2023)

Felden, B., Hack, A., Hoon, C. (2019). Management von Familienunternehmen - Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24058-5

Fritz, J. (2023). Integrierte Managementsysteme. In Helmold, M., Laub, T., Flashar, B., Fritz, J., Dathe, T. (Hrsg.), Qualität neu denken - Innovative, virtuelle und agile Ansätze entlang der Wertschöpfungskette. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 47-56. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40220-4

Gerhardt, M., Sander, E., Kröber, C., Dick, M. (2022). Welcome on Board: Über das Ausbalancieren von Polaritäten im Onboarding-Prozess in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Wirtschaftspsychologie, Heft 2-2022, S. 104-120. Verfügbar unter: https://www.wiso-net.de/document/WPSY__7f680c6208bc57cc85b52121456de8f314439f3c (Zugriff am 26.04.2023)

Gerlach, D. (2020). Crashkurs Personalcontrolling - Crashkurs Personalcontrolling (1. Aufl.). Freiburg: Haufe Group. https://www.wiso-net.de/document/VHAU__1077476739d086f58f6028e2231ae9452e83e94a

Gnahs, D, Quilling, E. (2019). Qualitätsmanagement – Konzepte und Praxiswissen für die Weiterbildung (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19534-2

Grasshoff, R. (2023). Kollaboratives Wissensmanagement - Grundlagen und Fallstudien (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40503-8

Haubrock, A. (2019). Wie gestalte ich den Ausstieg? Wirtschaftspsychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge. In Nagl, A. (Hrsg.), Wie regele ich meine Nachfolge? (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 59-86. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25845-0

Haufe Personal. (2021). Hype oder Zukunft von HR: Was ist Employee Experience? Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/employee-experience_80_540488.html (Zugriff am 26.04.2023)

Haufe Akademie. (2023). Management Challenge: Change & Transformation. Verfügbar unter: https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/general-management/management-challenge-change-transformation/ (Zugriff am 26.05.2023)

Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In Baur, N. Blasius, J. (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer, S. 669-686. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44

Helmold, M. (2023). EFQM-Exzellenzmodell. In Helmold, M. Laub, T. Flashar, B. Fritz, J. Dathe, T. (Hrsg.), Qualität neu denken - Innovative, virtuelle und agile Ansätze entlang der Wertschöpfungskette (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 57-63. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40220-4

Helmold, M. (2023). Qualitätsmanagement als Impulsgeber für die langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. In Helmold, M. Laub, T. Flashar, B. Fritz, J. Dathe, T. (Hrsg.), Qualität neu denken - Innovative, virtuelle und agile Ansätze entlang der Wertschöpfungskette, (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 459-467. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40220-4

Helmrich, R., Leppelmeier, I. (2020). Sinkt die Halbwertszeit von Wissen? Theoretische Annahmen und empirische Befunde. Bundesinstitut für Berufsbildung (1. Aufl.). Bonn: Barbara Budrich. https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/16571

Heyna, P., & Fittkau, K.-H. (2021). Transformationale Führung kompakt - Genese, Theorie, Empirie, Kritik (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33421-5

Hiller, T. (2023). Wissensmanagement beim On- und Offboarding. Wissensmanagement, Heft 2/2023, S. 24-26. Verfügbar unter: https://www.wiso-net.de/document/WIM__70ec91f87e5ada8cc723ef3c2914b1953dd59c72 (Zugriff am 19.05.2023)

Höld, R. (2009). Zur Transkription von Audiodaten. In Buber, R., Holzmüller, H. H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung - Konzepte – Methoden – Analysen (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, S. 655-668. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_41

ImpliWi. (2015b). Implizites Mitarbeiterwissen: Mentoring Verfügbar unter: http://www.implizites-mitarbeiterwissen.de/methoden/mentoring/ (Zugriff am 26.04.2023)

ImpliWi. (2015a). Implizites Mitarbeiterwissen: Lerntandem. Verfügbar unter: http://www.implizites-mitarbeiterwissen.de/methoden/lerntandem/ (Zugriff am 26.04.2023)

ImpliWi. (2015c). Implizites Mitarbeiterwissen: Triadengespräch. Verfügbar unter: http://www.implizites-mitarbeiterwissen.de/methoden/triadengespraech/ (Zugriff am 26.04.2023)

Jauslin, S., Hernández, J., Schulte, V. (2021). Reverse Mentoring - Den Wissenstransfer zwischen Generationen gestalten (1. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. https://www.wiso-net.de/document/SPEB__9bbb2eb85c266af6b3cbc074c059bb857aaa6885

Julius Raab Stiftung. (2020). Willkommen im Land des Mittelstands! Verfügbar unter: https://www.juliusraabstiftung.at/wp-content/uploads/2020/01/JRS_mittelstandskarte_RZ4_15012020_final.pdf (Zugriff am 26.05.2023)

Jung, H. (2015). Überblick über die Formen der Unternehmensnachfolge. In Wegmann, J. Wiesehahn, A. (Hrsg.), Unternehmensnachfolge - Praxishandbuch für Familienunternehmen (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 53-62. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07820-1

Klaffke, M. (2022). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Roadmap für das Personalmanagement. In Klaffke, M. (Hrsg.), Generationen-Management - Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-41. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8

Kobi, J.-M. (2021). Personal-Controlling: Eine verkannte Controlling-Dimension ganzheitlich angehen. In Eschenbach, R., Baumüller, J., Siller, H. (Hrsg.), Funktions-Controlling - Praxishandbuch für Unternehmen, Non-Proft-Organisationen und die öffentliche Verwaltung (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 365-388. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33118-4

König, M. (2021). Vertriebs-Controlling: Umsetzung und Steuerung der Vertriebsstrategie. In Eschenbach, R., Baumüller, J., Siller, H. (Hrsg.), Funktions-Controlling - Praxishandbuch für Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 607-628. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33118-4

Kreite, W. A. (2008). Ressource Wissen - Wissensbasiertes Projektmanagement erfolgreich im Unternehmen einführen und nutzen (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9825-5

Kuckartz, U. (2010). Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92126-6

Lorth, M. (2022). Nachfolge mit Vorausschau planen. Unternehmeredition, 3/2022, S. 50-51. Verfügbar unter: https://www.wiso-net.de/document/UNED__6036176ae58f79ae0c9ee14a57d6c0b17808d590 (Zugriff am 26.02.2023)

Mai, J. (26. 02 2023). Reverse Mentoring: Vorteile, Beispiele, erfolgreicher Ablauf. Verfügbar unter: https://karrierebibel.de/reverse-mentoring/ (Zugriff am 26.04.2023)

Markt & Wirtschaft Westfalen. (2022). Wissenstransfer: Damit Wissen nicht in Rente geht. Verfügbar unter: https://mawi-westfalen.de/wissenstransfer-damit-wissen-nicht-in-rente-geht/ (Zugriff am 21.05.2023)

Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken (13. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz.

Mertins, K., Kohl, I., Orth, R. (2016). Ein Referenzmodell für Wissensmanagement. In Kohl, H., Mertins, K., Seidel, H. (Hrsg.), Wissensmanagement im Mittelstand (2. Aufl.). Berlin: Springer Gabler, S. 31-38. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49220-8

Mertins, K., Will, M., Orth, R. (2016). Wissensbilanz. In Kohl, H., Mertins, K., Seidel, H. (Hrsg.), Wissensmanagement im Mittelstand (2. Aufl.). Berlin: Springer Gabler, S. 73-86. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49220-8

Meynerts-Stiller, K., Rohlof, C. (2022). Post Merger Management - M&A-Integrationen erfolgreich planen und gestalten (2. Aufl). Freiburg: Schäffer-Poeschel. https://www.wiso-net.de/document/SPEB__329f891762aed30ccdd6293c62978704762769b6

Mietzner, M. (2018). Wirtschaftslexikon Gabler: Mergers & Acquisitions. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mergers-acquisitions-41789/version-265148 (Zugriff am 20.05.2023)

Möhrle, D. U. (2023). Notfallplanung für Unternehmerinnen und Unternehmer - Durch geeignete Maßnahmen regeln, was unbedingt geregelt sein muss (1. Aufl.). Nürnberg: DATEV eG. https://www.wiso-net.de/document/DATV__bac4456b86732ddc66a751c6deb2d34f9ff90c0b

Moser, M., Führmann, B. (2019). Kommunikation in altersgemischten Teams (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25771-2

Müller, F. (2019). Wissensrisikomanagement – wie kann man den Verlust von Wissen als Organisation vermeiden? Verfügbar unter: https://blog.zhaw.ch/organizationalviability/2019/01/16/wissensrisikomanagement-wie-kann-man-den-verlust-von-wissen-als-organisation-vermeiden-ein-konferenzbeitrag/ (Zugriff am 04.06.2023)

Müller, J.-O. (2015). Unternehmensübertragung zu Lebzeiten. In Wegmann, J., Wiesehahn, A. (Hrsg.), Unternehmensnachfolge - Praxishandbuch für Familienunternehmen (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 309-322. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07820-1

Müller, M. (2022). Wissensmanagement klipp & klar (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38309-1

Müller-Stingl, A., Grillitsch, W., Graf, G. (2007). Wissensmanagement im Blickpunkt: Vom Mythos zur unternehmerischen Praxis. In Neumann, R. Graf, G. (Hrsg.), Management-Konzepte im Praxistest (1. Aufl.). Wien: Linde international, S. 385-396

Mussnig, W., Giermaier, G. (2020). Strategische Ziele als Teil der Grundstrategie. In Mussnig, W. Mödritscher, G. Liebhart, U. (Hrsg.), Strategien entwickeln und umsetzen - Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen (3. Aufl.). Wien: Linde international, S. 291-310

Mussnig, W., Granig, P. (2020). Die Vision als Teil der Grundstrategie. In Mussnig, W. Mödritscher, G. Liebhart, U. (Hrsg.), Strategien entwickeln und umsetzen - Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen (3. Aufl.). Wien: Linde international, S. 204-219

Mussnig, W., Giermaier, G., Sitter, A. (2020). Voraussetzungen für den Strategieentwicklungsprozess. In Mussnig, W. Mödritscher, G. Liebhart, U. (Hrsg.), Strategien entwickeln und umsetzen - Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen (3. Aufl.). Wien: Linde international, S. 73-98

Mussnig, W., Juritsch, U., Rausch, A., Sitter, A. (2021). Controlling für Führungskräfte - Analysieren - Bewerten – Entscheiden (4. Aufl.). Wien: Linde international.

Nagl, A. (2019). Was ist bei der Regelung der Nachfolge zu bedenken? In Nagl, A. (Hrsg.), Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 19-35. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25845-0

Nagl, A. (2019). Was ist, wenn ich aufhöre? In Nagl, A. (Hrsg.), Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-17. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25845-0

Nonaka, I., Takeuchi, H. (2012). Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen (2., um ein Vorwort erweiterte Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag. https://books.google.at/books?hl=de&lr=lang_de&id=vVDv4cW9hSgC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Takeuchi&ots=Po5eXXpobO&sig=axQUMFFSuyHDkKCq-odSuryRxIM#v=onepage&q=Takeuchi&f=false

North, K. (2021). Wissensorientierte Unternehmensführung – Wissensmanagement im digitalen Wandel (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32771-2

North, K., Brandner, A., Steininger, T. (2016). Wissensmanagement für Qualitätsmanager (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. DOI 10.1007/978-3-658-11250-9

Oertel, J. (2022). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen. In Klaffke, M. (Hrsg.), Generationen-Management - Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 48-76. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38649-8

Orth, R. Voigt, S., Kohl, I. (2011). Frauenhofer-Institut: Praxisleitfaden Wissensmanagement. Verfügbar unter: https://www.prowis.net/_media/wissensmanagement-literatur:prowis_leitfaden_fraunhofer_web.pdf (Zugriff am 20.05.2023)

Österreichische Notariatskammer. (2022). Unternehmensservice Portal: Unternehmensnachfolge. Verfügbar unter: https://www.usp.gv.at/uebernahme-aufloesung/unternehmensnachfolge.html (Zugriff am 27.05.2023)

Pawlowsky, P. (2019). Wissensmanagement (1. Aufl.). Oldenbourg: De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110474930

Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2012). Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen (7. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4563-1

PWC Österreich. (2018). Österreich-Report Family Business Survey 2018. Verfügbar unter: https://www.pwc.at/de/publikationen/mittelstand-kmu/family-business-survey-austria-2018.pdf (Zugriff am 25.02.2023)

Raible, T. (2019). Fallbeispiel 1: Unternehmensübergabe an die Tochter. In Nagl, A. (Hrsg.), Wie regele ich meine Nachfolge? - Leitfaden für Familienunternehmen (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 101-127. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25845-0

Razavi, R. (2022). Die Magie der Transformation - Wie wir Zukunft in Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam gestalten (1. Aufl.). Freiburg: Haufe Group. https://www.wiso-net.de/document/HAUF__e3e127e80f6f86fc633184409afd6113ea6ae1ac

Rodenstock, B. (2019). Wie sichere ich Familie, Unternehmen und Eigentum für die Zukunft? In Nagl, A. (Hrsg.), Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 37-57. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25845-0

Rodenstock, B. (2019). Wie sichere ich Familie, Unternehmen und Eigentum für die Zukunft? In Nagl, A. (Hrsg.), Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 37-57. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25845-0

Romeike, F. (2018). Risikomanagement (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13952-0

Ruckau, S. (2021). Psychological Ownership - Eine identitätsbasierte Betrachtung im Kontext der Unternehmensnachfolge (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33795-7

Schiersmann, C., Thiel, H.-U. (2020). Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21857-7

Schiffer, K. J. (2015). Stiftungen in Unternehmensnachfolgegestaltung. In Wegmann, J. Wiesehahn, A. (Hrsg.), Unternehmensnachfolge - Praxishandbuch für Familienunternehmen (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 141-153. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07820-1

Schildknecht, K. (2020). Lernen im Wissenstransfer. In Ackermann, B., Krancher, O., North, K., Schildknecht, K., Schorta, S. (Hrsg.), Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 71-97. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8

Schmid-Gundram, R. (2020). Controlling-Praxis im Mittelstand (3.Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28624-8

Schmidt, U. (2022). Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.: Die 7 Maximen des Wissensmanagements [Video]. Verfügbar unter: https://www.youtube.com/watch?v=w-u-_AUVzB4 (Zugriff am 24.03.2023)

Schorta, S. (2020). Was unterscheidet strukturierten Wissenstransfer von der Übergabe? In Ackermann, B., Krancher, O., North, K., Schildknecht, K., Schorta, S. (Hrsg.), Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 99-112. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8

Schwarz, H. (2016). Zielstrebigkeit. In R. S. al., Potenziale entdecken - Neune Inspirationen für eine ganzheitliche Persönlichkeits- und Unternehmensentwicklung (S. 13-22). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-662-48840-9_2

Sieber Bethke, F., Klein, A. (2020). Kompetenzen wirksam entwickeln - Nachhaltige Entwicklung und erfolgreicher Lerntransfer (1. Aufl.). Freiburg: Haufe Group.

STATISTA. (2022). Nachfolgeregelung in Familienunternehmen in Österreich 2018. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/945264/umfrage/nachfolgeregelung-in-familienunternehmen-in-oesterreich/ (Zugriff am 08.11.2022)

STATISTA. (2022a). Zur Übergabe anstehende Unternehmen nach Bundesländern bis 2018. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/281045/umfrage/unternehmensnachfolge-zur-uebergabe-anstehende-unternehmen-nach-bundeslaendern/ (Zugriff am 08.11.2022)

STATISTIK AUSTRIA. (2022a). Pressemitteilung: 12.820-118/22. Trotz hoher Sterbezahlen im Jahr 2021 Bevölkerungsplus durch Zuwanderung. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/fileadmin/announcement/2022/05/20220531Sterbezahlen2021BevoelkerungsplusdurchZuwanderung.pdf (Zugriff am 08.11.2022)

STATISTIK AUSTRIA. (2022). Demographisches Jahrbuch 2020. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Demographisches-JB-2020.pdf (08.11.2022)

STATISTIK AUSTRIA. (2023). Bevölkerung zu Jahres- und Quartalsbeginn 01.01.2019-01.04.2023. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/bevoelkerungsstand/bevoelkerung-zu-jahres-/-quartalsanfang (Zugriff am 01.08.2023)

Steffen, A., Doppler, S. (2020). Einführung in die qualitative Marktforschung - Design – Datengewinnung – Datenauswertung (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25108-6

Steinbicker, J. (2010). Peter F. Drucker: Wissensgesellschaft, wissensbasierte Organisation und Wissensarbeiter. In Engelhardt, A., Kajetzke, L. (Hrsg.), Handbuch Wissensgesellschaft (1. Aufl.). Bielefeld: transcript, S. 21-26. https://doi.org/10.1515/9783839413241

Steinke, I. (2009). Die Güte qualitativer Marktforschung. In Buber, R., Holzmüller, H. H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung - Konzepte - Methoden - Analysen (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, S. 263-280. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7

Sturm, S. (2018). Gabler Banklexikon: Management-Buy-In (MBI). Verfügbar unter: https://www.gabler-banklexikon.de/definition/management-buy-mbi-59722/version-343477 (Zugriff am 16.05.2023)

Ternès, A., Hagemes, H.-P. (2018). Die Digitalisierung frisst ihre User. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21361-9_17

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S., Kaiser, G. (2020). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht (9. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3

TPA Steuerberatung GmbH. (13. 03 2023). Unternehmensnachfolge bei KMU: Was ist steuerlich zu beachten? Verfügbar unter: https://www.tpa-group.at/de/news/unternehmensnachfolge-bei-kmu-was-ist-steuerlich-zu-beachten/ (Zugriff am 19.05.2023)

Trippner, D. (2021). Das 1x1 der Strategie - Know-how und Methoden für Menschen, die etwas bewegen wollen (1. Aufl.). Freiburg: Haufe Group. Verfügbar unter: https://www.wiso-net.de/document/HAUF__ae31cffccb21d4d4661f1684556d7bdde5101c15 abgerufen

Vahs, D. (2019). Organisation: ein Lehr- und Managementbuch (10. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. doi.org/10.34156/9783791042831

Vollmar, G. (2016a). Das Shared Service Center „Wissensmanagement“. Wissensmanagement 5/2016, S. 43-45. Verfügbar unter: https://www.wissen-kommunizieren.de/wp-content/uploads/2016/04/2016_05_015_SSC.pdf (Zugriff am 29.05.2023)

Vollmar, G. (2016c). Expertenwissen für DGQ-Mitglieder: Wirkung messen und Nachweis führen – wie geht das für Wissensmanagement? Verfügbar unter: https://www.wissen-kommunizieren.de/wp-content/uploads/2016/04/Wirkung-messen-und-Nachweis-führen-wie-geht-das-für-Wissensmanagement.pdf (Zugriff am 30.05.2023)

Vollmar, G. (2016b). Knowledge Scorecard: Wirksamkeitsmessung von Wissensmanagement gemäß ISO 9001:2015. Wissensmanagement 07/2016, S. 23-25. Verfügbar untern: https://www.wissen-kommunizieren.de/wp-content/uploads/2016/04/wima_KSC.pdf (Zugriff am 29.05.2023)

Vollmar, G. (2016). SECI-Modell oder Wissensspirale. Verfügbar unter: https://www.youtube.com/watch?v=JaMotycchaI (Zugriff am 01.05.2023)

Wagner, M. H. (n.d.). Deutsche Gesellschaft für Qualität: DIN ISO 30401:2021 Wissensmanagementsysteme – Eine Einführung. Verfügbar unter: https://www.dgq.de/fachbeitraege/din-iso-304012021-wissensmanagementsysteme-eine-einfuehrung/ (Zugriff am 09.07.2023)

Wikipedia. (2017). Wikipedia: Die freie Enzyklopädie. https://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Hauptseite. Zugriff am 19.03.2023

Will, M. (n.d.). Frauenhofer-Institut: Übersicht Wissensmodell. Verfügbar unter: https://wissensmanagement.ipk.fraunhofer.de/?page_id=405 (Zugriff am 20.05.2023)

Wimmer, R. (2022). Führung und Organisation in Familienunternehmen - Aufbruch zu zukunftsfähigen Unternehmensstrukturen (1. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. https://doi.org/10.34156/9783791053707

WKO. (2022). WKO-Nachfolgebörse. Verfügbar unter: https://firmen.wko.at/suche_nachfolgeboerse/ (Zugriff am 01.08.2023)

Wolf, G. (2021). Performance Management mit Zielvereinbarungen - Aufwand reduzieren, Nutzen maximieren, Chancen realisieren (2. Aufl.). Freiburg: Haufe Group. https://www.wiso-net.de/document/HAUF__4727721c913e20a09040e15ee4106cfbe6e96667

Wuscher, S., Voigt, S., Fischer, M. (2016). Wissensbewahrung ausscheidender Mitarbeiter. In Kohl, H., Mertins, K., Seidel, H. (Hrsg.), Wissensmanagement im Mittelstand (1. Aufl.). Berlin: Springer Gabler, S. 121-134. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49220-8

Zukunftsinstitut GmbH. (2023). Die Megatrends. Verfügbar unter: https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/ (Zugriff am 26.05.2023)

8 Anhang

8.1 Transkription Experteninterview IP01

Unternehmen:	KMU-Produktionsbetrieb in der Bau-/Holzbranche
Rolle:	Führungskraft und Nachfolge der Geschäftsführung
Betriebszugehörigkeit:	zwischen 20 und 25 Jahren

1 #00:00:08-4#

2 Interviewer: Ich werde jetzt die Aufzeichnung starten und hoffe, das ist in Ordnung? #00:00:11-8#

3 „anonymisierter Übergeber“: Ja #00:00:11-8#

4 „anonymisierter Nachfolger“: Ja #00:00:11-8#

5 Interviewer: Ich teile den Bildschirm und beginne mit der ersten Frage, diese lautet: welche Berührungspunkte mit Wissensarbeit haben Sie in ihrem Unternehmen beziehungsweise beruflichen Umfeld? Das heißt, wo sind sie Wissensempfänger, wo geben Sie Wissen weiter, im täglichen Tun? #00:00:34-8#

6 „anonymisierter Übergeber“: Ja, also ich bin neben meinen Beruf als Geschäftsführer in der Firma auf der Wirtschaftskammer tätig als „anonymisierte Funktion“. Da habe ich natürlich irrsinnigen Wissensempfang von anderen Kollegen und Firmen. Und gerade auch, was rechtliche Themen betrifft. Das wird dann in der Firma besprochen und geteilt. Wir haben eine sehr offene Firmenkultur. Wir versuchen viel zu reden, wir sitzen eigentlich alle, bis auf den „anonymisierter Nachfolger“, gemeinsam in einem Büro. Lacht: aber das ist räumlich nicht anders möglich. Aber bevor einmal der Wechsel stattfindet, wird er neben mir sitzen oder bei uns im Büro. Und durch viel reden und diskutieren dieser Dinge, wird das Wissen weitergegeben. Meiner persönlichen Meinung ist die offene Unternehmenskultur eine der wichtigsten Dinge, um Wissen weiterzugeben. Weil wenn ich heute irgendetwas schriftlich aufbewahre, dass kann zum einem falsch verstanden werden, beim Reden kann man ja nachfragen. Und so machen wir halt hauptsächlich die ganze Wissensarbeit, dass wir darüber reden. #00:01:48-0#

7 „anonymisierter Nachfolger“: Und was auch sicher noch vielleicht anzuhängen ist, sind eventuell neue Richtlinien, Normen, Gesetze, dass man sich hier sehr genau einliest, damit das dann in der Praxis auch gut angewendet werden kann? #00:02:00-8#

8 Interviewer: hm (bejahend) super, danke. Dann springe ich gleich zur zweiten Frage. Jetzt setzen wir den Fokus auf Übergabe- und Nachfolgeprozesse. Was unterscheidet ihrer Meinung nach die herkömmliche Wissensarbeit von jener Wissensarbeit im Rahmen von einer Übergabe oder einem Nachfolgeprozess? Was wären hierbei wesentliche Merkmale? #00:02:22-7#

9 „anonymisierter Übergeber“: ein wesentliches Merkmal ist, wenn ich es vernünftig mache, langfristig plane. Meistens bzw. am besten mit einer Backuplösung. Dann das zweite ist bei so einem Prozess 100%iges Vertrauen, das muss vorhanden sein. Und die Geschichte wachsen lassen. Und wir sind eben gerade in einem derartigen Prozess, weil wir wieder einen Generationswechsel haben. Und wir haben vor 2 Jahren ein Seminar gemacht, wo es genau um dieses Thema gegangen ist. Was sollen wir aufzeichnen, welche Instrumente gibt es dazu. Wir beginnen das wirklich zeitgereicht. Der „anonymisierter Nachfolger“ kann aus heutiger Sicht mein Nachfolger werden. Ich sage immer, maximal 10 Jahre arbeite ich noch. Aber wir reden jetzt schon offen über dieses Thema. Da kann man gar nicht früh genug damit beginnen. #00:03:22-0#

10 „anonymisierter Nachfolger“: auf der anderen Seite vom Führungspersonal haben wir oder nehmen wir uns genügend Zeit, damit wir da wirklich eine Führungskraft ordentlich aufbauen können, dem wirklich alles erläutern, erklären, vorzeigen können und damit da wirklich mehr oder weniger nahtloser Übergang stattfindet und das auch über mehrere Jahre hinweg. #00:03:44-5#

11 Interviewer: hm (bejahend) perfekt. Da gibt es nichts hinzuzufügen. Ich springe gleich zur nächsten Frage. welches erfolgskritische Wissen konnten Sie in ihrem Unternehmen erkennen. Wie haben Sie dieses Wissen als erfolgskritisch identifizieren können? Welches Wissen ist wichtig, damit es gut weiterlaufen kann? #00:04:04-7#

12 „anonymisierter Übergeber“: Das ist generell ganz schwierig, ich habe das selbst gesehen, als ich vor 22 bzw. 23 Jahren Geschäftsführer in diesem Unternehmen wurde. Da gibt es ganz viel Wissen. Wissen was nicht weitergeben werden kann, weil das einfach die Erfahrung ist, und die muss man selbst machen. Und es war seinerzeit schon ganz klar, dass wir Kunden verlieren werden, denn es ist so, und das ist unbestreitbar, es gibt Sympathie und Antipathie. Aber dafür konnte ich wieder Kunden gewinnen, die mit meiner Vorgängerin nicht wirklich etwas anzufangen wussten. Man kennt ja diese Modelle, das wahrscheinlich wirklich 70% der Mensch ausmacht und nicht das Wissen. Und das kann man nur bedingt weitergeben. Man kann eben, und darum ist mir das wichtig, dass man oft darüber redet, über Kunden, Kundenbeziehungen, darauf hinweist, der Kunde legt besonderen Wert

auf des oder der andere Kunde legt besonderen Wert auf jenes, ...und das so gut wie möglich und einfach weitergehen und begleitend machen. Aber definitiv ist es so, dass ich da nichts aufschreiben kann, ... weil ich es nicht in Worte fassen kann. Das ist das, was viele abstreiten, aber es ist so...das berühmte Bauchgefühl, was man für die Kunden dann kriegt. Und organisatorische Maßnahmen ist einfach. Ja, wir werden das wirklich begleitend machen und reden, reden, reden, reden und wenn Fragen da sind, muss wer da sein. Muss man einfach offen sein. Es darf nichts Vorwurfsvolles geben und Fehler darf man machen, ganz wichtig und vom Tool her sind es in einem eher typischen KMU, wir es sind, ist es einfach der Mensch, der es ausmacht. Da kann ich kein System und kein Werkzeug darüberstülpen, das wird auch kein einziger KMU machen, weil man die Ressourcen gar nicht hat in der Verwaltung, sondern da ist wirklich die Frage, wie weit kann wer loslassen und wie weit kann wer vertrauen. Ja, und da kann ich noch so viele Systeme haben, ...die meisten oder viele scheitern eben daran, dass sie nicht loslassen können. #00:06:13-5#

13 Interviewer: Darf ich hier noch kurz fragen, ...also Tools an sich werden wahrscheinlich schon verwendet? Irgendwo werden die Dokumente erfasst und gelenkt, also die Basis wird schon vorhanden sein, aber wirklich dieses Erfahrungswissen, wovon wir jetzt gesprochen haben, das wird jetzt nicht explizit in einem Tool gesichert? #00:06:29-5#

14 „anonymisierter Übergeber“: Das wird nicht gesichert, genau. Und die Dokumente, und alles, was da ist, ist für jeden zugänglich, das handhaben wir sehr offen, da ist nichts gesperrt, das ist einfach das Vertrauen in der Mannschaft, ja, das ist eher unüblich für Betrieb, aber der Erfolg gibt uns recht. Gerade in der Führungsstruktur gibt es keine Geheimnisse. Jeder weiß Bescheid, was passiert. #00:06:56-8#

15 Interviewer: „anonymisierter Nachfolger“ magst du noch etwas ergänzen, oder waren das die wesentlichen Faktoren? #00:06:56-8#

16 „anonymisierter Nachfolger“: Nein, es sind schon noch Faktoren. Bei der Frage "a" ist es natürlich bei vielen Kunden die Qualität, die für uns spricht. Hierbei auch das Wissen weiterzugeben gerade im handwerklichen Bereich ist sehr wichtig. Und auch den Mitarbeitern und Führungskräften nahelegen, dass auf diese Qualität Wert gelegt wird.
Organisatorische Maßnahmen...wie bereits gesagt wurde, handelt es sich um einen langjährigen Prozess, hier alles schriftlich festzulegen macht wenig Sinn. Und Tools haben wir unsere Programme, wo jeder wie gesagt, Zugang bzw. Zugriff darauf hat. Das ist einfach das Wichtigste, das andere ist „Lerning by Doing“. #00:07:54-9#

17 Interviewer: hm (bejahend) super, danke. Frage 4: strategische Themen ... Ist das Thema Wissensarbeit zwingend in der Unternehmensstrategie zu verankern? Braucht es hierfür einen eigenen Punkt oder läuft es sozusagen mit anderen Punkten mit? #00:08:10-0#

18 „anonymisierter Übergeber“: das ergibt sich eigentlich selbst, da brauche ich keinen eigenen Punkt dafür. Nochmal, das hängt eigentlich davon ab, welche Firmenkultur man hat. Wir haben eben, und das ist auch ein Riesenvorteil in Österreich, diese kleinen Firmen, die familiengeführten Unternehmen, und diese sind viel wendiger und schneller und diese machen das, ohne es eigentlich zu wissen. Das ist das Interessante, man macht es, ohne es zu wissen. Und in einem großen oder größeren Betrieb bzw. Konzern brauche ich diese Richtlinien. Da habe ich viele Abteilungsleiter und Vorgesetzte. Bei uns ist die Hierarchie flach, komplett flach, ja, und das macht es leichter. Und da macht man diese Dinge automatisch, ohne dass man weiß, dass man es eigentlich macht. #00:09:07-7#

19 Interviewer: zur nächsten Frage, oder magst du „anonymisierter Nachfolger“ noch etwas dazu sagen? #00:09:08-5#

20 „anonymisierter Nachfolger“: ich glaube auch, im KMU-Bereich ist die Strategie nicht so schriftlich festgehalten wie in vielen Konzernen oder großen Betrieben. Da passiert es eher durch Kommunikation, dass sich eine Strategie irgendwie mehr oder weniger daraus entwickelt und nach der auch der Großteil der Mannschaft dann agiert. Aber nicht so dass es irgendwo explizit festgehalten wird. #00:09:41-4#

21 „anonymisierter Übergeber“: wobei wir natürlich schon eine Unternehmenspolitik haben, genauso wie einen Nachhaltigkeitsbericht, wo wir uns zu gewissen Punkten bekennen, wer wir sind und was wir wollen. Das leben wir auch. Wir sind auch ein SSC zertifizierter Betrieb. und wir versuchen das wirklich zu leben, es gibt einen monatlichen Newsletter und es wird ordentlich kommuniziert. Und das ist glaube ich eines der Erfolgsrezepte von vielen KMUs, weil sie viel machen, was es auch in großen Unternehmen gibt, aber eben nicht so bewusst, wie man sagt, die wird geplant und aufgezeichnet die Strategie. Die hat sich über die Jahre ebenso entwickelt. #00:10:15-3#

22 Interviewer: gelebte Werte und gelebte Strategie #00:10:17-1#

23 „anonymisierter Übergeber“: genau, ja #00:10:18-9#

24 Interviewer: besser als verschriftlicht und nicht umgesetzt. #00:10:18-7#

25 „anonymisierter Übergeber“: genau #00:10:39-0#

26 Interviewer: Frage 5: jetzt geht es um die Rollen. Braucht es Ihrer Meinung nach für das Vorantreiben von Wissensarbeit in der Übergabephase, speziell definierte Rollen oder ist es sozusagen mit bestehenden Rollen abgedeckt? Durch Übergeber, Übernehmer oder Nachfolger beispielsweise? #00:10:55-2#

27 „anonymisierter Übergeber“: Ja, das ist grundsätzlich abgedeckt. Man muss es halt nur irgendwann einmal klar sagen oder rechtzeitig kommunizieren und dann sagen, ja, und jetzt kümmerst du dich halt darum. Aber die Personen sind die gleichen oder die wesentlichen Personen, die wichtig sind und dann wird das durchgeführt. Und das haben wir auch genauso gemacht bis dato. „anonymisierter Nachfolger“ da kannst du vielleicht mehr dazu sagen. #00:11:17-4#

28 „anonymisierter Nachfolger“: ja. so wirklich einen Mediator gibt es bei uns nicht. Es sind 2 maximal 3 Personen, die hier involviert sind. Hier wurde zuvor klar ausgesprochen und geklärt, wer an wen übergibt. Natürlich im Vorfeld in gemeinsamer Abstimmung, wer zur Wahl steht und wer sich auch dafür bereit erklärt, besprochen. Und dann wird das „step by step“ oder Hand in Hand eigentlich übergeben. Eben wie vorhin gesagt, über langjährige Dauer hinweg. #00:11:55-1#

29 Interviewer: Frage 6: Ich gehe nochmal näher auf die Rollen ein. Was sind die Erwartungen in diesem Prozess an die einzelnen Rollen? Also Übergeber, Nachfolger, das Management Team? Die nächsten Führungsebenen, Personalmanagement, ...externe Berater haben wir in dem Fall nicht. Gibt es da spezielle Erwartungen an die jeweilige Rolle? #00:12:14-7#

30 „anonymisierter Übergeber“: ja sicher, dass der Übergeber bereit ist zu übergeben, der Nachfolger wirklich will und nicht gezwungen wird. Und, dass das Management Team oder das kleine Führungsteam, das wir haben, alle damit einverstanden sind. Denn sobald einer sagt, dass will er nicht, dann wird es nicht mehr ganz so harmonisch sein im Team. Und diese Person muss zu uns passen, in etwa gleich gestrickt sein und mit uns an einem Strang ziehen. Das sind die Voraussetzungen. Und Personalmanagement in dem Sinn machen wir gemeinsam (Übergeber und Nachfolger). Sobald eine Person auffällt, der sich für höhere Aufgaben zur Verfügung stellt, dann werden wir ihn fördern. Dann macht das auch wirklich Sinn. #00:13:03-5#

31 „anonymisierter Nachfolger“: Ja, das ist bei uns auch was, was wir im kleinen Kreis, im Führungs- oder Managementteam eben auf Seminar besprechen, uns beratschlagen. Hierfür haben wir einen externen Berater dabei bzw. einen Seminarleiter, der uns hierbei unterstützt, wen wir uns als nächste Führungskraft wünschen würden, noch bevor diese Person bereits etwas davon weiß. Erst dann wird in weiterer Folge mit dieser Person kommuniziert. Also mehr oder weniger machen wir uns das in den Seminaren aus, wer dann als nächste Führungskraft geeignet ist. #00:13:36-3#

32 Interviewer: hm (bejahend) bin begeistert…(lacht)...ok, nächste Frage, Frage 7: Welche Rollen haben Sie inne? Also Sie sind der Eigentümer bzw. der potenzielle Übergeber, oder? #00:13:51-4#

33 „anonymisierter Übergeber“: ich bin der Geschäftsführer. Eigentümer ist mittlerweile eine Stiftung. Weil die Familie wollte, dass die Firma so weiter besteht nach dem Ableben des Eigentümers. Ich bin eben seit 23 Jahren der Geschäftsführer und hatte das Glück, „anonymisierter Nachfolger“ war der erste Lehrling, den ich aufgenommen hatte. Ich hatte dann sozusagen gleich einen Glücksgriff gemacht. Er hat dann viel Weiterbildung gemacht, aus heutiger Sicht will er, und ich hoffe, er ändert seine Meinung nicht. (lacht) Ich mache es ihm schmackhaft (lacht) es hat alles Vor- und Nachteile, das weiß er. Aber es überwiegen die Vorteile. Ich sage zwar auch öfter, ich würde es nicht mehr machen, aber so ich mich kenne, ich würde das natürlich wieder machen, denn es ist das Schönste, wenn man frei gestalten kann, man keinen Vorgesetzten hat, wenn man ein super Team hat, für das man dann selbst verantwortlich ist. Ja, und meine Rolle ist eben von daher das Schiff zu leiten durch alle Widrigkeiten, die die letzten 20 Jahre so erfahren habe, ... schöne Jahre, weniger schöne Jahre, schwierige Jahre, ...Corona, Ukraine Krieg, keiner weiß, wie es weitergeht, Baukrise, ... ja, aber man wächst an den Erfahrungen und man lernt dazu und das probiere ich auch weiterzugeben. Wenn man in einer gut aufgestellt Firma ist, so wie wir es sind, dann kann man das ganz ruhig angehen und morgen gibt es wieder einen Tag und es läuft weiter und ist keine Krise oder ... meine Güte am Anfang bei ersten Kündigungen oder wenn Aufträge verloren wurden, ... ist es mir wirklich nicht gut gegangen. Heute, ja, ... morgen ist wieder ein neuer Tag, eine neue Chance und es geht immer irgendwie weiter. Und diese Ruhe versuche ich natürlich dann schon auch auszustrahlen mittlerweile und auch weiterzugehen und zu sagen, es ist ein echt super Job. #00:15:46-3#

34 Interviewer: „anonymisierter Nachfolger“ bei dir? Du bist der potenzielle Nachfolger? D. h. momentan bist du in der Management- bzw. Führungsebene? #00:15:54-6#

35 „anonymisierter Nachfolger“: genau. #00:15:54-6#

36 Interviewer: Magst du hierzu noch ein paar Worte zu deiner Rolle sagen? #00:15:54-6#

37 „anonymisierter Nachfolger“: Ich bin auch wie vorhin gesagt 22 bzw. 23 Jahre im Unternehmen. Ich habe vom Lehrling bis zur Führungsebene alles durchgemacht. Ich habe viele Zeiten miterlebt, auch wo es schwierig war

und nicht ganz so gut lief. Es ist ein ständiges bergauf und bergab. Aber man kommt immer irgendwie raus und es geht wieder weiter. #00:16:42-2#

38 „anonymisierter Übergeber“: Meine Chefin war noch im Betrieb als ich anfing. Ich hatte 3 bzw. 3,5 Jahre Einarbeitungsphase, bevor ich Geschäftsführer wurde. Sie war auch noch 3 Jahre immer greifbar und anwesend. Das war wirklich sehr angenehm, dass man hier eine Stütze bzw. Unterstützung gehabt hat. Und natürlich möchte ich das genauso weitermachen. Es war zwar vielleicht nicht alles ganz optimal bzw. so wie ich es empfunden habe und das möchte ich dann natürlich besser machen. Und ich möchte, dass mein Nachfolger gut unterstützt wird und einfach auch genau dieselbe Rückenstütze hat, wie ich sie hatte. Das ist ganz wichtig. Ich habe nie einen Vorwurf gehört. Völlig egal, wenn etwas schlecht lief. Ich konnte immer frei entscheiden. Es wurde ordentlich diskutiert. Das ist besonders wichtig, dass ordentlich darüber gesprochen wird und auch akzeptiert, dass es jemand anderer auch anders macht. Und das ist sicherlich schwierig, das weiß ich. Aber ich hatte ein gutes Vorbild. Sie hat es einfach akzeptiert, dass es jetzt anders wird, auch anders gemacht wird. Sie war nicht erfreut, als ich das Firmenlogo geändert habe (lacht)...aber das hat sie auch akzeptiert und ein paar Monate später auch gesagt, sie haben recht gehabt. Und genau diese Dinge habe ich mir gemerkt und ich werde es genauso machen. Und wenn „anonymisierter Nachfolger“ meint, er möchte oder muss es anders machen. Dann werde ich das so akzeptieren und ihm nicht dazwischen gehen. Denn er muss dann auch den Kopf hinhalten, falls etwas schief geht. Wobei ich bei ihm keine Angst habe, das etwas schief geht. #00:18:15-5#

39 „anonymisierter Nachfolger“: ja, ich sehe es auch bei einer Führungskraft, die ich zurzeit unterstütze oder mehr oder weniger herangeführt habe. Jeder Mensch macht es anders, sei es jetzt Alter, sei es die persönliche Erfahrung oder das persönliche Bauchgefühl, ...man muss die Mitarbeiter arbeiten lassen und wenn sie Hilfe brauchen, dann kommen sie nachfragen und sie wollen unterstützt werden.... und wenn sie nicht kommen...dann passt es auch (lacht) wenn es grundsätzlich passt, was sie machen, dann muss man sie machen lassen. #00:18:53-9#

40 Interviewer: hm (bejahend) eine Theoriefrage noch. Welches Wissensmanagement Modell ist ihnen bekannt? Gibt es da Modelle, die in der Praxis vielleicht schon einmal angewandt wurden? #00:18:59-3#

41 „anonymisierter Übergeber“: wir haben auf unserem Seminar eines gemacht, aber ich habe es vergessen, wie das heißt. (lacht) #00:19:07-7#

42 „anonymisierter Nachfolger“: wirkliche Modelle haben wir in dem Sinn nicht, wo wirklich ein Wissen festgehalten wird. Weil es eben längere Prozesse sind, die wir einhalten und eben die Kommunikation, Jour fix und die kurzen persönlichen Gespräche für uns viel Mehrwert haben. #00:19:23-4#

43 „anonymisierter Übergeber“: Ich meine das eine, was wir uns vom Seminar mitgenommen haben... „anonymisierter Nachfolger“ übernimmt ja auch jetzt vom Kollegen wieder einiges an Aufgaben. Das man hierbei gewisse Dinge schon verschriftlicht, sich hinsetzt und einen Plan erstellt. Welche Punkte gibt es, worüber haben wir noch nicht gesprochen und ist noch nicht erledigt. Und dort, wo wirklich Notwendigkeit besteht, das wird dann schriftlich festgehalten. Das haben wir uns vom Seminar mitgenommen, aber wie das Modell heißt, dass wir hier anwenden, wissen wir nicht. Wir haben uns einfach das herausgenommen, was für uns am meisten Sinn macht. Und genau so machen wir es. #00:19:55-5#

44 „anonymisierter Nachfolger“: es gibt ja auch EDV-Programme, die auf mögliche Modelle aufgebaut sind. Also hier haben wir eigentlich kein Modell, das wir verwenden bzw. kein Programm dafür. #00:20:06-4#

45 Interviewer: Ich unterstelle jetzt einmal positiv, Sie haben es ja auch schon in einigen Aussagen bestätigt, dass Modelle grundsätzlich gelebt werden oder Ansätze von Modellen gelebt werden. Und auch die Tatsache, dass sie eine Zertifizierung haben, bestätigt, dass der Verbesserungskreislauf bzw. der gelebte Verbesserungskreislauf (KVP) und da ist eigentlich auch ein möglicher Ableger von Wissensmanagement. Aber wichtig ist das bzw. was gelebt wird bei ihnen, ohne zu wissen, wie ein Modell heißt. Das ist grundsätzlich besser.....der nächste Punkt bezieht sich auf Wissenstransfer. Wie kann Wissenstransfer zwischen Personen unterschiedlichen Alters ihrer Meinung nach am besten funktionieren? Hierzu haben sie schon einige Dinge gesagt, wie Vertrauen beispielsweise... #00:21:06-9#

46 „anonymisierter Übergeber“: Genau, Vertrauen und Zeit geben. Und wir versuchen auch selbst, nachdem wir es gewohnt sind in der Firma, weil sehr viele Nationalitäten vertreten, sind bei uns, wo wir über Jahre versucht, dass es keine Unterschiede gibt, dass wechselseitig Respekt vorhanden ist, bei uns passiert alles auf Augenhöhe, das ist ganz wichtig. Und ich glaube, dann passt das auch am besten mit Wissenstransfer. Und ich fordere auch immer wieder bei Unterweisungen, oder bei Ansprachen, beim Sommerfest usw. die Leute zu motivieren, dass sie ihr Wissen an die Lehrlinge weitergeben. Ihnen klarzumachen, der Lehrling ist ihre Zukunft. Das nicht im Vorhinein gesagt wird, der kann das nicht. Sondern der Appell, bringt ihm was bei, denn der wird auch eure Pension einmal zahlen oder euch helfen, wenn ihr im höheren Alter seid. Das ist das eine, also wesentlich ist Vertrauen. Dann eben zwischen Alt und Jung keinen Unterschied machen, sondern alle gleichwertig zu sehen. Nicht zu bewerten, der ist besser oder ist ein Vorgesetzter. Das wird bei uns nicht so hierarchisch gelebt. Bei uns darf jeder mit jedem reden. Bei mir ist auch immer die Türe offen. Ausländische Mitarbeiter artikulieren sich anders oder manchmal auch etwas lustig (lacht) aber das darf man nicht persönlich nehmen. Man sollte für ein gutes

Klima in der Firma sorgen. Und wenn das Arbeitsklima passt und auch die Mitarbeiter untereinander gut miteinander können. Dann funktioniert der Wissenstransfer auch von allein. Vorausgesetzt, es wurde verstanden. Man muss immer wieder darauf hinweisen, dass das wichtig ist. #00:22:42-5#

47 Interviewer: Darf ich hier noch die Frage "b" ansprechen? Worin bestünde dann die größte Gefahr? #00:22:43-2#

48 „anonymisierter Übergeber“: Die größte Gefahr beim Wissenstransfer ist, dass sich nicht alle gleich verstehen. Wenn man spürt, dass zwei Personen nicht gut miteinander umgehen können, dann muss man sich etwas anderes einfallen lassen. Ich muss immer schauen, dass ich ein gutes Team bilde. Und da gibt es unterschiedliche Menschen die besser oder weniger gut miteinander umgehen können. Und das muss man berücksichtigen und Leute zusammenspannen, die gut miteinander umgehen können. Dann wird das auch funktionieren. Die größte Gefahr ist, dass ich Leute zusammenarbeiten lasse, die sich nicht gut verstehen und mir dieser Umstand egal ist und ich nicht entsprechend Handlungen setze. Dann darf ich mich nicht wundern, wenn es nicht funktioniert. Es braucht ein ständiges Nachfragen, ob alles in Ordnung ist. Wie geht es dir damit, kennst du dich aus? Brauchst du etwas? Funktioniert es? Einfach kommunizieren in diese Richtung. Das kann zwischen Tür und Angel passieren. Das kann in der Früh im Rahmen einer Arbeitseinteilung passieren. Das kann auch integriert werden, wenn eine Person mit einer anderen Frage kommt, zu fragen, wie geht es dir? Die Mitarbeiter wissen auch, dass sie kommen können und sagen, wenn sie mit einer Person nicht mehr zusammenarbeiten wollen. Dann wird darüber gesprochen, warum und weshalb ist das so. Und wenn es ein plausibler Grund ist, dann sagt man nicht, probiere es nochmal, sondern nimmt das zur Kenntnis und spannt diese Personen nicht mehr zusammen. #00:24:02-7#

49 Interviewer: die Frage "c" Wissenstransfer...Sie haben gesagt, „Learning by Doing“ wird umgesetzt, das heißt, man darf oder soll die Erfahrungen selbst machen. #00:24:13-0#

50 „anonymisierter Übergeber“: Ja #00:24:13-0#

51 Interviewer: Dann habe ich herausgehört, man praktiziert Erfahrungsaustausch in Form von Erfahrungsaustauschrunden und reflektiert wahrscheinlich auch bestimmte Situationen. Habe ich das richtig herausgehört? #00:24:22-4#

52 „anonymisierter Übergeber“: ja, machen wir. Das ist auch Bestandteil unserer Seminare. 2014 haben wir begonnen, dass wir 1x im Jahr an einem Wochenende auf ein Seminar gehen. Und in diesem Rahmen passiert diesbezüglich sehr viel. Es ist sehr angenehm, erstens hat man immer irgendein Thema oder Ziel, das wir uns setzten. Speziell die Seminare in den letzten beiden Jahren bezogen sich auf Themen der Nachfolge. Und natürlich am Abend an der Bar hat man immer die besten Ideen (lacht) #00:24:55-7#

53 Interviewer: Ideen im lockeren Rahmen sozusagen (lacht) genau, ...“anonymisierter Nachfolger“ darf ich dich noch bitten ein paar Worte dazu zu sagen. #00:25:01-4#

54 „anonymisierter Nachfolger“: Ja. Also bei der Umsetzung spielt natürlich die Sympathie oder Antipathie eine Rolle. Ob dass, das Wichtigste ist, glaube ich nicht, aber sie müssen jedenfalls alle miteinander klarkommen. Wenn sie gar nicht miteinander klarkommen, muss man irgendwo einen Schlussstrich ziehen oder irgendwie schauen, dass man vermittelt, damit ein ordentlicher Übergabeprozess eben stattfindet. Aber sie müssen es verstanden haben, dass die Arbeit erleichtert wird und es zu einer Unterstützung kommt. Wenn man den Übernehmer ordentlich einschult bzw. alles ordentlich erklärt, dann ist es für den Übergeber weiterführend eine Erleichterung. Bei der Fragen "b"...die größte Gefahr ist meiner Meinung nach die Sender-Empfänger-Thematik. Wenn es bspw. der Empfänger anders versteht, als es der Sender sendet. Ich muss nachfragen. Hat er es verstanden? Wie hat er es verstanden? Was hat er verstanden? Das ist meiner Meinung eines der wichtigsten Dinge, dass alles richtig verstanden wird, was aufgeschrieben oder gesprochen wurde.
Zu den Methoden...wie bereits erwähnt…sehr wichtig ist, glaube ich, das Seminar. Hier tauschen wir uns aus und schmieden weitere Pläne. #00:26:23-9#

55 Interviewer: ja, super, danke sehr. Frage 10: Woran erkennen Sie, dass Wissen erfolgreich gesichert werden konnte? Worin ist ein Fortschritt zu erkennen? Gibt es hierfür Kennzahlen, an denen man den Fortschritt festhalten kann? Gibt es hierfür irgendwelche Parameter? #00:26:39-3#

56 „anonymisierter Übergeber“: Nein, Kennzahlen gibt es keine. Man sieht es anhand der Baustellen, wie die Arbeit dort gelaufen ist. Und wenn man aus Fehlern gelernt hat, diese kein zweites Mal passieren, dann hat meinen Fortschritt. Ganz einfach aus der Praxis....wenn ein Problem auftritt, völlig egal wo, und man erkennt das Problem, dann wird es gelöst und damit ist die Sache erledigt. #00:27:01-9#

57 „anonymisierter Nachfolger“: Und ich sehe es seit den letzten beiden Jahren, in denen ich meinen Nachfolger bzw. einen Mitarbeiter von mir einschule…die erste Zeit haben wir täglich - 3, 4 oder 5 mal über Fragen - kommuniziert über, die aufgetaucht sind. Die Fragen werden mit den Monaten, mit den Jahren weniger. Teilweise kommunizieren wir mittlerweile über spezifische Themen nur noch ca. 2-mal in der Woche. Die Fragen werden weniger. Man merkt es, dass er wirklich selbständiger wird. Und auch bei den Baustellen merkt man, wie es gelaufen ist sowie bei der Nachkalkulation. Aber auch nicht in Form von spezifischen Kennzahlen, sondern daran,

ob die Leistung und die Qualität stimmen. #00:27:45-2#

58 Interviewer: hm (bejahend) sehr gut. Eine Frage diesbezüglich gibt es noch. Inwiefern kann Ihrer Meinung nach gute Wissensarbeit in der Übergabephase dazu beitragen, den Wert eines Unternehmens zu steigern? Welche Werte würden diese Steigerung belegen? #00:28:03-4#

59 „anonymisierter Übergeber“: Also was wertvoll ist für ein Unternehmen oder was ein Unternehmen wertvoll macht, ist, wenn der Kunde gar nicht merkt, dass es eine Übergabephase gibt. Das ist das Wertvollste, das so hinzubekommen. Und dass man sich wirklich ständig weiterentwickelt, und das haben wir die letzten 20 Jahre gemacht, in vielen kleinen Schritten, wir haben nie irgendetwas überhasstet und immer wieder etwas zusätzlich gemacht. Beginnt bei der Digitalisierung, die wir seit 2015 in kleinen Schritten durchgeführt haben. Hier sind wir so ziemlich in der Fertigstellung. Jetzt fällt mir nichts mehr ein, was wir noch digitalisieren könnten...außer wir rationalisieren uns noch selbst weg mittels Künstlicher Intelligenz (lacht) Aber sonst ist das Wertvollste der Mensch und wenn der funktioniert, dann ist dies das Wertvollste, das es gibt. Und das geht von A bis z. Da gibt es einen bekannten Ausspruch, es muss von der Putzfrau bis zum Chef einfach passen. Da bin ich der Meinung, dass das die Eigentümer oder die Gründer dieser Firma, die Firma wurde 1955 gegründet, von Anfang an genauso gelebt haben und es funktioniert hat. Ich weiß nicht, wie du das empfunden hast „anonymisierter Nachfolger“? #00:29:17-9#

60 „anonymisierter Nachfolger“: Auch genauso. Wenn der Kunde vielleicht den Nachfolger in der Firma schon kennt. Diese schon einmal zusammengearbeitet haben oder Kontakt gehabt haben, ist das sicher ein Mehrwert. Und es wird dann auch der Kunde die neue Person eher akzeptieren. Handelt es sich um eine komplett fremde Person, mit der noch nie zusammengearbeitet wurde und die der Kunde nicht kennt, wäre das zu bezweifeln. #00:29:51-9#

61 Interviewer: Also sehr stark der Mensch im Fokus und auch sozusagen das Beziehungsmanagement mit Kunden, aber auch innerbetrieblich. #00:30:04-0#

62 „anonymisierter Nachfolger“: Und ob man das im KMU-Bereich wirklich eindeutig auf Zahlen festlegen kann, bin ich mir nicht sicher, bezweifle ich eher. #00:30:10-3#

63 „anonymisierter Übergeber“: Das ist generell schwer. Wir sind ein Land der KMUs, haben viele Zertifizierungen, aber niemand hat sich Gedanken gemacht, ob man hier etwas anders machen könnte. Nämlich KMU gerechte Zertifizierungen beispielsweise. #00:30:25-2#

64 Interviewer: so in Richtung "light" Versionen oder Standards? #00:30:27-0#

65 „anonymisierter Übergeber“: Ja #00:30:27-0#

66 „anonymisierter Nachfolger“: Ja #00:30:27-0#

67 Interviewer: gut, ich habe noch zwei Fragen. Es geht jetzt um Digitalisierung bzw. künstliche Intelligenz. Glauben Sie, dass künstliche Intelligenz die Wissensarbeit zukünftig erleichtern oder sogar ersetzen kann? #00:30:44-9#

68 „anonymisierter Übergeber“: Also erleichtern ja, ersetzen nein. Erleichtern in vielen einfachen Dingen. Da denke ich jetzt konkret an die Buchhaltung oder ähnliches. Das kann definitiv automatisiert werden, weil die KI anhand er Rechnung automatisch weiß, wo etwas hin gebucht werden muss. Das kann man der KI lernen. Was die künstliche Intelligenz hingegen sicher nicht kann, und davon bin ich fest überzeugt und das ist auch die Gefahr der künstlichen Intelligenz, weil diese ja nur aus Eingaben lernt und kommt es auf die Qualität der Eingaben an. Aber was ein menschliches Hirn leistet an geistiger Arbeit und auch Gefühle bzw. Einfühlungsvermögen, wird die KI nie erreichen bzw. haben. Ich sehe sie rein unterstützen sinnvoll in diversen Prozessen, für Automatisierungen usw. abgesehen davon würde ich sagen, wird der Mensch die künstliche Intelligenz immer schlagen. #00:31:37-1#

69 „anonymisierter Nachfolger“: ja, die nächsten Jahre würde ich die KI auch rein unterstützend sehen. Dass die künstliche Intelligenz den Menschen ersetzt, kann ich mir beim besten Willen nicht vorstellen. Weil, wie wir bereits heute mehrmals angesprochen haben, steht immer der Mensch im Mittelpunkt und hierbei zählen Gefühle, Sympathie, Antipathie usw. und diese Fähigkeit wird ein Computer der eine künstliche Intelligenz nicht hinbekommen bzw. erlangen. #00:32:03-5#

70 Interviewer: hm (bejahend) Dann habe ich noch eine abschließende Frage. Gibt es ein Wunschszenario, wie die Wissensarbeit 2050 aussehen sollte? Oder vielleicht auch eben nicht aussehen sollte? #00:32:15-7#

71 „anonymisierter Übergeber“: es sollten nicht die Maschinen alles übernehmen, weil dann wird es relativ kalt. Sondern es soll nach wie vor der Mensch im Mittelpunkt stehen. Und wir sollten diese als Hilfsmittel sehen und auch als solche benutzen. Und bezüglich Nutzung haben wir Aufholbedarf im Bereich Jugendliche und Lehrlinge, was die Lernpläne betrifft. Das ist meiner persönlichen Meinung nach ein großes Problem. Da würde ich mir wünschen, dass der richtige Umgang in den Lehrplänen behandelt und vermittelt wird, um keinen Schaden bei Lehrlingen oder Jugendlichen zu verursachen. Weiterführend besteht jetzt schon die Gefahr, dass wir verblöden, da

nicht hinterfragt wird, was beispielsweise in Wikipedia steht. Man weiß selbst, dass man sich dieses Wissen zu Nutze machen kann. Wobei ich das immer als Halbwissen bezeichne, dass nicht auf Studien basiert. Und mit der KI ist es ähnlich, wenn ich das nicht hinterfrage, ist das eben sehr sehr gefährlich. Und wenn ich das alles glaube, sogar noch gefährlicher. Und hier sieht man immer wieder, was diese Einstellung anrichten kann. Daher würde ich mir wünschen, dass dieses Thema in den Lehrplänen enthalten ist. Jugendliche aufgeklärt werden über die Gefahren betreffend Instagram, WhatsApp, TikTok. Hier wäre mein Wunsch, dass mehr Wissensarbeit in den Schulen stattfindet, damit die Jugendlichen wieder besser heranwachsen können. #00:34:01-2# #00:34:01-2#

72 „anonymisierter Nachfolger“: Ja...Tipps, Wünsche, Anregungen für die Wissensarbeit 2050....Ja, es wird uns sicher in der ein oder anderen Weise vielleicht zukünftig noch mehr unterstützen. Es ist schwierig zu sagen, was sich hier wirklich ändert oder noch verändern wird. Es muss, wie bereits gesagt, ordentlich in den Schulplänen aufgenommen werden bzw. das Thema rund um EDV besser vermittelt werden. Speziell was den richtigen Umgang damit betrifft. #00:34:35-5#

73 Interviewer: hm (bejahend) vielen Dank, das war die letzte Frage. Ich beende die Aufzeichnung

8.2 Transkription Experteninterview IP02

Unternehmen:	Produktionsbetrieb in der Lebensmittelbranche, Konzern
Rolle:	war Nachfolger und ist Übergeber einer Abteilung; Führungsebene; Schnittstelle zwischen Produktion, Außendienst, Verwaltung
Betriebszugehörigkeit:	05-10 Jahre

1 #00:00:00-0#

2 Interviewer: So ich starte mit der Aufzeichnung. Ich hoffe, das ist in Ordnung. #00:00:12-7#

3 Befragte Person: Ja. #00:00:12-7#

4 Interviewer: Gut und ich werde jetzt dann auch gleich mit der ersten Frage starten. Ich teile den Bildschirm. #00:00:29-0# #00:00:29-0#

5 Befragte Person: (...) #00:00:29-0#

6 Interviewer: Die erste Frage lautet: Welche Berührungspunkte mit Wissensarbeit haben Sie in Ihrem Unternehmen beziehungsweise beruflichen Umfeld? #00:00:37-3#

7 Befragte Person: Ähm ich habe Berührungspunkte in dem ich für meine Mitarbeiter das Wissen weitergeben muss allgemein bei der Einschulung von neuen Mitarbeitern und für meine Vertretung im eventuellen Krankheitsfall oder im Urlaub, die dann mich im Idealfall komplett ersetzen kann in dieser Zeit ähm ja das ist eigentlich so oder eben auch teilweise nach außen zum Außendienst, damit die auch unsere Abläufe in der Produktion und sowas ein bisschen mitverfolgen und verstehen können. #00:01:23-0#

8 Interviewer: hm (bejahend) #00:01:23-0#

9 Befragte Person: Also eigentlich intern und extern. #00:01:27-0#

10 Interviewer: Hm (bejahend) ok danke. #00:01:29-0#

11 Befragte Person: Bitte. #00:01:29-0#

12 Interviewer: Frage zwei: Was unterscheidet Ihrer Meinung nach herkömmliche Wissensarbeit von jener Wissensarbeit im Rahmen von Übergabe und Nachfolgeprozessen? (...) Im Vergleich zur vorigen Frage, und zwar sozusagen herkömmlicher Wissensarbeit, im täglichen Arbeiten, in Übergabe und Nachfolgeprozessen, was ist da speziell was ist da anders vielleicht gibt es da drei wichtige Merkmale, die Wissensweitergabe oder Wissensempfang von der alltäglichen Arbeit unterscheidet. #00:02:09-5#

13 Befragte Person: Also wenn ich jetzt von unserem Unternehmen ausgehe, was ist hier unterschiedlich oder wie? #00:02:20-0#

14 Interviewer: Nein vom Prozess. Die voherige Frage der Wissensarbeit hat sich bezogen auf alltägliche Arbeitsprozesse mit Mitarbeitern und so weiter ähm zum Beispiel im Nachfolgeprozess ...was ist da bei der Wissensarbeit, Wissensweitergabe anders als in der täglichen Arbeiten... zum Beispiel ist es ähm eine größere Menge an Informationen, die weitergegeben werden muss oder ist es eine begrenzte Zeit in der Wissen weitergegeben werden muss? #00:02:56-4#

15 Befragte Person: Naja es kommt darauf an, weil es ist abhängig davon, welcher Mitarbeiter wofür zuständig ist. #00:03:08-1#

16 Interviewer: Hm (bejahend) Zuständigkeitsbereich ja. #00:03:09-5#

17 Befragte Person: Genau ähm (...) das kann ich so nicht beantworten ehrlich gesagt, weil es ist bei uns so, dass sehr viel Wissen bei uns in der Firma vorhanden ist, das sich im Laufe der Zeit entwickelt hat und du aus Erfahrungen sammelst. #00:03:28-8#

18 Interviewer: Hm (bejahend) #00:03:28-8#

19 Befragte Person: Und dieses Wissen kann von uns nicht direkt oder nur teilweise weitergegeben werden ....also ähm ....wie erklär ich das? Ähm das ist einfach die Zeit im Unternehmen, die lehrt dich dann gewisse Wege zu gehen, dir Wissen anzueignen, dass du aber ähm ich sag jetzt einmal nicht verallgemeinern kannst. Das sind Erfahrungen, die du einfach in der Zeit gemacht hast, wo du dort arbeitest. #00:03:56-4#

20 Interviewer: Hm (bejahend) Da gehts wirklich um Erfahrungswissen und das man sich Wissen aneignet, indem man „Learning by Doing“ .... man probiert es selber einmal aus. #00:04:04-7#

21 Befragte Person: Ja. #00:04:04-7#

22 Interviewer: Perfekt ja hm (bejahend) #00:04:08-9#

23 Befragte Person: Also das typische Einschulen gibt es schon, aber es ist bei uns eher eben „Learning by Doing“ also einfach.... #00:04:16-6#

24 Interviewer: Das heißt es geht um komplexe Prozesse die wahrscheinlich nicht rasch erlernt werden können... das heißt es braucht Zeit #00:04:31-8#

25 Befragte Person: Genau #00:04:31-8#

26 Interviewer: Hm (bejahend) ok #00:04:32-9#

27 Befragte Person: Und Übung #00:04:35-5#

28 Interviewer: Hm (bejahend) ok ja super danke (...) Die dritte Frage: Welches erfolgskritische Wissen konnten Sie in Ihrem Unternehmen erkennen also welches Wissen ist insofern erfolgskritisch, wenn es nicht mehr da ist und man dann große Probleme hat gewisse Tätigkeiten noch erledigen zu können. #00:05:02-4#

29 Befragte Person: Ähm das größte erfolgskritische Wissen ist meinem Empfinden nach eigentlich ähm menschenbezogenes Wissen das heißt gerade die ältere Generation gibt Wissen nicht weiter #00:05:18-5#

30 Interviewer: Hm (bejahend) #00:05:18-5#

31 Befragte Person: Weil das macht sie ersetzbar … also es ist schwierig, dass die ihr Wissen an die Nachfolger weitergeben, weil sie in ihrer Position in gewisser Weise degradiert werden…ersetzbar macht und das fällt mir im Unternehmen auf, dass das einfach sehr massiv ist und das teilweise einfach, wenn dann diese Personen in Pension gehen, Wissen verschwindet und die Nachfolger da wirklich teilweise dann Probleme haben ähm dieses Wissen wieder zu finden oder wieder zu erneuern oder den Prozess dahinter dann zu erklären. Es wird da zu wenig dokumentiert (...) ähm oder auch das einfach teilweise Positionen frei werden und die ihre Nachfolger oder jene Personen die den Platz dann übernehmen sollen gar nicht so einschulen wie sie es sollten….aus persönlichen Gründen #00:06:39-4#

32 Interviewer: Hm (bejahend) #00:06:39-4#

33 Befragte Person: Ja #00:06:43-1# #00:06:43-1#

34 Interviewer: Hm (bejahend) #00:06:43-1#

35 Befragte Person: Und dann ist das Problem, das wir sehr viele Positionen haben, an denen ähm Wissen das bei uns benötigt wird, nicht dokumentiert ist. Das weiß man einfach durch Erfahrung oder durch Lernprozesse, die man einfach macht, aber diese sind nirgendwo dokumentiert. #00:07:01-2#

36 Interviewer: Hm (bejahend) #00:07:01-2#

37 Befragte Person: Und das Wissen geht verloren weil derjenige dieses Wissen dem nächsten nicht lernt oder weil er es dem nicht lernen will oder weil er es vergisst #00:07:10-0#

38 Interviewer: Hm (bejahend) #00:07:09-9#
39 #00:07:10-0#

40 Befragte Person: und dann gibt es Situationen, wo man dann wirklich ansteht. #00:07:14-0#

41 Interviewer: Hm (bejahend) Da darf ich die nächste Frage stellen: Wie konnte dieses Wissen als erfolgskritisch identifiziert werden. Das heißt ich habe jetzt ein bisschen so herausgehört, dass das eigene Erfahrungen waren und, dass Wissen eben nicht mehr vorhanden war und es schwierig war dann Aufträge zu erledigen #00:07:32-2#

42 Befragte Person: Ja #00:07:32-2#

43 Interviewer: Hm (bejahend) #00:07:33-0#

44 Befragte Person: Definitiv #00:07:33-8#

45 Interviewer: Mithilfe welcher organisatorischen Maßnahmen wird und wurde Wissen gesichert oder in diesem Fall hätte es gesichert werden sollen gibt es da vielleicht auch Tools dazu? #00:07:48-6#

46 Befragte Person: Ressourcen… das Problem ist, es fehlen die Arbeitskräfte.... also zum Beispiel ....ich habe jetzt eine Vertretung, das heißt, die Person weiß wenn ich nicht da bin wie meine Arbeit funktioniert, diese Person wird hierfür eingeschult und lernt alles. Das heißt, wenn ich dann nach einiger Zeit gehen würde, würde die Person meine Position eins zu eins übernehmen können ...also hoffentlich #00:08:19-6#

47 Interviewer: hm (bejahend) hm (bejahend) ja #00:08:19-9#

48 Befragte Person: Aber das gibt es auch nicht in allen Abteilungen, das heißt, wenn diese eine Person wegfällt, dann ist sie weg und das ist das Problem #00:08:28-7#

49 Interviewer: Hm (bejahend) #00:08:30-8#

50 Befragte Person: Und ich bin der Meinung, es wird zu wenig digitalisiert. Also genau dieses Wissen digitalisiert und vereinfacht niedergeschrieben ähm ....bei uns ist sehr viel kompliziert .....sehr viele, sehr viele kleine Details, sehr viel Kunden bezogenes Wissen, dass nicht verallgemeinert werden kann und da ist das Problem glaube ich #00:08:51-6#

51 Interviewer: Welche Tools sind momentan im Einsatz, sprich welche gibt es ein Dokumentenlenkungssystem gibt es ein Wirtschaftswarnsystem ein ERP-System wird da in diese Richtung was verwendet? #00:09:04-7#

52 Befragte Person: Wir haben eine ISO-Datenbank #00:09:07-7#

53 Interviewer: Hm (bejahend) #00:09:07-7#

54 Befragte Person: Grundsätzlichen werden die Abläufe darin hinterlegt ähm wir haben auch ein Kundenmemo. Darin wird je Kunde gewartet, welche speziellen Aufgaben dieser Kunde fordert. #00:09:29-2#

55 Interviewer: Hm (bejahend) #00:09:29-2#

56 Befragte Person: Aber auch das wird wegen fehlender Zeit nicht so gewartet, wie es gewartet werden soll #00:09:38-2#

57 Interviewer: Hm (bejahend) #00:09:38-2#

58 Befragte Person: Weil es nicht machbar ist ähm und sonst .....nichts..... #00:09:45-9#

59 Interviewer: Ok danke (...) Ich springe zur Frage vier: Glauben Sie das das Thema Wissensarbeit zwingend strategisch verankert werden soll? #00:09:59-9#

60 Befragte Person: Ja #00:09:59-9#

61 Interviewer: Wodurch begründen Sie Ihre Aussage oder was würde dadurch verbessert werden? #00:10:06-2#

62 Befragte Person: ähm ich glaube einfach das Wissensarbeit oder Wissen allgemein in einer Firma das grundsätzliche Standbein ist weil mit Wissen steht und fällt alles #00:10:20-0#

63 Interviewer: Hm (bejahend) #00:10:20-0#

64 Befragte Person: Und wenn Wissen verloren geht und ganze Abteilungen dann nicht mehr wissen, wie die Arbeit funktioniert oder wie die Abläufe sind dann ist das Chaos vorprogrammiert und deswegen bin ich der Meinung, dass das eigentlich das Hauptstandbein einer Firma ist. #00:10:34-2#

65 Interviewer: Hm (bejahend) super danke (...) Die nächste Frage schaut ein bisschen komplexer aus (...) Braucht es Ihrer Meinung nach für das Vorantreiben von Wissensarbeit in der Übergabephase speziell definierte Rollen? Also wenn ja, braucht es eine Rolle, braucht es eine unterstützende Person, die einen Übergabeprozess unterstützen könnte? #00:11:02-8#

66 Befragte Person: Nein. Also ich glaub einfach, dass das Wichtigste ist, die Person, die übergibt. #00:11:11-0#

67 Interviewer: Hm (bejahend) (...) Bitte? Das Zweite habe ich nicht verstanden. #00:11:14-4#

68 Befragte Person: Und Zeit #00:11:15-8#

69 Interviewer: Ok #00:11:15-8#

70 Befragte Person: Zeit ja #00:11:15-8#

71 Interviewer: Hm (bejahend) #00:11:17-7#

72 Befragte Person: Weil bei uns ist es jetz so, dass eine dritte Person ähm gar nicht kontrollieren könnte oder genau weiß, was ich dem anderen weitergebe, weil der meine Aufgabe in deren Komplexität gar nicht verstehen kann #00:11:38-2#

73 Interviewer: Hm (bejahend) #00:11:38-2#

74 Befragte Person: Also er kann kontrollieren, ob ich Wissen weitergebe, aber er kann nicht kontrollieren, ob ich alles weitergebe oder nicht #00:11:43-7#

75 Interviewer: Ok also auch die Qualität dann weiterführend .... #00:11:48-7#

76 Befragte Person: Richtig genau #00:11:48-7#

77 Interviewer: der Weitergabe hm (bejahend) ja danke (...) Frage sechs (...) Was sind im Rahmen von Übergabe oder Nachfolgeprozesse Ihrerseits Erwartungen an den Übergeber, an die Person, den Experten, an die Person, die das Wissen an Sie zum Beispiel weitergibt? #00:12:09-4#

78 Befragte Person: Das der ehrlich ist #00:12:17-0#

79 Interviewer: Hm (bejahend) #00:12:17-0#

80 Befragte Person: Das der alles weitergibt, was für den Nachfolger ähm notwendig ist um die Arbeit richtig zu machen #00:12:23-6#

81 Interviewer: Hm (bejahend) #00:12:23-6#

82 Befragte Person: Um das gut übernehmen zu können, dass der Übergeber demjenigen Zeit gibt, um das zu lernen ähm ich mein es sind immer Menschen man kann immer einmal was vergessen oder einen eben einen Prozess, falls das Thema so komplex ist, wie bei uns, einfach mal übersehen, aber ich sag, wenn der Großteil meines Wissens weitergegeben wird und ich der Person auch die Zeit gebe alles zu lernen und hineinzuwachsen, dann denke ich, dass das eigentlich sehr reibungslos ablaufen kann (unv.) #00:12:53-6#

83 Interviewer: Hm (bejahend) (...) Die Erwartungen an den Nachfolger #00:13:05-0#

84 Befragte Person: Ähm #00:13:05-0#

85 Interviewer: Oder Übernehmer in diesem Fall der Empfänger des Wissens #00:13:11-2#

86 Befragte Person: Dass da genügend Interesse da ist, dass da auch nachgefragt wird, dass hinterfragt wird, dass man selber einmal hin geht und sagt, ich versteh das nicht ähm ....hast du da eine Lösung dafür oder im Fall einer Urlaubsvertretung, wenn ich etwas nicht verstanden habe in einer Situation als Vertretung oder ich etwas nicht kann, dass ich mir das aufschreibe und dann hinterfrage, wenn die Person wieder da ist. Einfach, dass ich mit der Zeit lerne, welche Situationen vorkommen können und ich so weit bin, selbst nachzufragen, auch bei anderen Personen die betroffen sind .... sprich Produktion, Außendienst.... dass ich mich selbst schlau mache und nicht nur erwarte, dass der Übergeber mir alles vorkaut. #00:14:04-2#

87 Interviewer: Hm (bejahend) hm (bejahend) Danke (...) Die nächste Rolle wäre es das Managementteam oder das

Umfeld? #00:14:16-2#

88 Befragte Person: Ähm, dass einem genügend Zeit gegeben wird zu übergeben. #00:14:24-2#

89 Interviewer: Hm (bejahend) #00:14:25-0#

90 Befragte Person: Das glaube ich, ist das Wichtigste, weil ich glaube, da fehlt es am meisten. #00:14:27-9#

91 Interviewer: Hm (bejahend) #00:14:27-9#

92 Befragte Person: Dass ich versuche, die Personen, die übergeben und die die nachfolgen auch ein bisschen „freispiele“, dass die auch Zeit haben, das in Ruhe zu lernen. Das ist nämlich auch immer oft das Problem, weil das Tagesgeschäft läuft. Es ist keine Zeit für Schulungen und zu lernen. Das funktioniert nicht einfach so nebenbei. Ich glaube das ist ein Hauptthema im bzw. für das Managementteam, dass hier einfach einmal geschaut wird, ob da genug Zeit da ist, ob man die Personen ein bisschen freispielen kann, um Zeit für die Einschulung zu schaffen. Das macht man ja nicht, um dem Tagesgeschäft zu schaden, sondern weil man im Unternehmen eigentlich auch eine Basis schaffen möchte, damit die Arbeit weitergeht bzw. in gewohnter Form weitergehen kann, wie es vorher war. #00:15:20-4#

93 Interviewer: Hm (bejahend), dass das gesichert wird sozusagen. #00:15:22-3#

94 Befragte Person: Hm (bejahend) #00:15:24-0#

95 Interviewer: Hm (bejahend) Und was wären Erwartungen an externe Berater oder externe Experten sofern sie die gibt? #00:15:33-2#

96 Befragte Person: Ähm, dass die sich mit der Materie mehr beschäftigen, dass die nicht nur in Zahlen und Listen leben, sondern, dass die auch die Realität wirklich wahrnehmen und nicht nur sehen, ok die Zahlen stimmen nicht und daher muss jetzt etwas geschehen. Sondern, dass da einfach einmal ein bisschen an der Menschlichkeit gearbeitet wird. Wie weit reichen meine menschlichen Ressourcen, wie weit kann ich die belasten und wie geht es denen. Ja und nicht nur, ok heute wurde diese Menge produziert und so viel ist raus gegangen und das könnte besser sein oder müsste schneller gehen, ... sondern man muss auch trotzdem auf die Menschen, die diese Arbeit leisten schauen und das auch ein bisschen ähm ja menschlich sehen und nicht nur aus Experten und Firmensicht. #00:16:32-9#

97 Interviewer: Hm (bejahend) (...) Das heißt es geht in die Richtung, den Menschen in den Mittelpunkt zu rücken und nicht nur die Leistung #00:16:43-3#

98 Befragte Person: Genau #00:16:42-4#

99 Interviewer: Hm (bejahend) #00:16:42-4#

100 Befragte Person: Denn ohne Mensch gibt es keine Leistung. #00:16:45-7#

101 Interviewer: Ja danke (...) Frage sieben (...) Ähm haben Sie eine oder mehrere da oben genannten Rollen inne? Ich springe noch einmal kurz zu der Frage zurück. Das heißt es gibt die, den Übergeber, den Experten, der Wissen weitergibt. Haben Sie diese Rolle inne oder hatten Sie diese Rolle schon inne? #00:17:06-4#

102 Befragte Person: Ja #00:17:08-0#

103 Interviewer: Hm (bejahend) Die Rolle der Nachfolgerin in diesem Fall? #00:17:11-4#

104 Befragte Person: Ja #00:17:12-9#

105 Interviewer: Auch #00:17:13-8#

106 Befragte Person: Ja #00:17:13-8#

107 Interviewer: Ähm, eine Managementfunktion? #00:17:18-4#

108 Befragte Person: Nein #00:17:20-3#

109 Interviewer: Ok. Externe Berater und Experten? #00:17:22-0#

110 Befragte Person: Nein #00:17:22-0#

111 Interviewer: Nein, ok danke. Das heißt Übergeber und Nachfolger. #00:17:28-4#

112 Befragte Person: Hm (bejahend) #00:17:28-4#

113 Interviewer: Welche organisatorischen Rahmenbedingungen benötigen Sie, um die genannten Erwartungen erfüllen zu können oder würden Sie benötigen, um diese ähm beim nächsten Mal gut erfüllen zu können? Das jetzt Nachfolger und Übergeber haben wir. Was sind da die wichtigsten maximal drei wichtigsten ähm Voraussetzungen? #00:17:49-5#

114 Befragte Person: Also als Nachfolger muss ich sagen, habe ich es eigentlich gut gehabt, weil ich habe diesen Job bevor wirklich die Übernahme bevorstand bereits gemacht. Ich habe vier Jahre bereits in dieser Position teilweise schon gearbeitet als Vertretung und habe somit mitlernen können #00:18:17-0#

115 Interviewer: Hm (bejahend) #00:18:17-0#

116 Befragte Person: Auf eigene Faust sehr viel muss ich auch dazu sagen ähm da hätte ich mir gewünscht, dass einfach mehr drauf eingegangen worden wäre und ich nicht so oft so alleine gewesen wäre in manchen Situationen, ...wo wir wieder bei dem Thema wären ähm Menschen, die Wissen nicht weitergeben wollen #00:18:38-7#

117 Interviewer: Hm (bejahend) #00:18:38-7#

118 Befragte Person: Ähm also ich habe mir sehr viel Wissen selbst anschaffen müssen. Also Übergeber bin ich deswegen, weil ich natürlich jetzt auch eine Vertretung brauche oder einen Nachfolger, auch wenn mit mir etwas ist, beispielsweise. Und auch da wünsche ich mir mehr Zeit, um meine Nachfolgerin besser vorbereiten zu können in gewissen Situationen, aber da ist einfach immer das Problem ....ja also das Hauptproblem ist einfach Zeit. Und das ist einfach das Wichtigste, weil jeder braucht Zeit, um zu lernen. #00:19:17-1#

119 Interviewer: Hm (bejahend) #00:19:17-1#

120 Befragte Person: Genau #00:19:19-5#

121 Interviewer: Also das heißt als Übergebende ist die Ressource Zeit der wesentliche Faktor #00:19:25-5#

122 Befragte Person: Ja #00:19:25-5#

123 Interviewer: Und als Nachfolgerin war es trotzdem ein Wechselspiel aus Bereitschaft, Wissen weiterzugeben #00:19:32-0#

124 Befragte Person: Genau #00:19:32-0#

125 Interviewer: Die eigene Bereitschaft sich selbst etwas anzueignen und auszuprobieren, aber da wäre mehr Unterstützung von der übergebenden Person ähm hilfreicher gewesen. #00:19:40-2#

126 Befragte Person: Genau #00:19:42-4#

127 Interviewer: Hm (bejahend) Ok danke (...) Frage acht (...) Sind Ihnen Wissensmanagementmodelle bekannt? Haben Sie diesbezüglich Berührungspunkte auch im Unternehmen bereits gehabt? #00:19:57-1#

128 Befragte Person: Wissensmanagementmodelle? #00:20:02-5#

129 Interviewer: Sie haben vorher ISO-Tools genannt. #00:20:07-9#

130 Befragte Person: achso #00:20:08-7#

131 Interviewer: Zum Beispiel, ...was ist das, eine ISO Zertifizierung, oder....? #00:20:14-3#

132 Befragte Person: Ja #00:20:16-4#

133 Interviewer: Hm (bejahend) #00:20:17-2#

134 Befragte Person: Das ist eigentlich das Einzige, wo wir hinterlegt haben, welche Abläufe wir in den Abteilungen haben, die ganze Struktur von der Firma kann man da eigentlich nachlesen #00:20:34-9#

135 Interviewer: Sind da Prozesse auch visualisiert oder Abläufe? #00:20:38-1#

136 Befragte Person: Nicht direkt, also es geht nicht so ins Detail, dass es so weit wäre, dass ich sage, ich kann das jemanden übergeben und der kann mit dieser Hilfe arbeiten. #00:20:49-2#

137 Interviewer: Ok #00:20:49-2#

138 Befragte Person: Also wir haben dann selbst bei uns in der Abteilung begonnen, dass wir uns selbst gewisse Hilfsmittel oder ähm ja wie soll ich sagen ähm Listen erstellt haben, um für die Einschulung einfach bessere Möglichkeiten zu schaffen, um unsere Prozesse und den Ablauf zu erklären. Aber da gibt es jetzt kein offizielles Modell wonach wir irgendwelche Dokumente erstellen oder beispielsweise im Auftragseinkauf, wie ich was im Programm mache oder so, das gibt es so noch nicht, nein. #00:21:30-1#

139 Interviewer: Hm (bejahend) ok (...) Frage neun: Wie kann Wissenstransfer zwischen Personen unterschiedlichsten Alters Ihrer Meinung nach am besten funktionieren? Worauf ist bei der Umsetzung unbedingt zu achten? Das heißt in der Nachfolge, wenn zum Beispiel eine ältere Person einer jüngeren etwas übergibt oder auch umgekehrt natürlich, kann ja auch passieren. Worauf ist aufgrund vom unterschiedlichen Alter dabei zu achten, dass das Wissen gut weitergegeben werden kann. #00:22:02-9#

140 Befragte Person: Ähm die Bereitschaft, wie ich schon gesagt habe, also die Bereitschaft, Wissen weiterzugeben und nicht, dass der Zielgedanke ist ähm, dass die Firma mir nachtrauert, wenn ich in Pension gehe. #00:22:14-4#

141 Interviewer: Hm (bejahend) #00:22:14-4#

142 Befragte Person: Und also das einfach da auch die Fairness für den Nachkommenden gegeben ist, dass der einfach mit der Arbeit so das weitermachen kann, wie der Vorhergehende. Ich meine, jeder lernt, jeder lernt aus Erfahrung, das ist eh normal aber einfach, dass ich als Person, weil ich beispielsweise in Pension gehe oder aufhöre, dass ich auch wirklich bereit dazu bin, mein Wissen soweit es mir möglich ist, weiterzugeben. Ohne Wissen zurückzuhalten, damit man als eigentlich unersetzlich ähm ja gilt oder bleibt. Die Emotionen einfach ein bisschen rauslassen und wirklich ähm professionell den anderen in diese Position zu helfen. #00:23:03-1#

143 Interviewer: Hm (bejahend) Gibt es im Zuge von diesem Prozess Fehler, die den Übergabeprozess gefährden können, dass er zum Beispiel gestoppt wird oder dass es dann Wissenslücken gibt. Gibt es da Gefahren, wenn ja, was ist die größte Gefahr, worin besteht die größte Gefahr Ihrer Meinung nach? #00:25:48-9#

144 Befragte Person: Ähm, dass Personen aufhören, noch bevor der Nachkommende alles lernen konnte. Das hatten wir glaub ich schon,.... dass Personen teilweise sofort "gegangen werden" ohne dass es einen Nachfolger gibt. Dass Emotionen mitspielen in der ganzen Geschichte, also es ist sehr viel Menschliches in meinen Augen, es ist sehr viel ähm ja Persönliches zwischen den Menschen. Was dann oft eigentlich zum Problem führt. Also es wird sehr viel emotional statt professionell gesehen. #00:25:48-9#

145 Interviewer: Hm (bejahend) Kennen Sie Methoden im Wissenstransfer? Also kennen Sie Methoden, die in der Praxis verwendet werden können, um Wissenstransfer zu sichern? #00:25:48-9#

146 Befragte Person: Also ich mach das ganz altertümlich, (lacht) ich mach Screenshots. Und bau mir halt dann so für meine neuen Mitarbeiter ähm Eselsbrücken ...also sie lernen ein Programm und ich versuch eine Linie, die haben wir bis jetzt nicht gehabt, vorzugeben. Weil wenn ich mit jemanden Neuen beginne, muss ich sicherstellen, dass der sicher ist in diesem Thema, vorher gehen wir noch nicht weiter, erst sobald er dann in diesem Bereich sicher ist bzw. er sich sicher fühlt. Und dann sind es weiterführende Bereiche, wo ihm keine großen Fehler passieren können. Sobald er so weit ist, sage ich, ok, jetzt machen wir den nächsten Schritt. #00:25:48-9#

147 Interviewer: Hm (bejahend) #00:25:48-9#

148 Befragte Person: Erstens es ist mir aufgefallen, dass Mitarbeiter dadurch motiviert werden. Sie sagen, ok, jetzt krieg ich wieder etwas Neues, jetzt gehts wieder weiter und ich bin gut in diesem Thema. Ich bau mir halt so meine eigenen, kleinen Dokumente, wo ich einfach, wenn die jetzt mal festhängen, dieses Dokument zur Verfügung gestellt werden kann und ähm sie anschauen können, ok ah stimmt, da muss ich da hin, da muss ich das machen, da muss ich da nachfragen #00:25:48-9#

149 Interviewer: Hm (bejahend) #00:25:48-9#

150 Befragte Person: (unv.) Ist halt nichts Digitales oder. #00:25:48-9#

151 Interviewer: Das heißt, ich darf das nochmal zusammenfassen, ob ich es auch richtig verstanden habe. Es ist eine Form von Arbeitsanweisung, ein standardisierter Prozess oder es wird versucht einen standardisierter Prozess abzubilden. #00:25:48-9#

152 Befragte Person: Ja #00:25:47-9#

153 Interviewer: Die Person wird angeleitet und begleitet. #00:25:52-1#

154 Befragte Person: Ja #00:25:52-1#

155 Interviewer: Wird gefördert im Prozess aber nicht überfordert. #00:25:55-5#

156 Befragte Person: Ja #00:25:57-0#

157 Interviewer: Und sobald sie bereit sind für den nächsten Schritt, kriegt sie quasi wieder die nächste Arbeitsanweisung und wieder Informationen. # #00:26:03-0#

158 Befragte Person: Genau #00:26:03-0#

159 Interviewer: Das heißt, es ist dann #00:26:08-2#

160 Befragte Person: „Learning by Doing“ #00:26:08-2#

161 Interviewer: „Learning by Doing“ #00:26:08-5# #00:26:10-5#

162 Befragte Person: Genau #00:26:10-5#

163 Interviewer: Gekoppelt mit Arbeitsanweisungen und auch in Richtung ähm FAQ´s, dass man das niederschreibt, welche Fragen da auftauchen .....oder.... #00:26:21-0#

164 Befragte Person: Ja, es wird schon versucht ähm wenn immer gewisse Fragen auftauchen, dass man diese schon auch irgendwie in diesem Dokument also #00:26:32-5#

165 Interviewer: Integriert sozusagen #00:26:34-7#

166 Befragte Person: Genau, ... sie bekommen schon direkt eine Einschulung mit einem Profi ja, aber sobald die erste Einschulungsphase fertig ist, ist das bei uns im Unternehmen nicht möglich, dass ich alles detailliert erkläre. Das heißt, ich muss einfach durch die Praxis gewisse Dinge lernen, das Programm, die Abläufe ähm wo muss ich wohin, wenn ich Fragen habe und das ist einfach bei uns ab einem gewissen Punkt muss ich einfach rein ins "Geschehen" #00:27:08-4#

167 Interviewer: Hm (bejahend) #00:27:08-4#

168 Befragte Person: Und da haben wir eben Gott sei Dank eine gewisse Linie, die ist ganz einfach, da kann nichts passieren. Und wenn ein Fehler passiert, dann ist das ganz schnell wieder behoben und da können die Neuen oder die Nachkommenden ohne Sorge einfach testen, probieren und bis die das gelernt haben, haben sie schon einen gewissen Grundstein an Wissen angeeignet und können das nochmal verfeinern mit den nächsten Aufgaben. #00:27:36-9#

169 Interviewer: Hm (bejahend) Das heißt das geht auch in Richtung gelebte Fehlerkultur im Einschulungsprozess, wo ich bewusst sage, der darf Fehler machen. #00:27:44-9#

170 Befragte Person: Ja #00:27:44-9#

171 Interviewer: Es wird aber so abgefedert, dass diese Fehler nicht gravierend sein können, sondern es können Fehler passieren, da wird nichts Schlimmes passieren. Er darf diese Fehler machen. Wichtig ist, er lernt daraus, aber er kriegt jetzt keine Moralpredigt, oder? #00:27:57-9#

172 Befragte Person: Genau #00:27:58-5#

173 Interviewer: Oder eine am Deckel. #00:28:00-7#

174 Befragte Person: Nein, obwohl ich schon ein Testprogramm vermisse bei uns im Unternehmen #00:28:05-9#

175 Interviewer: Hm (bejahend) #00:28:05-9#

176 Befragte Person: Es gibt zwar alles #00:28:08-4#

177 Interviewer: Aber es passiert alles im Echtbetrieb. #00:28:10-2#

178 Befragte Person: Das ist im Echtbetrieb, ja. #00:28:10-2#

179 Interviewer: Ok, hm (bejahend) wichtiger Aspekt ja hm (bejahend) danke. (...) Frage zehn (...) #00:28:37-5#

180 Interviewer: Jetzt. Also die Frage zehn nochmal: Woran erkennen Sie das Wissen erfolgreich gesichert werden konnte oder eben übergeben werden konnte und wodurch kann ich den Fortschritt der Übergabe der Wissensübergabe auch messen? Was ist da ein Indiz dafür, dass ich da sage, ja, das wurde jetzt verstanden das ist

erfolgreich übergeben worden, das Wissen? #00:29:07-5#

181 Befragte Person: Fehlerquote #00:29:10-2#

182 Interviewer: Hm (bejahend) #00:29:10-2#

183 Befragte Person: (unv.) #00:29:12-4#

184 Interviewer: Hm (bejahend) #00:29:12-4#

185 Befragte Person: Ähm dann einfach ein selbstsicherer Mitarbeiter, der, ja, der immer auch vom Wesen und von seiner Art zum Arbeiten sicherer wird #00:29:26-9#

186 Interviewer: Hm (bejahend) #00:29:26-9#

187 Befragte Person: Ähm, wenn Vertretungen anstehen, dass die auch ohne Probleme, ohne ähm Hilfsbotschaften funktionieren, dass es einfach läuft und dass einfach der ganze Tagesablauf schneller wird natürlich, weil je mehr der kann, desto mehr Arbeit kann er auch übernehmen, desto ähm #00:29:53-8#

188 Interviewer: Effizienter arbeitet er dann. #00:29:54-5#

189 Befragte Person: Produktiver kann er arbeiten #00:29:55-0#

190 Interviewer: Produktiver ok #00:29:57-0#

191 Befragte Person: Und desto mehr, desto schneller wird er auch, also das heißt auch von den Aufträgen her, die erledigt werden müssen, es funktioniert, es passiert schneller, es passiert genauer und es passiert produktiver. Also ich habe #00:30:12-1#

192 Interviewer: Hm (bejahend) #00:30:12-1#

193 Befragte Person: Also ich finde, das was mir am meisten zeigt, wenn ich einfach Menschen habe, ähm wo es einfach läuft (lacht) #00:30:23-0#

194 Interviewer: Hm (bejahend) Das heißt vorweggenommen, welche Kennzahlen in diesem Zusammenhang kennen und verwenden Sie in der Praxis. Da sind jetzt zwei ähm gefallen. Das ist die Produktivität, die Fehlerquote #00:30:38-3#

195 Befragte Person: Schnelligkeit #00:30:39-0#

196 Interviewer: Hm (bejahend) Dann wäre die Frage auch beantwortet. (...) Frage elf (...) Inwiefern kann Ihrer Meinung nach gute Wissensarbeit in der Übergabephase dazu beitragen, den Wert eines Unternehmens zu steigern und welche Werte würden diese Steigerung belegen? Oder vielleicht anders gefragt. Wenn Wissen übergeben wird, was ist denn für ein Unternehmen der Mehrwert, was verbessert sich dadurch aus unternehmerischer Sicht? #00:31:20-9#

197 Befragte Person: Es sichert den Prozess, der schon läuft. Es verhindert Komplikationen. Auch die Produktivität, weil jeder, der neu kommt, kann wieder Neues dazulernen, neue Sachen ändern bzw. hat neue Ideen. #00:31:45-2#

198 Interviewer: Hm (bejahend) #00:31:45-2#

199 Befragte Person: Ähm, ja #00:31:47-2# #00:31:52-7#

200 Interviewer: Ok. Dann probiere ich die nächste Frage zu starten. Thema Künstliche Intelligenz. Glauben Sie, dass künstliche Intelligenz die Wissensarbeit zukünftig erleichtern kann oder vielleicht sogar ersetzen kann? #00:32:13-9#

201 Befragte Person: Eventuell erleichtern aber niemals ersetzen. Weil ....erleichtern denke ich mir, dass du gewisse Sachen vielleicht eher festhalten kannst, die Menschen einfach manchmal vergessen, das ist normal, wenn man hier mit künstlicher Intelligenz unterstützen kann, das Wissen bestehen bleibt, dann denke ich schon, dass dadurch Wissensweitergabe erleichtert werden könnte oder auch, dass im Nachhinein Wissen wieder abgerufen werden kann, ... aber ersetzen, denke ich nicht, weil ganz viel persönliche Sachen mit entscheiden oder mitspielen ..... #00:33:07-1#

202 Interviewer: Hm (bejahend) hm (bejahend) ok. Die letzte Frage habe ich jetzt noch. Haben sie abschließend noch Tipps oder Anregungen, wie die Wissensarbeit 2015 aussehen sollte? Bewusst 2015 vielleicht ein bisschen visionär? #00:33:34-5#

203 Befragte Person: Ich denke schon, dass das in die richtige Richtung geht. Ich denke, dass sehr viel moderner gedacht wird, dass sich der Fokus auf Teamarbeit ähm verstärken wird bzw. ändert. Das weniger Hierarchie-Denke, ich bin unersetzbar vorherrscht. Es wird mehr ein miteinander geben und ich glaube einfach, dass dieses Miteinander auch die Einstellung zur Arbeit ändert. Es ist dann nicht nur Arbeit, sondern es ist ein Arbeiten mit einem Team, in dem man, glaube ich, Wissen lieber weitergibt, das ich mein Team unterstütze. Weil es gut funktioniert und ich weiterhin möchte, dass alles funktioniert. Ich glaube, dass das jetzt momentan in die richtige Richtung geht.... mehr Menschlichkeit....und damit eine gute Basis schafft, auf der man aufbauen kann. Das Mitarbeiter Unterstützung erhalten, aber auch jene, die nachkommen, dass alles gut weiter funktioniert, denn nur ein gut funktionierendes Team kann ein Unternehmen weiterbringen. #00:34:50-0#

204 Interviewer: Hm (bejahend) Das war ein schöner Abschluss. Dann darf ich einmal danke sagen, ich versuche jetzt mal, die den Bildschirm zu enteilen und die Aufzeichnung zu stoppen. Moment Aufzeichnung beenden #00:35:10-7#

8.3 Transkription Experteninterview IP03

Unternehmen:	Dienstleistungsunternehmen, branchenoffen, von KMU zu Konzern durch Übernahme
Rolle:	Nachfolger Standortleitung
Betriebszugehörigkeit:	05-10 Jahre

1 #00:00:00-7#

2 Interviewer: Ich starte jetzt die Aufzeichnung. Ich hoffe das ist okay für dich. #00:00:01-7#

3 Befragte Person: Ist ok für mich, ja. #00:00:05-6#

4 Interviewer: So dann teile ich den Bildschirm(...) siehst du die erste Frage? #00:00:26-6#

5 Befragte Person: Ja. #00:00:26-6#

6 Interviewer: Welche Berührungspunkte mit Wissensarbeit hast du im Unternehmen? Das heißt, wo bist du Wissensempfänger, wo gibst du Wissen weiter? #00:00:37-9#

7 Befragte Person: Ähm ich habe das Problem, wenn ich mir das durchlese, das es mir sehr abstrakt erscheint, dass ich mir da jetzt ein bisschen schwer tue #00:00:46-3#

8 Interviewer: Hm (bejahend). #00:00:46-3#

9 Befragte Person: Dass ich da in dieses Thema einsteige, und das ist mir bei den anderen Fragen dann letztendlich auch so gegangen. #00:00:52-6#

10 Interviewer: Ok. #00:00:52-6#

11 Befragte Person: Also ähm wir sind Steuerberater, arbeiten als Steuerberater und für mich hängt Wissensarbeit immer zusammen mit Gesetzen beispielsweise, ja ähm mit Regelungen, und ähm so sehe ich das einmal wenn es um Wissensarbeit geht dem Grunde nach, ja und das Thema ist, dass wir halt ähm vom Gesetzgeber her kriegen wir neue Regelungen, die wir halt dann ähm quasi umsetzen müssen. Das ist einmal das eine, das ist einmal von extern, ähm was wir umsetzen müssen, und das geben wir halt dann ähm von der der Führung an die Mitarbeiter weiter, die Mitarbeiter dann an die Kunden oder teilweise geben wir es direkt an die Kunden weiter. Ja, also das ist für mich so die klassische Wissensarbeit, mit der ich konfrontiert bin und ich glaube, es geht auch darum, zu sagen, dass man diese sperrigen Paragraphen ähm Regelungen, die quasi in den Gesetzen innewohnen, dass man die dann heute übersetzt, das ist, glaube ich, das, was wichtig ist und was ähm ganz, ganz wichtig ist, dass die Kunden das dem Grunde nach verstehen, was sie zu tun haben, ja. Also es hilft mir jetzt nicht, wenn ich eine wissenschaftliche Abhandlung mache, die vielleicht super ist und bei der Steuerberaterprüfung zu einem „Sehr gut“ führt ähm wenn der Kunde ein Bauunternehmer ist und der sagt, ich möchte wissen, was ich tun muss, ja, ähm dann müssen wir ihm das mundgerecht quasi servieren. Und, das ist, glaube ich, eine große Kunst, dass uns dies gelingt, quasi dass wir es inhaltlich rüberbringen und dass man aber die Personen auf der anderen Seite ähm quasi mitnehmen, weil unsere Zielgruppe sind die eigentümergeführten Unternehmen, und da ist es ganz, ganz wichtig, dass wir jetzt nicht eine 70 seitige Abhandlung schreiben, die inhaltlich top ist, aber er dann sagt, ihr habt mir ja meine Fragen nicht beantwortet, ja. #00:02:50-1#

12 Interviewer: Hm (bejahend), hm (bejahend). Hm (bejahend) danke. #00:02:54-2#

13 Befragte Person: Also dieses Übersetzen glaube ich ähm, das verständlich zu machen, was wichtig ist, ja.

#00:02:58-6#

14 Interviewer: Hm (bejahend). #00:03:00-9#

15 Befragte Person: Worauf, man Acht geben muss, ja. #00:03:00-9#

16 Interviewer: Hm (bejahend). #00:03:03-2#

17 Befragte Person: Ja. #00:03:03-2#

18 Interviewer: Super. (...) Dann versuche ich es mit der zweiten Einstiegsfrage. Die Wissensarbeit, worin unterscheidet sich die herkömmliche Wissensarbeit von jener Wissensarbeit im Rahmen von Übergabe und Nachfolgeprozessen? Sprich im konkreten Fall ähm. Wie hast du bei der Übergabe Wissen generieren können? #00:03:26-3#

19 Befragte Person: Ähm, das Thema ist, ich habe ja einen riesigen Rucksack - im positiven Sinne - an Wissen mit der „anonymisierten Firma“ mitgehabt, ja. #00:03:38-4#

20 Interviewer: Hm (bejahend). #00:03:38-4#

21 Befragte Person: Klar, ja. Und wenn wir als 700 Mitarbeitertanker-Unternehmen mit 25 Mitarbeiter-Unternehmen, dann ist bei uns dem Grunde nach viel, viel mehr an Wissen vorhanden und es sind viel mehr Kanäle, die wir anzapfen können, als die kleinere Einheit, ja. #00:03:58-2#

22 Interviewer: Hm (bejahend). #00:03:58-2#

23 Befragte Person: Ähm das habe ich mitgehabt und habe mich dann aber sehr bewusst einmal darauf eingelassen ähm was es in der „anonymisierten bestehenden Firma“ an Wissen gibt, was letztendlich vorhanden ist. Und habe mir dann angesehen, wo ich mir denke, was haben wir vielleicht noch nicht an Wissen, was die haben, ja. Ähm und habe einfach geschaut, dass man aus diesen beiden Welten heraus, ja, ähm wie soll ich sagen ....für mich dann ähm eine Optimierung zu Wege bringe. #00:04:29-9#

24 Interviewer: Hm (bejahend). #00:04:31-5#

25 Befragte Person: Und jetzt nicht zu sagen, wir sind der Größere bzw. "Ober sticht Unter", so wie beim Kartenspielen, ja. #00:04:40-1#

26 Interviewer: Hm (bejahend). #00:04:40-1#

27 Befragte Person: Ähm weil das natürlich extrem problematisch ist in einem Übergabeprozess, ja. Weil da spielen dann viel mehr ähm Faktoren eine Rolle, als wie jetzt zu sagen, ähm ja wir übernehmen das und das ist der Preis X und dann wissen wir schon wie wir weiter tun und die Mitarbeiter werden da und dort angemeldet, sondern es geht auch darum, dass man wertschätzend den Mitarbeitern und auch den Übergeber das Gefühl geben soll, wenn es so ist, dann ist es noch besser. Ähm, dass das, was sie bisher gemacht haben, sehr, sehr gut ist, ja. #00:05:19-1# #00:05:19-1#

28 Interviewer: Hm (bejahend). #00:05:19-1#

29 Befragte Person: Weil, der Junior, wenn man es so nimmt, denkt sich immer, das ist nicht gut genug, was bisher gemacht worden ist und ähm das passt nicht und da muss man glaube ich, sehr, sehr Acht darauf geben, dass man die Leute - vom Übergeber über die Mitarbeiter - in diesen Prozessen nicht verliert, ja. #00:05:40-5#

30 Interviewer: Hm (bejahend). #00:05:40-5#

31 Befragte Person: Ich kann zwar sagen, das ist alles super, was wir haben und ab morgen fahren wir das andere Programm ähm, ja. Weil wir haben das jetzt gekauft, aber da verlieren wir dann relativ viel an Geschwindigkeit, ja. #00:05:56-7#

32 Interviewer: Hm (bejahend). #00:05:56-7#

33 Befragte Person: Und das denke ich, dass das wichtig ist und oft wird, wie soll ich sagen, ähm eine Übernahme bzw. Übergabe so praktiziert, dass man die Bewertung hat, da nimmt man die Bilanzen und sagt dann schaut man irgenwie in die Zukunft und sagt dann aus dem heraus, wie wird das werden? Und dann sagt man zwei Millionen, drei Millionen, das ist es dir wert. Und der eine sagt dann vier, wir sagen zwei, irgendwo sagen wir dann drei oder was auch immer..... Und dann sagt man, war eine klasse Übergabe, ja. Und das habe ich bewusst versucht anders zu machen, aber da hat der „Übergeber“ auch extrem viel Erfahrung auf diesem Gebiet mitgebracht. Das muss ich auch dazu sagen. Und ich glaube, es hat gut funktioniert bisher. Und es war aber auch so, dass mir bewusst gewesen ist, dass eigentlich die Übergabe oder die Übernahme aus meiner Sicht

erst beginnt, wenn ich vor Ort sitze und nicht, dass ich sage, wir haben einen Vertrag unterschrieben und wir haben den Preis da sechs Monate hin und her verhandelt. #00:06:57-0#

34 Interviewer: Hm (bejahend),hm (bejahend) #00:06:57-0#

35 Befragte Person: Sondern, wenn man dann vor Ort ist .... ähm da sind Sorgen, Ängste der Mitarbeiter vorhanden und „phu“ darf ich dann mit dem noch reden, naja darf ich die Kunden noch betreuen, kontrollierst du alles, muss ich den Urlaubsschein am Standort des Übernehmers abgeben oder haben wir die Autonomie.... wie funktioniert das, ja. #00:07:13-8#

36 Interviewer: Hm (bejahend). #00:07:13-8#

37 Befragte Person: Und da ist glaube ich wichtig, ähm eine Stabilität, eine Sicherheit zu geben ähm, dass die Mitarbeiter nachher nicht noch eine Panik kriegen. Und dann fluchtartig das Unternehmen verlassen. Haben wir auch schon gehabt, ja. #00:07:25-0#

38 Interviewer: Ok. #00:07:25-0#

39 Befragte Person: Bei manchen Übergaben, weil man halt eher den Prozess unterschätzt hat, der dann nach der Unterschrift beginnt. Und gesagt hat, ja jetzt haben wir das alles vereinbart und war eh mühsam genug und das tun wir und dahin gehts, ja. Und da darfst du aber nicht vergessen, das Wichtigste sind die Mitarbeiter. Und wenn die Mitarbeiter auf deiner Seite sind, dann sind es auch die Kunden, weil ich habe es halt einmal gehört, dass Mitarbeiter gesagt haben, ja ähm der Kunde hat eh wieder angerufen, ob ich eh noch da bin und wie das jetzt ist, weil es ist ja jetzt doch viel größer. Ob das ganz anders ist, und die haben gesagt, nein eigentlich hat sich nicht viel geändert. Außer, dass halt noch wer anderer da sitzt und wenn wir noch Fragen haben, dann rufen wir halt am Standort des Übernehmers an. Aber ansonsten arbeite ich genauso wie vorher, ja. #00:08:08-7#

40 Interviewer: Hm (bejahend). #00:08:08-7#

41 Befragte Person: Und, das ist dann wichtig gewesen, dass die Leute gesagt haben, ja dann passt das auch für uns, ja. #00:08:14-3#

42 Interviewer: Hm (bejahend). #00:08:14-3#

43 Befragte Person: Ich habe es insofern einfacher gehabt, weil der „Übergeber“ schon eine andere Struktur aufgebaut hat als vergleichsweise viele andere Steuerberaterkollegen. Manche haben kein Leben neben der Steuerberatung und machen das dann bis sie 65, 67 Jahre alt sind. Und die haben dann extreme Schwierigkeiten zu sagen, ähm wie soll ich sagen, der „Übergeber“ hat sich so viel rundherum aufgebaut. Das war klar, dass er der Chef ist, solange er das geführt hat. Aber er war jetzt vielleicht einmal in der Woche da, ja. Das heißt das hat da schon.... wie soll ich sagen, so informelle ähm Strukturen geben ähm, die sich entwickelt haben und das mir als Übernehmer dann leichter machte, ja. Weil der „Übergeber“ mitgeholfen hat, aber er ist mir jetzt nicht im Weg gestanden und hat gesagt, nein ist eh alles super, aber bei diesen Kunden würde ich es eher so machen. Und ich habe eh den angerufen, da brauchst du nicht mehr anrufen und da gibt es auch oft ähm, ähm große Themen, dass man die Felder absteckt, wer macht was. Und das ist glaube ich auch wichtig, dass man den Übergeber ein gutes Feld gibt, ja. Was er noch immer bestellen kann, ähm was aber nicht dazu führt, dass er den ganzen ähm Prozess ähm dann wie soll ich sagen... zum ähm Lehmen bringt, das hört man ja oft. Er hat dann kein Büro mehr und sagt, nein ich brauche ja eh kein Zimmer und ich bin auch gar nicht mehr da und jeden Tag um 9 steht er schon da oder noch besser um halb 8, wenn der Übernehmer um 8 kommt und geht einmal seine Runde durch und sagt dann, ich habe eh schon alles erledigt und da habe ich mitgeholfen. Gut gemeint, aber ist extrem schwierig dann ähm, dass die Mitarbeiter dann wissen, ähm ja zu wem gehe ich jetzt, ja. Das ist immer ein großes Problem, zu wem gehe ich ähm ist das eh klar? Da gibt es zwar ein formales Organigramm, aber informell läuft ja da dann viel, viel mehr ab, ja. #00:10:06-8#

44 Interviewer: Hm (bejahend). #00:10:06-8#

45 Befragte Person: Und das kann aber dazu führen, wenn man dem keine gute Position gibt, das sehen wir öfters bei Kunden, dass dann der Junior sagt, ich habe mir das genauso vorgestellt. Ähm offiziell hat er übergeben, aber intern hat sich ja überhaupt nichts geändert, ja. Er sitzt nach wie vor dort auf diesem Platz, wo quasi der Geschäftsführer sitzt, weil das ist sein Platz, da sitzt der und das sind auch so Symboliken, so Zeichen, dass die Mitarbeiter sehr genau wissen ähm, am Papier ist es nicht aber die faktische Macht hat er nach wie vor, ja. #00:10:36-1#

46 Interviewer: Hm (bejahend). #00:10:36-7#

47 Befragte Person: Also das sind so die Themen, mit denen wir konfrontiert sind, und darum ist das glaube ich ganz, ganz wichtig auch in so einem Prozess, zu schauen, wie tickt der Übergeber und hat er rundherum ähm irgendwelche Interessen oder sagt er dann, jetzt nimmst du mir das Leben und das lass ich mir nicht nehmen

und da helfe ich dann mit, aber es kommt eher in eine andere Richtung dann, ja. #00:10:57-5#

48 Interviewer: Hm (bejahend). Danke. Ich habe ein bisschen mitskizziert, weil wir ein paar Fragen haben, wo das ein oder andere wieder kommt. Dass du es nicht fünfmal sagen musst. #00:11:05-2#

49 Befragte Person: Ja. #00:11:07-2#

50 Interviewer: Genau. Jetzt geht es um erfolgskritisches Wissen. Wo hast du in deinem Unternehmen erfolgskritisches Wissen ähm feststellen können? Hat es da etwas gegeben, oder habt ihr das in der Gruppe im Übernahmeprozess so gut wie gesichert gehabt? War da irgendwas, wo du sagst, von der „anonymisierten bestehenden Firma“, das musste gesichert werden? #00:11:31-6#

51 Befragte Person: Ähm, ähm ja die haben bei jedem Kunden so eine Art Besprechungsagenda beispielsweise, ja. Das haben wir jetzt nicht in dieser Struktur gehabt, ja. Und das haben wir schon sichern müssen, weil da steht bei jedem Kunden dabei, dass die Katze ähm Mimi heißt und das Kind dort auf die Welt gekommen ist. #00:11:53-9#

52 Interviewer: Hm (bejahend). #00:11:53-9#

53 Befragte Person: Unter anderem stehen dann halt auch noch ähm Sachen drinnen, dass er da halt investiert hat und da hat er die Idee und frag mich nicht, ja. Und wenn jetzt der Mitarbeiter in Pension geht, oder plötzlich einfach nicht mehr das ist.... ähm dann ist das schon ein extrem gutes Tool, wenn man dann auch quasi dieser Person dann nachfolgt, dass man dann schon relativ rasch weiß, ja was tut sich da in diesem Unternehmen? Und gerade das ist wieder wichtig ähm, was ich eingangs gesagt habe, bei diesen eigentümergeführten Unternehmen, ähm, dass die die Erwartungshaltung haben, dass man mehr hinterfragt als nur zu sagen. Ähm ja was pass der Cashflow. Das ist schon wichtig, aber das ist dann letztendlich nicht alles, ja. #00:12:42-7#

54 Interviewer: Hm (bejahend). #00:12:42-7#

55 Befragte Person: Also das ist jetzt auch ähm ein Beispiel dafür, was man übernommen haben und was wir auch weiterführen, ja. Ist jetzt nicht so, dass wir das abgestellt haben, sondern das haben wir für sehr gescheit empfunden und bisher in der Struktur nicht gehabt. Wir haben es schon gehabt, aber eher punktuell und da war es da abgespeichert und das haben wir dann noch ein bisschen verfeinert, weil jeder hat das wo anders gespeichert gehabt und wir haben jetzt eine Archivierungsmöglichkeit und da haben wir dann einen Farbcode und ganz oben steht dann immer die Besprechungsagenda, ja. #00:13:15-5#

56 Interviewer: Hm (bejahend). #00:13:15-5#

57 Befragte Person: Also wir haben es dann ein bisschen verfeinert, sagen wir es so, also die Grundidee ist cool, ähm bei der sind wir auch geblieben und wir haben es halt dann noch ein bisschen verfeinert, dass ich nicht sage, ja ähm aufgrund der Dokumentenvielfalt rutscht das dann nach unten und dann muss ich suchen und dann sage ich auch es interessiert mich nicht, da schreibe ich nichts .... sondern jetzt ist es immer ganz oben, ja. #00:13:31-5#

58 Interviewer: Hm (bejahend). #00:13:31-5#

59 Befragte Person: Als, als Beispiel, ja. #00:13:34-7#

60 Interviewer: Hm (bejahend). #00:13:38-3#

61 Befragte Person: Das haben wir dann eh mit der EDV (BMD) gesichert, ja. Also pro Kunde und mit einem Farbcode, dass das immer das erste Dokument ist, wenn man in den Kunden reinschaut, ja. Hm (bejahend). #00:13:53-6#

62 Interviewer: Hm (bejahend). #00:13:55-2#

63 Befragte Person: Ja. #00:13:55-2#

64 Interviewer: Gut. Ist das Thema Wissensarbeit zwingend in der Unternehmensstrategie zu verankern? Glaubst du, dass das dringend einen strategischen Ansatz braucht, oder ist es dann weiterführend wichtig Wissensarbeit einfach zu praktizieren? #00:14:17-5#

65 Befragte Person: Ähm also ich würde es eher rumgekehrt sehen, ja. Also ich glaube, dass ich die Strategie zuerst brauche, ja. Also das hätte ich schon so gesehen, dass ich die Strategie brauche. Und dann muss ich das runterbrechen ähm von der Strategie zum Operativen und da drinnen werde ich dann, die Wissensarbeit letztendlich benötigen, ja. Aber ich würde das jetzt ....wie soll ich es sagen, nein würde eigentlich jetzt nicht passen für uns, wenn ich darüber nachdenke. Ich würde es eher sehen, was du sagst, in einem sehr technischen Umfeld, ja. Ähm würde ich es vielleicht noch eher sehen, wie es bei uns ist. Ähm was soll bei uns anders sein?

Nein, aber die Strategie ist es nicht, ... wir überlegen schon, ähm Strategie, Digitalisierung und so weiter, dass das ein Fokus ist und dass der wichtig ist auch in der strategischen Ausrichtung. Aber wenn ich sage, Digitalisierung..... ist ein Punkt..... und die Wissensarbeit.....Nein also, ein bisschen stiefmütterlich machen wir das wir sagen, dass alle zur selben Zeit über dasselbe Wissen verfügen sollen, und das ist schon ein großes Thema, wie man das Wissen, was in so einem Tanker wie bei uns vorhanden ist, zielgerecht über alle Standorte transportieren kann. #00:16:01-3#

66 Interviewer: Hm (bejahend). #00:16:01-3#

67 Befragte Person: Also es ist schon ein Thema, ja. Also da bin ich mir jetzt nicht ganz sicher. Da rede ich jetzt ein wenig herum. Ähm es ist drinnen, aber ich würde es jetzt nicht als separaten Punkt sehen. Ja, ich denke in diesen Punkten, die in der Strategie enthalten sind, ist das immer dabei. Also so würde ich das sehen, ja. #00:16:31-2#

68 Interviewer: Hm (bejahend). Also es fließt mit ein. Aber es kriegt nicht eine eigene Gewichtung so quasi einen eigenen Schwerpunkt #00:16:34-5#

69 Befragte Person: Nein, bekommt es glaube ich nicht, nein. #00:16:37-3#

70 Interviewer: Hm (bejahend). Ok, danke. Frage fünf. Glaubst du, dass es für das Vorantreiben von Wissensarbeit in Übergabeprozessen oder Übergabephasen speziell definierte Rollen braucht? Oder reichen die vorhandenen Rollen? Sprich es gibt einen Übergeber, es gibt einen Übernehmer, es gibt einen Experten. #00:17:04-6#

71 Befragte Person: Ähm, ja grundsätzlich reicht es, denke ich ja. Es reicht, es hängt aber davon ab....wie soll ich sagen, ähm es mag sein, dass es dann vielleicht noch in der Mitte jemanden braucht, wenn es jetzt nicht so funktioniert, wie es funktionieren soll, ist aber die Frage, ob den Leuten das bewusst ist, ja. Das ist die Frage. Jetzt kann es sein, dass der Übergeber sagt, nein, habe ich mir irgendwie anders vorgestellt und ich muss dem Übernehmer, ähm das vielleicht noch anders kommunizieren. Ja, da ist aber die Frage, nehme ich mir da dann noch extern jemanden dazu oder jemanden aus dem Unternehmen und versuche über diese Person das zu machen, weil dann habe ich nicht sofort die persönliche Reibefläche sozusagen, dass der Übernehmer sagt, "dauernd mischt sich der Alte ein", das kann man dann ja auch anders spielen, ja und beim Übernehmer kann das ja genauso sein, ähm dass der noch sagt, er hat auch noch jemanden, aber da würde ich sagen das ist eher von der Situation abhängig. Das kann ich jetzt nicht pauschal sagen. Ähm also der „Übergeber“ und ich haben jetzt keine zusätzliche Person benötigt, aber ich würde jetzt nicht sagen, ähm wenn es jetzt nicht der „Übergeber“ gewesen wäre oder umgekehrt nicht ich dann hätten wir vielleicht auch noch wen dazu braucht, ja. Aber ich weiß jetzt nicht, ob ich Apriori sagen muss, im Grunde nach, wir brauchen dann noch mehrere Personen, auch im weiteren Sinn bzw. sprichwörtlich "viele Köche ähm verderben den Brei" das darf man nie unterschätzen. Jeder Berater oder jeder Mitarbeiter, der dort dabei ist, verfolgt ja auch gewisse Eigeninteressen, das ist ja nicht so, dass da nicht was mitschwingt. Und das ist dann die Frage, wenn es funktioniert, wird es dann besser oder kann es dann eher nur komplizierter werden, von der Überlegung her. #00:19:03-9#

72 Interviewer: Hm (bejahend). Das heißt aber wenn du wen hinzuziehen würdest ... extern oder intern? Dann hätte der so ein bisschen diese Funktion eines Mediators, falls es nicht so gut funktioniert,.....darf ich das so rein interpretieren? #00:19:15-6#

73 Befragte Person: Ja, also Mediator ist ein gutes Wort, das wollte ich nennen, ist mir nicht eingefallen. Ich habe Übersetzer gesagt ähm Mediator, aber das muss halt auch jemand sein, gerade wenn du an den Übergeber denkst, wenn ich dann sage, ja ich kenne einen super Psychologen, dann sagt der, ich bin ja nicht krank und bist du irre oder was, sondern da muss man auch wen finden, wo ich dann sage, der kommuniziert mit dem Übergeber auf Augenhöhe, ähm der quasi vom Übergeber ernst genommen wird oder für voll genommen wird, also so eine Person glaube ich, muss man dann finden, ja. #00:19:50-9#

74 Interviewer: Und habe ich das richtig verstanden muss nicht zwingend extern sein, könnte auch intern sein? Habe ich das richtig rausgehört? #00:19:59-7#

75 Befragte Person: Ja, das sehe ich schon so. Wenn da eine Struktur vorhanden ist und weiß ich nicht, bei uns waren es halt "anonymisierte Führungskraft 1" und "anonymisierte Führungskraft 2". #00:20:04-9#

76 Interviewer: Hm (bejahend). #00:20:04-9#

77 Befragte Person: Und wenn ich mir jetzt gedacht hätte, ich müsste dem „Übergeber“ etwas sagen, kann oder möchte es aber nicht selbst sagen, dann würde ich wahrscheinlich ähm vorher zu "anonymisierter Führungskraft 1" und "anonymisierter Führungskraft 2" gehen und sagen, da haben wir ein Thema. Wie seht ihr das, ihr kennt ihn vielleicht länger als ich. Wie gehen wir es an? Also ich würde mich da eher intern absprechen, als gleich zu sagen, da müssen wir gleich extern jemanden dazu holen und da kommt wer und dann müssen wir mal die ähm Familienaufstellungen machen und das ganze Prozedere, weil dann kann es wahrscheinlich komplizierter werden, ja als wenn er zu einer Person geht, zu der er Vertrauen hat und die ihm diesbezüglich Ratschläge gibt. Ich denke, so kann man es primär eher hinbringen dann, ja. #00:20:44-1#

78 Interviewer: Hm (bejahend). Und ich habe da die Frage C mit Rahmenbedingungen noch dabei, das heißt Struktur im Sinne von "du hast eine personelle Struktur, auf die du dich stützen konntest." #00:20:55-9#

79 Befragte Person: Ja, ja. #00:20:55-9#

80 Interviewer: Und du hast auch wahrscheinlich sehr wohl auch ähm organisatorisch ein Konstrukt gehabt. Da werden auch schon Tools da gewesen sein. Wie du vorher schon gesagt hast. #00:21:03-3#

81 Befragte Person: Genau. #00:21:03-3#

82 Interviewer: Es hat da diese Protokollierung gegeben. Das heißt auf das hast du dich auch stützen können. Darf ich das so mitnehmen? #00:21:08-6#

83 Befragte Person: Auf das habe ich mich auch stützen können. Ja ist richtig. Und wir haben dann aber schon im Vorfeld auch viel über diese Themen, dann speziell der „Übergeber“ und ich haben jetzt nicht in der Verhandlungsrunde, wenn man vom Budget redet, ja, da haben wir schon viel über diese Themen im Vorfeld gesprochen, ja. #00:21:29-2#

84 Interviewer: Ok. #00:21:29-2#

85 Befragte Person: Ich glaube, dass das auch wichtig ist, dass man eben sagt, ihr seid groß, dann sage ich, also genau da haben wir das und jenes und das kann man nutzen, muss man nicht nutzen und ein bisschen so die Sorge war, müssen wir das, was wir jetzt haben, dann verbrennen, haben wir das nicht mehr, sage ich nein, auf keinen Fall. Wir haben halt solche Sachen, da kann man darauf zugreifen, muss man aber nicht. Das ist dann immer ein guter Aufhänger. Speziell während Corona haben wir es gesehen. Es wird halt dann in der Gruppe zum Thema Fixkostenzuschuss diskutiert - das war eh in aller Munde, hier hat ein Kollege aus einem anderen Bundesland ein super Tool programmiert, was da quasi aus dem bestehendem Tool die Daten gleich in ein erforderliches Tool reingespielt hat und da hast du glaube ich 600 Möglichkeiten gehabt ähm mit einem Ranking von 1 bis 600 welche Variante, welcher Zeitraum, mit welche Fixkosten ist der Beste? Und da waren dann die Mitarbeiter schon sehr begeistert, haben gesagt, das hätten wir jetzt aber nicht zusammengebracht, ja. #00:22:22-8#

86 Interviewer: Hm (bejahend), super. #00:22:22-8#

87 Befragte Person: Und da haben wir schon den Vorteil zu sagen, es muss nicht jeder Standort alles erfinden, und das ist ja die große Challenge mittlerweile ähm und das ist dann schon ein Wissenstransfer, den man schon von der Gruppe haben, der dann ausgerollt wird an die einzelnen Standorte und das ist dann schon ähm sehr, sehr positiv aufgenommen worden, und da kam dann die Aussage, wenn wir das alles machen hätten müssen, hätten wir ein Burnout bekommen, das wäre nicht mehr gegangen, ja. Anderes Thema, wir haben jetzt den digitalen ähm Bilanzierungsakt, ja. Das heißt wir haben alles, dieselben Bezeichnungen, klasse 0 bis 9., nicht mehr in Ordner, damit haben wir im Jahr 2019 angefangen. Das war eher die größere Challenge, weil alle gesagt habe, ja was das bringt, warum wir das digitalisieren sollen... wir haben das halt so, es hat halt Vorteile, wenn man vielleicht einmal von extern zugreifen möchte. Und nein, wollte keiner verstehen, weil wir haben eh einen Ordner, das schmeiß ich da alles rein .... sie haben es dann mit Widerwillen gemacht, ja. Gott sei Dank und 2020 ist dann Corona gekommen und dann haben alle gesagt, nein jetzt verstehen wir es, warum wir es gemacht haben, ja, weil sonst hätten alle in die Firma reinfahren müssen ähm und gesagt jetzt muss ich mal den Ordner holen und wenn ich den nicht habe und es fehlt mir noch ein Zettel, dann muss ich wieder reinfahren und so ist das ganze halt am Bildschirm digital abgelegt gewesen, auch vom Vorjahr schon, ich habe dann eruieren können, was habe ich da gemacht und wie ist das gegangen und da war dann das Verständnis dahinter da, ja. Also das wurde ursprünglich ein bisschen als Verschlechterung gesehen. Ja, wenn ich den Zettel kopiere, das reicht ja, und lege den dann physisch ab, warum muss ich ihn scannen und Verschlagworten und ja, Corona war aber dann so, dass man gesagt hat, das hat absolut einen Sinn gemacht. #00:24:14-7#

88 Interviewer: Na super. Entschuldigung, ich bin ein bisschen verkühlt. #00:24:18-7#

89 Befragte Person: Ja. #00:24:22-0#

90 Interviewer: Das heißt, es hat sich bezahlt gemacht, ihr habt es dann zu Corona Zeiten wieder gut nutzen können, super. #00:24:30-1#

91 Befragte Person: Genau, genau. #00:24:32-3#

92 Interviewer: Hm (bejahend). Gut, Frage sechs, wir haben es schon ein bisschen angeschnitten. Es geht um die einzelnen Rollen und um die Erwartungen. Du hast da eh schon ein bisschen was gesagt, also es geht um den Rahmen von Übergabe und Nachfolgeprozess und es geht um die einzelnen Rollen. Es gibt einen Übergeber, es gibt einen Nachfolger, es gibt das Managementteam, die nächste Führungsebene, vielleicht auch Personalmanagementabteilung und gegebenenfalls externe Berater. #00:24:55-9#

93 Befragte Person: Hm (bejahend), ja. #00:24:57-3#

94 Interviewer: Also du hast da schon ein paar Sachen gesagt, also der Übergeber, ich sage es einmal in meinen Worten, muss natürlich loslassen können, man muss sich wechselseitig auch das Feld überlassen können und wollen. #00:25:07-7#

95 Befragte Person: Ja, ja. #00:25:07-7#

96 Interviewer: Ähm der Übernehmer soll die Möglichkeit haben, eben seine eigenen Ideen einzubringen aber auch vielleicht auf bestehendes Managementteam zurückzugreifen. Da hast du auch ein paar Sachen gesagt. Möchtest du da noch was ergänzen? Vom Übergeber hättest du dir noch was erwartet oder hat das grundsätzlich funktioniert? #00:25:27-4#

97 Befragte Person: Ähm nein, das hat super funktioniert, da hätte ich jetzt kein Verbesserungspotenzial oder so was ich da erkennen würde. Es hängt halt mit der speziellen Situation zusammen, dass der „Übergeber“ der jetzt nicht mehr jeden Tag dagewesen ist. Ähm und ich glaube, da muss man schon trennen, da ist einfach dieser Prozess, wesentlich schwieriger, ja. Wenn ich sage, der „Übergeber“ ist nur von Montag bis Freitag da, dann kommt der "Nachfolger" mit der „anonymisierten neuen Firma“ und dann sagt der wie tun wir jetzt? Der möchte dann nicht von heute auf morgen aus der Firma raus. Von der Logik her in den Fällen. #00:26:06-2#

98 Interviewer: Hm (bejahend). #00:26:06-2#

99 Befragte Person: Und dort ist es sicher wesentlich komplizierter dann, ja und muss man sich viel klarer ähm abgrenzen und die Tätigkeiten zuordnen, die jeder macht, dass das auch für das Managementteam und für die nächste Führungsebene klar ist, wofür ist jetzt dann der Übergeber zuständig aber nur für das und wofür ist dann der Nachfolger zuständig? Klar, weil ansonsten kennt sich dann relativ schnell kein Mensch mehr aus und dann sagt man, das hat immer super geklappt mit der Führung und da hat wer Entscheidungen getroffen und jetzt sagt der eine A, der andere B. Und jetzt kennen wir uns nicht mehr aus und das ist oft eine Gefahr dann bei so Übergaben, es kann aber auch seitens Senior- auf die Junior-Generation sein, dass das endlich läuft, dann ja. #00:26:50-4#

100 Interviewer: Hm (bejahend). #00:26:49-1#

101 Befragte Person: Es gibt eine Struktur und das war klar, und die sind auf einmal nicht mehr klar, und so ähnlich ist es dann, wie wenn ich Auto fahre und nachdenke, wann ich bremsen und Gas geben muss. Auf einmal kannst du nicht mehr Auto fahren. Als Beispiel formuliert. Also das ist schon ein Thema und es ist dann wichtig, dass man schon zeitgerecht, und das hat er auch gemacht, die "anonymisierte Führungskraft 1" und die "anonymisierte Führungskraft 2" einmal eingebunden hat, ja und, und dann auch die internen Kundenberater und so weiter ähm das ist glaube ich schon wichtig, dass die auch wissen, wie tickt der, wie sind die anderen. Die brauchen, glaube ich auch ein Gefühl und wenn die auch ein gutes Gefühl haben, umso leichter geht es dann halt. #00:27:31-3#

102 Interviewer: Hm (bejahend). #00:27:31-3#

103 Befragte Person: Und wenn ich da im Vorfeld gar nichts sagen und dann plötzlich sage ich, juhu, wir müssen da jetzt eine Versammlung machen und dann kommt irgendwer und dann sage ich, ja ich wir haben es jetzt verkauft und ihr habt mich eh immer gefragt und das ist es jetzt fertig und so, dann ist die Gefahr halt einfach größer, die Sorgen sind größer als, wenn wir es so machen. Der „Übergeber“ ist da eh ein Risiko eingegangen lange bevor wir unterschrieben haben, sind dann ein Kollege und ich in die "anonymisierte bestehende Firma" gekommen, ja ähm zu einer Besprechung, da wollte er die Kundenberater mit ins Boot holen und dann haben sie mich alle freundlich begrüßt, ach sie sind der Herr "anonymisierter Nachfolger"...da habe ich mir gedacht, er hat gesagt, das sind nur die Berater dabei, wir sind acht Leute und dann habe ich gesagt, „Übergeber“ jetzt nimm gleich alle dazu, weil ja das wirkt verwirrend, also die wissen, sie haben was gespürt, aber sie sind nicht dabei und dann sind wir in einer Runde von 25 Personen zusammen gekommen, haben kurz die, „anonymisierte neue Firma“ präsentiert und dann haben wir so eine Fragerunde gemacht, Fragestunde, Welche Themen hat jeder einzelne, welche Sorgen oder Ängste. Und das glaube ich hat schon ganz gut zu dem Zeitpunkt schon funktioniert ja. #00:28:42-0#

104 Interviewer: Hm (bejahend). #00:28:42-0#

105 Befragte Person: Also das Mitnehmen glaube ich, das ist wichtig, ja. Ähm hängt natürlich von Unternehmen zu Unternehmen ab, ja. Meine Schwester ist bei "Firma XY" im Top-Management angesiedelt, und das ist halt total hierarchisch, also da erfährt man halt erst am Montag in der Früh, der hat aufgehört und der kommt. Das ist eine Kulturfrage des Unternehmens, kann ich vielleicht auch nicht verallgemeinern, aber so bei den eigentümergeführten Betrieben ist das schon wichtig, ja. Und auch die Mitarbeiter, die ihren Eigentümer gehabt haben, der sich um sie gekümmert hat und so weiter, die haben natürlich dann eine große Sorge, wenn ein größeres Unternehmen dann kommt und sagt, jetzt sind wir da, wie geht das weiter? #00:29:27-1#

106 Interviewer: Hm (bejahend). #00:29:27-1#

107 Befragte Person: Ist das nur mehr technokratisch dann und geht es da nur um den Erfolg, um die Steuererklärung oder darf man untereinander dann noch ein bisschen reden auch, also so ich glaube das ist viel Kulturarbeit, das zwei unterschiedliche Kulturen da aufeinanderprallen und wenn die sehr unterschiedlich sind und jeder auf seine Position beharrt sowohl Übergeber als auch Übernehmer, dann zerfällt dahinter die Managementteamführungsebene und dann hört man ja oft, dass man sagt ähm ein total erfolgreiches Unternehmen ist übergeben worden. Kurze Zeit später hat die halbe Führungsmannschaft gewechselt, ja. #00:30:07-0#

108 Interviewer: Hm (bejahend). #00:30:07-0#

109 Befragte Person: Das hört man oft, ja. #00:30:12-4#

110 Interviewer: Hm (bejahend). #00:30:11-7#

111 Befragte Person: Das ist aber dann die Frage der Kulturarbeit wie ist man mit denen dann letztendlich umgangen, ja. #00:30:14-6#

112 Interviewer: Habt ihr Personalmanagement auch dabei gehabt weiß ich gerade gar nicht. #00:30:21-1#

113 Befragte Person: Nein, der "anonymisierte externe Berater" ist mit dem „Übergeber“ dabei gewesen. Hat ihn begleitet aber ja, irgendwann kommen halt Anwälte, aber da ist man dann eh schon sehr, sehr weit sage ich mal, dass man dann halt einen Vertrag schließt, ja. #00:30:35-6#

114 Interviewer: War der "anonymisierte externe Berater" bei euch also bei der „anonymisierten bestehenden Firmen“ Personalverantwortlicher? #00:30:42-1#

115 Befragte Person: Nein er hat den „Übergeber“ begleitet. #00:30:43-6#

116 Interviewer: Aso, so meinst du das. Hm (bejahend). #00:30:44-6#

117 Befragte Person: Nein, nein also da hat es nichts gegeben, das war der „Übergeber“ #00:30:52-2#

118 Interviewer: Hm (bejahend). Darum, ja ich hätte es nie wahrgenommen. Darum habe ich mir gedacht, ich muss kurz fragen. #00:30:53-2#

119 Befragte Person: Nein. #00:30:57-8#

120 Interviewer: Genau die nächste Frage. Ähm du hast, hast du mehrere Rollen innegehabt oder warst du im Grunde genommen der Übernehmer? Weil ich habe bei einigen Interviews den Fall gehabt, dass da Doppelrollen waren. Da warst du im Grunde genommen der Übernehmer, oder weil du den ganzen Standort übernommen hast, oder? #00:31:13-3#

121 Befragte Person: Ich war der Übernehmer. #00:31:16-9#

122 Interviewer: Ja der Übernehmer genau. #00:31:16-9#

123 Befragte Person: wir waren zu dritt bei den Verhandlungen, ja und haben sicher dort die Rollen ein bisschen definiert, ich war eher so der "Good Guy", ja. Ähm, ja weil es ja logisch ist. Ich muss, ja dann auch mit dem Übergeber zusammenarbeiten und dann war es jetzt strategisch nicht sehr sinnvoll, dass ich die Themen sage, beispielsweise das ist zu viel und das wollen wir nicht, und das machen wir nicht, weil dann bleibt ja irgendwas hängen, ja. Und so haben wir dann schon ein bisschen definiert, in einem normalen Maß aber schon ähm überlegt, aus unserer Sicht heraus was macht einen Sinn. Wer bringt was auf das Tablett und da war nicht ich derjenige der die größten Hürden ausgesprochen hat. Das hat man schon versucht das so zu machen, dass für mich das ein "smarter Start" sein kann. Und nicht, dass aufgrund der Vorgespräche oder Verhandlungen etwas hängen bleibt, das kann auch oft sein. Ja man unterschreibt dann zwar, weil es gescheit ist für beide ok, aber wenn menschlich dann was hängen bleibt und dann sind das oft kleine Themen, die aber dann oft eine große Auswirkung haben können im weiteren gemeinsamen Verlauf. #00:32:32-0#

124 Interviewer: Das ist gut, ja. Hm (bejahend), hm (bejahend). Gut organisatorische Rahmenbedingungen hast du jetzt eh schon einiges genannt, ich glaube, da können wir jetzt überspringen. #00:32:42-0#

125 Befragte Person: Hm (bejahend). #00:32:42-0#

126 Interviewer: Frage acht. Kennst du Wissensmanagementmodelle? Wenn du keine kennst, gar kein Thema. #00:32:53-9#

127 Befragte Person: Ähm, Kanban? #00:33:00-1#

128 Interviewer: Verwendets ihr das in irgendeiner Form? #00:33:07-0#

129 Befragte Person: Ähm nein, wir haben es weniger in Verwendung, weil wir halt mit 25 Leuten immer einen direkten Kontakt haben. Ja, also so richtig institutionalisiert haben wir es nicht. Könnte aber ein Thema sein, wenn wir sagen, wir haben jetzt einen größeren Prozess, einen größeren Kunden und da brauche ich drei Abteilungen aus anderen Standorten und wir sind noch dabei. Ja, dann kann es einen Sinn machen, dass heute jeder weiß, vom anderen wie weit ist er gerade, ja. #00:33:34-6#

130 Interviewer: Hm (bejahend). #00:33:34-6#

131 Befragte Person: Hm (bejahend). #00:33:35-5#

132 Interviewer: Hm (bejahend). Sonst noch was oder sollen wir weiterhüpfen? #00:33:42-2#

133 Befragte Person: Da können wir, glaube ich, weiterhüpfen, ja. #00:33:42-2#

134 Interviewer: Hm (bejahend). Dann komme ich zum Wissenstransfer. Wie kann Wissenstransfer zwischen Personen unterschiedlichen Alters deiner Meinung nach am besten funktionieren? Worauf ist da zu achten? Gibt es da Fehler, die einen Übergabeprozess vielleicht gefährden können? Du hast es vorher eh sehr charmant gesagt, dass ihr das mit strategischen Rollen gelöst habt. Das heißt der „Übergeber“ war trotzdem der Erfahrene jetzt unabhängig vom Alter am Standort, sag ich jetzt mal unter Anführungsstrichen, du hast die Erfahrungen in der Gruppe mitgebracht, das heißt du warst ein bisschen der "Good Cop" sagen wir es einmal so. Das heißt das habt ihr da schon mit einfließen lassen. Ähm würdest du dann noch irgendwas ergänzen, wo du sagst, da war noch etwas wichtig? Jetzt auf die unterschiedlichen Generationen bezogen. #00:34:27-5#

135 Befragte Person: Naja, auf persönlicher Ebene geht es halt immer um Wertschätzung ja. #00:34:41-7#

136 Interviewer: Hm (bejahend). #00:35:08-9#

137 Befragte Person: Es geht halt um Wertschätzung ich kann sagen, erst habt ihr nicht alles digitalisiert das ist ja alles veraltet oder irgendwas. Und der andere sagt, nein die Neuen kommen nur mit den neuen Medien ähm oder nur mit der Digitalisierung. Die Leute brauchen eh nichts wissen, weil es macht alles der "Blechtrottel", ähm beides ist richtig, beides ist falsch. Ich glaube da geht es halt um Wertschätzung, ja. #00:35:02-2#

138 Interviewer: Hm (bejahend). Okay, also altersunabhängig, mhm und #00:35:07-4#

139 Befragte Person: Ich glaube, dass das altersunabhängig ist, ja. #00:35:07-0#

140 Interviewer: Und die Frage C. Welche Methoden kennst du und verwendest du um den Wissenstransfer in der Praxis zu sichern? also Wissenstransfer an sich. Habt ihr da Kunden gemeinsam betreut, in Richtung "Learning by Doing" ...? #00:35:24-1#

141 Befragte Person: Na ja, das haben wir schon gemacht. Also mit dem „Übergeber“ haben wir eine Roadshow gemacht, ja, #00:35:32-1#

142 Interviewer: Hm (bejahend). #00:35:32-1#

143 Befragte Person: Und sind dann zu allen Kunden gefahren und speziell halt zu den größeren und ich weiß noch, dass wir zu einem Kunden gekommen sind, dem dieses Thema aufgrund anderer aktueller Probleme gar nicht recht war..... #00:35:43-2#

144 Interviewer: Ok. #00:35:43-2#

145 Befragte Person: Das war in dieser Situation schwierig, hat dann aber gut funktioniert, ja. Trotz allem und das hat der Übergeber auch sehr gut gemacht, ja. Also er hat mir als Person, was wichtig ist, der Gruppe im Hintergrund und seinen Kunden, die er betreut ein gutes Gefühl gegeben. Und hat sich dann auch relativ rasch zurückgezogen. Und ja, im ersten Jahr war er dabei, bei allen großen Kunden und dann haben wir es aber relativ rasch gehabt, dass ich das dann halt in meiner Art gemacht habe, jeder muss authentisch bleiben, das ist glaube ich auch wichtig. Weil ich kann nicht sagen, ich bin der „Übergeber“ und das wird nie funktionieren, sondern jeder ist wie er ist mit seinen Stärken und Schwächen, aber authentisch musst du sein und dann kann das schon funktionieren, ja. #00:36:30-9#

146 Interviewer: Ergänzende Frage, macht ihr jetzt zum Beispiel auch so Art Erfahrungsaustauschrunden, wo ihr Projekte reflektiert, gibt es in dieser Richtung Wissenstransfer in der Praxis? #00:36:48-0#

147 Befragte Person: Ähm, also wir haben schon Beraterrunden, wo sich die Bilanzierer und Steuerberater treffen

ähm und da haben wir schon das Thema einerseits, was ist jetzt gerade auch aktuell an Gesetzesthemen vorhanden? Was ist an Literaturthemen aktuell und ich versuche schon immer, dass man die Leute dann halt motiviert, weil oft hat man Fälle, wo man sagt, das ist wichtig für alle. Und dann vergisst man es, dass jeder dann halt einen Praxisfall schildert, ja, und dass man den anderen das mitkommuniziert, ja mitteilt, hier habe ich diese Erfahrung gemacht und da müsst ihr aufpassen und Achtung und ja, das merkt man sich dann immer gut, also das merken sich dann alle, ja. Wenn es in einer Geschichte verpackt ist, dann ist es, als wenn es jetzt abstrakt, schau in das Gesetz Paragraph 2 es steht eh drinnen, Richtlinie dazu, ... ähm sondern eine Geschichte dazu ist da immer gut. #00:37:49-5#

148 Interviewer: Ja. So angelehnt an Storytelling. Mhm. #00:37:49-5#

149 Befragte Person: Ja genau. #00:37:55-8#

150 Interviewer: Magst du noch was ergänzen oder sollen wir weiterhüpfen? #00:37:55-8#

151 Befragte Person: Nein, das ist glaube ich alles. #00:37:57-1#

152 Interviewer: Passt. Frage zehn jetzt geht es eh schon auf die Zielgerade. Woran erkennst du, dass das Wissen erfolgreich gesichert werden konnte? #00:38:08-5#

153 Befragte Person: Also Kennzahlen verwende ich keine, das kann ich schon einmal sagen. Frage B und Frage A - es gibt einen gewissen Wechsel, speziell bei jüngeren Mitarbeitern, da kannst du jetzt machen, was du willst - jeden Tag essen und turnen und in der Früh dieses und jenes... - aber trotzdem ist die Neugierde da, zu sagen, ich mach einfach einmal was anderes und gehe. Ja und das muss man auch akzeptieren. Man sucht immer im eigenen Unternehmen und sagt, das hätten wir ja alles, Benefits usw....aber das ist halt so. Speziell in der Buchhaltung haben wir Stammdatenblätter und diese haben sich schon sehr bewährt, dass man dann sagt, bei Max Mustermann, da muss ich die Frau Mustermann anrufen, wenn die Buchhaltung fertig ist. Ja, ähm sie kriegt eine E-Mail und zwei Tage vorher will sie das auf jeden Fall haben. Ähm sie haben drei Autos, da müssen so viele Privatanteile ausgeschieden werden, ...und so Geschichten ähm das hilft natürlich dem Nachfolger, der kommt extrem rasch weiter, weil er sich orientieren kann. Und du trittst dann wesentlich professioneller gegenüber dem Kunden auf. Als wenn ich sagen muss, ja, wissen Sie eh, ich bin der Neue ähm und da ist nichts da gewesen, ähm jetzt muss ich das halt nochmal fragen .... dann würde ich mir als Kunden denken, das ist so ein großer Apparat und da sind überhaupt keine Informationen da. Das es natürlich punktuell Fragen gibt, ist schon ok, aber wenn ich die richtige Kontaktperson schon einmal anrufe, dann ist das schon ein gutes Zeichen, wenn ich Kunde bin, dass ich angerufen werde von der neuen Mitarbeiterin, die sagt, darf ich mich vorstellen. Ich bin halt die und ich weiß, Sie sind für die Buchhaltung zuständig.... Dann ist das schon sehr charmant. Als wie, die sagen, ja wir machen eh alles und nach drei Monaten spielt sich das eh ein und so irgendwie…da sind die Leute bzw. Kunden schon sehr, sehr ungeduldig dann, ja. #00:40:00-3#

154 Interviewer: Hm (bejahend). #00:40:00-3#

155 Befragte Person: Also das haben wir da eingeführt, das haben wir, aus der Gruppe mitgebracht, das haben wir umgesetzt. Das war am Anfang auch ein Thema, ja. Die Mitarbeiterin hat es eh 25 Jahre gemacht und die andere 17. Wozu brauchen wir jetzt diesen Zettel noch, ja. Und dann halt versuchen zu erklären, wenn du einmal ausfällst, du wirst krank ....wer macht das dann? Ja, dann kennt sich eh die B aus naja, wenn die auch krank ist, naja die wird auch schon nicht krank sein. Was ist, wenn die in Pension geht .....und das musst du halt dann erklären, warum es notwendig ist. Das war halt so eine einfache Geschichte, die aber gut funktioniert hat, ja. #00:40:41-1#

156 Interviewer: Das heißt es geht aber sehr stark um Kundenbindung. Das heißt ein Indiz dafür, dass es funktioniert, ist wenn die Kunden zufrieden sind? #00:40:47-5#

157 Befragte Person: Ja. #00:40:47-5#

158 Interviewer: So nochmal. #00:40:48-7#

159 Befragte Person: Ja, aus unserer Sicht, ist das #00:40:50-6#

160 Interviewer: Zusammenfassend. #00:40:50-7#

161 Befragte Person: Ist das positiv, ja. #00:40:51-8#

162 Interviewer: Hm (bejahend). #00:40:51-8#

163 Befragte Person: Genau, oder dass man halt auch darauf achtet, ähm wie schauen unsere Abschlüsse aus, ja. Ähm zu hundert Prozent einheitlich haben wir es nicht, aber wir haben es jetzt wesentlich einheitlicher, auch wie eine Buchhaltung grundsätzlich an den Kunden geht, ja. Dass ich sage, diese sieben Punkte sind dabei, wenn der Kunde noch drei mehr haben will, dann kriegt er noch drei, aber die sieben sind standardmäßig dabei,

ja. #00:41:14-0#

164 Interviewer: Hm (bejahend), hm (bejahend). #00:41:14-0#

165 Befragte Person: Ähm und nicht, dass ich sagen muss, beispielsweis jetzt bin ich bei der Bank und das Sparbuch schaut einmal so aus und bei der nächsten Bank schaut es auf einmal ganz anders aus und irgendwo kenne ich mich nicht aus. Sondern, da auch zu versuchen möglichst ähm mit einem gleichen Corporate Design dort ähm aufzutreten, und nicht, dass ich dann sage, jetzt macht es der B und auf einmal bekomme ich ganz andere Auswertungen, nur die Hälfte.... #00:41:36-2#

166 Interviewer: Hm (bejahend). Das heißt ein Stück weit Qualitätssicherung auch? Kann ich das so pragmatisch herunterbrechen? #00:41:41-9#

167 Befragte Person: Ja, genau. Qualitätssicherung und genau in diese Richtung dann halt, ja. #00:41:47-1#

168 Interviewer: Hm (bejahend), super. #00:41:47-1#

169 Befragte Person: Ja, ein bisschen mehr Checklisten, wobei das tun wir eh nicht über Gebühr strapazieren, aber Checklisten sind auch zumindest ein Hilfsinstrument speziell für Jüngere, ja. Also ich möchte nicht haben, so wie am Navi, dass alle umdrehe, nur weil das Navi sagt sie sollen umdrehen. Aber sie tun sich halt leichter, weil sie halt eine ungefähre Struktur bekommen, was schauen wir uns dann an, ja. #00:42:06-4#

170 Interviewer: Hm (bejahend). #00:42:07-7#

171 Befragte Person: Hm (bejahend). #00:42:07-7#

172 Interviewer: Super danke. Jetzt habe ich noch die letzten drei Fragen. #00:42:13-4#

173 Befragte Person: Hm (bejahend). #00:42:13-4#

174 Interviewer: Einmal noch ganz kurz das Thema - wie kann die Wissensarbeit den Wert eines Unternehmens steigern? Ist vielleicht nicht unmittelbar auf Kennzahlen bezogen. Weil, das war vorher die Frage. Sondern kann diese den Wert des Unternehmens steigern, wenn ich genau diese Maßnahmen gut umsetze? Wie sehe ich das dann? #00:42:32-9#

175 Befragte Person: Ähm, ich weiß nicht. Wahrscheinlich am Umsatz, an einer geringen Fluktuation vom Personal ähm ... geringe Fluktuation von den Kunden. #00:42:50-9#

176 Interviewer: Hm (bejahend). #00:42:50-9#

177 Befragte Person: Damit tut es das eh, ja. #00:42:52-2#

178 Interviewer: Hm (bejahend). #00:42:54-0#

179 Befragte Person: Ja. #00:42:53-5#

180 Interviewer: Hm (bejahend). Passt.

181 Befragte Person: Hm (bejahend). #00:42:56-0#

182 Interviewer: Danke. So die letzten zwei Fragen, da geht es jetzt um die künstliche Intelligenz. Zum einen hätte ich gerne gewusst, glaubst du, dass die Wissensarbeit zukünftig dadurch erleichtert werden kann oder sogar ersetzt werden kann? #00:43:05-4#

183 Befragte Person: Ähm, ersetzt tu ich mir schwer, ich habe mir das Chat GPT einmal angeschaut. #00:43:11-2#

184 Interviewer: Hm (bejahend). #00:43:09-5#

185 Befragte Person: Da wird es halt noch ein bisschen dauern, ...was wir halt machen, dass man dann sagt, ähm, man verwendet Begrifflichkeiten die wirklich passen. Weil aktuell steckt es noch in den Kinderschuhen, sage ich einmal und ist noch nicht ausgereift und es gibt noch nicht so viele Datenbanken, die da halt eingespielt werden und jetzt kommen dann halt Begrifflichkeiten vor, wenn ich mir jetzt einen Text durchlese, sage ich, der ist cool. Kann ein Steuerberater geschrieben haben, aber da sind zwei Wörter drinnen, so würde es ein Steuerberater nie formulieren. Also das kann ich unterscheiden, das wird sich aber in der Zukunft wahrscheinlich auch noch verbessern. Mit Ersetzen glaube ich nicht. Ähm vielleicht ein bisschen so dieses Zusammenschreiben beispielsweise Stellungnahmen. Da glaube ich schon, dass es sehr hilfreich sein kann. Also dass es das wesentlich erleichtert, das glaube ich schon. Dass man da relativ schnell einmal einen Rahmen hat. Oft ist auch das Thema ähm wie gehe ich etwas an? Bei vielen Projekten ähm wenn man dann einmal eine Struktur hat

ähm dann geht es wieder relativ einfach und wenn ich aber sehr lange brauche oder ich mache keine Struktur ähm dann brauche ich entsprechend lange und in diesem Bereich denke ich schon, dass uns das da ähm unterstützen wird, ja. Was vielleicht auch notwendig ist, weil wir bekommen auf Sicht gesehen, sicher nicht mehr Mitarbeiter, obwohl wir ein krisensicherer Job sind. Aber es ist ständig eine Veränderung bei uns und wir haben wenig Gleichförmigkeit, aber viele Leute wollen eher dieses strukturierte und jeder Tag soll irgendwie gleichlaufen und ich möchte wenig Spitzen haben. Vor dem Hintergrund denke ich schon, dass das hilfreich sein wird, ja. #00:44:48-7#

186 Interviewer: Hm (bejahend). Und eine abschließende Frage. Springen wir einmal in das Jahr 2050. Wie sollte deiner Meinung nach da Wissensarbeit aussehen? Einfach einmal ein paar Ideen spinnen. Ist dir da etwas besonders wichtig, was beibehalten werden sollte oder etwas, das eingeführt werden sollte, was nicht gemacht werden sollte? #00:45:10-7#

187 Befragte Person: Ja, es wird der persönliche Austausch sehr wichtig sein denke ich. Aber das ist wahrscheinlich auch aufgrund meines Alters, meiner Generation ähm ...Weil ansonsten sehe ich schon die Gefahr.... ähm wir versuchen auch immer - wie viele Unternehmen „Employer Branding“ zu machen, ja. Und da sitzt dann jeder wahrscheinlich mit der virtuellen Brille da, oder Elon Musk hat jetzt schon gesagt, du kannst einen Chip implantieren, dann kannst du nur mehr mit deinen Gedanken steuern, was du schreibst und musst nicht mehr tippen ....ähm das ist gut und schön, aber .....irgendwo gemeinsam Erfolge zu haben und zu feiern....Emotionen zuzulassen und zu teilen, du bekommst einen Kick, ja. Wenn ich jetzt nur meine Brille aufhabe in meiner virtuellen Welt und sage super, ... ich weiß nicht, ob da nicht viel verloren geht, sage ich jetzt. #00:46:16-8#

188 Interviewer: Hm (bejahend). #00:46:18-5#

189 Befragte Person: Aus meiner Generation gesprochen. Meine Kinder werden sagen, was mit mir los ist, ist doch egal. #00:46:25-2#

190 Interviewer: Hm (bejahend). #00:46:27-3#

191 Befragte Person: Da bin ich mir nicht sicher, ob das alles dann funktioniert, wenn dann jeder nur mehr irgendwo sitzt und nicht irgendwie anknüpft und man sieht sich dann über die virtuelle Brille und dann mache ich den Urlaub und da tauschen wir uns aus....also da müssten wir künstliche Wesen werden und das hoffe ich nicht, dass wir das werden und darum denke ich, dass manche Dinge automatisiert möglich sind, die wir jetzt noch "herkömmlich" machen. Aber es wird auch wahrscheinlich noch viele andere Dinge geben, an die ich noch gar nicht denken kann ähm wo man das wieder braucht und wenn man zurückdenkt ähm Internet glaube ich, gibt es jetzt circa 30 Jahre ungefähr, oder kürzer und als das angefangen hat, hat ein jeder gesagt, wenn es das einmal gibt, dann brauche ich keinen Briefträger mehr usw. und wird alles wegfallen... Aber was dadurch an Plattformen entstanden, ist ähm Onlinehandel, ich weiß es nicht, ja. Ähm ist extrem viel entstanden und ich glaube es wird da auch wieder so etwas geben, wo sehr viel entstehen wird. Es wird verändert sein, aber die Themen wird es nach wie vor geben denke ich einmal, ja. #00:47:36-5#

192 Interviewer: Hm (bejahend). Danke sehr. #00:47:41-0#

193 Befragte Person: Ja, hm (bejahend) #00:47:39-7#

194 Interviewer: Ich drücke da jetzt einmal auf Stopp bei dem Aufzeichnen.

8.4 Transkription Experteninterview IP04

Unternehmen:	Produktionsbetrieb, Automobilbranche, Konzern
Rolle:	Bereichs- und Abteilungsleiter, Nachfolger Produktionsleitung
Betriebszugehörigkeit:	3-5 Jahre

1 #00:00:00-0#

2 Interviewer: Wird gestartet. Genau, ich starte jetzt mit der Aufzeichnung, ich hoffe das ist okay für dich. #00:00:08-9#

3 Befragte Person: Ist ok. #00:00:11-4#

4 Interviewer: Danke, dann teile ich den Bildschirm und dann legen wir mit der ersten Frage los. Welche Berührungspunkte mit Wissensarbeit hast du im Unternehmen? Wo bist du Wissensempfänger und wo gibst du zum Beispiel Wissen weiter? #00:00:23-9#

5 Befragte Person: Ja, grundsätzlich bei mir im Unternehmen habe ich ähm jeden Tag Berührungen mit Wissensarbeit, also wo ich Wissensempfänger bin. Wir haben in der Produktion ähm Prozesse, die sehr abgängig sind von Vorbereichen oder Nachbereichen und wir ähm agieren in einem Feld, wo man jeden Tag eine gewisse Problemstellung bearbeiten muss. Wir haben ein Produkt und das funktioniert jetzt nicht so, wie es vielleicht vor einem Monat funktioniert hat. Das hat auch was mit Luftfeuchtigkeit oder sonst irgendwas zu tun und da haben die Mitarbeiter oder die Facharbeiter, die wir haben, dieses Wissen. Falls dieser Fall eintritt, ähm muss ich meine Maschine so und so einstellen, ähm damit wir am Ende ein gutes Produkt rauskriegen und da bin ich ganz klar in meiner ähm Situation ein Wissensempfänger, das weiß ich vorher nicht und das könnte ich auch nicht wissen, das wissen die Mitarbeiter aus der Erfahrung heraus, weil sie täglich damit auch arbeiten. Wo bin ich ein Wissensgeber, ist eigentlich ähm im täglichen „Doing“. Meine Schichtführer zum Beispiel, wenn sie Problemstellungen in organisatorischen Fragen haben, wenn sie Problemstellungen haben, wie gehe ich mit der Situation um, was kann ich da am besten tun, da bin ich Wissensgeber, weil ich von dieser Seite eigentlich ähm den Input geben kann an die Führungskräfte. #00:02:24-2#

6 Interviewer: Hm (bejahend) #00:02:24-0#

7 Befragte Person: Ja, und mit diesem Wissen habe ich eigentlich jeden Tag zu tun. #00:02:28-5#

8 Interviewer: Darf ich kurz fragen, das Wissen von den Mitarbeitern zum Beispiel witterungsbedingte Themen, habt ihr das irgendwo gesichert oder sind das wirklich reine Erfahrungswerte? #00:02:37-5#

9 Befragte Person: Es ist ein Erfahrungswert, ja. Also bei diesen gelernten Erfahrungswerten als ich damals angefangen habe, habe ich gesehen, also dass es diese Erfahrungswerte gibt, und das haben immer Einzelpersonen gewusst, ok der wusste das und dann haben wir einen neuen Mitarbeiter gehabt, der hat das nicht gewusst. Ähm wir haben dann im Zuge einer größeren ähm digitalen Transformation nenne ich es jetzt, die wir gestartet haben, ähm diese Arbeitsanweisungen, die es gibt, aufarbeitet. Wir haben uns ein neues Tool von Produktdatenblättern geschaffen, ähm beispielsweise genau für dieses Produkt, wo genau der Problemfall eintritt. Da kann man die und die Maßnahme ähm setzen, damit man das Problem behoben wird. #00:03:24-4#

10 Interviewer: Super, danke. Hm (bejahend) Haben wir schon ein bisschen vorgegriffen. #00:03:28-8#

11 Befragte Person: Ja #00:03:28-8#

12 Interviewer: Ähm ich springe zur zweiten Frage. Was unterscheidet deiner Meinung nach die herkömmliche Wissensarbeit also deine tägliche Wissensarbeit von jener Wissensarbeit im Rahmen von Übergabe- oder Nachfolgeprozessen? Gibt es da wesentliche Unterscheidungsmerkmale? #00:03:44-2#

13 Befragte Person: Ähm ja, also grundsätzlich ähm sicher ein wesentlicher Unterschied ist einfach ähm, dass das Wissen ähm so wie jetzt vorher beschrieben, dass das einfach… ähm oft auch Sachen sind, die wachsen aus der Erfahrung und wenn ich jetzt bei eine Übergabe an den Nachfolger bzw. an Übergabe- und Nachfolgeprozessen denke, das ist eher etwas festgelegt, das ist das Wissen, das man überall nachlesen kann, das irgendwo….irgendwie als Basis in der Theorie schon stehen hat keine Ahnung so in der Richtung hätte ich das jetzt so interpretiert ähm aber da ... #00:04:40-0#

14 Interviewer: Hm (bejahend) #00:04:40-0#

15 Befragte Person: Weiß ich nicht, ob ich da falsch liege, aber ich denke, dass das für mich ähm so ein Unterschied ist. #00:04:44-8#

16 Interviewer: Das heißt, du setzt in dem Kontext eher das Wissen, wo du sagst, das ist vorhanden, oder das muss vorhanden sein, bevor eine Person zum Beispiel geht oder etwas übernimmt. #00:04:52-6#

17 Befragte Person: Genau, richtig, ja, also da sind ähm Abläufe, wie funktioniert das Time Management. Solche Wissensdinge, die sind schon vorhanden und die gibt man halt dann ähm weiter. #00:05:14-5#

18 Interviewer: Das heißt, du greifst auf was Bestehendes zurück und im täglichen Tun ähm generierst du wahrscheinlich neues Wissen, weil sich neue Szenarien ergeben. #00:05:25-1#

19 Befragte Person: Genau, ja. #00:05:25-1#

20 Interviewer: Kann ich das so zusammenfassen? Hm (bejahend) #00:05:26-7#

21 Befragte Person: Ja. #00:05:26-5#

22 Interviewer: Ok, super danke. Dritte Frage: Erfolgskritisches Wissen. Welches erfolgskritische Wissen konntest du in deinem Unternehmen oder in deinem beruflichen Umfeld erkennen? Sprich welches Wissen muss vorhanden sein, wenn das weg wäre, dann hättest du jetzt ein Problem? Oder hätte das Unternehmen ein Problem? #00:05:47-2#

23 Befragte Person: Ähm tatsächlich ist es auch so, dass ich sage, ok, ähm unsere Prozesse im Bereich „anonymisiert“ sind sehr speziell und spezifisch und wir sind da glaube ich, was gegenüber Mitbewerbern betrifft, sehr weit in konventionellen „anonymisierte Produkte“. Wir haben ähm zwei Techniker bei uns im Haus, die so ein enormes Wissen von den Abläufen im Prozess haben, dass das tatsächlich sehr erfolgskritisch ist beziehungsweise auch ähm tatsächlich kritisch ist, dass man da eine Geheimhaltungsvereinbarung hat bzw. wir auch geschaffen haben. Das wäre dann richtig kritisch, also da würde ich zwar nicht umkippen, aber ich hätte tatsächlich für längerfristig, nicht die Möglichkeit Entwicklungsschritte zu setzen, die ich jetzt setzen kann. Also ohne die Mitarbeiter könnte ich die Schritte nicht setzen. #00:06:52-9#

24 Interviewer: Das heißt, ihr seid stabil, aber dieser Weiterentwicklungsprozess, der würde einmal stillstehen sozusagen. #00:07:01-3#

25 Befragte Person: Der würde auf alle Fälle still stehen in diesem Fall, ja. Also das wäre dann ganz, ganz kritisch. Wir machen auch Weiterentwicklungen ähm in unserem Prozess, was das betrifft, und da sind wir auch wirklich weit und das wäre tatsächlich kritisch, ja. #00:07:13-2#

26 Interviewer: Hm (bejahend) Die Weiterentwicklung an sich darf ich das ein bisschen in Richtung Produktoptimierung oder Prozessoptimierung klassisch verstehen? #00:07:25-0#

27 Befragte Person: Eigentlich ist es nicht nur also ..... ähm ..... nicht nur eine reine Produktoptimierung, sondern auch tatsächlich eine Prozessoptimierung. Da geht es auch um die ganze Peripherie, um das Produkt herum, also die Maschine, und also die Wege, Was kann diese Maschine? Der Hersteller selbst von der Maschine weiß gar nicht, was die Maschine leisten kann. Das wissen wir und da gibt es ganz, ganz viel Potenzial und Knowhow, also wenn der zu uns kommt, dann geben wir da auch teilweise ähm am Sachen weg wieder, die er nicht sehen soll ähm oder stellen etwas um, wieder so, dass er das einfach nicht sieht, was kann denn die Maschine, weil das ist unser Vorteil. #00:08:08-3#

28 Interviewer: Knowhow ja. Ihr sichert euch das Knowhow und ich nenn es jetzt einfach formuliert einmal Musterproduktionen ähm, die sind aber schon dokumentiert, oder? #00:08:16-0#

29 Befragte Person: Ja sicher. Also wir haben intern schon das Ganze dokumentiert. #00:08:20-3#

30 Interviewer: Ok, passt. Hm (bejahend) Gut ähm organisatorische Maßnahmen, um das Wissen zu sichern? Da hast du jetzt eh gesagt grundsätzlich gibt es auch Geheimhaltungen, die ihr da ähm verwendet. Ihr habt die Prozesse dokumentiert und welche Tools verwendet ihr? #00:08:38-4#

31 Befragte Person: Also ähm Tools zum Sichern dieses Wissens..... ähm also das haben wir in 2 Formen. Einmal haben wir ähm das erfolgskritische Wissen .... in Schulungen jetzt einmal alles niedergeschrieben, was wir brauchen, was man wissen muss, Problemstellungen wie sie zu behandeln sind, sind in Schulungen einmal niedergeschrieben, interne Schulungen. Einfach, dass wir das Wissen, falls da was ist, nicht verloren geht. Und das zweite ähm Tool ist tatsächlich einfach, dass wir da sukzessive jetzt ähm eine Datenbank aufbauen für digitale Prozesse und..... um dort ähm einfach das an die Maschine bringen zu können. Also das ist gerade im Aufbau. Also das heißt, das ist ein Punkt von der digitalen Transformation, die ich da an der Maschine vorantreibe, dass dort der Werker eigentlich gar nichts mehr tun braucht. Der braucht das Wissen nicht mehr haben. Das ist so das Ziel dahinter. Sondern die Maschine weiß, was sie tut oder wenn man sieht, man bewegt sich in diesem Bereich, da kommt das beste Produkt raus. #00:10:04-2#

32 Interviewer: Ok, das habe ich jetzt nicht ganz verstanden. Das heißt, ihr habt eine Datenbank, die auf Informationen von der Maschine zugreift, zum einen und umgekehrt, aber auch die Maschine zum Beispiel instruieren kann. #00:10:21-4#

33 Befragte Person: ....also wir holen sich aus der Maschine ähm Daten raus und füttern das mit unserem Knowhow, das geht dann auch so. So weit sind wir noch nicht ganz das ist gerade im Aufbau, das geht dann über KI und ähm wird dementsprechend gefüttert und bei gewissen Verhalten ähm reagiert dann ähm die Maschine nicht selbstständig, sondern ähm es wird ähm gezeigt, da ist auch eine Abweichung dort und du musst die Parameter so einstellen, damit du wieder ähm das perfekte Produkt im besten Fall rauskriegst. #00:11:05-1#

34 Interviewer: Ok, das heißt es eskaliert und dann kommt aber gleichzeitig ein Vorschlag, wie du den Fehler beheben kannst und der passiert aber dann manuell. #00:11:14-1#

35 Befragte Person: Genau also diese Einstellungen muss aktuell noch manuell ähm passieren, ja, aber wer weiß was da noch kommt, ... aber jetzt werden auf alle Fälle dort Daten gesammelt, aber das ist ein zweites Tool, das ist gerade im Aufbau. #00:11:27-9#

36 Interviewer: Hm (bejahend) danke. Frage vier, ist das Thema Wissensarbeit zwingend in der Unternehmensstrategie zu verankern? Glaubst du es braucht einen strategischen Schwerpunkt oder läuft das mit zum Beispiel? #00:11:58-7#

37 Befragte Person: Ja, es kommt drauf an. Es ist tatsächlich so, also in diesem Zeitraum ist es ja so, wo man auch natürlich mit Arbeitskräftemangel und Fachkräftemangel zu kämpfen hat, ist das glaube ich ein wesentlicher Punkt ähm, um langfristige auch Prozesse zu standardisieren und automatisieren. Deswegen ist eigentlich Wissensarbeit und Wissensspeicherung, also das Wissen zu speichern ganz wichtig und sollte meiner Meinung nach definitiv ähm verankert werden und natürlich die Mitarbeiter, die man hat, einfach versucht zu halten. #00:12:24-0#

38 Interviewer: Hm (bejahend) danke. Frage fünf, jetzt geht es um die Rollen. Ähm braucht es deiner Meinung nach für das Vorantreiben von Wissensarbeit in der Übergabephase speziell definierte Rollen? Auch in Nachfolgeprozessen zum Beispiel oder glaubst du, dass das mit den vorhandenen Rollen abgedeckt ist, zum Beispiel Übergeber Übernehmer. Braucht man da wen zusätzlich? #00:12:49-2#

39 Befragte Person: Ich denke, es kommt ähm ganz speziell darauf an ähm wie und wo etwas übergeben wird. Es ist tatsächlich ein Ressourcen-Thema und was übergeben wird, wenn jetzt irgendwo dann ein neuer Techniker reinkommt, und der kommt mit dem anderen Techniker rein, der andere geht in Pension, also dort wirds wahrscheinlich keinen zusätzlich brauchen, das werden die schon machen, sag ich mal so, also da braucht es keine extra dazu, ähm für die Übergabe. Wenn es jetzt Übergabephasen ähm der Geschäftsführer betrifft, der Geschäftsführer wechselt oder einer geht in den Ruhestand und es kommt ein neuer Geschäftsführer, ich glaube, dass es dann sehr wohl Unterstützung ähm einer dritten Person oder externer Natur braucht. Das denke ich schon, weil ähm da prallen oft sicher auch Welten aufeinander, also da würde ich jetzt sagen, da braucht es sicher noch ähm ein verbindendes Glied noch irgendwo, der irgendwo die Informationen zusammensammelt. #00:14:03-3#

40 Interviewer: Hm (bejahend) Danke wir bleiben noch bei den Rollen. Ähm jetzt geht es um deine Erwartungen, wenn du sagst, du bist ja jetzt ein Stück weit in einem Übergabe- oder Nachfolgeprozess drinnen, was wären deine Erwartungen, wobei jetzt müssen wir ein bisschen aufpassen, weil du ja nicht wirklich unmittelbar einen Übergeber hast, weil diese Rolle gibt es ja in der Form nicht mehr. Die wird neu geschaffen. #00:14:23-8#

41 Befragte Person: Genau ja. #00:14:23-8#

42 Interviewer: Eigentlich wäre es jetzt sozusagen, wie wenn der Übergeber nie im Haus wäre, und du müsstest das übernehmen, darf ich das so richtig ähm interpretieren. #00:14:34-6#

43 Befragte Person: Genau. ja. So machen wir das. So ist es tatsächlich.... ähm für mich wichtig ist ähm oder was ich brauchen würde, ist natürlich diese technische Unterstützung aus den Bereichen, da wo ich noch nicht bin, das heißt dementsprechend aus dem HR, ähm um dementsprechende Schulungen zu organisieren Workshops, was ich immer brauche zu technischen Themen und auf der anderen Seite ähm auch also für diese Rolle, wo ich dann hineinschlüpfen werde oder die ich dann bekleiden werde, wird wahrscheinlich .....ähm... Coaching ... sicher nicht schlecht sein, weil da kommen ganz viele Aufgabenstellungen, ganz andere Probleme ähm oder Problemstellungen auf mich zu und da ist ein externes Coaching oder eine Betriebspsychologen ähm sicher ähm wichtig. Also grundsätzlich dieses begleitet werden, denn da kommen einfach ganz viele Sachen vor, also nicht nur auf der Wissensebene. Wie läuft das jetzt ab? Sondern auch tatsächlich ähm durch externe Berater, wie gehst du damit um, ähm was machst du dort, was hast du für Themenstellungen, ... das halte ich für sehr wichtig. #00:15:57-1#

44 Interviewer: Das sind Führungsaufgaben in der Form, dass du vorbereitet bist darauf oder ähm. #00:16:03-7#

45 Befragte Person: Genau. #00:16:04-4#

46 Interviewer: Reflexionen in Anspruch nehmen kannst, so in diese Richtung? #00:16:07-4#

47 Befragte Person: Ja genau. #00:16:09-1#

48 Interviewer: Hm (bejahend) Erwartest du etwas von der Managementebene oder deinen ähm Kollegen/Kolleginnen in der Führungsebene? Hast du da spezielle Erwartungen? #00:16:21-3#

49 Befragte Person: Ähm also grundlegende Erwartungen nicht, weil ich sage, ich schaue mir das ganze an und sage, was passiert ähm und mach mir dann einfach ein Bild davon. Also ich habe jetzt grundlegend ähm keine Erwartungen, weil ich denke, dass, wenn man da rein geht, möchte ich so unbeeinflusst wie möglich sein und möchte einfach tatsächlich sagen, ok, ich schaue mir das an, wie agiert denn jeder, was sind, so die Motivationen von jeden oder von den Kollegen oder vom Management und das Einzige, was ich tatsächlich mir wahrscheinlich erwarten würde, sind einfach Feedbackrunden vom CEO, wie schaut es gerade aus, passt das so was du machst? Das ist das Einzige, was ich mir tatsächlich erwarte, also von Kollegen weniger, aber primär vom CEO würde ich mir das schon ähm erwarten, dass man da regelmäßig .... ähm vor allem sehr intensiv auch in der Startphase einfach Termine hat, wo man einfach sich ähm genau abstimmt. #00:17:33-1#

50 Interviewer: Hm (bejahend) und so irgendwie, also im Sinne eines positiven Commitments, dass das gut funktioniert oder was man vielleicht verbessern könnte. #00:17:41-6#

51 Befragte Person: Genau. #00:17:41-6#

52 Interviewer: Mhm, super. Danke sehr. Aber eine Frage noch zu den Rollen. Das heißt, du bist jetzt von den genannten Rollen, jetzt hüpf ich nochmal schnell zurück, du bist jetzt trotzdem in einer Führungsebene. #00:17:55-4#

53 Befragte Person: Ich bin jetzt in einer Führungsebene. #00:17:56-7#

54 Interviewer: Genau und rutscht dann quasi ähm rauf. Du bist dann Produktionsleiter. #00:18:01-0#

55 Befragte Person: Genau. #00:18:02-0#

56 Interviewer: Das heißt diese Rollen hast du jetzt inne und bist sozusagen dort Nachfolger, wobei es wird, wieder eine neue Position kreiert ähm Nachfolger, ohne dass der Übergeber im Haus ist. #00:18:11-1#

57 Befragte Person: Genau. #00:18:12-4#

58 Interviewer: So sinngemäß. #00:18:13-5#

59 Befragte Person: Genau. #00:18:13-5#

60 Interviewer: Hm (bejahend) danke. Ja, brauchst du für dich dann noch spezielle organisatorische Rahmenbedingungen? Du hast jetzt eh gesagt, dir ist wichtig, dass du Feedback bekommst. Schulungen sind dir wichtig. Ähm du hast vorher von der HR gesprochen und technische Schulungen. Meinst du das in Richtung prozesstechnisch, dass du da Wissen bekommst von den Abteilungen, wo du noch nicht so intensiv drinnen warst. #00:18:40-3#

61 Befragte Person: Genau. #00:18:40-3#

62 Interviewer: Ok. Nur das ich das richtig gleich noch.... #00:18:42-3#

63 Befragte Person: Da geht es tatsächlich, um Prozess ähm diese Prozesse auch zu verstehen ähm man ist zwar als Produktionsleiter in einer anderen Hierarchie-Ebene und hat doch schon ähm andere Tätigkeiten, aber ich muss die Prozesse, die ich als Produktionsleiter inne habe auch verstehen, ähm ein Stück weit. Sonst hätte ich Probleme wahrscheinlich in der Zukunft. #00:19:04-2#

64 Interviewer: Genau das ist nämlich die nächste Frage, dass du deine Rolle dann gut erfüllen kannst. Glaubst du, brauchst du da spezielle Voraussetzungen für die Rolle? #00:19:14-5#

65 Befragte Person: Ähm spezielle Voraussetzungen .... dadurch, dass ich in der jetzigen Rolle auch schon verschiedenste Fachbereiche abdecke ähm sind für mich eigentlich ähm keine organisatorischen Rahmenbedingungen erforderlich, außer ähm das Einzige, was ich dann schon brauche, sind einfach die ähm die Zeichnungsberechtigung, also meine Prokura, müsste sich tatsächlich verändern, also dass diese Rahmenbedingung muss sich verändern, weil sonst ist die Befähigung, ähm sag ich mal, in der Ebene in der ich jetzt als Bereichsleiters bin, ähm das würde keinen Sinn machen, denke ich in der Ebene....das ist so ziemlich die einzige Rahmenbedingung, bei der ich sage, die brauche ich wirklich, dass ich agieren kann, weil ich weiß nicht....ähm beispielhaft gesagt .... ähm mit 200 € Zeichenberechtigung werde ich als Produktionsleiter nicht weit kommen. #00:20:12-9#

66 Interviewer: Das macht nicht viel Sinn, nein. #00:20:15-3#

67 Befragte Person: Auch der bürokratische Aufwand, um Dinge zu machen, wäre einfach, also da wäre ich in der Entscheidungsbefähigung ähm massiv eingeschränkt und das wären tatsächlich Rahmenbedingungen, die ich tatsächlich benötige, ja. #00:20:28-2#

68 Interviewer: Hm (bejahend) super danke. Ist eine fachliche Frage. Welche Wissensmanagement Modelle sind dir bekannt? Gibt es Modelle, die du kennst oder mit denen du in der Praxis schon Berührungspunkte gehabt hast? #00:20:40-7#

69 Befragte Person: Ja, Wissensmanagement-Modelle. Also es gibt ähm bei uns in der Firma eine selbst kreierte "Ideenfabrik" aber Wissensmanagementmodelle selbst, ... also wir haben jetzt noch nie so hundertprozentig damit gearbeitet. Wir haben eine Wissensdatenbank, ja, ... in der man Dinge reinschreiben kann, aber.... ähm das jetzt als Modelle zu bezeichnen, würde ich jetzt fast nicht sagen, ich habe eher momentan noch gerade sehr wenig Berührungspunkte. Ich weiß Wissen ist wichtig, Wissen muss aufgezeichnet werden und ähm und zur Verfügung gestellt werden, transparent und so ....aber mit dem Thema welche Modelle es gibt usw. ähm

habe ich jetzt eigentlich nicht so wirklich einen Berührungspunkt. #00:21:34-9#

70 Interviewer: Darf ich kurz fragen,... die Ideenfabrik hast du glaube ich gesagt? #00:21:39-6#

71 Befragte Person: Ja. #00:21:39-6#

72 Interviewer: Ähm da werden einfach Verbesserungsvorschläge angenommen oder geht es dort auch darum, zum Beispiel Schulungen zu initiieren, dass man einen Anstoß kriegt, ähm, da funktioniert vielleicht etwas weniger gut oder ist es wirklich eher nur Ideen und Verbesserungswesen? #00:21:54-4#

73 Befragte Person: Ähm Großteils eher Ideen und Verbesserungen, also ist ganz selten, dass das jetzt so genutzt wird. #00:22:03-5#

74 Interviewer: Hm (bejahend) ok. #00:21:59-4#

75 Befragte Person: Das man sagt Schulungen und so. #00:22:04-5#

76 Interviewer: Ok. Dann springen wir da weiter. Frage neun. Jetzt geht es um Wissenstransfer. Wie kann Wissenstransfer zwischen Personen unterschiedlichen Alters deiner Meinung nach am besten funktionieren? Gibt es da etwas, wo man unbedingt darauf achten muss, gibt es dort auch potenzielle Gefahren, die da entstehen können? #00:22:26-4#

77 Befragte Person: Ähm, ja also ich glaube, ich fange eher bei den Gefahren an. Ähm wenn es tatsächlich ähm um Personen unterschiedlichen Alters geht, ich habe ähm in der Altersstruktur grundsätzlich ein sehr gemischtes Verhältnis, das heißt, wir haben so 50/50 sehr viele junge und ganz junge, die was reinkommen als Facharbeiter und sehr viele ähm ältere Kollegen, die etwas gelernt haben oder auch teilweise auch noch angelernt wurden, aber massives Knowhow haben und ähm die Gefahr dahinter, darum fange ich jetzt mit der Gefahr an, ist einfach dass das Verständnis für einander nicht da ist und das ist tatsächlich ähm ein Thema, wo man sagt, ok gut, ähm dort ist es ganz, ganz wichtig ähm so eine Art Mediation zu machen, dass man ähm Verständnis, für beide Seiten hat weil der ältere angelernt ist und vielleicht der Meinung ist, "du, ich habe mir dieses Wissen erarbeiten müssen über die ganzen Jahre und du kommst als junger rein gefälligst und lernst selbst. Nein, ich gib es dir nicht." Und da gilt es eher gemeinsam sich an einen Tisch zu setzen. Also das ist die Gefahr, dass das passiert, also wie gesagt, Konflikte einfach in dieser Art und ähm da komme ich dann auf den ersten Punkt jetzt. Darauf ist meiner Meinung nach unbedingt zu achten, dass dort eine gemeinsame Basis ähm geschaffen wird mit wem anderen, also sei es der Schichtführer oder sei es auch in meiner Position oder irgendeinen Techniker, die da einfach schauen müssen, hey, wir müssen unser Wissen gemeinsam bündeln, weil es geht ja auf einen Fokus hin. Ja, wir wollen ja etwas besser machen und das ist glaube ich so einer der wichtigsten ähm Punkte, auf die man achten muss bei der Umsetzung, ja. #00:24:17-6#

78 Interviewer: Hm (bejahend) Welche Methoden kennst und verwendest du, um Wissenstransfer in der Praxis zu sichern? #00:24:25-5#

79 Befragte Person: Ja. #00:24:25-5#

80 Interviewer: Du hast vorher Schulungen genannt, ... #00:24:28-5#

81 Befragte Person: Ja, Schulungen und zum anderen ist es so, dass wir einmal im Quartal so eine Art Brainstorming machen, wo wir auch die Problemstellungen aufarbeiten, und wie geht man mit den Problemstellungen. Ein Austausch also in der ganzen Gruppe über alle drei Schichten, da kommen alle zusammen an einem Tag, das ist meistens eh ein Wochenende, da kommen wir zusammen und dann reden wir über die Problemstellungen, was gewesen sind. Und wie haben wir die gelöst und wie sind wir dort hingekommen? Ist der Weg klug, ist der nicht klug, gibt es eine andere Möglichkeit ..... Wir schaffen dort einfach einen Austausch von allen. Das machen wir einmal im Quartal, ob es klug ist oder nicht, weil es ein Wochenende ist, weil dort habe ich immer alle ähm gebündelt beisammen, weil es ist oft so, dass man sagt, man muss schauen, also im Schichtbetrieb kriegst du sonst nie alle zusammen und da gibt es einmal im Quartal einfach eine Zusammenkunft und dann reden wir über Themen. Die sind meistens jetzt nicht sehr sag ich mal so, so viel kommt da nicht zusammen, dass man sagt, hey, wir müssten uns da einmal im Monat austauschen. #00:25:39-9#

82 Interviewer: Hm (bejahend) #00:25:39-9#

83 Befragte Person: Es reicht momentan bei uns einmal im Quartal. #00:25:44-3#

84 Interviewer: Und da fängst du alle Mitarbeiter zusammen sozusagen, oder wie? #00:25:48-5#

85 Befragte Person: Nicht alle, nicht ganze Belegschaften oder so sondern tatsächlich die auf diese derzeitige Abteilung reduzierte Mannschaft. Also "anonymisierte Abteilung" plus Einsteller ähm und die Techniker dazu natürlich im Bereich ähm "anonymisiert", die fassen wir zusammen und dann ist da auch ein reger Austausch, weil

da gibt es dann auch einen regen Austausch und es gibt Agenda-Schwerpunkte, diese und jene Problemstellungen haben wir gehabt und ähm wie sind wir dort hingekommen? Wie haben wir das damals gelöst? Und ist das der klügste Weg gewesen? Dass einfach jeder auf demselben Stand ist, wie man dort hin kommt zur Lösung. #00:26:25-6#

86 Interviewer: Hm (bejahend) Das heißt, ihr evaluiert dann auch, ob das funktioniert oder ob das umgesetzt worden ist und ob das greift? #00:26:30-8#

87 Befragte Person: Ja genau, also in den meisten Fällen ist das so, dass man sehr spontan dann ähm eine Lösung findet. Der eine Mitarbeiter, hat die Lösung gefunden, ähm die ist dann aber einmal soweit bei den Mitarbeitern abgespeichert beziehungsweise ähm beim Schichtführer und dann ähm reflektieren wir das. #00:26:48-6#

88 Interviewer: Hm (bejahend) super. (...) Passt. Magst du da noch was ergänzen oder sollen wir weiterspringen? #00:26:54-4#

89 Befragte Person: Hm (bejahend) Nein, ich habe dazu nichts mehr zu sagen. #00:27:01-0#

90 Interviewer: Hm (bejahend) Frage Zehn. Woran erkennst du, dass Wissen erfolgreich gesichert werden konnte. Woran erkennst du da einen Fortschritt? Gibt es da vielleicht sogar Kennzahlen? #00:27:12-8#

91 Befragte Person: Also ähm Kennzahlen .....ähm ich habe Ausschusskennzahlen ja, also wenn ich weiß, ich habe diese Produkt und wir haben da vor ähm drei Wochen ähm ein Thema gehabt bei diesem Produkt, da haben wir ein Fehlerbild gehabt, haben rausgefunden, was es ist und wir haben es abgearbeitet. Wir arbeiten das über kleine, interne Berichte ab, also wenn das wirklich mal ein Thema ist, wenn der Ausschuss zu hoch ist, ähm dann arbeiten wir das über einen ähm 4D-Bericht ab ähm ist ein etwas reduzierte Version im Vergleich zu 8D-Berichten, damit das auch dokumentiert ist. Dort haben wir Ausschussziele und wenn jetzt die nächsten ähm fünf Produktionen - also wir sichern das Wissen, geben es dann weiter mittels Produktdatenblätter an die Arbeiter, in digitaler Form direkt am Arbeitsplatz - und wenn das dann alles greift, für mich ist das meistens in den nächsten fünf Produktionen ersichtlich, ob es wirklich gegriffen hat. Den Abstand finde ich auch lange genug und nicht zu kurz, um das festzustellen. #00:28:26-5#

92 Interviewer: Das heißt, das ist für dich das Indiz, dass das jetzt wirklich verstanden wurde und das Wissen erfolgreich auch umgesetzt und weiterverwenden werden kann. #00:28:33-9#

93 Befragte Person: Ja. #00:28:33-9#

94 Interviewer: Hm (bejahend) ok. (...) Die Frage elf. Inwiefern kann deiner Meinung nach gute Wissensarbeit in der Übergabephase dazu beitragen, den Wert eines Unternehmens zu steigern? Jetzt gehen wir nochmal eine Ebene höher. Das heißt, wir gehen jetzt davon aus, sowie du vorhergesagt hast, das funktioniert alles. Inwiefern steigert es den Unternehmenswert? #00:29:03-4#

95 Befragte Person: Ähm, ich denke einfach, dass man sagt, ok ähm es steigert insofern den Unternehmen ähm (...) ich sage, es steigert meinen "first pass yield", dass heißt ich spare mir unendlich viel Ressourcen, also das heißt die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ist natürlich ähm viel gegeben. Ähm und zum zweiten steigert es vielleicht auch aus der Unternehmenskultursicht ähm den Wert, ähm durch Zusammenarbeit und ähm auch durch ähm Wissensaustausch, das heißt ja auch viel Kommunikation ähm, ... dadurch schafft man eine Kultur und einen gewissen Zusammenhalt und das ist in der Außenwirkung glaube ich auch ganz wichtig ähm und da arbeitet dann jeder gerne. Und ich glaube, dass das einfach den Wert ähm nicht nur aus wirtschaftlicher Sicht sondern auch aus kultureller Sicht oder aus Mitarbeitersicht steigert und man dort gerne hingeht, weil man dann sagt, ok, dort haben wir einen guten Austausch und es passt, ich glaube, dass das sicher auch ein Punkt ist, wenn man wie gesagt an die Übergabephase denkt, umso ähm koordinierter ähm die Übergabephase ist, umso besser ist das, weil das Schlimmste wäre, wenn du reingehst und es gibt gar nichts und du setzt dich am Sessel und schaust einmal was du tust. #00:30:44-2#

96 Interviewer: Hm (bejahend) #00:30:44-2#

97 Befragte Person: Und das wäre glaub ich nicht so gut, aber wenn man einen guten ähm Wissensaustausch oder Wissenstransfer hat, über alle Bereiche, von der Produktion rauf bis zur Führungsebene, im mittleren Management, speziell wenn da Übergabephasen sind oder wenn sie nicht da sind oder wenn da sehr viel ähm Wissen niedergeschrieben ist oder Wissen weitergegeben wird, dann steigert das sicher den Wert einfach, weil es in der Außenwirkung auch super ist. Du hast dich schneller eingearbeitet, da gibt es ganz viel positive Sachen. #00:31:22-1#

98 Interviewer: Das heißt du bist effizienter, wenn ich das für mich nochmal zusammenfassen darf? #00:31:25-5#

99 Befragte Person: Ja, auf alle Fälle. #00:31:27-4#

100 Interviewer: Du hast durch Wissenstransfer dann auch ähm gelebte Fehlerkultur, wenn ich es so nennen darf.

#00:31:32-8#

101 Befragte Person: Ja. Kann man sicher auch so benennen, ja. #00:31:33-1#

102 Interviewer: Hm (bejahend) ok. Super danke. Ich habe jetzt noch zwei abschließende Fragen. Da geht es um Digitalisierung beziehungsweise künstliche Intelligenz. Glaubst du, dass künstliche Intelligenz, die Wissensarbeit zukünftig erleichtern kann oder vielleicht sogar ersetzen kann? #00:31:51-9#

103 Befragte Person: Also ersetzen, so drastisch würde ich es jetzt noch nicht sagen. Wahrscheinlich vielleicht schon, ja. Ich weiß es nicht. Wahrscheinlich schon, aber auf das will ich jetzt noch gar nicht eingehen. Aber auf alle Fälle ähm würde es wesentlich erleichtern, da ich ja an dem Thema auch arbeite. Also wie gesagt, das heißt, ähm um die Prozesse so stabil wie möglich zu haben, da gibt es schon ganz viele Möglichkeiten jetzt. Und durch KI sind wir da jetzt schon ziemlich weit und ich glaube, dass wir das auch in unserem Raum ähm, in dem wir uns bewegen, im europäischen Raum ähm tatsächlich um das Fortbestehen von Unternehmen ähm zu sichern, glaube ich, also aus meiner Sicht und auch aus dem Unternehmen, woher ich jetzt komme, ist das ganz wesentlich für mich ähm mit künstlicher Intelligenz oder Digitalisierung ähm zu unterstützen, zu ergänzen und ähm es gibt sicher Prozesse, die man damit komplett automatisieren kann. #00:32:55-3#

104 Interviewer: Hm (bejahend) #00:32:55-3#

105 Befragte Person: Also definitiv, ja. #00:32:56-8#

106 Interviewer: Abschließende Frage noch zu dem Thema. Die Wissensarbeit 2050, wie soll die deiner Meinung nach aussehen? Gibt es da noch einen Appell oder jetzt auch in Bezug auf künstliche Intelligenz vielleicht? Was sollte da funktionieren oder eher was mit Vorsicht zu genießen? #00:33:14-3#

107 Befragte Person: Ja, Wissensarbeit und das ist vielleicht jetzt eher aus der kritischen und anderen Sichtweise für mich ähm ... auch auf KI nochmal bezogen...., also man sollte einfach ähm.... das ist für mich gerade ähm.... es sollte stimmig sein und es sollte hybrid sein. Ja, sag ich mal so und ich glaube nicht, dass es gut ist, wenn eine KI das Denken komplett ersetzt. Vielleicht ähm es ist ja nur aus der jetzigen Situation ähm gesprochen, dass ich das eigentlich jetzt noch teilweise kritisch sehe und vielleicht ist das aber 2050 ganz anders. #00:34:03-4#

108 Interviewer: Hm (bejahend) ok. Ich sage einmal danke. Ich stoppe da jetzt einmal die Aufzeichnung. Beenden. Anhalten.

8.5 Transkription Experteninterview IP05

Unternehmen:	Dienstleistungsbranche KMU, branchenoffen
Rolle:	Management, Führung, Personalmanagement, Übergeber, Übernehmer
Betriebszugehörigkeit:	zwischen 25 und 30 Jahren

1 #00:00:05-6#

2 Interviewer: : Ich starte jetzt mit der Aufzeichnung. Ich hoffe, das ist in Ordnung für dich. #00:00:09-3#

3 Befragte Person: Jawohl. #00:00:09-3#

4 Interviewer: Super. (...) Nun teile ich den Bildschirm und starte mit der ersten Frage. Welche Berührungspunkte mit Wissensarbeit hast du im Unternehmen bzw. beruflichen Umfeld? Wo bist du Wissensempfänger oder wo gibst du Wissen weiter? #00:00:15-4#

5 Befragte Person: Also einerseits, wenn neue Leute eingestellt werden. Zweitens, wenn Leute das Unternehmen verlassen. Drittens wenn Prozesse verändert werden, weil in Prozessen steckt ja immer Wissen drinnen. Und nicht nur bei Prozessen, auch bei Projekten. Wenn man, übergreifende Projekte macht, dann geht es immer darum, das Wissen oder die Kompetenzen der unterschiedlichen Leute zusammenzuführen. (...) #00:00:32-5#

6 Interviewer: hm (bejahend) #00:01:09-7#

7 Befragte Person: Und dann gibt es natürlich eine große Überschneidung mit dem ganzen Kompetenzthema, das für uns extrem wichtig ist. Also vor allem welche Kompetenzen haben die Auditoren und die Trainer? Und meistens braucht es bestimmtes Wissen, damit ich zu einer Kompetenz kommen. #00:01:29-1#

8 Interviewer: #00:01:29-1# hm (bejahend)

9 Befragte Person: (...) das sind jetzt einige Beispiele, also wahrscheinlich gibt es noch unendlich viele Berührungspunkte. Gibt es etwas Spezielles, auf das du hinwolltest? #00:01:51-1#

10 Interviewer: Nein, ich wollte gerade sagen, du hast einen sehr breiten Bereich, das heißt, du hast ja zum einen dann die HR-Rolle noch angesprochen, wenn ich das richtig zusammenfassen darf? #00:01:53-9#

11 Befragte Person: Genau und auch ein bisschen diese Art der Development Rolle, wo es ja um die freiberuflichen Auditoren und Trainer geht, und da ist das ja auch ein großes Thema. #00:02:04-9#

12 Interviewer: Das ist dann allgegenwärtig. Ich komme dann bei den nächsten Fragen noch darauf zu sprechen, worauf du das dann stützt, diesen Wissenstransfer. Darum würde ich jetzt einfach zur zweiten Frage weiterspringen. #00:02:16-6#

13 Befragte Person: Ja #00:02:16-6#

14 Interviewer: . hm (bejahend) Kurze Einstiegsfrage noch: Was unterscheidet deiner Meinung nach herkömmliche Wissensarbeit von jener Wissensarbeit im Rahmen von Übergabeprozessen oder in Nachfolgeprozessen? Hast du da drei wesentliche Merkmale, auf die du dich stützen würdest? #00:02:32-2#

15 Befragte Person: Ja, der Unterschied sind die jeweiligen Zielsetzungen..... Es geht meiner Meinung nach immer um die Zielsetzung, ...ähm ... also beim Übergabe und Nachfolgeprozess, da habe ich natürlich insbesondere die Zielsetzung, dass derjenige, der nachfolgt oder übernimmt, dass derjenige so ausgestattet wird mit dem Wissen, Wissen so aufnehmen kann oder zur Verfügung hat, dass er eben seine Aufgabe erfolgreich absolvieren kann. Herkömmliche Wissensarbeit, also da geht es, glaube ich, dass man immer schaut, was ist die Zielsetzung und wenn es keine Zielsetzung gibt, was möchte man erreichen? Und darum geht es dann. Also, wenn ich bestimmtes Wissen jetzt brauche im Unternehmen, um bestimmte Aktivitäten durchführen zu können, dann muss ich eben schauen, welche Aktivitäten, muss ich durchführen, welches Wissen brauche ich. Meistens macht man das nicht so explizit, sondern es geht irgendwie implizit, dass man sagt, was braucht man jetzt dazu? Welche Menschen, welche Methoden, welche Maschinen braucht man dazu oder welches Werkzeug? Wie viel Zeit braucht man dafür? Braucht man andere Ressourcen dazu. Meistens schwingt das Wissen mit bzw. wird irgendwie auch mitgeliefert. Ich glaube, da spielt es eine Rolle. #00:04:07-2#

16 Interviewer: Das heißt der wesentliche Faktor oder das wesentliche Unterscheidungsmerkmal ist dann eben die Zielsetzung im jeweiligen Kontext? #00:04:13-1#

17 Befragte Person: genauso ist es #00:04:14-6#

18 Interviewer: hm (bejahend) Danke. Frage drei Erfolgskritisches Wissen. Wo hast du das im Unternehmen für dich erkennen können und wo durchaus hast du das erkennen können, dass das erfolgskritisch ist, dass das essenziell ist, damit Prozesse gut weitergeführt werden können beispielsweise. #00:04:17-1#

19 Befragte Person: Also normalerweise dadurch, also immer, wenn es Ausreißer nach oben oder unten gibt. Also die Ausreißer nach oben gibt es, wenn, wenn das Wissen in so optimaler Form vorhanden ist, dass man eine Aufgabe oder ein Problem besonders großartig und gut lösen kann. Meistens oder noch häufiger tritt es eben dann zutage, wenn das Wissen fehlt. Wenn plötzlich irgendwas eben nicht mehr so abgearbeitet werden kann, weil aus irgendeinem Grund das Wissen fehlt. Und fehlen kann es, also so wie du es schon erwähnt hast oder worauf sehr stark deine Fragen hinzielen, es hängt natürlich sehr stark von den Personen ab. Also wenn jetzt Personen, insbesondere wenn mehrere Personen beispielsweise in einer Abteilung weggehen, vielleicht Jahre dort gearbeitet haben, viel Wissen haben, das Wissen möglicherweise nicht irgendwo aufgeschrieben oder in anderer Form verfügbar gemacht worden ist, fällt es dann auf und es gibt plötzlich Probleme. #00:05:42-0#

20 Interviewer: hm (bejahend) #00:05:42-0#

21 Befragte Person: Und Beispiele gibt es eigentlich laufend, dass irgendetwas plötzlich bzw. irgendein Wissen beispielsweise verloren geht. Und also mir geht es so. Ich bin ja, du weißt das eh, ich bin sehr lange schon im Unternehmen und wir haben vielleicht vor vielen Jahren irgendwann einmal was festgelegt. Das machen wir so und das ist ganz wichtig und das war vielleicht sogar eine Korrekturmaßnahme. Und dann komme ich vielleicht zufällig, weil ich eigentlich gar nichts mehr damit zu tun habe, viele Jahre später drauf, dass wird gar nicht mehr gemacht. Und niemand weiß, dass man das so hätte machen müssen, dass dies eigentlich einmal so festgelegt wurde. Es geht dann mit der Zeit verloren, hauptsächlich durch Mitarbeiterwechsel, aber auch durch Systemwechsel. Also bei uns steckt ja extrem viel Wissen in der Software und in Datenbanken drinnen. Und wenn ich jetzt etwas verändere, beispielsweise einen Software-Schritt oder eine Maske oder ähnliches, dann kann natürlich auch dort genauso Wissen verloren gehen. #00:06:42-3#

22 Interviewer: (...) hm (bejahend) Jetzt hast du schon vorgegriffen. Welche Tools werden verwendet, um Wissen zu sichern, das heißt, ihr habt eine eigene Software im Haus? #00:06:51-2#

23 Befragte Person: Wir haben eine eigene Software .... unser Geschäftsprozesssystem mit dem das Geschäft abgewickelt wird. Es handelt sich dabei um eine Eigenentwicklung. Dort hängt eine riesengroße Datenbank dran an diesem System und da steckt extrem viel an Wissen drinnen, weil diese Daten immer wieder aktualisiert werden, erweitert werden, neu strukturiert werden, neu verknüpft werden, um eben damit unsere Aufgaben besser bewältigen zu können, das ist das eine... Das zweite ist für uns auch extrem wichtig für das Wissensmanagement. Unser dokumentiertes Managementsystem. Das ist im Intranet. Hier haben wir ein Prozessmodell, darin sind die Prozesse beschrieben, die Formulare und die Checklisten enthalten. Dort steckt enorm viel Wissen drinnen, sowie Leitfäden, Prozessbeschreibungen und vieles andere auch wie beispielsweise die Vorlagen. Ich sage jetzt einmal zum Beispiel wie schließt man einen Vertrag mit einem ein Werkvertrag ab? Dann habe ich eben die Vorlage, die finde ich im System. Ich brauche es nicht jedes Mal neu erfinden, wie für uns der passende Rahmen ist. #00:08:05-2#

24 Interviewer: hm (bejahend) #00:08:05-2#

25 Befragte Person: Und so gibt es viele andere Möglichkeiten. Ein Klassiker sind natürlich die ganzen Checklisten. Das Wissen, wie man welche Fragen in einer bestimmten Situation abarbeiten muss, das ist eben in dieser Checkliste enthalten. Damit wird das Wissen bewahrt und es wird natürlich ständig weiterentwickelt. Also das ist das zweite große Tool, dass mir jetzt auf die Schnelle einfällt. Ähm, ja, da gibt es natürlich die diversen Ablagen, die mir einfallen, diverse Protokolle, Meetings, natürlich extrem wichtig, Meetings werden auch protokolliert usw. Also das heißt, dort wird dann auch das Wissen gespeichert, oder ganz wichtig sind ja auch Entscheidungen bei uns, welche Entscheidungen werden und wurden getroffen, dass das nachvollziehbar ist. Also ich glaube, wir haben da eine gute Protokollkultur, um eben im Nachhinein nochmal nachschauen zu können auch nach ein paar Jahren, wenn niemand mehr weiß, warum, hat man so eine Entscheidung getroffen. Meistens schaut man dann nach, wenn es aus irgendeinem Grund Probleme gibt. Warum ist es damals so entschieden worden? #00:09:05-5#

26 Interviewer: hm (bejahend) #00:09:05-5#

27 Befragte Person: Das ist doch unsinnig oder war so großartig… #00:09:10-1#

28 Interviewer: hm (bejahend) #00:09:10-1# : Darf ich dich noch eines Fragen, weil du gesagt hast, ihr habt die Prozesse alle visualisiert oder dokumentiert … #00:09:17-0#

29 Befragte Person: Ja #00:09:17-0#

30 Interviewer: …habt ihr für Wissensmanagement selbst dann auch noch in einen eigenen Prozess oder läuft es dann über die jeweiligen Prozesse, die übergeben werden oder wo Wissen gesichert wird? #00:09:24-4#

31 Befragte Person: Also ich kann mich jetzt nicht erinnern. Also ich hoffe, ich habe jetzt keine Erinnerungslücken. (lacht) Also, wenn es einen Wissensprozess gibt, dann wird dieser sicherlich extrem stiefmütterlich behandelt. Ich glaube aber fast eher nicht. Aber da müsstest du dann nochmal unseren Wissensmanager fragen, der sollte das dann wissen, ob es ein Prozess gibt. Vielleicht fragst du ihn gleich, ob er seinen Prozess beschreiben kann. (lacht) #00:09:48-3#

32 Interviewer: Die nehme ich mir mit, diese Frage. Danke. (lacht) #00:09:50-8#

33 Befragte Person: Aber eher nicht würde ich sagen, wir haben keinen Wissensprozess. #00:09:59-7#

34 Interviewer: (...) Ist ja auch die Frage, ob es dann einen eigenen bzw. separaten Prozess braucht, wenn grundsätzlich die Prozesse so gelebt werden, wie es gedacht ist. Ich stelle das jetzt einfach mal in Frage. #00:10:10-3#

35 Befragte Person: Genau wäre eine gute Frage. Kann ich jetzt (...) nicht beantworten #00:10:14-2#

36 Interviewer: Diese Frage nehme ich mit. #00:10:15-0#

37 Befragte Person: Ja #00:10:15-0#

38 Interviewer: Dann hüpfe ich zur Frage 4. #00:10:18-2#

39 Befragte Person: Ja #00:10:18-2#

40 Interviewer: Ist das Thema Wissensarbeit zwingend in der Unternehmensstrategie zu verankern? Was glaubst du? #00:10:22-5#

41 Befragte Person: Also so oder so muss es eine ganz wichtige Rolle spielen. Und es schwingt bei ganz vielen Themen mit, ob ich es jetzt als eigene sozusagen strategische Zielsetzung irgendwo ausformuliere bzw. es als Strategie formuliere, dann brauche ich dahinter auch Maßnahmen, dann brauche ich eine Zielsetzung, dann

brauche ich Maßnahmen wie ich diese Wissensziele dann erreiche usw. Also ob ich das alles machen muss, das kann man so generell nicht sagen, glaube ich. Also wir haben zum Beispiel keine explizite Unternehmensstrategie zum Thema Wissensarbeit. Aber natürlich schwingt es bei fast jeder strategischen Aussage mit. #00:11:11-5#

42 Interviewer: hm (bejahend) #00:11:11-5# (...) Gut. #00:11:19-1# Frage 5, jetzt komme ich auf die Rollen zu sprechen. Glaubst du, dass es für das Vorantreiben von Wissensarbeit, ich lege den Fokus wieder auf eine Übergabephase oder einen Nachfolgeprozess, dass es dafür definierte Rollen braucht? Zusätzlich definierte Rollen sozusagen, dass die Rollen, die es im Unternehmen gibt, den Bedarf nicht abdecken, dass alles gut vorangetrieben wird und gut funktioniert. #00:11:45-4#

43 Befragte Person: Könnte man machen, muss man aber meiner Meinung nach nicht machen. Kommt drauf an, welche Aufgaben man in dieser Rolle hätte. (...) Also nur wissen alleine wäre mir als Rolle fast etwas zu wenig. #00:12:02-5#

44 Interviewer: hm (bejahend) (...) Das heißt derjenige, der das Wissen übergibt, und der Nachfolger, die können sich das selbst ausmachen. Dann gibt es vielleicht noch Prozessverantwortliche, die alles begleiten. #00:12:16-8#

45 Befragte Person: Genau. Es gibt eine Führungskraft, die natürlich auch dafür sorgen muss, dass alles wie gewünscht passiert, dass etwas ganz Wichtiges. Speziell im Übergabeprozess hat natürlich der Vorgesetzte eine große Verantwortung und die HR-Abteilung genauso. Also die kann das noch mal ein wenig von außen monitoren. Also für mich, für mein Verständnis würden diese Rollen reichen. #00:12:44-3#

46 Interviewer: hm (bejahend) #00:12:44-3#

47 Befragte Person: Aber es könnte auch sein, dass da eine eigene Rolle für Wissensmanagement, für Wissenstransfer usw. Sinn machen kann. #00:12:52-2#

48 Interviewer: Das heißt den Prozess bei euch begleitet auch die HR-Abteilung? #00:13:01-1#

49 Befragte Person: Also Hauptverantwortung liegt schon bei der Führungskraft in der Abteilung selbst. Wenn jetzt beispielsweise im Customer Service Center ein neuer Sachbearbeiter geht, ein neuer kommt oder nur ein neuer kommt, keiner geht, dann obliegt es schon dem Team und natürlich der Teamleitung, dass so zu organisieren, dass das Wissen eben übergeben wird und, dass die neue Person das Wissen bekommt. Und dort liegt die Hauptverantwortung. Und HR, glaube ich, ist insofern dabei, dass diese Werkzeuge zur Verfügung stellen, zum Beispiel einen Einschulungsplan. Im Einschulungsplan geht es ja in Wirklichkeit immer auch um Wissen, also welches Wissen und welche Kompetenzen müssen vermittelt werden, weil dort schreibe ich dann rein, welche Personen werden zu welchen Themen und zu welcher Zeit geschult. Das sind natürlich Werkzeuge, die von der HR kommen oder auch die Willkommensmappe, wo viele Sachen beschrieben sind. Oft geht es ja nicht nur um dieses technische und fachliche Wissen, sondern auch darum, wie ein Unternehmen funktioniert? Wie macht man denn bestimmte Dinge? Also so ganz allgemeine und banale Sachen, die man zum Arbeiten braucht. Beginnt beispielsweise bei der Hardware und Software, bei der Zeitverwaltung, wie trage ich Urlaube oder Krankenstände ein. Welche Regelungen gibt es bei Dienstreisen, usw... #00:14:39-7#

50 Interviewer: hm (bejahend) #00:14:39-7#

51 Befragte Person: Wie ist der Beschaffungsvorgang? Was tue ich, wenn ich etwas für die Arbeit brauche? Wo kann ich das im Unternehmen bestellen? Alle diese Dinge haben ja auch mit Wissen zu tun, sind Wissen. Diese, sozusagen generische Wissen, dass eigentlich jeder braucht, wird sehr stark von der HR zur Verfügung gestellt. Für das spezifische Fachwissen für den Job sind dann schon die Abteilungen selbst zuständig. Aber diese verwenden auch wiederum die Werkzeuge im Unternehmen aus dem HR. #00:15:14-1#

52 Interviewer: hm (bejahend) #00:15:14-1#

53 Befragte Person: So ist das Zusammenspiel. #00:15:14-1#

54 Interviewer: Jetzt habe ich vielleicht schon ein wenig vorgegriffen. Bei der nächsten Frage geht es um die Erwartungen, die du jetzt zum Beispiel an die einzelnen Rollen hättest. Zum Personalmanagement hast du jetzt schon einiges erklärt. Das heißt, das trifft auch die Erwartungen, dass diese Instrumente zur Verfügung stellen und, dass diese den Prozess dadurch positiv beeinflussen und ein wenig im Überblick haben....vielleicht so in Richtung Traineeprogramme #00:15:37-0#

55 Befragte Person: Ja #00:15:37-0#

56 Interviewer: bis wann, welches Wissen.... #00:15:40-0#

57 Befragte Person: Ja #00:15:40-0#

58 Interviewer: da angesprochen werden soll und übergeben werden soll. hm (bejahend) (...) Betreffend Managementebene oder Führungsebene bzw. Fachkräfte und Experten, hast du ja auch schon ein stückweit erwähnt, dass du dir erwartest, dass fachlich den Prozess sozusagen begleiten. #00:15:57-3#

59 Befragte Person: Ja #00:15:57-3#

60 Interviewer: Hast du zum Übergeber, Nachfolger, Management-Team .... hast du hier auch Erwartungen? Was braucht es, dass der Prozess gut funktioniert? #00:16:04-4#

61 Befragte Person: Ja für uns natürlich extrem zentral. Ich glaube, es weiß und kennt jeder, der schon mal erlebt hat, wenn er selbst irgendwo neu angefangen hat. Es macht einen Riesenunterschied, wenn er dort eine Person hat, der gut und helfend bzw. unterstützend und gerne das Wissen übergibt, nicht geizt mit dem Wissen, sondern das gerne übergibt und mit der Person übt, dass die neue Person das dann gut kann. Nicht nur das Wissen selbst, sondern eben auch die die Art und Weise, wie man das Wissen anwendet bzw. es übergibt. Der Übergeber spielt da eine Riesenrolle speziell die Fähigkeit des Übergebers, Wissen übergeben zu können. Und das zweite ist, das er das machen will, dass er motiviert ist und Wissen auch gerne weitergibt. Dabei kann es eben Hindernisse geben. Zum Beispiel, wenn jemand einen extremen Frust hat. Wenn der Übergeber frustriert und völlig unglücklich ist, wie die Entscheidungen gelaufen sind. Wenn er es überhaupt nicht so wollte und aus diesen Gründen nicht übergeben will. Und da wiederum hat dann das Management, die Führungsebene und vielleicht sogar das Personalmanagement eine große Aufgabe. Weil, wenn der nicht will oder nicht kann, dann muss man ihm irgendwie helfen. Entweder helfen oder mit ihm den Prozess so gestalten, dass er das gerne tut. Also ganz banal,.... oft spielt es schon eine gewisse Rolle, wie man die Menschen behandelt. ...(unv.)...Dann wird die Person auch vielleicht gerne bereit sein, Wissens zu übergeben. Und wenn sich die Person ungerecht behandelt oder in etwas hinabgedrängt fühlt. Wird das schwierig. Hier braucht es eine besondere Sensibilität (...) Viele Unternehmen, wir selbst auch, haben eigene Generationsstrategien. Das heißt, wir sehen, dass unsere Auditoren und Trainer beispielsweise, aber auch teilweise das Management-Team, mehrheitlich aus einer älteren Generation besteht. Und da kann man sich ja ausrechnen, dass es irgendwann so weit sein wird, dass ganz viele Leute in X Jahren dann zugleich in Pension gehen werden. Und das kann man nicht (...) #00:18:24-7#

62 Interviewer: Jetzt höre ich dich gerade nicht #00:18:27-2#

63 Befragte Person: (...) Jetzt noch immer nicht? #00:18:34-4#

64 Interviewer: Jetzt hör ich dich wieder #00:18:34-4#

65 Befragte Person: Okay, ich sag ja, der Übergeber hat eine Riesenrolle und die Nachfolger genauso, die müssen Wissen systematisch aufnehmen. Die beiden Rollen sind ganz, ganz zentral. #00:18:48-9#

66 Interviewer: (...) hm (bejahend) Ich habe dazwischen nämlich auch kurz Ton Probleme gehabt. Das heißt, es ist auch wichtig, wie man miteinander umgeht, dass man offen und wertschätzend miteinander umgeht, dass der Prozess positiv beeinflusst wird. Da ist der Ton, glaube ich, kurz mal weg gewesen. hm (bejahend) #00:19:03-7#

67 Befragte Person: Genau und da hat man wieder ein verbindendes Element. Nämlich konkret, welche Werte ich im Unternehmen haben. Es spielt auch oft eine ganz wichtige Rolle #00:19:16-1#

68 Interviewer: hm (bejahend), also die die Werte der jeweiligen Generation. Und der Ton war wieder ein bisschen weg. #00:19:22-0#

69 Befragte Person: Oder eigentlich das ganze Umfeld #00:19:24-9#

70 Interviewer: Des Unternehmens? #00:19:25-7#

71 Befragte Person: Genau #00:19:29-5#

72 Interviewer: Warte einmal, ich schalte dich kurz auf stumm. Ich habe nämlich immer wieder kleine Ton-Aussetzer. (...) So jetzt höre ich dich glaube ich wieder. (...) Genau. Also die Werte des Unternehmens sind generationsübergreifend zu sehen? #00:19:48-6#

73 Befragte Person: Ja genau. Würde ich so sagen. Ja #00:19:52-2#

74 Interviewer: hm (bejahend) Gut. (...) Externe Berater haben wir in dem Fall dann wahrscheinlich nicht. (...) Und bei euch im Nachfolgeprozessor, oder habt ihr da Berater, die euch unterstützen? #00:20:08-1#

75 Befragte Person: Wir hatten einen Berater. Ähm, ja, spielt auch eine Rolle. Aber Beratung kann man beanspruchen, machen bzw. umsetzen muss ich es selbst. (...) #00:20:23-9#

76 Interviewer: hm (bejahend) ich weiß nicht, der Ton fällt immer wieder aus. Aber das heißt beraten ist okay, aber man muss dann eh selbst umsetzen? #00:20:27-9#

77 Befragte Person: Ja #00:20:32-6#

78 Interviewer: das habe ich jetzt irgendwie von deinen Lippen ablesen können. (lacht) #00:20:32-2#

79 Befragte Person: Ja (lacht) #00:20:32-8#

80 Interviewer: Super. Dann spring ich zur nächsten Frage. Hast du eine Rolle, die wir eben genannt haben, im eigenen Betrieb innegehabt? #00:20:43-7#

81 Befragte Person: Ja natürlich. Also (...) #00:20:42-8#

82 Interviewer: Ich gehe jetzt nochmal zurück #00:20:50-1#

83 Befragte Person: Mehrfach habe ich Rollen innegehabt. ich war Übergeber, ich war Nachfolger, dann Manager. Ich war aber auch in der Führungsebene, habe aber auch eine Führungsebene über gehabt mit der Geschäftsführung, ich war Personalmanager. (...) #00:21:17-5#

84 Interviewer: Ok ich fasse wieder zusammen, das heißt, du warst Übergeber, Nachfolger, du warst im Management-Team. Du warst sehr wohl auch in der Führungsebene und du warst im Personalmanagement bzw.. der Personalleiter? #00:21:30-3#

85 Befragte Person: genau #00:21:30-3#

86 Interviewer: Also du hast alles schon fast durch. #00:21:32-2#

87 Befragte Person: Ja genau. #00:21:34-8#

88 Interviewer: Ein Allrounder #00:21:35-4#

89 Befragte Person: Ja (...) #00:21:38-3#

90 Interviewer: Ich habe dann noch die Frage, welche organisatorischen Rahmenbedingungen benötigst du, um die jeweilige Rolle erfüllen zu können? Ich glaube, dass du jetzt schon sehr viel gesagt hast. Es ist der Umgang sehr wichtig. #00:21:50-1#

91 Befragte Person: Ja #00:21:50-1#

92 Interviewer: Die Rahmenbedingungen, sprich es muss der Prozess klar sein, die Instrumente müssen zur Verfügung gestellt und verwendet werden, und es muss Zugang zu den Instrumenten geben. #00:21:59-8#

93 Befragte Person: Ja #00:22:00-4#

94 Interviewer: Habe ich was Wesentliches vergessen? #00:22:00-8#

95 Befragte Person: Nein #00:22:03-3#

96 Interviewer: Oder ist das soweit ok? #00:22:04-8#

97 Befragte Person: Ja #00:22:04-8#

98 Interviewer: hm (bejahend) Dann würde ich zur nächsten Frage springen #00:22:07-3#

99 Befragte Person: Ja #00:22:07-3#

100 Interviewer: Die Frage 8; kennst du du Wissensmanagement Modelle? #00:22:15-6#

101 Befragte Person: Ja die kenn ich schon, aber ich habe die schon wieder vergessen. (...) #00:22:22-8#

102 Interviewer: Ja #00:22:22-8# (...) warte ich höre dich gerade wieder nicht. Ich habe nur gehört ab da habt ihr das gemacht #00:22:32-0#

103 Befragte Person: Ja #00:22:32-0#

104 Interviewer: Da habt ihr das umgesetzt gemeinsam mit dem Wissensmanager. Also ih habt euch damit beschäftigt? #00:22:37-8#

105 Befragte Person: ja... (...) #00:22:37-8#

106 Interviewer: Darf ich dich vielleicht noch einmal kurz unterbrechen? Ich höre dich nämlich nicht. Kannst du bei dir nochmal auf stumm schalten und dann nochmal auf laut schalten. Vielleicht probieren wie es so nochmal (...)ich höre dich nämlich immer nur abgehakt. (...) ich hoffe es funktioniert #00:22:58-9#

107 Befragte Person: (...) #00:23:07-7#

108 Interviewer: Nein ich höre dich nur ganz abgehakt.

109 Befragte Person: Noch immer? #00:23:10-0#

110 Interviewer: Ja #00:23:13-5#

111 Befragte Person: (...) Ich kann näher hinein reden #00:23:32-0#

112 Interviewer: Genau #00:23:33-6#

113 Befragte Person: Besser? #00:23:34-9#

114 Interviewer: Ja ich glaube, dass das funktioniert. Ich glaube wir sind jetzt eh schon bei der Frage 8. Ich glaube das bekommen wir hin. #00:23:38-8#

115 Befragte Person: Ja #00:23:38-8#

116 Interviewer: So ist es besser. Genau. Also Wissensmodelle hast du gemeint die habt ihr mit dem Wissensmanager (...) thematisiert? #00:23:49-9#

117 Befragte Person: Genau, also ich (...) Ich habe eine Ausbildung (...) #00:24:00-5#

118 Interviewer: Nein ich hör dich nicht #00:24:00-5#

119 Befragte Person: Hörst du mich? #00:24:04-1#

120 Interviewer: Nein es ist immer wieder abgehakt #00:24:09-9#

121 Befragte Person: Ich bin mir nämlich nicht ganz sicher, ich habe da nämlich den großen Bildschirm (...) #00:24:13-2#

122 Interviewer: Aber jetzt hör ich dich, warte jetzt bist du wieder weg #00:24:17-4#

123 Befragte Person: (...) wie hörst du mich jetzt? #00:24:19-5#

124 Interviewer: Jetzt hör ich dich besser. Schauen wir mal. #00:24:21-5#

125 Befragte Person: Also ich kenne keine Modelle #00:24:28-8#

126 Interviewer: (...) Ich springe zur nächsten Frage #00:24:32-1#

127 Befragte Person: Ja #00:24:33-8#

128 Interviewer: Wissenstransfer zwischen Personen unterschiedlichen Alters. Wie kann der deiner Meinung nach am besten funktionieren? Das hast du zuvor schon mal gesagt, dass primär auch die Unternehmenswerte sehr wichtig sind. #00:24:47-6#

129 Befragte Person: Ja, #00:24:48-7#

130 Interviewer: Die sind sozusagen auch Bindeglied zwischen Generationen, wenn ich das so richtig interpretieren darf. #00:24:54-4#

131 Befragte Person: Also am besten funktioniert es für beide Generationen. Und und neugierig aufeinander. (...) #00:25:02-9#

132 Interviewer: hm (bejahend): Offen und neugierig aufeinander zugehen. #00:25:06-2#

133 Befragte Person: Genau #00:25:06-2#

134 Interviewer: Glaubst du, dass speziell in Übergabe- oder Nachfolgeprozessen, dass es da Gefahren gibt? Dass der ganze Prozess gefährdet ist, wenn irgendetwas nicht eintritt? Also glaubst du, dass Fehler im Wissenstransfer einen erfolgreichen Übergabeprozess gefährden können? Falls ja, worin bestünde die größte Gefahr? #00:25:26-0#

135 Befragte Person: Also die Gefahren gibt es sicher. Was ist die größte Gefahr? (...) Die größte Gefahr wahrscheinlich, wenn man sich zu wenig gegenseitig zuhört. Zeit (...) #00:26:05-2#

136 Interviewer: hm (bejahend) jetzt warst du wieder weg. Ich fasse es noch einmal zusammen. Also zu wenig zuhören. Das heißt auch keine Wertschätzung im Sinne von „der Ältere ist nicht mehr allwissend“, der kann nichts mehr. Und das dritte habe ich dann akustisch nicht mehr verstanden. Da hast du noch irgendetwas gesagt. #00:26:23-9#

137 Befragte Person: Ich finde es gibt ein paar Vorurteile #00:26:27-4#

138 Interviewer: Vorurteile. Genau. hm (bejahend) Okay. Wissenstransfer an sich. Du hast also welche Methoden kennst du und verwendest du? Du hast vorhin eben gesagt, „Learning by Doing“. Sprich die Person soll das gemeinsam mit dem jetzigen Experten auch tun und umsetzen, das dann gut weitergehen kann. Hast du sonst noch irgendwelche Methoden? #00:26:47-5#

139 Befragte Person: Also das ist meiner Erfahrung nach oder zumindest meine persönliche Meinung ist wichtig, einfach zu lernen, vom Kollegen lernen, vom Vorgesetzten, vom Mitarbeiter lernen, im Prozess lernen. Das ist das Wichtigste. Und das Zweite wäre aus meiner Sicht, dass alles verfügbar ist in Regelungen, aber auch klassische Tools (...) #00:27:16-2#

140 Interviewer: hm (bejahend): Und das zweite war, dass auch alle Tools zur Verfügung stehen, alle Instrumente und zur Anwendung kommen können #00:27:22-9#

141 Befragte Person: Ja #00:27:23-5#

142 Interviewer: hm (bejahend) Gut. Frage zehn. Woran erkennst du, dass das Wissen jetzt erfolgreich gesichert werden konnte? #00:27:33-0#

143 Befragte Person: Ja, dadurch, dass Probleme gelöst und die Ziele erreicht werden. Dass die Ergebnisse da sind, die man erreichen wollte. Also, durch Erfolg. #00:27:45-1#

144 Interviewer: hm (bejahend) Hast du da irgendwelche konkreten Kennzahlen im Kopf oder wie würdest du Erfolg definieren? #00:27:52-5#

145 Befragte Person: (...) Also Kennzahlen sind wieder sehr individuell zu sehen. Ich verwende jetzt wieder ein Beispiel, im Customer Service Center wären Kennzahlen, wie viele Angebote gibt es (...) ... Es gibt viele Kennzahlen. Im Marketing gibt es wieder andere Kennzahlen, beispielsweise wie viele "Likes" hat jemand? Also keine Ahnung, wie viele durch Teilnehmer erwähnt wurden (...)... #00:28:33-1#

146 Interviewer: Ja also... Marketing wurde genannt, ...wie viele Events durchgeführt werden? Wie viele Teilnehmer waren bei den Events? Das habe ich jetzt noch verstanden. #00:28:42-3#

147 Befragte Person: Genau und wie ist die Zufriedenheit. #00:28:43-8#

148 Interviewer: Wie ist die Zufriedenheit der Teilnehmer? Vorher hast du gesagt, zum Beispiel wie viel Aufträge werden im Customer Service Center abgearbeitet? #00:28:50-6#

149 Befragte Person: Anzahl Aufträge, Anzahl Angebote, wie viele Angebote habe ich bekommen, Anzahl Reklamationen #00:29:04-5#

150 Interviewer: Okay. Anzahl Zertifikate, Anzahl Reklamationen. Ja, passt gut. #00:29:08-0#

151 Befragte Person: Im HR-Bereich hat man natürlich die Nachbesetzungen (...) . #00:29:16-3# #00:29:16-5#

152 Interviewer: Stellen nachbesetzen? #00:29:19-5#

153 Befragte Person: Ja, genau. Gibt es ein internes Schulungsprogramm mit Schulungen, Schulungsziele, gibt es interne Kommunikation usw., Gibt es interne Karriereplanung usw.. #00:29:34-3#

154 Interviewer: hm (bejahend) #00:29:34-3#

155 Befragte Person: Auf diese Weise kann ich dann alles messen. Also etwa drei Beispiele habe ich genannt, Customer Service Center, Marketing, Personal (...) #00:29:47-0#

156 Interviewer: Ja das mit dem Wissen habe ich akustisch nicht verstanden. Was war beim Personal mit Wissen? #00:29:50-8#

157 Befragte Person: Dass das dort natürlich auch die Wissensziele sind im Bereich Personal #00:29:59-9#

158 Interviewer: hm (bejahend) okay. Passt dann springe ich zur elften Frage, Kann deiner Meinung nach gute Wissensarbeit in der Übergangsphase dazu beitragen, den Wert eines Unternehmens zu steigern? Und welche Werte würden diese Steigerung belegen? Da hast du jetzt schon einige Dinge genannt. Ist es damit abgetan oder würdest du da noch etwas ergänzen? #00:30:24-1#

159 Befragte Person: Ist damit abgetan. #00:30:26-8#

160 Interviewer: (...) hm (bejahend) Und springe zur vorletzten Frage. Hier geht es um das Thema Künstliche Intelligenz im Zusammenhang mit Wissensarbeit. Glaubst du, dass KI hier zukünftig eine Erleichterung bringt oder diese vielleicht sogar ersetzen kann? #00:30:42-4#

161 Befragte Person: Ja, das ist eine schwierige Frage also. (...) erleichtern sicher. Hundertprozentig beseitigen nicht. Und ansonsten kommt es sehr drauf an, wie. Wie und wo die... (...) Künstliche Intelligenz? #00:31:03-4#

162 Interviewer: Worauf kommt es an? #00:31:05-1#

163 Befragte Person: Wie es sich weiterentwickelt. Wann? Wo? Wo wird es eingesetzt? #00:31:11-1#

164 Interviewer: Wie es sich weiterentwickelt und wo und wie es dann eingesetzt werden kann. #00:31:19-7#

165 Befragte Person: Aber logisch es hat extrem viel mit Wissensmanagement zu tun. (...) und hierbei kann man unterstützt werden. #00:31:29-2#

166 Interviewer: hm (bejahend) Die letzte Frage knüpft hier an. Was ist deiner Meinung nach wichtig? Wie soll und kann die Wissensarbeit 2050 aussehen? Das heißt, nicht nur aber auch in Bezug auf KI natürlich. Ist da irgendetwas, wo du sagst, das sollte 2050 auch noch so passieren? Oder etwas, dass forciert werden sollte? #00:31:52-2#

167 Befragte Person: Ja, also ich glaube, dass es zukünftig verstärkt in eine Technik-Richtung geht (...) glaube ich. #00:32:08-2#

168 Interviewer: Ich versuche es mit Lippen lesen. Das heißt, dass es zukünftig sehr technisch getrieben sein wird? #00:32:13-2#

169 Befragte Person: Genau #00:32:13-2#

170 Interviewer: Der ganze Prozess #00:32:15-0#

171 Befragte Person: Genau. Kann man dann Künstliche Intelligenz nennen. Aber man kann auch vieles andere nennen, was verstärkt kommen wird (...) technisch, digital, unterstützt durch KI usw... Aber ich glaube, dass hierbei die Rolle als bzw. von Menschen ganz wichtig sein wird. Hier, glaube ich, dass es zu Veränderung führt, aber eben Werte aufrecht bleiben, wie Respekt, Wertschätzung. Ähm. Vertrauen, Anstand, Fairness und solche Sachen. #00:33:00-7#

172 Interviewer: hm (bejahend) #00:33:01-1#

173 Befragte Person: ...und auch Wohlbefinden, also dass es Menschen gutgeht. Für alle diese Zielsetzungen werden dann letztendlich immer die Personen die Verantwortung tragen... (...) ....die Mitarbeiter. (...) und die künstliche Intelligenz oder andere digitale Formen, Technologien spielen zukünftig natürlich ein Riesenrolle... #00:33:32-8#

174 Interviewer: Zusammenfassend lässt sich sagen, technischer Fortschritt "Ja", KI unterstützend "Ja", Werte stehen jedenfalls ganz stark im Fokus. Der Mensch steht im Fokus. Das wäre das abschließende "Gesamtbild" für die Wissensarbeit 2050? #00:33:51-1#

175 Befragte Person: Ja #00:33:52-1#

176 Interviewer: Ja. Super. dann sage ich einmal Danke und beende mal die Aufzeichnung. Moment.

8.6 Transkription Experteninterview IP06

Unternehmen:	Dienstleistungsunternehmen, branchenoffen, von KMU zu Konzern durch Übernahme
Rolle:	Geschäftsführer, Managementebene, Berater
Betriebszugehörigkeit:	20 - 25 Jahre

1 #00:00:02-9#

2 Interviewer: So, ich starte jetzt die Aufnahme. Ich hoffe das ist ok? #00:00:04-1#

3 Befragte Person: Ja. #00:00:04-1#

4 Interviewer: Dann stecke ich da noch an. #00:00:06-6#

5 Befragte Person: Gerne. #00:00:08-4#

6 Interviewer: So die erste Frage lautet: Welche Berührungspunkte mit Wissensarbeit hast du im Unternehmen oder deinem beruflichen Umfeld? #00:00:15-6#

7 Befragte Person: Als Steuerberater ähm hat man nicht nur Berührungspunkte sag ich mal, es ist ein Kern dieser Tätigkeit Wissen ähm zu sammeln und weiterzugeben. #00:00:34-1#

8 Interviewer: Hm (bejahend) (...) Das heißt das ist nach außen hin zu den Kunden deine Verantwortung, hast du das Innerbetrieblich auch? #00:00:41-6#

9 Befragte Person: Natürlich. Ähm meiner Meinung nach entsteht Wissen oder kann Wissen in einem Unternehmen erhalten werden, wenn das Wissen ausgetauscht wird, regelmäßig ja, und ähm grundsätzlich basiert im ersten Schritt, sag ich mal, wenn man es jetzt systematisch sieht, dass man das Wissen einmal erwirbt durch Ausbildungen ja, und dann im Unternehmen ähm wird das Wissen erhalten. Erstens mal, dass man Praxiswissen, das heißt Aufgaben erledigt, die für Kunden zu erledigen sind, aber auch dieses Wissen ähm weitergibt. Und ähm das heißt im Bereich Steuerberatung ähm. Der Begriff Steuerberatung ist viel zu kurzgefasst. Das heißt, da geht es nicht nur um Steuerrecht und diese Themen, die auch schon sehr ausführlich sind, sondern auch zivilrechtliche Themen ähm muss man quasi ähm das Wissen erwerben und verstehen und dann vereinfacht weitergeben. Ähm es geht um Betriebswirtschaft und das Wissen ähm erwirbt man teilweise durch Fortbildungen und die Gefahr ist ein Großteil des Wissens des Sachwissens hat man natürlich beim Studium und bei der Steuerberaterprüfung, aber manches lernt man abstrakt und da gibt es eine eigene Begrifflichkeit und ist natürlich notwendig dies zu verstehen, aber dann, wenn man dieses Wissen, dann teilt mit Mitarbeitern, die vielleicht nicht so tief in dem Thema drinnen sein müssen, dann ist es schwierig , mit denselben Begriffen dieses Wissen zu transferieren und umso mehr mit Kunden, die natürlich nicht unbedingt ähm auch die zum Beispiel die doppelte Buchhaltung, da gibt es Soll und Haben. Diese Begriffe sind nicht wichtig, sondern wichtig ist, dass das, ähm was zu vermitteln ist und was der Kunde, der Klient ähm zu entscheiden hat ähm das mit einfacher Sprache zu vermitteln. #00:02:47-2#

10 Interviewer: Hm (bejahend) #00:02:46-2#

11 Befragte Person: Ja. #00:02:51-5#

12 Interviewer: Passt. Dann springe ich zur nächsten Frage. Was unterscheidet deiner Meinung nach herkömmliche Wissensarbeit von jener Wissensarbeit im Rahmen von Übergabe- oder Nachfolgeprozessen? #00:03:12-0#

13 Befragte Person: Hm (bejahend). #00:03:12-0#

14 Interviewer: Hast du da Unterscheidungsmerkmale, die… #00:03:13-1#

15 Befragte Person: Das ist ein sehr abstrakte also Unterscheidung, also herkömmliche Wissensarbeit, was heißt das eigentlich, ja? In unserem Umfeld sag ich mal als Steuerberater hat man sehr viele Spezialthemen und als Beispiel vielleicht eine Umsatzsteuerfrage, wo man wirklich ein Gesetz hat und das vermittelt ja ähm ein ganz wesentlicher Unterschied bei der Wissensarbeit in Übergabe- und Nachfolgeprozessen ist, dass hier sehr viele Bereiche, also der Umfang der Rechtsgebiete….ähm…. #00:03:48-2#

16 Interviewer: Die zu bewerten sind, wahrscheinlich? #00:03:48-2#

17 Befragte Person: Die zu bewerten oder zu berücksichtigen sind zu bestimmten Vorschriften und auch betriebswirtschaftlich, ja und ähm der Zeithorizont ist, glaube ich, ein ganz großes Thema, ähm da geht es um Auswirkungen nicht nur für - wenn wir jetzt wieder zurückkommen, zu diesem Beispiel Umsatzsteuer, da habe ich einen quasi Beteiligten, nämlich der Betrieb, dass er das richtig abwickelt - bei einem Übergabe- und Nachfolgeprozess gibt es zumindest einmal einen Übergeber und den Nachfolger, ja dann gibt es auf jeder Seite eine

Familie, ja, das heißt, es geht meistens um die Einkunftsquelle, das heißt, es geht um die Existenz der ehemaligen Beteiligten, ja, und daher sollte man sich, wenn man die Zeit bekommt, also ähm viel mehr Zeit ähm, nehmen. Das ist auf jeden Fall notwendig. Herkömmliche Wissensarbeit, um deine Frage zu beurteilen, hat das nicht. Das heißt der Rahmen des Nachfolgeprozesses ähm dauert länger, ja, hat größere Auswirkungen und ist aufgrund einerseits ähm sachlicher Themen, die zu lösen sind und auf der anderen Seite die persönlichen Themen, die auch da reinspielen. Ähm das kann man schwierig quantifizieren, aber natürlich gibt es da sehr vieles Erfahrungswissen, was man da falsch machen kann oder was man unbedingt machen muss, dass solche Prozesse ähm erfolgreich sein können. Und daher brauche ich ähm da insbesondere sag ich mal, bei diesen Übergaben und Nachfolgeprozessen Erfahrungswissen. Das heißt ich kann aufgrund meiner Tätigkeit, wenn ich vielleicht noch nicht so lange in dem Bereich arbeite, dann muss ich zumindest mit Leuten reden, die das schon gemacht haben oder die mich begleiten beim ersten Mal. Das heißt, der Zeithorizont ist ein ganz ein wesentlicher Unterschied jetzt einmal von der herkömmlichen Wissensarbeit und zu der Wissensarbeit bei Übergabeprozessen. #00:06:02-8#

18 Interviewer: Hm (bejahend). #00:06:03-7#

19 Befragte Person: Ein wesentlicher Punkt, ähm finde ich auch ist, dass aufgrund der Spezialisierung. Man muss natürlich in gewisser Weise auch als Steuerberater ein Generalunternehmer sein, aber es geht sich nicht aus, dass man in allen juristischen Punkten, Zivilrecht, Haftungsrecht, Mietrecht, alles, was reinspielt, Betriebswirtschaft Experte ist. Da gibt es überall Spezialisten, und die Wissensarbeit ähm bei Übergabe- und Nachfolgeprozessen ist ähm auch ein bisschen eine Generalunternehmertätigkeit. Man muss sich das Wissen holen von verschiedenen Spezialisten und wichtig dabei ist, dass da einer die Richtung vorgibt, sage ich jetzt einmal von der Beratungsseite her, die Teilnehmerzahl klein zu halten, der muss vorher das Wissen sammeln, die Möglichkeiten aufzeigen, ja und dann das in möglichst einfacher und klarer Sprache den jeweiligen Beteiligten dann mitteilen. #00:07:03-8#

20 Interviewer: Hm (bejahend). Das heißt, es ist eine hohe Komplexität auch in diesem Prozess drinnen. #00:07:09-4#

21 Befragte Person: Genau. #00:07:10-7#

22 Interviewer: Hm (bejahend). #00:07:14-3#

23 Befragte Person: Und ein ganz wichtiger Unterschied, vielleicht noch ähm das dritte, was man da vergisst, jetzt ähm bei Wissensarbeit, wenn ich jetzt ähm eine Steuerfrage habe, Körperschaftssteuer berechne oder so, da gibt es keine Meinungen ähm oder verschiedene Herangehensweisen. Ähm bei Nachfolgeprozessen gibt es verschiedene Wünsche von den Übergebern, von den Übernehmern, ja. Da gibts andere Beteiligte vielleicht noch, Banken, die das ganze finanzieren müssen. Rechtsanwälte sagen, das muss ich machen und so weiter. Und manche dieser Themen ähm widersprechen sich, das heißt es müssen Kompromisse gemacht werden und es darf nicht ähm übersehen werden oder, dass man immer wieder zurückkommt zu den Wünschen von den Beteiligten, das heißt das Wesentliche ist einmal, dass der Übergeber, der muss dazu bereit sein. Der Nachfolger muss auch bereit sein, dies zu übernehmen, ja. Diese Wünsche aufzunehmen und ähm wenn diese Wünsche klar kommuniziert worden sind, dem Beratern, ja, dann schaut man, welche Modelle es dann ähm aufgrund der Wünsche gibt, ja. #00:08:31-0#

24 Interviewer: Hm (bejahend), hm (bejahend). #00:08:31-0#

25 Befragte Person: Aber da bleiben dann meistens nicht mehr so viel übrig, ja. Das heißt es wird ähm meine ähm die Gefahr ist bei ähm Wissensarbeit oft, dass manche Modelle, die sehr gut funktioniert haben, ja, ähm, dass man die einfach irgendwo darüberstülpt und sagt, und versucht das dann ähm dem entscheidenden Unternehmer einzureden. Das heißt, wichtig ist immer, was wollen sie wirklich, ja und was ist möglich und dann da einen Kompromiss zu finden um ähm beide oder möglichst alle Beteiligten zufriedenzustellen. #00:09:01-2#

26 Interviewer: Hm (bejahend). #00:09:01-2#

27 Befragte Person: Das heißt, die hohe Komplexität von persönlichen Wünschen und Ansprüchen von den Rechtssystemen und der Betriebswirtschaft. Dieses abzustimmen ähm ist ein Sammeln von Wissen und ein Kommunizieren von Wissen, ist bei herkömmlicher Wissensarbeit ganz anders als bei einem Übergabe- und Nachfolgeprozess. #00:09:27-3#

28 Interviewer: Hm (bejahend). Danke. Nächste Frage. Welches erfolgskritische Wissen, konntest du in deinem Unternehmen bzw. beruflichen Umfeld erkennen? Jetzt in der eigenen Firma. Wie konnte dieses Wissen als erfolgskritisch identifiziert werden? Also wo gibt es ein Problem, wenn dieses Wissen nicht mehr vorhanden ist in eurem Unternehmen? #00:09:57-7#

29 Befragte Person: Na ja, da ist vor allem das Praxis- und Erfahrungswissen sehr wesentlich, weil manches, wenn man es noch nie erlebt hat und rein von der Wissenschaft oder von der Theorie oder von der Literatur her manche Probleme lösen will, ähm ist das schon eine große Gefahr, dass man sich vielleicht auch in die falsche

Richtung entwickelt, das heißt, je mehr Praxiswissen ähm vorhanden ist, desto eher muss ich schauen, dass dieses Praxiswissen erhalten bleibt, weil wenn man die Erfahrung noch nie gemacht hat und ein erfolgreiches Unternehmen bzw. ein großes Unternehmen mit vielen Beteiligten übergeben werden sollen, dann kann ich das nicht, meiner Meinung nach nicht ideal ähm beraten. #00:10:48-0#

30 Interviewer: Hm (bejahend). #00:10:50-2#

31 Befragte Person: Das heißt das Erfahrungswissen und Praxiswissen und möglichst auch ähm ich sage mal in unseren Bereich mit mehreren Standorten, wir haben natürlich die Möglichkeit, auf Wissen zuzugreifen von ganz Österreich, von unseren anderen Standorten und von Spezialisten, ja, aber wichtig ist, dass die Kunden, die ihr Vertrauen geschöpft haben zu einem Berater, ja, dass diese ähm wie soll ich sagen, über Basiswissen verfügen, weil die können das am besten vermitteln und denen wird das auch ähm geglaubt, (…) manches ist, wenn man vielleicht im Wissensbereich jetzt in Sachfragen oder Rechtsfragen geht, oft schwierig, das wirklich ähm darzustellen und wirklich einfach zu erklären, und da ist es oft auch dann ganz gut, wenn der Kunde vertrauen hat zum Berater und das heißt erfolgskritisch ist, dass ich möglichst umfassendes Wissen, wenn es möglich ist überhaupt heutzutage, schon habe weil, man kann den Kunden nicht jetzt zu drei, vier, fünf verschiedenen Personen schicken. Passiert auch mittlerweile bei größeren Strukturen und jeder Experte sagt dann was anderes. Wichtig ist es, dass man auf einen Nenner kommt und daher ist erfolgskritisch meiner Meinung nach ähm Wissenserneuerung natürlich immer wieder im Steuerrecht und auch in überhaupt in Rechtsbereichen gibt es sehr viele Veränderungen und diese Veränderungen muss man ähm sammeln, kennen und verstehen und dann kann man es weitergeben. In der Beratung jetzt sag ich mal noch in unserem Umfeld soll die Wissensarbeit ähm so weit gehen, dass man es halt für alle Bereiche betreibt, die Standard Bereiche (…) als Steuerberater, aber auch in der Buchhaltung, ich muss die richtige Buchhaltung haben, die Personalverrechnung, ….sehr viel Spezialwissen und das dieses vorhanden ist und das dann greifbar ist und dann das bündeln und dann eine möglichst gute Lösung für den Klienten oder Mandanten zu erreichen. #00:13:06-3#

32 Interviewer: Hm (bejahend) #00:13:06-3#

33 Befragte Person: Mithilfe welcher organisatorischen Maßnahmen naja. Wir kommen eh glaube ich später nochmal zu die KI-Themen, ja. #00:13:16-3#

34 Interviewer: Hm (bejahend). #00:13:16-3#

35 Befragte Person: Man hat jetzt aufgrund ähm der Datenbanken, und es ist erheblich ähm besser geworden, möglichst umfangreiches Wissen, ja abzufragen. Ähm die Schwierigkeit ist, ähm dass man fast einen Überfluss an Informationen hat und dann wirklich einen Filter hat. Ja, und ich weiß nicht, ob das die KI jemals schafft, ja in vielen Bereichen jetzt hier im Internet, das ist zu viel an Information und die Qualität dahinter. Wenn ich erfahren bin, dann weiß ich vielleicht, kann das qualitativ ähm wichtig sein. Also zu den organisatorischen Maßnahmen, ….also auf jeden Fall muss ich mal die Mittel bzw. die ganzen Datenbanken auf jeden Fall nutzen ähm. Ich finde aber genauso wichtig, dass man möglichst Leute, die viele komplexe Themen ähm bearbeiten und da meine ich jetzt nicht unbedingt nur die Steuerberater oder den Rechtsanwalt oder den Notar und so weiter, sondern ein jeder Mitarbeiter hat, hat im täglichen ähm Leben schwierige Fragen zu lösen und die werden auch von diesen Personen gelöst oder dass dieses Wissen dann nicht bei der Person bleibt, sondern verteilt wird. Und meiner Meinung nach kann dies vor allem durch zwei Mitarbeiter bei komplexen Gesprächen, um vier Augen Prinzip zu erhalten oder durch regelmäßige jour fixe, wie man das heutzutage nennt, …dass man dieses Wissen austauscht. #00:14:56-1#

36 Interviewer: Hm (bejahend) #00:14:56-1#

37 Befragte Person: Das heißt Erfahrung und weitergeben, weil manches Erfahrungswissen, wenn einer sagt, du könntest wochenlang ähm irgendwelche Themen lesen und so, und dann sagt einer, das geht nur so, weil ich das schon einmal so gemacht habe, aber den Fehler gemacht habe und dann also das heißt, diese Erfahrungswissen kann viel schneller wechseln als wie ähm theoretisches Wissen oder durch eine Basisausbildung, das ist wichtig, aber das Erfahrungswissen, das sollte möglichst täglich und auf jeden Fall regelmäßig durch standardisierte Treffen der Abteilungen ähm sich austauschen. #00:15:37-0#

38 Interviewer: Hm (bejahend). Das heißt, es geht auch darum, wenn ich Erfahrungen mache, dann weiß ich, was funktioniert in der Praxis. #00:15:41-7#

39 Befragte Person: Genau. #00:15:41-7#

40 Interviewer: Und das wird aber dann wahrscheinlich, oder ist schwierig zu sichern, dass ich sage, ok auf Grund dieser Erfahrung geht das so und so und das ist der Lösungsweg? In der Theorie würde er vielleicht ein bisschen anders lauten, aber in der Praxis lautet er so. #00:15:51-5#

41 Befragte Person: Ja, aber, naja, also #00:16:00-3#

42 Interviewer: War das so gemeint? Nur damit ich es richtig verstehe. #00:16:00-9#

43 Befragte Person: Nein ich meine ich kann wochenlang Literatur lesen, und manches werde ich in Erfahrung bringen, aber wenn mir einer sagt, hallo, da musst du aufpassen, da werden Fehler gemacht und da eine Geschichte dahinter ist oder ein echter Fall, dann merkt man es sich und daher kommt es zu einem Transfer. #00:16:18-8#

44 Interviewer: Hm (bejahend). #00:16:18-8#

45 Befragte Person: Natürlich selber lernt man meistens, wenn man Fehler macht, weil das vergisst man dann nie, weil wer will schon wirklich Fehler machen, ja? Aber wenn man es dann auch weitergibt, oder positive Erfahrungen, oder sage, das brauchst du da nicht oder so ähm was schon mal selbst durchgedacht ist und dann nochmal formuliert wird, brauche ich nicht selber nochmal neu erfinden, ja. Das heißt ich glaube schon durch regelmäßige Gespräche, dass auch Erfahrungswissen und Praxiswissen, das ich selbst noch nicht gemacht habe, auch wechselt, vielleicht nicht in dieser Intensität, aber ich kann ja nicht in allen Bereichen arbeiten. Aber man erfährt, naja da kann ich das jetzt machen oder so, … aber man muss sagen, Vorsicht bitte ja, und ähm vor einem Jahr oder so haben vielleicht alle gesagt, bist du wahnsinnig oder so, ähm wenn man einmal gewisse Informationen hat, was passiert ist und was passieren kann, ja und das gibt man dann weiter und dann braucht man das selber nicht erarbeiten, sondern das ist da quasi, hat schon irgendeiner das Problem schon mal durchgedacht und wenn der das weitergibt, dann #00:17:22-1#

46 Interviewer: …Hast du selber eine andere Wissensbasis. #00:17:23-9#

47 Befragte Person: Genau. Da möchte ich noch was dazu sagen. Ich weiß nicht, ob wir zu dem nochmal kommen aber ähm es muss halt, man sollte schaffen, dass man, ich meine heutzutage ist das eh nicht mehr so häufig, aber früher ist ein Wissen ein bisschen gebunkert worden und man hat geglaubt, ja wenn man viel Wissen hat und wenig hergibt, dann ist man quasi autark. Wenn man es in der Komplexität in diesem Bereich des Steuerberaters sieht. Da muss einem klar sein, dass man in sehr vielen Bereichen nichts weiß, ja. Und nur erfährt, wenn man mit anderen darüber redet. Das heißt, wenn man etwas hergibt, dann bekommt man etwas zurück, das klingt ein bisschen esoterisch, ist aber so. Ähm und wenn man nicht mit anderen spricht über Themen, dann wird man auch nichts erfahren, ja und Wissenserhaltung sag ich mal, kann nur funktionieren, wenn möglichst viele Mitarbeiter davon überzeugt sind, dass sie das Wissen ähm, dass das geteilt werden muss und soll und dass es etwas bringt und nicht dass ich sage, ich weiß das und sage das keinen anderen. #00:18:32-1#

48 Interviewer: Hm (bejahend). #00:18:33-0#

49 Befragte Person: Aber ich weiß auch in Konzernen und in größeren Strukturen, dass da sehr viel trotzdem noch Aufholbedarf ist, weil ähm ich glaube, wenn ich nur an meine eigenen Kennzahlen und meine eigenen Profite denke, dann könnte man zu anderen Lösungsmöglichkeiten kommen und ist jetzt man hört es immer wieder bei den Unternehmen, das sehr wohl oft Wissen zurückgehalten wird. #00:18:57-5#

50 Interviewer: Hm (bejahend). #00:18:57-5#

51 Befragte Person: Was für mich, ja unverständlich ist, weil ja. #00:19:03-7#

52 Interviewer: Hm (bejahend). Wichtiger Faktor, ja. #00:19:06-9#

53 Befragte Person: Hm (bejahend). #00:19:06-9#

54 Interviewer: Frage vier ist das Thema Wissensarbeit zwingend in der Unternehmensstrategie zu verankern? #00:19:17-0#

55 Befragte Person: Also bei uns auf jeden Fall und natürlich bei jedem Unternehmen, weil ähm früher hat man immer gesagt, na ja, es gibt halt verschiedene, weiß nicht Produktionsbereiche und so, ähm da reicht es. Wenn also einige Leute was wissen und alle anderen sollen arbeiten und Geld verdienen. In Dienstleistungs- und Beratungsberufen ähm wo die Wissensarbeit Kerntätigkeit ist, ja ganz wesentlich ist, ja muss das in der Strategie verankert werden, weil ohne Wissen kann ich nichts, ähm kann ich nichts beraten. Und da wird es ähm gewisse Standards geben müssen und ähm Datenbanken, wo man halt was sammelt, was man ausgearbeitet hat, aber dies nicht zu machen, das ist ja. #00:20:12-6#

56 Interviewer: Hm (bejahend). Das heißt Frage, weil du vorhergesagt hast, es kommt noch vor, dass Menschen Wissen nicht weitergeben, wenn ich es strategisch verankere. #00:20:22-6#

57 Befragte Person: Hm (bejahend). #00:20:26-1#

58 Interviewer: Kann ich da vielleicht Sicherheit geben, dass die Leute da gerne oder eher teilen? #00:20:28-9#

59 Befragte Person: Wir müssen es einmal verstehen, dass das sinnvoll ist und das es etwas bringt, ja. Weil ich erstens einmal, wenn ich selber jemanden etwas erkläre, das sagen viele Vortragende, wenn man ein Problem

selber einmal durchgedacht hat und dann ausspricht, dann versteht man es selber, das heißt beim Vortrag selber. Und wenn man das verstanden hat, ähm dass alle profitieren, weil dann kann ich eh gleich Einzelunternehmer sein, aber wenn ich in einer einem Unternehmen zusammenarbeite und gemeinsam ähm erfolgreich wirtschaften will, dann ist es für mich unverständlich, wenn man es nicht macht, ja. Aber es hat natürlich was mit Ängsten zu tun und man glaubt, dass man ersetzt wird, wenn der andere auch so gescheit ist. Nein, ähm das Wissen wird ja nicht verlagert auf andere, sondern es wird insgesamt mehr. #00:21:15-2#

60 Interviewer: Hm (bejahend). #00:21:17-3#

61 Befragte Person: Das entwickelt sich durch Kommunikation, natürlich auch durch Speichern und durch verschiedene Tools. Aber durch gemeinsames Bearbeiten oder Diskutieren von Themen ähm wird das Wissen erweitert. #00:21:31-1#

62 Interviewer: Hm (bejahend). #00:21:31-1#

63 Befragte Person: Und wenn das bewusst ist und das heißt, nur wenn ich es reinschreibe in die Strategie reicht es nicht auch, ich muss es halt auch vermitteln, warum und wieso, dass das so wichtig ist. #00:21:40-0#

64 Interviewer: Und vorleben wahrscheinlich #00:21:42-3#

65 Befragte Person: Und vorleben natürlich, ja. #00:21:42-6#

66 Interviewer: Hm (bejahend). Ja. Ok. Frage fünf. #00:21:52-1#

67 Befragte Person: Hm (bejahend). #00:22:02-0#

68 Interviewer: Glaubst du, dass es für das Vorantreiben von Wissensarbeit jetzt Fokus, Übergabephase, da speziell definierte Rollen brauche? Brauche ich zusätzliche Rollen? #00:22:04-2#

69 Befragte Person: Naja, zusätzliche Rollen würde ich jetzt nicht sagen. Ich würde einmal sagen, ähm der Übergeber ist der Übergeber, der Übernehmer ist der Übernehmer. Der Berater ist vielleicht wichtig in der Wissensarbeit, das Wissen ähm zu vermitteln, dass ähm dieser Nachfolgeprozess funktioniert, da sollte es quasi einen Generalunternehmer geben, der das in die Hand nimmt und sagt in welche Richtung es geht, alle Informationen ähm verteilt und sammelt, ja. Das heißt diese Verantwortung sollte es schon geben, ja. #00:22:46-6#

70 Interviewer: Ist das dann extern der Berater oder würdest du sogar sagen, das brauchst du intern im Unternehmen, beides oder nur eines? #00:22:52-8#

71 Befragte Person: Naja, im besten Fall, ich würde schon im Unternehmen, wenn ich jetzt das Wissen erhalten will, ja schon jemanden bestimmen, weil sonst nimmt sich ja keiner darum an und auch dass das Bewusstsein geschaffen wird, das Wissen immer wieder ausgetauscht wird. Und das kann ja von den Abteilungsleitern dann schon fix übernommen werden und so. Aber ich muss einen gewissen Rahmen haben und es natürlich schon in der Strategie verankern. Ich muss eine gewisse Standardisierung und Möglichkeiten haben, wie ich das Wissen einmal verteile, das heißt, gibt es eine wesentliche Literatur, bei uns gibt es da oft so gute Zusammenfassungen, die muss jemand verteilen, das heißt, es sollte schon diese Rolle geben, dass jemand aktiv verantwortlich ist. Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Personen braucht es, in einem kleinen Unternehmen sag ich mal, reicht vielleicht eine Person, die jetzt für die Wissensarbeit grundsätzlich einmal das Tempo vorgibt. Aber man darf nicht vergessen, dass diese Person nur sagt, beziehungsweise bewusst macht oder initiiert, dass verschiedene Sachen genutzt werden, verschiedene Tools, aber der Wissenstransfer selbst und die Wissenserhaltung kann nur durch Beteiligung von allen Beteiligten, (…) also aufgesaugt und weitergegeben werden. #00:24:15-5#

72 Interviewer: Hm (bejahend). #00:24:15-5#

73 Befragte Person: Aber natürlich ein Verantwortlicher, der quasi ein Wissensmanager ist und ähm schaut, dass es Instrumente gibt (…) vielleicht sprechen wir nachher noch über Modelle…. und es hat ja schon auch früher jour fixe gegeben, dann hat man sich länger zusammengesetzt und alles zerredet, jetzt ist mal wieder der letzte Stand des Unwissens, dass man sich kurz trifft und öfter, ja. Ich meine, wichtig ist, dass es regelmäßig passiert und das es passiert ja. #00:24:53-6#

74 Interviewer: Hm (bejahend). Aber das heißt, du brauchst jetzt keine eigene Rolle, dass du sagst der heißt jetzt Wissensmanager, sondern es könnte auch sein, dass #00:25:01-6#

75 Befragte Person: Naja, ich würde es vielleicht schon, mir würde es ganz gut gefallen, ja. Ein Wissensmanager oder so ich glaube schon, dass man so eine Stabsfunktion braucht, dass einer verantwortlich ist und sagt, dass Wissen wirklich ausgetauscht wird, ja. Ich meine wir haben zum Beispiel in unseren Bereich auch sehr viel standardisiert oder wird sehr viele Regelwerk von den Gesetzen vorgegeben. Das heißt, ich habe auch schon

eine Vorgabe, und das heißt ich muss einmal das Wissen, was da gelehrt wird. Aber natürlich gibt es so Schnittmengen, ja. Beratung ähm Übergabe- und Nachfolgeprozesse, da spielt sehr viel rein, ja, wie wir schon gesagt haben. Die einzelnen Bereiche, die früher ganz getrennt waren, Buchhaltung, Bilanzierung, die müssen eigentlich Basiswissen haben, jeder vom anderen, ja. Und dann glaube ich, versteht man es auch besser, dann haben wir Freude und dann gibt man es auch vielleicht gerne weiter, wenn man etwas Neues erfährt. #00:26:01-9#

76 Interviewer: Hm (bejahend). #00:26:01-9#

77 Befragte Person: Wenn man ein bisschen einen Überblick hat und nicht nur seine eigene Rolle, also, seine eigene Tätigkeit versteht, weil man ist ja nicht ein Buchhalter sondern man versucht, dem Unternehmer bei Entscheidungen zu helfen. Und da gibt es halt verschiedene ähm Tätigkeiten, die eh vom Gesetz vorgeschrieben sind. Aber wenn man nur die Buchhaltung kennt, was da passiert und bei Personalverrechnung und unter Bilanzierung zu wenig Informationen weitergibt, geht etwas verloren, das für Gesamtentscheidungen insbesondere bei Übergabephasen dann verloren geht und vielleicht entscheidend ist und ähm erfolgskritisch ist. #00:26:41-4#

78 Interviewer: Hm (bejahend), hm (bejahend) Ähm eine Frage noch. In der Praxis bei Betrieben, ist dir da schonmal untergekommen, dass da diese Stelle schon installiert ist? #00:26:57-1#

79 Befragte Person: Nein eigentlich nicht. #00:26:57-9#

80 Interviewer: Ok danke. #00:27:00-5#

81 Interviewer: War nur eine Ergänzungsfrage. (...) Ja. #00:27:04-5#

82 Befragte Person: Ja. Wir sind ja noch nicht durch, oder? #00:27:07-3#

83 Interviewer: Doch. #00:27:07-3#

84 Befragte Person: Nein die drei wichtigsten Eigenschaften #00:27:10-5#

85 Interviewer: Aso du hast gesagt, du willst es installieren. Ja, genau stimmt. #00:27:12-9#

86 Befragte Person: Ja. Naja, Offenheit, ja. Ich muss halt gerne mit allen ähm muss ja auch wie soll man sagen…zuhören können, ja. Weil es hat ja jede Tätigkeit und jeder Wissensbereich ähm eigene Bedürfnisse also Offenheit und man muss mit Leuten gerne reden, ja. Und halt natürlich dann gleich die Eigenschaft, etwas zu vereinfachen und nicht zu verkomplizieren. Ja, wir haben glaub ich Informationsflut. (…) …. das schwierige ist, das wesentliche herauszufiltern und das zu behalten und auch weiterzugeben und zu verwerten. Ja, und das wird immer schwieriger und ich hoffe, dass die KI da unterstützt, weil das Internet kann das nicht, ähm egal ob man jetzt Filme oder irgendetwas sucht, es gibt keine Qualität ähm Qualitätsfilter einen allgemeinen…. #00:28:05-6#

87 Interviewer: Hm (bejahend). #00:28:05-6#

88 Befragte Person: Und ich hoffe, dass man dort dann in der Zukunft oder beziehungsweise, dass man dann noch mehr wesentliche Informationen schneller findet. #00:28:20-7#

89 Interviewer: Hm (bejahend). #00:28:20-7#

90 Befragte Person: Rahmenbedingungen naja. Ich muss ja zulassen, dass die Leute vielleicht miteinander reden... #00:28:32-8#

91 Interviewer: Zeit geben #00:28:32-8#

92 Befragte Person: Wo einfach geschaut wird, und sie stehen da beieinander und reden, ja. Ich meine wir haben nur ein Raucherzimmer ist natürlich ein auslaufendes Modell, aber man sieht da wieder, wie und wo am meisten kommuniziert und dann viel ausgetauscht wird. Ja und man muss halt versuchen irgendwie das zu schaffen, dass sich die Leute quasi freiwillig treffen und nicht nur das ähm, ich geh dahin, dass ich irgendetwas machen muss, sondern dass sie wirklich davon profitieren in einer angenehmen Atmosphäre. Ich meine das Schönste wäre immer, wenn man rausgehen kann, irgendwo in die Natur oder so im Büro selber machen, wenn man selber in einem Problem drinnen ist und dann quasi oben drüber schaut, ähm ist das nicht so einfach, aber da muss man kreativ sein und Rahmenbedingungen schaffen, wo sich die Leute gerne austauschen. #00:29:16-8#

93 Interviewer: Hm (bejahend). #00:29:21-5#

94 Befragte Person: Sei es Tee, Kaffee, ich weiß nicht. #00:29:20-1#

95 Interviewer: Oder Raucherzimmer. Ja. Frage sechs. Was sind im Rahmen von Übergabe und Nachfolgeprozes-

sen deine Erwartungen an die genannten Rollen der Übergeber, der Nachfolger, des Managementteams, weitere Führungsebenen, Personalmanagement, externer Berater? Jetzt können wir es durchgehen. Deine Erwartungen an den Übergeber? #00:29:49-0#

96 Befragte Person: Übergeber, naja. Was am schwierigsten ist, also was ich eh vielleicht vorher schon kurz angesprochen habe, bei der Übergabe geht es nicht nur um sachliche, sondern auch um persönliche Themen, ja. Die man nicht einfach so ansprechen kann. Es geht um Wertschätzung und der Übergeber hat oft ein Lebenswerk, das er übergeben will, dass die Jungen vielleicht gar nicht mehr so schätzen oder andere Mitarbeiter, die vielleicht da ähm Übernahme machen sollen. Das heißt das Wesentliche wäre für mich das er einmal ganz klar sagt, was seine Wünsche sind, also Offenheit. Also das gilt für beide. #00:30:25-0#

97 Interviewer: Für Nachfolger auch? #00:30:25-0#

98 Befragte Person: Für den Nachfolger natürlich auch. Weil, wie ich vorher schon gesagt habe, wenn ich einfach irgendwelche Modelle, funktioniert das nicht. Wichtig ist, einfach schauen, was wollen die? Und dann muss ich schauen, ist das möglich? #00:30:36-0#

99 Interviewer: Hm (bejahend). #00:30:37-5#

100 Befragte Person: Und das Management Team, (…) ja, was für eine Erwartung hat das? Wenn das ein fremder Manager ist, weil oft im Familienbetrieb, ist ja der Gesellschafter, der Übergeber auch Geschäftsführer und der Junior wird dann auch Gesellschafter und ähm … und das ist ganz wichtig, weil man vergisst oft, der Übergeber meint, er hat so viel reingesteckt, so viel Wissen und Energie und er will halt nachher gut leben, aber kann das Unternehmen das überhaupt betriebswirtschaftlich stemmen ähm diese Wünsche. Die Erwartung an den Steuerberater oder Unternehmensberater sind Ratschläge, dass man sagt ja, was ist möglich, wieviel verträgt das Unternehmen. Erstens einmal für einen Kaufpreis oder irgendeine Rente oder ich zahl halt irgendwas in irgendeiner Form, ja, also wichtig ist, dass alle Beteiligten, aber vor allem einmal die direkt betroffenen Personen, das Management Team gehört da auch dazu, dass die auch einmal offen sind, und ganz klar sagen, was will ich ja und was wichtig ist auch. Weil ich glaube, es muss immer einen Kompromiss geben ja, weil jeder wünscht sich alles, ja, und das gibt es nicht, ja auch bei den besten Nachfolge-Modellen. Es gibt immer irgendeinen Nachteil und Vorteil, das heißt, Ich muss ein bisschen, ähm wie soll man sagen… mich schon mitbewegen und nicht sagen, nein, ich will unbedingt das Geld und da kann es sein, dass das nicht funktioniert. Das heißt, die Offenheit, aber auch eine gewisse ähm Flexibilität, sag ich mal. Und die Erwartungen an den externen Berater wäre, dass die einmal wirklich zuhören, ja. Und dann bleiben meiner Meinung nach, wenn man wirklich zuhört und die Wünsche erfasst, fast gar nicht so viele Möglichkeiten, die dann darzustellen sind. Entscheiden muss immer der Unternehmer selbst aber der externe Berater soll auch nicht ähm weiß ich nicht es war früher vielleicht auch anders, aber bei uns in der „anonymisierten Firma“ wird versucht wirklich für alle beide eine gute Lösung zu finden. Weil es gerade im Familienprozess, weil wir sprechen ja hierbei von der Übergabe gibt es ja oft eine Schenkung und so weiter. Das heißt, man will ja seinen Kindern ja meistens nichts Schlechtes, oder man will ja Lösungen auch mit Fremden. (…) Wir haben die besten Erfahrungen gemacht, dass man wirklich ähm offen Vor- und Nachteile für beide wesentlichen Beteiligten ähm klar darstellt. Zuerst einmal was wird gewünscht und dann, was ist möglich. #00:33:37-3#

101 Interviewer: Hm (bejahend). #00:33:37-3#

102 Befragte Person: Also Klarheit und Einfachheit, wenn es möglich ist, in einem komplexen Prozess, weil sonst wird dieser Prozess endlos und schafft mehr Probleme als er Lösungen bringt. #00:33:51-2#

103 Interviewer: Die HR an sich spielt Personalmanagement eine Rolle? #00:33:55-4#

104 Befragte Person: Natürlich ähm Erwartung natürlich, (unv.) also das heißt, gerade im Dienstleistungsbereich, der immer wichtiger wird, man sieht da heutzutage, dass der Wert vieler Unternehmen einfach das Personal ist und die Mitarbeiter ja. Und die Mitarbeiter müssen natürlich auch diesen Prozess folgen, ja. Die dürfen nicht verängstigt werden, das ist allen klar und muss aufgezeigt werden, dass es vielleicht sogar besser wird oder etwas besser wäre und was sich vielleicht verändern wird, aber da ist natürlich das Personalmanagement gefragt, dieses ganz sensible Thema, weil das geht ja nach außen. Auch das Personal hat Familie, Freunde, Bekannte, das heißt dieses interne Wissen und diese internen Themen, die der positiv oder negativ auslegen kann, dass das positiv ist. Das ist erfolgreiche Unternehmensnachfolge und das sollte ja besser werden und sich entwickeln, dass es heißt, die hat eine ganz wichtige Aufgabe. Ähm das sensibel und klar zu formulieren, dass die mit im Boot sind. #00:35:28-4#

105 Interviewer: Hm (bejahend). Ich springe einmal zu der nächsten Frage und verknüpfe es nochmal. Möchtest du noch was sagen? #00:35:36-9#

106 Befragte Person: Jaja, nein. #00:35:43-0#

107 Interviewer: Hast du eine oder mehrere Rollen innegehabt? So, jetzt spring ich nochmal zurück. Externe Berater #00:35:51-2#

108 Befragte Person: Ja. #00:35:51-2#

109 Interviewer: Ganz klar, ganz klar, ähm ihr wart ja selbst auch in einem Übergabeprozess drinnen. #00:36:00-4#

110 Befragte Person: Übergeber ja im Managementteam, eigentlich im Prozess der Übergabe, ja. #00:36:06-2#

111 Interviewer: Wie war das, also der Übergeber in diesem Fall? #00:36:06-4#

112 Befragte Person: Ja. #00:36:08-9#

113 Interviewer: Hast du da Erwartungen gehabt? #00:36:08-9#

114 Befragte Person: Natürlich, wenn sich etwas verändert, der Mensch ist immer …..es heißt ja immer der will Herausforderungen, weiß ich nicht... oder Spannung. Weiß ich nicht, ob wir das heutzutage noch brauchen. Aber man braucht, auch eine Perspektive ja und ähm meine Erwartungen an den Übergeber war, dass er klar kommuniziert, und das hat er gemacht. Und er hat auch eigentlich wie soll man sagen sogar eine bessere Perspektive, ja, geschaffen, ja. Als wie es vielleicht anders, wann es nicht so passiert wäre, ja diese Übergabe, wenn es eine andere Übergabe wäre. Ja, das heißt, der hat geschaut, dass das jetzt passt und auch für die Mitarbeiter passen könnte. Ja und daher die Erwartungen an den Übergeber war, dass er quasi klare Perspektiven für das Managementteam, den Betrieb, für die Mitarbeiter und auch für die Kunden schafft.. #00:37:04-9#

115 Interviewer: Hm (bejahend). #00:37:04-9#

116 Befragte Person: Weil wenn ich schon weiß, die Kunden werden da nicht mitspielen oder so …. das heißt, er muss ganz klar eine Strategie haben. An den Nachfolger Erwartungen ... Erwartung, ja natürlich das er das auch einhält, was er versprochen hat. #00:37:28-0#

117 Interviewer: Hm (bejahend), hm (bejahend). #00:37:28-0#

118 Befragte Person: Ja, und der externe Berater halt, dass man nicht irgendein Modell irgendwie ähm einredet, sondern einfach auch ganz neutral dargestellt wird, was ist möglich, ja. Und entscheiden muss man dann eh selbst. #00:37:50-5#

119 Interviewer: Habt ihr einen externen Berater dabeigehabt? Oder habt ihr das selbst gemacht #00:37:55-4#

120 Befragte Person: Na ja, genauso wie bei allen Prozessen, man braucht ja einen Rechtsanwalt und Notar natürlich. #00:37:59-8#

121 Interviewer: Die Experten, hm (bejahend). #00:38:00-0#

122 Befragte Person: Aber natürlich, die Richtung haben natürlich der Übergeber, Gesellschafter und Nachfolger vorgegeben ja. Und sehr klar, daher ist es zu einer Lösung gekommen. Die haben schon sehr klare Vorstellungen gehabt und jeder gibt nach, also es muss jeder quasi sich bewegen, ja und externe Berater natürlich sollte man aufnehmen, aber das kann auch gefährlich werden, wenn die externen Berater dann alleine irgendwelche Entscheidungen treffen, wenn man sich darauf verlässt, ja. Ich glaube dann kommen keine guten Lösungen raus, weil die Lösung kann eigentlich nur der Unternehmer selbst vergeben und der muss sagen, das will ich und der Berater soll sagen, das ist möglich. #00:38:46-8#

123 Interviewer: Hm (bejahend). Kurz noch zum Managementteam, das heißt, ihr seid da von Anfang an gut mitgenommen worden und seid da strategisch auch eingebunden worden. #00:38:57-7#

124 Befragte Person: Genau. #00:38:57-7#

125 Interviewer: Hm (bejahend) Super. Hm (bejahend)Dann springe ich nochmal zur nächsten Frage. Frage sieben. Haben wir noch was vergessen? (...) Habt ihr organisatorisch noch irgendwas angewandt, sprich ähm du in deiner Management Funktion? Hast du im Zuge von der Übergabe, hat sich für dich da was verändert? Hast du organisatorisch auch noch irgendein Instrument, das du verwendet hast? #00:39:25-0#

126 Befragte Person: Im Rahmen der Übergabe nicht nein. #00:39:29-3#

127 Interviewer: Das heißt, na gut du bist 21 Jahre dabei. #00:39:3 Wenn da nichts, also wenn da nichts hervorzuheben ist, dann #00:39:41-1#

128 Befragte Person: Naja, das ist zwar nicht festgeschrieben, aber das war halt immer die Offenheit des Gesellschafters bzw. Geschäftsführers bis zu einem gewissen Grad, er kann auch nicht alles aussprechen, aber grundsätzlich hat man quasi alle Informationen bekommen, die man sich erwartet. Also #00:40:10-2#

129 Interviewer: Warst du zu der Zeit der Übergabe? #00:40:12-8#

130 Befragte Person: Geschäftsführer, ja. #00:40:12-8#

131 Interviewer: Warst du da schon, oder? #00:40:15-0#

132 Befragte Person: Ja. #00:40:15-0#

133 Interviewer: Nur, dass ich es richtig verstehe. Hm (bejahend). Okay das heißt, wichtig ist, dass du also Rahmenbedingungen, dass wirklich alle Informationen bekommst, was passiert. #00:40:24-1#

134 Befragte Person: Ja, genau. Und du bist als Gesellschafter bzw. als Geschäftsführer den Gesellschaftern gegenüber verantwortlich, alles zu sagen, Wünsche, ja #00:40:31-6#

135 Interviewer: Hm (bejahend). #00:40:31-6#

136 Befragte Person: Und erstens für den Betrieb, ja, für die Mitarbeiter #00:40:39-4#

137 Interviewer: Hm (bejahend). #00:40:41-1#

138 Befragte Person: Und was er mit den anderen grundsätzlich ausverhandelt. #00:40:42-0#

139 Interviewer: Hm (bejahend). #00:40:42-0#

140 Befragte Person: Also quasi die klare Kommunikation, ja. #00:40:49-5#

141 Interviewer: Hm (bejahend). Passt. Dann springe ich weiter. Frage acht. Welche Wissens- und Managementmodelle sind dir bekannt? Kennst du Modelle oder aus der Praxis? #00:41:03-6#

142 Befragte Person: Jetzt kann ich eigentlich ich habe mich schon eine Zeit lang befasst. Mit diesen Modellen, mir fällt jetzt keine Begrifflichkeiten ein, wie das jetzt heißt so oder so. Eigentlich nicht ja. Also so rein jetzt ähm ein jetzt abstraktes wissenschaftliches Modell ist mir jetzt nicht bekannt. #00:41:24-6#

143 Interviewer: Hm (bejahend). Passt. Kein Thema. Dann springe ich weiter. #00:41:27-2#

144 Befragte Person: Hm (bejahend). #00:41:27-2#

145 Interviewer: Frage neun. Da geht es um Wissenstransfer. Wie kann Wissenstransfer zwischen Personen unterschiedlichen Alters, also generationsübergreifend deiner Meinung nach am besten funktionieren? Gibt es da, was man beachten muss? #00:41:41-5#

146 Befragte Person: Ja. Vertrauen. #00:41:44-4#

147 Interviewer: Ja. #00:41:44-4#

148 Befragte Person: Natürlich, durch längere Zusammenarbeit kann auch ein gewisses Vertrauensverhältnis entstehen, aber eher weniger. Du musst irgendwie ähm meistens ist es, weil ich weiß nicht… wo man privat ins Reden kommt bei Feiern oder Ausflügen, Reisen, miteinander was trinken oder so wo man ein bisschen die Hemmungen vielleicht verliert. Das man offen ist, ja. Aber wenn man sieht, wie und welche Sichtweisen der andere hat und nicht nur was Arbeit betrifft, sondern allgemein, ja. Und da kann Vertrauen entstehen, also nicht nur dann, aber es passiert eher nicht im Betrieb, sondern außerhalb. #00:42:31-4#

149 Interviewer: Hm (bejahend). Also nicht im betrieblichen Umfeld. #00:42:34-2#

150 Befragte Person: Ja genau. #00:42:34-5#

151 Interviewer: Das man ein bisschen was anderes #00:42:34-5#

152 Befragte Person: Ja genau. Wenn man rausgeht in die Natur und weiß nicht, wie man das, schafft, dass man aber vielleicht ein gewisses Vertrauen aufbaut und den anderen besser verstehen kann. Dann müssen wir es wissen und dann muss man miteinander geredet haben, aber nicht nur über fachliches, sondern auch über das normale Leben und dann sieht man, dass der andere, vielleicht der ältere auch seine Probleme hat und davon erzählt, wie das war und so weiter…. Das heißt, durch gemeinsame Aktivitäten, die nicht unbedingt die Arbeit betreffen. #00:43:07-8#

153 Interviewer: Das heißt, dass man dann auch den Menschen besser kennt oder kennenlernt #00:43:10-5#

154 Befragte Person: Ja, ja. #00:43:12-2#

155 Interviewer: Glaubst du, dass Fehler im Wissenstransfer einen erfolgreichen Übergabeprozess gefährden können und falls ja, worin bestünde die größte Gefahr? #00:43:19-1#

156 Befragte Person: ja natürlich, wenn ich ein wesentliches Thema habe, ja, und da hab ich eine Person und die habe ich nicht überzeugen können, dass diese das Wissen auch teilt und den anderen weitergibt, dass die da ein gewisses Level haben, bzw. die ein hohes Level hat und die andere gar kein Level haben, dann besteht da natürlich eine Gefahr. Und wenn ich natürlich einen Einzelunternehmer habe, der rein vom Knowhow lebt ja und der gibt das nicht weiter, dann ist das Unternehmen nichts wert, ja also die Mitarbeiter. Ähm und ich muss auch schauen und das wird ein Thema für die Zukunft sein, dass man Mitarbeiter nicht mehr voll beschäftigt, aber das Knowhow weiter transferiert wird und nicht nur so schrittweise, heutzutage sind viele überfordert und krank und so und hören einfach auf und dann ist das Wissen weg, ja und vielleicht gibt es da Modelle, dass mein das Erfahrungswissen ähm noch ähm #00:44:44-0#

157 Interviewer: Dass man einen längeren Zugang hat. #00:44:45-9#

158 Befragte Person: Längeren Zugang hat. #00:44:45-9#

159 Interviewer: Aus der Unternehmersicht, hm (bejahend). #00:44:47-8#

160 Befragte Person: …da muss man schon glaube ich, strategisch angehen, wenn man sagt, na ja, machst du das bitte, du bist eh noch erreichbar und so weiter und sofort, aber das ist schnell vorbei. Das muss man dann schon regeln und wenn man gar nicht mehr in einem Betrieb ist, gerade in so freiberuflichen Tätigkeiten das Wissen, ist es ja immer aktuell, muss aktuell gehalten werden und das ist dann schnell weg und dann nach 1 bis 2 Jahren passt das dann nicht mehr zusammen. Das heißt meiner Meinung nach wäre es gut, wenn Ältere irgendwie steuerlich gefördert würden und weniger Abgaben dafür zahlen müssten, um noch länger im Betrieb bleiben oder neben der Pension noch was dazu verdienen zu dürfen, auch wenn es vorzeitig ist und daher dann noch zu einem Wissenstransfer kommt. #00:45:37-2#

161 Interviewer: Hm (bejahend). Welche Methoden kennst und verwendest du, um den Wissenstransfer in der Praxis zu sichern? #00:45:41-9#

162 Befragte Person: Naja, wir arbeiten sehr viel mit standardisierten, wie soll man sagen, Checklisten. #00:45:49-2#

163 Interviewer: Hm (bejahend). #00:45:49-2#

164 Befragte Person: Aber Checklisten … ist halt eher eine Kontrollfunktion (…) aber meiner Meinung nach ist der Wissensaustausch gegeben durch gemeinsame Projekte beziehungsweise jour fixe bzw. standardisierte Termine wo halt aktuelle Themen ausgetauscht werden und möglichst viele sollen da natürlich dabei sein. Das ist natürlich immer sehr schwierig, denn es haben nicht alle denselben Wissensstand, aber sonst kann einer, der weniger hat, nie mehr kriegen, wenn er da nie dabei ist. Das heißt, ich müsste das immer wieder erweitern, dass möglichst viele Leute einen höheren Level erreichen. #00:46:30-6#

165 Interviewer: Das heißt, dass das Gesamtniveau dann gesteigert wird? #00:46:30-4#

166 Befragte Person: Hm (bejahend). #00:46:32-2#

167 Interviewer: Hm (bejahend). Frage zehn von dreizehn. So jetzt haben wir es dann. Schau ich noch, ob die eh aufnimmt. Woran erkennst du das das Wissen erfolgreich gesichert werden konnte? Wie und wodurch kann der Fortschritt im Übergabeprozess gemessen werden? Und gibt es Kennzahlen in dem Zusammenhang, die du vielleicht in der Praxis verwendest? #00:46:57-7#

168 Befragte Person: Ja, okay, aus den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen natürlich. Wenn sie ihr Unternehmen entwickelt, kann natürlich ähm Sanierungsthema auch sein oder so Kosten sparen, aber wenn wir das im positiven Sinne sehen, wenn ein Unternehmen gute Liquidität und Ertragskennzahlen liefert, dann würde das schon vielleicht bedeuten, dass der Wissenstransfer funktioniert hat. Ähm Fortschritt sowie Zielerreichungsgrade im Übergabeprozess. Naja, das ist eher glaube ich bei Befindlichkeiten zu erkennen ähm, dass man sieht, ob und wie sich die Leute fühlen, die dann quasi manche Personen ersetzen ja, und ob die das machen? #00:47:42-6#

169 Interviewer: Hm (bejahend). #00:47:44-0#

170 Befragte Person: Das heißt, wenn du eine komplexe Aufgabe beratest und du wirst das wahrscheinlich nicht oft machen, wenn du das Wissen nicht hast. Weil da wirst du schnell anstehen bei ähm wissensintensiven Berufen sage ich mal. Und wenn der das Wissen nicht hat, dann wieder er nicht viel Übergaben oder so Nachfolgeprozesse begleiten. Fortschritt ist glaube ich, wenn man sieht, dass man mit einzelnen Personen redet, dass sie immer Interesse zeigen an komplexeren Themen. #00:48:29-8#

171 Interviewer: Hm (bejahend). #00:48:29-8#

172 Befragte Person: Das fällt mir auf, weil am Anfang will ja nicht unbedingt mehr Arbeit, ja, das ist ja Mehrarbeit die Wissensarbeit, ja. Aber wenn man es dann hat und man merkt, dass die Leute Themen ansprechen, die sie vorher nicht angesprochen haben. #00:48:47-8#

173 Interviewer: Hm (bejahend). #00:48:47-8#

174 Befragte Person: …das sie eben ihr Beratungsfeld erweitern ja. Auch in der täglichen oder internen Kommunikation… #00:48:58-2#

175 Interviewer: Hm (bejahend). Das heißt, das war sowohl intern gemeint als auch bei Kunden? Darf ich das so verstehen? Das heißt, das habt ihr bei euch in dem Betrieb Übergabephasen gehabt und bei den Kunden auch in so einer Form? #00:49:08-1#

176 Befragte Person: Ja, Fortschritt. Beim Kunden wird es oft klassisch sein, vom Vater zur Tochter oder zum Sohn, ähm wird man sehen, wie weit ist der Vater noch präsent, ja. Das heißt, ich glaube, der Wissenstransfer hat gut stattgefunden, wenn der Senior die Präsenz nicht mehr hat. (…) ich finde es ganz gut, weil wenn ein Prozess ähm länger dauert oder rechtzeitig anfängt und der Sohn nicht von heute auf Morgen 100% der Anteile erhält, sondern langsam hineinwächst, ja. Aber wenn das abgeschlossen ist, sollte der Übergeber nicht mehr präsent sein. #00:49:55-2#

177 Interviewer: Also ist es ein Indiz dafür. #00:49:54-7#

178 Befragte Person: Und das sieht man sehr oft auch im Fernsehen….und es ist auch grundsätzlich sehr schön, natürlich, denn die Erfahrung ist auch wichtig und wird eh oft zu wenig geschätzt … aber wenn dann wirklich auch im hohen Alter immer nur den Senior Chef sieht und die Jungen sind nicht dabei, dann hat meiner Meinung nach das nicht so erfolgreich funktioniert. Weil es sollte einen Wechsel geben, ja und wenn das zu lange dauert, kann das natürlich auch ein Zeichen dafür sein, dass irgendeiner seine Wünsche nicht erfüllen hat können. #00:50:26-9#

179 Interviewer: Hm (bejahend). Wie war das bei euch? Also war das klar definiert, wann, wann der Übergeber sich zurückzieht. Hat es da einen Tag X gegeben? #00:50:40-7#

180 Befragte Person: Nein, eben auch das war auch gescheit, weil erstens einmal die ähm die Kunden haben ja Bindung zu Personen vor allem, das ist ja zum Glück auch so. Und darum ist der Wissenstransfer bei uns auch relativ weit gediegen, ja. Weil eben die Berater sehr selbstständig sind und eigene Beziehungen pflegen und nicht immer nur der Geschäftsführer, quasi die Kundenbindung hat, sondern die auch eigene Bindung haben. Das heißt aber auch natürlich, dass die auch ein ausreichendes Wissen haben, weil sonst wäre das nicht der Fall. #00:51:16-4#

181 Interviewer: Das heißt, vor der Übergabe hat da eigentlich schon ein Prozess gestartet, … #00:51:20-3#

182 Befragte Person: Ja. #00:51:20-3#

183 Interviewer: Diese Ebene schon #00:51:22-0#

184 Befragte Person: Genau. Das war halt immer der Zugang von allen Gesellschaftern. Der Übergeber hat denen vertraut und das ist ganz selten glaube ich da sind wir, glaube ich, relativ einzigartig. Nur die Berater, die haben so eine Bindung, wie oft nur Geschäftsführer, ja, aber das muss ich halt auch zulassen, ja, #00:51:47-0#

185 Interviewer: Hm (bejahend). #00:51:47-0#

186 Befragte Person: Und das heißt aber auch, dass der Zielerreichungsgrad funktioniert hat. Es gibt sehr viele Fälle, wo Kunden nur mit dem Obersten reden wollen…. dem Vorstand oder Geschäftsvorsitzenden. Aber wenn es andere Gute auch gibt, ja oder wenn der oder die dann wechselt, dann ist natürlich das Unternehmen viel weniger wert. #00:52:09-7#

187 Interviewer: Hm (bejahend). #00:52:09-7#

188 Befragte Person: Und das ist natürlich auch der Zielerreichungsgrad, dass die Kunden bleiben. Und so kann man es messen. Der Übergeber war bei Kunden am Anfang dabei, dann haben wir reduziert, aber es ist nie abrupt gewesen, das ist vielleicht auch für den Wissenstransfer wichtig, dass man manche Sachen miteinander macht, ja gemeinsam. Weil Wissen kann ich ja nicht von dem einen Tag auf den anderen transferieren jetzt wenn ich die Geschäftsführer Ebene anschauen, der Übergeber zum Nachfolger, das kann halt nicht in einem Tag passieren, auch der Umgang mit Kunden oder so weiter und daher war es gut, dass sie manches miteinander gemacht haben und wenn die Kunden dann bleiben, dann hat man eigentlich den Zielerreichungsgrad

geschafft ja. #00:53:07-4#

189 Interviewer: Hm (bejahend). #00:53:07-4#

190 Befragte Person: Also überwiegend sage ich jetzt einmal. #00:53:07-4#

191 Interviewer: Ja. Inwiefern kann deiner Meinung nach gute Wissensarbeit in der Übergabephase dazu beitragen, den Wert eines Unternehmens zu steigern? Welche Werte würden diese Steigerung belegen? Hattest du schon ein bisschen was gesagt vorhin. #00:53:35-7#

192 Befragte Person: Naja, natürlich, ja da kommt das Wissen vom Übernehmer und das kommt zusammen, und Wissen, wenn man das teilt und gemeinsam bearbeitet, ja. Es wird dann mehr und nicht aufgeteilt. Ja, das heißt, durch einen Zusammenhalt, durch viel Kommunikation, durch Weitergabe der Praxis und Erfahrung ähm kommt das Wissen, die Erfahrung und vielleicht unterschiedlichstes Wissen, das der Übernehmer hat zusammen, ja. Und das ergänzt sich und wird dann dadurch mehr, daher kann der Wert des Unternehmens mehr werden, weil ja glaube ich, jeder was beitragen kann, ja. #00:54:29-5#

193 Interviewer: Hm (bejahend). Das heißt mehr Wissen und besser den Kunden auch bedienen zu können vielleicht auch? #00:54:37-6# #00:54:35-7#

194 Befragte Person: Besser beraten ja. #00:54:34-6#

195 Interviewer: Hm (bejahend), hm (bejahend). #00:55:15-5#

196 Befragte Person: ähm die Wissensarbeit ist natürlich auch anderes Wissen als man glaubt, das ist nicht nur festgeschrieben Wissen und ähm vielleicht haben ältere Personen andere Wissenszugänge als Jüngere. Ja, und wenn sich das mischt von beiden Welten, dann kann dass das Beste sein. Welche Werte würden diese Steigerung belegen? Werte, naja Werte, Kundenzugang. #00:55:15-5#

197 Interviewer: Anzahl der Kunden, Aufträge wahrscheinlich, oder? #00:55:16-1#

198 Befragte Person: Mitarbeiter, ja. #00:55:18-0#

199 Interviewer: Hm (bejahend). Vorletzte Frage. Jetzt sind wir bei der künstlichen Intelligenz, die du schon angesprochen hast. Glaubst du, dass künstliche Intelligenz die Wissensarbeit zukünftig erleichtern oder sogar ersetzen kann? #00:55:31-5#

200 Befragte Person: Ersetzen sicher nicht, weil ich glaube nicht, dass ähm die Komplexität des Lebens schon so, so ähm Probleme hab ich also, ich hab noch nicht jetzt was der Chat GPT oder so, das macht halt eine gewisse, ähm das kann schon was glaube ich und macht so Standards und ja, aber das ist ähm bildet nicht das wirkliche Leben ab. Gesammelten Wissen, das dann verarbeitet wird, ja, vielleicht eine gewisse Richtung entwickelt wird, ja, ich glaube, dass es erleichtern kann, aber ersetzen ähm weiß ich nicht, es ist schon so viel passiert, ja. Ähm in nächster Zeit glaub ich nicht, weil auch Emotionen und Gefühle eine Rolle spielen… ich glaube, dass das nicht durch den Computer ersetzt werden kann in nächster Zeit. #00:56:33-9#

201 Interviewer: Hm (bejahend). #00:56:16-1#

202 Befragte Person: Außer ich würde die Probleme zum Beispiel bei uns im Steuerrecht lösen können, aber das wird nicht der Wirklichkeit entsprechen, (…) In Österreich ist es so, dass halt eine gewisse überregulierend ist, aber natürlich aber auch für viele ähm Lebensumstände gute Regelungen. Das heißt, man schaut, dass man wirklich auf die Umstände des jeweiligen Individuums ähm Regelungen hat, ja. Und das macht es natürlich ähm komplizierter, aber auch menschlicher, weil ich Rücksicht nehmen, ja, das heißt, die Gesetze nehmen Rücksicht auf den Menschen, die Steuergesetze bis zu einem gewissen Grad ja. Aber wenn ich das so vereinfachen würde, dann könnt ich natürlich sagen, wenn ich sage ja jederzeit ähm von seinen Einnahmen ähm 30 Prozent Steuern ja dann brauche ich natürlich einen Steuerberater nicht mehr. Ja, aber wenn ich die Komplexität des Lebens in alle Richtungen abbilden will und verstehen und auch erklären will ähm habe ich noch nicht irgendwie ein Produkt gesehen, dass das kann…. bis jetzt? Ja das wird vielleicht noch kommen, aber, dass das wirkliche Menschen ersetzt, glaube ich nicht. #00:57:51-5#

203 Interviewer: Die letzte Frage wäre, hast du abschließend noch Tipps oder Anregungen, wie die Wissensarbeit 2050 aussehen sollte? Oder deckt sich das mit deiner Aussage, die du vorher gemacht hast? #00:58:05-2#

204 Befragte Person: ähm die Tools, wenn man jetzt KI hernimmt, das es quasi einen gewissen Qualitätsfilter gibt, ja oder beziehungsweise die gewisse Relevanz von Themen und weiß nicht, wie man das schaffen kann, dass man zum Beispiel, ob irgendwer etwas postet oder ein Universitätsprofessor wissenschaftlich mit einem Thema sich auseinandergesetzt hat ist natürlich ganz anders, weil es ja eben im Alltag ja schon vermischt wird, ja. Und im Berufsleben ähm wäre gut, wenn man wirklich das Wesentliche, nach Relevanz, schneller bekommt und vielleicht vorformuliert wäre ja. #00:58:50-2#

205 Interviewer: Hm (bejahend). #00:58:50-2#

206 Befragte Person: Aber das wäre vielleicht, dass die Informationsflut einen gewissen Qualitätsfilter hätte, dass man leichter ähm relevante Informationen findet und 2050 wäre schön, wenn die Menschen ihr Wissen teilen… #00:59:26-5#

207 Interviewer: Hm (bejahend) super. Danke sehr.

8.7 Transkription Experteninterview IP07

Unternehmen:	KMU-Produktionsbetrieb in der Bau- und Holzbranche
Rolle:	Geschäftsführer und Übergeber
Betriebszugehörigkeit:	zwischen 20 und 25 Jahren

1 #00:00:08-4#

2 Interviewer: Ich werde jetzt die Aufzeichnung starten und hoffe, das ist in Ordnung? #00:00:11-8#

3 „anonymisierter Übergeber“: Ja #00:00:11-8#

4 „anonymisierter Nachfolger“: Ja #00:00:11-8#

5 Interviewer: Ich teile den Bildschirm und beginne mit der ersten Frage, diese lautet: welche Berührungspunkte mit Wissensarbeit haben Sie in ihrem Unternehmen beziehungsweise beruflichen Umfeld? Das heißt, wo sind sie Wissensempfänger, wo geben Sie Wissen weiter, im täglichen Tun? #00:00:34-8#

6 „anonymisierter Übergeber“: Ja, also ich bin neben meinen Beruf als Geschäftsführer in der Firma auf der Wirtschaftskammer tätig als „anonymisierte Funktion“. Da habe ich natürlich irrsinnigen Wissensempfang von anderen Kollegen und Firmen. Und gerade auch, was rechtliche Themen betrifft. Das wird dann in der Firma besprochen und geteilt. Wir haben eine sehr offene Firmenkultur. Wir versuchen viel zu reden, wir sitzen eigentlich alle, bis auf den „anonymisierter Nachfolger“, gemeinsam in einem Büro. Lacht: aber das ist räumlich nicht anders möglich. Aber bevor einmal der Wechsel stattfindet, wird er neben mir sitzen oder bei uns im Büro. Und durch viel reden und diskutieren dieser Dinge, wird das Wissen weitergegeben. Meiner persönlichen Meinung ist die offene Unternehmenskultur eine der wichtigsten Dinge, um Wissen weiterzugeben. Weil wenn ich heute irgendetwas schriftlich aufbewahre, dass kann zum einem falsch verstanden werden, beim Reden kann man ja nachfragen. Und so machen wir halt hauptsächlich die ganze Wissensarbeit, dass wir darüber reden. #00:01:48-0#

7 „anonymisierter Nachfolger“: Und was auch sicher noch vielleicht anzuhängen ist, sind eventuell neue Richtlinien, Normen, Gesetze, dass man sich hier sehr genau einliest, damit das dann in der Praxis auch gut angewendet werden kann? #00:02:00-8#

8 Interviewer: hm (bejahend) super, danke. Dann springe ich gleich zur zweiten Frage. Jetzt setzen wir den Fokus auf Übergabe- und Nachfolgeprozesse. Was unterscheidet ihrer Meinung nach die herkömmliche Wissensarbeit von jener Wissensarbeit im Rahmen von einer Übergabe oder einem Nachfolgeprozess? Was wären hierbei wesentliche Merkmale? #00:02:22-7#

9 „anonymisierter Übergeber“: ein wesentliches Merkmal ist, wenn ich es vernünftig mache, langfristig plane. Meistens bzw. am besten mit einer Backuplösung. Dann das zweite ist bei so einem Prozess 100%iges Vertrauen, das muss vorhanden sein. Und die Geschichte wachsen lassen. Und wir sind eben gerade in einem derartigen Prozess, weil wir wieder einen Generationswechsel haben. Und wir haben vor 2 Jahren ein Seminar gemacht, wo es genau um dieses Thema gegangen ist. Was sollen wir aufzeichnen, welche Instrumente gibt es dazu. Wir beginnen das wirklich zeitgereicht. Der „anonymisierter Nachfolger“ kann aus heutiger Sicht mein Nachfolger werden. Ich sage immer, maximal 10 Jahre arbeite ich noch. Aber wir reden jetzt schon offen über dieses Thema. Da kann man gar nicht früh genug damit beginnen. #00:03:22-0#

10 „anonymisierter Nachfolger“: auf der anderen Seite vom Führungspersonal haben wir oder nehmen wir uns genügend Zeit, damit wir da wirklich eine Führungskraft ordentlich aufbauen können, dem wirklich alles erläutern, erklären, vorzeigen können und damit da wirklich mehr oder weniger nahtloser Übergang stattfindet und das auch über mehrere Jahre hinweg. #00:03:44-5#

11 Interviewer: hm (bejahend) perfekt. Da gibt es nichts hinzuzufügen. Ich springe gleich zur nächsten Frage. welches erfolgskritische Wissen konnten Sie in ihrem Unternehmen erkennen. Wie haben Sie dieses Wissen als erfolgskritisch identifizieren können? Welches Wissen ist wichtig, damit es gut weiterlaufen kann? #00:04:04-7#

12 „anonymisierter Übergeber“: Das ist generell ganz schwierig, ich habe das selbst gesehen, als ich vor 22 bzw. 23 Jahren Geschäftsführer in diesem Unternehmen wurde. Da gibt es ganz viel Wissen. Wissen was nicht weitergeben werden kann, weil das einfach die Erfahrung ist, und die muss man selbst machen. Und es war seinerzeit schon ganz klar, dass wir Kunden verlieren werden, denn es ist so, und das ist unbestreitbar, es gibt Sympathie und Antipathie. Aber dafür konnte ich wieder Kunden gewinnen, die mit meiner Vorgängerin nicht wirklich etwas anzufangen wussten. Man kennt ja diese Modelle, das wahrscheinlich wirklich 70% der Mensch ausmacht und nicht das Wissen. Und das kann man nur bedingt weitergeben. Man kann eben, und darum ist mir das wichtig, dass man oft darüber redet, über Kunden, Kundenbeziehungen, darauf hinweist, der Kunde legt besonderen Wert auf des oder der andere Kunde legt besonderen Wert auf jenes, ...und das so gut wie möglich und einfach weitergehen und begleitend machen. Aber definitiv ist es so, dass ich da nichts aufschreiben kann, ... weil ich es nicht in Worte fassen kann. Das ist das, was viele abstreiten, aber es ist so...das berühmte Bauchgefühl, was man für die Kunden dann kriegt. Und organisatorische Maßnahmen ist einfach. Ja, wir werden das wirklich begleitend machen und reden, reden, reden, reden und wenn Fragen da sind, muss wer da sein. Muss man einfach offen sein. Es darf nichts Vorwurfsvolles geben und Fehler darf man machen, ganz wichtig und vom Tool her sind es in einem eher typischen KMU, wir es sind, ist es einfach der Mensch, der es ausmacht. Da kann ich kein System und kein Werkzeug darüberstülpen, das wird auch kein einziger KMU machen, weil man die Ressourcen gar nicht hat in der Verwaltung, sondern da ist wirklich die Frage, wie weit kann wer loslassen und wie weit kann wer vertrauen. Ja, und da kann ich noch so viele Systeme haben, ...die meisten oder viele scheitern eben daran, dass sie nicht loslassen können. #00:06:13-5#

13 Interviewer: Darf ich hier noch kurz fragen, ...also Tools an sich werden wahrscheinlich schon verwendet? Irgendwo werden die Dokumente erfasst und gelenkt, also die Basis wird schon vorhanden sein, aber wirklich dieses Erfahrungswissen, wovon wir jetzt gesprochen haben, das wird jetzt nicht explizit in einem Tool gesichert? #00:06:29-5#

14 „anonymisierter Übergeber“: Das wird nicht gesichert, genau. Und die Dokumente, und alles, was da ist, ist für jeden zugänglich, das handhaben wir sehr offen, da ist nichts gesperrt, das ist einfach das Vertrauen in der Mannschaft, ja, das ist eher unüblich für Betrieb, aber der Erfolg gibt uns recht. Gerade in der Führungsstruktur gibt es keine Geheimnisse. Jeder weiß Bescheid, was passiert. #00:06:56-8#

15 Interviewer: „anonymisierter Nachfolger“ magst du noch etwas ergänzen, oder waren das die wesentlichen Faktoren? #00:06:56-8#

16 „anonymisierter Nachfolger“: Nein, es sind schon noch Faktoren. Bei der Frage "a" ist es natürlich bei vielen Kunden die Qualität, die für uns spricht. Hierbei auch das Wissen weiterzugeben gerade im handwerklichen Bereich ist sehr wichtig. Und auch den Mitarbeitern und Führungskräften nahelegen, dass auf diese Qualität Wert gelegt wird.
Organisatorische Maßnahmen...wie bereits gesagt wurde, handelt es sich um einen langjährigen Prozess, hier alles schriftlich festzulegen macht wenig Sinn. Und Tools haben wir unsere Programme, wo jeder wie gesagt, Zugang bzw. Zugriff darauf hat. Das ist einfach das Wichtigste, das andere ist „Lerning by Doing“. #00:07:54-9#

17 Interviewer: hm (bejahend) super, danke. Frage 4: strategische Themen ... Ist das Thema Wissensarbeit zwingend in der Unternehmensstrategie zu verankern? Braucht es hierfür einen eigenen Punkt oder läuft es sozusagen mit anderen Punkten mit? #00:08:10-0#

18 „anonymisierter Übergeber“: das ergibt sich eigentlich selbst, da brauche ich keinen eigenen Punkt dafür. Nochmal, das hängt eigentlich davon ab, welche Firmenkultur man hat. Wir haben eben, und das ist auch ein Riesenvorteil in Österreich, diese kleinen Firmen, die familiengeführten Unternehmen, und diese sind viel wendiger und schneller und diese machen das, ohne es eigentlich zu wissen. Das ist das Interessante, man macht es, ohne es zu wissen. Und in einem großen oder größeren Betrieb bzw. Konzern brauche ich diese Richtlinien. Da habe ich viele Abteilungsleiter und Vorgesetzte. Bei uns ist die Hierarchie flach, komplett flach, ja, und das macht es leichter. Und da macht man diese Dinge automatisch, ohne dass man weiß, dass man es eigentlich macht. #00:09:07-7#

19 Interviewer: zur nächsten Frage, oder magst du „anonymisierter Nachfolger“ noch etwas dazu sagen? #00:09:08-5#

20 „anonymisierter Nachfolger“: ich glaube auch, im KMU-Bereich ist die Strategie nicht so schriftlich festgehalten wie in vielen Konzernen oder großen Betrieben. Da passiert es eher durch Kommunikation, dass sich eine Strategie irgendwie mehr oder weniger daraus entwickelt und nach der auch der Großteil der Mannschaft dann agiert. Aber nicht so dass es irgendwo explizit festgehalten wird. #00:09:41-4#

21 „anonymisierter Übergeber“: wobei wir natürlich schon eine Unternehmenspolitik haben, genauso wie einen Nachhaltigkeitsbericht, wo wir uns zu gewissen Punkten bekennen, wer wir sind und was wir wollen. Das leben wir auch. Wir sind auch ein SSC zertifizierter Betrieb. und wir versuchen das wirklich zu leben, es gibt einen monatlichen Newsletter und es wird ordentlich kommuniziert. Und das ist glaube ich eines der Erfolgsrezepte von vielen KMUs, weil sie viel machen, was es auch in großen Unternehmen gibt, aber eben nicht so bewusst, wie man sagt, die wird geplant und aufgezeichnet die Strategie. Die hat sich über die Jahre ebenso entwickelt.

#00:10:15-3#

22 Interviewer: gelebte Werte und gelebte Strategie #00:10:17-1#

23 „anonymisierter Übergeber“: genau, ja #00:10:18-9#

24 Interviewer: besser als verschriftlicht und nicht umgesetzt. #00:10:18-7#

25 „anonymisierter Übergeber“: genau #00:10:39-0#

26 Interviewer: Frage 5: jetzt geht es um die Rollen. Braucht es Ihrer Meinung nach für das Vorantreiben von Wissensarbeit in der Übergabephase, speziell definierte Rollen oder ist es sozusagen mit bestehenden Rollen abgedeckt? Durch Übergeber, Übernehmer oder Nachfolger beispielsweise? #00:10:55-2#

27 „anonymisierter Übergeber“: Ja, das ist grundsätzlich abgedeckt. Man muss es halt nur irgendwann einmal klar sagen oder rechtzeitig kommunizieren und dann sagen, ja, und jetzt kümmerst du dich halt darum. Aber die Personen sind die gleichen oder die wesentlichen Personen, die wichtig sind und dann wird das durchgeführt. Und das haben wir auch genauso gemacht bis dato. „anonymisierter Nachfolger“ da kannst du vielleicht mehr dazu sagen. #00:11:17-4#

28 „anonymisierter Nachfolger“: ja. so wirklich einen Mediator gibt es bei uns nicht. Es sind 2 maximal 3 Personen, die hier involviert sind. Hier wurde zuvor klar ausgesprochen und geklärt, wer an wen übergibt. Natürlich im Vorfeld in gemeinsamer Abstimmung, wer zur Wahl steht und wer sich auch dafür bereit erklärt, besprochen. Und dann wird das „step by step“ oder Hand in Hand eigentlich übergeben. Eben wie vorhin gesagt, über langjährige Dauer hinweg. #00:11:55-1#

29 Interviewer: Frage 6: Ich gehe nochmal näher auf die Rollen ein. Was sind die Erwartungen in diesem Prozess an die einzelnen Rollen? Also Übergeber, Nachfolger, das Management Team? Die nächsten Führungsebenen, Personalmanagement, ...externe Berater haben wir in dem Fall nicht. Gibt es da spezielle Erwartungen an die jeweilige Rolle? #00:12:14-7#

30 „anonymisierter Übergeber“: ja sicher, dass der Übergeber bereit ist zu übergeben, der Nachfolger wirklich will und nicht gezwungen wird. Und, dass das Management Team oder das kleine Führungsteam, das wir haben, alle damit einverstanden sind. Denn sobald einer sagt, dass will er nicht, dann wird es nicht mehr ganz so harmonisch sein im Team. Und diese Person muss zu uns passen, in etwa gleich gestrickt sein und mit uns an einem Strang ziehen. Das sind die Voraussetzungen. Und Personalmanagement in dem Sinn machen wir gemeinsam (Übergeber und Nachfolger). Sobald eine Person auffällt, der sich für höhere Aufgaben zur Verfügung stellt, dann werden wir ihn fördern. Dann macht das auch wirklich Sinn. #00:13:03-5#

31 „anonymisierter Nachfolger“: Ja, das ist bei uns auch was, was wir im kleinen Kreis, im Führungs- oder Managementteam eben auf Seminar besprechen, uns beratschlagen. Hierfür haben wir einen externen Berater dabei bzw. einen Seminarleiter, der uns hierbei unterstützt, wen wir uns als nächste Führungskraft wünschen würden, noch bevor diese Person bereits etwas davon weiß. Erst dann wird in weiterer Folge mit dieser Person kommuniziert. Also mehr oder weniger machen wir uns das in den Seminaren aus, wer dann als nächste Führungskraft geeignet ist. #00:13:36-3#

32 Interviewer: hm (bejahend) bin begeistert…(lacht)...ok, nächste Frage, Frage 7: Welche Rollen haben Sie inne? Also Sie sind der Eigentümer bzw. der potenzielle Übergeber, oder? #00:13:51-4#

33 „anonymisierter Übergeber“: ich bin der Geschäftsführer. Eigentümer ist mittlerweile eine Stiftung. Weil die Familie wollte, dass die Firma so weiter besteht nach dem Ableben des Eigentümers. Ich bin eben seit 23 Jahren der Geschäftsführer und hatte das Glück, „anonymisierter Nachfolger“ war der erste Lehrling, den ich aufgenommen hatte. Ich hatte dann sozusagen gleich einen Glücksgriff gemacht. Er hat dann viel Weiterbildung gemacht, aus heutiger Sicht will er, und ich hoffe, er ändert seine Meinung nicht. (lacht) Ich mache es ihm schmackhaft (lacht) es hat alles Vor- und Nachteile, das weiß er. Aber es überwiegen die Vorteile. Ich sage zwar auch öfter, ich würde es nicht mehr machen, aber so ich mich kenne, ich würde das natürlich wieder machen, denn es ist das Schönste, wenn man frei gestalten kann, man keinen Vorgesetzten hat, wenn man ein super Team hat, für das man dann selbst verantwortlich ist. Ja, und meine Rolle ist eben von daher das Schiff zu leiten durch alle Widrigkeiten, die die letzten 20 Jahre so erfahren habe, ... schöne Jahre, weniger schöne Jahre, schwierige Jahre, ...Corona, Ukraine Krieg, keiner weiß, wie es weitergeht, Baukrise, ... ja, aber man wächst an den Erfahrungen und man lernt dazu und das probiere ich auch weiterzugeben. Wenn man in einer gut aufgestellt Firma ist, so wie wir es sind, dann kann man das ganz ruhig angehen und morgen gibt es wieder einen Tag und es läuft weiter und ist keine Krise oder ... meine Güte am Anfang bei ersten Kündigungen oder wenn Aufträge verloren wurden, ... ist es mir wirklich nicht gut gegangen. Heute, ja, ... morgen ist wieder ein neuer Tag, eine neue Chance und es geht immer irgendwie weiter. Und diese Ruhe versuche ich natürlich dann schon auch auszustrahlen mittlerweile und auch weiterzugehen und zu sagen, es ist ein echt super Job. #00:15:46-3#

34 Interviewer: „anonymisierter Nachfolger“ bei dir? Du bist der potenzielle Nachfolger? D. h. momentan bist du in

der Management- bzw. Führungsebene? #00:15:54-6#

35 „anonymisierter Nachfolger“: genau. #00:15:54-6#

36 Interviewer: Magst du hierzu noch ein paar Worte zu deiner Rolle sagen? #00:15:54-6#

37 „anonymisierter Nachfolger“: Ich bin auch wie vorhin gesagt 22 bzw. 23 Jahre im Unternehmen. Ich habe vom Lehrling bis zur Führungsebene alles durchgemacht. Ich habe viele Zeiten miterlebt, auch wo es schwierig war und nicht ganz so gut lief. Es ist ein ständiges bergauf und bergab. Aber man kommt immer irgendwie raus und es geht wieder weiter. #00:16:42-2#

38 „anonymisierter Übergeber“: Meine Chefin war noch im Betrieb als ich anfing. Ich hatte 3 bzw. 3,5 Jahre Einarbeitungsphase, bevor ich Geschäftsführer wurde. Sie war auch noch 3 Jahre immer greifbar und anwesend. Das war wirklich sehr angenehm, dass man hier eine Stütze bzw. Unterstützung gehabt hat. Und natürlich möchte ich das genauso weitermachen. Es war zwar vielleicht nicht alles ganz optimal bzw. so wie ich es empfunden habe und das möchte ich dann natürlich besser machen. Und ich möchte, dass mein Nachfolger gut unterstützt wird und einfach auch genau dieselbe Rückenstütze hat, wie ich sie hatte. Das ist ganz wichtig. Ich habe nie einen Vorwurf gehört. Völlig egal, wenn etwas schlecht lief. Ich konnte immer frei entscheiden. Es wurde ordentlich diskutiert. Das ist besonders wichtig, dass ordentlich darüber gesprochen wird und auch akzeptiert, dass es jemand anderer auch anders macht. Und das ist sicherlich schwierig, das weiß ich. Aber ich hatte ein gutes Vorbild. Sie hat es einfach akzeptiert, dass es jetzt anders wird, auch anders gemacht wird. Sie war nicht erfreut, als ich das Firmenlogo geändert habe (lacht)...aber das hat sie auch akzeptiert und ein paar Monate später auch gesagt, sie haben recht gehabt. Und genau diese Dinge habe ich mir gemerkt und ich werde es genauso machen. Und wenn „anonymisierter Nachfolger“ meint, er möchte oder muss es anders machen. Dann werde ich das so akzeptieren und ihm nicht dazwischen gehen. Denn er muss dann auch den Kopf hinhalten, falls etwas schief geht. Wobei ich bei ihm keine Angst habe, das etwas schief geht. #00:18:15-5#

39 „anonymisierter Nachfolger“: ja, ich sehe es auch bei einer Führungskraft, die ich zurzeit unterstütze oder mehr oder weniger herangeführt habe. Jeder Mensch macht es anders, sei es jetzt Alter, sei es die persönliche Erfahrung oder das persönliche Bauchgefühl, ...man muss die Mitarbeiter arbeiten lassen und wenn sie Hilfe brauchen, dann kommen sie nachfragen und sie wollen unterstützt werden.... und wenn sie nicht kommen...dann passt es auch (lacht) wenn es grundsätzlich passt, was sie machen, dann muss man sie machen lassen. #00:18:53-9#

40 Interviewer: hm (bejahend) eine Theoriefrage noch. Welches Wissensmanagement Modell ist ihnen bekannt? Gibt es da Modelle, die in der Praxis vielleicht schon einmal angewandt wurden? #00:18:59-3#

41 „anonymisierter Übergeber“: wir haben auf unserem Seminar eines gemacht, aber ich habe es vergessen, wie das heißt. (lacht) #00:19:07-7#

42 „anonymisierter Nachfolger“: wirkliche Modelle haben wir in dem Sinn nicht, wo wirklich ein Wissen festgehalten wird. Weil es eben längere Prozesse sind, die wir einhalten und eben die Kommunikation, Jour fix und die kurzen persönlichen Gespräche für uns viel Mehrwert haben. #00:19:23-4#

43 „anonymisierter Übergeber“: Ich meine das eine, was wir uns vom Seminar mitgenommen haben... „anonymisierter Nachfolger“ übernimmt ja auch jetzt vom Kollegen wieder einiges an Aufgaben. Das man hierbei gewisse Dinge schon verschriftlicht, sich hinsetzt und einen Plan erstellt. Welche Punkte gibt es, worüber haben wir noch nicht gesprochen und ist noch nicht erledigt. Und dort, wo wirklich Notwendigkeit besteht, das wird dann schriftlich festgehalten. Das haben wir uns vom Seminar mitgenommen, aber wie das Modell heißt, dass wir hier anwenden, wissen wir nicht. Wir haben uns einfach das herausgenommen, was für uns am meisten Sinn macht. Und genau so machen wir es. #00:19:55-5#

44 „anonymisierter Nachfolger“: es gibt ja auch EDV-Programme, die auf mögliche Modelle aufgebaut sind. Also hier haben wir eigentlich kein Modell, das wir verwenden bzw. kein Programm dafür. #00:20:06-4#

45 Interviewer: Ich unterstelle jetzt einmal positiv, Sie haben es ja auch schon in einigen Aussagen bestätigt, dass Modelle grundsätzlich gelebt werden oder Ansätze von Modellen gelebt werden. Und auch die Tatsache, dass sie eine Zertifizierung haben, bestätigt, dass der Verbesserungskreislauf bzw. der gelebte Verbesserungskreislauf (KVP) und da ist eigentlich auch ein möglicher Ableger von Wissensmanagement. Aber wichtig ist das bzw. was gelebt wird bei ihnen, ohne zu wissen, wie ein Modell heißt. Das ist grundsätzlich besser.....der nächste Punkt bezieht sich auf Wissenstransfer. Wie kann Wissenstransfer zwischen Personen unterschiedlichen Alters ihrer Meinung nach am besten funktionieren? Hierzu haben sie schon einige Dinge gesagt, wie Vertrauen beispielsweise... #00:21:06-9#

46 „anonymisierter Übergeber“: Genau, Vertrauen und Zeit geben. Und wir versuchen auch selbst, nachdem wir es gewohnt sind in der Firma, weil sehr viele Nationalitäten vertreten, sind bei uns, wo wir über Jahre versucht, dass es keine Unterschiede gibt, dass wechselseitig Respekt vorhanden ist, bei uns passiert alles auf Augenhöhe, das ist ganz wichtig. Und ich glaube, dann passt das auch am besten mit Wissenstransfer. Und ich fordere auch immer wieder bei Unterweisungen, oder bei Ansprachen, beim Sommerfest usw. die Leute zu motivieren, dass

sie ihr Wissen an die Lehrlinge weitergeben. Ihnen klarzumachen, der Lehrling ist ihre Zukunft. Das nicht im Vorhinein gesagt wird, der kann das nicht. Sondern der Appell, bringt ihm was bei, denn der wird auch eure Pension einmal zahlen oder euch helfen, wenn ihr im höheren Alter seid. Das ist das eine, also wesentlich ist Vertrauen. Dann eben zwischen Alt und Jung keinen Unterschied machen, sondern alle gleichwertig zu sehen. Nicht zu bewerten, der ist besser oder ist ein Vorgesetzter. Das wird bei uns nicht so hierarchisch gelebt. Bei uns darf jeder mit jedem reden. Bei mir ist auch immer die Türe offen. Ausländische Mitarbeiter artikulieren sich anders oder manchmal auch etwas lustig (lacht) aber das darf man nicht persönlich nehmen. Man sollte für ein gutes Klima in der Firma sorgen. Und wenn das Arbeitsklima passt und auch die Mitarbeiter untereinander gut miteinander können. Dann funktioniert der Wissenstransfer auch von allein. Vorausgesetzt, es wurde verstanden. Man muss immer wieder darauf hinweisen, dass das wichtig ist. #00:22:42-5#

47 Interviewer: Darf ich hier noch die Frage "b" ansprechen? Worin bestünde dann die größte Gefahr? #00:22:43-2#

48 „anonymisierter Übergeber“: Die größte Gefahr beim Wissenstransfer ist, dass sich nicht alle gleich verstehen. Wenn man spürt, dass zwei Personen nicht gut miteinander umgehen können, dann muss man sich etwas anderes einfallen lassen. Ich muss immer schauen, dass ich ein gutes Team bilde. Und da gibt es unterschiedliche Menschen die besser oder weniger gut miteinander umgehen können. Und das muss man berücksichtigen und Leute zusammenspannen, die gut miteinander umgehen können. Dann wird das auch funktionieren. Die größte Gefahr ist, dass ich Leute zusammenarbeiten lasse, die sich nicht gut verstehen und mir dieser Umstand egal ist und ich nicht entsprechend Handlungen setze. Dann darf ich mich nicht wundern, wenn es nicht funktioniert. Es braucht ein ständiges Nachfragen, ob alles in Ordnung ist. Wie geht es dir damit, kennst du dich aus? Brauchst du etwas? Funktioniert es? Einfach kommunizieren in diese Richtung. Das kann zwischen Tür und Angel passieren. Das kann in der Früh im Rahmen einer Arbeitseinteilung passieren. Das kann auch integriert werden, wenn eine Person mit einer anderen Frage kommt, zu fragen, wie geht es dir? Die Mitarbeiter wissen auch, dass sie kommen können und sagen, wenn sie mit einer Person nicht mehr zusammenarbeiten wollen. Dann wird darüber gesprochen, warum und weshalb ist das so. Und wenn es ein plausibler Grund ist, dann sagt man nicht, probiere es nochmal, sondern nimmt das zur Kenntnis und spannt diese Personen nicht mehr zusammen. #00:24:02-7#

49 Interviewer: die Frage "c" Wissenstransfer...Sie haben gesagt, „Learning by Doing“ wird umgesetzt, das heißt, man darf oder soll die Erfahrungen selbst machen. #00:24:13-0#

50 „anonymisierter Übergeber“: Ja #00:24:13-0#

51 Interviewer: Dann habe ich herausgehört, man praktiziert Erfahrungsaustausch in Form von Erfahrungsaustauschrunden und reflektiert wahrscheinlich auch bestimmte Situationen. Habe ich das richtig herausgehört? #00:24:22-4#

52 „anonymisierter Übergeber“: ja, machen wir. Das ist auch Bestandteil unserer Seminare. 2014 haben wir begonnen, dass wir 1x im Jahr an einem Wochenende auf ein Seminar gehen. Und in diesem Rahmen passiert diesbezüglich sehr viel. Es ist sehr angenehm, erstens hat man immer irgendein Thema oder Ziel, das wir uns setzten. Speziell die Seminare in den letzten beiden Jahren bezogen sich auf Themen der Nachfolge. Und natürlich am Abend an der Bar hat man immer die besten Ideen (lacht) #00:24:55-7#

53 Interviewer: Ideen im lockeren Rahmen sozusagen (lacht) genau, ...“anonymisierter Nachfolger“ darf ich dich noch bitten ein paar Worte dazu zu sagen. #00:25:01-4#

54 „anonymisierter Nachfolger“: Ja. Also bei der Umsetzung spielt natürlich die Sympathie oder Antipathie eine Rolle. Ob dass, das Wichtigste ist, glaube ich nicht, aber sie müssen jedenfalls alle miteinander klarkommen. Wenn sie gar nicht miteinander klarkommen, muss man irgendwo einen Schlussstrich ziehen oder irgendwie schauen, dass man vermittelt, damit ein ordentlicher Übergabeprozess eben stattfindet. Aber sie müssen es verstanden haben, dass die Arbeit erleichtert wird und es zu einer Unterstützung kommt. Wenn man den Übernehmer ordentlich einschult bzw. alles ordentlich erklärt, dann ist es für den Übergeber weiterführend eine Erleichterung. Bei der Fragen "b"...die größte Gefahr ist meiner Meinung nach die Sender-Empfänger-Thematik. Wenn es bspw. der Empfänger anders versteht, als es der Sender sendet. Ich muss nachfragen. Hat er es verstanden? Wie hat er es verstanden? Was hat er verstanden? Das ist meiner Meinung eines der wichtigsten Dinge, dass alles richtig verstanden wird, was aufgeschrieben oder gesprochen wurde. Zu den Methoden...wie bereits erwähnt…sehr wichtig ist, glaube ich, das Seminar. Hier tauschen wir uns aus und schmieden weitere Pläne. #00:26:23-9#

55 Interviewer: ja, super, danke sehr. Frage 10: Woran erkennen Sie, dass Wissen erfolgreich gesichert werden konnte? Worin ist ein Fortschritt zu erkennen? Gibt es hierfür Kennzahlen, an denen man den Fortschritt festhalten kann? Gibt es hierfür irgendwelche Parameter? #00:26:39-3#

56 „anonymisierter Übergeber“: Nein, Kennzahlen gibt es keine. Man sieht es anhand der Baustellen, wie die Arbeit dort gelaufen ist. Und wenn man aus Fehlern gelernt hat, diese kein zweites Mal passieren, dann hat meinen Fortschritt. Ganz einfach aus der Praxis....wenn ein Problem auftritt, völlig egal wo, und man erkennt das Problem, dann wird es gelöst und damit ist die Sache erledigt. #00:27:01-9#

57 „anonymisierter Nachfolger“: Und ich sehe es seit den letzten beiden Jahren, in denen ich meinen Nachfolger bzw. einen Mitarbeiter von mir einschule…die erste Zeit haben wir täglich - 3, 4 oder 5 mal über Fragen - kommuniziert über, die aufgetaucht sind. Die Fragen werden mit den Monaten, mit den Jahren weniger. Teilweise kommunizieren wir mittlerweile über spezifische Themen nur noch ca. 2-mal in der Woche. Die Fragen werden weniger. Man merkt es, dass er wirklich selbständiger wird. Und auch bei den Baustellen merkt man, wie es gelaufen ist sowie bei der Nachkalkulation. Aber auch nicht in Form von spezifischen Kennzahlen, sondern daran, ob die Leistung und die Qualität stimmen. #00:27:45-2#

58 Interviewer: hm (bejahend) sehr gut. Eine Frage diesbezüglich gibt es noch. Inwiefern kann Ihrer Meinung nach gute Wissensarbeit in der Übergabephase dazu beitragen, den Wert eines Unternehmens zu steigern? Welche Werte würden diese Steigerung belegen? #00:28:03-4#

59 „anonymisierter Übergeber“: Also was wertvoll ist für ein Unternehmen oder was ein Unternehmen wertvoll macht, ist, wenn der Kunde gar nicht merkt, dass es eine Übergabephase gibt. Das ist das Wertvollste, das so hinzubekommen. Und dass man sich wirklich ständig weiterentwickelt, und das haben wir die letzten 20 Jahre gemacht, in vielen kleinen Schritten, wir haben nie irgendetwas überhasstet und immer wieder etwas zusätzlich gemacht. Beginnt bei der Digitalisierung, die wir seit 2015 in kleinen Schritten durchgeführt haben. Hier sind wir so ziemlich in der Fertigstellung. Jetzt fällt mir nichts mehr ein, was wir noch digitalisieren könnten...außer wir rationalisieren uns noch selbst weg mittels Künstlicher Intelligenz (lacht) Aber sonst ist das Wertvollste der Mensch und wenn der funktioniert, dann ist dies das Wertvollste, das es gibt. Und das geht von A bis z. Da gibt es einen bekannten Ausspruch, es muss von der Putzfrau bis zum Chef einfach passen. Da bin ich der Meinung, dass das die Eigentümer oder die Gründer dieser Firma, die Firma wurde 1955 gegründet, von Anfang an genauso gelebt haben und es funktioniert hat. Ich weiß nicht, wie du das empfunden hast „anonymisierter Nachfolger“? #00:29:17-9#

60 „anonymisierter Nachfolger“: Auch genauso. Wenn der Kunde vielleicht den Nachfolger in der Firma schon kennt. Diese schon einmal zusammengearbeitet haben oder Kontakt gehabt haben, ist das sicher ein Mehrwert. Und es wird dann auch der Kunde die neue Person eher akzeptieren. Handelt es sich um eine komplett fremde Person, mit der noch nie zusammengearbeitet wurde und die der Kunde nicht kennt, wäre das zu bezweifeln. #00:29:51-9#

61 Interviewer: Also sehr stark der Mensch im Fokus und auch sozusagen das Beziehungsmanagement mit Kunden, aber auch innerbetrieblich. #00:30:04-0#

62 „anonymisierter Nachfolger“: Und ob man das im KMU-Bereich wirklich eindeutig auf Zahlen festlegen kann, bin ich mir nicht sicher, bezweifle ich eher. #00:30:10-3#

63 „anonymisierter Übergeber“: Das ist generell schwer. Wir sind ein Land der KMUs, haben viele Zertifizierungen, aber niemand hat sich Gedanken gemacht, ob man hier etwas anders machen könnte. Nämlich KMU gerechte Zertifizierungen beispielsweise. #00:30:25-2#

64 Interviewer: so in Richtung "light" Versionen oder Standards? #00:30:27-0#

65 „anonymisierter Übergeber“: Ja #00:30:27-0#

66 „anonymisierter Nachfolger“: Ja #00:30:27-0#

67 Interviewer: gut, ich habe noch zwei Fragen. Es geht jetzt um Digitalisierung bzw. künstliche Intelligenz. Glauben Sie, dass künstliche Intelligenz die Wissensarbeit zukünftig erleichtern oder sogar ersetzen kann? #00:30:44-9#

68 „anonymisierter Übergeber“: Also erleichtern ja, ersetzen nein. Erleichtern in vielen einfachen Dingen. Da denke ich jetzt konkret an die Buchhaltung oder ähnliches. Das kann definitiv automatisiert werden, weil die KI anhand er Rechnung automatisch weiß, wo etwas hin gebucht werden muss. Das kann man der KI lernen. Was die künstliche Intelligenz hingegen sicher nicht kann, und davon bin ich fest überzeugt und das ist auch die Gefahr der künstlichen Intelligenz, weil diese ja nur aus Eingaben lernt und kommt es auf die Qualität der Eingaben an. Aber was ein menschliches Hirn leistet an geistiger Arbeit und auch Gefühle bzw. Einfühlungsvermögen, wird die KI nie erreichen bzw. haben. Ich sehe sie rein unterstützen sinnvoll in diversen Prozessen, für Automatisierungen usw. abgesehen davon würde ich sagen, wird der Mensch die künstliche Intelligenz immer schlagen. #00:31:37-1#

69 „anonymisierter Nachfolger“: ja, die nächsten Jahre würde ich die KI auch rein unterstützend sehen. Dass die künstliche Intelligenz den Menschen ersetzt, kann ich mir beim besten Willen nicht vorstellen. Weil, wie wir bereits heute mehrmals angesprochen haben, steht immer der Mensch im Mittelpunkt und hierbei zählen Gefühle, Sympathie, Antipathie usw. und diese Fähigkeit wird ein Computer der eine künstliche Intelligenz nicht hinbekommen bzw. erlangen. #00:32:03-5#

70 Interviewer: hm (bejahend) Dann habe ich noch eine abschließende Frage. Gibt es ein Wunschszenario, wie die Wissensarbeit 2050 aussehen sollte? Oder vielleicht auch eben nicht aussehen sollte? #00:32:15-7#

71 „anonymisierter Übergeber“: es sollten nicht die Maschinen alles übernehmen, weil dann wird es relativ kalt. Sondern es soll nach wie vor der Mensch im Mittelpunkt stehen. Und wir sollten diese als Hilfsmittel sehen und auch als solche benutzen. Und bezüglich Nutzung haben wir Aufholbedarf im Bereich Jugendliche und Lehrlinge, was die Lernpläne betrifft. Das ist meiner persönlichen Meinung nach ein großes Problem. Da würde ich mir wünschen, dass der richtige Umgang in den Lehrplänen behandelt und vermittelt wird, um keinen Schaden bei Lehrlingen oder Jugendlichen zu verursachen. Weiterführend besteht jetzt schon die Gefahr, dass wir verblöden, da nicht hinterfragt wird, was beispielsweise in Wikipedia steht. Man weiß selbst, dass man sich dieses Wissen zu Nutze machen kann. Wobei ich das immer als Halbwissen bezeichne, dass nicht auf Studien basiert. Und mit der KI ist es ähnlich, wenn ich das nicht hinterfrage, ist das eben sehr sehr gefährlich. Und wenn ich das alles glaube, sogar noch gefährlicher. Und hier sieht man immer wieder, was diese Einstellung anrichten kann. Daher würde ich mir wünschen, dass dieses Thema in den Lehrplänen enthalten ist. Jugendliche aufgeklärt werden über die Gefahren betreffend Instagram, WhatsApp, TikTok. Hier wäre mein Wunsch, dass mehr Wissensarbeit in den Schulen stattfindet, damit die Jugendlichen wieder besser heranwachsen können. #00:34:01-2# #00:34:01-2#

72 „anonymisierter Nachfolger“: Ja...Tipps, Wünsche, Anregungen für die Wissensarbeit 2050....Ja, es wird uns sicher in der ein oder anderen Weise vielleicht zukünftig noch mehr unterstützen. Es ist schwierig zu sagen, was sich hier wirklich ändert oder noch verändern wird. Es muss, wie bereits gesagt, ordentlich in den Schulplänen aufgenommen werden bzw. das Thema rund um EDV besser vermittelt werden. Speziell was den richtigen Umgang damit betrifft. #00:34:35-5#

73 Interviewer: hm (bejahend) vielen Dank, das war die letzte Frage. Ich beende die Aufzeichnung

8.8 Transkription Experteninterview IP08

Unternehmen:	Dienstleistungsbrachen, KMU, branchenoffen
Rolle:	Unternehmensentwicklung, Führungsebene, Übergeber und Übernehmer aufgrund Karenzen
Betriebszugehörigkeit:	15-20 Jahre

1 #00:00:00-0#

2 Interviewer: Ich starte mit der Aufzeichnung, ich hoffe, das ist für dich in Ordnung #00:00:08-8#

3 Befragte Person: Ja, passt. #00:00:10-5#

4 Interviewer: Und dann teile ich meinen Bildschirm wieder (...) und springe gleich direkt in die erste Frage: Welche Berührungspunkte mit Wissensarbeit hast du in deinem Unternehmen bzw. deinem beruflichen Umfeld? Bist du Wissensempfänger oder gibst du vielleicht Wissen weiter, hast du auch einen Kontext im Nachfolgeprozess oder Übergabeprozess? #00:00:38-4#

5 Befragte Person: Naja also jetzt in meiner Tätigkeit hier in der „anonymisierten Firma“ natürlich jetzt bei Kolleginnen, neuen Kolleginnen, was jetzt schon mehrmals der Fall war, auch im Zuge der Karenzen, wo man dann eben eine Zeit nicht da ist, im Umkehrschluss natürlich auch nachher in der umgekehrten Art und Weise, dass man ja dann auch wieder das aktuelle Wissen bzw. Infos einfach auch selbst zurückbekommt. Dann haben wir stark das Thema in der „anonymisierten Firma“ mit Assessoren vor allem Auditoren, wo wir auch sehr viele haben, die ein gewisses Alter haben, wo wir wissen die sind in den nächsten Jahren in Pension und wo seit vielen Jahren versucht wird, diesen ganzen Pool zu verjüngen & zu erweitern. Ist aber superschwierig, denn wir haben das Problem, dass viele Kunden Auditoren haben, an die sie gewöhnt sind und auch gerne haben wollen und da jemanden neuen miteinzubringen, der sich in das ganze genauso einarbeitet, ist gar nicht so leicht. Auch was das Formelle betrifft, weil du eine gewisse Anzahl an Audits brauchst, um auch als A1 berufen zu werden, dass du beispielsweise dann allein als Lead- Auditor rausgehen darfst und das ist wiederum ein Thema, das viele Ihre Audits nicht abgeben wollen und auch das Geld nicht abgeben wollen, dass sie damit machen. Also das ist heikel, weil wenn da ein Zweiter dabei ist, muss man es halt teilen. Was jetzt auch zu dem Thema dazukommt, auch bei den Assessoren ist es immer wichtiger, dass sowohl die Auditoren als auch Assessoren nicht nur eine Norm auditieren bzw. ein Thema gut abdecken, sondern halt sehr viele Themen gut abdecken. Es gibt gerade im Auditbereich immer mehr Audits, wo viele verschiedene Normen gleichzeitig auditiert, werden wie bspw. Umweltmanagement, 9001, Sicherheitsmanagement …also alles im Sinne von integrierten Managementsystemen. Bei uns im Assessment ist es so, dass das Thema Nachhaltigkeit, E-Mobility einfach immer wichtiger wird und die Assessoren sich dieses Wissen einfach aneignen müssen. Dann sind die Kollegin und ich auch dafür zuständig, dass wir die Assessoren immer schulen und updaten, das heißt wir haben jedes Jahr Kalibrierungen wo wir halt versuchen das Wissen weiterzugeben bzw. gemeinsam zu erarbeiten. Anschließend merkt man selbst auch, man weiß sehr viel Theorie und, dass es super wäre, dieses ganze Wissen auch im Unternehmen zu behalten. In der Praxis ist es aber so, dass man nicht immer die Zeit hat, das so strukturiert zu machen und natürlich sehr viel Wissen gar nicht so dokumentiert ist, wie es gut wäre. Das ist oft eine Zeitfrage, aber was ich sagen kann, ist, dass Unternehmen die wirklich so strukturiert, aufgebaut sind, dass sie

eben anhand eines Managementmodells versuchen, sich selbst zu führen. Die halt einfacher strukturierter arbeiten, viel mehr dokumentieren, viel mehr Prozesse gleichzumachen und damit ist natürlich das Thema Wissensarbeit, Übergabe und Nachfolge viel leichter abzuwickeln, als wenn du das ganze einfach nicht machst. #00:05:14-5#

6 Interviewer: Ja, sehr viele Berührungspunkte, danke. Ich springe zur zweiten Frage. Was unterscheidet deiner Meinung nach, herkömmliche Wissensarbeit von jener Wissensarbeit im Rahmen von Übergabe- und Nachfolgeprozessen? Hast du hier wesentliche Unterscheidungsmerkmale, die dir hier einfallen? (...) Das heißt Wissensarbeit nicht im Sinne von kontinuierlicher Wissensarbeit angelehnt an kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, sondern wirklich im Kontext einer Übergabe- und Nachfolgeregelung. #00:05:48-6#

7 Befragte Person: Also ich glaube, dass die herkömmliche & laufende Wissensarbeit ein wichtiges Fundament ist für Übergabe- und Nachfolgeprozesse, weil man kann nicht, dann aus dem nichts heraus einmal anfangen Wissensarbeit für eine Nachfolge zu leisten, das ist auf alle Fälle zu kurz und sollte jedenfalls etwas sein, das langfristig im Unternehmen gemacht wird, weil dann ist auch die Wissensarbeit im Zuge der Übergabe- und Nachfolgeprozesse leichter und besser. Was bei diesen Übergabe- und Nachfolgeprozessen dazukommt ist das Thema Loslassen können und vielleicht auch schon im Rahmen dieses gesamten Prozesses bereit zu sein, Dinge anders zu machen und Veränderungen sowie Verbesserungen zuzulassen. Also so ein Übergabe- und Nachfolgeprozess sollte ja auch etwas sein, was länger geplant wird. Es sollte genug Zeit sein wo der Nachfolger und der Vorgänger gemeinsam in dem Bereich arbeiten. Das ist oft ein Problem, da diese Zeit zu kurz angesetzt wird, dass man das nicht langfristig plant und bedenkt, aber schon im Zuge dieses Prozesses, wenn du dein Wissen weitergibst oder auch die Art wie du etwas machst, sollte es möglich sein, dass man Dinge auch schon gemeinsam verändert. Weil jeder der da neu draufschaut (das ist ja auch das Tolle in einem Audit oder einem Assessment - dieser Blick von außen) hat natürlich auch der Nachfolger diesen Blick von außen und der hat dann vielleicht wieder ganz andere Ideen und wenn du diese dann gemeinsam aufnehmen kannst, Prozesse im Zuge dessen erneuerst und verbesserst, oder analysierst, um einfach zu schauen, ob wirklich was zu verbessern ist, wäre das auch schon super. (...) #00:08:16-0#

8 Interviewer: Du hast die zeitliche Komponente, die Bereitschaft zur Veränderung und das Thema Loslassen angesprochen und eben das Thema, das Ganze auch gleich als Verbesserungschance zu nutzen, das hätte ich jetzt so rausgehört. Du kannst gerne noch was sagen, sonst überspringen wir das dann. Die dritte Frage, es geht um erfolgskritisches Wissen: Wo hast du das bei euch im Unternehmen bzw. in deinem Bereich für dich erkennen können oder sagst, das ist erfolgskritisch, hier müssen wir aufpassen und wodurch definierst du das als erfolgskritisch? #00:09:20-8#

9 Befragte Person: Erfolgskritisch sind durchaus alle Dinge die unmittelbar mit einer Dienstleistung zu tun haben und ich glaube, man kann gar nicht sagen, dass das immer nur 1-2 Merkmale sind, sondern, dass das als Ganzes ist, dieser Gesamtprozess oder ähm wie es auch im EFQM-Modell beschrieben wird - eine Art Gesamterlebnis. Das heißt, dass du schaust, dass alles was du machst ähm praktisch vom ersten Kontakt mit dem Kunden bis zur Nachbetreuung des Kunden, irgendwie ein rundes Bild ergibt und dass du dann halt auch schaust wie gehst du damit um, wie kannst du den Kunden als Partner sehen, und das sind all so Dinge wie dein Unternehmen damit umgeht oder deine Kollegen damit umgehen, die wenn sie gut funktionieren und wertschätzend sind, du sehr wohl als erfolgskritisches Wissen auch weitergeben solltest, also ehrlich gesagt glaube ich, dass es wenig gibt, was nicht erfolgskritisch ist, also man kann natürlich Dinge weglassen und anders machen, und anders machen ist immer gut, weil du sollst ja sowieso schauen, dass alles was du machst, du regelmäßig analysierst, verbesserst, veränderst wenn nötig und daher denke ich, ist es gar nicht so leicht zu sagen, was ist nicht erfolgskritisch, weil das Ganze ein rundes Bild ergeben soll. #00:11:24-1#

10 Interviewer: Das heißt, es geht sehr stark um dieses Big-Picture und auch diese Experience, die da dahintersteht, das ist so der wesentliche Kern, wenn ich das so zusammenfassen darf. Verwendest du irgendwelche speziellen organisatorischen Maßnahmen oder Tools, um Wissen zu sichern. #00:11:39-7#

11 Befragte Person: Naja, ich glaube da ist das Thema Digitalisierung sehr wichtig und es ist gar nicht so leicht hier die richtigen Tools zu nutzen oder zu finden. Das heißt man verwendet halt immer ein Haufen verschiedener Dinge, sei es jetzt irgendwelche Customer Datenbanken oder Prozesssysteme, mit denen du einfach gewisse Dinge abwickelst oder auch Excel Tools. Was glaube ich einfach wichtig ist, ist dass du selbst nach all den, was du tust, bspw. bei uns im „anonymisierten“ Zyklus, da hast du halt quasi dieses eine Jahr und wir haben beispielweise laufend so eine Art KVP-Liste wo wir einfach immer eintragen, wenn uns irgendetwas auffällt und am Ende des Prozesses schauen wir uns das alles noch einmal an und diese Liste zeigt dann auf, was wir für nächstes Jahr verändern, was machen wir anders, was verbessern wir, was hat nicht gut funktioniert, was bleibt gleich, dass du aber auch das Feedback von den Leuten einholst mit denen du zu tun hattest im Zuge der Dienstleistung des gesamten Prozesses, deine Partner, Kunden und Kolleginnen, also das heißt alles was im Sinne von Wahrnehmungen aufnehmen, also Befragungen, würde ich da schon auch als Tools mitnehmen und das ist zwar jetzt nicht primär Wissensarbeit aber spielt natürlich alles mit hinein, weil du ja die Sachen die du da machst, irgendwie nachvollziehbar dokumentierst und mitnimmst, um auch zu schauen, was verändere ich beim nächsten Mal. #00:13:35-1#

12 Interviewer: Ich hoffe ich darf hier noch einmal kurz etwas hinzufügen. Ist es vielleicht doch Wissensarbeit, weil

ich die Daten mit Informationen dann verwende, um wieder neues Wissen zu generieren und dann neue Maßnahmen zu setzen und umzusetzen? #00:13:48-4#

13 Befragte Person: Ja, also ich glaube es ist super viel Wissensarbeit und es ist gar nicht so leicht, das abzugrenzen. #00:14:01-1#

14 Interviewer: Ja, das ist möglicherweise, ein etwas schwammiger Begriff aber vielen Dank. Kommen wir gleich zur nächsten Frage: Würdest du sagen, dass Wissensarbeit zwingend strategisch verankert werden sollte? #00:14:12-1#

15 Befragte Person: Also, wenn du jetzt meinst, ob es als strategisches Ziel drinnen ist, sag ich, kommt auf das Unternehmen an, wenn das jetzt wirklich so ein Familienbetrieb ist oder eine Übergabe, welche eben in den nächsten 5-10 Jahren relevant ist, dann würde ich sagen auf jeden Fall, da dies natürlich erfolgsentscheidend ist, ob ein Unternehmen überlebt oder nicht. Wenn das jetzt ein großes Unternehmen ist, wo du sowieso laufend solche Übergabe- und Nachfolgeprozesse hast, aber weil halt einfach alle paar Jahre sich das Management ändert oder einfach Menschen in verschiedenen Positionen verändert werden oder einfach langjährige Mitarbeiter in Pension gehen dann würde ich sagen, dass das nicht in der Strategie drinnen sein muss, aber es sollte in der DNA des Unternehmens sein, sowieso, als Voraussetzung praktisch. Du musst wissen, dass das für dich wichtig ist, und zwar für jeden. #00:15:20-8#

16 Interviewer: Das heißt ein Stück weit muss es strategisch verankert sein, natürlich abhängig von der Unternehmensform, Unternehmensgröße etc. Frage 5: Braucht es deiner Meinung nach für das Vorantreiben von Wissensarbeit, jetzt Fokus Übergabephase, braucht es hier speziell definierte Rollen, damit es gut funktionieren kann oder kann es mit bestehenden Rollen gut abgedeckt werden, was würdest du sagen? #00:15:56-0#

17 Befragte Person: Hmm, gute Frage. Ich glaube, sehr wohl, dass es manchmal nicht reicht wenn du einen Nachfolger und einen Vorgänger hast und sagst quasi, dass die beiden sich das ausmachen sollen und ihr arbeitet jetzt miteinander sondern gerade wenn es wirklich darum geht jetzt eine Generation zu wechseln oder auch in einem großen Unternehmen das Management auszutauschen, dass hier sehr wohl eine Begleitung von ganz außen hilfreich ist, der den Prozess also wirklich begleitet und moderieren kann, der das ganze etwas sachlicher angeht, weil natürlich immer viel Emotionen im Spiel sind bei solchen Prozessen und da ist es glaube ich hilfreich wenn du eine externe Rolle hast, eine Art Moderator bzw. Begleiter der sich da auskennt und Einfluss nehmen kann. Diese Hilfe sollte von außen kommen, unabhängig sein und (...) psychologisch geschult und kommunikativ und empathisch sein. Solche Sachen finde ich wichtig. Wenn das jetzt so eine Standartsituation ist wo halt einfach jemand dazukommt oder in Pension geht (...) im Alltag passiert das ja dauernd dann ist es wahrscheinlich nicht nötig, dann glaube ich auch nicht, dass es hier eine (...) außer den sowieso definierten Rollen des bestehenden Mitarbeiters und des Nachfolgers eher nicht nötig ist. #00:18:12-0#

18 Interviewer: Denkst du, dass es innerbetrieblich Rollen bräuchte, wenn ich jetzt sage Übergabeprozess aber auch das vielleicht einige Nachfolgeprozesse anstehen oder kann dies eine bestehende Rolle abdecken? Das wäre vielleicht noch interessant. Nicht auf Eigentümerebene, sondern auf weiteren Ebenen bis hin zu Mitarbeiter Ebene… #00:18:37-4#

19 Befragte Person: Naja also ich glaube das könnte jemand abdecken wie zum Beispiel der HR-Manager, der sich da auch wirklich aktiv einbringt, indem er vielleicht sagt, dass wir uns regelmäßig zusammensetzen und schauen, wie es läuft, welche Veränderungen, Verbesserungen braucht. Ob es das in der Praxis oft gibt, kann ich nur schwer einschätzen. Natürlich sollte das auch etwas sein, dass der Abteilungsleiter oder welche Rolle auch immer, dass wenn so ein Prozess in seinem Team stattfindet, dieser sich auch involviert ist, das ist auch wichtig. Wichtig sind auch die Kollegen rundherum, dass man das sozusagen in den gesamten Prozess einbettet, auch wenn es jetzt nicht ihre unmittelbare Position ist aber die halt jeden Tag zusammenarbeiten. #00:19:50-6#

20 Interviewer: Ich habe hier noch die Eigenschaften in einer Frage verpackt. Ich habe hier ein wenig, was herausgehört, also wenn man den Fokus jetzt nochmal auf diese externe Begleitung legt, aber es ist vielleicht auch intern wichtig, dass hier die Person auch Empathie mitbringt. Dass es wertfrei ist, weil externe Sichtweise, wertfrei und ich assoziiere und nicht befangen mitbringen soll. #00:20:24-5#

21 Befragte Person: Diese Rahmenbedingungen glaube ich, es muss eine Organisation bereit sein sich zu verändern und das ist superschwierig. Sie muss auch bereit sein Feedback aufzunehmen. Ein Beispiel was wir schon oft in Unternehmen gesehen haben, im Rahmen eines Assessments ist, dass wirklich exzellente Unternehmen irgendwie standardisiert haben einen Art Prozess, dass neue Mitarbeiterinnen als Erstarbeit eine Art Selbstbeschreibung, wie es halt eben am Anfang eines Assessments für ein Unternehmen nötig ist, sich am Anfang eben selbst als Unternehmen darstellst im Fragebogen oder in der Selbstbeschreibung, das zum Beispiel neuen Mitarbeitern zu geben und zu sagen: "Schaut euch das mal an und gibt uns dann Feedback, was fällt euch auf, was fehlt uns, was gefällt euch gut.". Man nutzt diesen externen Blick, um gleich am Anfang wichtiges Feedback einzuholen und andererseits hilft es den Mitarbeitern, das Unternehmen besser kennenzulernen. Also hat es für beide Parteien Vorteile. Jedoch funktioniert das nur wenn du bereit bist, solches Feedback aufzunehmen zu

hören und auch dann Dinge zu verändern und zu analysieren, um vielleicht zu sagen: „Ja der hat Recht, vielleicht sollten wir hier wirklich etwas machen". Das ist schwer und umso agil handeln zu können, das ist jetzt bei der „anonymisierten Veranstaltung" unser Thema (...) dass es für Veränderung und Agilität auch Planung braucht, also du kannst nur dann spontan agieren, wenn du eigentlich so strukturiert arbeitest, dass du auch in der Lage bist, Änderungen gleich umzusetzen und das ist etwas, was viele Organisationen nicht haben im Alltag. #00:23:11-6#

22 Interviewer: Das heißt Agilität stützt sich trotzdem auf ein gewisses Maß an Struktur. Also nichts Gegensätzliches, sondern im Gegenteil, es befruchtet sich dann. #00:23:29-1#

23 Befragte Person: Genau, daher fällt uns halt immer dieses Bild vom Baum, dass du ja kennst, aus diesem Webinar, du brauchst sozusagen wie so ein Baum, diese starken Äste, den Stamm, der einfach fix ist, da hast du aber gleichzeitig die schmalen Äste und wenn dann ein Sturm kommt, biegt sich dieser Baum, aber er steht fest auf diesen Stamm. Die Wurzeln im Boden halten ihn fest und er überlebt den Sturm und das brauchst du aus Organisation auch, also diese Flexibilität, für die es aber Planung braucht und dazu braucht es ein starkes Fundament bzw. Managementsystem und die Bereitschaft dieses immer wieder zu verändern und zu aktualisieren. #00:24:24-4#

24 Interviewer: Sehr schönes und ausdruckstarkes Bild, nehme ich mir mit für die Zukunft. Bei Frage 6 werde ich etwas mehr auf die Rollen eingehen, die im Übergabe- und Nachfolgeprozess da sein könnten. Was wären denn deine Erwartungen an die einzelnen Rollen Übergeber, Nachfolger, Manager und auch externe Berater bzw. Experten. Könntest du mir ein paar Eindrücke geben und Worte dazu sagen. #00:24:52-0#

25 Befragte Person: Von dem Übergeber erwarte ich mir, dass dieser im Sinne des Unternehmens agiert, also wirklich interessiert ist am langfristigen Erfolg des Unternehmens, dass er im Sinne der Kunden agiert, um für den Kunden diese Übergabe so reibungslos wie möglich zu machen, dass er bereit ist sein eigenes Ego zurückzustecken, weil es sehr schwierig manchmal ist, das man auch in der Übergabe bereit ist Feedback aufzunehmen und Veränderungen zuzulassen, denn was gäbe es besseres als wenn die beiden direkt Dinge ändern und verbessern während der Übergabe, weil so hat man wirklich den Input von beiden Seiten. Vom Nachfolger erwarte ich mir, dass der einerseits sehr wertschätzend ist gegenüber dem, was er bekommt und hört, dass er sehr offen ist und motiviert ist, kritisch mitdenkt und Dinge, die ihm auffallen, gleich auch einbringt, im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung und Veränderung sowie dass er kommunikativ ist, wie beispielsweise Infos einfordern und hier aktiv vorgehen und nachfragen. Das Management-Team muss dafür sorgen, dass der Prozess frühzeitig beginnt, damit man wirklich Zeit hat für so eine Übergabe, dass du auch immer wieder schaust, funktioniert das gut, können die miteinander, muss ich mich irgendwo einbringen, wo kann ich unterstützen und man bereit ist Dinge aufzunehmen und zu verändern und dass du auch wertschätzend bist gegenüber beiden Personen. Der externe Berater sollte im Interesse des Unternehmens handeln, sodass der Erfolg des Unternehmens weiterlaufen kann. Er sollte ein guter Zuhörer sein, der moderierend eingreifen kann und sich aktiv einbringt und analysiert, wo er unterstützen kann #00:28:22-3#

26 Interviewer: Danke, die nächste Frage. Hast du Rollen "inne" die wir bereits gehört haben, eine oder mehrere Rollen. #00:28:43-5#

27 Befragte Person: Ich hatte mehrmals die Rolle eines Übergebers und Nachfolgers inne, sei es eine neue Kollegin einzuschulen oder im Sinne der Karenz, wo du auch immer eine Rolle hast, aber nicht extern. Voraussetzungen sind, die ich vorhin genannt hatte. #00:29:23-8#

28 Interviewer: Dann springen wir gleich weiter. Welche Wissensmanagementmodelle oder generell Managementmodelle sind dir bekannt und welche Berührungspunkte hast du damit im Unternehmen. #00:29:39-4#

29 Befragte Person: Also Wissensmanagementmodelle per se, welche auch so genannt werden, verwenden wir eigentlich nicht, sondern ich denke einfach Themen und Dinge daraus aus den verschiedenen, es ist natürlich ein Thema des EFQM-Modells. Wissensmanagement ist auch ein Thema in der ISO, einfach, dass du schaust, dass du alles, was du hast, dokumentierst aber auch jedes Dokument ist bei uns basierend auf der ganzen ISO-Geschichte gelenkt. Das heißt dieses lenken der Dokumente ist natürlich auch ein Wissensmanagement Thema im Alltag. ähm (...) #00:30:49-7#

30 Interviewer: Oke, nächste Frage. Der Wissenstransfer zwischen Personen unterschiedlichen Alters. Wie kann der gut funktionieren und auf welche Dinge sollte man achten, um auch mögliche Gefahren abzuwägen oder vorzubeugen. #00:31:11-9#

31 Befragte Person: Ja, da glaube ich auch, wie vorhin bei den Rollen gesagt, ist es wichtig, dass gegenseitige Wertschätzung da ist, in beide Richtungen, weil auch jemand der in Pension geht auch super viel von jemanden lernen kann der jung ist und neu kommt - umgekehrt genauso. Die Wertschätzung ist denke ich das Wichtigste in diesem ganzen Prozess. Kommunikation ist immer schwierig, aber einfach je mehr man redet, umso leichter kann man Dinge abklären, die Bereitschaft zu lernen von beiden Seiten und da denke ich ist es wichtig, dass auch zu begleiten beispielsweise durch eine Führungskraft, Kollegin HR-Manager vielleicht auch externe usw. Ich glaube sehr wohl, dass fehlender Wissenstransfer das gefährden kann, weil wenn die Wertschätzung fehlt,

dann werden die Daten, Informationen und das Wissen, einfach nicht so weitergegeben, wie es sein sollte. Hier besteht die Gefahr, dass es zu Lücken kommt oder zu starken Umbrüchen, dass das halt dann auch für den Erfolg des Unternehmens eine Gefahr darstellt, weil dann vielleicht die Kunden nicht damit umgehen können. Daher ist das Thema Wissensarbeit und Übergabe ein viel wichtigeres Thema als Menschen oft glauben, vielleicht auch weil zu wenig Zeit ist. #00:33:52-4#

32 Interviewer: Darf ich nochmal kurz die Verbindung zur vorherigen Frage schaffen, Managementmodelle, du hast das EFQM-Modell angesprochen, ist das vielleicht auch ein wesentlicher Erfolgsfaktor, dass das dann richtig gut umgesetzt und gelebt werden kann. Ist das ein Schlüsselfaktor in der Umsetzung? #00:34:13-5#

33 Befragte Person: Ich glaube ja, und was auch beim EFQM-Modell wichtig ist, ist die Organisationskultur an sich, denn wenn du jetzt so eine Organisationskultur hast, nimm einfach dieses Thema Selbständigkeit, Feedback, Wertschätzung, du darfst Fehler aufzeigen, Verbesserungen einbringen, Sachen verändern, wenn das alles in der Unternehmenskultur etabliert ist, dann ist es ja nicht wirklich was anderes, als wenn ein Nachfolger kommt, der dann auch Teil dieser Organisationskultur ist. Somit ist es selbstverständlich, dass du halt einfach einen gewissen Umgang hast, der den Wissenstransfer erleichtert, ermöglicht und erfolgreich macht. #00:35:11-8#

34 Interviewer: Die Frage „c“ zielt dann darauf ab, welche Methoden du kennst im Wissenstransfer, gelebte Fehlerkultur würde ich hier gleich dazuzählen. Hast du hierzu noch etwas hinzuzufügen in die Richtung oder was du verwendest oder wo du denkst das wäre gut? #00:35:34-0#

35 Befragte Person: Ich würde sagen, offene Kommunikation, Einbeziehung aller Interessengruppen in die Entscheidungen eines Unternehmens auf verschiedener Art und Weise wie bspw. Strategiearbeit. Also einfach diese Wertschätzung und Wahrnehmung deines Eco-Systems, weil all das einfach dazu beiträgt, besser zu kommunizieren und Kommunikation ist einfach wichtig für Wissenstransfer. #00:36:27-2#

36 Interviewer: Glaubst du ist es wichtig, hier auch die Personen mitzunehmen, dass sie mal zuhören und beobachten können, eben Learning by Doing, so etwa in die Richtung? #00:36:36-1#

37 Befragte Person: Deswegen ist ja auch ein längerer Übergabeprozess essenziell, dass du einfach miteinander und nebeneinander arbeitest, weil du ja in der Theorie nie alles so weitergeben kannst. # #00:37:00-4#

38 Interviewer: Danke sehr, Frage 10: Woran erkennst du, dass Wissen erfolgreich gesichert oder übergeben werden konnte. Woran machst du das bei dir fest, wenn du sagst du hast jetzt jemanden dein Wissen weitergeben dürfen, deine Nachfolge, ein Stück weit, vorbereiten dürfen? Woran erkennst du, dass das gut funktioniert hat und dass dieses Wissen jetzt in der Form da ist? #00:37:25-9#

39 Befragte Person: Natürlich gibt es hier gewisse Kennzahlen, die zeigen, dass wir vielleicht erfolgreicher als zuvor sind aber auch ein gutes Gefühl bei der ganzen Sache zu haben ist sehr wichtig, um zu wissen, ja das passt gut, es funktioniert und harmoniert mit meiner Unternehmenskultur. Wir hatten unter anderem auch Organisationen, die für den „anonymisierten Preis“ ausgezeichnet wurden und diese haben gesagt, dass sie Leute einstellen, die zum Unternehmen passen, auch wenn diese nicht immer die gewünschten Qualifikationen haben, weil sie sagen, dass kannst du lernen aber dass du als Person zu einem Unternehmen passt, das kannst du nicht lernen. Das wurde so konsequent durchgezogen, dass auch Personen, welche sich nicht in die Unternehmenskultur einfügen wollten, jedoch sogar mit fachlicher Qualifikation, das Unternehmen verlassen mussten, weil man gesagt hat, dass es einfach nicht passt. Den Unternehmen ist es wichtiger, dass man zu den Kollegen passt bzw. zum Unternehmen, zu unserer Vision, Strategie, du kannst dazu beitragen, das zu erfüllen. Es ist wichtig nicht nur fachlich kompetent, sondern auch menschlich kompetent zu sein, weil das kann man einfach nicht lernen. Das ist eine Einstellungssache, bereits im Vorhinein zu schauen, ob die Menschen wirklich dazu passen könnten, ähm ist das halt super hilfreich. Das siehst du dann auch in deinen Kennzahlen wie Fluktuation. Wie lange bleiben Mitarbeiter im Durchschnitt im Unternehmen? Aber auch sowas simples wie Krankenstandtage, weil das natürlich in Situationen wo Mitarbeiter nicht zufrieden sind mit ihrem Job, viel höher ausfällt als andere. Das hat meiner Meinung nach, alles damit zu tun, Wissen erfolgreich zu sichern, weil du nur durch diese Voraussetzungen überhaupt (...) ähm die Möglichkeit hast, Wissen weiterzugeben und zu sichern. Ein wenig philosophisch, aber ich hoffe du weißt was ich mein. #00:40:22-7#

40 Interviewer: Ja, ich denke, dass ich weiß, was du meinst. Am Anfang hast du etwas gesagt, zitieren kann ich es jetzt gerade nicht aber ……das Unternehmen soll erfolgreich weiterlaufen. Was ist denn für dich der Erfolg in einem Unternehmen? Ist es Umsatz oder Gewinn…. das ist wahrscheinlich jetzt die Basis, also Softskills womöglich sind die Basis ... aber woran misst du den Erfolg in wirtschaftlicher Hinsicht? #00:40:59-0#

41 Befragte Person: Ja, das sind natürlich die Finanzkennzahlen, wenn man schaut, wie viel Gewinn haben wir erzielt, aber auch Dinge wie langjährige Partnerschaften mit anderen Unternehmen, Lieferanten usw. Ich würde sagen, Erfolg ist es, wenn du zufriedene Mitarbeiter hast, also sprich auch solche Kennzahlen von Mitarbeiterbefragungen, wenig Beschwerden im Beschwerdemanagement oder wie gut man auf diese reagiert. Wichtig sind nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch Wahrnehmungskennzahlen oder Interessensgruppen betreffende Dinge. #00:42:03-5#

42 Interviewer: Frage 11. Wie kann während der Übergabephase gute Wissensarbeit dazu beitragen, den Wert eines Unternehmens zu steigern. Welche Werte würden diese Steigerung belegen, hier haben wir bereits ein paar gehört. #00:42:19-4#

43 Befragte Person: Glaube, das sind die eh die Gleichen, die wir halt vorher und nachher wissen, sozusagen und ja ich finde, dass es auf jeden Fall dazu beiträgt, weil ähm (...) wenn du es im Zuge einer solchen guten Wissensarbeit auch schaffst, Dinge zu verändern und zu verbessern, dann sollte das eigentlich automatisch in einer Steigerung des Erfolges des Unternehmenswertes münden. Natürlich ist es nicht immer leicht, das zu messen und vor allem darauf zurückzuführen, weil das ja so implizite Dinge oft sind. Es spiegelt sich in all den messbaren Kennzahlen wider. #00:43:21-6#

44 Interviewer: Vorletzte Frage. Glaubst du, dass künstliche Intelligenz die zukünftige Wissensarbeit erleichtern, vielleicht sogar ersetzen kann. #00:43:38-6#

45 Befragte Person: Also ersetzen glaube ich nicht, da bleibt immer diese menschliche Komponente, die werden wir nicht verlieren, die bleibt immer, aber ergänzend könnte ich mir sehr wohl vorstellen, dass es hilfreich ist. Beispielsweise auch so einfache Dinge wie Unternehmens-Wikis oder so, wo man das Wissen dokumentiert und versucht, festzuhalten und auch zu teilen mit den betroffenen Personen. Das ist schon eine tolle Sache und alles, was darüber noch hinausgeht, ist glaube für uns alle noch sehr spannend, weil sich da so viel tut und entwickelt, aber natürlich kann man diese Dinge als Hilfe nehmen, wenn man weiß, wie man damit umgeht, was denke ich noch eine Herausforderung ist. #00:44:37-8#

46 Interviewer: Das ist vielleicht schon die Überleitung zur letzten Frage. Die Wissensarbeit 2050. Dein Blick in die Zukunft bitte. Wie soll die aussehen. Was wäre dir wichtig im Jahr 2050. Hast du noch etwas hinzuzufügen? #00:45:07-9#

47 Befragte Person: Ich glaube die Werte müssen bleiben. Wertschätzung, Lernwille, Kommunikationsliebe, diese Dinge müssen bleiben und können aber natürlich sowieso immer besser werden. Ich glaube schon, dass es da viel geben wird, was uns im Sinne der Digitalisierung, der künstlichen Intelligenz unterstützen kann und wird. Ich kann mir jedoch nicht vorstellen, wie das Ausschauen könnte, aber natürlich wird sich wahnsinnig viel tun in den 27 Jahren, weil man sich denkt, was sich jetzt in den letzten 27 Jahren verändert hat und es wird immer schneller. Es wird auf jeden Fall spannend und wichtig ist es offen zu bleiben für Neues und Veränderung, aber auch kritisch bleiben und sich Dinge genau anschauen, vor allem, was diese künstliche Intelligenz betrifft, ist es doch wichtig, sich da nicht 100%ig da drauf zu verlassen, sondern selbst zu denken, kritisch zu bleiben und sich selbst rundherum zu informieren. Wichtig ist es vielleicht Quellennachweise der künstlichen Intelligenz zu bekommen und zu analysieren, ob dies auch wirklich stimmt, was die KI mir sagt. Mühsam, aber wichtig. #00:46:48-2#

48 Interviewer: Danke sehr! Das war die letzte Frage und stoppe hier die Aufzeichnung. #00:46:55-8#

49 Befragte Person: Gut, danke dir! #00:47:00-8#

50 Interviewer: Aufzeichnung beenden.

8.9 Transkription Experteninterview IP09

Unternehmen:	Produktionsbetrieb, Lebensmittelbranche, Konzern
Rolle:	Nachfolger auf Eigentümerebene
Betriebszugehörigkeit:	05-10 Jahre

1 #00:00:02-8#

2 Interviewer: Warte kurz. #00:00:05-5#

3 Befragte Person: Okay #00:00:05-5#

4 Interviewer: Jetzt nimmt es auf #00:00:07-8#

5 Befragte Person: So passt, dann stimme ich zu, dass die Aufnahme aufgezeichnet wird und die Aufnahme dann verwendet werden darf. #00:00:17-2#

6 Interviewer: Vielen Dank. #00:00:17-0#

7 Befragte Person: Perfekt #00:00:19-0#

8 Interviewer: So ich teile den Bildschirm und starte mit der ersten Frage. #00:00:25-2#

9 Befragte Person: hm (bejahend) #00:00:27-9#

10 Interviewer: So (...) welche Berührungspunkte mit Wissensarbeit hast du im Unternehmen bzw. beruflichen Umfeld? #00:00:41-6#

11 Befragte Person: mhm welche Berührungspunkte? #00:00:46-7#

12 Interviewer: Das heißt, wo bist du Wissensempfänger im Übergabe- und Übernahme Prozess? Wo bist du vielleicht schon Wissensträger und versuchst da gut Wissen schon weiterzugeben? #00:00:59-4#

13 Befragte Person: hm (bejahend) also ich bin relativ oft Wissensnehmer in sehr, sehr vielen Fällen. Und so wie es bei uns derzeit läuft, nehme ich einfach Teil bei Besprechungen, bei Meetings, bei Informationsaustauschrunden und dort probiere ich mich einzubringen. Hauptsächlich als Wissensnehmer probiere ich jegliches Wissen aus diesen Meetings aufzunehmen und wenn es mir möglich ist, natürlich auch Wissen wiederzugeben. Leider natürlich passiert das Wissen zurückgeben, eigenes Wissen anzuwenden, noch derzeit ein bisschen seltener als Wissen aufzunehmen. Aber naja, das ist halt altersbedingt, erfahrungsbedingt. #00:01:47-8#

14 Interviewer: hm (bejahend) #00:01:47-8#

15 Befragte Person: Aber grundsätzlich für Wissensempfang habe ich persönlich Meetings. Erstmal mit unserem Geschäftsführer derzeit und unregelmäßig auch mit anderen Leitern von Abteilungen und deren Position. Wo ich mich mit denen ganz spezifisch ebenso einen Termin ausmache, wo es nur um Wissenstransfer geht. #00:02:14-9#

16 Interviewer: hm (bejahend) #00:02:15-1#

17 Befragte Person: Wo es so spezielle Meetings gibt, wo man sich einfach nur austauscht zum Beispiel mit dem Geschäftsführer, es geht um strategische Themen auf der Metaebene, Positionierungen, über große Entscheidungen, die dann in der Firma zu tätigen sind. Welche Entscheidungen getroffen werden, welche Entscheidungen nicht getroffen werden und auch wieso manche Entscheidungen eben nicht getroffen werden. Und im Gegensatz dazu mit den anderen geht es mehr um spezifische Fragen. #00:02:45-2#

18 Interviewer: hm (bejahend) #00:02:46-2#

19 Befragte Person: Wie funktioniert unser Vertrieb? Wie ist das Ganze aufgebaut, wie funktioniert unser Kundenkontakt? Was sind die Leitlinien, an denen wir uns unser Marketing ausrichten? Und so probiere ich halt im Wissensarbeit zu machen, Wissen aufzubauen. #00:03:03-4#

20 Interviewer: hm (bejahend) Das heißt du wirst aktiv schon eingebunden in Entscheidungen? Du wirst informiert, du darfst auch schon mitentscheiden? #00:03:09-5#

21 Befragte Person: Eine finale Entscheidung darf ich nicht treffen, wenn es um irgendetwas Größeres geht, wenn es um irgendein kleines Projekt geht, wo ich mitarbeite, natürlich, darf ich eine Entscheidung selbst treffen. #00:03:22-4#

22 Interviewer: hm (bejahend) #00:03:22-6#

23 Befragte Person: Aber grundsätzlich werde ich einfach mit eingebunden, damit ich die Informationen aufnehme. #00:03:30-4#

24 Interviewer: Ok super #00:03:31-2#

25 Befragte Person: Wenn ich Ideen einbringe, dann werden die durchdiskutiert und im besten Fall habe ich eine gute Idee und die wird dann umgesetzt, aber da treffe nicht wirklich ich die Entscheidung, ich bin mehr der Ideengeber in diesen Fällen. #00:03:45-2#

26 Interviewer: Ok danke. Ich gehe zur zweiten Frage über. #00:03:48-3#

27 Befragte Person: hm (bejahend) #00:03:48-3#

28 Interviewer: Was unterscheidet deiner Meinung nach herkömmliche Wissensarbeit von jener Wissensarbeit im Rahmen von Übergabe- und Nachfolgeprozessen? #00:04:01-1#

29 Befragte Person: (...) #00:04:01-1#

30 Interviewer: Vielleicht nochmal ein bisschen vereinfacht formuliert, was ist tägliche Wissensarbeit? Allgemein?

Und was ist wirklich die Besonderheit, wenn es um einen Übergabeprozess geht? #00:04:15-1#

31 Befragte Person: Ich finde vor allem in meiner Position, was mir am wichtigsten vorkommt, ist die Spezifität vom Unternehmen. Für mich bedeutet generelle Wissensarbeit, generelle Weiterbildung, generelle weitere Informationsaufarbeitung, kann natürlich auch firmenintern sein, aber für mich ist es mehr generelle Marktrecherche, generelle Weiterbildung, generell neue Ideen Findung. Während Übergabe-Nachfolgeprozesse, super spezifisch auf das Unternehmen selber sind. #00:04:47-6#

32 Interviewer: hm (bejahend) Danke super. #00:04:49-5#

33 Befragte Person: Weil gerade da halt eben (...) Das ist das essenzielle, der Kern der Firma und gerade den Teil zu übermitteln und zu lernen, ist das wichtigste im Übergabe- und Nachfolgeprozess, in diesen hyperspezifischen Kleinigkeiten, die die Firma halt eben auch abheben soll von der Konkurrenz. #00:05:09-9#

34 Interviewer: hm (bejahend) #00:05:10-8#

35 Befragte Person: Und das ist für mich der Kern von Übergabe- und Nachfolgeprozesse oder der Wissensarbeit, die damit verbunden ist. #00:05:17-5#

36 Interviewer: hm (bejahend) #00:05:19-7#

37 Befragte Person: Mhm zwei weitere Unterscheidungsmerkmale. (...) Ich finde vor allem herkömmliche Wissensarbeit ist möglich allein zu machen. In Übergabe- und Nachfolgeprozessen ist es schwierig das allein zu machen oder rein nur aus der Dokumentation aus der Firma, wo man bei Übergabe- und Nachfolgeprozesse viel eher auf die Hilfe und Erfahrung von aktiven Mitarbeitern, aktiven Arbeitern eben ein bisschen angefordert ist. #00:05:53-2#

38 Interviewer: hm (bejahend) #00:05:53-5#

39 Befragte Person: Natürlich aus QM-Prozesse, Flow-Charts... lässt sich vieles hinauslesen aber dennoch für diese spezifischen Sachen, hilft es sehr, wenn man aktiv jemanden hat der damit vertraut ist, der schon dort gearbeitet hat, der schon länger in der Firma ist und das Ganze auch erklären kann. #00:06:14-1#

40 Interviewer: Ja. Erfahrungen wahrscheinlich auch teilen kann, oder? #00:06:17-1#

41 Befragte Person: Genau #00:06:18-0#

42 Interviewer: hm (bejahend) #00:06:18-9#

43 Befragte Person: Im Gegensatz zur Wissensarbeit, die man relativ unabhängig selber machen kann. #00:06:24-6#

44 Interviewer: hm (bejahend) #00:06:27-4#

45 Befragte Person: hm (bejahend) #00:06:30-0#

46 Interviewer: Ok danke. Dann springen wir zur nächsten Frage. #00:06:33-0#

47 Befragte Person: Okay passt das waren jetzt nur 2 aber passt. #00:06:36-6#

48 Interviewer: Ja #00:06:37-3#

49 Befragte Person: Fällt dir noch etwas ein? Magst du noch irgendwas ergänzen oder sollen wir es dabei belassen? #00:06:40-9#

50 Interviewer: Schwierig, Schwierig, Schwierig hm (bejahend) #00:06:42-0#

51 Befragte Person: Alles gut. ok #00:06:43-8#

52 Interviewer: hm (bejahend)+ #00:06:44-6#

53 Befragte Person: Machen wir die Frage 3. Welches erfolgskritische Wissen konntest du in deinem Unternehmen erkennen? Wo sagst du, dass ist besonders wichtig, das brauch ich unbedingt, damit ich gut weiterarbeiten kann in der Zukunft? #00:06:56-3#

54 Interviewer: hm (bejahend) (...) Mhm (...) #00:07:05-1#

55 Befragte Person: Vielleicht auch.... worauf stützt du deine Aussage dann, wie kannst du das identifizieren, dass

das wirklich jetzt essenziell für dich ist, damit du sagen kannst, das brauch ich unbedingt, damit ich gut weiterarbeiten kann? Damit keine Qualitätsverluste vielleicht dadurch entstehen.... #00:07:23-6#

56 Interviewer: hm (bejahend) #00:07:26-2#

57 Befragte Person: Oder vielleicht sogar existenzielle Themen? #00:07:28-8#

58 Interviewer: hm (bejahend) (...) natürlich gibt es viel Wissen was erfolgskritisch sich auswirken kann und das im Vorhinein zu sagen, ist ein bisschen schwierig, weil (...) ich finde alle Information sehr wichtig sind. Was mir als erstes in den Kopf kommt, meine Vor-Ausbildung von der HTL. Das themenspezifische Wissen, was ich mir da angeeignet habe, über unsere Produkte, über die Materie selbst. Vielleicht nicht am erfolgskritischsten sehe ich das im Übernahme-Übergabeprozess als hilfreich, wenn man eine Vorbildung hat über das Thema, über die Produkte, die man verkauft. Weil der Einstieg und das Verständnis einfach ganz anders sind. #00:08:20-5#

59 Befragte Person: Ist das die fachliche Basis? Entschuldigung, jetzt habe ich dich unterbrochen. #00:08:22-9#

60 Interviewer: Genau die fachliche Basis #00:08:24-2#

61 Befragte Person: hm (bejahend) #00:08:24-8#

62 Interviewer: Mein Vater ist in die Firma losgestartet ohne fachliche Basis, was auch zu diesen Zeiten sehr gut gegangen ist, aber ich glaube ab einer gewissen Größe des Unternehmens, muss man ein Grundverständnis von der Materie selber haben, damit man die ganzen Prozesse, die ganze Thematik auch verstehen kann. #00:08:45-8#

63 Befragte Person: hm (bejahend) #00:08:46-4#

64 Interviewer: Und ich glaube, dass das gerade in den Anfangszeiten der Übergabeprozesse ein sehr kritisches Thema sein wird, vor allem für Mitarbeiter, dass sie sehen, das man sich auch auskennt, dass man auch versteht und dass bestimmte Leute einem nicht unbedingt Schwachsinn erzählen können #00:09:06-3#

65 Befragte Person: hm (bejahend) #00:09:06-8#

66 Interviewer: Wenn ich das so sagen kann. Deshalb sehe ich eine gute Vorbildung, gutes Fachwissen, als sehr erfolgskritisch. Auch wenn es nicht direkt mit dem Unternehmen zusammenhängt. #00:09:19-7#

67 Befragte Person: hm (bejahend) Und in diesem Zusammenhang, hast du noch irgendein Wissen oder vielleicht Erfahrungen, die du von deinem Vater unbedingt brauchst, dass du sagst, okay das sehe ich auch als erfolgskritisches Wissen an? #00:09:33-1#

68 Interviewer: hm (bejahend) Ja gerade in meinen Fall. Ich finde das Soziale extrem wichtig. (...) Was mich vor allem bei meinem Vater verwundert, also sehr "wow" ist. Also der Weg wie man mit Kunden und mit anderen Menschen umgeht. Der Weg, wie man mit Mitarbeiter richtig umgeht und die Menschen auch richtig polarisiert. #00:10:00-1#

69 Befragte Person: Das heißt Führungsverhalten an sich? #00:10:02-1#

70 Interviewer: hm (bejahend) #00:10:03-1#

71 Befragte Person: Ja genau. Die sozialen Aspekte, wie animiere ich Leute, dass die auch Spaß haben, wie animiere ich Leute, wenn Stress ist, dass sie auch durchhalten und arbeiten. Und das sind wichtige Fähigkeiten, die einer Führungsperson nicht beigebracht werden. Es wird mehr oder weniger angenommen, dass Leute, dass wissen. Und oder zu mindestens, dass irgendwer das den Personen weitergibt. Und ich finde das gerade als zukünftiger Chef extrem wichtig. #00:10:35-7#

72 Interviewer: hm (bejahend) #00:10:36-9#

73 Befragte Person: Das wie man mit Menschen redet, wie man das ganze Zwischenmenschliche aufbaut. #00:10:42-4#

74 Interviewer: hm (bejahend) #00:10:44-0#

75 Befragte Person: Mhm das ist eines der wichtigsten Punkte, die ich von meinem Vater jetzt probiere, mir aufzunehmen, wenn er auf Messen ist, wie bekommt er hin das die Leute da sind, wie schafft er es das (...) so ein großer Teil so loyal dasteht und all die Themen.... #00:11:02-9#

76 Interviewer: hm (bejahend) die zweite Frage bezieht sich darauf, auf welche organisatorischen Maßnahmen du zurückgreifst? Dass du das Wissen sichern kannst? Wie funktioniert das in diesem Fall, dass du sagst, du

kannst von deinem und bei deinem Vater lernen, genau diese - ich nenne es jetzt einmal Softskills? #00:11:17-2#

77 Befragte Person: hm (bejahend) Organisatorische Maßnahmen. #00:11:23-0#

78 Interviewer: Also macht ihr das mit einem Tool oder machst du das, im Rahmen von Terminen, wo du ihn begleiten darfst? #00:11:33-0#

79 Befragte Person: Wir machen das genau, mit Terminen. Wenn ich von ihm halt probiere, wissen abzufangen. Ich probiere es sehr realitätsnahen Ereignissen eben einzuholen. Ich bin dabei, beim Essen, bei Meetings, bei Verkaufsgesprächen, bei Kundenterminen und so probiere ich mir halt eben die „Softskills“ eben genauso wie die „Hardskills“ eben anzueignen. #00:11:52-2#

80 Interviewer: hm (bejahend) Und schreibst du das dann für dich irgendwo mit oder nimmst du das einfach mal auf? #00:11:58-8#

81 Befragte Person: Ich habe immer so kleine Bücher, wo ich mir das ganze mitnotiere, was ich alles weiß. #00:12:05-0#

82 Interviewer: Okay #00:12:05-7#

83 Befragte Person: Ich (...) auch Kontakte und so etwas schreibe ich mir alles auf, nehme Visitenkarten mit. Aber da bin eher ich gefragt als Übernehmer und von Wissensaufzeichnungen wird wenig da bei uns zur Verfügung gestellt. #00:12:20-7#

84 Interviewer: hm (bejahend) Okay. #00:12:23-1#

85 Befragte Person: Aber wir haben natürlich einige großartige Programme, mit denen wir jetzt unser ganzes Wissen durch die Firma eben aufzeichnen. Ebenso SAP-Programme und andere Datenbankprogramme. Die ich halt eben auch benutze, um mir eben Wissen anzueignen. #00:12:38-9#

86 Interviewer: hm (bejahend) #00:12:40-1#

87 Befragte Person: Oder Flowcharts, Qualitätsmanagementprozesse, HACCP-Systeme, um halt wirklich das fachspezifische Wissen über den Ablauf und über die Produktion der Firma selbst. #00:12:49-5#

88 Interviewer: Okay Danke. #00:12:54-9#

89 Befragte Person: hm (bejahend) #00:12:55-4#

90 Interviewer: Frage 4. Glaubst du, dass das Thema Wissensarbeit zwingend im Unternehmensstrategie zu verankern ist? Wissensarbeit (...) #00:13:05-5#

91 Befragte Person: hm (bejahend) Ja ich glaube schon. Wenn mit Wissensarbeit gemeint ist, generell einfach Wissen aufzubauen, Wissen zu vermehren. #00:13:15-5#

92 Interviewer: Wissen weiterzugeben. Genau, Wissen zu vermehren, Wissen weiterzugeben und zu sichern auch im Unternehmen, das es gut weiterlaufen kann. #00:13:20-5#

93 Befragte Person: Extrem. Ich finde (...) es muss das Wissen irgendwo niedergeschrieben sein, leicht zur Verfügung stehen und wenn eine Person, nur eine Person Wissen hat, dann ist es ein Risiko, das für eigentlich jegliches Unternehmen einfach zu groß ist. #00:13:41-6#

94 Interviewer: hm (bejahend) #00:13:42-9#

95 Befragte Person: Das ist Wissen muss geteilt sein, Wissen muss zur Verfügung stehen, wann immer, wie auch immer. Und gerade auch mit dem Thema Wissensaufbau finde ich das viel zu wenig Zeit investiert wird dahinein. #00:13:57-5#

96 Interviewer: hm (bejahend) #00:13:58-7#

97 Befragte Person: Und oft vernachlässigt wird. #00:14:01-5#

98 Interviewer: hm (bejahend) #00:14:02-1#

99 Befragte Person: Merke ich auch bei uns, dass öfter sehr viele Sachen implizit in den Arbeitsanweisungen halt eben drinnen sind. Aber wo jegliche Explizität fehlt. #00:14:13-4#

100 Interviewer: Okay. #00:14:14-1#

101 Befragte Person: Und dann bei den gröberen Wechseln, könnten dann eben Probleme auftauchen. #00:14:19-8#

102 Interviewer: hm (bejahend) #00:14:20-5#

103 Befragte Person: Bei jeglichen Prozessen. Also da, ja da kommt es nicht wirklich auf Produktions- oder Theoriearbeit drauf an (...) Menschen vergessen oft gerne aufzuschreiben, aufzuzeichnen, alles, was sie machen, alles, was sie angefangen haben, alle Vorgaben, die sie haben und vor allem wieso die manche Vorgaben haben. #00:14:39-4#

104 Interviewer: hm (bejahend) #00:14:41-9#

105 Befragte Person: Klassisch, wir hatten einen Fall, wo unser Geschäftsführer gesagt hat, die Verpackung darf nicht grün sein, für das eine Produkt hat er gemeint. Aber danach stand ein paar Wochen später, paar Monate später, ich war halt draußen in der Arbeit und habe halt gehört den Spruch "Nein eine Verpackung darf von der ganzen Firma „anonymisierte Firma“ niemals grün sein. Was ein komplettes Missverständnis war. #00:15:03-8#

106 Interviewer: Okay #00:15:07-0#

107 Befragte Person: Aber da kommen wir eben zu diesem Wissen... immer wieder auffrischen, immer validieren lassen, immer wieder nachfragen, immer wieder sicher gehen, dass man den Arbeitsanweisungen auch folgt und in dem Fall auch einfach sicher sind und korrekt sind. #00:15:23-4#

108 Interviewer: hm (bejahend) #00:15:23-4#

109 Befragte Person: Da haben wir normalerweise nie wirklich Zeit dafür. So Klassische große Unternehmen. #00:15:32-7#

110 Interviewer: (...) das heißt, die Dokumentation auch aktuell zu halten und dann diese zu verwenden? #00:15:40-4#

111 Befragte Person: Jegliche Arbeitsanweisungen auch nochmal zu hinterfragen. #00:15:46-2#

112 Interviewer: Ja #00:15:46-9#

113 Befragte Person: Denn man setzt oft auf eine generelle Arbeitsanweisung auf und lässt sie einfach liegen, bis mal wieder eine Änderung kommt. #00:15:52-7#

114 Interviewer: hm (bejahend) #00:15:54-1#

115 Befragte Person: Aber ich finde regelmäßige Kontrollen, ob diese noch aktuell und sachgemäß sind, wäre eigentlich wichtig, aber natürlich aus zeitlichen Gründen schwierig, schwierig... #00:16:05-7#

116 Interviewer: Schwierig in die alltäglichen Arbeiten und Probleme wahrscheinlich einzubetten, gell? #00:16:13-1#

117 Befragte Person: Wenn man schon die Aufgabe hat, neue Anweisungen zu schaffen, wird weniger Zeit da sein, dass man die alten kontrolliert. #00:16:21-3#

118 Interviewer: hm (bejahend) #00:16:21-3#

119 Befragte Person: Aber genauso kommen eben diese kleinen Konflikte zustande, wie "die Verpackung darf niemals grün sein". #00:16:29-5#

120 Interviewer: hm (bejahend) #00:16:30-6#

121 Befragte Person: Und dann wundert man sich, wieso man keine grünen Verpackungen sieht. #00:16:32-1#

122 Interviewer: ja #00:16:34-6#

123 Befragte Person: ja Mhh. #00:16:37-7#

124 Interviewer: Gut dann springe ich zur nächsten Frage. Braucht es deiner Meinung nach für das Vorantreiben von Wissensarbeit, spezieller Kontext Übergabephase eigene definierte Rollen? #00:16:48-3#

125 Befragte Person: Mhm nein. Ich finde es muss bestimmte Zeiten geben aber nicht unbedingt bestimmte Rollen. #00:16:59-4#

126 Interviewer: hm (bejahend) #00:17:00-6#

127 Befragte Person: Ich finde, die Rollen sind in der Firma relativ verankert. CEO, Geschäftsführer, ... und weitere Rollen. Alle die haben Wissen, das man weitergeben kann und ich finde da viel wichtiger, Zeitpläne zu erstellen, Termine zu erstellen, wo das Wissen weitergeben wird. Allzu spezifisch Rollen dafür zu machen.....#00:17:28-9#

128 Interviewer: hm (bejahend) Wer definiert diese Zeiten? Entschuldigung #00:17:29-3#

129 Befragte Person: Grundsätzlich mach das ich oder der Geschäftsführer #00:17:40-1#

130 Interviewer: der Geschäftsführer...ok...#00:17:41-1#

131 Befragte Person: In dem Fall, ...er übernimmt die Rolle dann eigentlich als Organisator auch dafür. Wo er auch Termine aufsetzt oder für bestimmte interessante Termine mich auch dazu holt, mir auch ausschickt und mich so in die verschiedenen Positionen so hineinbringt. #00:17:54-1#

132 Interviewer: Das heißt er ist auch der Initiator des Prozesses, er gibt immer wieder den Anstoß? So zu sagen. #00:17:59-1#

133 Befragte Person: Genau, #00:17:59-7# #00:18:00-7#

134 Interviewer: Okay #00:18:00-7#

135 Befragte Person: Es ist ein Geben und Nehmen. Es ist ein "Hin und Her". Hin und wieder bin ich der Anstoßgebende, hin und wieder ist er der Anstoßgeber. Es ist mehr eine Kooperation in dem Fall. #00:18:06-3#

136 Interviewer: Okay hm (bejahend) #00:18:09-3#

137 Befragte Person: Eher als ein hier bist du dort, jetzt bist du dort, jetzt bist du dort. #00:18:13-3#

138 Interviewer: hm (bejahend) #00:18:13-3#

139 Befragte Person: Aber ich finde extrem wichtig auch diese Zeiten zu definieren, vor allem eben diese Vorlaufzeit, bevor man das Unternehmen eben übernimmt. Einmal im Monat, 2x im Monat, jede Woche oder wie auch immer eben Zeiten festzusetzen, wo eben das Wissen weitergegeben wird. #00:18:34-8#

140 Interviewer: hm (bejahend) Danke. #00:18:37-2#

141 Befragte Person: Ja #00:18:38-0#

142 Interviewer: Interessant ja. (...) Frage 6 (...) Was sind in Übergabeprozessen deine Erwartungen an den Übergeber, den Nachfolger, des Management Team und wenn es das gibt, vielleicht externe Berater, externe Experten ... was erwartest du dir vom Übergeber? #00:19:09-4#

143 Befragte Person: Hilfe. Das ist einmal das Allerwichtigste. Hilfe im Übergabe- und Nachfolgeprozess, jegliche Unterstützung und vor allem das vielleicht ein bisschen vorgegriffen, aber ich hoffe, oder meine Erwartung ist, dass, wenn der Zeitpunkt der Übernahme kommt, und ich hoffe das kommt, dass dann die Übernahme und die Übergabe reibungslos und relativ schnell funktioniert. Denn ich sehe große Probleme dann, wenn man selbst in gewisser Weise schon übernommen hat oder der Übergeber und Übernehmer sich selbst nicht sicher ist und immer noch wartet mit den aktiven Prozenten und Entscheidungsrechten überzugeben und das dann einfach so komische Konflikte entstehen kann. #00:19:59-9#

144 Interviewer: Das heißt diese Ambidextrie in der Situation also wo du sagst, da sind 2 Führungspersönlichkeiten im Unternehmen, diese Phase würdest du möglichst kurzhalten? #00:20:10-2#

145 Befragte Person: Genau #00:20:11-9#

146 Interviewer: hm (bejahend) #00:20:11-9#

147 Befragte Person: Genau die Phase, wo beide in gewisser Weise Entscheidungsträger sind und keiner ist über einem anderen, weil, dann entsteht für mich Konflikt und gerade in der Initiierungsphase ist finde ich wichtig, dass ein neuer Eigentümer neuer Chef sich auch in gewisser Weise durchsetzen kann und da Konflikte in der Führungsebene gerade in der Anfangsphase zu haben ist ein bisschen schwierig. #00:20:35-5#

148 Interviewer: Ja #00:20:37-7#

149 Befragte Person: Natürlich, wenn der eine über den anderen steht, denn solange das halt noch da ist, ist auch alles gut. Aber gerade im Übergabeprozess finde ich es wichtig, dass das schnell funktioniert. #00:20:49-5#

150 Interviewer: hm (bejahend) #00:20:49-5#

151 Befragte Person: Das wenn der Wende- oder Veränderungszeitpunkt da ist, wenn alles Wissen übergeben ist, wenn alle bereit sind, dass das dann auch passiert. Das ist in gewisser Weise eine Erwartung, die ich noch an den Übergeber habe. #00:21:00-8#

152 Interviewer: hm (bejahend) Ist für dich wichtig, ergänzende Frage: Szenario, du hast jetzt übernommen, dass dein Vater dir dann noch hilfreich zur Seite steht, aber Entscheidungsträger bist du dann? #00:21:14-7#

153 Befragte Person: Sicher. Absolut, absolut. #00:21:15-8#

154 Interviewer: hm (bejahend) #00:21:17-1#

155 Befragte Person: Das ist was ich hoffe auf jeden Fall.. #00:21:21-3#

156 Interviewer: hm (bejahend) #00:21:21-3#

157 Befragte Person: Aber ich kenne viele Firmen, wo es dann im Übergabeprozess so ist, dass der Senior oder derzeitige Eigentümer sich nicht von der Firma trennen können. Und das dann einfach zu großen internen Konflikte führt. #00:21:32-9#

158 Interviewer: hm (bejahend) Okay #00:21:35-1#

159 Befragte Person: Und vor allem, umso mehr diese Zeit noch weitergeht, umso schlimmer haben die Probleme dann gewirkt. #00:21:40-7#

160 Interviewer: hm (bejahend) #00:21:40-7#

161 Befragte Person: Und deswegen finde ich, dass diese Phase, eine gewisse Erwartung ist, dass die mit gewissen Mut gemacht wird und vor allem Vertrauen gemacht wird. #00:21:49-9#

162 Interviewer: hm (bejahend) Gut. Erwartungen an den Nachfolger oder an dich selbst, welche Erwartungshaltung hast du an dich selbst in diesem Prozess als Nachfolger? #00:21:51-1#

163 Befragte Person: Welche Erwartungen habe ich an mich selbst. Das ich es gut mach, schätze ich. #00:22:06-6#

164 Interviewer: hm (bejahend) #00:22:07-4#

165 Befragte Person: Ja, dass ich mich so gut einsetze wie ich kann und dass ich (...) Was für Erwartungen habe ich an mich selbst im Übergabe- und Nachfolgeprozess? Das ich das Wissen aufnehme, sich das Wissen speichere und dass ich jegliches Wissen das ich während meiner langen Lernzeit aufnehme dann auch umsetzen kann. #00:22:38-6#

166 Interviewer: hm (bejahend) #00:22:39-4#

167 Befragte Person: Mit hoffentlich so wenig Reibung und wenig Problemen wie möglich. Auch wenn ich verstehe, dass jeder Übernahme- und Übergabeprozess immer gewisse Reibung verursachen wird. Aber natürlich in der Hoffnung das ja, daher meine Erwartungen an mich, dass ich das relativ gut mache, dass ich da in die Firma hineinkomme und dementsprechend dann auch die Rolle einnehmen kann, für die ich vorgesehen bin. (...) #00:23:18-2#

168 Interviewer: Hast du an das Management Team spezielle Erwartungen? #00:23:23-3#

169 Befragte Person: Ich hoffe, wenn der Zeitpunkt dann gekommen ist, eben nach der Übergabe und Übernahme, das dann auch die Willigkeit da ist von (...) mir in dem Fall dann auch Arbeitsanweisungen anzunehmen. Das dann eben nicht das Problem ist, jetzt ist der Junior da und wir machen jetzt nicht, was der sagt, sondern dass die auch gleich mit mir umgehen, wie sie mit meinem Vater umgegangen sind. #00:23:55-1#

170 Interviewer: Also ein klarer Kommittent dir gegenüber, dass sie mit dir den weiteren Weg gehen wollten. #00:24:01-1#

171 Befragte Person: Genau #00:24:01-8#

172 Interviewer: hm (bejahend) #00:24:02-6#

173 Befragte Person: Oder nicht ein klares Commitment, mir gehts darum, dass ein ähnliches Verhalten gegenüber mir dann auch ist, wie gegenüber dem jetzigen Eigentümer. #00:24:13-3#

174 Interviewer: Meinst du mit Verhalten ein respektvoller Umgang, oder meinst du da auch Werte teilen? #00:24:17-5#

175 Befragte Person: Unter anderem. Beides, beides. #00:24:20-7#

176 Interviewer: Okay #00:24:20-7#

177 Befragte Person: Natürlich die Wertewelt wird ganz ein eigenes Thema, gerade wegen dem Generationsunterschied. Aber mir gehts vor allem um Respekt und respektvollen Umgang... gewissermaßen auf Augenhöhe aufzutreten. #00:24:36-6#

178 Interviewer: Das habe ich jetzt akustisch nicht verstanden. Respektvoller Umgang und? #00:24:40-4#

179 Befragte Person: Um (…) nicht unbedingt auf Augenhöhe, aber zumindest menschlichen Umgang. #00:24:45-3#

180 Interviewer: Ah auf Augenhöhe #00:24:45-7#

181 Befragte Person: hm (bejahend) #00:24:46-0#

182 Interviewer: Auf Augenhöhe. Das habe ich akustisch nicht verstanden. Okay hm (bejahend), habt ihr externe Berater oder Experten auch die euch da unterstützen? Welche Erwartungen hast du an externe Experten? #00:24:57-1#

183 Befragte Person: Ich meine wir haben natürlich eine Beratung für Übergabe- und Übernahme mit der "anonymisiert". Erwartungen an die habe ich, ...Brücken bauen. #00:25:11-8#

184 Interviewer: hm (bejahend) #00:25:12-4#

185 Befragte Person: Definitiv ein Brückenbau ist für mich zwischen den verschiedenen Ebenen. Ich finde ein Berater, also Beratungsunternehmen muss klare Wege vorlegen. Zumindest sehe ich das so. Klar definierte Wege und Prozesse wie man näher und näher kommt zur Übergabe und Übernahme. #00:25:38-2#

186 Interviewer: Okay also #00:25:42-5#

187 Befragte Person: Und, dass dann eben das Wissen und die Zeit investiert wird, um einen effizienten und guten Plan zu erstellen mit welchen man das ganze vereinfacht. #00:25:50-7# #00:25:49-4#

188 Interviewer: hm (bejahend) #00:25:51-9#

189 Befragte Person: Und schwammig kann man es selbst. Deshalb sollte es schon zu einer gewissen Speerspitze zusammengefeilt werden, wenn man einen externen Berater dazu holt. #00:26:04-4#

190 Interviewer: hm (bejahend). Hast du sonst noch externe Experten, die deinen Prozess beeinflussen, die wichtig sind, wo du Erwartungen hast? #00:26:14-4#

191 Befragte Person: Ich habe sonst nicht wirklich externe Berater. #00:26:21-8#

192 Interviewer: Passt, dann springen wir zur Frage 7. Hast du einen der oben genannten Rollen inne? Ich denke hier haben wir ein paar Redundanzen. Du bist der Nachfolger, was die obige Rolle betrifft. Welche organisatorischen Rahmenbedingungen brauchst du, damit du deine Rolle gut erfüllen kannst. Du hast jetzt gesagt, dass du zum einen Unterstützung brauchst vom Übergeber und erwartest von der Managementebene, dass die dir auch respektvoll und auf Augenhöhe begegnen. Wir haben dann noch die externe Komponente, dass der Berater dich gut durch den Prozess geleitet, sprich auch diese Phasen zeitlich gut eintaktet. #00:27:11-2#

193 Befragte Person: hm (bejahend) spezifisch #00:27:14-5#

194 Interviewer: Spezifisch in dem Sinne, dass du immer tiefer in Themen eintauchst und die übernehmen kannst. Verstehe ich das richtig? #00:27:31-1#

195 Befragte Person: Naja mir gehts eher darum, dass im Sinne von in diesem Monat machen wir das in diesem Unternehmen und dieser Abteilung und das Nächste. Einfach so spezifisch runterzugehen wie möglich und das

basierend auf Fachwissen und Erfahrung und auf Vergleiche und einfach basierend auf irgendwas. Das ist das wichtige in Beratungsunternehmen. #00:28:04-2#

196 Interviewer: Das heißt organisatorische Rahmenbedingungen sind hier, dass du terminlich Unterstützung hast wie bspw. da ist dieser Termin, es wird das und das gemacht, da bist du vielleicht in diesem Betrieb und kannst dir da was anschauen, fachlich... #00:28:21-4#

197 Befragte Person: Ja, denn wenn es nicht spezifisch ist, wird es schwierig und es entsteht ein Chaos und das muss verhindert werden. Deshalb finde ich, dass spezifische Wege und Daten superwichtig sind. Denn die Zeit geht ziemlich schnell vorbei und vielleicht verliert man so wichtige Erfahrungen wie beispielsweise, sich einen Betrieb anzuschauen, eine Auslandsreise zu planen usw. Deshalb ist es mir wichtig, dass man es runterbricht und spezifisch wird und sagt, das ist jetzt zu tun. Wieso, weshalb, warum? Smarte Zielsetzung. #00:29:22-2#

198 Interviewer: Komponente Digitalisierung. Brauchst du oder helfen dir zum Organisieren oder für diese Rahmenbedingungen irgendwelche Tools oder digitale Helferlein. #00:29:37-4#

199 Befragte Person: Ich bin hier vielleicht nicht die beste Ansprechperson. Ich habe gerne Informationen auf Papier und verwende hier oft meine Bücher und schreibe meine Gedanken, Informationen händisch auf. Ich benutze solche Tools quasi als Lernhelfer für meinen Lerntyp, weil ich finde, dass man sich Dinge so besser merkt, also mit handgeschriebenen Notizen. Sowas wie künstliche Intelligenz, verwende ich derzeit noch nicht, das ist auch noch nicht wirklich möglich im Übernahme- und Übergabeprozess, einfach weil jeder künstlichen Intelligenz der Input fehlt über unser Unternehmen, da wir halt ein privates Unternehmen sind und dadurch keine Informationen im Internet stehen haben über jegliche Prozessschritte usw. Das heißt, dass künstliche Intelligenz hier nicht wirklich helfen kann, weil dafür die Ressourcen einfach noch fehlen. Es sind wenige organisatorische Tools, aber Datenbanken, Statistikprogramme benutze ich natürlich auch zur Weiterbildung. #00:31:23-4#

200 Interviewer: hm (bejahend) passt. Sollen wir weiterspringen oder magst du noch etwas sagen? #00:31:23-4#

201 Befragte Person: Ja sicher. #00:31:29-9#

202 Interviewer: Frage 8. Kennst du Wissensmanagementmodelle und falls ja, hast du Berührungspunkte damit? #00:31:38-4#

203 Befragte Person: mhm, Wissensmanagementmodelle, kannst du mir da ein paar nennen. Die Namen kenn ich aber nicht. #00:31:52-3#

204 Interviewer: hm (bejahend) Es gibt verschiedene Modelle wie beispielsweise Wissenszyklen wo ich sag, es ist vielleicht auch ein Ableger eines Audits, wo ich wissensbasiert, Maßnahmen Abfrage und kontrolliere. Es ist aber gar nicht so wichtig, wenn du jetzt keine Modelle per Namen kennst, wie ich bereits erwähnt habe, mir gehts da viel mehr um den Praxisbezug. Ihr seid ja auch zertifiziert, wo im Rahmen von Audits kontinuierlich Verbesserungsprozesse eingeleitet werden und hier vielleicht auch Wissensarbeit integriert wird. Es gibt beispielsweise auch EFQM-Modelle....falls du das schon einmal gehört hast... #00:32:33-6#

205 Befragte Person: hm (bejahend) jetzt bin ich dabei. Bei uns in der Firma haben wir natürlich jede Menge Audits, als Lebensmittelunternehmen nochmal mehr. Wir haben aber auch interne Audits wo unser QM eben alles durchcheckt, und probiert halt eben, das Wissen aktuell zu halten. Unser Wissen wird gemanagt via Intranet in der Firma selbst, wo wir halt eben unser Wissen quer durch die Firma verteilen. Das reicht von Arbeitsanweisungen bis zu HACCP-Systemen oder spezifischen Listen zum Ausfüllen und das teilen wir halt mit einem klassischen Intranet. #00:33:30-0#

206 Interviewer: Das heißt du nutzt, das grundsätzlich. Bist du Nutzer, Anwender oder befüllst du das auch? #00:33:44-9#

207 Befragte Person: Derzeit arbeite ich ja sowohl als auch. Ich habe ja mittlerweile sehr viele Positionen durchgearbeitet und in verschiedenen Fällen war ich mal Befüller und mal Leser. #00:34:07-5#

208 Interviewer: Dann kommen wir direkt zur Frage 9. Wissenstransfer zwischen Personen unterschiedlichsten Alters. Wie kann das deiner Meinung nach am besten funktionieren und worauf sollte man achten? Gibt es hier Fehler, die womöglich einen Übergabeprozess gefährden können. Was ist hier so deine Einschätzung? #00:34:40-2#

209 Befragte Person: Das Gute ist, dass ich mich sehr gut mit unseren Partnern verstehen kann und ich die schon seit jüngstem Alter kenne, ist hier schon eine gewisse Leichtigkeit zum Reden und Unterhalten zum Wissen weitergeben da. Aber wie bereits gesagt, das Wichtigste ist in einem Übernahme- und Übergabe Prozess, dass alles mit Respekt und auf Augenhöhe sowie in beruflicher Atmosphäre stattfindet. #00:35:16-1#

210 Interviewer: Darf ich das vielleicht so formulieren, dass du Respekt und Wertschätzung sogar generationsübergreifend verbindend nennen würdest. #00:35:31-4#

211 Befragte Person: Sicher, auf jeden Fall. #00:35:31-4#

212 Interviewer: Jede Generation hat eigene Vorstellungen und Anforderungen, aber das wäre sozusagen die Brücke zwischen mehreren Generationen. Darf ich das so verstehen? #00:35:42-0#

213 Befragte Person: Ja, genau ich finde, wenn ein Gespräch respektlos und nicht auf Augenhöhe stattfindet, schon im Vorhinein, gewisse Barrieren im Gehirn sind, die es sehr schwierig machen, allgemeines Wissen aufzunehmen. Wenn man mit gewissen Respekt zueinandersteht, dann ist man auch offener, um neues Wissen aufzunehmen. Das sind Dinge die essenziell sind, um gut zusammenzuarbeiten. #00:36:15-7#

214 Interviewer: hm (bejahend) danke. Welche Methoden kennst und verwendest du, jetzt Wissenstransfer an sich? Du hast bereits gesagt, dass du bei Terminen mitgenommen wirst, also ein Stück weit auch Learning by Doing, dass du Dinge auch ausprobieren darfst. Was machst du in der Praxis noch zum Thema Wissenstransfer? #00:36:39-7#

215 Befragte Person: Natürlich Learning by Doing, aktiv arbeiten an verschiedenen Positionen. #00:36:54-9#

216 Interviewer: Machst du das allein oder ist hier die jeweilige zuständige Person dabei? #00:37:01-5#

217 Befragte Person: Ich bin dann eigentlich wie ein normaler Praktikant. Ich werde von der zuständigen Person je Abteilung, angelernt und mach dann halt eben die Arbeiten der Position. #00:37:17-7#

218 Interviewer: hm (bejahend) Gibt es hier danach noch seine Art Feedbackrunde mit der Führungskraft oder der Verantwortlichen Personen, was hier gut funktioniert hat oder weniger gut funktioniert hat? #00:37:30-4#

219 Befragte Person: Meistens besprechen wir das eben dann mit der Geschäftsführung. Was ist mir aufgefallen, was habe ich mir mitgenommen, habe ich vielleicht sogar Verbesserungsideen usw.... #00:37:47-1#

220 Interviewer: Das heißt es ist aber eingebettet in eine Art Traineeprogramm, wo du sukzessiv weißt, so jetzt mach ich den Bereich, dann den Bereich usw. #00:37:57-1#

221 Befragte Person: Aber das geht natürlich über Jahre. In einem Monat die Abteilung im nächsten die Abteilung, dann mal eine Woche in die Abteilung. So wird das ganze nacheinander aufgebaut. Natürlich gibt es daneben noch Meetings, wo das Zuhören besonders wichtig ist. Das ist der andere Teil des Wissenstransfers, wo ich mitarbeite, oder Teil bin eines Meetings, wo Zahlen, Daten & Fakten und spezifische Themen behandelt werden, wo ich halt eher dabeisitze und zuhöre. #00:38:32-6#

222 Interviewer: Das heißt in einer zuhörenden und beobachtenden Rolle bist du da dabei? #00:38:38-1#

223 Befragte Person: hm (bejahend) Wo ich mich dann schon einbringe, aber sehr zurückhaltend... Meistens haben die Leute sehr viel Stress und haben wichtige Sachen durchzugehen und wenn ich halt dann sehr elementare Fragen stelle, dann bringt es die Leute aus ihrem Flow. Deshalb schreibe ich dann meistens mit und stelle die Fragen eher danach als währenddessen. #00:39:08-3#

224 Interviewer: hm (bejahend) Sehr aufmerksam. Wie lange bist du nun schon in diesen Prozess, kannst du das ungefähr abschätzen. #00:39:23-4#

225 Befragte Person: Ich sage einmal, wenn ich bereits in den ersten Phasen der Übergabe und Übernahme wegstarten würde, müssten es dann schon ca. 7 Jahre sein. Weil ich dann die ersten Male im Betrieb gearbeitet habe und seitdem eigentlich überall dabei bin. Auf den Firmenfeiern und verschiedenen Meetings, in größeren Meetings bin ich erst seitdem ich 19 bin, davor gabs spezielle kleine Meetings die 1x im Jahr stattgefunden haben und so werde ich stückchenweiße mehr eingebunden. #00:40:16-2#

226 Interviewer: Tschuldigung, wie alt bist du jetzt? #00:40:17-8#

227 Befragte Person: Ich bin 22 #00:40:20-8#

228 Interviewer: hm (bejahend) danke. Ich springe direkt zur nächsten Frage. Woran erkennst du, dass Wissen erfolgreich gesichert werden konnte? Wie bemerkst du, dass bei dir selbst, wenn du es verstanden hast? #00:40:42-2#

229 Befragte Person: Wenn ich es anwenden kann. Wenn ich praktisch vor einer Situation bzw. einem Problem stehe und da auf mein Wissen zurückgreifen und dieses auch anwenden kann und es mir aktiv hilft. #00:41:02-7#

230 Interviewer: hm (bejahend) das heißt den Fortschritt kontrollierst du, indem du sagst du bist in einem Prozess eingebettet und du steckst dir selbst Ziele beispielsweise ab diesem Zeitpunkt möchte ich mehr Verantwortung

übernehmen und mehr Entscheidungen treffen können. Wie machst du für dich den Fortschritt sichtbar? #00:41:28-2#

231 Befragte Person: Ich habe mir über das Messen noch nicht wirklich viele Gedanken gemacht. Ich habe hier mehr so einen Negativ-Test, wenn mir auffällt, dass ich Sachen vergessen habe oder Sachen nicht weiß und ich eher den Rückschritt kontrolliere als den Fortschritt - was ich mir vielleicht mal anschauen sollte. Rückschritte im Sinne von beispielsweise: Ahh, Tschuldigung, das habe ich vergessen. Diese Dinge fallen mir eher auf, als wirklich den Fortschritt von Wissen zu kontrollieren. #00:42:01-0#

232 Interviewer: Oke, also eher der Fokus auf, wo muss ich denn noch etwas verbessern als der Fokus auf was ich denn schon gut gemacht hab. So in die Richtung? #00:42:15-7#

233 Befragte Person: Fortschritt selbst zu kontrollieren ist schwierig. Das Wissen bei uns in der Firma ist eben sehr zeitlich und fluide auch. Gerade eben bei Projekten und Kunden, weil wir halt auch sehr im Projektwissen sind. Kaum ist das eine Projekt fertig, beginnt das nächste und es war für mich bis jetzt nicht so einfach gewesen meinen Wissens- und Erfahrungsaufbau aktiv zu kontrollieren. #00:42:47-9#

234 Interviewer: hm (bejahend) weil du sagst Projekte. Macht ihr auch so reflektierende Gespräche, ist das irgendwo eingebettet oder ist das der alltäglichen Arbeit geschuldet, dass das in dieser Form nicht passiert. #00:43:04-9#

235 Befragte Person: Ja, leider. Mein Vater und unser Geschäftsführer sind täglich im Gespräch, wo sie sich immer austauschen. Natürlich kommen während eines solchen Gesprächs immer Debriefings zustande, aber hier bin ich noch nicht Teil davon. Natürlich bei großen Themen, gibts irgendein Gespräch danach, aber so wirklich verankerte und genannte Debriefings haben wir nicht, nein. #00:43:45-4#

236 Interviewer: hm (bejahend) Thema Kennzahlen habe ich bei der Frage 10 noch angeknüpft. Sind dir trotzdem im Zusammenhang mit Wissensarbeit Kennzahlen bekannt. Vielleicht in Richtung wiederholte Fehler, Fehlerquoten, jetzt aus dem Qualitätsmanagement und den Verbesserungswesen heraus. #00:44:09-6#

237 Befragte Person: hm (bejahend) Wir bei uns in der Firma, haben jetzt ein relativ neues Kennzahlensystem, wo wir den verschiedenen Abteilungen Kennzahlen auferlegen und diese halt dann eben kontrollieren, die halt dann gewisse Aussagen über die Leistungen treffen. Die Kennzahlen kann ich auch einsehen, sind aber eher für die täglichen, monatlichen Kontrollen der Abteilungen eher als wirklich jetzt ein Tool, das mir da weiterhilft. Natürlich wenn es jetzt zur Planung kommt und den Mengen und Kalkulationen, dann wirds natürlich wieder relevant, aber für die Zahlen haben wir ein eigenes Programm, welches von unserem Finanzleiter befüllt wird, wo wir dann auch wieder Zugriff haben und das ist dann eher mehr die Geschäftsführungsebene, eben die Führungskennzahlen und damit bin ich schon etwas mehr vertraut. #00:45:14-2#

238 Interviewer: Oke, aber da hast du jetzt noch nichts, was du proaktiv in der Wissensarbeit verwendest? #00:45:27-3#

239 Befragte Person: Was ich jetzt angefangen habe, für "anonymisierte Firma" zum Beispiel, wo ich eben die Website regelmäßig kontrollier um Verkaufszahlen, Umsatzzahlen, welche Produkte verkauft werden zu analysieren, um so das ganze langsam, aber sicher aufzubauen, wie man eben aus verschiedenen Werten, die Gesundheit einer Firma erkennen kann oder die besten zukünftigen Entscheidungen die zu treffen sind. #00:46:04-5#

240 Interviewer: Dass du dir quasi eine Hilfestellung holst, um zukünftig Entscheidungen zu treffen. # #00:46:11-0#

241 Befragte Person: hm (bejahend) und da probiere ich es halt mal etwas kleiner zu halten und mich nur mit "anonymisierter Firma" zu beschäftigen. Die "anonymisierte Firma" besteht ja aus mehreren Unternehmen. Da ist es eben schwer direkte Korrelation zwischen bestimmten Kennzahlen zu erkennen, bei einem Unternehmen mit einer gewissen Größe. Deshalb probiere ich halt eben derzeit, mich langsam ranzutasten an diese Kennzahlen und Themen. #00:46:50-4#

242 Interviewer: Das heißt an Beispiel einer Firma oder Geschäftsbereiches machst du das jetzt? #00:46:58-7#

243 Befragte Person: In einer Firma halt, um eben dort dann die Kennzahlen anzuschauen und zu verstehen, um zu schauen, was halt eben die Aussagen sind. In der ganzen Gruppe kann halt eben schnell mal sein, dass halt eben kleine Problemchen auftreten, da passieren Sachen einfach so schnell, dass ich mir derzeit noch einen Überblick und gewisse Fähigkeiten aneignen will. #00:47:40-1#

244 Interviewer: Danke zur elften Frage. Wie kann gute Wissensarbeit während der Übergabephase dazu beitragen, dass der Wert, des Unternehmens auch gesteigert werden kann? Nicht, dass es einfach so wie bisher weiterläuft, sondern vielleicht auch besser weiterlaufen kann und welche Werte würden das zum Ausdruck bringen, dass das Unternehmen besser geworden ist. Jetzt auch wieder in Richtung Kennzahlen, gibt es hier Werte, wo du sagst, darauf würdest du das dann, auf Basis dieser Werte oder Kennzahlen, würdest du das dann stützen, dass du sagst, ja das ist besser geworden. #00:48:32-4#

245 Befragte Person: Natürlich eines der klassischen Zeichen, dass ein Unternehmen besser geworden ist, ist der Gewinn, aber das ist offensichtlich. #00:48:48-4#

246 Interviewer: In Bezug auf Wissensarbeit in der Übergabephase, das heißt du sagst, ja die Wissensarbeit hat gut funktioniert, hab mir viel an Erfahrungswissen mitnehmen können und habe dadurch das Unternehmen positiv beeinflussen können und konnte so noch mehr Gewinn generieren. Würdest du diesen Gedanken unterstützen oder hast du das anders gemeint? #00:49:21-2#

247 Befragte Person: Es ist grad ein wenig schwer. Für mich ist es halt klassisch der Gewinn, aber der Unternehmenswert hat für mich natürlich extrem viel mit dem Gewinn und der Größe des Unternehmens zu tun. Im Zuge der Wissensarbeit nehme ich mal an, ich habe alles gelernt, alles, was ich wissen könnte, und dann komme ich ins Unternehmen und beginne. Was ist der Unterschied, wenn ich nicht alles wissen würde. Das Wissen anzuwenden, führt halt hoffentlich zu einem Wachstum des Unternehmens. Wie ich das jetzt in der Brücke genau formulieren soll, ist schwierig, weil es kommt auf die Probleme der Firma an. Wenn das Unternehmen große Probleme damit hat, Produkte zu finden, niemand ihr Produkt kaufen will, weil es veraltet ist, dann ist Wissensarbeit das "A & O", weil dann hast du das Wissen nutzen, um neue Produkte zu erzeugen und Produktionsschritte zu optimieren. Wenn das Unternehmen aber vielleicht andere Kernprobleme hat wie Personal, Kultur, die können schon mit Wissensarbeit umgeändert und erkannt werden. Ich sehe das aber nicht im direkten Zusammenhang mit der nötigen Wissensarbeit im Vorhinein. Da sehe ich generelle Kernprobleme des Unternehmens. Ich würde sagen, dass gute Wissensarbeit den Unternehmen sicher viel bringen könnte, aber es kommt stark auf die spezifischen Probleme an mit den das Unternehmen zu kämpfen hat. #00:51:37-7#

248 Interviewer: Danke, vorletzte Frage. Kann künstliche Intelligenz in Zukunft die Wissensarbeit erleichtern oder ersetzen? #00:51:47-0#

249 Befragte Person: Ja sicher, ich find in Zukunft wird jedes Unternehmen seine eigene künstliche Intelligenz haben oder brauchen und sobald eine eigene künstliche Intelligenz im Unternehmen ist und man diese füttert mit den Informationen aus den Unternehmen, jeden die nötigen Informationen über das Unternehmen zu geben und natürlich auch restriktiv wer gerade damit interagiert, aber wenn die künstliche Intelligenz alle Zahlen, Daten, Fakten & Werte analysieren kann und wiedergeben kann, dann wird das ein Wandel in der Wissensarbeit sein, wie nie zuvor. Schließlich hat man in kurzer Zeit alle wichtigen Informationen bei der Hand und auch interpretiert im besten Fall. #00:52:40-7#

250 Interviewer: Das heißt Zahlen, Daten & Fakten und Handlungswissen kann künstliche Intelligenz in Zukunft auch abfedern. #00:52:50-5#

251 Befragte Person: Ich glaube so lange die nötige Dokumentation stattfindet über was ist passiert wie wurde gehandelt, dass dann die künstliche Intelligenz darauf auch zurückgreifen und einem auch helfen könnte. #00:53:06-1#

252 Interviewer: Kann die künstliche Intelligenz Wissensarbeit zur Gänze oder nur in Teilbereichen ersetzen? #00:53:17-3#

253 Befragte Person: Ich würde es nicht ersetzen nennen. Wissensarbeit bleibt Wissensarbeit. Es gibt immer noch die Person, die etwas lernt und künstliche Intelligenz wäre halt nur ein Tool, um das Wissen in einfacherer Weise zu transferieren, verständlicher zu machen oder halt eben im besten Fall auch zu interpretieren. Es ist ähnlich wie Google gegenüber klassischen Ordnern. Es ist kein Ersatz, sondern ein Tool um gewisse Dinge zu erleichtern. Man ist immer noch die Person, die sich das Wissen aneignen muss und es anwenden muss. Das wird aber noch lange dauern. #00:54:20-0#

254 Interviewer: Aber du sagst, dass es grundsätzlich nicht unmöglich ist? #00:54:25-3#

255 Befragte Person: Ich sag einmal, erleichtern und helfen in sehr naher Zukunft. Wissensarbeit abnehmen, verarbeiten und verwenden, da sind wir noch ein Stückchen entfernt. Das Problem ist, dass künstliche Intelligenz Probleme dabei hat, neues Wissen zu erzeugen. Wenn eine Firma nur auf Informationen zurückgreift, die schon da sind, dann gibt es keine Innovation und es entsteht nichts neues und da sehe ich das Problem. Deshalb glaube ich nicht, dass es ersetzen kann aber zu 1000% erleichtern. #00:55:09-1#

256 Interviewer: Oke, danke. Letzte Frage. Die Wissensarbeit 2050, wie sollte diese deiner Meinung nach aussehen. #00:55:21-6#

257 Befragte Person: Es sollte ein zentrales Datenbanksystem in einer Firma geben wo in einer Datenbank in einem System alle Informationen über die Firma vorzufinden sind. Nicht über eine große Palette an Programmen, sondern das Wissen in Zukunft sehr zentral geführt wird und aufrufbar ist, mit einem Interface, welches leicht verständlich ist. Für mich sähe die Wissensarbeit sehr stark computerlastig aus, wo viele Informationen automatisch hineingefüttert werden und wieder herausgenommen werden können. #00:56:23-7#

258 Interviewer: Das heißt mit dem Ziel, IT gestützt einfach effizienter und rascher arbeiten zu können, darf ich das so mitnehmen? #00:56:39-5#

259 Befragte Person: Ja genau, dass die IT einfach die Vorarbeit für Wissensarbeit übernimmt, aber diese nicht selbst führt, sondern nur die Tools und Mittel zur Verfügung stellt. Damit das Ding mit vielen Informationen gefüttert wird und ziemlich vollständig ist und dadurch gute Wissensarbeit leisten kann. #00:57:05-7#

260 Interviewer: Das heißt IT ist ein tragender, unterstützender Prozess auf Sicht? #00:57:12-5#

261 Befragte Person: Auf jeden Fall. Intern oder extern, das ist egal, aber IT wird nicht wegzudenken sein. #00:57:29-0#

262 Interviewer: hm (bejahend) okay, herzlichen Dank. Ich stoppe einmal Bildschirm teilen und die Aufnahme. #00:57:42-7#

263 Befragte Person: Ich hoffe ich habe helfen können. #00:57:42-7#

8.10 Transkription Experteninterview IP10

Unternehmen:	Dienstleistungsbranche KMU, branchenoffen
Rolle:	Management, Führung, Berater, Standortleitung und Übergeber aufgrund bevorstehender Pensionierung; Hauptverantwortung Wissensmanagement
Betriebszugehörigkeit:	zwischen 20 und 25 Jahren

1 Interviewer: Ich starte mit der Aufzeichnung und hoffe, das ist ok für dich. #00:00:13-8#

2 Befragte Person: Das ist ok, ja. #00:00:11-8#

3 Interviewer: dann teile ich den Bildschirm und starte mit der ersten Frage. Frage 1: welche Berührungspunkte mit Wissensarbeit hast du in deinem Unternehmen? Wo bist du Wissensempfänger, wo bist du derjenige, der Wissen weitergibt? Vielleicht auch kurz zu deiner Rolle im Unternehmen um ein paar Worte. #00:00:39-0#

4 Befragte Person: Ja, die momentane Rolle seit 1. Jänner 23 ist die Verantwortlichkeit für das Thema Innovation, Improvement und eben Wissensarbeit im Unternehmen. Dabei geht es vor allem in der Form darum, wie können wir Wissen von Alt nach Jung weitergeben, ich sag mal mit den ganzen Rahmenbedingungen unserer Alterspyramide und wie stellen wir das sicher, mit welchen Werkzeugen, mit welchen Methoden. Das ist auch jetzt ein zukünftiger Punkt von meinen Aufgaben und dazu haben wir verschiedenste Werkzeuge bei uns im Einsatz. #00:01:34-3# #00:01:48-7#

5 Interviewer: hm (bejahend), das heißt diese Änderung der Rolle hat sich ergeben, weil ihr auch einen anderen Übernehmer habt. #00:01:41-8#

6 Befragte Person: Die Änderungen der Rolle hat sich deswegen ergeben, weil ich grundsätzlich 60+ bin und weil man frühzeitig auch schauen muss Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte entsprechend zu qualifizieren. Ursprünglich geplant war eher von meiner Seite her, so etwas wie 2 Jahre, in denen man mit verschiedensten Intensitätsgraden von wenig bis viel das durchführt. Auf Basis einer Managemententscheidung ist es aber so passiert, dass wir das mit 1.1.23 nach einer sehr sehr kurzen Einführungs- und Übergabephase durchgeführt haben. Wir machen halt sehr viel mit „Lerning by Doing“ wo ich eben jetzt in dieser Zeit als derjenige zur Verfügung stehe, der für spezielle Fragestellungen einspringt und Lösungswege zeigt. Und das ist jetzt mein Teil in diesem Übergabeprozess, den wir jetzt natürlich über die aktive Zeit jetzt im Nachhinein durchführen. Man muss aber auch sagen, es hat gleichzeitig eine schon sehr intensive Neu- und Umorganisation in diesem Verantwortungsbereich, den ich gehabt habe von rund 50 MitarbeiterInnen gegeben. #00:03:25-9#

7 Interviewer: hm (bejahend), danke, da kommen wir dann nochmal darauf zu sprechen. Die 2 Frage: Was unterscheidet deiner Meinung nach herkömmliche Wissensarbeit von jener Wissensarbeit im Rahmen von Übergabe- und Nachfolgeprozessen? Gibt es deiner Meinung nach wesentliche Unterscheidungsmerkale? #00:03:44-1#

8 Befragte Person: Naja, die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale sind, dass es im Rahmen von Übergabe- und Nachfolgeprozessen eine zeitliche Begrenzung gibt. Das derjenige der ursprünglich das Wissen hat dann eigentlich für die Organisation nicht mehr zur Verfügung steht. Bei der klassischen herkömmlichen Wissensarbeit haben wir einmal grundsätzlich keine Zeitbegrenzung. Bei diesen Übergabe- und Nachfolgeprozessen ist es in der Regel auf einen wesentlich kürzeren Zeithorizont festgelegt. Das ist das eine und das zweite ist auch, dass im Zuge dieser Übergabe- und Nachfolgeprozesse auch immer wieder verschiedenste Abfolgen, Methoden, Vorgehensweisen natürlich auch hinterfragt werden mit voller Berechtigung. Weil man das auch gleichzeitig

nutzen kann, um gewisse Verbesserungen bei Bedarf auch durchzuführen. Also das ist schon der Fokus für Übergabe- und Nachfolgeprozesse also zeitlich begrenzt und gleichzeitig zu hinterfragen, brauchen wir das noch oder was können wir gleich einmal besser machen. #00:05:13-8#

9 Interviewer: hm (bejahend), gut, danke. Frage 3: Erfolgskritisches Wissen. Welches erfolgskritische Wissen konntest du in deinem Unternehmen erkennen und woran hast du das fest gemacht, dass das wirklich erfolgskritisch und essentiell ist? #00:05:29-1#

10 Befragte Person: Naja, dieses erfolgskritische Wissen ist einmal sehr in Verbindung mit speziellen Lösungen für Kunden vorhanden. Das ist insofern wichtig, weil bei Organisationen im Dienstleistungsbereich auch eine gewisse Komplexität und gleichzeitig Einzigartigkeit besteht, wenn man kein materielles Produkt hat, über das man diskutiert, sondern immer nur Dienstleistungen, die von Menschen durchgeführt werden. Und hier ist es ganz wesentlich auf spezielle Situationen einzugehen und wenn Entscheidungen notwendig sind, diese auch entsprechend zu treffen. Immer im Kontext dieser jeweiligen Situationen. Das ist eigentlich die große Herausforderung im klassischen Dienstleistungsbereich, weil hier eben Menschen arbeiten in der Regel für Menschen. Und da kaum etwas so ganz ganz gleich ist, als wenn ich jetzt wirklich klassische materielle Produkte haben, die ich produziere, nach einer fix fertigen Spezifikation und dann dem Kunden verkaufe und der eben einen entsprechenden Nutzen davon hat. Das ist das Thema des kritischen Wissens, einzugehen auf spezielle Situationen im Umfeld von Dienstleistungen. #00:07:14-7#

11 Interviewer: hm (bejahend). Dabei geht es jetzt wahrscheinlich sehr stark um Erfahrungen, die man macht bzw. Erfahrungswissen, das man dann im Kontext abrufen kann. Jetzt auf die Frage B bezogen, gibt es trotzdem organisatorische Maßnahmen, oder auf die Frage C bezogen, gibt es Tools, die hier etwas Erleichterung schaffen können, damit ich dieses Wissen sichern kann? #00:07:36-5#

12 Befragte Person: Natürlich gibt es Möglichkeiten oder es ist auch notwendig diese Lösungswege entsprechend zu dokumentieren. Von organisatorischen Maßnahmen geht es eigentlich darum, aus diesen speziellen Lösungen und Lösungswegen, die man nur über einen gewissen Zeitraum hat, zu hinterfragen oder zusammenzufassen, brauchen wir daraus etwas standardisiert für die Prozesse in der Organisation, sprich in unseren festgelegten Abläufen, wo man einfach sagen kann, wir können aus diesen speziellen Ereignissen und der verschiedenen Anzahl dieser speziellen Ereignisse eine Systematik erkennen. D.h. wenn wir etwas zukünftig anders machen, dass wir diese Problemstellung zum Beispiel möglichst nicht haben. Und das können klassische FAQs sein, die wir auch anwenden in unserer Organisation, wenn wir jetzt zu den Tools kommen. Also wo gezielte Fragestellungen dokumentiert werden mit dahinterliegenden Lösungswegen und die man auch bei Bedarf nachschlagen kann, um eben wiederum Lösungen zu finden. Und das ist vor allem dann wichtig, wenn es die Entscheidungsträger, die ursprünglichen Entscheidungsträger, nicht mehr gibt, solange es die gibt, wird es hier sehr oft im direkten Austausch durchgeführt, aber speziell eben auch mit dem Thema Übergabe-/Nachfolgeprozesse ist das sehr wohl wichtig, dass man diese Lösungswege auch dokumentiert. Aber andererseits muss man sagen, man kann nicht aus jedem Spezialfall einen Standard machen. Weil dann hat man wieder nur standardisierte Sachen, die sehr sehr selten auftreten. Deshalb muss man sich sehr genau überlegen, was mach ich jetzt aus einem Spezialfall, wie gehe ich hier in die Standardisierung von Abläufen in Unternehmen und was bleibt wirklich ein Spezialfall und das ist wirklich auch ein ganz entscheidendes und erfolgskritisches Wissen für die Organisation. Weil man sich im Gegenteil mit überfluteten Standardisierungen für die eigene Organisation auch nichts Gutes tut. #00:10:25-2#

13 Interviewer: hm (bejahend), hast du da spezielle Tools, die du hier in der Praxis schon verwendet hast? #00:10:34-0#

14 Befragte Person: Naja, Tools... einerseits über Datenbanken und andererseits... was wir auch in gewissen Kreisen machen, aktiven Erfahrungsaustausch von Situationen, die es gegeben hat, eben diese herzuzeigen, nochmal in Gruppen zu diskutieren, und nochmal zu schauen inwieweit hier auch eine Gesamtmeinung entsteht. Weil meistens trifft man Entscheidungen, am Ende des Tages, bzw. trifft eine Person die Entscheidung, auch wenn mehrere Personen mitwirken, dann geht es immer darum wie weit diese Ergebnisse auch von vielen oder auch anderen, auch nicht beteiligten Personen, mitgetragen werden. Und das ist für mich auch ein wesentlicher Teil dieser lernenden Organisation - sprich diese Erfahrungsaustauschgruppen. Bei uns heißt das immer Kalibrierung, früher hat man auch Erfahrungsaustauschrunden, ERFA-Runden, wie auch immer dazu gesagt. #00:11:45-9#

15 Interviewer: hm (bejahend). super, danke. Frage 4: Glaubst du, dass das Thema Wissensarbeit zwingend in der Unternehmensstrategie zu verankern ist? #00:11:56-6#

16 Befragte Person: In der Unternehmensstrategie... ja... jetzt haben wir ein paar grundlegende Fragen...was ist Strategie? Und was brauchen wir im Unternehmen, um operativ und gestaltend tätig zu sein. Es ist absolut wichtig, dass man im Unternehmen, ob es jetzt wirklich auf der Strategieebene ist, weil bei der Strategieebene bin ich heute aus meiner Sichtweise eher im mittleren Zeitzyklus, d. h. das kürzere ist hier 3 bis 5 Jahre. Also Strategie sollte nicht etwas sein, dass sich jedes Jahr verändert und da kann sehr wohl das Thema Wissensarbeit, als Thema Wissensarbeit platziert sein, jedoch nur als Titel, nur müssen wir immer wieder schauen, tagesaktuell abhängig von den Ressourcen die wir zur Verfügung haben, wie wir diese Wissensarbeit eben gestalten,

und das habe ich eben zuerst gemeint, dass das Thema Wissensarbeit in der Umsetzung für mich nicht auf der Strategieebene ist, sondern auf der operativen Ebene und deswegen ist es wesentlich, dass das Thema Wissensarbeit in Unternehmensprozessen und Abläufen Einkehr findet, um es eben auch zielgerecht umzusetzen und das es nicht nur eine Überschrift bleibt - wir wollen Wissensarbeit betreiben als strategische Aussage. #00:13:48-1#

17 Interviewer: hm (bejahend). Danke. Frage 5: Jetzt geht es um die Rollen. Braucht es deiner Meinung nach für das Vorantreiben von Wissensarbeit im Kontext von Übergabeprozessen. Baucht es hierfür speziell definierte Rollen? Wenn ja, wie würdest du diese benennen? Was braucht es dafür? Und wenn Nein? Mit welchen bestehenden Rollen wäre das abgedeckt? Also es geht um das Vorantreiben der Wissensarbeit in Übergabeprozessen. #00:14:16-7#

18 Befragte Person: Ja, man braucht einmal in diesen Übergabeprozessen die klaren Rollen, wer übergibt und wer übernimmt. Wenn man so sagt, das sind einmal diese klassischen Rollen, ob man jetzt dazu zusätzliche Personen für diesen Übergabeprozess benötigt, hängt sehr von der Reife, Größe und Komplexität einer Organisation ab. Also bei uns im Unternehmen mit rund 100 MitarbeiterInnen ist es aus meiner Sicht nicht notwendig für diese Übergangsphase eigene Personen zu definieren, die diese Übergangsphase jetzt betreuen, sondern auf dieser Management Ebene, also Managementfunktion, wenn diese übergeben wird, ist es aus meiner Sicht die klassische Aufgabe des Übergebers und des Übernehmers es entsprechend zu tun. Und wenn ich jetzt sage entsprechend, dann meine ich, entsprechend in der Intensität, die ja sehr unterschiedliche sein kann. Je näher der Übernehmende in diese Rolle schon war, schaut es eben anders aus als wie, wenn der von weiter Ferne kommt. Und das Besondere ist auch, wie die Personen selbst von ihren Methoden oder Vorgangsweisen, das selbst sehen, denn es gibt Damen und Herren die sehr wohl, zuerst selbst Lösungswege finden wollen, ganz bewusst in dieser Übergangsphase und danach fragen, ob diese gefundenen Lösungswege auch mit dem Wissen des Übergebenden übereinstimmen, ohne eben vorher den Übergebenden zu fragen, damit man nicht in der Lösung schon beeinflusst wird. Das sind nämlich zwei ganz unterschiedliche Zugänge. Und in beiden Zugängen greift man auf das Wissen des Übergebenden zu. Aber es ist ein großer Unterschied, ob ich mich zuerst in diese Lösungsfindung mit meiner eigenen, mit meinem eigenen Wissen, mit meiner eigenen Kreativität hineinstürze oder schon in einem somit leicht vorgefertigten Muster mich bewege und dann eigentlich nur mehr versuche abzugleichen, ob das mit meinem Vorgehen auf Basis meines Wissenstandes übereinstimmen würde oder nicht. Ich persönlich favorisiere ganz klar die erste Variante, weil wie ich zuvor schon gesagt habe, eine jede Übergangsphase zusätzlich auch die super Gelegenheit hat, Dinge zu hinterfragen und nur weil man es 5 Jahre oder 10 Jahre so gemacht hat, heißt es noch lange nicht, dass es das Beste ist, sondern gewisse neue Betrachtungsweisen immer sinnvoll sind, aber gleichzeitig sollte man auch nicht auf das verzichten, was man ihn 5, 10, 15 Jahren gelernt hat. Deswegen wäre meine Vorgehensweise oder favorisierte Vorgehensweise immer - der Übernehmende sucht Lösungen und klärt dann seine gefundenen Lösungen mit dem Übergebenden ab, um daraus bei Bedarf gemeinsames neues Wissen sogar zu generieren. #00:18:20-2#

19 Interviewer: hm (bejahend). Super, danke. Frage 6: Jetzt gehe ich nochmal auf die Rollen ein. #00:18:28-1#

20 Befragte Person: ja. #00:18:28-1#

21 Interviewer: Welche Erwartungen hast du jetzt im Rahmen von Übergabe und Nachfolgeprozessen an die einzelnen Rollen? Es gibt den Übergeber oder die Übergeberin. Es gibt den Nachfolger oder die Nachfolgerin. Dann gibt es die Managementebene. Es gibt vielleicht dann die nächste Ebene, die dadurch beeinflusst wird. Das Personalmanagement etc.. #00:18:51-7#

22 Befragte Person: ähm, für den Übergeber ist es einmal wichtig, in welcher Rolle er übergibt, ob das eine selbst herbeigeführte Übergabe ist oder eine verordnete Übergabe. Unterschiedliche Startpunkte für einen Übergeber. Aber dennoch egal wie es ist, ist es dann die Aufgabe des Übergebers eben seinen Wissensstand, auch wenn Emotionen in dieser Situation vorher mitgewirkt haben, seinen Wissensstand einfach an den Nachfolger entsprechend weiterzugeben. Weil über all den Personen steht, am Ende die Organisation und die Organisation oder ein Ziel, und das ist in der Regel erfolgreich zu sein. Wie auch immer Erfolg definiert ist. Es muss ja nicht unbedingt nur ein monetärer Erfolg sein, deswegen zu Punkt A - Erwartung an den Übergeber, die Offenheit alles weiterzugeben und nicht mächtig zu bleiben, nach dem Grundsatz Wissen ist Macht und ich gebe nichts weiter, weil das das Kontraproduktivste ist. Bei Punkt B dem Nachfolger ist für mich ganz eine wichtige Eigenschaft, auch zu sehen, dass in den meisten Fällen Organisationen in der Vergangenheit ja nicht unerfolgreich waren, wenn sie ganz unerfolgreich sind, gibt es keine Übergabe. Da gibt es dann eine Auflösung. Das heißt, wenn wir jetzt schon einen gewissen Erfolg haben, dann heißt es auch, dass nicht alles falsch ist. Deswegen ist es sehr wichtig, nicht alles in Frage zu stellen. Zuhören zu können und was für mir auch ganz wichtig ist, sich auf der Ebene zu bewegen, zu fragen und nicht das Thema, ich frage nicht, denn Fragen heißt Schwäche, sondern Fragen heißt in keiner Weise Schwäche, sondern Fragen heißt in Wirklichkeit in der Situation, auf das Wissen des Übergebenden zuzugreifen und das mit seinem Wissensbild abzugleichen, deshalb eben ganz wichtige Eigenschaft vom Nachfolger "traut dich zu fragen". #00:21:37-3#

23 Interviewer: hm (bejahend) #00:21:37-9#

24 Befragte Person: Das Management Team rund um diesen Übergeber und Nachfolger hat für mich eine Rolle in

der Form wahrzunehmen, hier in keiner Weise Querschüsse zu machen nach dem Prinzip so jetzt haben wir den Nachfolger und jetzt kann ich möglichst meine Interessen aus meinem Interessensgebiet ganz schnell dorthin platzieren, sondern den Nachfolger auch eine gewisse Zeit zu geben. In der Politik sind es 100 Tage in der Wirtschaft, in der Regel eher nicht so lange. Aber die Aufgabe des Management Teams ist eben behutsam auch mit dem Nachfolger umzugehen, damit man nicht zu viele Nachfolger benötigt. #00:22:29-5#

25 Interviewer: hm (bejahend) #00:22:31-1#

26 Befragte Person: Ja, die Aufgabe der Führungsebene, wenn man jetzt von den Vorgesetzten spricht, ist es die Rahmenbedingungen vorzugeben. In welcher Form und Intensität seitens der Führungsebene aktive Übergabe gewünscht wird und möglicherweise zusätzliche dokumentierte Übergaben auch noch gemacht werden. #00:23:06-2#

27 Interviewer: hm (bejahend) #00:23:07-0#

28 Befragte Person: Das haben wir zum Beispiel auch bei uns im Nachhinein gemacht, weil ich mir Spezialsituationen aus dem letzten Jahr angeschaut habe und diese zusammengefasst habe und diese dann entsprechend dem Nachfolger wieder zur Verfügung gestellt habe und daraus hat er gewisse Entscheidungswege einfach nachschlagen können, wo er mich nicht unbedingt persönlich kontaktieren muss. An das Personalmanagement, wenn man es jetzt mit unserer Organisation vergleicht, hat jetzt im Übergabeprozess, außer dass die Funktionen klar beschrieben sind und bei Bedarf angepasst werden oder wurden, keine wesentliche bzw. aktive Rolle. Sie müssen den Rahmen schaffen, dass der Nachfolger entsprechende - bei uns im Haus heißt das - Rollenbilder oder definierte Aufgaben hat und diese auch dokumentiert sind und ansonsten eher im passiven Bereich. Das Thema externe Berater sehe ich, da ich selber ja auch 15 Jahre aktiv ein Beratungsunternehmen gehabt habe, in diesem Übergabeprozess schon sehr diffizil, weil Organisationen und wie ich heute am Anfang schon gesagt, die Menschen sehr unterschiedlich sind. Ich glaube nicht, dass es mit standardisierten Beratungsprozessen sehr, sehr gut läuft, wir brauchen einen externen Berater dann, wenn die Transformation zwischen Übergeber und Nachfolger nicht wirklich gut funktioniert. Mit funktionieren meine ich jetzt speziell auf der menschlichen Ebene, dann brauche ich so etwas wie einen Transformator, einen externen Berater, aber ansonsten würde ich nicht zu sehr aktiv in diesen Prozess dritte Personen mit einbauen. Unterschied oder was anderes wäre es, wenn das eine sehr große Organisation ist, wenn diese Personen, die 2 betroffenen Personen sehr, sehr unterschiedlich sind. Ob das jetzt kultureller Ansicht sein soll, wenn wir jetzt von Riesenorganisationen sprechen, damit man hier auch solche kulturellen Unterschiede mit einbindet oder entsprechend berücksichtigt. Und die gibt es nach wie vor. Es ist nicht immer ganz einfach, wenn eine Frau einem Mann übergibt. Oder „vice versa“. Das ist zum Beispiel nach wie vor leider in der Weltwirtschaft keine standardisierte oder kein standardisierter Prozess, dass das keine Rolle spielt. Ist jetzt aber nur ein Beispiel und sicherlich nicht auf Mann und Frau begrenzt, aber wie gesagt Punkt F- externe Berater in Spezialfällen, ja, im Standardfall nein. #00:26:52-2#

29 Interviewer: hm (bejahend). super, danke. Ich bleib noch kurz bei den Rollen. Welche Rollen hast du jetzt schon innegehabt? Jetzt hüpfe ich nochmal zurück. Das heißt du bist selbst jetzt in einer übergeben Funktion... #00:27:08-7#

30 Befragte Person: Wenn man es jetzt von oben durch geht...zum Schluss war ich der Übergebende, 2013 habe ich diese Rolle übernommen, wobei man sagen muss, ich habe sie übernommen von einer Person, die ich vorher eineinhalb Jahre aktiv gecoacht hab, weil diese Person von außen gekommen ist und relativ wenig wissen gehabt hat. Hier war nicht unbedingt Teil meiner Rolle als Nachfolger, dass ich sehr viel Informationen oder Wissen vom Übergeber bekommen habe. Im Managementteam bin ich ja auch und da trifft eben genau das zu, was ich vorhin erwähnt habe. Wenn es eben andere Übergeber und Nachfolger gibt, dass man sich hier möglichst in den Hintergrund stellt und nicht so sehr versucht, seine persönlichen Interessen ab dem ersten Tag durchzuführen. Nächste Führungsebene - war ich auch bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier haben wir ja in den letzten 10 Jahren verschiedene Übergaben gehabt. Wobei man aber sagen muss, ich bin ein Befürworter, eben keiner hierarchischen Strukturen und ich habe jetzt bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und da waren es in Summe 50, keine hierarchischen Strukturen benötigt, sondern es hat Damen und Herren gegeben mit verschiedenen Aufgaben es haben nicht alle die gleichen Aufgaben gehabt aber auch keine hierarchischen Strukturen. Und diese Rolle in der Führungsebene bei Übergaben war eigentlich in der Form auch nur sehr begrenzt, dass man eben geschaut hat, dass wenn es Übergaben gegeben hat, von einer Aufgabe zur anderen, dass das eben die betroffenen Personen sehr gut direkt abgewickelt haben. HR-Rolle habe ich auch eine Kleine gehabt, weil ich verantwortlich für das Team in OÖ war. Ja und eben im Übergabeprozess, wo es notwendig war, die Rahmenbedingungen zu schaffen und als externer Berater jetzt in dieser Form hat es in Wirklichkeit nur ganz am Anfang gegeben eben 2012, wo eben jemand anderer diese Rolle vom Office-Leiter oder Leiterin übernommen hat, die ich jetzt gecoacht habe, aber nicht im Zuge des Übergebens, sondern des direkten Abwickelns, weil der Übergeber in der Form weniger direkt hierbei beteiligt war. Also das waren alle meine Rollen, also Punkt A bis E, wobei in Wirklichkeit A bis C aktiver. #00:30:26-9#

31 Interviewer: ja, sehr vielseitig...jetzt schau ich noch kurz...welche organisatorischen Rahmenbedingungen benötigst du, um die genannten Erwartungen erfüllen zu können? Das hast du jetzt eigentlich beantwortet. Du hast gesagt, welche Rolle du innehattest, was du gemacht hast, was du genutzt hast. Möchtest du dazu noch etwas sagen oder ergänzen? Betrifft organisatorische Rahmenbedingung in Bezug auf die Rollen... #00:30:58-9#

32 Befragte Person: Ja, in Bezug auf die Rollen.....es ist für mich schon sehr wichtig, diese organisatorischen Rahmenbedingungen für Übergabe- und Nachfolgeprozesse. Das es eben diese Rahmenbedingungen über das Tun im Unternehmen gibt, sprich - wir brauchen im Unternehmen dokumentierte Informationen. Wir sprechen sehr oft von einem Managementsystem. Wo gewisse Themen einmal grundsätzlich geregelt sind, unabhängig von Übergabe- und Nachfolgeprozessen, denn wenn du in einer Organisation keine entsprechenden Vorgaben hast über verschiedene Vorgehensweisen, dann ist natürlich das ganze Thema der Übergabe- und dann Nachfolgeprozesse sehr, sehr schwierig. Aber davon bin ich ausgegangen und ich habe mir gedacht, diese Frage kommt vielleicht noch, was man braucht an Voraussetzungen, dass das wirklich gut funktioniert oder ist es eben auch die Frage 7 und dann würde ich es eben nochmal so sagen... für mich absolut notwendig, dass solche Prozesse gut stattfinden können, ist, dass die Organisation ein Dokumentiertes und gelebtes Managementsystem hat. Und da gibt es ja verschiedene Systeme und da bin ich ein Verfechter, von eben Themen wie einer ISO 9001, dass das ein absolut brauchbare sinnvolles und gut nutzbares Werkzeug ist. #00:32:40-0#

33 Interviewer: hm (bejahend). Wissensmodelle.... #00:32:53-7#

34 Befragte Person: Da musst du mir jetzt ein wenig helfen, weil wenn wir jetzt rein so akademisch ansieht, da bin ich nicht wirklich gut. Ich habe wahrscheinlich das ein oder andere schon gehört.... #00:33:10-1#

35 Interviewer: Ist aber nicht so tragisch, wenn du sagst du kannst sie nicht benennen, wo kommt dir das Thema Wissensmanagement in der Praxis unter, du nanntest vorhin die ISO... #00:33:17-4#

36 Befragte Person: ja, ja. Dann müssen wir nochmal einen Schritt zurück gehen. Wissen, wie definieren wir Wissen und wie managen wir Wissen... und ich kann dir nur meine Definition sagen....wenn jemand Informationen hat und diese Informationen anwendet in einer Transformation, um daraus Mehrwert zu generieren, in welcher Form auch immer, dann ist es für mich Wissen und genau dieses Thema - wie gelingt es uns, auf Basis von Informationen Transformationen durchzuführen, um Mehrwert zu generieren und wie können wir das übergeben - das ist für mich wissen. Wissen kann man ja auch akademisch sehr, sehr breit in verschiedensten Varianten sehen, also Wissen ist für mich zum Beispiel nichts, was ich jetzt in einem Buch lesen kann, denn das ist maximal eine Information. Es kann natürlich Wissen in Wissensberichte über Anwendungen von Themen drinnen stehen, aber dann ist es immer noch eine Information über diese spezielle Situation mit diesen Beteiligten Personen. Deswegen ist es jetzt, wenn wir jetzt wieder auf die Organisation des eigenen Unternehmens zurück kommt...wo ist eigentlich Wissensmanagement für uns ganz, ganz wichtig? Das beginnt bei unseren Damen und Herren, die draußen unterwegs sind von Auditoren, Trainern.... wie lernt der Junge vom Alten? Das ist nicht unbedingt der Junge jetzt physikalisch oder vom Geburtsschein Jung, sondern von der Tätigkeit her jung. So gibt es bei uns definierte Prozesse bei uns heißt es eben Beobachtungsthematiken also, wo jemand, vor Ort als Beobachter mitgehen muss und sich Umsetzungen vor Ort anschauen, beim Training nennen wir das ganze hospitieren, wo eben diese schrittweise Einführung unter Begleitung von erfahrenen Damen und Herren durchgeführt wird. Das ist ganz gewiss eine wichtige Methode, um auch dieses wirkliche Wissen entsprechend weiterzugeben, also das ist bei unseren Auditorinnen. In der Organisation ist es eben absolut notwendig, dass man ....ich bin Verfechter von dem „Learning by Doing“, dass wir eben schrittweise bei verschiedensten Tätigkeiten betreut wird von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen. Um weniger jetzt rein theoretisch etwas zu lernen, wenn wir jetzt im Customer Service Center sind, sondern in der Umsetzung und dazu kann man sich ganz normal an Systematiken wie Einschulungspläne bedienen, wer macht welches Thema wann zu welchen Zeit und mit welcher Intensität und so weiter und dort, passiert für mich schon aktives Weitergeben von Wissen aber wie zuerst schon erwähnt wurde - das Ganze muss aufgesetzt sein auf einer Ebene, wo wir sehr viel an dokumentierten Informationen haben, das heißt, wie wir was machen, sprich wo unsere Prozesse definiert sind, unsere Abläufe definiert sind bis hin wie man einen neuen Kunden anlegt in der Datenbank und so weiter ... #00:37:24-4#

37 Interviewer: hm (bejahend). super, dann spring ich weiter...du hast jetzt schon einige Dinge in Richtung Wissenstransfer genannt. Die nächste Frage lautet wie kann Wissenstransfer zwischen Personen unterschiedlichen Alters deiner Meinung nach am besten funktionieren? Worauf ist bei der Umsetzung unbedingt zu beachten? Gibt es dort Fehler, die da wirklich den Übergabeprozess gefährden können? Und welche Methoden kennst und verwendest du, um Wissenstransfer in der Praxis zu sichern? Da hast du ja schon einiges gesagt. #00:37:57-0#

38 Befragte Person: ja, also über das Sichern haben wir vorhin schon gesprochen. Hier reden wir von praktizierten Management Systemen. Gefahr ....die größte Gefahr bei Wissenstransfer zwischen Personen ist, wenn die Personen keinen direkten Draht miteinander haben. Also das Thema senden Empfänger senden und empfangen oder Sender Empfänger, weil es nutzt nichts, wenn der Ältere, der nicht unbedingt der Ältere sein muss, wie vorhin schon gesagt wurde von Geburt her, Sachen erzählt und der andere aber nichts aufnimmt, das heißt ganz entscheidend ist, man muss sich vorab einmal auf einer menschlichen Ebene so weit finden, dass eben diese Transformation überhaupt möglich ist. Und wenn das nicht sichergestellt ist, dann sind Übergabeprozesse sicherlich gefährdet. Bei der Umsetzung selber ist einfach darauf zu achten, auf das Thema der Intensität. Zu intensiv, das heißt, jemand zu überladen mit Informationen. Das ist die gemeinste Art der Nichtinformation also jemand mit Informationen zuzuschütten, das machen wir ja sehr häufig, weil wenn man dann sagt, so und da kannst du dir den E-Mail-Verlauf durchlesen und dann kommt man drauf das sind 35 E-Mail, aber in Wirklichkeit entscheidend ist aber nur vielleicht das 34 und 35 Email. Und wenn ich jemand sage bitte schau dir den E-Mail-

Verlauf an, dann ist das eben das "mit Informationen zuzuschütten“, wo er am Ende des Tages nicht die Information bekommt, die er wirklich braucht. Deswegen ist bei der Umsetzung ganz wichtig die Dosis an der Weitergabe von Wissenstransfer und die aber wiederum sehr abhängig vom Übergeber und vom Nachfolger. Wobei hier der Nachfolger sicherlich die größere Rolle spielt, weil es immer darum geht, wie aufnahmefähig man noch ist, und das hängt ja mit ganz, ganz viel Rahmenbedingungen zusammen. Das kann man nicht so ganz einfach festlegen. Aber die 2 Personen müssen sich vorher überlegen, in welcher Intensität machen wir es und zu viel an Intensität würde bedeuten, sowie bei einer Blume, wenn man gießt, ist es wunderbar und die Blumen benötigen das, aber wenn man es unter Wasser setzt, nutzt es nichts, weil nicht jede Blume ist eine Reispflanze, die auch unter Wasser wachsen kann. #00:41:03-7#

39 Interviewer: schöne Metapher. ja, zur Frage C - Methoden Wissenstransfer, da habe ich vorhin mitgeschrieben. Das heißt, du hast eben genannt trotzdem ein Stück weit deine beratende und begleitende Funktion, „Learning bei Doing“ dann hast du Kalibrierungen beziehungsweise auch Erfahrungsaustausch genannt. Dann hospitieren beziehungsweise beobachten also „Step by Step“ in die Rolle auch hineinwachsen, Schulungspläne hast du genannt, also da hast du schon sehr viel erwähnt. Gibt es noch etwas, was du ergänzen möchtest zum Thema Wissenstransfer? #00:41:42-6#

40 Befragte Person: Ja, was wir jetzt seit einiger Zeit bzw. einem Jahr im Unternehmen machen, das ist angelehnt an Wikipedia zu verstehen. Verschiedenste Themen werden als online Informationen zur Verfügung gestellt. Die Problematik ist, dass sich verschiedenste Themen sehr, sehr rasch ändern. Wenn ich mich zu sehr bewege in irgendwelchen großen, dokumentierten Systemen, wird es schwierig, sondern ich brauch da etwas sehr, sehr dynamisches und dann haben wir eben ein sogenanntes Wiki auch bei uns im Unternehmen eingeführt. Wo ich zu verschiedensten Themen mir auch sehr rasch Informationen holen kann, ohne dass ich mir großartig über Strukturen und Prozesse Gedanken machen muss. In einem Managementsystem reden wir über Prozesse, Strukturen usw. auf einer Wikipedia oder Wiki-Ebene geht es ja darum, dass ich Informationen finde, die ich suche, ohne dass ich weiß, wo ich suchen muss. Für mich ist es immer ganz wichtig, dass es verschiedenste Zugänge gibt, weil die Personen ja sehr unterschiedlich sind, wie sie Informationen haben wollen, wie Sie zu Lösungen kommen und wie sie suchen und deshalb ist dieses strukturierte Variante mit Prozessen, Abläufen, Tätigkeitsbeschreibungen, etwas sehr Wichtiges, aber genauso auch auf dieser Struktur freien Ebene. #00:43:35-7#

41 Interviewer: hm (bejahend). Es würde mich noch interessieren, weil du gesagt hast Wiki... wie schafft ihr es, dass das aktuell gehalten wird, dass das nicht explodiert? #00:43:53-0#

42 Befragte Person: wir haben hierfür eine sehr fleißige Mitarbeiterin, die unser Wiki wartet. #00:44:23-1#

43 Interviewer: ich springe weiter zur Frage 10: Woran erkennst du, das Wissen erfolgreich gesichert werden konnte - wieder im Kontext von Übergabe- und Nachfolgeprozessen? Woran machst du das fest, dass das jetzt funktioniert? Und wo siehst du einen Fortschritt? #00:44:37-8#

44 Befragte Person: Das Ergebnis sieht man dann, wenn das Ziel ....ganz am Anfang haben wir über Ziele von der Übergabe und Übernahme gesprochen und da hab ich, wenn ich mich richtig erinnern kann, gesagt, es gibt ja nur ein Ziel und das heißt die Organisation als erfolgreiche Organisation weiterzuführen. Und es ist am Ende des Tages diese Maßeinheit, wo man es monetären messen kann, aber es gibt im Leben auch andere Sachen wie monetäre Sachen. Wann funktionieren Übergabeprozesse gut? Wenn es uns nicht ständig passiert, dass wenn eine Übergabe stattfindet in einer Organisation, der Übernehmer nach einem Jahr bereits wieder das Handtuch schmeißt, weil er das Gefühl hat, allein gelassen worden zu sein. Das Thema wie stabil sind wir, wenn wir uns ständig in einem Übergabeprozess befinden, weil ja die Damen und Herren dann vom Übernehmer zum Übergeber werden, weil sie auch wieder diese Funktion verlassen. Dann muss man sich auch die Frage stellen, ist es nur die Funktion oder ist es auch das, wie wir Übergabeprozesse bei uns ablaufen lassen, also diese Stabilität ist für mich auch ein wesentlicher Fortschrittsgrad oder ein Zielerreichungsgrad. Und das am Ende des Tages oder des Übergabeprozesses vielleicht auch noch die ein oder andere Frage wesentlich später kommt, wo sich der oder die Übernehmende oder eben die Neubesetzung auch noch ... und das habe ich heute auch schon mal gesagt.... die Frage stellen traut dem Übergeber, obwohl dieser Übergabeprozess schon längst stattgefunden hat. Spricht nach einem oder zwei Jahren, weil das Ganze hat dann funktioniert, wenn einmal die eine Person sich auf die Ebene begibt, Fragen zu stellen und die andere dann auch auf die Ebene sich begibt diese Fragen wirklich versucht zu beantworten und hier nicht irgendwelche Blockaden in Spiel kommen - es ist jetzt vorbei, lasst mich Ruhe - oder auf der anderen Seite, dass der oder diejenige sich keine Fragen mehr zu stellen traut, weil dann war oder ist der Prozess nämlich auch nicht erfolgreich für uns. Also jetzt sind wir wieder sehr stark auf der Softskill Ebene. Aber übergeordnet ist das Ziel am Ende des Tages erfolgreiche Organisationen weiterzuentwickeln, damit sie weiterhin Erfolg haben. #00:48:05-0#

45 Interviewer: hm (bejahend). Das bezieht sich jetzt auf dieses Thema und die folgende Frage. Dieses Thema Kennzahlen. Welche Kennzahlen würdest du in diesem Zusammenhang jetzt nennen, ist auch schon vorausschauend in Richtung, was ist dann auch Erfolg? Woran kann ich auch Erfolge messen? #00:48:22-9#

46 Befragte Person: ja, jetzt kommt es ganz darauf an, welche Art von Organisation das betrifft. Wenn ich eine Organisation bin mit gewissen betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen, dann ist der Erfolg am Ende des Tages,

betriebswirtschaftlichen Erfolg zu haben. Jetzt gibt es aber auch Organisationen, die andere Aufträge haben. Wenn man sich jetzt Nonprofit-Organisationen anschaut, dann ist das natürlich auch anders zu sehen, wie Bekanntheitsgrad, Wirkungsgrad, wie oft man in Anspruch genommen wird und so weiter. Aber beim klassischen Unternehmen, welches nach betriebswirtschaftlichen Zielen ausgelegt ist, ist es am Ende des Tages eben diese Zielsetzung. Damit man das erreichen kann, sollte man sich auch andere Indikatoren überlegen, ich rede hier oft von Frühindikatoren. Und Frühindikatoren sind für mich solche Sachen, wo ich etwas messen kann, dass ein noch nicht betriebswirtschaftliches Ergebnis darstellt, aber mit ziemlicher Sicherheit einen Einfluss haben wird. Was könnte das sein? Ganz klassisch beispielsweise Befragungswerte also nicht unbedingt Zufriedenheit, weil Mitarbeiterzufriedenheit ist für mich auch etwas nicht ganz einfaches, weil ich will nicht nur bei uns zufriedene Mitarbeiter haben, sondern ich möchte Mitarbeiter, die eine gewisse Kreativität und Aktivität weiterhin haben, aber was hier wichtig ist, ist eben, auf Basis von Feedbackanalysen in meiner Organisation festzustellen, wie gut machen wir so etwas wie einen Übergabeprozess? Das heißt, am Ende des Tages, egal ob das jetzt eine Befragung ist, ob das ein gemeinsames Review ist, ob das „Lessons Learned“ Variante ist - wie gut ist es uns ergangen? .... sondern dass wir einfach sehen und versuchen zu bewerten, ist uns das gut gelungen? Und das ist ja dann wiederum ein Indikator für die Zukunft, da dadurch verschiedenste Sachen im Unternehmen auf der betriebswirtschaftlichen Ebene beeinflusst werden. Weil ein Unternehmen des eine sehr hohe Mitarbeiterfluktuation hat, in der Regel auch kostenmäßig eher eine Belastung als eine Entlastung hat. #00:51:14-3#

47 Interviewer: hm (bejahend) #00:51:15-5#

48 Befragte Person: Aber ja, und deswegen sind diese Themen ....man kann es dann natürlich herunterbrechen auf relativ einfache Dinge wie bspw. wie gut ist es uns gelungen eine Einschulungsplan in der geplanten Zeit mit all seinen Aktivitäten durchzuführen. Die Prozente ausrechnen und so weiter. Auf der Ebene kann man es dann auch noch machen. Aber für mich ist es auf dieser Ebene wesentlich wichtiger, wie gut ist es denn Neuen gegangen in diesem Prozess und wie gut ist es auch den Übergebenden gegangen in diesem Prozess und dieses Feedback zu übernehmen. Es sind jetzt zwar keine klassischen KPIs, aber sind sehr wohl auch Werte, mit denen man einstufen kann. Denn wenn ein Übernehmer sagt, es hat überhaupt nicht funktioniert usw. und wenn dann habe ich an einem Tag so viel bekommen und dann war wieder kein Ansprechpartner da und so weiter und sofort dann sind das auch gewisse Ergebnisse, die man aus diesem Prozess der Wissensweitergabe ableiten kann. #00:52:34-4#

49 Interviewer: hm (bejahend). Darf ich dir da noch eine Frage stellen, weil du auf die Mikroebene gesprungen bist mit der Aussage die Weitergabe von Wissen in Prozent zu messen. Ist dies Praxis bei euch oder nur eine Möglichkeit? #00:52:40-0#

50 Befragte Person: Das wäre jetzt die Umsetzung von Schulungsplänen, und das ist sehr wohl etwas, was wir uns sogar im Unternehmen anschauen. Aber der Einstellungsplan heißt noch lange nicht, dass der Wissenstransfer funktioniert hat,.....ob der Wissenstransfer funktioniert oder nicht, das schauen wir uns im Unternehmen schon auch an, weil wir ja für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zielgespräche haben und wenn jemand in deiner neuen Funktion seine Ziele erreicht, wo eben diese Funktion eine übernommene Funktion ist, geht man davon aus, dass dieser Transfer funktioniert hat. Es gibt aber Organisationen ja nicht immer nur übernommene Funktionen, wie zum Beispiel diese Funktion, die ich zurzeit wahrnehme im Unternehmen, hat es vorher nicht geben, diese haben wir neu definiert. Ich war jetzt gar nicht in der Rolle des Übernehmenden, weil es gar keine Übergeber gegeben hat. Und aber der neue Mitarbeiter bzw. mein Nachfolger da sehr wohl in der Übernehmer-Rolle war, aber er hat ja nicht nur das CSC übernommen, sondern auch Chef vom Marketing und Chef vom Vertrieb.
51 #00:54:56-5#

52 Interviewer: 11. Frage von 13: Das Thema haben wir jetzt schon indirekt angesprochen.... inwiefern kann deiner Meinung nach gute Wissensarbeit in der Übergabephase dazu beitragen, den Wert eines Unternehmens zu steigen? Du hast jetzt schon Kennzahlen genannt im Bereich betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Wertsteigerung. Möchtest du hier noch etwas ergänzen? Ein Fazit oder eine Zusammenfassung? #00:55:19-8#

53 Befragte Person: Ja, es ist ... wenn wir jetzt, bei diesen Frühindikatoren sind, ist ja einer dieser frühen Indikatoren einer so etwas wie Kundenzufriedenheit. Und das ist nämlich auch immer etwas wesentliches. Kundenzufriedenheit meistens und sagt auch, ob wir möglicherweise große Probleme in der Zukunft haben werden, wenn die Kundenzufriedenheit sehr stark absinkt, werden wir über früh oder lang nicht wirklich ganz erfolgreich sein im Unternehmen. Also das ist schon auch so eine ein Thema, dass man sich anschauen kann, aber das betrifft jetzt nicht nur die Übergabephase, sondern generell die laufende Performance einer Organisation. #00:56:06-1#

54 Interviewer: hm (bejahend). gut, so, die letzten beiden Fragen, dann haben wir es geschafft. Jetzt geht es um die künstliche Intelligenz. Zum einen hätte ich gerne gewusst, glaubst du, dass die künstliche Intelligenz die Wissensarbeit zukünftig erleichtern oder sogar ersetzen kann, jetzt vielleicht sogar mal kurz und eher mittelfristig gedacht? #00:56:25-0#

55 Befragte Person: Also das zweitgenannte einmal sicher nicht. #00:56:27-4#

56 Interviewer: hm (bejahend) #00:56:28-0#

57 Befragte Person: ...aber erleichtern. Künstliche Intelligenz können wir dazu aus meiner Sicht benutzen, verschiedenste Sachen zu bekommen, rasch zu bekommen, die man sonst in unserem World Wide Web stundenlang suchen müssten. Aber jetzt in Form von wirklichen und fertigen sowie umsetzungsreifen Lösungen, glaub ich, dass man in Zukunft und jetzt auch für die nächsten 5, 10, 15 Jahren immer noch den Faktor Mensch brauchen werden, also künstliche Intelligenz absolut als Unterstützung aber nicht als Ersatz.
58 #00:57:18-4#

59 Interviewer: hm (bejahend). Die letzte Frage bezieht sich jetzt auf ein Abschlussplädoyer. Wo du sagen kannst, wie soll Wissensarbeit 2050 aussehen? #00:57:27-5#

60 Befragte Person: Grundsystematiken über sogenannte künstliche Intelligenz uns unterstützen zu lassen und dass wir über die wesentliche Weitergabe von Wissen, wie ich heute auch gesagt habe, wo sehr viel auf der menschlichen Ebene passiert, dass wir uns viel mehr auf das konzentrieren können. Weil wenn das nicht gegeben ist, dann nutzt das ganze Informationsmaterial nicht in welcher Form wir es zur Verfügung haben, weil es dann derjenige, der es anwendet, auch immer seine Probleme haben wird. Also die Wissensarbeit 2050 würde bei mir so ausschauen. Standardisierte Sachen und Analysen lassen wir uns von der IT liefern von der KI. Aber wir als Organisationen und auch als Menschen, dass wir uns vielmehr auf die menschliche Individualität einlassen, um eben möglichst wenig Wissensverluste zu haben. Wo einfach das Thema mit Senden und Empfangen nicht funktioniert, also auf diese Ebene sich zu konzentrieren und ich hoffe, wir haben dann 2050 mehr Zeit dafür, weil man nicht mehr zu sehr was anderes lernen müssen, mit dem wir uns jetzt noch beschäftigen müssen bei der Übergabe. #00:59:02-4#

61 Interviewer: hm (bejahend). super, danke sehr. ich stoppe jetzt die Aufzeichnung.

8.11 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP01

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050
mehr Aufklärungsarbeit im Bereich KI auch in den Schulen
KI wird uns weiterhing begleiten und daher in Schulplänen diesbezügliches Wissen mitaufgenommen werden, speziell der richtige Umgang sollte gelehrt werden.

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI —
unterstützen ja, ersetzen nein
KI kann unterstützen, allerdings den Menschen nicht ersetzten; der Mensch steht im Mittelpunkt aller Handlungen und verfügt über Gefühle, kann Sympathie und Antipathie empfinden.

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit —
Kundenbeziehungsmanagement im Übergabeprozess Mehrwert für Organisation
kennt der Kunde den Nachfolger bereits bzw. lernt er diesen im Vorfeld kennen, wird der Kunde die Person eher akzeptieren. Durch gelungenes Kundenbeziehungsmanagement im Übergabeprozess entsteht ein Mehrwert für die Organisation.

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
Reduktion der Rückfragen, Qualität der Leistungserbringung, Werte in der Nachkalkulation
ich merke den Erfolg, an der Reduktion der Fragen, die meine Nachfolge stellt. Zu Beginn des Prozesses wurden mehr Fragen gestellt, jetzt treten Fragen in einer wesentlich reduzierteren Form auf. Auch die Qualität der Leistungserbringung und die Werte der Nachkalkulation sind Erfolgsindikatoren.

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Wissenstransfer im Rahmen von Seminaren mit externer Begleitung
für uns besonders wichtig, ist die Wissensarbeit in unserem Seminar, hier können wir uns austauschen und neue Pläne erarbeiten.

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Gefahren aufgrund Sender-Empfänger Missverständnissen
eine große Gefahr besteht aufgrund Sender-Empfänger-Problemen, wenn Informationen falsch oder gar nicht verstanden werden. Es muss daher laufend hinterfragt werden, ob dokumentiertes und mündlich vermitteltes Wissen verstanden wurde.
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Wissenstransfer braucht eine gemeinsame menschliche Basis
Wissenstransfer in der Umsetzung wird beeinflusst durch Sympathie und Antipathie beteiligter Personen. Es muss ein gemeinsamer Nenner gefunden werden, um ordentliche Wissensübergabe zu ermöglichen.

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle —
keine Modelle bekannt bzw. in Verwendung
Wissensmanagement-Modelle haben wir nicht, wir legen den Fokus auf stetige Kommunikation im Übergabeprozess über mehrere Jahre, Jour fix oder kurze Gespräche bringen den erwünschten Mehrwert.

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
als Übergeber: eigenverantwortliches Handeln fördern
jenen Führungskräften, die ich aufbaue, lasse ich den Freiraum eigenverantwortlich Aufgaben umzusetzen, Erfahrungen zu sammeln, Fragen zu stellen.
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
als Nachfolger: auch in schlechten Zeiten lösungsorientiert Denken und Handeln
vom Lehrling bis zur Führungsebene viel erlebt in mehr als 20 Jahren im Betrieb; durch lösungsorientiertes Denken geht es auch in schlechten Zeiten weiter

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Berater: Hilfestellung bei Führungskräfteentwicklungen und Nachbesetzungen
wir organisieren im Führungs- und Managementteam Seminare, um uns mithilfe eines externen Beraters zu beratschlagen. Hier werden Führungskräfteentwicklungen und mögliche Nachbesetzungen besprochen.

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
es gibt keine zusätzlichen Rollen
es gibt keine zusätzlichen Rollen in der Übergabe; 2 bis 3 Personen sind im Prozess involviert, um die Übergabeschritte über eine längere Dauer zu klären

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie —
keine zusätzliche Verankerung erforderlich
in KMU-Betrieben entwickeln sich Strategien und werden gelebt und kommuniziert, hier muss es keine zusätzliche Verschriftlichung geben.

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Tools: keine zusätzlichen Tools in Verwendung
standardisierte Managementprogramme sind in Verwendung, zusätzliche Programme gibt es nicht.
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
org. Maßnahmen: Lerning by Doing und Kommunikation
den langjährigen Prozess der Übergabe schriftlich festzuhalten ist nicht sinnvoll; es braucht Lerning by Doing und Kommunikation
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
erfolgskritisch ist die hochqualitative Leistungserbringung sowie der eigene Qualitätsanspruch
Qualität der Leistung und Produkte beim Kunden sind als erfolgskritisches Wissen zu bezeichnen. Speziell dieses Wissen weiterzugeben ist wichtig und auch diesen Qualitätsanspruch an Mitarbeiter weiterzugeben.

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
Zeit nehmen für Unterstützung und Begleitung der Nachfolge
in der Führungskräfteentwicklung muss ich mir Zeit nehmen, um erklären, vorzeigen, aufbauen zu können. Ziel ist einen möglichst nahtlosen Übergang zu schaffen.

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit —
fachliches Wissen aneignen, anwenden, teilen
in neue Richtlinien, Normen, Gesetze einlesen und dann in der Praxis das Wissen anwenden und weitergeben

8.12 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP02

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050 —
Wissensarbeit Zukunft: Modernisierung, Fokus auf Teamarbeit, weniger Hierarchie-Denken, Menschen sind ausschlaggebend für unternehmerischen Erfolg
Wissensarbeit Zukunft: Modernisierung, Fokus auf Teamarbeit, weniger Hierarchie-Denken, mehr Menschlichkeit, Menschen sind ausschlaggebend für unternehmerischen Erfolg

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI —
Erleichterung ja, Ersatz nein
KI schafft Erleichterung, ersetzt jedoch keine Menschen

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit —
unternehmerischer Mehrwert: Prozesssicherung, neue Ideen, weniger Komplikationen
unternehmerischer Mehrwert: Prozesssicherung, schafft Platz für neue Ideen, verhindert Komplikationen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
Erfolg in Kennzahlen: erhöhte Produktivität, verbesserte Fehlerquote, Schnelligkeit
Erfolg in Kennzahlen: erhöhte Produktivität, verbesserte Fehlerquote, Schnelligkeit
10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
Wissenserfolg sichtbar: selbstsichere Mitarbeiter, Vertretungen funktionieren reibungslos, schnellere Prozessabläufe, erhöhte Produktivität
Wissenserfolg sichtbar: selbstsichere Mitarbeiter, Vertretungen funktionieren reibungslos, schnellere Prozessabläufe, erhöhte Produktivität

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Wissenstransfer Praxis: Motivation bei Mitarbeitern durch aktives Einbinden, fordern ohne überfordern, Fehler erlauben, Testprogramm
Wissenstransfer Praxis: Motivation bei Mitarbeitern durch aktives Einbinden, fordern, ohne zu überfordern, Fehler sind erlaubt, allerdings wäre hierfür Testprogramm besser, dzt. am Echtsystem
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Wissenstransfer Praxis: Nachschlagewerk FAQs, Traineeprogramm, Learing by Doing
Wissenstransfer Praxis: Nachschlagewerk in Form von Arbeitsanweisung, Prozessbeschreibung, FAQs, Traineeprogramm in Abteilung, und learing by doing
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
größte Gefahr im Wissenstransfer: zu wenig Zeit, zu viel Emotion, zu wenig Professionalität
größte Gefahr im Wissenstransfer: zu wenig Zeit, zu viel Emotion, zu wenig Professionalität
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Bereitschaft Wissen zu teilen, Fairness, ohne Ängste, professionelle Unterstützung, ohne Emotion
Wissenstransfer durch Bereitschaft Wissen zu teilen und dadurch Fairness für Übernehmer, ohne Ängste, professionelle Unterstützung durch Übergeber, ohne Emotion

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle —
Wissensmanagement-Modelle: keine bekannt; ISO-Zertifizierung
Wissensmanagement-Modelle: im Rahmen der ISO-Zertifizierung, eignet sich jedoch nur begrenzt als Schulungstool, dieses wurde unabhängig von Modell in Abteilung aufgebaut

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
als Übergeber: Bereitschaft Wissen zu teilen, zu unterstützen, Zeit nehmen
als Übergeber: Bereitschaft Wissen zu teilen und Nachfolger zu unterstützen, ausreichend Zeit dafür nehmen
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
als Übernehmer: musste mir sehr viel Wissen selbstständig aneignen, zu wenig Unterstützung
Erwartungen als Übernehmer: musste mir sehr viel Wissen selbstständig aneignen, zu wenig Unterstützung
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
als Übernehmer: über längeren Zeitraum mitlernen, mitwachsen
Erwartung als Übernehmer: konnte über längeren Zeitraum mitlernen, mitwachsen
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
hat diese Rollen inne: Nachfolger und Übergeber einer Abteilung
hat diese Rollen inne: Nachfolger und Übergeber einer Abteilung

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an externe Berater: Zahlen und Menschen in den Mittelpunkt rücken
Erwartung an externe Berater: nicht nur auf Leistung und Zahlen, sondern auch Menschen eingehen, Mensch in den Mittelpunkt rücken
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Managementebene: Zeit geben, Ressourcen schaffen, Verständnis
Erwartung an Managementebene: genügend Zeit geben für Übergabe, Ressourcen schaffen, Verständnis haben für die Situation
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Nachfolge: genügend Interesse, aktives Nachfragen, lösungsorientiere Denk- und Handlungsweise, Verantwortung übernehmen
Erwartung an Nachfolge: genügend Interesse, aktives Nachfragen, lösungsorientiere Denk- und Handlungsweise, Verantwortung übernehmen
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Übergeber: Ehrlichkeit, Bereitschaft zur Wissensweitergabe, Zeit geben
Erwartung an Übergeber: Ehrlichkeit, Bereitschaft Wissen weiterzugeben, Zeit geben, um zu lernen und verstehen

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
Übergabeprozess braucht keine zusätzliche Rolle
Übergabeprozess braucht keine zusätzliche Rolle
5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
wichtigste Person in der Übergabe ist Übergeber
wichtigste Person in der Übergabe ist Übergeber
5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
wichtigster Faktor in der Übergabe ist Zeit
wichtigster Faktor in der Übergabe ist Zeit

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie —
Wissensarbeit essentiell für Performance
Wissensarbeit ist essentiell, um lfd. Betrieb aufrecht zu erhalten
4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie —
Wissensarbeit muss strategisch verankert werden
Wissensarbeit muss strategisch verankert werden

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Tools: ISO-Datenbank, Kundenmanagement-Software
Wissensdokumentierung erfolgt in einer ISO-Datenbank und einer Kundenmanagement-Software

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
erfolgskritisches Wissen sin Informationen zu Kundenbeziehung, -bindung,
erfolgskritisches Wissen sind auch Informationen zu Kundenbeziehung, -bindung,
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
nicht ausreichend Arbeitskräfte für Wissensarbeit
es gibt nicht ausreichend Arbeitskräfte um ausreichend Wissensarbeit zu leisten und Wissen in digitaler Form zu dokumentieren, erfassen, warten
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
kein strukturierter Prozess für Wissenssicherung
es gibt keinen strukturierten Prozess, um erfolgskritisches Wissen zu sichern
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
erfolgskritisches Wissen wird nicht ausreichend geschult und dokumentiert
erfolgskritisches Wissen wird nicht ausreichend geschult und dokumentiert; es entstehen Wissenslücken, man muss sich sehr viel Wissen selbst aneignen und durch Eigenantrieb eigene Erfahrungen sammeln, es ist schwierig Aufträge abzuwickeln aufgrund fehlender Wissensbasis
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
erfolgskritisches Wissen ist Erfahrungswissen ältere Mitarbeiter; aus Angst ersetzt zu werden keine Weitergabe
erfolgskritisches Wissen ist implizit Wissen von älteren Generationen, die es aus Angst ersetzt zu werden, nicht weitergegeben

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
Wissensarbeit im Übergabeprozess erfordert Zeit, Dinge selbst ausprobieren zu können, learning by doing um Erfahrungswissen zu generieren
Wissensarbeit im Übergabeprozess

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit —
Schnittstellenfunktion abteilungsübergreifend für Prozessverständnis
tägliche Wissensarbeit als Schnittstellenfunktion abteilungsübergreifend für Prozessverständnis
1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit —
Einschulungen abteilungsintern
tägliche Berührungspunkte mit Wissensarbeit

8.13 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP03

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050 —
menschliche Emotionen müssen wir durch persönlichen Austausch auch in einer virtuell geprägten Welt zulassen
persönlicher Austausch wird sehr wichtig sein in einer hauptsächlich virtuell geprägten Welt. Durch Digitalisierung und KI kann viel Neues entstehen; Chip Implantate, die Gedanken erfassen und verschriftlichen, virtuelle Brillen; herkömmliche Tätigkeiten werden automatisiert; menschliche Emotion muss jedoch durch persönlichen Austausch gefördert werden.

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI —
ersetzen nicht; erleichtern schon
ersetzen eher nicht; Chat-GPT kann unterstützend eingesetzt werden, ist jedoch noch hinsichtlich Qualität der Information dzt. noch zu hinterfragen, wird aber sicher besser; kann unterstützen beim Verfassen von Stellungnahmen, Anregungen in der Projektstrukturierung; Fluktuation und Personalmangel kann dadurch eventuell abgefedert bzw. erleichtert werden.

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit —
Umsatz, Kunden- und Personal-Fluktuation
am Umsatz und er Fluktuation vom Personal und Fluktuation der Kunden ersichtlich

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
einheitliche und gleichbleibende Qualität der Dokumentation zum Kunden hin
eine einheitliche und gleichbleibende Qualität der Dokumentation zum Kunden hin; Qualitätssicherung
10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
Kundenbindung; professionelle Kundenbetreuung läuft nahtlos weiter
Veränderungsbereitschaft bei jüngeren Mitarbeitern nicht aufzuhalten, muss akzeptiert werden, trotz eingeleiteter Maßnahmen beispielsweise Mitarbeiter-Benefits; durch geeignete Werkzeuge kann Wissen gesichert und zur Verfügung gestellt werden, ein professioneller Auftritt zum Kunden beibehalten werden; Orientierungshilfe für die Nachfolge; Kundenbindung bleibt erhalten

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Methoden Wissenstransfer: Roadshow, Learning by Doing, ERFA-Runden, Best-Practices, Storytelling
Methoden Wissenstransfer: Übergeber und Nachfolge sind gemeinsam zu Kunden gefahren, haben eine Roadshow gemacht, um einander vorzustellen und zu informieren; Learning by Doing, Beraterrunden, um Erfahrungen auszutauschen sowie Best-Practices, aber auch Themen, die es zu beachten gilt bzw. ähnlich Storytelling. Checklisten als Orientierungshilfe
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
positive und wertschätzende Haltung
positiv gegenübertreten, Wertschätzung,

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle —
Wissensmanagement-Modelle: Kanban, sonst keine Modelle bekannt
Wissensmanagement-Modelle: Kanban; haben wir jedoch nicht institutionalisiert.

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
als Nachfolger: dem Übergeber positiv gegenübertreten, authentisch bleiben
als Nachfolger: bei Verhandlungen zu dritt aufgetreten und Rollen verteilt; der Nachfolger war "Good Guy", um Beziehung zu Übergeber positiv zu beeinflussen; authentisch bleiben und zu seinen Stärken und Schwächen stehen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Personalmanagement:

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Management-Ebene:

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Nachfolge: Führungskräfte, Management-Ebene, Mitarbeiter miteinbinden, Kulturarbeit betreiben
Erwartungen an Nachfolge: Führungskräfte und Management-Ebene miteinbinden und informieren, aber auch die Mitarbeiter. Kulturarbeit betreiben
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Übergeber: loslassen, Freiräume geben, klare Strukturen schaffen; Führungskräfte, Management-Ebene, Mitarbeiter miteinbinden, Kulturarbeit betreiben
Erwartungen an Übergeber: muss loslassen können und sich wechselseitig das Feld überlassen können; dem Nachfolger Freiraum lassen, um neue Ideen einzubringen; nicht mehr permanent in der Firma anwesend sein; klare Strukturen und Abgrenzungen schaffen; Führungskräfte und Management-Ebene frühzeitig miteinbinden und informieren, aber auch die Mitarbeiter. Kulturarbeit betreiben.
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an externe Berater:
Erwartungen an externe Berater: begleitend dabei als Mentor, weiterführend dann zusätzlich dabei sind beispielsweise Anwälte
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Tools: Enterprises-Content-Management-Tool; Protokollierungen, dienstleistungsspezifische Programme
Tools: Protokollierungen, Synergien hinsichtlich Programme anderer Standorte nutzen beispielsweise ein Verwaltungsprogramm für eine spezielle Dienstleistung; vorhandene Möglichkeiten im Wissenstransfer nutzen; digitale Abwicklung, Ablage, Dokumentenlenkung mittels Enterprise-Content-Management-Tool sowie remote arbeiten.

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
interne Vertrauenspersonen und Strukturen für Nachfolge zwingend erforderlich
intern sollten Führungskräfte und Vertrauenspersonen miteingebunden und vorhanden sein, als Bindeglied und Unterstützung beider Parteien bzw. verstärkt für die Nachfolge. Diese vermitteln, übersetzen oder können beratschlagend hinzugezogen werden
5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
zusätzliche externe Rolle nicht zwingend erforderlich; optional Mediator möglich, hierfür Akzeptanz beider Parteien erforderlich
im Übergabeprozess nicht zwingend eine zusätzliche Person erforderlich. Eine neutrale Person als Bindeglied zwischen Übergeber und Nachfolge, ein Mediator und Übersetzer kann für klare Verhältnisse sorgen, Missverständnissen und Streit vorbeugen. Jedoch ist zu beachten, dass jede zusätzliche Person auch eigene Interessen verfolgt. Diese Person muss von beiden Parteien akzeptiert werden, um auf Augenhöhe kommunizieren zu können.

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie —
keine eigene Wissensstrategie, Wissen schwingt jedoch in allen Punkten mit
es gibt im Betrieb Wissensziele, aber keine eigene Strategie; alle sollen zur selben Zeit über dasselbe Wissen verfügen an allen Standorten; Wissen ist in vielen strategischen Punkten enthalten.

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
erfolgskritisches Wissen zentral, digitalisiert zur Verfügung stellen.
erfolgskritisches Wissen muss zentral und in digitaler Form gesichert und archiviert werden, damit Mitarbeiter Zugang haben.
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Informationen zu Kundenverhalten, -vorlieben, familiäres Umfeld und Strukturen
erfolgskritisches Wissen wurde mittels Besprechungsagenda gesichert, um Informationen zu Kunden und deren Verhalten, Ansprechpersonen, familiäre Strukturen, bis hin zum Namen der Katze zu sichern.

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
2 Führungen im Haus, daher klare Strukturen und Abgrenzung erforderlich
in der Übergabephase braucht es klare Strukturen, da zwei Leiter gleichzeitig im Betrieb sind; es gibt ein formales und informelles Organigramm; Übergabe darf nicht nur am Papier stattfinden. Es braucht auch symbolische Maßnahmen des Übergebers, damit Übergabe sichtbar und greifbar wird für das Umfeld.
2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
auch bei Kunden für Stabilität, Sicherheit, Klarheit sorgen
Übergabeprozess startet erst so richtig nach der Unterschrift; wenn die Mitarbeiter dann auf deiner Seite sind, sind es auch die Kunden. Mitarbeiter und Kunden haben Fragen, wie die zukünftige Zusammenarbeit aussehen wird.
2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern und Übergebern; Stabilität und Sicherheit geben
es geht nicht nur um eine Einigung betreffend Kaufpreis, sondern um Wertschätzung gegenüber Übergebern und Mitarbeitern, um weder Geschwindigkeit noch Mitarbeiter zu verlieren. Erst wenn die Nachfolge vor Ort ist, startet der Prozess so richtig und man kann auf Ängste und Sorgen der Belegschaft eingehen und Stabilität und Sicherheit geben.
2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
Synergien bestehendes und neues Wissen nutzen
im Rahmen der Übergabe habe ich mir angesehen, welches Wissen vorhanden ist, übernommen und weiter genutzt werden soll und welches Wissen fehlt; eine Zusammenführung und Optimierung beider Welten

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit —
tägl. Wissensarbeit: Gesetzte in und für die Praxis übersetzen
tägliche Wissensarbeit bezieht sich auf Gesetze und Regelungen, die an Führungskräfte und Mitarbeiter sowie an Kunden weitergeben werden.

8.14 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP04

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050 —
Wissensarbeit sollte hybrid stattfinden.
Wissensarbeit sollte stimmig und hybrid sein. Eine KI sollte das Denken nicht komplett ersetzen.

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI —
ersetzen noch nicht, unterstützen schon
ersetzen noch nicht, womöglich zukünftig, aber derzeit noch nicht; unterstützend kann KI eingesetzt werden, um Prozesse stabil zu halten. Wir beschäftigen uns bereits mit diesem Thema und KI hilft uns hier. Um das Fortbestehen von Unternehmen zu sichern, muss man sich mit KI und Digitalisierung beschäftigen.

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit —
gelebte Unternehmenskultur stärkt Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung; Zugriff auf vorhandenes Wissen und gelebte Fehlerkultur erhöhen Effizienz
es steigert den "first pass yield" und ich spare unendlich viele Ressourcen; Zusammenarbeit und Wissensaustausch sowie Kommunikation schafft eine Unternehmenskultur, diese steigert den Wert aus wirtschaftlicher und kultureller Sicht sowie die Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung. Eine gut koordinierte Übergabephase über alle Ebenen hinweg sowie verschriftlichtes Wissen und gelebte Fehlerkultur beeinflussen den Wert positiv. Effizienz in der Übergabephase durch gut organisierten Prozess.

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
Ausschusskennzahlen, Fehlerbilder, 4D-Bericht, "first pass yield"
Kennzahlen: aus Ausschusskennzahlen und Fehlerbilder aus 4D-Bericht ist Veränderung ersichtlich. es steigert den "first pass yield" und ich spare unendlich viele Ressourcen;

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Schulungen, Erfa-Runden
Wissenstransfer in der Praxis durch Schulungen, aber auch Brainstorming und Erfa-Gruppe 1x im Quartal am Wochenende. Problemstellungen und Lösungswege sowie Punkte, die zu beachten sind, werden aufgegriffen und Erfahrungen geteilt.
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
einen gemeinsamen Fokus der Verbesserung schaffen; Mediation
gemeinsame Basis und Ziele schaffen; Wissen gemeinsam bündeln, um gemeinsam etwas besser zu machen. Angelehnt an Mediation, alle an einen Tisch setzen.
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
keine Bereitschaft zur Wissensweitergabe; Konflikte
Gefahr besteht im Verständnis der älteren Generation gegenüber jungen oder neuen Mitarbeitern. Wissen musste sich erarbeitet werden, wird daher jetzt nicht einfach weitergegeben und es können Konflikte entstehen.

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle —
Ideenfabrik und Wissensdatenbank, aber keine Modelle
es gibt eine Ideenfabrik, die intern kreiert wurde, um Ideen und Verbesserungsvorschläge aufzunehmen sowie eine Wissensdatenbank, allerdings nicht wirklich ein Modell bzw. nicht wissentlich jedenfalls.

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
als Nachfolger: Feedback von GF; prozesstechnische Schulungen für Grundverständnis; Prokura
als Nachfolger: ist jetzt Führungskraft und nimmt dann Position der Produktionsleitung ein. Braucht Feedback von Geschäftsführung, prozesstechnische Schulungen für Grundverständnis; um Position wahrnehmen zu können, handlungsfähig zu sein und bürokratischen Aufwand gering zu halten, ist Prokura erforderlich.

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Management: wechselseitig unbefangen kennenlernen
Erwartungen an Management sind keine vorhanden; gehe unbefangen in die neue Position und beobachte vorerst die Sichtweisen und Motivationen der Kollegen; positiv und unbefangen aufeinander zugehen und sich wechselseitig kennenlernen.
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an HR: Unterstützung bei internen fachlichen Schulungen
Erwartungen an HR: Unterstützung im fachlichen Kontext, um Schulungen in den einzelnen Bereichen zu erhalten;
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an externe Berater: Unterstützung im Bereich Führungskräfteentwicklung
Erwartung an externe Berater: Führungskräfteentwicklung durch externen Coach oder Betriebspsychologen für tägliche Herausforderung in der neuen Funktion als Produktionsleitung und damit in Verbindung stehende Führungsaufgaben; Möglichkeit zur Reflexion.
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Geschäftsführer: Feedbackrunden vermehrt in der Startphase
Erwartung an Geschäftsführer: Feedbackrunden, um Rückmeldung zu erhalten, spezielle in der Startphase, ob die Richtung stimmt.

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
Übergabe Geschäftsführer-Ebene erfordert externes Bindeglied
für die pensionsbedingte Übergabe in der Produktion beispielsweise bei Technikern ist keine zusätzliche Rolle erforderlich. Eine Übergabe der Geschäftsführung erfordert ein Bindeglied in Form einer dritten externen Person.

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie —
eine strategische Verankerung ist erforderlich
gerade in Zeiten des Arbeits- und Fachkräftemangels ist Wissensarbeit und Wissenssicherung wichtig, um langfristig Prozesse zu standardisieren und automatisieren sowie Mitarbeiter halten zu können. Es bedarf daher einer strategischen Verankerung.

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
erfolgskritisches Wissen sichern durch Digitalisierung, Arbeitsanweisungen, Produktdatenblätter; Geheimhaltungsvereinbarungen, Start in Richtung maschinelles Lernen
Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter in der Produktion wird in Form von Arbeitsanweisungen versucht zu sichern sowie mittels Digitalisierung in einem eigenen Tool mit Produktdatenblätter. Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter in der Produktion wird mittels Geheimhaltungsvereinbarungen versucht zu sichern. Wissen betreffend Musterproduktionen wird dokumentiert. Wissen aus Schulungen verschriftlicht. Datenbank befindet sich im Aufbau, Datenbank wird mit Daten aus der Maschine befüllt und Erfahrungswissen ergänzt und wieder rückgeführt, daraus abgeleitet kann die Maschine selbst Lösungen kreieren, die derzeit noch manuell umgesetzt werden müssen.
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
erfolgskritisches Wissen: Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter in der Produktion als Basis für Produkt- und Prozessoptimierungen
erfolgskritisches Wissen ist Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter in der Produktion, beispielsweise witterungsbedinge Einflüsse auf die Produktqualität und -funktionalität. Ohne dieses Wissen würde Weiterentwicklung nur in kleinen Schritten oder gar nicht möglich sein im Bereich Produkt- und Prozessoptimierung, aber auch Wissen über Maschinen und deren Leistungsvermögen

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess -
vorhandenes Wissen zu übergeben; neues Erfahrungswissen muss erst generiert werden
Erfahrungswissen muss über einen langen Zeitraum wachsen und entsteht im täglichen Lösen von Problemen; in der Übergabe geht es primär darum, vorhandenes Wissen zu übergeben und zu sichern, auf bestehendes Wissen zurückgreifen und daraus im täglichen Tun neues Wissen generieren.

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit —
Tägl. Wissensarbeit: Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter bestmöglich einsetzen und nutzen; organisatorische Problemstellungen lösen
Tägliche Wissensarbeit: täglich neue Problemstellungen bei Produktionsprozessen, Produkte sind beispielsweise fehlerhaft, weil Beeinflussung durch Luftfeuchtigkeit; Erfahrungswissen in der Produktion für Maschineneinstellungen liegt bei langjährigen Mitarbeitern; in Bezug auf dieses Erfahrungswissen bin ich Wissensempfänger, betreffend organisatorische Problemstellungen bin ich Wissensgeber.

8.15 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP05

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050 —
Zusammenspiel aus technischem Fortschritt und gelebter Werte durch Menschen
technisch und digital sowie KI gestützter Fortschritt; Verantwortung der Menschen für Wohlbefinden zu sorgen und Werte zu pflegen; der Mensch steht im Fokus

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI —
erleichtern ja, ersetzen nein
erleichtern sicher, hundertprozentig ersetzen nicht; für Wissensmanagement sicher Unterstützung

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit —
gelebte Wertekultur
durch gelebte Werte können Ziele erreicht werden und Erfolge erzielt werden.

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
Kennzahlen: die Anzahl der Angebote, Aufträge, Reklamationen; im Marketing "Likes" oder Rückmeldung der Teilnehmer, Anzahl der Events und Feedback bzw. Kundenzufriedenheit; im HR die Nachbesetzung von Stellen, Ziele aus Schulungsprogrammen, Karriereplanung
Kennzahlen sind sehr individuell zu sehen; im CSC beispielsweise die Anzahl der Angebote, Aufträge, Reklamationen; im Marketing "Likes" oder Rückmeldung der Teilnehmer, Anzahl der Events und Feedback bzw. Kundenzufriedenheit; im HR die Nachbesetzung von Stellen, Ziele aus Schulungsprogrammen, Karriereplanung.
10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
Probleme gelöst, Ziele erreicht
Probleme wurden gelöst, Ziele erreicht und damit Erfolg erzielt.

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Praxis: Learning by Doing; gemeinsames Arbeiten und Erlernen; vorhandene Tools und Instrumente verwenden
Learning by Doing; Nachfolge und Experte arbeiten gemeinsam und setzen um; Lernen von Kollegen, Vorgesetzen, Mitarbeitern, im Prozess; mithilfe verfügbarer Instrumente, vorhandener Regeln und Tools
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Gefahren: zu wenig zuhören und Zeit nehmen, generationsbedingte Vorurteile
Gefahren liegen darin, sich zu wenig zuzuhören, zu wenig Zeit nimmt, Vorurteile gegenüber älteren Personen bzw. dem Übergeber hat.
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
gelebte Werte sind Bindeglied zwischen Generationen
Unternehmenswerte müssen gelebt und praktiziert werden, um Bindeglied zwischen Generationen zu bilden. offen und neugierig aufeinander zugehen;

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle —
keine Modelle bekannt

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
war als Übergeber, Nachfolger, Führungskraft, HR-Leiter tätig
Befragte Person war als Übergeber, Nachfolger, Führungskraft, HR tätig.
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
org. Rahmenbedingungen: klare Prozess, verfügbare und unterstützende Instrumente
es braucht einen klar geregelten Prozess, es müssen Instrumente zur Verfügung gestellt und angewandt werden; Werte gelebt werden im Umgang miteinander
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
als Nachfolge:

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
als HR:

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Berater: handelnde Personen unterstützen
wir hatten einen externen Berater; kann nur unterstützen, umsetzen müssen die Organisation und darin verantwortlichen Personen selbst.
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Management-Team: Unternehmenswerte vorleben
Unternehmenswerte vorleben und Nachfolge unterstützen
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an HR: stellt vorhandene Instrumente zur Verfügung; Unternehmenswerte vorleben
Erwartungen an HR: HR stellt vorhandene Werkzeuge zur Verfügung, beispielsweise Willkommensmappe oder Einschulungspläne, darin wird festgelegt, welche Personen zu welchen Themen und zu welcher Zeit geschult werden. Informationen zu allgemeinen Themen, wie ein Unternehmen funktioniert, wie sehen Beschaffungsvorgänge aus betreffend Arbeitsmaterial, welche Hard- und Software steht zur Verfügung und wie wird damit gearbeitet.
Unternehmenswerte vorleben und Nachfolge unterstützen
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Führungskraft: hat organisatorische und fachliche Hauptverantwortung für neue und ausscheidende Mitarbeiter, Unternehmenswerte vorleben
Erwartung an Führungskraft: hat Hauptverantwortung, neue Mitarbeiter zu integrieren und geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Wissen übergeben und zur Verfügung gestellt werden kann und muss den Prozess fachlich begleiten. Unternehmenswerte vorleben und Nachfolge unterstützen
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Nachfolge: offener und wertschätzender Umgang
Erwartungen an Nachfolge: Werte mit leben und offenen und wertschätzenden Umgang pflegen
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Übergeber: Motivation und Fähigkeit zur Wissensweitergabe, nicht von Emotionen leiten lassen
Erwartung an Übergeber: spielt eine große Rolle in diesem Prozess; muss Nachfolge unterstützen, begleiten und gerne Wissen weitergeben; benötigt auch die Fähigkeit und Motivation zur Wissensweitergabe; darf sich nicht von Emotionen leiten lassen.

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
nicht zwingend erforderlich
zusätzliche Rolle nicht zwingend erforderlich; wissensbezogene Aufgaben im Übergabeprozess wären zu wenige für eine eigene Rolle; es gibt ausreichend vorhandene Rollen wie den Übergeber und den Nachfolger; die Führungskraft und HR

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie —
beeinflusst jede strategische Aussage, keine eigene Strategie erforderlich
Wissensarbeit muss eine strategische Rolle spielen, da es bei vielen Themen beeinflusst. Ob explizit eine eigene Strategie hierfür ausformuliert werden muss, kann man nicht generell sagen. Es müsste dann Maßnahmen und Ziele geben. Weiterführen Maßnahmen, wie Wissensziele erreicht werden. Wir haben das nicht. Wobei das Thema Wissensarbeit bei jeder strategischen Aussage mitschwingt.

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Tools: Geschäftsprozesssystem in eigener Software abgebildet, dokumentiertes und gelebtes Managementsystem im Intranet, digitale Ablagestrukturen
Tools: Wir haben eine eigene Software bzw. ein Geschäftsprozesssystem als Resultat einer Eigenentwicklung. In dieser großen Datenbank steckt viel Wissen, es wird laufend aktualisiert und erweitert, um reibungslose Auftragsabwicklung zu ermöglichen. Wir haben ein gelebtes und dokumentiertes Managementsystem im Intranet mit Leitfäden, Prozessbeschreibungen. Digitale Ablagestrukturen wie Protokolle aus Meetings. Gute und gelebte Protokollkultur, um Entscheidungen nachvollziehen zu können.
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
erfolgskritisch sind Wissenslücken, Anwendungs- und Umsetzungslücken aufgrund von Mitarbeiter- und Systemwechsel
erfasstes Wissen muss angewandt werden, Systeme müssen gelebt bzw. definierte Regeln eingehalten werden. Durch Mitarbeiter- und Systemwechsel können hierbei Lücken entstehen. Aufgaben werden nicht mehr unter Zuhilfenahme von vorhanden Informationen umgesetzt, Wissen geht verloren.
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
kritisches Wissen: Handlungs- und Erfahrungswissen von Mitarbeitern
Erfolgskritisches Wissen wird sichtbar durch Ausreißer nach oben oder unten, wenn eine Aufgabe sehr gut gelöst wurde, oder Probleme auftreten. Oder Wissen fehlt und Aufgaben nicht erfüllt werden können. Wissensträger sind die Menschen. Kritisch ist es, wenn mehrere erfahrene Wissensträger einer Abteilung das Unternehmen verlassen und Wissen nicht gesichert oder übertragen wurde oder werden konnte.

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
Zielsetzung sowie Zeit und Komplexität
Der Unterschied liegt in den jeweiligen Zielsetzungen. Ein Nachfolger soll übernehmen, hierfür Wissen aufnehmen, Unterstützung erhalten, sodass die Aufgaben von ihm gut erfüllt werden können. In der herkömmlichen Wissensarbeit geht es eher darum, Wissen kurzfristiger zur Verfügung zu stellen oder zu beschaffen.

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit —
On-, Offboarding, Personalentwicklung, Kompetenzmanagement, bei Prozessänderungen, in Projekten
Berührungspunkte gibt es, wenn neue Leute eingestellt werden, das Unternehmen verlassen oder sich Prozesse verändern; aber auch in der Projektarbeit, um Wissen und Kompetenzen unterschiedlichster Personen zusammenzuführen; Kompetenzmanagement in Zusammenhang mit unseren Auditoren; Development betreffend Auditoren und Trainer

8.16 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP06

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050 —
Datenflut durch Qualitätsfilter auf wesentliche Lösungsansätze reduzieren; schön wäre es, wenn Menschen weiterhing Wissen teilen.

gut wäre es, wenn die Datenflut durch gewisse Qualitätsfilter rasch auf das Wesentliche reduziert und daraus vorformulierte Lösungen generiert werden könnten. Schön wäre es, wenn Menschen weiterhin Wissen teilen.
12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI —
ersetzen nicht, erleichtern schon
ersetzen nicht, weil kein Produkt vorhanden, dass die Komplexität des Lebens in alle Richtungen abbilden kann und den Menschen mit all seinen Emotionen und Gefühlen ersetzen kann; erleichtern schon

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit —
durch Wissensbündelung und -steigerung bessere Dienstleistung
Wissenstransfer aller Beteiligten schafft neues Wissen, vereint generationsübergreifende Sichtweisen und ermöglicht bessere Dienstleistung.

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Liquidität, Ertragskennzahlen, Mitarbeiterzufriedenheit; Senior am Tag X loslassen kann, beständige Kundentreue, Anzahl - Mitarbeiter, Kunden, Aufträge
betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Liquidität, Ertragskennzahlen; Anzahl der Aufträge, Kunden, Mitarbeiter; Befindlichkeiten der Personen, ob und wie übernommene Tätigkeiten ausgeführt werden; wenn Personen im Gespräch vorhandenes Interesse an weiterführenden komplexen Themen zeigen. Wenn der Senior am Tag X nicht mehr im Unternehmen präsent ist. Kundenbindung weiterhin besteht, auch bei Nachfolge und sich auf hierfür erforderliches und somit vorhandenes Wissen stütz. Akzeptanz der Nachfolge seitens Kunden.

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Checklisten, jour fixe, Erfa-Runden, Projektbesprechungen
viele standardisierte Checklisten in Verwendung; jour fixe, standardisierte Termine, Erfa-Runden, Projektbesprechungen
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Gefahr: fehlende Bereitschaft Wissen zu teilen
Personen müssen bereit sein, Wissen zu teilen, um ein breites und hohes Wissenslevel zu schaffen.
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Verständnis und Vertrauen; geeignete Pensionsmodelle
es muss Vertrauen aufgebaut werden; fachliches und persönliches Kennenlernen sorgt für mehr Verständnis. Geeignete Modelle hinsichtlich Anstellung in der Übergabephase und darüber hinaus.

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle —
kein Modell bekannt
kein Modell bekannt

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
durch offene Kommunikation des Übergebers wurden alle erforderlichen Informationen bereitgestellt
durch offene Kommunikation des Übergebers wurden alle erforderlichen Informationen bereitgestellt
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
Erwartung als Managementteam: von Beginn an strategisch miteingebunden zu werden
Erwartung als Managementteam: von Beginn an strategisch miteingebunden zu werden
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
Erwartung an ext. Berater: Lösungen klar und unbefangen darstellen
Erwartung an ext. Berater: Lösungen klar und unbefangen darstellen
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
Erwartung an Nachfolge: Versprechen einhalten
Erwartung an Nachfolge: Versprechen einhalten
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
Erwartung an Übergeber: klare Kommunikation und Perspektiven schaffen für Management, Betrieb, Mitarbeiter, Kunden.
Erwartung an Übergeber: klare Kommunikation und Perspektiven schaffen für Management, Betrieb, Mitarbeiter, Kunden.

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an externen Berater: Wünsche aufnehmen, betriebswirtschaftliche Möglichkeiten und klare, einfache Lösungswege aufzeigen
Erwartung an externen Berater: Wünsche aufnehmen und eruieren sowie aufzeigen, was das Unternehmen betriebswirtschaftlich verträgt. Vor- und Nachteile offen ansprechen. Komplexen Prozess auf einfache und klare Lösungen herunterbrechen.
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an HR: Betroffene zu Beteiligten machen durch zielgruppengerechte Kommunikation
Wert eines Unternehmens ist das Personal; Mitarbeitern muss Angst genommen werden, klare und sensible Kommunikation, alle ins Boot holen.
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Übergeber: Wünsche klar und offen äußern; Kompromissbereitschaft
Erwartung an Übergeber: Wünsche klar und offen äußern, Kompromissbereitschaft

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Nachfolge: Wünsche klar und offen äußern; Kompromissbereitschaft
Erwartung an Nachfolge: Wünsche klar und offen äußern, Kompromissbereitschaft
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Management: Wünsche und Meinung offen äußern; Kompromissbereitschaft
Erwartung an Management: Wünsche und Meinung offen äußern, Kompromissbereitschaft

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
Raum, Platz, Möglichkeit für Kommunikation schaffen
Raum, Platz und Möglichkeiten schaffen für Informationsaustausch und Kommunikation in angenehmer Atmosphäre.
5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
offen auf Leute zugehen, zuhören, kommunikativ, Blick auf das Wesentliche
Offenheit, offen auf Leute zugehen, zuhören können, kommunikativ sein, Eigenschaft die Dinge einfach zu halten, Blick auf das Wesentliche
5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
im Übergabeprozess durch externen Berater; innerbetrieblich lfd. durch Wissensmanager
Ein externer Berater ist wichtig, im Sinne eines Generalunternehmers, der zentral lenkt, die Richtung vorgibt. Intern braucht es auch verantwortliche Personen, die das Tempo vorgeben und um Bewusstsein zu schaffen bspw. ein Wissensmanager, der bereichsübergreifendes Verständnis und Basiswissen fördert.

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie —
Ja, Verankerung wesentlich; Strategie muss vermittelt und vorgelebt werden
in Dienstleistungs- und Beratungsberufen ist Wissensarbeit Kerntätigkeit und daher wesentlich in der Strategie zu verankern. Hierfür braucht es Standards, Datenbanken, um Wissen zu sammeln. Handelnde Personen müssen darauf sensibilisiert werden und von der Sinnhaftigkeit überzeugt sein. Kommunikation, Diskussion, Verwendung vorhandener Daten aus Tools, erweitern das Wissen. Es muss strategisch verankert, vermittelt und auch vorgelebt werden.

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Vorhanden Datenbanken nutzen, Erfahrungsaustausch betreiben, Bereitschaft erhöhen, sein Wissen zu teilen
aufgrund von Datenbanken ist viel Wissen vorhanden aber auch eine Datenflut, für die ein Filter fehlt. Vorhanden Mittel und Datenbanken sollen von allen genutzt werden. Implizites Spezialwissen muss von Personen gelöst werden mittels Vier-Augen-Gesprächen, jour fixe. Erfahrungswissen regelmäßig in standardisierten Treffen austauschen, Erfahrungsaustausch betreiben, um Dinge nicht ständig neu erfinden zu müssen und alle auf eine andere Wissensbasis zu heben. Nur wenn Wissen weitergegeben wird, kann es sich vermehren.
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
bereichsübergreifendes Verständnis und Basiswissen, lfd. Wissenserneuerung zu einer Lösung vereinen
Praxis- und Erfahrungswissen ist wesentlich, um Übergabeprozesse begleiten zu können, ausschließlich theoretisches Wissen ist zu wenig. Um Lösungen aus einer Hand zu kreieren, muss man Spezialisten auf einen Nenner bringen, selbst lfd. Wissen erneuern, sammeln, kennen, verstehen und weitergeben. Es braucht ein bereichsübergreifendes Verständnis und Grundwissen.

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
Komplexität aus persönlichen Wünschen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte, existenzielle Auswirkung auf viele Beteiligte
im Übergabeprozess müssen viele unterschiedliche Bereiche berücksichtigt werden. Bei herkömmlicher Wissensarbeit kann der Fokus oft auch nur auf einem Thema liegen. Bei Übergabe müssen Auswirkungen auf alle Beteiligten, Familie, Übergeber, berücksichtigt werden, da es hier um Existenzsicherung über die Übergabephase hinaus geht. Dieser Prozess ist zeitlich länger anzusetzen und wird von sachlichen und persönlichen Themen stark geprägt und braucht in der externen Begleitung viel Erfahrung und eine Art Generalunternehmer, um alle Bereiche zu berücksichtigen und den Prozess zu lenken. Hierfür gibt es keine Standardlösungen, sondern es muss individuelle auf Wünsche eingegangen und mögliche Lösungen aufgezeigt werden. Kompromissbereitschaft aller Beteiligten ist erforderlich.

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit —
Fachwissen laufend erneuern und in der Praxis als Übersetzer anwenden
Wissen muss regelmäßig erneuert und ausgetauscht werden. Fachliches Wissen über Grundausbildung und Fortbildungen bzw. vorhandenes Sachwissen muss erworben und verstanden werden und in der Praxis dann zielgruppengerecht übersetzt werden gegenüber Mitarbeitern, die nicht so tief in der Materie sind oder Kunden.

8.17 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP07

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050 —
der Mensch im Mittelpunkt; KI-Aufklärungsarbeit in Schulen
der Mensch sollte auch zukünftig im Mittelpunkt stehen; der richtige Umgang sowie Nutzen und Gefahren von KI, Social Media und ähnliche Medien sollte in Schulen gelehrt werden.

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI —
erleichtern ja, ersetzen nein
erleichtern ja, ersetzen nein; erleichtern und automatisieren von standardisierbaren Dingen wie Buchhaltung oder ähnliches; kritisch ist bei KI, dass diese durch Eingaben lernt und abhängig ist von der Qualität der Eingaben; der Mensch ist der KI immer voraus, aufgrund der Leistungsfähigkeit des Gehirns und des Einfühlungsvermögens.

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit —
Durch nahtlosen Übergang zwischen Veränderung und laufender Tätigkeit Mehrwert für Organisation
wertvoll mach ein Unternehmen, wenn Veränderungs- bzw. Übergabeprozesse ablaufen, ohne dass es der Kunde merkt. Laufende Weiterentwicklung in kleinen Schritten, ohne zu überfordern. Vorantreiben von Digitalisierung im Unternehmen. Das Wertvollste einer Organisation ist der Mensch bzw. die Menschen die Leistung erbringen.

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
wiederholte Fehlerquote als Indiz für Übergabeprozess
Kennzahlen gibt es nicht; der Erfolg zeigt sich durch die Qualität der Leistungserbringungen bzw. die Fehlerquote

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Learning by Doing, ERFA-Runden, Seminare mit externer Begleitung
Wissenstransfer erfolgt durch Learning by Doing, Erfahrungsaustauschrunden, Seminare mit externer Begleitung
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
zwischenmenschlichen Barrieren lösen Probleme im Teamgefüge aus
große Gefahren liegen in zwischenmenschlichen Barrieren; wenn Personen im Umgang miteinander Probleme haben, stört dass das Teamgefüge. Dies erfordert Maßnahmen in der Teamzusammenstellung, um Konflikten vorzubeugen. Es braucht eine offene Kommunikationskultur, um derartige Barrieren ansprechen, erkennen, lösen zu können.
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Zu- und Vertrauen, Respekt, alle gleich und fair behandeln, nicht bewerten, gutes Betriebsklima fördern
Vertrauen und Zeit geben; wechselseitig Respekt entgegenbringen und Kommunikation auf Augenhöhe; motivieren zur wertfreien Wissensweitergabe zwischen erfahrenen Mitarbeitern und Lehrlingen, den jungen auch etwas zutrauen und Wissen weitergeben zu wollen; keine Unterschiede zwischen Jung und Alt zu machen und alle gleichbehandeln und nicht zu bewerten; für ein gutes Klima in der Firma sorgen; hinterfragen, ob alles verstanden wurde

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle —
keine Modelle bekannt bzw. wissentlich in Verwendung
wir verschriftlichen Inhalte und Ablauf sowie Fortschritt der Übergabe; das war ein Output aus unseren Seminaren; wie mögliche Modelle heißen, ist nicht bekannt.

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
als Übernehmer: hatte Entscheidungsfreiheit sowie Veränderungsakzeptanz und Unterstützung seitens Übergeber
meine Vorgängerin war auch nach meiner mehrjährigen Einarbeitungsphase unterstützend anwesend bzw. greifbar. Ich hatte Entscheidungsfreiheit, Fehler wurden akzeptiert, es wurde offen diskutiert und kommuniziert. Veränderungen wurden akzeptiert.
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
als Übergeber: Vor- und Nachteile offen kommunizieren, Herausforderung als Chance sehen, auch in schwierigen Situationen Ruhe ausstrahlen
ich bin Geschäftsführer des Familienbetriebes und Übergeber; der geplante Nachfolger war mein erster Lehrling; Vor- und Nachteile werden offen kommuniziert; freie Gestaltungsmöglichkeiten und ein super Team sprechen für die Übernahme; man wächst mit der Herausforderung und diese Erfahrungen gebe ich weiter und versuche Ruhe auszustrahlen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an HR: durch Übergeber und Übernehmer abgedeckt
HR-Aufgaben liegen beim Übergeber und Übernehmer und werden gemeinsam erfüllt. Talente werden erkannt und gefördert.
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Management-Team: Nachfolger akzeptieren
Management- oder Führungsteam muss mit Übergabe einverstanden sein bzw. mit der Nachbesetzung, um Unruhen im Team zu vermeiden. Nachfolger muss das bestehende Team hinsichtlich Werte und Einstellung ergänzen.
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Nachfolge: Übernahme aus freier Entscheidung
Nachfolger darf nicht gezwungen werden, sondern muss wirklich wollen
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Übergeber: Bereitschaft zur Übergabe
Übergeber muss bereit sein zu übergeben

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
keine zusätzlichen Rollen erforderlich zu Übergeber und Übernehmer
es braucht keine zusätzlichen Rollen in der Übergabe; dieser Prozess ist durch Übergeber und Übernehmer abgedeckt.

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie —
speziell in KMU-Strukturen braucht es keine zusätzliche Strategie
es braucht keine eigenen Punkte oder Strategien, es ist abhängig von der Firmenkultur und -größe; ein KMU-Familienbetrieb ist flexibel, hat flache Strukturen bzw. Hierarchien und macht es intuitiv, ohne es oft zu wissen, hier braucht es keine extra Dokumentation; Konzerne brauchen klare Richtlinien und Strukturen sowie aufgezeichnete Strategien.

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
keine zusätzlichen Tools für Wissenssicherung
als KMU haben wir keine Ressourcen für zusätzliche Tools und Verwaltungsaufwand; der Mensch macht den Unterschied, Vertrauen und loslassen können
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
org. Maßnahmen: Wissen wird durch offene Gesprächskultur weitergegeben;
erfolgskritisches Wissen wird durch Reden weitergeben, die Übergabe wird begleitet, der Übergeber ist Anlaufstelle für Fragen, Fehler sind erlaubt.
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Wissen über Kunden, Intuition und Erfahrung im Umgang mit Kunden, die Kundenbeziehungen selbst
Kundenbeziehungen sind an Personen geknüpft; bei der Übergabe kann Wissen über Kundenverhalten, -wünsche, vermittelt werden, die Beziehung selbst hängt von Menschen ab. Auch das berühmte Bauchgefühl muss erlernt werden bzw. kommt durch Erfahrungen.
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Erfahrungswissen muss durch eigene Erfahrungen generiert werden
ich habe vor über 20 Jahren die Geschäftsführung übernommen und festgestellt, dass viel Erfahrungswissen vorhanden ist, dass nicht einfach weitergegeben werden kann. Viele Erfahrung muss man selbst machen.

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
erfordert 100% Vertrauen, Planung, Backuplösung, Zeit
Übergabe braucht langfristige Planung und eine Backuplösung, 100%iges Vertrauen, rechtzeitiges Starten und der Entwicklung Zeit geben

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit —
eine offene Firmenkultur fordert und fördert mündliche Wissensweitergabe
Wissen kann verschriftlicht aufbewahrt werden, es muss jedoch unbedingt darüber gesprochen werden, um Wissen verständlich weiterzugeben. Wir haben eine offene Firmenkultur, in der viel Kommunikation zugelassen und erwünscht ist.
1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit —
bringe Wissen von außen in die Firma
bringe als Wissensempfänger von externen Kollegen und externen Firmen Wissen in die Firma, speziell rechtliche Informationen

8.18 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP08

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050 —
Werte müssen weiterhin bleiben wie Wertschätzung, Lernwille, Kommunikationsliebe. Wichtig wird sein, Dinge zu hinterfragen, kritisch zu sein, selbst zu denken und sich zu informieren, Quellennachweise der KI zu bekommen und zu analysieren, ob das wirklich stimmt.
Werte müssen weiterhin bleiben wie Wertschätzung, Lernwille, Kommunikationsliebe. Es wird viel geben, was uns im Bereich Digitalisierung und KI unterstützen wird. Die diesbezügliche Entwicklung ist rückwirkend betrachtet enorm rasant und wird wahrscheinlich so weitergehen. Wichtig wird sein, Dinge zu hinterfragen, kritisch zu sein, selbst zu denken und sich zu informieren, Quellennachweise der KI zu bekommen und zu analysieren, ob das wirklich stimmt.

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI —
ersetzen nicht, unterstützen schon bspw. bei Wissensdokumentation und -sicherung in Form von Unternehmens-Wikis
ersetzen nicht, da menschliche Komponente immer bleibt; unterstützen schon, beispielsweise bei Unternehmens-Wikis, um Wissen zu dokumentieren und sichern.

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit —
Wissensarbeit fördert Weiterentwicklung und Verbesserung
wenn du es durch gute Wissensarbeit schaffst, Dinge zu verändern und verbessern, führt das zur Steigerung des Erfolges und des Unternehmenswertes.

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
Finanzkennzahlen, Wahrnehmungskennzahlen aller Interessensgruppen; Fluktuation, durchschnittliche Betriebszugehörigkeit, Krankenstandstage, langjährige Partnerschaften mit Unternehmen, Lieferanten, zufriedene Mitarbeiter, wenig Beschwerden
natürlich gibt es Kennzahlen, die belegen, erfolgreicher als zuvor zu sein, jedoch auch die Wahrnehmung ist hierbei wichtig, eine Harmonie zwischen Übergeber und Übernehmer sowie der Unternehmenskultur; aus der Praxis ist bekannt, das Unternehmen Mitarbeiter bevorzugen, die zum Unternehmen und der Kultur passen, auch wenn diese nicht ganz die gewünschte Qualifikation haben, da fachliche Mängel erlernt werden können, der Rest ist Einstellung. Menschliche Kompetenz steht hierbei über der fachlichen Kompetenz. Dadurch werden Kennzahlen positiv beeinflusst, Fluktuation und durchschnittliche Betriebszugehörigkeit, Krankenstandstage. Die gelebte Kultur ist die Basis, damit Wissenstransfer funktionieren kann. Finanzkennzahlen, wie viel Gewinn wurde erzielt; langjährige Partnerschaften mit Unternehmen, Lieferanten; zufriedene Mitarbeiter, Erhebung durch Mitarbeiterbefragungen; wenig Beschwerden in Verbindung mit gutem Beschwerdemanagement; wichtig sind nicht nur Finanzkennzahlen, sondern auch Wahrnehmungskennzahlen und Werte betreffend Interessensgruppen.

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
offene Kommunikation unter Einbeziehung aller Interessensgruppen; Learning by Doing
gelebte Fehlerkultur, offene Kommunikation, Einbeziehung aller Interessensgruppen in die Entscheidungen eines Unternehmens; Wertschätzung und Wahrnehmung deines Eco-Systems; Learning by Doing bzw. über längeren Zeitraum mit- und nebeneinander Arbeitern.

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
gelebte Unternehmenskultur bedeutet Integration der Nachfolge in die bestehende Kultur
gelebte Unternehmenskultur beinhaltet Wertschätzung, Feedback, Selbständigkeit, Fehler aufzeigen und Verbesserungen einbringen dürfen. Wird diese bereits vor der Übergabe gelebt, ist die Übergabe selbst nicht wirklich etwas anderes, sondern die Integration der Nachfolge in diese Kultur. Wissenstransfer ist gelebte Kultur bzw. Standard.

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Gefahr: Wissenslücken durch fehlenden Wissenstransfer aufgrund fehlender Wertschätzung und Zeit
fehlender Wissenstransfer aufgrund fehlender Wertschätzung stellt das größte Risiko dar; Wissenslücken entstehen, es kommt zu starken Umbrüchen, der Erfolg des Unternehmens ist gefährdet, weil Kunden unzufrieden sind; hierfür braucht es auch mehr Zeit.

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Wertschätzung, Lernbereitschaft, Kommunikation verstärken, Unterstützung von allen Beteiligten
gegenseitige Wertschätzung ist das Wichtigste in diesem Prozess; auch jemand der in Pension geht kann von jungen lernen und umgekehrt genauso; Bereitschaft zu lernen von beiden Seiten; Kommunikation ist schwierig muss aber verstärkt passieren; Prozessbegleitung und Unterstützung durch Führungskraft, Kollegen, HR, externe Berater.

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle —
keine Modelle, allerdings ISO und EFQM-Modell
Wissensmanagementmodelle per se nicht in Verwendung; Wissensmanagement ist ein Thema in der ISO und des EFQM-Modells, Wissen dokumentieren und Dokumente lenken.

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
Übergeber und Nachfolger
hatte mehrmals die Rolle des Übergebers und Nachfolgers aufgrund Karenzen inne; Schulungen neuer Kollegen und umgekehrt Schulungsempfänger bei Wiedereinstieg. Anforderungen bzw. Erwartungen lt. Antworten auf Frage 6.

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an ext. Berater: handelt im Interesse des Unternehmens, aktiv zuhören und unterstützen, moderieren, analysieren
im Interesse des Unternehmens handeln, guter Zuhörer, bringt sich aktiv ein, moderiert, analysiert, unterstützt.

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Management-Team: Unterstützung, Veränderungsbereitschaft, Wertschätzung
sorgt dafür, dass Prozess rechtzeitig beginnt, um ausreichend Zeit für Übergabe zu haben; kontrolliert Fortschritt, unterstützt Übergeber und Nachfolge; Veränderungsbereitschaft, wertschätzender Umgang

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Übergeber: Agieren im Sinne des Unternehmens und der Kunden; Bereitschaft Feedback anzunehmen, Veränderung zuzulassen
agieren im Sinne des Unternehmens und Interesse am langfristigen Erfolg des Unternehmens; agieren im Sinne der Kunden, um Übergabe für Kunden so reibungslos wie möglich zu gestalten; Bereitschaft Feedback anzunehmen und Veränderung zuzulassen, um gemeinsam Verbesserungen umzusetzen.

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Nachfolge: wertschätzend, offen, motiviert, kommunikativ, kritisch mitdenken, Dinge hinterfragen und Verbesserungsvorschläge einbringen, aktiv nachfragen
wertschätzend, offen, motiviert, kommunikativ, kritisch mitdenken, Dinge hinterfragen und Verbesserungsvorschläge einbringen, aktiv nachfragen

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
Rahmenbedingungen: Bereitschaft der Organisation Feedback aufzunehmen und zu verändern; Veränderung und Agilität brauchen Struktur und Planung sowie Managementsystem als Fundament.
Organisation muss bereit sein sich zu verändern sowie Feedback aufzunehmen; aus der Praxis ist ein standardisierter Einarbeitungsprozess bekannt, bei dem der neue Mitarbeiter eine Selbst- und Erstbewertung des Unternehmens vornimmt und Feedback gibt, um Verbesserungspotenziale abzuleiten sowie selbst das Unternehmen besser kennenzulernen. Grundvoraussetzung für diesen Prozess ist Bereitschaft Feedback anzunehmen und Veränderungen durchzuführen. Für Veränderung und Agilität braucht es Struktur und Planung. Das Fundament ist ein Managementsystem, das immer wieder verändert und aktualisiert wird.
5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
intern kann HR zusätzlich unterstützen, allerdings keine extra Rolle
intern könnte zusätzlich unterstützend HR den Prozess begleiten, jedenfalls müssen Abteilungsleiter, Kollegen rundherum in den Prozess eingebettet werden.
5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
ext. Moderator: empathisch, kommunikativ, psychologisch geschult,
ein externer Moderator oder Mediator ist empathisch, kommunikativ, psychologisch geschult; kann ohne Emotion und unabhängig agieren und begleiten.
5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
zusätzliche externe Rolle erforderlich; externe Begleitung, Moderation
zusätzliche Rolle erforderlich, speziell wenn eine Generation wechselt bzw. bei großen Unternehmen das Management ausgetauscht wird, ist externer Moderator und Begleiter wichtig. Bei Standardsituation bspw. Nachbesetzung aufgrund Pensionierung, kein Bedarf.

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie —
abhängig von Unternehmensform und -größe; bei familiengeführten Betrieben ja, bei großen Betrieben nicht zwingend
Bei Übergaben innerhalb der nächsten 5-10 Jahre, in Familienbetrieben, ist es sehr wohl erfolgsentscheidend, daher strategische Verankerung erforderlich; bei großen Unternehmen mit lfd. Veränderungen aufgrund von Übergabe und Übernahme bzw. Änderungen im Management aufgrund Pensionierung, strategische Verankerung nicht zwingend erforderlich.

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Tools: Customer Datenbanken, Prozesssysteme, Excel, KVP-Liste, Feedback und Befragungen der Partner, Kunden, Kollegen
Digitalisierung ist hierbei wichtig, das richtige Tool zu finden ist schwierig; oft ist es ein Tool-Mix wie bspw. Customer Datenbanken, Prozesssysteme, Excel, KVP-Liste, Feedback und Befragungen der Partner, Kunden, Kollegen
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Erfolgskritisch bei Dienstleistungen ist nahezu alles; alle damit in Verbindung stehenden Faktoren, um Gesamterlebnis für Kunden zu ermöglichen
erfolgskritisch sind alle Dinge die unmittelbar mit einer Dienstleistung zu tun haben, um ein Gesamterlebnis zu ermöglichen über den gesamten Prozess von Kundenerstkontakt bis Nachbetreuung; Wissen muss hierbei regelmäßig analysiert, verbessert, verändert werden.

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
Loslassen können, Veränderungsbereitschaft, Verbesserungschancen nutzen, langfristig und genügend Zeit für den Prozess planen
Loslassen können und Bereitschaft Veränderungen und Verbesserungen zuzulassen; langfristig planen; genügend Zeit für Nachfolger und Übergeber gemeinsam zu arbeiten, Veränderungen gemeinsam vorzunehmen, den Blick von außen durch die Nachfolge zuzulassen und Ideen mitaufzunehmen;
2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
laufende, herkömmliche, langfristige Wissensarbeit ist das Fundament für Veränderung
herkömmliche und laufende Wissensarbeit ist wichtiges Fundament im Übergabeprozess, von 0 auf 100 zu starten, wird schwierig.

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit —
tägl. Wissensarbeit: Schulungen und Übergaben im Rahmen von Karenzen; Generationswechsel einleiten bei ext. Mitarbeitern; Kalibrierungen durchführen, um Wissensstand auf ein gemeinsames aktuelles Niveau zu heben;
tägl. Wissensarbeit: Schulungen und Übergaben im Rahmen von Karenzen sowie auch in umgekehrter Art und Weise; Generationswechsel einleiten bei unseren Auditoren und Assessoren sowie Kalibrierungen durchführen,

um Wissensstand auf ein gemeinsames aktuelles Niveau zu heben; es ist sehr viel Wissen in den Köpfen vorhanden, kann aber in der Praxis oft nicht im erforderlichen Ausmaß gesichert werden, daher ist es wichtig, eine gute Basis mit einem gelebten Managementmodells zu schaffen.

8.19 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP09

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050 —
ein zentrales Datenbanksystem im Unternehmen; IT ist unabkömmlich
es sollte ein zentrales Datenbanksystem in der Firma geben, bestückt mit allen Informationen und einem leicht verständlichen Interface. IT leistet zukünftig die Vorarbeit für Wissensarbeit. IT wird unabkömmlich sein.

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI —
Wissensarbeit wird erleichtert und ergänzt, nicht ersetzt
jedes Unternehmen wird zukünftig seine KI haben und benötigen. Diese wird mit Zahlen, Daten, Fakten, und Informationen gefüttert, um daraus Informationen und Lösungen in kurzer Zeit abzurufen. Wissensarbeit bleibt Wissensarbeit, aber KI kann helfen, in einfacherer Weise Wissen zu transferieren. Kein Ersatz, aber ein Hilfsmittel. KI hat Probleme neues Wissen zu generieren. Wenn eine Firma auch nur auf bestehendes Wissen zurückgreift, gibt es keine Entwicklung und Innovationen.

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit —
Gewinn, Unternehmenswachstum, kulturelle Veränderung, neue Produkte
Gewinn ist klassisches Zeichen dafür, dass Unternehmen besser geworden ist. Unternehmenswert hat viel mit Gewinn und Unternehmensgröße zu tun. Die Wertsteigerung bezieht sich auf die Ausgangssituation des Unternehmens. Hat man veraltete Produkte, muss Wissensarbeit die Entwicklung neuer Produkte fördern. Gibt es Probleme hinsichtlich Kultur und Personal, kann ein Übergabeprozess zu gewünschter Veränderung führen. Allerdings sind das auch Kernprobleme, die nicht unmittelbar mit dem Start der Übergabephase zu tun haben.

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
Kennzahlen: Performance, Verkaufszahlen, Umsatz
neues Kennzahlensystem in Verwendung, damit Performance auf Abteilungsebene ersichtlich; Führungskennzahlen, Kalkulationen, Planungswerte, Verkaufszahlen, Umsatzzahlen, welche Produkte werden verkauft. In einem geschützten Rahmen baut sich Nachfolger Kenntnisse, Verständnis für Kennzahlen auf.
10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
wenn Wissen in einer Situation Anwendung findet.
Wissen ist gesichert, wenn ich in einer Situation darauf zurückgreifen und es anwenden kann. Wissen ist fluide und projektbezogen. Projekt Debriefings erfolgen zwischen Geschäftsführer und Eigentümer.
10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen —
Learning by Doing, aktiv arbeiten an verschiedenen Positionen angelehnt an einen Praktikanten, der zuvor eingeschult wird. Verbesserungsvorschläge, Ideen werden dann mit der Geschäftsführung besprochen.

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Learning by Doing, aktiv arbeiten an verschieden Positionen, Traineeprogramm, Feedbackgespräche mit Geschäftsführung, Projekt Debriefing
Learning by Doing, aktiv arbeiten an verschiedenen Positionen angelehnt an einen Praktikanten, der zuvor eingeschult wird. Verbesserungsvorschläge, Ideen werden dann mit der Geschäftsführung besprochen. Projekt Debriefings zwischen Eigentümer und Geschäftsführer.
9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer —
Respekt, Wertschätzung, offene Kommunikation auf Augenhöhe
als Nachfolger habe ich Partner schon in jungen Jahren kennengelernt und dadurch eine Leichtigkeit in der Kommunikation. Das Wichtigste ist Respekt, Wertschätzung und sich auf Augenhöhe gegenübertreten, offen im Wissensaustausch miteinander umgehen und dadurch eine gute Zusammenarbeit ermöglichen.

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle —
Wissensmanagementmodelle nicht bekannt, interne Audits werden durchgeführt, Wissen im Intranet gemanagt
Wissensmanagementmodelle sind nicht bekannt; es werden interne Audits durchgeführt, Wissen im Intranet gemanagt bspw. Arbeitsanweisungen, HACCP-System, spezifische Listen.

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
Tools als Nachfolger: eigene Notizbücher, Datenbanken, Statistikprogramme
Tools als Nachfolger: verwende eigene Notizbücher, weil das zu meinem Lerntyp passt. KI wird nicht verwendet, da auch nicht möglich, weil jeglicher Input fehlen würde auf das eigene Unternehmen bezogen. Weiterführend werden Datenbanken, Statistikprogramme verwendet.
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
org. Rahmenbedingungen als Nachfolger: smarte Zielsetzung, klar definierter Umsetzungsplan inkl. Austauschprogramm mit anderen Unternehmen.
org. Rahmenbedingungen als Nachfolger: gut strukturierten Umsetzungsplan mit spezifischen Inhalten. Wann wird welches Wissen in welcher Abteilung transferiert, wann findet welcher Termin betriebsintern statt, wann Wissenstransfer im Rahmen von Austauschprogrammen mit anderen Unternehmen. Mit smarter Zielsetzung einen klaren Umsetzungsplan definieren und Phasen gut eintakten.

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Management Team: Akzeptanz, respektvoller, menschlicher Umgang, sich auf Augenhöhe begegnen
Erwartung an Management Team: Willigkeit Anweisungen anzunehmen und Akzeptanz, respektvoller und menschlicher Umgang gegenüber Nachfolge wie auch gegenüber Übergeber. Sich auf Augenhöhe gegenübertreten.
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an externe Berater: Brücken bauen, Prozess planen und strukturieren
Erwartung an externe Berater: Brücken bauen und klar definierte Wege und Prozesse vorlegen.
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Nachfolge: Wissen und Rolle gut in die Tat umsetzen
Erwartung an Nachfolge: Wissen aufnehmen, speichern und dann auch umsetzen zu können. Gut die Rolle einnehmen können, für die man vorgesehen ist.
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Übergeber: Unterstützung; Bereitschaft zur Übergabe am Tag X, loszulassen, Mut und Vertrauen
Erwartung an Übergeber: Hilfe ist das Allerwichtigste. Und wenn der Zeitpunkt kommt, eine reibungslose Übergabe ohne lange Übergangszeiten, in denen beide Entscheidungsträger im Unternehmen aktiv sind, ohne klare Regelung. Die Bereitschaft und den Mut dann letztlich loszulassen und zu vertrauen.

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
es braucht keine zusätzlichen Rollen; wichtig sind definierte Zeiten und Wissenstransfertermine
nein, es braucht keine zusätzlichen Rollen. Es sind genügend Rollen vorhanden, die Wissen weitergeben können. Es braucht Zeitpläne und Termine, wo dieses Wissen transferiert wird. Diese Vorlaufzeiten für Wissenstransfer vor der tatsächlichen Übernahme zu fixieren, ist extrem wichtig.

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie —
Ja, sollte strategische verankert sein.
Ja, Wissensarbeit im Sinne von - Wissen aufbauen, vermehren, weitergeben, verschriftlichen, verfügbar - sollte strategisch verankert werden. Das Unternehmen darf nicht vom Wissen einer Person abhängig sein. Speziell für den Wissensaufbau muss viel mehr Zeit investiert werden. Wissen muss immer wieder aufgefrischt werden, validiert werden, nachfragen und sicherstellen, dass Arbeitsanweisungen auch befolgt werden.

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Wissen wird in Datenbankprogrammen, Flowcharts, Qualitätsmanagementprozessen, HACCP-Systemen gesichert
grundsätzlich wird Wissen in Form von SAP-Programmen bzw. Datenbankprogrammen, Flowcharts, Qualitätsmanagementprozessen, HACCP-Systemen gesichert.

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Wissenstransfer erfolgt im Rahmen von Terminen; Softskills beobachtet, Wissen in eigenen Büchern verschriftlicht.
Wissenstransfer erfolgt im Rahmen von Terminen. Tools werden nicht verwendet vom Nachfolger; Softskills werden durch Beobachten aufgenommen und erlerntes Wissen in kleinen Büchern verschriftlicht.
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Führungsverhalten und soziale Kompetenz, Begeisterungsfähigkeit des Eigentümers
Erfahrungswissen des derzeitigen Eigentümers im Umgang mit Mitarbeitern, Motivator, soziale Faktoren, Führungsverhalten.
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
fachliche Kompetenz wichtig im Übergabeprozess
fachspezifisches Wissen ist nicht erfolgskritisch, aber wichtig, sollte im Vorfeld erlernt werden, unabhängig vom Unternehmen, um einen einfacheren Einstieg zu haben. Speziell ab einer bestimmten Unternehmensgröße braucht es diese Vorkenntnisse betreffend Materie und Prozesse. Speziell zu Beginn des Übergabeprozesses ist es wichtig kompetent zu sein.

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
herkömmliche Wissensarbeit kann alleine erfolgen, im Übergabeprozess müssen mehrere Personen eingebunden werden.
herkömmliche Wissensarbeit kann alleine erfolgen; im Übergabeprozess braucht man mehrere Personen dazu, Wissenstransfer kann nicht rein auf Basis von Dokumentation bspw. QM-Prozesse, Flow-Charts. Es Braucht Unterstützung und Erfahrung mehrerer Beteiligter.
2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
Wissensarbeit bei Übergabeprozessen bezieht sich ganz spezifisch auf das Unternehmen selbst, Unterscheidungsmerkmale zur Konkurrenz
Spezifität eines Unternehmens ist wichtiges Kriterium; generelle Wissensarbeit bezieht sich auf Weiterbildung, Informationsaufarbeitung, firmeninterne Wissensarbeit aber auch extern betreffend Marktrecherchen; Wissensarbeit bei Übergabeprozessen ist hingegen ganz spezifisch auf das Unternehmen selbst zu beziehen. hyperspezifische Kleinigkeiten machen den Unterschied aus zur Konkurrenz, daher muss dieses Wissen übermittelt und erlernt werden.

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit

1 Interviewfrage - Berührungspunkte Wissensarbeit —
hauptsächlich Wissensempfänger, pers. Wissensaufbau, Ideengeber

bin sehr oft Wissensnehmer bei Besprechungen, Meetings, Informationsaustauschrunden; Wissensempfänger bei gezielten Meetings mit dem Geschäftsführer hinsichtlich strategischer Themen und Entscheidungen, Positionierung, wie funktioniert der Betrieb. Vereinzelt Ideengeber, aber nicht Entscheidungsträger.

8.20 Paraphrasierung, Generalisierung, Streichung, Reduktion IP10

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050

13 Interviewfrage - Vorausblick Wissensarbeit 2050 —
Menschliches Individuum bleibt im Mittelpunkt
KI und IT unterstützen und entlasten bei Standardtätigkeiten oder Analysen, um mehr Zeit zu bekommen, uns auf menschliche Individualität einzulassen und zu konzentrieren

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI

12 Interviewfrage - Wissensarbeit und KI —
KI ist Unterstützung, kein Ersatz
KI kann Wissensarbeit sicher nicht ersetzten und fertige bzw. umsetzungsreife Lösungen bieten; aber es kann erleichtern bei Informationssuchprozessen; Faktor Mensch weiterhin erforderlich

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit

11 Interviewfrage - Wertsteigerung des Unternehmens durch Wissensarbeit —
erhöht Kundenzufriedenheit und Performance, steigert Unternehmenswert
Wissensarbeit beeinflusst Unternehmenswert laufend z.B. betreffend Kundenzufrieden sowie Performance einer Organisation

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen — aus Zielgesprächen mit Mitarbeitern

aus Zielgesprächen mit Mitarbeitern kann aufgrund erreichter Ziele erhoben werden, ob Übergabe erfolgreich war.

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen — Feedback der Übergeber und Übernehmer zur Ableitung von Prozessoptimierungen

Verbesserungen ableiten für zukünftige Übergabeprozesse von Feedback der Übergeber und Übernehmer; Erhebung wie es während und nach dem Prozesse gelaufen ist und wie der Prozess empfunden wurde

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen — Frühindikatoren - Befragungswerte aus Feedbackanalysen, "Lessons Learned Varianten", gemeinsamen Reviews, Mitarbeiterfluktuation, Kundenzufriedenheit

Frühindikatoren die Einfluss auf betriebswirtschaftliches Ergebnis haben; Befragungswerte aus Feedbackanalysen oder aus "Lessons Learned Varianten" oder gemeinsame Reviews, um festzustellen, ob Übergabe gut funktioniert oder gelungen ist. Mitarbeiterfluktuation ist auch ein Indiz für gelungene Übergaben, beeinflusst aber auch betriebswirtschaftliche Ebene durch kostenmäßige Be- oder Entlastung; Kundenzufriedenheit

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen — Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, aber auch Kennzahlen wie Bekanntheitsgrad, Wirkungsgrad, Häufigkeit der Beauftragungen

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, aber auch Kennzahlen wie Bekanntheitsgrad, Wirkungsgrad, Häufigkeit der Beauftragungen

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen — Stabilität bzw. Fluktuation der Nachbesetzung aufgrund fehlender Softskills, schlechter Übergabeprozess, unattraktives Rollenprofil

Stabilität in der Nachbesetzung bzw. Nachfolge und nicht ständige Nachbesetzungen, wegen Fluktuation während oder unmittelbar nach der Übergabe; Gründe sind fehlende Softskills, fehlender oder schlechter Übergabeprozess, oder womöglich die Definition bzw. Attraktivität der Funktion

10 Interviewfrage - Indizien für erfolgreiche Wissenssicherung, Fortschritt und Kennzahlen — messbare monetäre Maßeinheiten für erfolgreiche Organisationsweiterentwicklung

Ziel ist es, die Organisation erfolgreich weiterzuführen und weiterzuentwickeln, Zielerreichung messbare monetäre Maßeinheiten

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer — Intensität und Dosierung der Wissensweitergabe

wichtig auf Intensität und Dosierung achten und im Vorfeld klären, Überforderung ist die gemeinste Art der Nichtinformation, ungezieltes und priorisiertes Zuschütten mit dokumentieren Informationen

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer — zwischenmenschliche Basis zwischen Sender und Empfänger

Grundvoraussetzung für Transfer ist zwischenmenschliche Basis zwischen Sender und Empfänger

9 Interviewfrage - generationsübergreifender Wissenstransfer — internes Wiki entkoppelt von Strukturen und Prozessen

Wissen sichern und weitergeben durch internes Wiki, ermöglicht Suche entkoppelt von Strukturen und Prozessen; Qualität der Daten wird durch hierfür separat abgestellte Person sichergestellt

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle — Wissen sichern und weitergeben innerbetrieblich: ange- und begleiteter Prozess auf Basis von gelebtem und dokumentiertem Managementsystems

Wissen sichern und weitergeben intern in der Organisation: angeleiteter und begleiteter Prozess auf Basis von bestehenden dokumentierten Informationen, Prozessen, Abläufen; mithilfe von Einschulungsplänen; Wissen sichern durch praktiziertes Managementsystem

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle — Wissen weitergeben für und bei Leistungserbringung beim Kunden: Erfahrungen sammeln durch Mitgehen, Beobachten, Hospitation

Wissen weitergeben für und bei Leistungserbringung beim Kunden: nicht nur von Jung auf Alt sondern erfahren auf weniger erfahren; lernen durch mitgehen und beobachten; hospitieren im Rahmen von Trainings

8 Interviewfrage - Wissensmanagement-Modelle — Definition wissen: Informationen im Kontext einer Transformation anwenden, um daraus Mehrwert zu generieren

Definition wissen: Informationen im Kontext einer Transformation anwenden, um daraus Mehrwert zu generieren; dokumentiertes Wissen sind nur Informationen,

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
org. Rahmenbedingungen: dokumentiertes und gelebtes Managementsystem
org. Rahmenbedingungen: dokumentiertes und gelebtes Managementsystem(e) als Basis und Anhaltspunkt für Übergabeprozesse
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
Übergeber: bin und war ich aktuell

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
Berater: Standortleiter gecoacht, weil Übergeber nicht beteiligt war

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
nächste Führungsebene: Mitarbeiter zur eigenverantwortlichen Abwicklung einzelner Aufgaben befähigen
nächste Führungsebene: nicht hierarchisch, sondern Aufgaben-/Prozessorientierung, eigenverantwortliche und eigenständige Abwicklung von Übergaben einzelner Aufgaben fördern - Mitarbeiter befähigen
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
Management-Ebene: eigene Interessen nicht über jene der Übergeber und Übernehmer stellen

7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
Übernehmer: war bereits mit Rolle vertraut
Übernehmer: diese Position wurde zuvor extern besetzt und von mir gecoacht, bevor ich dann übernommen habe
7 Interviewfrage - eigene Rolle(n) und Rahmenbedingungen —
HR: als Standortleiter für geeignete Rahmenbedingen sorgen
HR: als Standortleiter für geeignete Rahmenbedingen sorgen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen

6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Berater: Mediator, Transformator
Erwartungen an Berater: Beraterbedarf nur im Spezialfall ja; standardisierte Beratungsprozesse nicht zweckdienlich, als Mediator und Transformator hilfreich; oder auch in großen Organisationen oder sehr unterschiedlichen Personen, kulturelle Unterschiede zw. Personen, Mann-Frau-Themen
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an HR: hat im Übergabeprozess keine aktive zusätzliche Funktion
Erwartungen an HR: im Übergabeprozess keine aktive Rolle, stellen Basis zur Verfügung in Form von Funktionsbeschreibungen bzw. Rollenbilder
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Führungsebene: Übergabe-Rahmenbedingungen vorgeben - Form, Intensität, Dokumentation
Erwartungen an Führungsebene: Rahmenbedingungen vorgeben, Form der Übergabe, Intensität, zusätzliche Dokumentationen
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
2 Übergabemotive: selbst herbeigeführte oder verordnete Übergabe
Übergabemotiv: selbst herbeigeführte oder verordnete Übergabe bilden unterschiedlichen Startpunkte
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartung an Übergeber: Wissensweitergabe ohne Machtansprüche, Bedürfnisse und Ziele der Organisation im Fokus
Erwartung an Übergeber: unabhängig von Emotionen und Machtansprüchen Wissen weitergeben; Bedürfnisse der Organisation bzw. Zielerreichung in den Fokus rücken
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Nachfolge: Wertschätzung, Respekt, Zuhören, Fragen
Erwartungen an Nachfolge: nicht alles in Frage stellen, vergangene Erfolge respektieren und würdigen, zuhören und sich fragen trauen
6 Interviewfrage - Erwartungen an Rollen —
Erwartungen an Management-Team: behutsamer Umgang, Raum und Zeit geben
Erwartungen an Management-Team: keine Querschüsse, nicht eigene Interessen in den Vordergrund stellen, der Nachfolge Zeit geben, behutsamer Umgang

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
2 Übergabe-Ansätze: Lösungswege unbeeinflusst selbst finden und dann abstimmen (=zu bevorzugen); bestehende Lösungsansätze übernehmen und umsetzen
Vorgehensweisen Übernahme: Lösungswege in der Übergangsphase unbeeinflusst selbst suchen und dann Übereinstimmung mit Wissen und Lösung des Übergebers abstimmen und vorhandenes Wissen zu nutzen (meine bevorzugte Variante); in bestehenden Mustern bewegen und Lösungsansätze mit eigenen Handlungen nur abgleichen

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
2 Übergabe-Varianten: Neu- und Nachbesetzung (Beförderung)
es gibt 2 Varianten in der Übergabe: Übernehmer ist der Rolle schon sehr nahe, Übernehmer kommt von der Ferne;
5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
zusätzliche Rolle bei uns nicht vorhanden

5 Interviewfrage - Erfordernis einer zusätzlichen Rolle für Wissensarbeit im Übergabeprozess -
Erfordernis zusätzlicher Rolle von Reife, Größe und Komplexität einer Organisation abhängig

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie

4 Interviewfrage - Wissen in Unternehmensstrategie —
ja strategische Verankerung; operative Gestaltung jedoch wichtiger
Wissen kann im Titel der Strategie vorkommen, viel wichtiger ist jedoch operativ gestaltend tätig zu sein in Unternehmensprozessen und Abläufen

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Tools: Datenbanken, ERFA-Runden
Tools: Datenbanken, ERFA-Runden zum Reflektieren von Situationen, Diskutieren und Beteiligung aller Personen in Entscheidungen
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
org. Maßnahmen: FAQs erstellen, standardisierbare Problemstellungen aufgreifen, um Datenflut zu vermeiden
org. Maßnahmen: FAQs erstellen, um Problemstellungen aufzugreifen und standardisierte Lösungen abzuleiten, speziell im Übergabeprozess ist das wichtig, Achtung Datenflut, daher Abgrenzung Spezialfall und Standardisierung wichtig; im Alltag erfolgt oft einfach direkter Austausch
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
erfolgskritisches Wissen: komplexe und einzigartige Dienstleistungen
erfolgskritisches Wissen: Dienstleistungen sind schwer zu standardisieren, es besteht eine gewisse Komplexität und Einzigartigkeit besteht
3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
Definition erfolgskritisches Wissen ist die Fähigkeit in speziellen Situationen im Dienstleistungsumfeld auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können und Lösungen zu finden

3 Interviewfrage - erfolgskritisches Wissen —
erfolgskritisches Wissen: Erfahrungswissen im Umgang mit Kunden und speziellen Lösungen - von Mensch zu Mensch
erfolgskritisches Wissen: Erfahrungswissen im Umgang mit Kunden und speziellen Lösungen - von Mensch zu Mensch

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
Verbesserungsmöglichkeit für aktuelle und zukünftiger Prozesse
Chance für Verbesserungen, Aktualisierungen durch Hinterfragen bestehender Abfolgen, Methoden, Vorgehensweisen
2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
der Übergeber steht der Organisation nicht mehr zur Verfügung

2 Interviewfrage - Unterscheidungsmerkmale Wissensarbeit im Übergabeprozess —
der Übergabeprozess hat einen zeitlichen Rahmen, der wesentlich kürzer ist

1 Interviewfrage - Berührungspunkte mit Wissensarbeit

1 Interviewfrage - Berührungspunkte mit Wissensarbeit —
Übergeber als Berater aktiv
Übergabeprozess war 2 Jahre geplant, jetzt nach kurzer Übergabephase umgestellt, Nachfolger lernt durch Handeln, ich unterstütze als Berater
1 Interviewfrage - Berührungspunkte mit Wissensarbeit —
Übergeber ist Wissensbeauftragter der Organisation
Wissensarbeit aktuell: Hauptverantwortung Innovation, Improvement und Wissensarbeit; generationsübergreifende Wissenssicherung mithilfe geeigneter Methoden und Werkzeuge, agiert in der Übergabe als Coach und Berater