



**BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Guy Ochsenbein/Anna Radvila

# Nachfolge

Wissenstransfer bei Fach- und  
Führungskräftewechsel

**V&R**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte, Olaf Geramanis



Guy Ochsenbein/Anna Radvila: Nachfolge

# **BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Herausgegeben von

Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte und Olaf Geramanis

Guy Ochsenbein/Anna Radvila

# Nachfolge

Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel

VANDENHOECK & RUPRECHT

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2025 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe (Koninklijke Brill BV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich) Koninklijke Brill BV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schöningh, Brill Fink, Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau und V&R unipress

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [RedlineVector/shutterstock.com](https://www.redlinevector.com)

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen  
Druck und Bindung: BALTO print, Vilnius  
Printed in the EU

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 2625-6061 (print) | ISSN 2625-607X (online)

ISBN 978-3-525-40821-6 (print)

ISBN 978-3-647-40821-7 (digital) | ISBN 978-3-666-40821-2 (eLibrary)

# Inhalt

Zu dieser Buchreihe .....	7
<b>1 Einführung .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Verschiedene Formen der Nachfolgeregelung .....</b>	<b>20</b>
2.1 Experte und Wissensnehmerin bekannt und einsatzbereit .....	26
2.2 Wissensgeber nicht mehr zur Verfügung .....	31
2.3 Wissensnehmende noch nicht bekannt .....	33
2.4 Wissensverteilung auf mehrere Personen .....	40
2.5 Nachfolgeregelung in der lernenden Organisation .....	43
<b>3 Vorbereitung des Wissenstransfers: Identifikation der Expertinnen und Strukturierung von deren Wissen .....</b>	<b>47</b>
3.1 Schlüsselpersonen identifizieren .....	47
3.2 Strukturierung von Expertenwissen nach Bewusstseitsgrad und Wissensträgerschaft .....	53
3.3 Strukturierung von Expertenwissen nach Inhalten .....	66
<b>4 Umgang mit Störungen im Wissenstransfer .....</b>	<b>70</b>
4.1 Störungen auf der Ebene der Einzelpersonen .....	72
4.2 Störungen auf der Ebene der Beziehung von Expertinnen und Wissensnehmenden .....	75
4.3 Störungen auf der Ebene der Gesamtorganisation .....	79
<b>5 Gestaltung des Wissenstransfers in der Nachfolgeregelung .....</b>	<b>85</b>
5.1 Planung und Organisation des Transferprozesses .....	85
5.2 Methodeneinsatz zum Wissenstransfer in der Nachfolgeregelung ....	90
5.3 Erfolgskontrolle des Wissenstransfers .....	105
<b>Literatur .....</b>	<b>111</b>



## Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Berater:innen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforscher:innen, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mit gestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leser:innen, die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vordersten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe

versteht sich dabei als methoden- und Schulen übergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene anregt wird.

Wir laden Sie als Leser:innen dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte und Olaf Geramanis

# 1 Einführung

Verlässt eine hochqualifizierte Wissenschaftlerin<sup>1</sup> aufgrund einer unerwarteten Lebensplanänderung ihren Arbeitgeber in der Pharmaindustrie, so geht für das Unternehmen nicht nur fachspezifisches Expertinnenwissen verloren. Laufende Projekte können in ihrem Ablauf mehr oder weniger verzögert werden, die verbleibenden Kollegen sind möglicherweise verunsichert, das Unternehmen fürchtet die Weitergabe des Wissens an Konkurrenzunternehmen und schließlich muss eine Nachfolge gefunden und eingearbeitet werden. All diese Erscheinungen treten auf, wenn hochqualifizierte Fachexpertinnen oder Führungskräfte ein Unternehmen verlassen. Der Wissenstransfer ist somit eine zentrale Herausforderung, wenn Schlüsselpersonen ausscheiden und ihr umfangreiches Expertenwissen weitergegeben werden muss. In Zeiten zunehmender Fluktuation und Fachkräftemangel stellt sich die dringende Frage, wie dieser Übergabeprozess so gestaltet werden kann, dass weder Know-how noch strategische Werte verloren gehen. Dieses Buch verfolgt das Ziel, nach der Beantwortung grundlegender Fragen praxisnahe Strategien und Methoden für den erfolgreichen Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel zu vermitteln und so den Weg zu einer nachhaltig gesicherten Wissenskultur zu ebnen.

In den ersten Abschnitten zu den Formen der Nachfolgeregelung liegt der Fokus zunächst auf Modellen zu Transfer und Verteilung des Expertinnenwissens auf der Ebene von Personen und deren Austausch im

---

1 Um eine lesefreundliche, gendergerechte und -neutrale Sprache bemüht, verwenden wir in gleichem Maße abwechselnd die männliche und weibliche Form und meinen damit jeweils jede Form der binären und nonbinären geschlechtlichen Ausprägung.

Rahmen eines Stellen- oder Funktionswechsels. Anschließend wird aufgezeigt, wie eine umfassendere Herangehensweise in Form eines kontinuierlichen Wissenstransfers in einer lernenden Organisation die nachhaltige Sicherung von Expertenwissen im Unternehmen ermöglicht.

Im Anschluss an die Formen der Nachfolgeregelung werden zentrale Fragen der Vorbereitung zum Wissenstransfer besprochen: Wie lassen sich Schlüsselpersonen identifizieren und ihr Wissen systematisch strukturieren? Wie kann Expertinnenwissen nach den Kriterien Bewusstseitsgrad, Trägerschaft und Inhalt gegliedert werden? Welche potenziellen Störungen – ob auf individueller, zwischenmenschlicher oder organisatorischer Ebene – können den Transfer behindern und mit welchen Maßnahmen sollte entgegengewirkt werden?

Ein weiterer Schwerpunkt liegt bei der praktischen Umsetzung des Wissenstransfers: Konkrete Methoden wie strukturierte Onboarding-Prozesse, Tandemarbeit, Erfolgskontrollen und Evaluationsverfahren werden vorgestellt, um den Transfer nicht nur als Einzelereignis, sondern als stetigen Prozess in einer lernenden Organisation zu begleiten. Der Wissenstransfer in der Nachfolgeregelung wird damit zu einem Wertschöpfungsprozess, in dem die langfristige Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsstärke gefördert werden (vgl. Taudt, 2013).

Unternehmensleitungen, Personalverantwortliche und Beratende profitieren von diesem Buch, da es sie dabei unterstützt, den komplexen Prozess des Wissenstransfers strukturiert anzugehen. Die Lektüre liefert fundierte theoretische Grundlagen sowie konkrete Handlungsempfehlungen, die in der Praxis unmittelbar anwendbar sind – ein entscheidender Vorteil in Zeiten des Fachkräftemangels und zunehmender organisatorischer Dynamik. Mögliche Umsetzungsprobleme und deren Handhabung aufzuzeigen, unterstützt die Selbstbeurteilung der Unternehmen und verdeutlicht, in welchen Situationen eine externe Beratung welche Leistungen erbringt.

Argumente, die dafür sprechen, *eine externe Beratungsperson beim Wissenstransfer in der Nachfolgeregelung hinzuzuziehen*, insbesondere dann, wenn sie zum Anlass für einen umfassenden Wandel in der Organisation wird, lassen sich in drei Punkten zusammenfassen:

1. Coaching der Führungskräfte und der am Wissenstransfer Beteiligten:

Externe Beratungspersonen können Inspiration bei der Entwicklung ansprechender Visionen und Zielsetzungen einer (umfassenden) Nachfolgeregelung geben und die attraktive Kommunikation derselben fördern. Sie regen zur Selbstreflexion an, indem sie kritische Fragen stellen, (betriebs-)blinde Flecken aufzeigen und Ideen zur Begünstigung der Motivation der Beteiligten geben. Sie spiegeln das Verhalten der am Wissenstransfer beteiligten Personen und erläutern dessen negative (Störungen), aber auch positive Wirkung. Außerdem können sie Interessen und Bedürfnisse sowie Ängste der Mitarbeitenden wahrnehmen und einbringen und Prozessschritte im Unternehmen kritisch hinterfragen.

→ Dies begünstigt eine vertiefte Analyse der Ausgangssituation und eine situationsgerecht-anspruchsvolle und nachhaltige Umsetzung der Nachfolgeregelung als Change-Prozess.

2. Methodenwahl und -anwendung:

Breites Wissen zu Möglichkeiten und Grenzen verschiedener Methoden einzubringen sowie die Erfahrung in deren Anwendung stellt sicher, dass das Unternehmen die für seine Rahmenbedingungen am besten geeigneten Methoden wählen und professionell umsetzen kann.

→ Dies erhöht eine möglichst konfliktfreie, effiziente und effektive Zielerreichung.

3. Organisatorisch, administrative Entlastung:

Externe Beratungspersonen übernehmen (teilweise) die Prozesssteuerung, erstellen den Projektplan und halten dessen Umsetzung nach. Sie verschriftlichen und visualisieren die Ergebnisse einzelner Prozessschritte des Wissenstransfers.

→ Dies reduziert die wahrgenommene Komplexität und ermöglicht die Fokussierung auf den eigentlichen Transfer, was in positiven Auswirkungen auf Zeitbudget und Stresserleben der Beteiligten resultiert.

Expertenwissen ist in unserem Zusammenhang personengebunden, (individuelles oder kollektives) aufgabenbezogenes Wissen. Ist das erfolgskritische Wissen in Abhängigkeit der strategischen Zielsetzungen im Unternehmen lokalisiert, so können auch die für den nachhaltigen Erfolg relevanten Schlüsselpersonen als Trägerinnen dieses Wissens bestimmt werden. Es sind jene Personen, bei deren Austritt die gleich hohe Qualität mit identischer Wertschöpfung des Unternehmens nicht mehr gewährleistet werden kann. Anstelle des in der Literatur oft verwendeten Begriffs des »Wissensempfängers« wird hier der Begriff »Wissensnehmerin« verwendet und damit verdeutlicht, dass der Wissenstransfer in der Nachfolgeregelung ein interaktiver Prozess ist, in dem die Nehmende als Nachfolgerin des Leaving Experts/Abgängers Wissen aktiv neu konstruiert. Abbildung 1 zeigt die verwendeten Begriffe in ihrer Verknüpfung:



**Abbildung 1:** Zentrale Begriffe zum Transfer von Expertinnenwissen bei der Nachfolgeregelung

Als *Orientierungshilfe zu den vier Folgekapiteln* fassen wir nachfolgend deren wichtigste Inhalte überblicksmäßig zusammen und listen Fragen auf, welche durch Lektüre der Texte beantwortet werden.

Im anschließenden *zweiten Kapitel* werden die *Formen der Nachfolgeregelung* besprochen. Die Nachfolgeregelung in mittelständischen Familienunternehmen ist im Rahmen des Generationenwechsels ein gut bearbeitetes Thema in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Wir geben hierzu verschiedene Empfehlungen und illustrieren den Nutzen einer zur Fachberatung ergänzenden sozialwissenschaftlich orientierten Begleitung des Nachfolgeprozesses anhand eines Beispiels. In unserem oben aufgeführten Verständnis der Nachfolgeregelung weiten wir diese auf den Ersatz aller Schlüsselpersonen aus, die, ungeachtet ihrer organisatorischen Einbettung und der Besitzverhältnisse, über das für ein Unternehmen relevante Expertenwissen verfügen. Unter Verwendung der beiden Kriterien »Verfügbarkeit« und »Anzahl« der relevanten Wissensträgerinnen beschreiben wir fünf mögliche Ausgangssituationen zum Wissenstransfer: Sind alle am Prozess der Nachfolge beteiligten Personen präsent, stellt dies eine idealtypische Ausgangslage dar (1). Wir zeigen hierzu die verschiedenen Rollen in der Prozessgestaltung auf, inklusive einer prozessbegleitenden Moderation. Kritischer wird es, wenn eine Schlüsselperson unerwartet ausfällt – sei es durch Krankheit, Kündigung oder Tod (2). In solchen Fällen sind Unternehmen auf dokumentiertes Wissen und Stellvertretungen angewiesen, um Wissensverluste zu minimieren. Ebenfalls kritisch sind Situationen, in denen zum Zeitpunkt des Ausscheidens der Schlüsselperson aufgrund des Fachkräftemangels und/oder veränderter Karrierevorstellungen noch keine Nachfolge gefunden wurde (3). Hier werden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, um in Groß-, und vor allem auch mittelständischen Unternehmen prophylaktisch dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Eine andere Ausgangslage entsteht, wenn von vornherein das Kopfrisiko von Leaving Experts durch die Verteilung des Wissens auf mehrere Wissensträger reduziert werden soll (4). Hierfür bietet die Anwendung neuerer Führungs- und Arbeitsmodelle Vorteile ver-

schiedener Ausprägungen pluraler Führung. Die nachhaltigste Strategie zur Nachfolgeregelung besteht darin, das Wissen systematisch zu verankern und eine lernende Organisation zu etablieren, statt nur eine Schlüsselperson zu ersetzen (5). Change-Management-Modelle helfen dabei, eine übergreifende Wissensstruktur zu schaffen, mit der das Unternehmen sich langfristig zu einer agilen, lernenden Organisation entwickelt.

*Kapitel 2 liefert Antworten zu folgenden Fragen:*

Wie kann ein Wissenstransfer effektiv gestaltet werden, wenn die Nachfolgerin bereits feststeht? (2.1)

Welche Maßnahmen helfen, wenn eine Schlüsselperson unerwartet ausfällt und kein direkter Wissenstransfer an die Nachfolge mehr möglich ist? (2.2)

Welche Strategien gibt es, wenn zum Zeitpunkt des Ausscheidens noch keine Nachfolge gefunden wurde? (2.3)

Wie kann das erfolgskritische Wissen systematisch gesichert und personenübergreifend im Unternehmen verankert werden? (2.4)

Welche Vorteile bietet eine verteilte Wissensstruktur gegenüber einer stark auf Einzelpersonen fokussierten Nachfolgeregelung und wie können moderne Führungsmodelle dabei unterstützen? (2.4)

Wie kann die Nachfolgeregelung als Ausgangspunkt für einen strategischen Wandel genutzt werden, um langfristig eine widerstandsfähige und lernende Organisation zu schaffen? (2.5)

Im *dritten Kapitel zur Vorbereitung des Wissenstransfers* beschreiben wir, wie Unternehmen ihr erfolgskritisches Expertenwissen systematisch identifizieren und strukturieren können, um den Wissenstransfer bei Ausscheiden von Schlüsselpersonen optimal zu gestalten. Zentrale Erkenntnis ist, dass das relevante Wissen häufig nicht nur individuell, sondern auch kollektiv in Teams und über Netzwerke gespeichert ist. Die frühzeitige Identifikation derjenigen, die dieses Expertenwissen besitzen bzw. teilen, minimiert das Risiko von Wissensverlusten, die den Unternehmenserfolg gefährden kön-

nen. Es wird ein vierstufiger Prozess zur Ermittlung von Schlüsselpersonen vorgeschlagen: Zunächst klärt die Unternehmensleitung in Abstimmung mit der Vision die strategischen Ziele (1). Daraufhin werden die zentralen Geschäftsprozesse und die damit einhergehenden Kernkompetenzen definiert, die zur Umsetzung dieser Ziele beitragen (2). Anschließend ermittelt ein Projektteam das konkrete Expertenwissen, das in diesen Prozessen benötigt wird (3), und im letzten Schritt werden die Schlüsselpersonen benannt (4), die dieses Wissen tragen. Der Prozess wird idealerweise durch eine Steuerungsgruppe und ein Projektteam umgesetzt, wobei in kleineren Unternehmen eine schlankere Vorgehensweise möglich ist. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Differenzierung und Strukturierung des Expertenwissens. Dabei unterscheiden wir zwischen explizitem Wissen, das bewusst abrufbar, sprachlich »verkodet« und dokumentierbar ist, und implizitem Wissen, das in routinemäßigen Handlungen und Erfahrungen verankert und schwer zu formalisieren ist. Ergänzt wird diese Unterscheidung durch die Betrachtung der Trägerschaft: individuelles Wissen einzelner Expertinnen und kollektives Wissen, das in sozialen Interaktionen und als geteiltes Erfahrungswissen in Teams entsteht. Zur weiteren Einordnung wird das Wissen inhaltlich differenziert: Es umfasst das »Was« (Fakten, Inhalte), das »Wie« (prozedurales, handlungsbezogenes Wissen), das »Wer« (Netzwerkwissen über relevante Kontakte) und das »Warum« (ziel- und wertebezogenes Wissen, etwa in Form von Mission und Unternehmenskultur). Diese Klassifizierung bildet auch die Grundlage für den Onboarding-Prozess, in dem neue Mitarbeitende in fachlicher, sozialer und werteorientierter Hinsicht integriert werden sollen.

*Kapitel 3 liefert Antworten zu folgenden Fragen:*

Wie können Unternehmen ihr erfolgskritisches Expertenwissen und die relevanten Schlüsselpersonen systematisch identifizieren? (3.1)  
 Welche Bedeutung haben Vision, Strategie und die zentralen Geschäftsprozesse bei der Bestimmung des notwendigen Wissens? (3.1)

Wie wird der Transfer des Expertinnenwissens organisatorisch begleitet und unterstützt? (3.1)

Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen explizitem und implizitem Wissen in Bezug auf Abrufbarkeit und Transfer? (3.2.1)

Welche spezifischen Herausforderungen ergeben sich beim Transfer von implizitem Wissen? (3.2.1)

Wie unterscheiden sich personengebundenen (individuelles) Wissen und gemeinschaftlich genutztes (kollektives) Wissen und welche Auswirkungen hat dies auf den Wissenstransfer? (3.2.2)

Welche Rolle spielen informelle Netzwerke und der interdisziplinäre Austausch bei der Entwicklung und Nutzung von kollektivem Expertenwissen? (3.2.2)

Wie können die verschiedenen inhaltlichen Wissensarten im Rahmen von Onboarding- und Integrationsprozessen eingesetzt werden, um neue Mitarbeitende optimal einzubinden? (3.3)

Im vierten Kapitel geht es um *mögliche Störungen im Wissenstransfer*. Zunächst wird grundsätzlich beleuchtet, unter welchen Bedingungen ein erfolgreicher Wissenstransfer in Organisationen stattfindet – nämlich, wenn die Beteiligten über die nötige Fähigkeit (Können), die Motivation (Wollen) und die organisatorische Erlaubnis bzw. Gelegenheit (Dürfen) verfügen. Diese drei Faktoren wirken multiplikativ, sodass bereits eine geringe Ausprägung eines Faktors den gesamten Transferprozess behindert. Störungen können dabei auf den drei Ebenen der Einzelpersonen (1), der Beziehung zwischen Expertinnen und Wissensnehmenden (2) und Gesamtorganisation (3) auftreten:

- ▶ *Einzelpersonen*: Hier behindern Faktoren wie das Unterschätzen der Relevanz des eigenen Expertenwissens, geringe Innovationsfähigkeit, unklare Gegenleistungen, negative Zukunftserwartungen sowie eine ungünstige Kosten-Nutzen-Bilanz den Transfer. Regelmäßiges, positives Feedback, die Förderung eines innovationsfreudigen Umfelds und die Integration des Transfers in den Arbeitsalltag werden als Gegenmaßnahmen vorgeschlagen.

- ▶ *Beziehung zwischen Expertinnen und Wissensnehmenden:* Traditionelle, autoritäre Lehrer-Schüler-Beziehungen behindern Kooperation und Transfer. Stattdessen sollte eine partnerschaftliche Lernbeziehung etabliert werden, in der gegenseitiges Vertrauen und ein ausgeprägtes »Wir-Gefühl« im Vordergrund stehen. Maßnahmen wie offene Kommunikation, Selbstoffenbarung, empathisches Verhalten und das Betonen gemeinsamer Werte tragen wesentlich zur Vertrauensbildung bei.
- ▶ *Ebene der Gesamtorganisation:* Die Unternehmensleitung spielt eine entscheidende Rolle, indem sie durch ein klares Commitment, authentische Kommunikation und entsprechende Ressourcen den Transferprozess unterstützt. Ein umfassender Maßnahmenplan umfasst die Reflexion und Anpassung der Unternehmenskultur, die Festlegung einer Kommunikationsstrategie (etwa durch »Story Construction«), die Bereitstellung finanzieller Mittel, die Ausgestaltung von Führungsentwicklungs- und Mitarbeitendenschulungsprogrammen sowie eine systematische Erfolgskontrolle.

*Kapitel 4 liefert Antworten zu folgenden Fragen:*

Welche drei Voraussetzungen sind zentral für den Wissenstransfer?  
(4)

Wie beeinflusst die multiplikative Wirkung der Faktoren den Transferprozess? (4)

Welche individuellen Störungen können den Wissenstransfer behindern? (4.1)

Warum ist regelmäßiges Feedback im Transferprozess wichtig? (4.1)

Wie wirkt sich eine autoritäre Lehrer-Schülerin-Beziehung der Beteiligten negativ aus? (4.2)

Welche Maßnahmen fördern den Aufbau von Vertrauen zwischen den Beteiligten? (4.2)

Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur im Transfer von Expertenwissen? (4.3)

Wie unterstützt die Unternehmensleitung durch konkrete Maßnahmen einen störungsfreien Wissenstransfer? (4.3)

Das *fünfte Kapitel* widmet sich der konkreten *Gestaltung des Wissenstransfers* in Nachfolgeregelungen und baut auf den zuvor entwickelten Grundlagen auf. Der Transferprozess wird in drei Schritten entwickelt: Planung und Organisation, Methodeneinsatz sowie Erfolgskontrolle:

In der Planungs- und Organisationsphase werden zunächst die Ziele des Wissenstransfers definiert. Auf Basis der zukünftigen Aufgaben der Wissensnehmenden wird festgelegt, welches Wissen priorisiert übertragen werden soll. Eine zentrale Rolle spielt die Erstellung einer Wissenslandkarte, die vorhandene Wissensbestände systematisch dokumentiert. Dabei wird empfohlen, vom Output (Kundennutzen, Arbeitsergebnisse) rückwärts zu denken, um eine klare Struktur zu schaffen. Die Wissensvermittlung soll sich an der 70:20:10-Regel orientieren, wobei informelles Lernen durch eigene Erfahrungen im Vordergrund steht. Der Einbezug einer externen Beratungsperson wird bereits in dieser Phase als wertvoll hervorgehoben.

Im Methodeneinsatz wird zwischen der audiovisuellen Kommunikation (z. B. Triadengespräche, Debriefings, Storytelling) und dem Erfahrungslernen am Modell (z. B. Workplace Shadowing, Videoannotationen) differenziert. Beide Methodenarten werden je nach Ausgangslage kombiniert, um sowohl explizites als auch implizites Wissen effektiv zu übertragen. Ergänzend wird auf digitale Tools wie Intranet-Lösungen, Wissensdatenbanken und soziale Medien als unterstützende Plattformen für den Wissensaustausch verwiesen. Dabei wird betont, dass eine geeignete Struktur und Pflege der digitalen Wissensablage notwendig sind, um Informationsverluste zu vermeiden.

Die Erfolgskontrolle geschieht auf zwei Ebenen: Auf individueller Ebene über Mitarbeitendengespräche, in denen Wissensziele definiert und evaluiert werden, sowie auf organisatorischer Ebene über Instrumente wie die »Wissensbilanz – Made in Germany«. Damit kann gemessen werden, wie sich das intellektuelle Kapital eines Unternehmens im Hinblick auf die strategischen Ziele verändert hat.

*Kapitel 5 liefert Antworten zu folgenden Fragen:*

Wie werden Ziele, Inhalte und Prioritäten für den Wissenstransfer strukturiert geplant? (5.1)

Welche Methoden eignen sich für den Transfer unterschiedlichen Wissens und wie sollten sie kombiniert werden? (5.2)

Welche Bedeutung haben digitale Wissensmanagement-Tools für den nachhaltigen Transfer? (5.2)

Wie kann die Überprüfung und Weiterentwicklung des Wissenstransfers auf individueller und Organisationsebene erfolgen? (5.3)

## 2 Verschiedene Formen der Nachfolgeregelung

Der Eigentümer eines handwerklichen Kleinunternehmens will sein Geschäft dem Junior übergeben. Damit entsteht die Situation der klassischen Nachfolgeregelung in Form eines Generationenwechsels in von Eigentümerinnen oder Eigentümerfamilien geführten Kapitalgesellschaften. Das verbindende Merkmal solcher Ausgangssituationen besteht darin, dass die Schlüsselpersonen als Wissensgebende bekannt und mehr oder weniger gewillt sind, den mit Blick auf ihr Lebensalter manchmal (zu) spät angegangenen Führungswechsel und den damit einhergehenden Wissenstransfer voranzutreiben. Dabei muss oft nicht nur die Expertise der Eigentümerin transferiert werden, sondern auch jene weiterer im Betrieb tätiger Familienangehöriger – etwa die der Mutter des Juniors, die bis anhin für die Buchhaltung zuständig war und ebenfalls in den Ruhestand wechseln will. Die ursprünglich auf eine Person fokussierte Nachfolgeregelung kann schnell zum Anlass werden, sich umfassender mit dem Wissenstransfer und dem Wissensmanagement auseinanderzusetzen.

Während früher in den Einzel- und Familienunternehmen in der Regel auch die potenziellen Wissensnehmenden bekannt und gewillt waren, die Nachfolge anzutreten, hat sich die Ausgangslage inzwischen verändert: In einer 2014 von Nagl (2019) durchgeführten Untersuchung in Oberbayern zeigte sich, dass in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle keine Anwärter aus dem Familienkreis existierten, oder diese kein Interesse zeigten, eine Nachfolge anzutreten. Die Suche nach geeigneten Nachfolgerinnen im Rahmen des Generationenwechsels in der Führung mittelständischer (Familien-)Unternehmen wird in ganz Deutschland zunehmend schwieriger (vgl. Evers, 2022). Es stellt sich immer öfter die Frage, ob potenzielle Nachfolger

in der Unternehmerfamilie (vgl. Kleve u. Köllner, 2019) oder außerhalb für die Übernahme einer Schlüsselrolle im Betrieb einerseits gewillt, andererseits aber auch geeignet sind (Lenz, 2004; Wiesehahn, 2020). Oft zeigt die nachfolgende Generation kein oder nur widerwilliges Interesse. Bei solchen Engpässen im Familienkreis muss bei der Suche nach einer geeigneten Nachfolge der Kreis der potenziellen Anwärterinnen ausgeweitet, die persönliche Ansprache intensiviert oder gar eine Standortverlegung des Unternehmens in attraktivere Lagen in Betracht gezogen werden (vgl. Stippler, Burstedde, Hering, Jansen u. Pierenkemper, 2019).

Auch in der Schweiz ist die Nachfolgeregelung als Generationenwechsel in der Führung von Familienunternehmen ein zentrales Thema, da hier eine ausgeprägte KMU2-Landschaft vorliegt; 98 % aller Unternehmen haben bis zu maximal 50 Mitarbeitende (BFS, 2023). Fast 90 % oder rund 375.000 Unternehmen mit rund 1,6 Mio. Beschäftigten sind Familienunternehmen. Bei rund 20 % dieser Unternehmen steht in den kommenden fünf Jahren ein Generationenwechsel in der Unternehmensführung an. Analog der geschilderten Situation in Deutschland haben auch in der Schweiz die familieninternen Lösungen abgenommen. Es wird jedoch angenommen, dass bei rund 40 % der Unternehmen ungeachtet der Schwierigkeiten des fehlenden oder nicht interessierten Nachwuchses weiterhin (unternehmens-)familieninterne Lösungen angestrebt werden. Familieninterne und -externe Nachfolgepläne halten sich in der Umsetzung etwa die Waage. Bei den familienexternen Lösungen wird mehrheitlich ein Management-Buy-out, also die Übergabe an ehemalige (führende) Mitarbeitende angestrebt (Andric et al., 2016). In diesen Situationen ist anzunehmen, dass die neue Geschäftsleitung bereits vor dem Wechsel die Rolle einer Schlüsselperson zur Sicherung des Unternehmenserfolges innehatte und mehrheitlich über das für die neue Rolle erforderliche Expertinnenwissen verfügt.

---

2 »KMU« steht für »kleinere und mittlere Unternehmen«.

Das *Center for Family Business* an der Universität St. Gallen hat sich auf die Begleitung der Nachfolgeregelung im Generationenwechsel in der Führung von familiengeführten KMU spezialisiert und hierfür das St. Galler Nachfolge-Modell (Halter u. Schröder, 2022) als Rahmenkonzept entwickelt, welches auch bei nicht familiengeführten Unternehmen zur Anwendung gebracht werden kann. Neben dem prominenten St. Galler-Modell gibt es eine vielfältige Literatur zur Regelung des Generationenwechsels in Familienunternehmen. So hat etwa Nagl (2019) unter dem Titel »Wie regle ich meine Nachfolge?« einen Leitfaden zur Firmenübergabe an ausgewählte Familienmitglieder unter besonderer Berücksichtigung von sieben kritischen Themen/Fragen herausgegeben. Weitere Hilfsmittel zur Nachfolgeregelung in Familienbetrieben finden sich unter anderem in Habig und Berninghaus (2003); Bienert, Eberhardt, Hofmann, Müller und Sigg (2008); Negri (2018); Wieseahn (2020) sowie Weltermann und Strazovska (2021).

In der aufgeführten Literatur liegt der Fokus vorwiegend auf der Klärung und Optimierung der wirtschaftlichen und nur ansatzweise der psychologischen Bedingungen zur Bereitschaft, die Führung abzugeben und aktiv deren Neubesetzung zu unterstützen. In Ergänzung dieser Tradition empfehlen wir, neben einer betriebswirtschaftlich orientierten Fachberatung (meist durch eine Treuhänderin) eine Prozessberatung beizuziehen, die sich auf die im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer einhergehenden (psychosozialen) Störungen spezialisiert hat. Zum Beispiel holte sich im Falle des eingangs erwähnten handwerklichen Kleinbetriebs der Junior die externe Unterstützung einer sozialwissenschaftlich ausgebildeten Beraterin, um den trotz Begleitung durch eine Treuhand-Firma stockenden Prozess der Nachfolgeregelung voranzubringen. Diese fand in mit allen Familienmitgliedern und der Belegschaft geführten Interviews unter anderem heraus, dass nicht der Vater und Eigentümer den Nachfolgeprozess verlangsamte, sondern die Mutter und Miteigentümerin, da sie den finanztechnischen Kompetenzen ihres Sohnes als Nachfolger nicht traute und geschäftsrelevantes Wissen zurückhielt.

Wir weiten hier das Feld der klassischen Nachfolgeregelung aus: Es geht uns um den Ersatz aller Schlüsselpersonen, die, ungeachtet ihrer organisatorischen Einbettung und der Besitzverhältnisse, über das für die Unternehmen relevante Expertenwissen verfügen. Bei dieser Ausweitung lohnt es sich, die verschiedenen Ausgangssituationen zum Wissenstransfer unter Verwendung der beiden Kriterien »Verfügbarkeit« und »Anzahl« der relevanten Wissensträgerinnen und Wissensnehmenden, wie in untenstehender Tabelle 1 zusammengestellt, zu unterscheiden und situationsspezifische Maßnahmen zur Förderung des Wissenstransfers zu erörtern.

**Tabelle 1:** Variationen in den Dimensionen Verfügbarkeit und Anzahl der relevanten Wissensträgerinnen und Wissensnehmenden

	<b>Expertin</b> <i>(Abgänger, Leaving Expert)</i>	<b>Wissensnehmer</b> <i>(Nachfolgerin)</i>
<b>Verfügbarkeit</b>	präsent	präsent (noch) nicht präsent/vorhanden
	nicht (mehr) präsent	präsent (noch) nicht präsent/vorhanden
<b>Anzahl Beteiligte</b>	ein Experte	mehrere Wissensnehmende
	mehrere Expertinnen	

Aus den dargestellten Kombinationsmöglichkeiten fokussieren wir fünf häufig auftretende Ausgangslagen mit situationsspezifischen Vorgehensweisen und Herausforderungen:

1. *Expertin und Wissensnehmer sind bekannt und einsatzbereit:*

Die Ausgangslage entspricht der Nachfolgeregelung beim Generationenwechsel in der Geschäftsführung von mittelständischen Unternehmen, bei denen die Nachfolge bekannt und gewillt ist. Dieselbe Situation liegt auch vor, wenn eine Schlüsselperson im Unternehmen ihre Stelle abgibt oder wechselt und die nachfolgende Person vor dem Ausscheiden der Schlüsselperson für den Wissenstransfer bereits gefunden wurde und verfügbar ist.

Da es sich hierbei um eine ideale Ausgangslage handelt, in der alle Beteiligten gleichzeitig vor Ort sind, fokussieren wir in Abschnitt 2.1 die Rollenverteilung zwischen den Akteuren und den Standardprozess des Wissenstransfers in der Nachfolgeregelung.

2. *Experte steht nicht mehr zur Verfügung:*

Diese Ausgangslage ergibt sich, wenn die als Leaving Expert bezeichnete Schlüsselperson infolge Kündigung, Krankheit oder gar Tod für den Transfer nicht mehr zur Verfügung steht. Ungeachtet, ob die Nachfolge bereits bekannt ist oder noch gesucht werden muss, steht das Unternehmen vor dem Problem, dass ein Großteil des Expertinnenwissens nicht gesichert werden konnte und somit unwiederbringlich verloren gegangen ist.

In Abschnitt 2.2 werden die Dokumentation des zu transferierenden Wissens und die Einrichtung von Stellvertretungen als prophylaktische Maßnahmen hervorgehoben.

3. *Wissensnehmerin ist noch nicht bekannt/präsent:*

Diese Ausgangslage tritt beim Generationenwechsel in der Führung von mittelständischen Unternehmen immer häufiger auf. Hauptursache hierfür ist der Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. Die Wahrscheinlichkeit dieser Ausgangslage wird weiter erhöht, wenn die Nachfolgeregelung rein reaktiv und daher mit einer ambitionierten Zeitplanung angegangen werden muss.

Um den damit einhergehenden Herausforderungen vorzubeugen, besprechen wir in Abschnitt 2.3 arbeitsmarktgerechte, proaktive personalstrategische Maßnahmen für den Umgang mit dem Fachkräftemangel. Ein besonderes Augenmerk richtet sich dabei auf mittelständische und kleinere Unternehmen.

Die Gemeinsamkeit der Ausgangssituationen 1 bis 3 besteht darin, dass bei der Initialisierung des Prozesses zum Transfer von Expertenwissen eine Schlüsselperson und eine Person als Wissensnehmerin fokussiert werden. Die Überschaubarkeit dieser Konstellation ist verführerisch und kann daher im Sinne von Wunschdenkenden relevante Zusammenhänge ausblenden. In unserem Beispiel des hand-

werklichen Betriebs könnte die Rolle der Mutter als Schlüsselperson zu wenig berücksichtigt oder ganz ausgeblendet werden. In der Praxis werden derartige Verknüpfungen oft erst bei genauerer Analyse erkannt. Folgerichtig ändert sich dann die Ausgangssituation zu der im nächsten Punkt beschriebenen Situation mit mehreren im Wissenstransfer direkt involvierten Personen:

4. *Expertenwissen ist oder soll über mehrere Personen verteilt werden:*

Die Ausgangslage weist aufgrund des erweiterten Personenkreises der unmittelbar am Wissenstransfer beteiligten Akteure eine deutlich erhöhte Komplexität auf. Sie kann entstehen, wenn mehrere Schlüsselpersonen gleichzeitig das Unternehmen verlassen und/oder das relevante Expertenwissen einer Schlüsselperson auf mehrere Wissensnehmende verteilt werden soll.

In Abschnitt 2.4 zeigen wir auf, wie moderne Führungs- und Arbeitsmodelle (Plural Leadership, New Work) den Wissenstransfer einer Schlüsselperson in Führungsfunktion auf mehrere Wissensnehmende im Rahmen einer Nachfolgeregelung unterstützen.

5. *Expertinnenwissen soll personenübergreifend gemanagt werden:*

Alle bisher beschriebenen Ausgangslagen beinhalten das Potenzial zu einer Ausweitung des Wissenstransfers über anfänglich definierte Schlüsselpersonen und Wissensnehmende hinaus. Die Nachfolgeregelung bietet Anlass und Chance, eine nachhaltige, dynamische Wissenskultur aufzubauen. Mit der Einführung eines systematischen Wissensmanagements als Teil eines strategischen Change-Prozesses kann das Unternehmen langfristig flexibler und innovationsfähiger werden (Argyris u. Schön, 2008). Entscheidend ist, dass nicht nur Wissen gesichert, sondern auch der kontinuierliche Wissensaustausch institutionell verankert wird.

In Abschnitt 2.5 beschreiben wir die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren eines Change-Prozesses in Unternehmen, insbesondere die Überwindung von innovationshemmenden Strukturen wie Silodenken und Konkurrenzverhalten sowie den Umgang mit Widerständen und Ängsten der Mitarbeitenden. Die Modelle von Lewin (1963) und Kotter (1996) werden herangezogen um