

## Wenn Millionenwerte unerkannt den Betrieb verlassen

Wenn langediente Spezialisten das Unternehmen verlassen oder Umstrukturierungen zum Opfer fallen, gehen unerkannt Millionenwerte verloren. Es entstehen hohe Risiken, weil wertvolles Expertenwissen für die Organisation nicht mehr verfügbar ist. Wie dieses Wissen bewahrt und Risiken minimiert werden, erfahren Sie im Folgenden.

### Das Problem

Das Wissen von Beschäftigten ist Basis für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Es umfasst die Kenntnis von Fakten und Abläufen, von Zusammenhängen und Beziehungen. Teile dieses Wissens sind dokumentiert und können somit auch gut von anderen abgerufen und eingesetzt werden. Aber ein großer Teil des Wissens ist implizit, d.h. es steckt in den Köpfen der Spezialisten. Und genau dieses Expertenwissen und wie es richtig angewendet wird, ist es, das häufig den kritischen Unterschied auf dem Weg zum Erfolg ausmacht. Und immer öfter geht dieses Wissen aus verschiedenen Gründen verloren.

### Ursachen

Die einfachste Ursache sind der Wechsel in ein anderes Unternehmen oder eine Pensionierung, in Konzernen auch massive Umstrukturierungen. Arbeitsverhältnisse werden immer kurzfristiger vereinbart, die Zahl der atypischen Arbeitsformen steigt an. Freelancer oder Leiharbeit sind immer weiter verbreitet. Freischaffende verfügen zwar über hohe Expertise, haben aber geringe Unternehmensbindung und starke Eigeninteressen. Es besteht also ein hohes Verlustrisiko. Viele Projekte werden mit kurzfristigen Expertenengagements abgewickelt. Demografische Faktoren wie das Ende der Babyboomer-Generation werden in Europa in den kommenden 10-15 Jahren zu einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften führen.

Wie werden ein Wissenstransfer und die Bewahrung von Wissen in der Organisation ermöglicht? Welche Maßnahmen kann das Management tätigen, um Risiken bedingt durch Wissensverlust zu minimieren? Denn wenn ein Unternehmen unvor-

bereitet getroffen wird, kann das hohe Folgekosten verursachen.

### Maßnahmen

Am besten lassen sich Maßnahmen an den Phasen des gesamten Mitarbeiter-Lebenszyklus festmachen. Die Vorkehrungen starten schon mit Beginn des Arbeitsverhältnisses. Sie sollten während des Dienstverhältnisses begleiten und bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses über sogenannte Debriefings enden.

#### A. *Generelle Maßnahmen*

Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft oder Geschäftsführung, das unten genannte Mängel adressiert werden (das gilt auch für Pkt B. – D.)

- Mangelndes Vertrauen/Chemie
- Zeitmangel/Überlastung
- Mangelnde Bereitschaft zur Kooperation
- Eingeschränkte Offenheit
- Sprachliche Probleme (internationale Teams)
- Fehlende Kultur des Wissensaustauschs

#### B. *Vorkehrungen beim Eintritt*

- 80% aller Kommunikation erfolgt per Email, Zugriff ist im Arbeitsvertrag zu regeln. (analog Diensterfindungen)
- Mentorensystem, Onboarding mit einem Mentor, dem der neue Mitarbeiter vertraut.

#### C. *Während des Arbeitsverhältnisses*

- Sorgfältige Fall- oder Kundenübergaben
- Überlappende Betreuung bei Übergaben
- Bei Projektabschluss auf sorgfältige Dokumentation achten (z.B. Verknüpfung mit Bonus schafft Anreize).

#### *D. Ende des Arbeitsverhältnisses*

Folgende Methoden und Werkzeuge werden zur Dokumentation verwendet.

- Protokollierte Interviews mit Experten
- Parallel zum Kollegen arbeiten (HR sollte beim Recruiting auf zeitl. Überlappung achten)
- Prozessbeschreibungen
- Checklisten
- Handbücher
- Audio- und Video-Aufzeichnungen

#### **Resultat und Vorteile**

Das Wissen abgehender Experten wird schon während des Arbeitsverhältnisses und am Ende gesichert und zur weiteren Verwendung verfügbar

gemacht. Die „Spielregeln“ werden am Anfang definiert.

1. Operative, finanzielle und rechtliche Risiken werden vermieden
2. Nachfolger kann sich schneller einarbeiten
3. Geringe Unterbrechung der Produktivität
4. Chance auf Optimierung lang bestehender Abläufe oder Aufgabenverteilungen

Betreffend möglicher Vorgehensweisen zur Implementierung einzelner Maßnahmen steht Lenotti Advisors gerne jederzeit zur Verfügung.

Mag. Markus Lenotti, Mai 2015  
Geschäftsführer  
Lenotti Advisors GmbH

