

## Wissen an der Spitze sichern

Wenn Führungskräfte gehen, geht auch Wissen. Ein Träger und ein Berater schreiben, worauf soziale Einrichtungen bei der Nachfolge achten sollten.

### Das Sozialunternehmen Katzentisch eingerichtet

Anfang 2018 suchte die Graftschafter Diakonie eine Nachfolge für die Geschäftsführung. Eine Herausforderung war die lange Amtszeit des Vorgängers. Der ehemalige Geschäftsführer hatte über Jahre organisationsbezogenes Erfahrungswissen aufgebaut. Die Aufgabe war, den Wissensverlust nach seinem Austritt möglichst gering zu halten. Unterstützt vom Job- und Karriereportal für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft, Conquaesso Jobs, gelang die strategisch konzipierte Nachfolge. Die Wahl fiel auf mich als neuen Geschäftsführer. Ich bin Pfarrer und Rechtsassessor, verfüge über langjährige Erfahrungen im diakonischen und kirchlichen Arbeitsumfeld. Im Übergabeprozess haben wir uns mit den Schwierigkeiten des Wissenstransfers bei Personalwechseln auseinandergesetzt und einige erfolgsversprechende Faktoren identifiziert.

Eine Besonderheit am Fall der Nachfolge in der Graftschafter Diakonie war die dreimonatige Überlappungszeit mit Einarbeitung durch den Vorgänger. Mehrere Aspekte begünstigten den Wissenstransfer. Schon vor dem Wechsel fanden mehrere Treffen mit den verschiedenen Gremien des Unternehmens sowie der Führungsspitze statt. Sie dienten dem Kennenlernen der Unternehmenskultur sowie der Menschen im Unternehmen. Weiterhin wurden mir ab dem ersten Arbeitstag der Generalschlüssel, der persönliche Arbeitsplatz sowie die Telefonnummer meines Vorgängers überlassen, was sowohl Wertschätzung, Zuversicht als auch Sicherheit ausdrückte. In der Überlappungszeit nahm mein Vorgänger schließlich die Rolle eines Mentors ein. Der sogenannte Katzentisch war dabei sehr hilfreich. Mein Mentor saß drei Monate an einem Arbeitsplatz direkt neben mir und beantwortete meine Fragen unmittelbar: Wie kommt es zu dieser oder jener Entscheidung? Wo finde ich dieses und jenes? Auch wenn mein Mentor aufgrund der Unterbrechungen in seiner alltäglichen Arbeit sehr gefordert war, hatte ich optimale Einarbeitungsbedingungen.

#### Kai Garben

ist Geschäftsführer der Graftschafter Diakonie.  
[k.garben@grafschafter-diakonie.de](mailto:k.garben@grafschafter-diakonie.de)

### Die Beraterin Informelle Begegnungen nutzen

Eine solche Übergabephase ist hilfreich, jedoch nicht immer gegeben. Funktionieren kann eine solche Einarbeitung zudem nur, wenn die Chemie zwischen den Personen stimmt. Ist dies nicht der Fall, empfiehlt es sich, die Überlappungszeit möglichst kurz zu halten.

Eine weitere wichtige Methode des Wissenstransfers waren strukturelle Probezeitgespräche. In diesen Gesprächen reflektierte der neue Geschäftsführer die Eindrücke aus der Einarbeitung anhand des organisationalen Erfahrungswissens mit dem Vorgänger. So wurde Raum geschaffen, Organisations- und Strukturfragen, mögliche Prozessveränderungen sowie Auffälligkeiten zu besprechen, die der Nachfolger mit seinem unvoreingenommenen Blick auf die Organisation einbringen konnte.

Rückblickend mangelte es an einer umfassenden Übergabe externer Netzwerke und Kooperationspartner. Hier ist es sinnvoll, den Wechsel an der Spitze zu kommunizieren und nach Möglichkeit gemeinsame Treffen zum Kennenlernen zu organisieren. Für die Zukunft wird deshalb ein Transferplan entwickelt. Stellenrelevantes Wissen wird vorab identifiziert, um es dem Nachfolger gezielt zur Verfügung zu stellen. Dazu gehört auch organisationales Wissen wie interne Abkürzungen, Ansprechpartner und fachliche Ratgeber.

Das Wissen, das sich am schwersten weitergeben lässt, ist die Sensibilität für die Organisation. Der neue Vorstand oder die neue Geschäftsführerin muss nicht eins zu eins so arbeiten wie die Vorgänger. Dennoch ist es sinnvoll, bewährte Strukturen zu bewahren. Gerade dafür sind informelle Begegnungen wichtig. Es lohnt sich, den einen oder anderen Kaffee mehr zu trinken und sich Raum für zufällige Gespräche zu lassen. Häufig bringen diese Treffen relevante Informationen ans Tageslicht, die nur in Nebensätzen fallen und die Wissensträger gar nicht als solche wahrnehmen.

#### Annika Vennemann

ist Personal- und Organisationsberaterin bei Contec.

[annika.vennemann@contec.de](mailto:annika.vennemann@contec.de)