



KI-generiertes Bild | Midjourney

Offboarding

Wissenslandkarten als Brücke zwischen den Generationen

In den nächsten Jahren gehen viele erfahrene Mitarbeitende in Pension. Zusätzlich ist die Wechselbereitschaft auch unter Spezialist:innen hoch. Strukturierter Wissenstransfer kann Abhilfe schaffen. Doch wie funktioniert dieser Transfer und welche Rolle können Wissenslandkarten dabei spielen?

Eine Alterspyramide? Das war gestern. Im Fachjargon wird mittlerweile wenig charmant von einer Urnenform gesprochen, wenn die demografische Entwicklung im DACH-Raum dargestellt wird – mit einer starken Ausprägung im Bereich zwischen 55 und 65 Jahren.

In Österreich ist bereits jede fünfte Person älter als 65 Jahre. Mehr als 100.000 Menschen gehen jährlich in Pension – und sie nehmen ihr Erfahrungswissen mit. Erschwerend hinzu kommt, dass jede:r Fünfte (19 Prozent) grundsätzlich bereit ist, das Unternehmen zu wechseln, wie die repräsentative Studie „Employer Brand Research 2026“ von Randstad Österreich zeigt. Verfügen diese Personen über Spezialwissen, droht dieses bei einem Jobwechsel verloren zu gehen.

Aus diesem Grund investieren zahlreiche Organisationen in die strukturierte Dokumentation von Prozessen und Abläufen. Auch KI-Systeme sind im Einsatz, um das explizit vorhandene Wissen schnell zu finden.

Ach, so macht ihr das? Aber wo steht das?

Doch was ist mit dem wirklich erfolgskritischen Wissen? Routinen, Beziehungswissen, Lessons Learned. Dinge, die zwischen den Zeilen passieren und das Rad oft am Laufen halten. So wie bei Frau F. Sie war Spezialistin in ihrem Bereich, hervorragend vernetzt und kannte nicht nur die offiziellen Abläufe, sondern auch die „unsichtbaren Regeln“ des Unternehmens. Sie wusste, wen man bei Problemen anrufen sollte, welche Themen sensibel sind, welche Abteilungen eng zusammenarbeiten und welche Lösungen sich in der Praxis bewährt haben. Studien sprechen davon, dass rund 80 Prozent des relevanten Erfahrungswissens nicht dokumentiert ist.

Dennoch beschränken sich viele im Offboarding auf organisatorische Themen und explizites Wissen: Rückgabe von Arbeitsmitteln, arbeitsrechtliche Formalitäten und vielleicht eine kleine Abschiedsfeier. Die ausscheidende Person wird gebeten, „alles Wichtige aufzuschreiben“ oder die Nachfolge einzuarbeiten. Dies fällt Menschen wie Frau F. aber oft schwer.

Denn einiges ist für sie so selbstverständlich, dass sie es nicht für erwähnenswert hält. Viele ihrer wahren Kompetenzen sind ihr unbewusst.

Trennungsprozesse bergen außerdem ein hohes Kränkungs-potenzial. „Bin ich einfach so austauschbar? Wo bleibt der Dank für meine jahrelangen Bemühungen?“ Das sind Fragen, die sich ausscheidende Personen vielfach enttäuscht stellen. Laut der von Nobelpreisträger Daniel Kahnemann bewiesenen Peak-End-Regel erinnern sich Menschen vor allem an emotionale Höhepunkte und an das Ende. Für Unternehmen heißt das: Wie Mitarbeitende gehen, entscheidet darüber, wie sie über ihre Arbeitserfahrung sprechen. Ob sie also zu einem guten Employer Branding beitragen und gegebenenfalls auch zurückkommen oder eben nicht.

Welchen Nutzen bietet ein strukturierter Wissenstransfer?

Hier kommt der strukturierte Wissenstransfer ins Spiel. Er ist ein zielgerichteter Prozess, um erfolgskritisches Wissen sichtbar und nutzbar zu machen – für die Führungskraft, das Team und nicht zuletzt die nachfolgende Person.

Es geht darum, Orientierung zu schaffen: Welche Aufgaben sind zentral? Welche Netzwerke sind wichtig? Welche kulturellen Besonderheiten gilt es zu beachten? Wo liegen Risiken, Stolpersteine oder sensible Themen?

Strukturierter Wissenstransfer bietet dreifachen Nutzen:

- ① transparenter Überblick über den Tätigkeitsbereich als Entscheidungsgrundlage für Führungskräfte und Teammitglieder zur zukünftigen Aufgabenverteilung
- ② hohe Wertschätzung durch wahres Interesse an der Arbeitsleistung
- ③ schnellere Einarbeitungszeit mit weniger Friktionsgefahr

Wie läuft ein strukturierter Wissenstransfer ab?

Am Beginn steht eine Auftragsklärung mit der Führungskraft (FK) und der Wissenstransferbegleitung (WTB). Deren Ziel ist es, die Erwartungen an die beteiligten Personen zu klären, den Zeithorizont zu planen und daraus resultierend inhaltliche Prioritäten zu setzen. Dabei ist es wichtig, abzustimmen, inwieweit das Team in den Wissenstransfer eingebunden wird. Anschließend werden diese Vereinbarungen mit den beteiligten Personen besprochen: mit denjenigen, die das Unternehmen verlassen, und jenen, die kommen. Diese beiden Gespräche sind essenziell, um Rollen und Erwartungen transparent zu machen.

Was ist eine Wissenslandkarte?

Anschließend geht es darum, eine Wissenslandkarte zu entwickeln. Diese ist vergleichbar mit einem Navigationsgerät, das einerseits einen Überblick bietet und andererseits vor Gefahren und Zeitverzögerungen warnt. Die Wissenslandkarte

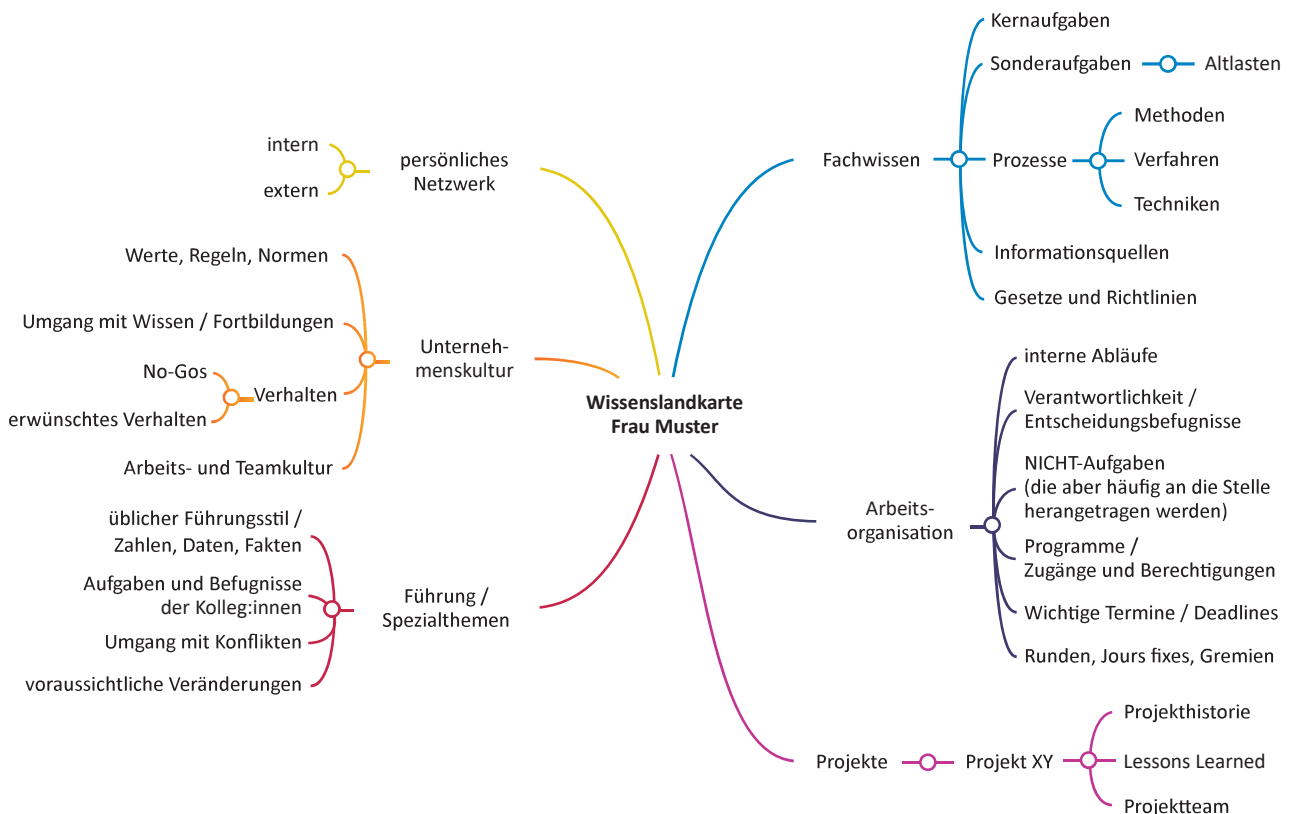


Abbildung 1: Wissenslandkarte (eigene Darstellung in Anlehnung an Funcke et al. 2025)

beschreibt grundlegende Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten und erfolgskritisches Erfahrungswissen einer Person. Dabei gibt sie einen Einblick in das „Was“ der Tätigkeit. Wie etwas konkret umzusetzen ist, wird im persönlichen Gespräch geklärt.

Die Gestaltung der Wissenslandkarte erfolgt entweder analog mit Moderationskärtchen oder digital mit einem Mindmapping-Tool. Die Rolle der Wissenstransferbegleitung besteht darin, gute Fragen zu stellen, um damit auch das verborgene Wissen der ausscheidenden Person zu heben. Wesentlich ist dabei eine gute Balance zwischen dem „Erzählen lassen“ und dem Einbremsen. Denn die Landkarte soll ein Reminder sein, dass dieses Thema später an die neue Person weitergegeben werden muss. Wie bei einer Routenplanung über Tools wie Google Maps geht es um den Weg und den Überblick. Die detaillierten Infos zu einem Ort erhält man erst beim Reinzoomen beziehungsweise bei einer genaueren Recherche.

TYPISCHE FRAGEN BEI DER GESTALTUNG EINER WISSENSLANDKARTE

Fachwissen

- Wie sieht ein typischer Arbeitstag bei Ihnen aus?
- Welche Aufgaben kommen häufig vor? Welche gehören nicht in Ihren Bereich?
- Welche Themen benötigen besonderes Spezialwissen?

Arbeitsorganisation

- Welche Prozesse gibt es für ...?
- Welche Hilfsmittel oder Systeme nutzen Sie regelmäßig?
- Welche Abstimmungswege funktionieren gut?

Projekte

- Welche Projekte laufen aktuell? Welche wurden gerade abgeschlossen?
- Welche Projekte waren besonders erfolgreich?
- Wo gab es Schwierigkeiten oder Konflikte?
- Welche Learnings sollen besprochen werden?

Netzwerke

- Wer sind die wichtigsten Ansprechpartner:innen intern und extern?
- Wer sollte für bestimmte Themen unbedingt mit eingebunden werden?
- Mit welchen Kolleg:innen tauschen Sie sich regelmäßig aus?

Unternehmenskultur

- Wie werden Entscheidungen tatsächlich getroffen?
- Welche Kommunikationsformen sind üblich?
- Welche Themen gelten als sensibel?
- Welches Verhalten wird im Team geschätzt?
- Welche „Fettnäpfchen“ sollte man vermeiden?

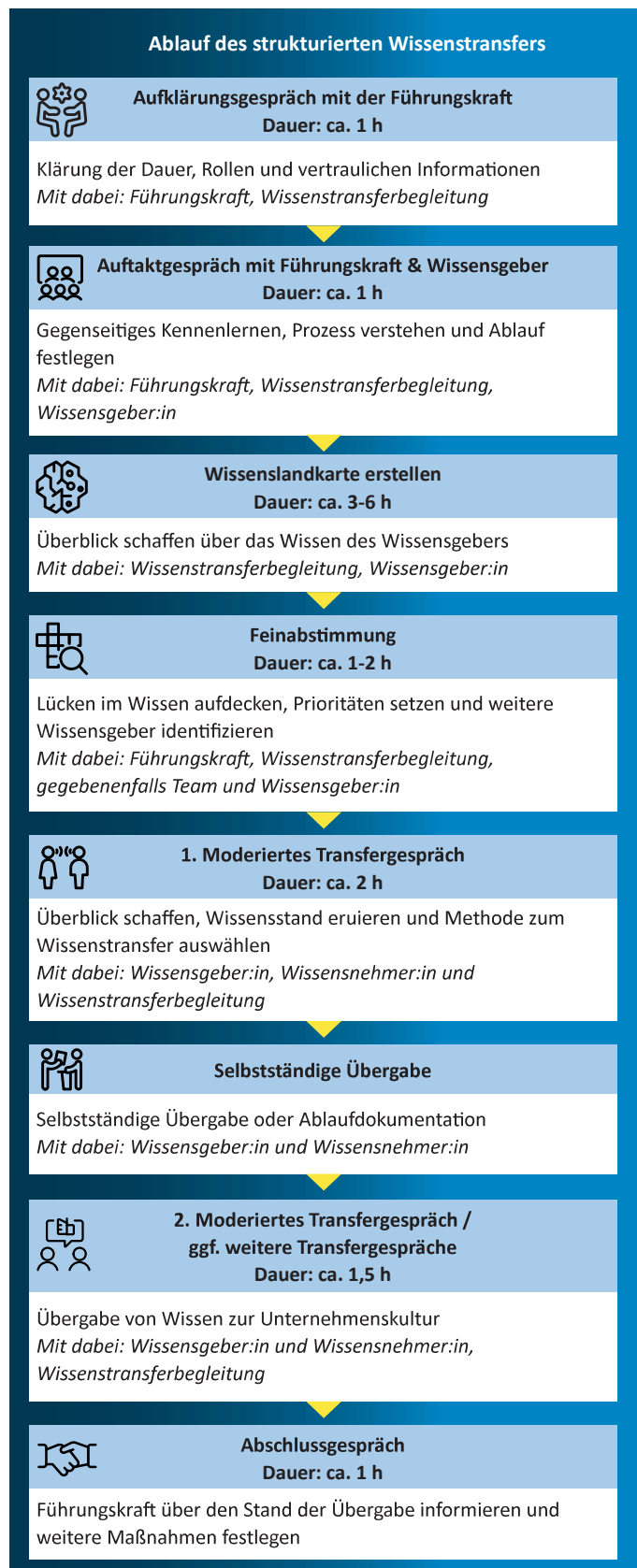


Abbildung 2: Ablauf des strukturierten Wissenstransfers
(Quelle: Claudia Prock)

Die Route auswählen: Feinabstimmung gefragt

Wer ein Navi nutzt, entscheidet sich bewusst für eine Route mit einem bestimmten Verkehrsmittel. Genauso erfolgt auch jetzt eine Feinabstimmung durch die Führungskraft und gegebenenfalls das Team.

- › Welche Themen sind besonders erfolgskritisch?
- › Welche Wissenspakete sollen an wen übergeben werden?
- › Für welche Inhalte reicht eine gute Dokumentation, wo braucht es Gespräche?

Übergabe und Einarbeitung: Tempo raus, Reflexion an

Nach der Feinabstimmung der Wissenslandkarte startet der Übergabe- und Einarbeitungsprozess. Es hat sich bewährt, Wissensgeber:innen und Wissensnehmer:innen dabei moderierend zu begleiten. Das erste Transforgespräch dient dazu, den Wissensstand zu relevanten Themenbereichen abzuklären sowie einen zeitlichen Übergabeplan und die Art der Dokumentation festzulegen. Viele arbeiten zum Beispiel mit Excel-Listen, die mit der Mindmap verknüpft sind. Jede Wissenskategorie ist in einem eigenen Tabellenblatt dargestellt, in dem die Details ebenso wie Links zu relevanten Dokumenten eingetragen werden können.

WAS TUN, WENN ES NOCH GAR KEINE NACHFOLGE GIBT?

Wenn die nachfolgende Person noch nicht im Unternehmen ist, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

- › Gestaltung der Wissenslandkarte (Transferbegleitung und ausscheidende Person)
- › Feinabstimmung mit der Führungskraft
- › interimistische Übergabe an ein Teammitglied (aber nicht an die Führungskraft)
- › Dokumentation der wesentlichen Informationen anhand der Hauptkategorien der Wissenslandkarte
- › Hinterlegen von Links
- › gegebenenfalls: kurze Audioaufnahmen mit Erklärungen

Der Vorteil dieses Vorgehens: Das Erarbeiten der Wissenslandkarte sorgt für Überblick und ein strukturierteres Vorgehen bei der Dokumentation.

Neben der klassischen Einarbeitung hat es sich bewährt, mindestens zwei bis vier moderierte Transforgespräche zu führen. Diese Gespräche gehen deutlich tiefer als klassische Einarbeitungen. Sie schaffen Raum, um

- › Erfahrungen zu reflektieren,
- › heikle Themen zu diskutieren,
- › Erwartungen anzusprechen,
- › Rollenbilder kritisch zu hinterfragen und
- › kulturelle Besonderheiten sichtbar zu machen.

Die Moderation hilft außerdem dabei, komplexe Inhalte zu strukturieren und Wissensnehmer:innen nicht mit Details zu überfordern.

Brücke zwischen den Generationen

Wissenstransfer bedeutet nicht nur, Informationen weiterzugeben. Es geht darum, Menschen ins Gespräch zu bringen, Erfahrungen sichtbar zu machen und gegenseitiges Verständnis zu fördern. Der Aufwand dafür ist überschaubar: Bereits wenige Stunden strukturierte Arbeit können einen Unterschied machen. Denn ein strukturierter Wissenstransfer baut Brücken: zwischen Erfahrung und Zukunft, zwischen alten und neuen Mitarbeitenden – und zwischen den Generationen.



Wissenstransfer in der Praxis. Von Amelie Funcke, Ingo Sell und Jenny Stumper. managerSeminare Verlags GmbH 2025.

Praxis Wissenstransfer. Erfolgsstrategien und bewährte Lösungswege. Von Christine Erlach und Angelika Mittelmann. Hanser 2025.



Foto: © Erika Mayer

Claudia Prock

war 13 Jahre als Personalentwicklerin tätig, bevor sie 2018 ihre Firma Transferwissen gründete. Seither arbeitet sie als Beraterin, Trainerin und Business-Coach.

personal manager

Awards

Der personal manager holt anlässlich seines 25-jährigen Bestehens gute Personalarbeit vor den Vorhang.

Mehr erfahren
personal-manager.at/awards

