



Expert Transfer Model (ETM)TM

Ein Praxismodell für den
Wissens- und Erfahrungstransfer



Die älter werdende Gesellschaft ist die Herausforderung unserer Tage. In den Organisationen (Unternehmen/Behörden) führt der demografische Faktor zu personalpolitischen Maßnahmen, die von nicht unerheblichen Anstrengungen zu begleiten sind: Die einen gehen in Rente, nehmen viel Wissen und Erfahrungen mit, die anderen kommen neu in die Organisation, müssen als Nachfolger eingearbeitet und in die Organisation integriert werden.

Um gendergerechte Sprache zu gewährleisten und zugleich die Lesbarkeit des Textes nicht zu beeinträchtigen, haben wir maskuline wie feminine Nomen im Wechsel benutzt.

»Ich finde es sinnvoll, mein Know-how weiterzugeben und mein Wissen und meine Erfahrung für die nächste Generation nutzbar zu machen!«

Dr. Helmut Nold

In diesen Kontext hat unser Institut ein wissenschaftlich basiertes Instrument – ETM -gestellt, das vor allen Dingen diejenigen Führungskräfte und Experten unterstützen soll, die demnächst ausscheiden und für ihre Position einen qualifizierten Übergang ins Auge gefasst haben: eine Nachfolgerin, die vom Wissen und den Erfahrungen des Vorgängers profitieren kann.

Für die Organisation wird dadurch gewährleistet, dass Wissenslücken vermieden werden, spezialisiertes Expertenwissen nicht verloren geht und wesentliche Kompetenzen übertragen werden können. Die Kontinuität von Führungs- und Expertenpositionen steht im Vordergrund unseres Verfahrens.

Im Einzelnen bedeutet dies für eine ausgewogene demografische Organisationsentwicklung, dass

- relevantes Wissens -und Erfahrungssachverhalte nicht verloren gehen,
- der Nachfolger in diesen Entwicklungsprozess Verhaltensoptionen einbringen kann, die die Passung ihrer Persönlichkeit mit den Anforderungen der avisierten Stelle im Blick hat,

- ausscheidende Stelleninhaberinnen über die Selbstreflexion ihrer Erfahrungen und Alltagsroutinen auch ihr „stilles Wissen“ (tacit knowledge) kenntlich machen kann,
- das organisationale Angebot zur Personal- und Organisationsentwicklung bereitgestellt werden kann, um so für die Stelle relevante Lern- und Entwicklungsziele des Nachfolgers zu unterstützen („Coaching“).

Dieses Verfahren wird durch uns, das Institut für Management und Organisation (IMO) GmbH durchgeführt. Das Vorgehen wurde in einem Pilotprojekt 2023/24 erprobt und wissenschaftlich begleitet. Es gliedert sich in wesentlich drei Teile.

Kontakt

Prof. Dr. Rolf Taubert
IMO - Institut für
Management und
Organisation GmbH
www.imo-bochum.de

Baustein 1 – Exploration und Datenaufbereitung

- **Ziel:** Ermittlung des impliziten Handlungswissens in Einzelinterviews und Verdichtung und Priorisierung der Interviewergebnisse.
- **Vorgehen:** Teilstrukturierte Fragen zu Stellenmerkmalen, Belastungen und Erfolgsfaktoren. Anschließend Datenaufbereitung.
- **Ergebnis:** Dokumentierte Selbstreflexion und Basis für den Transfer-Workshop als Übersicht relevanter Komponenten und Handlungsstrategien → Vorbereitung für den Wissenstransfer.

Baustein 2 – Workshop „Pro Future“ und Coaching

- **Ziel:** Gemeinsamer Workshop („Pro Future“) zum Abgleich der Erkenntnisse und Vertiefung der im Workshop ermittelten Lernfelder (Entwicklung eines erweiterten Verhaltensrepertoires durch ein individuelles Coaching).
- **Vorgehen:** Gegenüberstellung der Erfahrungen, Reflexion durch die Nachfolgenden, Diskussion zu herausfordernden Situationen. Individuelle Coaching-Gespräche zu Rollenverständnis, Erwartungsmanagement, Umgang mit komplexen Situationen.
- **Ergebnis:** Identifikation von Handlungs- und Lernfeldern für die neue Position und nachhaltige Kompetenzentwicklung, gezielte Vorbereitung auf Führungs- und Fachaufgaben.

Baustein 3 – Begleitung in den Ruhestand

- **Ziel:** Unterstützung für ausscheidende Personen beim Übergang in eine neue Lebensphase.
- **Vorgehen:** Reflexion persönlicher Ressourcen und Interessen, gegebenenfalls Vermittlung an Netzwerke oder Ehrenämter.
- **Ergebnis:** Stabilisierung des Selbstwertgefühls und Perspektiven für den Ruhestand.

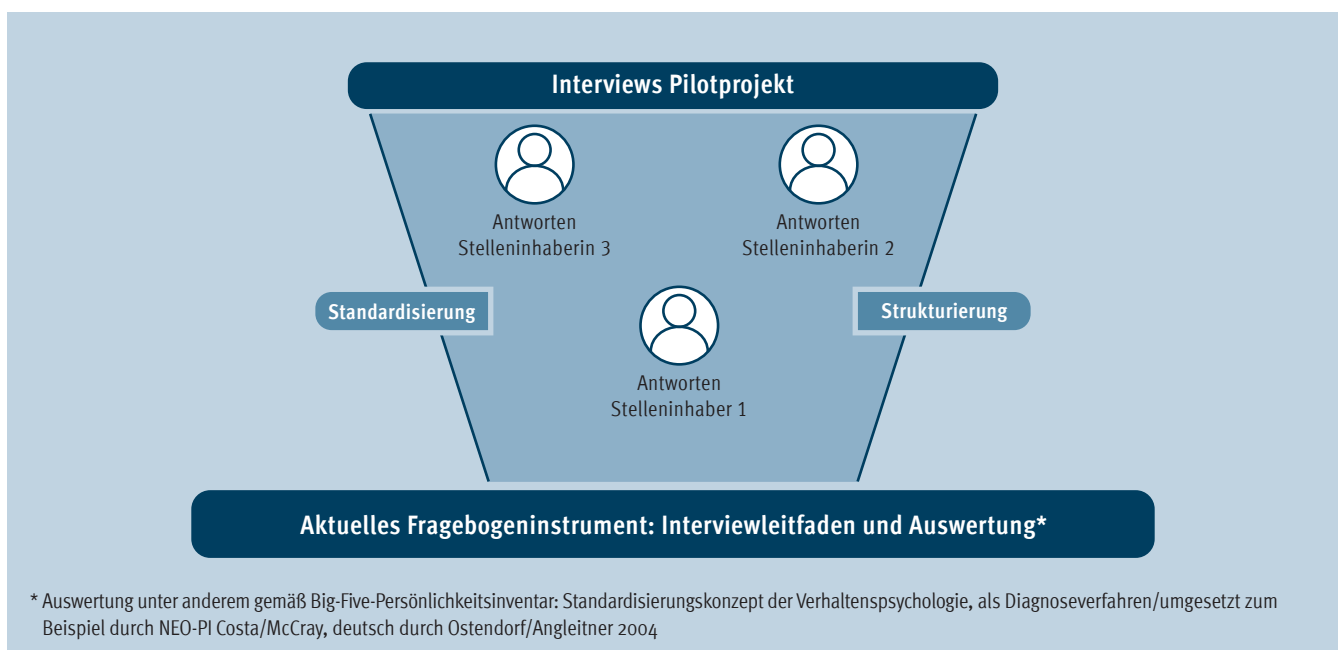


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Entwicklungsprozesses im Verfahren

»Gut, dass ich auf Kenntnisse und Praxis meines Vorgängers aufbauen kann!«

Hanna Brand

Der Interviewleitfaden

- **Hauptteil**
 - Stellenmerkmale
 - Belastungsfelder
- **Supplement**
 - Mikropolitik
 - Beziehungsmanagement
 - Kompetenzmanagement
 - Selbstmanagement
 - Begleitung in den Ruhestand

Das Verfahren kann flexibel genutzt und relevante Module des Supplements dem Hauptteil (Stellenmerkmale, Belastungsfelder) angefügt werden.

Sich wissenschaftlich der Kategorie **Erfahrung** zu nähern, bedeutet auf drei akademische Quellen der Exploration zurückzugreifen:

Im Mittelpunkt des vorliegenden Verfahrens steht (siehe Abb. 2) ein moderiertes Gespräch zwischen dem Stelleninhaber und der Nachfolgerin (der Workshop „Pro Future“) das auf Basis explorativer Einzel-Interviews mit den beiden Gesprächspartnern geführt wird.

Wissenschaftliche Quellen der Exploration

- **Arbeitswissenschaften:** Kompetenzen, erfolgsrelevantes Verhalten
- **Psychologie:** Belastungsfaktoren, Motivatoren, Copingstrategien
- **Organisationswissenschaften:** Organisationsklima, Erfolgsfaktoren, Anforderungen



Im Workshop „Pro Future“ werden die Verhaltensmuster und -präferenzen der Beteiligten graphisch gegenübergestellt.

In der Moderation werden die unterschiedlichen Vorgehensweisen im Umgang mit Themen und Herausforderungen thematisiert. Erfahrungen der Stelleninhaberin oder des Stelleninhabers werden hierdurch deutlich und können durch den Nachfolger oder die Nachfolgerin reflektiert werden (vgl. Abb.3).

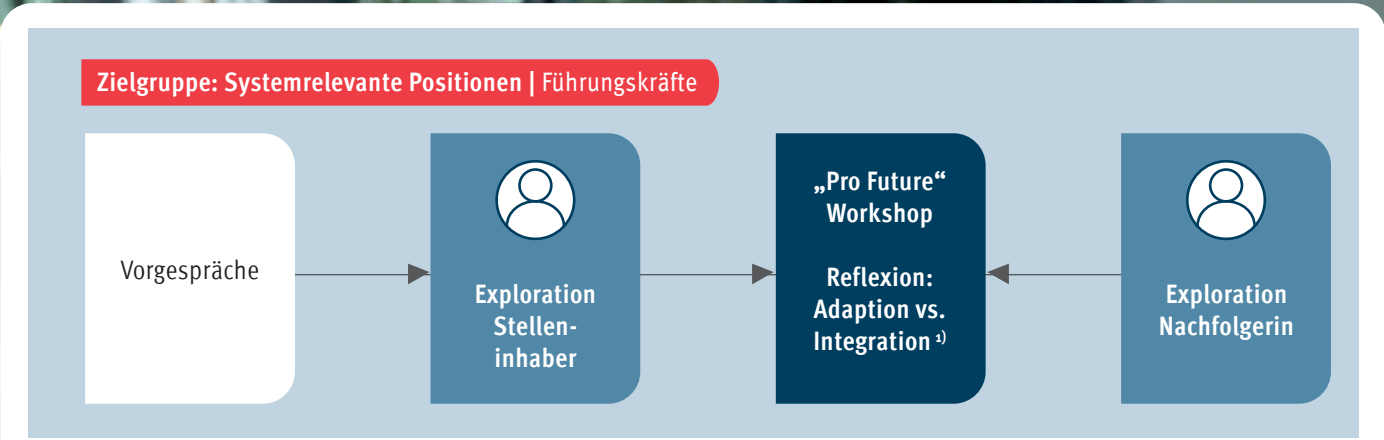


Abbildung 2: Prozessdarstellung ETM

Wertvolle Kompetenzen für Erfolg der Stelle – Überzeugungsfähigkeit

	StelleninhaberIn	Nachfolger
• kreative Vorschläge unterbreiten		■
• Vertrauenswürdigkeit aufbauem	■	■
• Willenskraft und Fokussierung	■	
• Interessen der Entscheider:innen berücksichtigen		
• Argumentationsgeschick, Kompromissbereitschaft	■	
• Kompetenz/Expertise demonstrieren		
• Kritik- und Verhandlungsfähigkeit	■	■
• Körpersprache gezielt einsetzen	■	

Abbildung 3: Beispiel einer Auswertung

1) Grundlage der Didaktik dieses Workshops sind u.a. die Evaluationen der jeweiligen Interviewergebnisse der Beteiligten.

Erfolgreicher Generationenwechsel in Führung – Wissen bewahren, Zukunft gestalten

Wie gelingt der reibungslose Übergang in Führungspositionen?
Wie kann wertvolles Erfahrungswissen erhalten und für die
nächste Generation nutzbar gemacht werden?

Jede Organisation steht vor der Herausforderung, das Know-how ihrer Schlüsselpersonen zu sichern und ausscheidenden Führungskräften einen strukturierten Wissenstransfer zu ermöglichen. Doch entscheidendes Handlungswissen – das Gespür für Netzwerke, personelle Zusammenhänge, Problemfelder und bewährte Lösungsstrategien – ist selten dokumentiert und nicht einfach abrufbar. Es steckt in Erfahrungen, in intuitiven Entscheidungen und im Verständnis organisationaler Dynamiken.

Mit dem **Expert Transfer Model (ETM)™** bietet das Institut für Management und Organisation (IMO) GmbH eine bewährte Lösung für den gezielten Wissenstransfer. **Ein erfahrener Coach oder Berater moderiert diesen strukturierten Prozess**, identifiziert die entscheidenden Elemente des Handlungswissens und macht sie für die Nachfolgerinnen transparent. Dies ermöglicht es den neuen Stelleninhaberinnen, **das Lernpotenzial für sich zu erkennen, individuelle Adaptionmöglichkeiten zu entwickeln und gezielt Kompetenzen aufzubauen**. Dabei geht es nicht nur um den Transfer von Wissen, sondern um eine reflektierte Auseinandersetzung mit erfolgskritischen Faktoren, um eine nachhaltige Integration in das neue Umfeld zu gewährleisten.

Profitieren Sie von unserer langjährigen Expertise in der Begleitung organisationaler Veränderungsprozesse. **Sichern Sie den Erfolg Ihrer Führungskräfte – und damit die Zukunft Ihrer Organisation**. Lassen Sie uns gemeinsam den Übergang gestalten. **Kontaktieren Sie uns für weitere Informationen!**

Institut für Management und Organisation (IMO) GmbH
Am Walzwerk 25 | 45527 Hattingen
www.imo-bochum.de