

Nachfolge regeln: So finden Sie die passende Führungskraft

Dieses eBook richtet sich an alle, die unternehmerische Verantwortung weitergeben wollen. Denn Nachfolge ist mehr als ein Datum im Kalender. Es ist ein Prozess, der Klarheit, Weitsicht und starke Partner:innen braucht.

Viele Unternehmer:innen zögern, weil Emotionen, Unsicherheiten oder fehlende Strukturen den Übergang belasten. Wir zeigen Wege, wie Sie rechtzeitig ins Handeln kommen – mit Überblick, gezielter Unterstützung und dem richtigen Matching.

Nachfolge bedeutet nicht loslassen müssen, sondern gut übergeben dürfen. Und genau dabei begleiten wir Sie – Schritt für Schritt.





Inhalt

Kommt der Führungskräfte­mangel?
Oder ist er längst da?

3

Arten der Unternehmensnachfolge

4

Die Kunst, den oder die Richtige:n zu finden

7

Sechs Dimensionen für nachhaltige
Führungsqualität

8

Bausteine der epunkt Nachfolgeplanung

10

Wissen geht, wenn Menschen gehen?
Interview mit Lukas Alberer

15



Kommt der Führungskräftemangel?

Oder ist er längst da?

„Der flächendeckende Fachkräftemangel allein würde schon ausreichen, um mittelbar einen Führungskräftemangel nach sich zu ziehen“, schreibt Führungskräfte-Coach Theresia Volk in Power needs Belonging.

Die Realität: Der Führungskräftemangel ist nicht im Anmarsch – er ist längst angekommen. Und für viele Unternehmen wird er zum strategischen Risiko.

Laut dem aktuellen Arbeitsbarometer wollen gerade einmal 31 % der Arbeitnehmer:innen überhaupt eine Führungsrolle übernehmen. 53 % lehnen eine Karriere in der Führungsebene sogar aktiv ab. Die Gründe? Psychischer Druck, mangelnde Entwicklungsperspektiven und schlichtweg keine Lust auf Verantwortung.

Das Problem: Führung wird zur unbesetzten Schaltzentrale. Und besonders in der Nachfolgeplanung klafft dadurch eine gefährliche Lücke.

Nachfolgeplanung in Österreich: Eine tickende Uhr

Wenn langjährige Geschäftsführer:innen oder Schlüsselkräfte das Unternehmen verlassen – sei es durch Ruhestand, Neuorientierung oder persönliche Gründe – muss jemand bereitstehen, der das Steuer übernimmt. Klingt logisch, passiert aber zu selten strukturiert.

Bis 2029 stehen in Österreich rund 51.500 Unternehmen vor einer potenziellen Nachfolge. Das entspricht knapp 23 % aller Arbeitgeberunternehmen im Land. Mehr als 692.000 Arbeitsplätze könnten in den kommenden Jahren auf dem Spiel stehen, wenn diese Unternehmensnachfolgen nicht gelingen.

Wirtschaftskammer Österreich [Nachfolgestrategie](#)

Die Zeit läuft und wer keine klare Nachfolgestrategie hat, gefährdet nicht nur sein Unternehmen, sondern auch Standort und Beschäftigung.



Arten der Unternehmensnachfolge

Nachfolge bedeutet Chancen – für frische Perspektiven, neue Führung und nachhaltiges Wachstum. Ob innerhalb der Familie, durch das bestehende Team oder externe Nachfolger:innen: Dieses Kapitel zeigt, wie vielfältig erfolgreiche Übergaben heute gelingen können – wenn man sie frühzeitig und strategisch angeht. epunkt begleitet den Prozess mit Erfahrung, Fingerspitzengefühl und dem Blick für den Perfect Match. Denn wer heute richtig entscheidet, sichert die Zukunft von morgen.

Familieninterne Nachfolge

Die Übergabe an ein Familienmitglied klingt romantisch und ist in Österreich nach wie vor der Klassiker. Doch was, wenn der Sohn keine Lust hat, die Tochter lieber ins Ausland geht oder die nächste Generation schlicht überfordert ist? Emotionen, unausgesprochene Erwartungen und alte Familienkonflikte können die Unternehmensnachfolge in ein Minenfeld verwandeln. Externe Berater wie epunkt bringen hier dringend benötigte Objektivität in die Diskussion, helfen bei der Einschätzung der tatsächlichen Eignung der Nachfolger:innen – und können auch unangenehme Wahrheiten diplomatisch auf den Tisch bringen.

Unternehmensinterne Nachfolge

Wenn verdiente Mitarbeitende oder das Führungsteam übernehmen, scheint alles in besten Händen – zumindest auf den ersten Blick. Doch interne Nachfolger:innen sind nicht automatisch gute Unternehmer:innen. Häufig fehlt es an Kapital, Risikobereitschaft oder strategischer Weitsicht. Der Wandel vom Angestellten zur Führungskraft mit echter Ergebnisverantwortung ist größer, als viele denken. epunkt kann nicht nur bei der Potenzialanalyse unterstützen, sondern auch beim Aufbau gezielter Entwicklungsmaßnahmen und beim Finden externer Ergänzungen im Führungsteam.



Externe Nachfolge

Ein:e neue:r Eigentümer:in von außen bringt neue Ideen – doch nicht selten auch ein „Elefant im Porzellanladen“-Syndrom. Mitarbeitende rebellieren, Stammkunden springen ab, der Kulturfit wird völlig unterschätzt. Wer sich für diese Option entscheidet, braucht exzellentes Matching und tiefes Branchenverständnis. Hier kommt epunkt ins Spiel: Mit fundierter Marktexpertise und einem sorgfältigen Auswahlprozess finden sie Persönlichkeiten, die nicht nur fachlich, sondern auch menschlich zur DNA des Unternehmens passen.

Verkauf an Dritte

Ein lukrativer Verkauf mag auf dem Papier attraktiv wirken – doch der Teufel steckt im Detail. Wer nur auf den Kaufpreis schaut, riskiert den Ausverkauf seiner Lebensleistung. Die richtige Käuferstruktur, die Absicherung von Arbeitsplätzen, Integrität und Zukunftsfähigkeit sind ebenso wichtig wie der finale Betrag auf dem Konto.

Commitment Level: Japan **Nachfolge mit Familiengefühl**



In den Bergen von Ishikawa empfängt das Hōshi Ryokan seit über 1.300 Jahren seine Gäste – geführt von 46 Generationen der Familie Hoshi. Es zählt zu den ältesten Unternehmen der Welt und steht sinnbildlich für eine tief verwurzelte japanische Tradition: den Fortbestand über Generationen hinweg.

Das dahinterliegende Prinzip heißt „ie“ – der Erhalt des Hauses. Dabei geht es weniger um Blutsverwandschaft als um Verantwortung und Fähigkeiten. Die Familie wird als Institution verstanden, die über die biologische Linie hinausgeht.

So ist es in Japan gängige Praxis, dass Unternehmer erwachsene Männer adoptieren, um ihr Lebenswerk in fähige Hände zu geben – etwa langjährige Mitarbeiter, Schwiegersöhne oder externe Führungstalente. Rund 90 % aller Adoptionen in Japan betreffen aus genau diesem Grund erwachsene Männer.

Ein prominentes Beispiel: Suzuki, einer der größten Autobauer des Landes, übergab das Ruder nicht an einen Sohn, sondern adoptierte einen externen Manager.

wir – Das Magazin für Unternehmerfamilien



Fusion oder Übernahme

Zusammenschlüsse versprechen Wachstum, neue Märkte und Synergieeffekte – doch in der Praxis scheitern viele Fusionen an der Realität. Unterschiedliche Unternehmenskulturen, Machtkämpfe im Management und chaotische Prozesse machen aus dem Traum schnell einen Albtraum. Wer hier erfolgreich sein will, braucht eine externe Perspektive und erfahrene Lotsen.

Liquidation

Die Auflösung eines Unternehmens ist meist das letzte Kapitel – bitter, aber manchmal unausweichlich. Doch auch hier gilt: Der Abgang kann professionell, geordnet und fair gestaltet werden. Statt Chaos und Frust helfen erfahrene Partner wie epunkt, letzte Chancen zu nutzen, qualifiziertes Personal neu zu vermitteln und den Übergang für alle Beteiligten abzufedern.

Nachfolge ist kein Zufall, sondern eine Frage der Haltung und Planung.

Wer früh genug handelt, schafft Optionen. Wer sich helfen lässt, gewinnt Klarheit. epunkt bringt nicht nur Expertise in Personalfragen, sondern auch die emotionale Intelligenz, die ein so sensibler Prozess wie die Unternehmensnachfolge verlangt.



**Mag. Daniel Marwan,
CEO**

»Viele glauben, eine gute Führungskraft findet man über Netzwerke oder Zufall. Wir wissen: Sie findet sich über Klarheit im Anforderungsprofil, saubere Diagnostik und durch den Mut, auch einmal Nein zu sagen.«



Die Kunst, den oder die Richtige:n zu finden

Was moderne Führung ausmacht und wie epunkt den Perfect Match realisiert

In einer Zeit, in der Transformation, Fachkräftemangel und Wertewandel den Alltag bestimmen, entscheidet die Qualität von Führung über alles: Stabilität, Innovation, Wachstum. Besonders im Nachfolgekontext ist klar: Die falsche Besetzung kostet das Unternehmen die Zukunft – die richtige kann sie sichern.

Was moderne Führung heute wirklich braucht

Vergessen Sie Statussymbole und Durchgriff-Mentalität.



Fachlich top, aber führungsschwach? Das reicht nicht mehr.

Viele glauben immer noch: Wer fachlich glänzt, wird auch in Führung brillieren. Falsch gedacht. Die McKinsey Global Leadership Survey mit über 2.500 internationalen Führungskräften belegt das Gegenteil:

Unternehmen, die auf Leadership-Potenzial statt Fachkarriere setzen, haben langfristig produktivere Teams, niedrigere Fluktuation und höhere Innovationsraten.



Sechs Dimensionen für nachhaltige Führungsqualität



Mag. Andrea Bertl
Managing Director

»Im Recruiting zählt mehr als reine Fachkompetenz – die kulturelle Passung ist oft der entscheidende Faktor. Deshalb empfehle ich die Balanced Six® Analyse, um genau dieses Gleichgewicht sichtbar zu machen und Unternehmen dabei zu helfen, die wirklich passenden Talente zu gewinnen.«

Die Balanced Six® Methode analysiert die Persönlichkeit von Kandidat:innen entlang sechs relevanter Dimensionen:

6

Arbeitsstil – z. B. strukturiert vs. flexibel

Führungsstil – autoritär, unterstützend oder partizipativ

Kommunikationsstil – direkt, verbindlich, zurückhaltend

Entscheidungsstil – datenbasiert oder intuitiv

Konfliktstil – vermeidend oder konfrontierend

Veränderungsstil – innovationsfreudig oder sicherheitsorientiert

Diese sechs Achsen machen nicht nur Potenziale sichtbar, sondern auch blinde Flecken, Entwicklungsfelder und kulturelle Anschlussfähigkeit.

Die Psychologin Prof. Dr. Ute Hülshager (Universität Maastricht) betont die Bedeutung strukturierter Persönlichkeitsdiagnostik in der Führungsauswahl:

„Objektive Persönlichkeitsverfahren erhöhen die Validität von Auswahlprozessen und reduzieren Verzerrung durch Sympathie oder Status.“



Warum Selbstbild ≠ Fremdbild

Eine Besonderheit der Balanced Six® Methode ist die Gegenüberstellung von Selbstbild und Fremdbild. Denn Führung ist immer auch Beziehungsarbeit – und damit subjektiv erlebbar.

Eine Studie der ETH Zürich kommt zu dem Schluss:

„Die größte Lücke in der Führungskräfteentwicklung entsteht dort, wo die Selbsteinschätzung stark vom Fremdbild abweicht – insbesondere in den Bereichen Kommunikation und Konfliktmanagement.“

Die Methode deckt genau diese Lücke auf. Sie fördert Selbstreflexion und legt gleichzeitig offen, wie Führung auf andere wirkt – ein zentraler Aspekt für nachhaltige Nachfolgebesetzungen.

Anwendung in der Nachfolgebesetzung

epunkt nutzt die Balanced Six® Methode gezielt im Rahmen der Unternehmensnachfolge. Denn gerade in sensiblen Übergabesituationen ist es entscheidend, dass die neue Führungskraft nicht nur qualifiziert, sondern auch kompatibel ist.

Dabei stehen zwei Fragen im Zentrum:

- Passt die Führungskraft zur bestehenden Unternehmenskultur?
- Ist sie in der Lage, sowohl Stabilität als auch Weiterentwicklung zu sichern?

Internationale Forschung stützt diesen Ansatz. Eine Meta-Analyse der University of Cambridge (2023) zeigt: „**Matching Leadership Style and Organizational Culture significantly increases integration success and long-term retention.**“

Dank der systematischen Vorgehensweise der Balanced Six® Methode wird die Nachfolgeplanung nicht dem Zufall überlassen, sondern zu einem transparenten, messbaren und nachhaltigen Prozess. Weitere Informationen finden Sie in der [epunkt Persönlichkeitsanalyse \(PDF\)](#).

„Great leadership today means creating psychological safety, not just providing strategic clarity.“

Amy Edmondson (Harvard)



Bausteine der epunkt Nachfolgeplanung

	01. Führung gezielt besetzen Executive Search für Nachfolger:innen
	02. Onboarding und Leadership-Coaching „Ready to Lead“-Coachingprogramm
	03. Übergabe gestalten Führung weitergeben. Verantwortung sichern.
	04. Positionierung Beratung über die Nachfolge hinaus

In vielen Unternehmen kommt früher oder später der Moment, in dem Verantwortung übergeht. Nicht abrupt, sondern schrittweise. Nicht nur auf dem Papier, sondern auch in Köpfen, Strukturen und Beziehungen. Führung abzugeben und neu zu übernehmen, ist ein Prozess, der mit vielen Fragen verbunden ist. Wer passt in diese Rolle? Wie gelingt der Übergang intern wie extern? Und was braucht es, damit neue Führung nicht nur funktioniert, sondern trägt?

Dieses Kapitel beleuchtet, wie Unternehmen diesen Weg gut gestalten können.

Es geht um Auswahlprozesse, die über Lebensläufe hinausgehen.

Um Begleitung, die neue Rollen stärkt.

Und um Strukturen, die Vertrauen ermöglichen.

Nicht jede Lösung ist standardisierbar. Aber vieles ist planbar – wenn man rechtzeitig beginnt.

Deshalb stehen wir Entscheiderinnen und Entscheidern gerne frühzeitig und unverbindlich als Sparringspartner zur Seite – lange bevor konkrete Übergaben anstehen. Denn gute Nachfolge beginnt oft mit einem offenen Gespräch und dem richtigen Impuls zur richtigen Zeit.



epunkt ist eine der führenden Adressen für Management-Recruiting in Österreich. Mit tiefem Marktverständnis und einem starken Netzwerk schaffen wir Verbindungen, die langfristig wirken – fachlich, menschlich und strategisch. Unser Ziel: Führungspersönlichkeiten finden, die passen und bleiben.

Führung.gezielt besetzen Neues Kapitel. Richtige Entscheidung.

Wir unterstützen Sie bei der Identifikation und Auswahl qualifizierter Persönlichkeiten für die Geschäftsführung oder das Top-Management. Im Fokus: Fachliche Eignung, persönliche Reife und kulturelle Passung – damit Ihre Organisation auch in Zukunft kraftvoll geführt wird.

Unsere Leistungen:

Anforderungsprofil-Workshop

Gemeinsam mit Ihnen und den zentralen Entscheidungsträger:innen definieren wir, was die ideale Nachfolger:in mitbringen soll – fachlich, strategisch und menschlich. Klar. Realistisch. Zukunftsorientiert.

Wen (be)fördern, wen holen?

Wir wissen, Loyalität allein ist kein Nachweis für Führungskompetenz. Wir unterstützen Sie dabei, die Eignung interner Kandidatinnen und Kandidaten klar einzuschätzen und zeigen auf, wann externe Persönlichkeiten die bessere Wahl sind. Grundlage dafür sind Persönlichkeitsprofile, Potenzialanalysen, strukturierte Auswahlprozesse und unser Gespür für den passenden Cultural-Fit.

Direktansprache & Active Sourcing

Über unser Netzwerk und gezielte Ansprache identifizieren wir Führungskräfte und High Potentials, die aktiv oder latent auf der Suche nach einer neuen Herausforderung in verantwortungsvoller Position sind.

Leadership- & Potenzialanalysen

Wir setzen auf fundierte Diagnostik – von Persönlichkeitsprofilen bis hin zu praxisnahen Assessment-Formaten. Damit Sie Sicherheit gewinnen, wer wirklich ins Unternehmen passt und es in Ihrem Sinn weiterentwickeln kann.

Family Fit-Check

Gerade in eigentümergeführten oder familiennahen Strukturen ist es entscheidend, ob die neue Person auch in das bestehende Gefüge passt. Wir prüfen nicht nur Kompetenzen, sondern auch Werte, Kommunikationsstil und Haltung.



Assessment & Hearing: Fundierte Auswahlprozesse mit Tiefgang

Wir begleiten Auswahlprozesse nicht nur strukturiert, sondern mit der nötigen Tiefe. In Einzelassessments und Hearings wird sichtbar, was in Lebensläufen und Erstgesprächen oft verborgen bleibt: persönliche Reife, kommunikative Klarheit und das tatsächliche Führungsverhalten. Unsere Formate ermöglichen einen objektivierten, nachvollziehbaren Entscheidungsprozess, besonders dann, wenn mehrere qualifizierte Kandidat:innen zur Auswahl stehen.

Ergänzend bieten wir als professionelle Zusatzleistung die vertrauliche Einholung von Referenzen an, speziell bei Führungspositionen. Dabei führen wir auf Augenhöhe Gespräche mit früheren Vorgesetzten oder relevanten Kontaktpersonen, um ein vollständiges Bild der Kandidat:innen zu erhalten. Diskret, respektvoll und mit dem Ziel, Ihre Entscheidung noch besser abzusichern.



Birgit Bajak Senior Sales Consultant

»Wir haben mehrfach erlebt, dass Favorit:innen im Hearing zurückfielen und andere plötzlich brillierten. Dieses Format ist unverzichtbar, wenn es um Führungsrollen geht.«

Onboarding und Leadership-Coaching Klar starten in neuer Verantwortung

Führung in einem bestehenden Unternehmen zu übernehmen, bringt mehr mit sich als eine neue Visitenkarte. Es geht um Vertrauen. Um Haltung. Und um das richtige Maß zwischen Weiterführen und Verändern.

Unser Coachingprogramm begleitet Führungspersönlichkeiten in dieser Übergangsphase – individuell, praxisnah und mit unternehmerischem Blick.

Das Coachingprogramm im Überblick Positionierung & Zieldefinition

Der erste Schritt im Coachingprozess ist eine fundierte Standortbestimmung:
Wo steht die Führungskraft aktuell? Welche Erwartungen stellt der Auftraggeber, die Auftraggeberin? Und was ist erforderlich, um nachhaltige Wirksamkeit zu entfalten?
Persönlichkeits- und Rollenklärung (inkl. Diagnostik bei Bedarf)
Auftragsklärung im Dreieck: Führungskraft – Auftraggeber:in – epunkt
Gemeinsame Entwicklung konkreter Coachingziele



Unternehmerisches Denken entwickeln

Führung in einem übergebenen Kontext verlangt unternehmerisches Verständnis: Entscheidungen unter Unsicherheit, Verantwortung für Kultur, Fokus auf Wirksamkeit.

- Methoden der Entscheidungsfindung
- Umgang mit Interessenskonflikten (z. B. Familie, Beirat, Team)
- Prioritäten setzen, ohne das Vertrauen zu verlieren
- Positionierung als neue Führungsperson

Führung im Wandel gestalten

Der Einstieg in ein bestehendes System braucht Fingerspitzengefühl. Unser Coaching legt den Fokus auf die ersten 100 Tage, aber auch auf den langfristigen Führungsstil.

- Kommunikations- und Erwartungsmanagement intern
- Sichtbarkeit und Authentizität als neue Führungskraft
- Delegieren, Zuhören, Klarheit schaffen
- Praktische Werkzeuge für Change Leadership

Persönliches Sparring – auch mit epunkt-CEO Daniel Marwan

Wichtige Phasen verdienen echten Austausch auf Augenhöhe. Im Coaching arbeiten unsere erfahrenen Coaches eng mit der übernehmenden Person – und je nach Bedarf auch mit Geschäftsführer Daniel Marwan als Sparringspartner.

- Persönliches Reflexionsformat
- Coaching-Mix aus Strategie, Haltung und Praxis
- Zugriff auf Netzwerk, Know-how und Erfahrungswerte

Übergang gestalten

Vertrauen erhalten

Die Verantwortung wechselt, aber das Vertrauen soll bleiben. Damit das gelingt, braucht es mehr als eine Unterschrift. Es braucht Klarheit über Rollen, Erwartungen und den gemeinsamen Weg. Wir begleiten Übergangsphasen aktiv – als neutrale Moderation, als Impulsgeber, als Strukturgeber.

Unser Ansatz für eine gelungene Übergabe

Gemeinsame Planung und Klarheit schaffen
Eine gute Übergabe beginnt lange vor dem letzten Arbeitstag. Wir moderieren Gespräche zwischen übergabender und neuer Führungskraft, identifizieren potenzielle Reibungspunkte und definieren Rollen frühzeitig.

- Gesprächsmoderation in vertraulichem Rahmen
- Abgrenzung von operativen vs. strategischen Verantwortlichkeiten
- Definition der Übergabephasen: Wer übernimmt was? Und wann?

Workshops für strukturierten Wissenstransfer

Wissen weiterzugeben ist mehr als Dokumentation. Es geht um implizites Wissen, Netzwerke, Entscheidungslogik. Wir schaffen den Raum dafür.

- Gemeinsame Rück- und Ausblicke: Was war, was kommt
- Methodisch begleitete Workshops zur Wissensweitergabe
- Aufbau eines internen Fahrplans für die ersten 100 Tage



Kommunikation intern und extern

Ein Wechsel an der Spitze betrifft nicht nur die Führung, sondern auch Mitarbeitende, Kund:innen, Partner und Öffentlichkeit. Wir unterstützen bei einer klaren, wertschätzenden Kommunikation – abgestimmt auf Zielgruppen und Kanäle.

- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie
- Begleitung interner Ankündigungen & externer Positionierung
- Empfehlungen zu Tonalität, Timing und Formaten

Begleitung der ersten 100 Tage

Die ersten Wochen sind entscheidend. Wir stehen der neuen Führungskraft beratend zur Seite, moderieren Feedbackprozesse und helfen bei der Verankerung in der Organisation.

- Coaching & Sparring in der Anfangsphase
- Check-ins mit Schlüsselpersonen
- Reflexion und Nachjustierung, wenn nötig

Positionierung

In vielen Fällen geht der Bedarf über die Übergabe selbst hinaus. Dann stehen wir auch nach dem offiziellen Wechsel mit zusätzlichen Leistungen zur Verfügung – abgestimmt auf Ihr Unternehmen und Ihre Rahmenbedingungen.

Erweiterbare Leistungen:

- Empfehlungen für Steuer-, Rechts- oder Strukturberatung
- Ausrichtung von HR-Prozessen auf die neue Führung (Rollen, Strukturen, Verantwortlichkeiten)

Unser Zugang bleibt dabei immer derselbe: pragmatisch, persönlich, (e)punktgenau.



Ihre Ansprechpartnerin

Birgit Bajak

Senior Consultant

Management-Recruiting

T. +43 1 523 82 07-22

E. Birgit.Bajak@epunkt.com



Wissen geht, wenn Menschen gehen?

Ein Gespräch mit Lukas Alberer über Wissenslandkarten, Unternehmenskultur und die Kunst, implizites Wissen lebendig zu halten.

Wer ist eigentlich Lukas Alberer – und warum sollten Unternehmen ihn kennen, bevor jemand das Licht im Büro das letzte Mal ausmacht?

Lukas Alberer aka „derWissensarchitekt“, ist kein klassischer Berater, er ist Wissensretter, Brückenbauer zwischen Generationen und ein Systemdenker mit großem Einfühlungsvermögen. Seine Mission: personengebundenes Wissen in Organisationen sichtbar, greifbar und vor allem übertragbar machen.



In einer Zeit, in der Schlüsselkräfte zunehmend in Pension gehen oder das Unternehmen wechseln, steht Lukas Alberer genau dort bereit, wo es oft brenzlich wird: am Übergang zwischen Erfahrung und Neuanfang. Sein Werkzeug? Die Wissenslandkarte – kein bloßes Formular, sondern ein moderierter Prozess, der Menschen ins Gespräch bringt, implizites Wissen sichtbar macht und Organisationen vor echten Wissensverlusten schützt.

Im Interview sprechen wir über:

den richtigen Zeitpunkt für einen Wissenstransfer (Spoiler: nicht erst, wenn jemand schon gekündigt hat), den Unterschied zwischen „alles ist dokumentiert“ und „jemand kann es tatsächlich anwenden“, warum Kultur und nicht Alter der entscheidende Faktor für Wissensweitergabe ist und warum gute Fragen manchmal wichtiger sind als jede Checkliste.

„Wissen ist entweder Macht – oder es ist die Ressource, die mehr wird, wenn man sie teilt. Die Denkweise entscheidet.“

Lukas Alberer



Herr Alberer, wie sehen Sie die Rolle des Wissenstransfers in der Unternehmenskultur?

Lukas Alberer: „Wissenstransfer ist das Herzstück einer lebendigen Unternehmenskultur. Wenn eine Organisation die Weitergabe von Wissen ernst nimmt, sollte dies in den Alltag integriert werden, etwa durch regelmäßige Reflexionen.“

Wie würden Sie Ihren Mehrwert für Unternehmen beschreiben – insbesondere dann, wenn Mitarbeitende ausscheiden oder eine Führungsrolle wechselt?

Lukas Alberer: „Mein Fokus liegt auf dem personengebundenen Unternehmenswissen. Wenn eine erfahrene Fachkraft oder Führungsperson das Unternehmen verlässt – sei es durch Ruhestand oder Wechsel – geht oft wertvolles Wissen verloren. Mein Ziel ist es, dieses Wissen strukturiert zu sichern und der nachfolgenden Person zugänglich zu machen, damit sie schneller wirksam wird. Ohne einen solchen Prozess heißt es oft nur: Du arbeitest dich schon ein, aber das ist weder effizient noch wertschätzend oder gar nachhaltig.“

Sie haben die Wissenslandkarte erwähnt – ist das ein zentraler Bestandteil Ihrer Arbeit?

Lukas Alberer: „Die Wissenslandkarte habe ich nicht selbst entwickelt, sondern sie ist Teil eines erprobten Systems aus dem Netzwerk um Ingo Sell (SellCT) und Jenny Stumper (Wissenstransfer Berlin) aus Deutschland, mit dem ich zusammenarbeite. Ich habe sie für meine Arbeit adaptiert und in meinen Workflow integriert, weil ich gemerkt habe, dass gute Visualisierungen wie diese den strukturierten Wissenstransfer im Unternehmen erheblich erleichtern – besonders beim Transfer von implizitem Wissen.“

Wann sollte man idealerweise mit dem Wissenstransfer beginnen?

Lukas Alberer: „Das ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Ich habe für eine erste Einschätzung einen Selbstcheck entwickelt, der fünf Fragen umfasst – z. B.: Kann das Team den Austritt auffangen? Je nachdem, ob man hier eher einfach, mittel oder kritisch ankreuzt, ergibt sich ein Risikomuster. Wenn viele Bereiche kritisch sind, sollte man sofort handeln und eine externe Begleitung hinzuziehen. Drei Monate vor dem Ausscheiden sind ein realistischer Zeitraum für einen Wissenstransfer, aber es kommt auf die Situation an.“



Ist die Nachfolgeperson beim Wissenstransfer immer direkt involviert?

Lukas Alberer: „Idealerweise ja – ein direkter 1:1-Austausch zwischen Wissensgeber:in und Wissensnehmer:in ist am effektivsten. Wenn keine Nachfolgeperson vorhanden ist, gibt es Methoden, um das Wissen trotzdem zu sichern, aber das ist weniger dynamisch und direkter.“

Wie entscheiden Sie, welches Wissen wirklich kritisch ist?

Lukas Alberer: „Das entscheiden nicht ich, sondern die Beteiligten, also Wissensgeber:in, Wissensnehmer:in und Führungskraft. Bei der Wissenslandkarte entsteht durch die Selbsteinschätzung schon eine erste Priorisierung. Ich moderiere den Prozess und stelle sicher, dass nichts Wesentliches übersehen wird – z. B. der Zugang zu einem System, an den niemand gedacht hat.“

Sie sagen, vieles davon könne man nicht einfach niederschreiben. Haben Sie ein konkretes Beispiel dafür?

Lukas Alberer: „Natürlich. Man kann zwar vieles dokumentieren, aber wer liest das alles? Nehmen wir deinen Arbeitsalltag: Wenn ich dich frage, wie deine Woche aussieht oder wie du Meetings führst, würdest du mir das spontan erzählen, in der Interaktion, nicht als zehnteitiges Dokument. Dieses implizite Wissen ist eng mit der Person vernetzt. Auch Netzwerkwissen ist ein gutes Beispiel: Wer kennt wen, auf welcher Messe hat man wen getroffen – das sind oft entscheidende Tipps, die nicht dokumentiert sind.“

Wie unterscheidet sich der Wissenstransfer bei Angestellten und bei Arbeiter:innen, etwa in der Produktion?

Lukas Alberer: „Bei kognitiven Tätigkeiten funktioniert der Transfer gut über Gespräche, z. B. mit der Wissenslandkarte oder auch über semi-strukturierte Interviews. In der Produktion, z. B. bei einem Hochofen, sollte der Wissenstransfer direkt an der Anlage stattfinden. Grundsätzlich gilt: Das Wissen soll in der Form übergeben werden, in der es gelebt wird.“

Sie scheinen den Prozess sehr flexibel zu gestalten?

Lukas Alberer: „Absolut. Mein Ziel ist es immer, dass das Wissen fließt. Ich passe die Methoden an – ob Workshop, Gespräch, gemeinsame Messebesuche oder praktisches Arbeiten. Der generelle Ablauf ist strukturiert, aber flexibel in der Ausgestaltung.“



Wie erleben Sie die Selbsteinschätzung im Vergleich zur Fremdeinschätzung?

Lukas Alberer: „Das ist oft unterschiedlich. Deshalb empfehle ich, den Selbstcheck auch von Teammitgliedern ausfüllen zu lassen. So erhält man ein umfassenderes Bild. Es kommt nicht selten vor, dass Führungskräfte Bereiche unterschätzen, die das Team als kritisch empfindet.“

Wie wichtig ist es, dass der Wissenstransfer von einer externen Person begleitet wird?

Lukas Alberer: „Sehr wichtig – vor allem bei kritischem Wissen. Externe Moderator:innen erhalten andere Informationen als interne. Sie sind neutral, unbelastet und können gezielt nachfragen. Außerdem entlasten sie die Organisation. Bei weniger kritischem Wissen kann es intern schon ausreichen, eine Vertreterregelung festzuzurren. Nicht immer ist eine externe Begleitung notwendig, aber sehr oft ist sie für alle Beteiligten sinnvoll.“

Man hört oft das Vorurteil, ältere Mitarbeitende teilen ihr Wissen nicht gern. Was ist Ihre Erfahrung?

Lukas Alberer: „Das hat weniger mit dem Alter zu tun, sondern mehr mit der Unternehmenskultur. Gibt es eine Kultur des Teilens? Wird Wissen wertgeschätzt? Ich hatte einen Fall, da hat jemand in einem Workshop symbolisch eine Schatztruhe gebaut und seine Figur daraufgestellt – sinnbildlich: Ich behüte mein Wissen. In solchen Fällen hilft es, empathisch zu moderieren und zu fragen: Was brauchst du, damit du dein Wissen gern teilst?„

Ist es auch schon vorgekommen, dass Sie zu spät dazugeholt wurden?

Lukas Alberer: „Natürlich. Idealerweise beginnt der Transfer früh, aber oft kommen Unternehmen erst auf mich zu, wenn jemand schon kündigt. Dann müssen wir den Prozess anpassen. Wichtig ist dann, dass die Erwartungshaltung realistisch ist: Es wird nicht mehr möglich sein, alles zu sichern.“

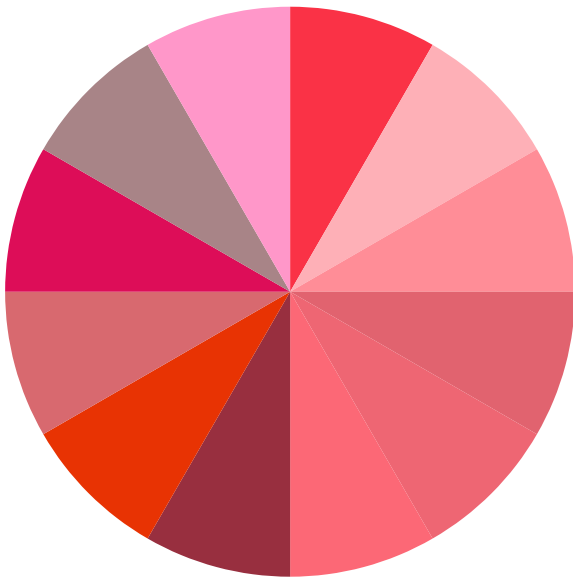
Und abschließend: Was ist Ihnen besonders wichtig, was sollten Unternehmen verstehen?

Lukas Alberer: „Wissenstransfer ersetzt keine Ausbildung und kein On- oder Offboarding. Aber er ist eine wertvolle, menschenfreundliche Methode, um implizites, personengebundenes Wissen zu sichern. Er bringt neue Mitarbeitende schneller in die Wirksamkeit und schützt das Unternehmen vor Wissensverlust – egal, ob bei Pensionierung, Fluktuation oder internen Veränderungen.“



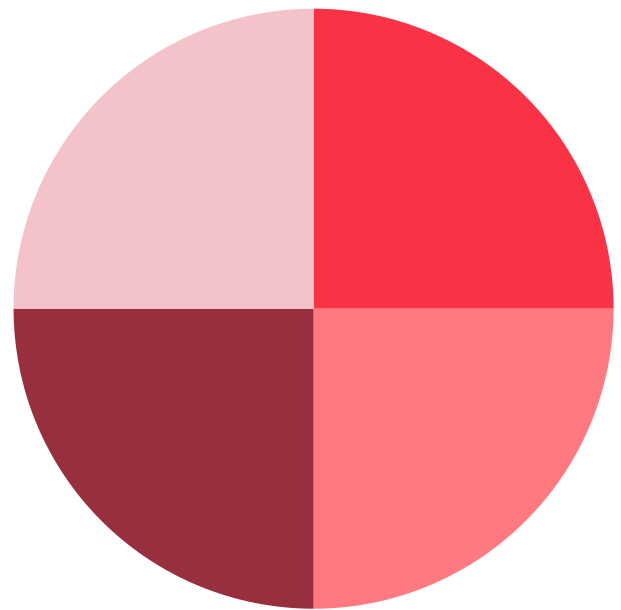
Recruiting ohne epunkt

- Stelle definieren
- Insetat schreiben
- Active Sourcing
- Internen Pool checken
- Checken, dass es keinen internen Pool gibt
- Auf Plattformen veröffentlichen
- Auf sehr vielen Plattformen
- Social Media Kampagne
- Video drehen
- Bewerbungen screenen
- Gespräche vereinbaren
- Beten, dass es klappt



Recruiting mit epunkt

- Beraten lassen
- Recruiting Prozess starten
- Potentielle Kandidat:innen erhalten
- Perfect Match finden



epunkt Linz
Harrachstraße 6
4020 Linz

epunkt Wien
Universitätsring 8
1010 Wien

epunkt Graz
Herrengasse 13
8010 Graz

epunkt Salzburg
Siezenheimer Straße 35
5020 Salzburg