Gewusst wie:
Organisationales Lernen und Wissensmanagement bei Personalabgängen

Eine posthumanistisch-praxistheoretische Erschliessung

D I S S E R T A T I O N
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG),
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Marco Strate

von

Basel (Basel-Stadt)

Genehmigt auf Antrag von

Frau Prof. Dr. Bernadette Dilger

und

Herrn Prof. Chris Steyaert, PhD

Dissertation Nr. 5687

Copy Blitz AG, St. Gallen 2026

Gewusst wie:
Organisationales Lernen und Wissensmanagement bei Personalabgängen

Eine posthumanistisch-praxistheoretische Erschliessung

D I S S E R T A T I O N
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG),
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Marco Strate

von

Basel (Basel-Stadt)

Genehmigt auf Antrag von

Frau Prof. Dr. Bernadette Dilger

und

Herrn Prof. Chris Steyaert, PhD
Herrn Prof. Dr. Karl-Heinz Gerholz

Dissertation Nr. 5687

Copy Blitz AG, St. Gallen 2026

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, 27. Mai 2026

Der Rektor:

Prof. Dr. Manuel Ammann

Danksagung

Auch wenn ich diese Dissertationsschrift als Alleinautor verfasst habe, entstand sie keineswegs im Alleingang. Vielmehr waren an ihrer fünfjährigen Erarbeitung verschiedenste Personen aus unterschiedlichen Lebensbereichen beteiligt. Entsprechend sehe ich die Arbeit als Ko-Konstruktion, hervorgegangen aus einer komplexen Textur unterschiedlicher Praktiken. Drei der dabei zusammenkommenden Bereiche seien hier im Speziellen erwähnt.

Meine Orientierung in der Forschungspraxis verdanke ich wesentlich meiner Referentin Prof. Dr. Bernadette Dilger und meinem Korreferenten Prof. Dr. Chris Steyaert, die mich insbesondere in theoretischen und methodischen Belangen stets unterstützt und kritisch hinterfragt haben. Eure Expertise, eure Weitsicht und euer Engagement bewundere ich zutiefst. Über unterschiedliche Formate haben zudem die Mitarbeitenden des IWP-HSG – allen voran mein Büropartner Dr. Claudio Sidler – entscheidend dazu beigetragen, dass ich meine Ideen und Einsichten kontinuierlich zur Diskussion stellen und dadurch weiterentwickeln konnte.

Ein wichtiges Kennzeichen dieser Dissertation ist die enge Verwobenheit von Forschungspraktiken mit den Arbeitspraktiken einer Verwaltungseinheit der schweizerischen Bundesverwaltung, die aus Vertraulichkeitsgründen nicht namentlich genannt wird. Insbesondere die vier Mitarbeiter, deren Funktionsübergabe ich beschatten konnte, haben mir mit viel Wärme und Offenheit Einblick in ihren Arbeitsalltag gewährt und mit ebenso viel Interesse und Geduld mit mir über Wissensmanagement gesprochen. Darüber hinaus konnte ich in verschiedensten Gesprächen, Interviews und Workshops mehr über die Arbeitspraxis in der Verwaltungseinheit und deren Weiterentwicklung erfahren, was massgeblich zu meinem Verständnis von organisationalem Lernen innerhalb sowie seitens der betrachteten Verwaltungseinheit beitrug.

Eine wichtige Stütze in meiner Immersion in die Verschränkung dieser Praktiken waren meine Familie und Freunde. Besondere Kraft und Orientierung erfuhr ich durch meine Partnerin Dr. med. Leonie Arneberg, die mir mit viel Neugierde, Einsicht und Verständnis stets half, den Blick auf das grosse Ganze zu wahren. Daneben habe ich Unterstützung von einer Vielzahl weiterer Personen erhalten – allen voran von meinem Koexaminator Prof. Dr. Karl-Heinz Gerholz und vom Vorsitzenden des Dissertationskomitees Prof. Dr. Thomas Bieger, sowie von den vielen Dozierenden und Doktorierenden, mit denen ich während meines Doktoratsstudiums zusammenarbeiten durfte.

Euch allen, die ihr meine Entwicklung innerhalb dieser komplexen Textur von Forschungs- und Arbeitspraktiken ermöglicht, begleitet und geprägt habt: Ohne euch wäre die Erarbeitung dieser Dissertationsschrift nicht möglich gewesen – von Herzen vielen Dank!

Burgdorf, 9. August 2026 Marco Strate

Zusammenfassung

Diese Arbeit untersucht, wie organisationales Wissensmanagement bei Personalabgängen praktiziert wird und wie dies zur Stabilisierung und Veränderung anderer Praktiken beiträgt. Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass das für die Durchführung von Arbeitsprozessen und die Hervorbringung von Innovationen erforderliche Wissen zunehmend vielfältiger und komplexer wird, während Organisationen zugleich mit einer steigenden Zahl erwarteter Personalabgänge konfrontiert sind. Vor dem Hintergrund einer im Forschungsfeld dominierenden, sozial-kognitivistisch geprägten Transferlogik wird Wissensmanagement bei Personalabgängen gestützt auf ein posthumanistisch-praxistheoretisches Verständnis nach Gherardi (2019) untersucht: Wissen wird als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln in einer sozio-materiellen Umgebung verstanden, wobei Handlungsfähigkeit aus der Verbundenheit zwischen Praktikelementen in der sich entfaltenden Handlung hervorgeht. Empirisch basiert die Arbeit auf einem qualitativ-interpretativen Forschungsdesign, das sich an den Leitlinien eines konstruktivistischen Grounded-Theory-Ansatzes (Charmaz, 2000, 2025) orientiert. Die Analyse stützt sich auf das Shadowing von Handlungsvollzügen (Czarniawska, 2007, 2018) im Kontext von Austritten zweier langjährig beschäftigter Mitarbeiter einer Verwaltungseinheit der schweizerischen Bundesverwaltung. Ergänzend werden *Interviews to the Double* (Nicolini, 2009a), halbstrukturierte Interviews und Workshops durchgeführt.

Aus der empirischen Analyse resultiert eine Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers», die aufzeigt, wie in der betrachteten Verwaltungseinheit im Falle von Personalabgängen mit ausscheidenden Personen assoziiertes Wissen aktiviert sowie für Nachfolgepersonen zugänglich gemacht wird. Damit eröffnet die Arbeit einen Blick auf die kontextspezifische Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen – insbesondere hinsichtlich der methodischen Umsetzung, Materialisierung sowie der den Praktizierenden zukommenden Positionen. Zugleich macht die Analyse sowohl stabilisierende als auch mittel- bis langfristig verändernde Dynamiken sichtbar, die aus der Praktik des «Wissenstransfers» hervorgehen und sich auf das Arbeitsumfeld der ausscheidenden Personen auswirken. Darüber hinaus unterstreicht die Arbeit die vielfältigen Verbindungen bzw. Verbindungsmöglichkeiten zwischen Praktiken des Wissensmanagements und anderen organisationalen Praktiken innerhalb einer organisationsweiten Praktik-Textur und macht empirisch zugänglich, wie über diese Verbindungen andere Praktiken die Entfaltung des Wissensmanagements ermöglichen, prägen und begrenzen. Abschliessend werden vor dem Hintergrund der empirischen Analysen die Routinisierung, Standardisierung, Formalisierung und Institutionalisierung als Dynamiken diskutiert, über die sich Praktiken des Wissensmanagements als wiedererkennbare Entitäten über Situationen hinweg reproduzieren (lassen).

Übergeordnet leistet die Arbeit einen Beitrag zum Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements, indem sie eine posthumanistisch-praxistheoretische Perspektive auf die Ausgestaltung, Einbettung und langfristige Verankerung des Wissensmanagements bei Personalabgängen fruchtbar macht. Limitationen und Forschungsdesiderata ergeben sich primär aus einer konzeptionellen Schwerpunktsetzung auf den Austausch zwischen ausscheidenden und nachfolgenden Personen im Zeitraum vor dem Personalabgang.

Summary

This thesis examines how organisational knowledge management is practised in the context of employee departures and how this contributes to the stabilisation and transformation of other practices. It starts from the observation that the knowledge required to carry out work processes and generate innovation is becoming increasingly diverse and complex, while organisations simultaneously face a growing number of anticipated employee departures – potentially with substantial consequences for organisational performance. Against the backdrop of a research field dominated by a socio-cognitivist transfer logic, organisational knowledge management in the case of employee departures is analysed on the basis of a posthumanist practice-theoretical understanding following Gherardi (2019): knowledge is understood as situated, collective knowing-in-action in a socio-material environment, with agency emerging from the connectedness of practice elements within the unfolding action.

Empirically, the thesis draws on a qualitative-interpretive research design guided by the principles of a constructivist Grounded Theory approach (Charmaz, 2000, 2025). The analysis is largely based on the shadowing of unfolding practices (Czarniawska, 2007, 2018) in the context of the departures of two long-serving employees from an administrative unit within the Swiss Federal Administration. In addition, Interviews to the Double (Nicolini, 2009a), semi-structured interviews and workshops are conducted.

The empirical analysis results in a reconstruction of the practice of “knowledge transfer”, showing how, in the administrative unit studied, knowledge associated with departing employees is activated and made accessible to successors in cases of employee departures. In doing so, the thesis provides insight into the context-specific organisation of knowledge management during employee departures – particularly with regard to its methodological enactment, materialisation, and the positions accorded to practitioners. At the same time, the analysis makes visible both stabilising dynamics and medium- to long-term dynamics of change that emerge from the practice of “knowledge transfer” and affect the work environment of departing employees. Moreover, the thesis highlights both existing connections and potential linkages between knowledge management practices and other organisational practices within an organisation-wide practice texture, making empirically accessible how these relations enable, shape and constrain the unfolding of knowledge management. Finally, in light of the empirical analyses, routinisation, standardisation, formalisation and institutionalisation are discussed as dynamics through which knowledge management practices are (made to be) reproduced as recognisable entities across situations.

Overall, the thesis contributes to the field of organisational knowledge management by rendering productive a posthumanist practice-theoretical perspective on the context-specific organisation, embeddedness and long-term anchoring of knowledge management in the case of employee departures. Limitations and avenues for future research arise in particular from a conceptual focus on the exchange between departing employees and their successors, and, relatedly, on the period prior to their departure.

Inhaltsübersicht

1 Einleitung 1
1.1 Problemaufriss: Personalabgänge im Kontext des demografischen Wandels 1
1.2 Bestehende Ansatzpunkte des organisationalen Wissensmanagements und damit verbundene Perspektiven des organisationalen Lernens und Wissens 5
1.3 Forschungsdesign und Aufbau der Arbeit 6

2 Literaturaufarbeitung 8
2.1 Grundsätze zur Aufarbeitung und Darstellung des Forschungsstandes 8
2.2 Organisationales Wissensmanagement bei Personalabgängen 9
2.3 Zugrunde liegende Verständnisse des organisationalen Lernens und Wissens ... 47
2.4 Wissensmanagement bei Personalabgängen und damit verbundene Lern- und Wissensverständnisse: Zusammenhänge und Forschungsbedarf 59

3 Methodischer Rahmen und konzeptionelle Forschungsfragen 67
3.1 Praxistheoretisches Handlungsverständnis 67
3.2 Die posthumanistisch-praxistheoretische Perspektive nach Silvia Gherardi 74
3.3 Konzeptionelle Forschungsfragen 86

4 Forschungsdesign und methodische Umsetzung 92
4.1 Untersuchungskontext 92
4.2 Empirische Forschungsfragen 95
4.3 Datenerhebung 97
4.4 Datenauswertung 113
4.5 Zusammenspiel von Datenerhebung und Datenauswertung 123

5 Die Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben .. 126
5.1 Kapitelaufbau und Zugänge der Praktikrekonstruktion 126
5.2 Planung und Vorbereitung des «Wissenstransfers» 127
5.3 Umsetzung des «Wissenstransfers» 134
5.4 Abschluss des «Wissenstransfers» 170
5.5 Gesamtübersicht Praktik des «Wissenstransfers» 176

6 Aus der Praktik des «Wissenstransfers» hervorgehende Veränderungsdynamiken 182
6.1 Adressierte Forschungsfragen und Kapitelaufbau 182
6.2 Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln 183
6.3 Ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen 188
6.4 Widerstände ausräumen 193
6.5 Vorgehensweisen validieren und anpassen 199
6.6 Gesamtübersicht Veränderungsdynamiken 206

7 Diskussion der Analysen und daraus resultierende Beiträge 210
7.1 Kapitelaufbau und Diskussionszugänge 210
7.2 Methodenwahl und Positionsverteilung des «Wissenstransfers»: Zur Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen 211

7.3 Die isolierte Entfaltung des «Wissenstransfers»: Zur strategischen Einbettung des Wissensmanagements bei Personalabgängen 231
7.4 Die Routinisiertheit des «Wissenstransfers»: Zur Steuerung des Wissensmanagements bei Personalabgängen 249

8 Reflexion, Limitationen und weiterführende Forschungsansätze 263
8.1 Theoretisch-methodische Rahmung 263
8.2 Forschungsmethodik....268

9 Zusammenfassung und Ausblick 279
9.1 Theoretisch-methodischer Rahmen und Forschungsdesign 279
9.2 Empirische Analysen und daraus resultierende Erkenntnisse 281
9.3 Wissenschaftlicher und praktischer Beitrag 284
9.4 Limitationen und Forschungsdesiderata 287

10 Literaturverzeichnis 290

Anhang 1: Protokollierung der Literaturaufarbeitung 312

Anhang 2: Beteiligung und Zeitverlauf der Datenerhebung 352

Anhang 3: Interviewleitfäden 356

Anhang 4: Aufbau und Inhalte von Erzählworkshops 361

Anhang 5: Beurteilung der ethischen Unbedenklichkeit....364

Anhang 6: Datenauswertung 374

Anhang 7: Hilfsmittelverzeichnis 375

Anhang 8: Curriculum Vitae....376

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1
1.1 Problemaufriss: Personalabgänge im Kontext des demografischen Wandels 1
1.2 Bestehende Ansatzpunkte des organisationalen Wissensmanagements und damit verbundene Perspektiven des organisationalen Lernens und Wissens 5
1.3 Forschungsdesign und Aufbau der Arbeit 6

2 Literaturaufarbeitung 8
2.1 Grundsätze zur Aufarbeitung und Darstellung des Forschungsstandes 8
2.2 Organisationales Wissensmanagement bei Personalabgängen 9
2.2.1 Personalabgänge im Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements 9
2.2.2 Leaving Experts und deren Wissen 12
2.2.3 Rahmenmodell Wissensmanagement bei Personalabgängen 16
2.2.3.1 Phase der strategischen Ausrichtung 16
2.2.3.2 Phase der Initialisierung 18
2.2.3.3 Phase der Wissenskartierung 19
2.2.3.4 Phase der Massnahmenplanung 19
2.2.3.5 Phase der Umsetzung 20
2.2.3.6 Phase der Kontrolle & Reflexion 21
2.2.3.7 Überblick und Ausdifferenzierung 22
2.2.4 Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen 23
2.2.4.1 Methoden mit Fokus auf Wissenssicherung 24
2.2.4.2 Methoden mit Fokus auf Wissensteilung 29
2.2.4.3 Systematisierung und Würdigung 33
2.2.5 Instrumente zur Kartierung und Dokumentation von Wissen 37
2.2.5.1 Kartierung von Wissen 37
2.2.5.2 Dokumentation von Wissen 39
2.2.6 Rahmenbedingungen des Wissensmanagements bei Personalabgängen 41
2.2.6.1 Persönliche Faktoren 41
2.2.6.2 Beziehungsfaktoren 42
2.2.6.3 Planungsfaktoren 44
2.2.6.4 Umsetzungsfaktoren 45
2.3 Zugrunde liegende Verständnisse des organisationalen Lernens und Wissens 47
2.3.1 Lernen in Organisationen: Durch Erfahrungslernen zur Schlüsselperson 48
2.3.2 Lernen von Organisationen: Externalisierung und Weitergabe von Erfahrungswissen 51
2.3.3 Lernen in und von Organisationen: Die Instrumentalisierung soziokultureller Ansätze des organisationalen Lernens und Wissens 56
2.4 Wissensmanagement bei Personalabgängen und damit verbundene Lern- und Wissensverständnisse: Zusammenhänge und Forschungsbedarf 59
2.4.1 Überblick und Systematisierung der aufgearbeiteten Literatur 59
2.4.2 Konzeptionelle Brüche und blinde Flecken bestehender Ansätze 62

2.4.3 Mehrwert eines praxistheoretischen Ansatzes 64

3 Methodischer Rahmen und konzeptionelle Forschungsfragen 67

3.1 Praxistheoretisches Handlungsverständnis 67

3.1.1 Kernelemente eines praxistheoretischen Handlungsverständnisses 67

3.1.1.1 Materielle Verankerung in Körpern und Artefakten 68

3.1.1.2 Praktisches Wissen als geteilte Logik und normativer Charakter 69

3.1.1.3 Spannungsfeld zwischen Reproduktion und Neuinterpretation 70

3.1.2 Organisationsforschung: Praxistheorie als Epistemologie 72

3.2 Die posthumanistisch-praxistheoretische Perspektive nach Silvia Gherardi9F 74

3.2.1 Situiertheit in einer soziomateriellen Umgebung 75

3.2.1.1 Praktiken als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln 75

3.2.1.2 Praktiken in einer soziomateriellen Umgebung 76

3.2.2 Agencement und die flache Ontologie des Praktikverständnisses 78

3.2.3 Die Aufrechterhaltung von Praktiken 81

3.2.4 Praxistheoretisches Forschungsverständnis 84

3.3 Konzeptionelle Forschungsfragen 86

3.3.1 Die Entfaltung von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen 86

3.3.1.1 Materielle Verankerung 87

3.3.1.2 Praktisches Wissen 89

3.3.2 Der Beitrag von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zum Spannungsfeld zwischen Reproduktion und Neuinterpretation anderer Praktiken 90

4 Forschungsdesign und methodische Umsetzung 92

4.1 Untersuchungskontext 92

4.1.1 Portrait Verwaltungseinheit 92

4.1.2 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes 93

4.1.3 Wissensmanagement in der Verwaltungseinheit 94

4.2 Empirische Forschungsfragen 95

4.3 Datenerhebung 97

4.3.1 Überblick über das Erhebungsdesign 97

4.3.2 Shadowing von Handlungsvollzügen 98

4.3.2.1 Konzeptionelle Überlegungen 99

4.3.2.2 Herausforderungen 102

4.3.2.3 Praktische Umsetzung 103

4.3.3 Interview to the Double (ITTD) 105

4.3.3.1 Konzeptionelle Überlegungen 105

4.3.3.2 Praktische Umsetzung 107

4.3.4 Workshops und Interviews mit Fach- und Führungspersonen 108

4.3.4.1 Gespräche und Interviews mit Fachpersonen 108

4.3.4.2 Erzählworkshops 109

4.3.5 Forschungsethische Achtungspunkte der Datenerhebung 110

4.3.5.1 Einwilligung 111

4.3.5.2 Datenschutz und Vertraulichkeit ... 111
4.3.5.3 Unbehagen ... 112
4.3.5.4 Anonymität ... 112
4.3.5.5 Rollenklärung ... 112
4.4 Datenauswertung ... 113
4.4.1 Verfassen und Aufarbeiten von Feldnotizen ... 113
4.4.2 Systematische Analysen des Datenmaterials ... 115
4.4.2.1 Logik der systematischen Datenanalyse ... 115
4.4.2.2 Initiales Codieren ... 116
4.4.2.3 Fokussiertes und theoretisches Codieren ... 117
4.4.2.4 Auswertung der *Interviews to the Double* zur Rekonstruktion normativer Grundsätze des Praktizierens ... 118
4.4.2.5 Iterative Überarbeitung der Analyseergebnisse ... 120
4.4.3 Achtungspunkte der Datenauswertung ... 121
4.4.3.1 Theoretisches Sampling und theoretische Sättigung ... 121
4.4.3.2 Reflektierter Umgang mit Vorverständnissen ... 122
4.5 Zusammenspiel von Datenerhebung und Datenauswertung ... 123

5 Die Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben ... 126
5.1 Kapitelaufbau und Zugänge der Praktikrekonstruktion ... 126
5.2 Planung und Vorbereitung des «Wissenstransfers» ... 127
5.2.1 Kontaktaufnahme und Initialisierungstreffen ... 128
5.2.2 Übergabekonzept und Übergabecheckliste ... 130
5.2.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen ... 132
5.3 Umsetzung des «Wissenstransfers» ... 134
5.3.1 Bilaterale Übergabegespräche ... 134
5.3.1.1 Bezugspunkte und Ablauf von Erklärungen ... 136
5.3.1.1.1 Analyse der kondensierten Anweisungen: Die Bezugspunkte von Erklärungen ... 136
5.3.1.1.2 Analyse der beschatteten Funktionsübergaben: Der Ablauf von Erklärungen ... 138
5.3.1.2 Dokumentenübergabe und Datenmanagement ... 142
5.3.1.3 Gesprächsatmosphäre und Übergabeverständnisse ... 145
5.3.1.4 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen ... 148
5.3.2 Übergabegespräche mit Arbeitspartner:innen ... 150
5.3.2.1 Teilnehmende und Inhalte der Übergabegespräche ... 151
5.3.2.2 Die stabilisierende Wirkung der Übergabegespräche ... 153
5.3.2.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen ... 154
5.3.3 Workplace Shadowing ... 156
5.3.3.1 Gegenstand und Ziele der Workplace Shadowings ... 156
5.3.3.2 Entfaltung der Workplace Shadowings ... 158

5.3.3.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen ... 162
5.3.4 Coaching ... 163
5.3.4.1 Gegenstand und Ziele der Coachings ... 163
5.3.4.2 Entfaltung der Coachings ... 164
5.3.4.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen ... 169
5.4 Abschluss des «Wissenstransfers» ... 170
5.4.1 Gegenstand und Ziele des Übergabeanlasses ... 171
5.4.2 Entfaltung des Übergabeanlasses ... 172
5.4.3 Variationen der Praktik infolge der Art des Personalabgangs ... 173
5.4.4 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen ... 175
5.5 Gesamtübersicht Praktik des «Wissenstransfers» ... 176

6 Aus der Praktik des «Wissenstransfers» hervorgehende Veränderungsdynamiken ... 182
6.1 Adressierte Forschungsfragen und Kapitelaufbau ... 182
6.2 Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln ... 183
6.2.1 Beschreibung ... 183
6.2.2 Entfaltung und Hintergründe ... 183
6.2.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen ... 187
6.3 Ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen ... 188
6.3.1 Beschreibung ... 188
6.3.2 Entfaltung und Hintergründe ... 188
6.3.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen ... 191
6.4 Widerstände ausräumen ... 193
6.4.1 Beschreibung ... 193
6.4.2 Entfaltung und Hintergründe ... 193
6.4.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen ... 198
6.5 Vorgehensweisen validieren und anpassen ... 199
6.5.1 Beschreibung ... 199
6.5.2 Entfaltung und Hintergründe ... 200
6.5.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen ... 204
6.6 Gesamtübersicht Veränderungsdynamiken ... 206

7 Diskussion der Analysen und daraus resultierende Beiträge ... 210
7.1 Kapitelaufbau und Diskussionszugänge ... 210
7.2 Methodenwahl und Positionsverteilung des «Wissenstransfers»: Zur Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen ... 211

7.2.1 Zooming-In: Die Situiertheit von Wissen und die Methodenwahl zur Umsetzung des «Wissenstransfers» 212
7.2.1.1 Bilaterale Übergabegespräche und die Situiertheit von Wissen im physischen Kontext 212
7.2.1.2 Gemeinsame Begehung und die Situiertheit von Wissen in kompetenten Körpern....213
7.2.1.3 Workplace Shadowing und die Situiertheit von Wissen in der direkten Interaktion zwischen am Assessment beteiligten Personen 214
7.2.1.4 Coaching und die Situiertheit von Wissen in einer über Artefakte vermittelten Interaktion zwischen Praktizierenden....214
7.2.1.5 Zusammenhänge zwischen der Situiertheit von Wissen und der Methodenwahl zur Umsetzung des «Wissenstransfers» 215
7.2.2 Zooming-Out: Die dominierend-gestaltende Position der ausscheidenden Person 216
7.2.2.1 Die absegnende Position von Führungskräften 217
7.2.2.2 Die möglicherweise kontextualisierende Position von Mitarbeitenden....221
7.2.2.3 Mit «Wissenstransfer» verbundene Verständnisse....222
7.2.2.4 Auswirkungen der Positionsverteilung....224
7.2.2.4.1 Auswirkungen auf die beteiligten Personen 224
7.2.2.4.2 Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Praktik des «Wissenstransfers» 226
7.2.3 Bezug zu den Forschungsfragen und Literaturbeiträge 228
7.3 Die isolierte Entfaltung des «Wissenstransfers»: Zur strategischen Einbettung des Wissensmanagements bei Personalabgängen 231
7.3.1 Strategische Einbettung und Rahmung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben 232
7.3.2 Unterstützung, Steuerung und Koordination der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben 234
7.3.2.1 Zentral erarbeitete Unterstützungsangebote als mögliche Verbindungen zwischen der Praktik des «Wissenstransfers» und Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung....235
7.3.2.2 Begleit- und Unterstützungsformate als Möglichkeiten zur Steuerung und Koordination des «Wissenstransfers» 237
7.3.3 Weiterentwicklung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben 239
7.3.4 Wirkungsdynamiken der Praktik des «Wissenstransfer» bei Funktionsübergaben 241
7.3.4.1 Die erhaltende Dynamik der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben....241
7.3.4.2 Das Objekt der Arbeitspraktik als treibend für die Aufrechterhaltung der Praktik des «Wissenstransfers» und daraus entstehenden Veränderungsdynamiken....242

7.3.4.3 Partikular aus der Praktik des «Wissenstransfers» hervorgehende Veränderungen 244
7.3.5 Bezug zu den Forschungsfragen und Literaturbeiträge 245
7.4 Die Routinisiertheit des «Wissenstransfers»: Zur Steuerung des Wissensmanagements bei Personalabgängen 249
7.4.1 Die Routinisiertheit der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben 250
7.4.2 Der Wunsch nach Standardisierung und Formalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen im Untersuchungskontext 252
7.4.3 Möglichkeiten und Grenzen der Standardisierung und Formalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen 254
7.4.4 Die Institutionalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen als eine langfristige, fortlaufend gelebte Bestrebung 256
7.4.5 Bezug zu den Forschungsfragen und Literaturbeiträge 259

8 Reflexion, Limitationen und weiterführende Forschungsansätze 263
8.1 Theoretisch-methodische Rahmung 263
8.1.1 Verortung im Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements 263
8.1.2 Praxistheoretische Erforschung des Wissensmanagements bei Personalabgängen: Die Originalität der Forschungsergebnisse 266
8.2 Forschungsmethodik 268
8.2.1 Rekonstruktion von Praktiken in ihrer Situiertheit: Die Nützlichkeit der Forschungsergebnisse 268
8.2.2 Rekonstruktion von Praktiken aus unterschiedlichen Perspektiven: Die Glaubwürdigkeit der Forschungsergebnisse 272
8.2.3 Systematische Datenanalyse und Verschriftlichung: Die Anschlussfähigkeit der Forschungsergebnisse 275

9 Zusammenfassung und Ausblick 279
9.1 Theoretisch-methodischer Rahmen und Forschungsdesign 279
9.2 Empirische Analysen und daraus resultierende Erkenntnisse 281
9.3 Wissenschaftlicher und praktischer Beitrag 284
9.4 Limitationen und Forschungsdesiderata 287

10 Literaturverzeichnis 290

Anhang 1: Protokollierung der Literaturaufarbeitung 312

Anhang 2: Beteiligung und Zeitverlauf der Datenerhebung 352

Anhang 3: Interviewleitfäden 356

Anhang 4: Aufbau und Inhalte von Erzählworkshops 361

Anhang 5: Beurteilung der ethischen Unbedenklichkeit 364

Anhang 6: Datenauswertung 374

Anhang 7: Hilfsmittelverzeichnis 375

Anhang 8: Curriculum Vitae 376

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Möglicher Wissensverlust bei Personalabgängen 4
Abbildung 2: Bausteine des Wissensmanagements bei Personalabgängen 11
Abbildung 3: Wissen von Schlüsselpersonen 15
Abbildung 4: Rahmenmodell Wissensmanagement bei Personalabgängen 23
Abbildung 5: Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen 36
Abbildung 6: Wissensstrukturkarte «Worksphere Map» 38
Abbildung 7: Zyklus des Erfahrungslernens 49
Abbildung 8: Spirale der Wissensschaffung 53
Abbildung 9: Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung 55
Abbildung 10: Strukturierung organisationaler Lerntheorien 61
Abbildung 11: Spiral Case Study 80
Abbildung 12: Erhebungsdesign 98
Abbildung 13: Organisationale Einbettung beschatteter Personen 104
Abbildung 14: Methodisches Vorgehen 125
Abbildung 15: Die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben 177
Abbildung 16: Umsetzung des «Wissenstransfers» entlang der Praktik «zentrale Selektion» 216
Abbildung 17: Literaturaufarbeitung 312
Abbildung 18: Zeitlicher Ablauf der Feldarbeit 355
Abbildung 19: PowerPoint-Folie 1, Erzählworkshop 362
Abbildung 20: PowerPoint-Folie 2, Erzählworkshop 363

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick Datenerhebung 98
Tabelle 2: Aus der Praktik des «Wissenstransfers» hervorgehende Veränderungsdynamiken 209
Tabelle 3: Grundlagen zur Erarbeitung des konzeptionellen Rahmens 314
Tabelle 4: Grundlagen zur Weiterentwicklung des konzeptionellen Rahmens 328
Tabelle 5: Übersicht über bei Shadowings wiederkehrend angetroffene Personen 352
Tabelle 6: Übersicht über interviewte Personen und Interviewdauer (ITTD) 353
Tabelle 7: Übersicht über interviewte Personen und Interviewdauer (Fach- & Führungskräfte) 353
Tabelle 8: Übersicht über Workshop-Teilnehmende 354
Tabelle 9: Ablaufplan Erzählworkshop 361

1 Einleitung

1.1 Problemaufriss: Personalabgänge im Kontext des demografischen Wandels

Die Entwicklung moderner Volkswirtschaften ist durch einen tiefgreifenden Strukturwandel hin zu daten-, informations- und wissensbasierten Wertschöpfungsprozessen gekennzeichnet (Lehner, 2021, S. 7; North, 2016, S. 13–14). Darunter fallen unter anderem die Generierung, Verarbeitung und Distribution von Daten und Informationen, die Entwicklung intelligenter, vernetzter Produkte und damit verbundener Dienstleistungen sowie die Entstehung neuer, datenbasierter Geschäftsmodelle (North & Maier, 2018, S. 666–667). Massgeblich getrieben ist diese Entwicklung durch die Verfügbarkeit bzw. den allgegenwärtigen Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, die preiswerte Transaktionen ermöglichen und weltweite Informationstransparenz schaffen (North, 2016, S. 13–14). Damit agieren Organisationen nicht nur in zunehmend wissensbasierten Volkswirtschaften, sondern auch in Umfeldern, die sich technologisch, regulatorisch und gesellschaftlich rasch verändern – wodurch das zur Durchführung von Arbeitsprozessen und Hervorbringung von Innovationen erforderliche Wissen immer vielfältiger und komplexer wird. Vor diesem Hintergrund werden sowohl Daten und Informationen als auch die Kompetenzen von Mitarbeitenden zunehmend zu einem bedeutenden Produktionsfaktor und einer erfolgskritischen Ressource (Syed et al., 2018, S. 1–2).

Gleichzeitig sehen sich Organisationen in naher Zukunft mit einer deutlich steigenden Anzahl erwarteter Personalabgänge konfrontiert. Dies ist auf verschiedene Entwicklungen zurückzuführen. Der Megatrend *Future of Work* verweist darauf, dass sich Arbeit im Zuge von Digitalisierung, Automatisierung und veränderten Wertvorstellungen grundlegend wandelt (Zukunftsinstitut Workshop, 2021, S. 8–9). Aspekte wie Sinnorientierung (z. B. Allan et al., 2019), berufliche Entwicklungsmöglichkeiten (z. B. Martini et al., 2023) oder flexible Arbeitsmodelle (z. B. Onken-Menke et al., 2018) gewinnen an Bedeutung, wobei Arbeit zunehmend als gestaltbarer, identitätsstiftender Lebensbereich verstanden wird (Hall, 2004; Hall et al., 2018), in dem Beschäftigte proaktiv nach passenden Rahmenbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und Wertkongruenz suchen. Getrieben durch den Megatrend der *Konnektivität* (Zukunftsinstitut Workshop, 2021, S. 32–33), erleichtern technologische Entwicklungen dabei nicht nur das Einholen von Informationen über unterschiedliche Arbeitgebende und Arbeitsmöglichkeiten, sondern ermöglichen auch eine erhöhte Mobilität der Mitarbeitenden – etwa durch nahezu orts- und zeitunabhängige Kommunikation, den Ausbau digitaler Infrastrukturen oder die Etablierung neuer Arbeitsmodelle bzw. plattformbasierter Arbeitsmärkte. Nicht zuletzt verfügen qualifizierte Fachpersonen infolge des Fachkräftemangels (z. B. Adecco Group, 2024; Deutsche Industrie- und Handelskammer, 2024) tendenziell über mehrfache Optionen für einen Stellenwechsel. Insgesamt verlaufen Erwerbsbiografien heute seltener linear in Form von vordefinierten Karrierepfaden oder einer «Lebensstelle» innerhalb derselben Organisation; stattdessen wechseln Beschäftigte häufiger zwischen

Rollen, Unternehmen und Branchen (Akkermans et al., 2024, S. 1; OECD, 2023, S. 17–31). Diese erhöhte Mobilität des Personals bedeutet für Unternehmen eine Zunahme von Ein- und Austritten.

In besonderer Weise verstärkt werden diese Entwicklungen durch den demografischen Wandel. Im Laufe des nächsten Jahrzehnts erreichen die geburtenstarken Babyboom-Jahrgänge der 1950er- und vor allem der 1960er-Jahre nach und nach das ordentliche Pensionierungsalter (Baier & Gruber, 2021, S. 17), während nachrückende Jahrgänge diesen Wegfall nicht kompensieren können. Damit stehen der Volkswirtschaft weniger Personen im erwerbsfähigen Alter zur Verfügung, was arbeitsintensive Prozesse verteuert und Produktivitätsfortschritte erzwingt (Bachmann & Stucki, 2025, S. 5–6; Minsch et al., 2023, S. 8). Konkret prognostiziert das Bundesamt für Statistik (BFS), dass sich der Anteil der Personen ab 65 Jahren an der Gesamtbevölkerung der Schweiz zwischen 2025 und 2055 von 19.9 % auf zwischen 25.1 % und 29.1 % erhöhen wird, während gleichzeitig der Anteil der Personen im erwerbsfähigen Alter (20–64 Jahre) von 60.3 % auf zwischen 57.4 % und 56.0 % sinken wird (BFS, 2025, S. 17–18). Solche demografischen Entwicklungen sind – mit unterschiedlich akzentuierten Verläufen über die nächsten drei Jahrzehnte – auch für Volkswirtschaften in Europa, Amerika und Asien zu erwarten (BFS, 2025, S. 24; Minsch et al., 2023, S. 6). Gerade in Organisationen mit hohem Durchschnittsalter der Belegschaft und gleichzeitig hoher Betriebszugehörigkeit wird in den nächsten Jahren also ein bedeutender Anteil der Beschäftigten altersbedingt ausscheiden – insbesondere erfahrene Mitarbeitende. Solche Abgänge haben vielfältige Auswirkungen, die auf unterschiedlichen Ebenen sichtbar werden.

Für ausscheidende Personen bringt die Austrittsphase in aller Regel eine deutliche Verdichtung der Arbeit mit sich: Sie müssen laufende Geschäfte weiterführen und sich gleichzeitig der Einarbeitung einer Nachfolgeperson bzw. verbleibender Mitarbeitender widmen. Zudem machen die persönlichen Kompetenzen der austretenden Mitarbeitenden häufig einen zentralen Bestandteil ihrer beruflichen Identität aus. Der Austritt aus dem beruflichen Umfeld kann daher ambivalente Gefühle hervorrufen – zwischen dem Wunsch, ein berufliches Erbe zu hinterlassen; der Erleichterung, Verantwortung abzugeben; und dem Bedürfnis, für die eigene Kompetenz anerkannt und nicht als austauschbar wahrgenommen zu werden (Starke et al., 2003, S. 226; Zackarias et al., 2022, S. 155).

Während Personalabgänge auf individueller Ebene unter bestimmten Umständen positive Effekte auf die zurückgebliebenen Mitarbeitenden haben können (P. Wang et al., 2024), wird in der Literatur überwiegend davon ausgegangen, dass Personalabgänge für die verbleibenden Mitarbeitenden eher negative Auswirkungen haben (Daghfous et al., 2023, S. 1017–1018). Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des damit einhergehenden sinkenden Anteils der Personen im erwerbsfähigen Alter ist bei Personalabgängen generell eine Ausweitung der Anforderungsprofile der verbleibenden Mitarbeitenden zu erwarten (Minsch et al., 2023, S. 8). Die mit Personalabgängen einhergehende Neu- oder Umverteilung von Aufgaben kann dabei zu einer höheren Arbeitsbelastung und zu einem höheren Stressempfinden führen (z. B. Modrek & Cullen, 2013, S. 10). Unabhängig davon ergeben sich mit dem Austritt von Kolleginnen und Kollegen Einschränkungen im Zugang

zu Informationen, sofern das Arbeitsverhältnis zuvor kooperativ ausgestaltet war (Anderson & Haas, 2020, S. 226–228). All dies kann die emotionale Beziehung zur Organisation beeinträchtigen und damit einen Rückgang der Arbeitsmoral und/oder Produktivität bewirken (Massingham, 2018, S. 722).

Auf Ebene der internen Zusammenarbeit kann Personalfluktuation zu bereinigenden Effekten führen, etwa indem überholte Abläufe oder Strukturen aufgebrochen werden oder weniger leistungsfähige Mitarbeitende die Organisation verlassen (Daghfous et al., 2023, S. 1017–1018). Gleichzeitig kann insbesondere der Weggang kompetenter, erfahrener und gut vernetzter Mitarbeitender zu Brüchen sowohl in etablierten Arbeitsprozessen als auch in informellen Netzwerken führen. Verlässt eine solche Person die Organisation, besteht die Gefahr, dass mit ihr auch schwer ersetzbare, kontextspezifische Fach-, Sozial- und Selbstkompetenzen verloren gehen. Auf der Ebene von Arbeitsteams bzw. der Gesamtorganisation berühren Personalabgänge damit die Kontinuität der Leistungserbringung – gerade in Bereichen, die historisch gewachsen und auf spezifische Zuständigkeiten zugeschnitten sind –, was zu einer sinkenden Produktionsleistung oder Rentabilität führen kann (Massingham, 2018, S. 722).

Aus der Perspektive des organisationalen Wissensmanagements sind die beschriebenen potenziellen Auswirkungen von Personalabgängen – insbesondere Einschränkungen im Zugang zu Informationen und entstehende Brüche in Arbeitsprozessen bzw. Netzwerken – wie folgt begründet: Bei Stellenantritt ist der Wert von dokumentiertem Wissen (z. B. Pflichtenhefte, Prozessbeschriebe, Kontaktlisten, persönliche Notizen) hoch und im Rahmen der Einarbeitung nimmt dessen Bestand zu. Mit steigender Arbeitserfahrung und besserer Vernetzung erhöht sich die Menge des personengebundenen Wissens. Gleichzeitig sinkt die Bedeutung von dokumentiertem Wissen, da dessen Aktualisierung – notwendig durch Veränderungen innerhalb der Organisation sowie in deren Umfeld – im Zuge der zunehmend eingespielten Arbeitstätigkeit in den Hintergrund tritt (Ackermann, 2020c, S. 35–36). Verlassen Mitarbeitende ihre Position oder das Unternehmen, bestehen aus organisationaler Perspektive die Risiken, dass personengebundenes Wissen abfliesst und/oder explizites Wissen nicht mehr genutzt werden kann, wenn beispielsweise nicht mehr bekannt ist, wie es auffindbar bzw. strukturiert ist oder wofür es angewendet wurde (Ackermann, 2020c, S. 37). Abbildung 1 illustriert den zeitlich zunehmenden Bestand von personengebundenem Wissen (a) im Vergleich zum zeitlich variierend nutzbaren Bestand an dokumentiertem Wissen (b) innerhalb von Anstellungszyklen. Infolge von Personalabgängen potenziell auftretende Wissensverluste sind rot markiert.

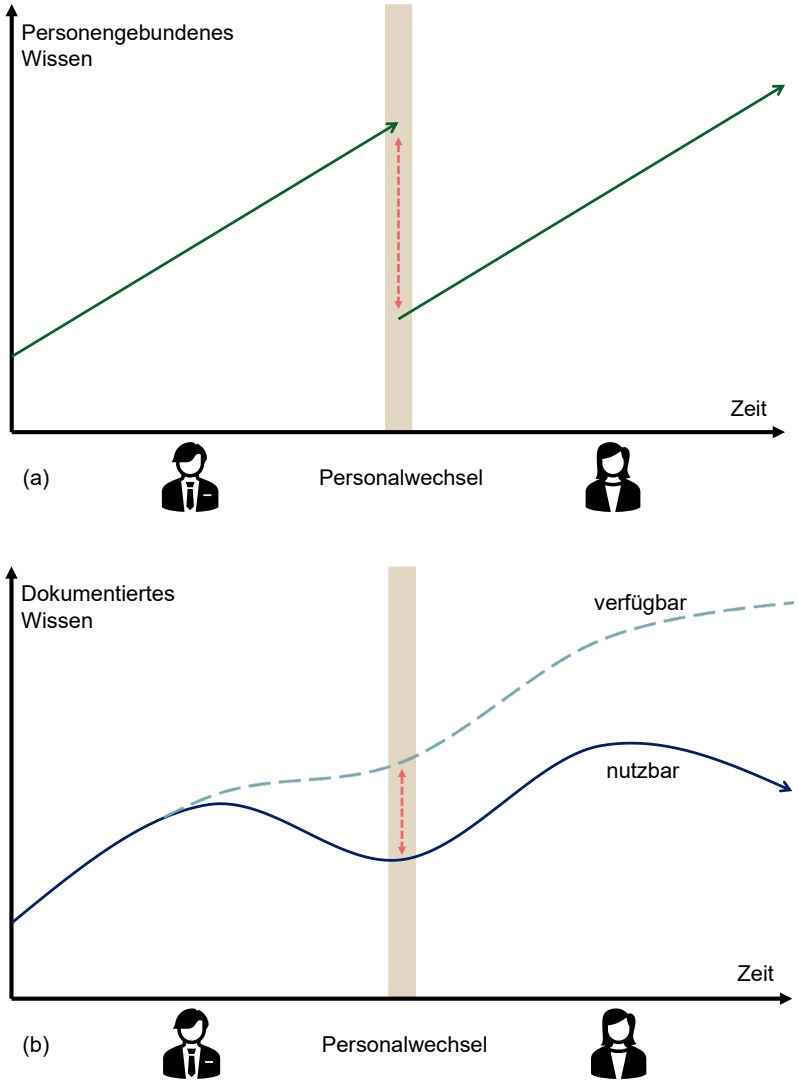


Abbildung 1: Möglicher Wissensverlust bei Personalabgängen (angelehnt an Ackermann, 2020c, S. 37)

Empirisch nachgewiesene Auswirkungen von Personalabgängen auf organisationale Grössen umfassen unter anderem (a) den Verlust von Sozialkapital, etwa indem Beziehungen zu relevanten Anspruchsgruppen geschwächt werden bzw. bei diesen Zurückhaltung oder Unbehagen entsteht (Joe et al., 2013, S. 922; Sumbal et al., 2018, S. 1585); (b) Umsatzrückgänge (Shi et al., 2017, S. 34–35); (c) Einbussen in der Innovationsfähigkeit (Baier & Gruber, 2021, S. 39; Beazley et al., 2002; Bittner & Leimeister, 2016, S. 51; DeLong, 2004, S. 31); sowie (d) eine niedrigere Produktivität infolge langsamerer oder qualitativ weniger hochwertiger Arbeitsleistungen und/oder steigender Lernkosten (Massingham, 2018, S. 755; Tarhuni, 2016, S. 370–371). Die negativen Auswirkungen von Personalabgängen zeigen sich besonders deutlich bei Kriterien, die in einem direkten Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit ausscheidender Personen stehen, wie etwa der Kundenzufriedenheit, während insbesondere finanzielle Kennzahlen weniger unmittelbar betroffen sind (Park & Shaw, 2013, S. 282).

1.2 Bestehende Ansatzpunkte des organisationalen Wissensmanagements und damit verbundene Perspektiven des organisationalen Lernens und Wissens

Die Literatur zum organisationalen Wissensmanagement bietet eine breite Palette an Ablaufmodellen, Methoden und Instrumenten, um den durch Personalabgänge entstehenden Herausforderungen zu begegnen. Bedeutende Phasen sind dabei insbesondere die Identifizierung von mit der ausscheidenden Person assoziiertem Wissen sowie dessen Erhalt bzw. Weiterentwicklung: Die Identifizierung von Wissen (Eppler, 2004; Lehner, 2021, S. 295–299) soll es anderen Personen ermöglichen, sich einen Überblick über das Arbeitsumfeld der ausscheidenden Person zu verschaffen und so Verbindungen an ihr eigenes Vorwissen herzustellen (Schorta, 2020b, S. 105). Gängige Methoden zum Erhalt und zur Weiterentwicklung von mit ausscheidenden Personen assoziiertem Wissen sind unter anderem Übergabegespräche (z. B. Erlach & Müller, 2020c; Peet et al., 2010, S. 77–78; Thier, 2020), Austrittsprozesse (z. B. Sumbal et al., 2017), Doppelbesetzungen und Workplace Shadowing (z. B. Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 202–205), sowie Coaching und Mentoring (z. B. Appelbaum et al., 2012, S. 385–386; Baier & Gruber, 2021, S. 137; Rimser, 2017, S. 99–100).

Um im Falle von Personalabgängen den Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen zu ermöglichen und zu unterstützen, ist diesen Ansätzen gemein, dass sie auf das Schaffen von Dialogräumen zwischen Organisationsmitgliedern abzielen – mit Fokus auf die nachfolgende und insbesondere ausscheidende Person. Dabei werden die Schaffung der Dialogräume wie auch die darin stattfindenden Lernprozesse als bewusst gestaltbar und steuerbar angesehen. Das zeigt sich besonders am Beispiel von Wissensgemeinschaften: Obwohl sich *Communities of Practice* im Sinne von Lave und Wenger (1991) dem direkten Zugriff des Managements entziehen, ist eine Tendenz zur Instrumentalisierung solcher Konzepte erkennbar (Probst et al., 2013, S. 174–175). So beschreiben etwa North et al. (2016, S. 152–157) vier Gestaltungsdimensionen, über die kontextuelle Bedingungen von Wissensgemeinschaften direkt oder indirekt geschaffen werden können. Damit wird eine Verbindung zu sozial-kognitivistischen Theorien des organisationalen Lernens sichtbar, die – prominent etwa bei Crossan et al. (1999), Nonaka (1994) oder Nonaka und Takeuchi (1995) – häufig mit einem Verständnis von Wissen als individuell, kognitiv sowie explizier- und auf andere Personen übertragbar einhergehen.

Obwohl es plausibel ist, dass Wissen in Form individueller kognitiver Schemata der ausscheidenden Person vorliegt, die sich mit geeigneten Formaten explizieren und weitergeben lassen, greift eine sozial-kognitivistisch geprägte Transferlogik zu kurz. Unzureichend berücksichtigt bleibt einerseits, dass von Personalabgängen betroffenes Wissen auch in anderen Formen als kognitiven Schemata auftreten kann; insbesondere als sozial geteilt und an konkrete Handlungsvollzüge in einem bestimmten historischen, kulturellen und sozialen Kontext gebunden. Die Berücksichtigung dieser Wissensformen bedarf einer eingehenden Auseinandersetzung mit der tatsächlichen Arbeitspraxis der von Personalabgängen betroffenen Personen. Andererseits wird die tatsächliche Integration der Nachfolgeperson in

das für sie neue Aufgabengebiet häufig als nachgelagerter Schritt behandelt und weniger thematisiert. Damit wird Wissensmanagement bei Personalabgängen nicht nur von der konkreten Arbeitspraxis, sondern auch von anderen organisationalen Themen- und Handlungsfeldern entkoppelt. In der Folge bleibt vielfach unklar, wie sich Wissensmanagement bei Personalabgängen auf das Arbeitsumfeld der ausscheidenden Person auswirkt und in welcher Beziehung es zu weiteren organisationalen Strukturen und Abläufen steht.

Die vorliegende Arbeit adressiert diese Forschungslücke, indem sie Wissensmanagement bei Personalabgängen als situierte Tätigkeit erforscht – mit einem Fokus darauf, wie innerhalb bestimmter Gemeinschaften die Weitergabe von mit ausscheidenden Personen assoziiertem Wissen an verbleibende bzw. nachfolgende Personen praktisch vollzogen wird. Wissen wird dabei als eine sowohl individuelle wie auch kollektive, situierte Tätigkeit verstanden (Gherardi, 2000, 2019, S. 24). Dieses Wissen ist verankert in sozialen Beziehungen, in menschlichen Körpern, in der materiellen Umgebung und in den Interaktionen der an der Praxis beteiligten Elemente, womit es sich nur begrenzt aus der gelebten Praxis herauslösen lässt (angelehnt an Gherardi, 2008, S. 521; Gherardi & Miele, 2018, S. 160, 169–170). Damit ergänzt die vorliegende, praxistheoretische Arbeit die im Feld des organisationalen Wissensmanagements dominante Steuerungslogik, indem sie Wissensmanagement bei Personalabgängen nicht vordergründig als plan- und kontrollierbarer Transfer einer besitzbaren Ressource, sondern als emergente, situierte Aktivität – als ein *knowing-in-action* (Gherardi, 2009b, S. 357) – versteht und empirisch zugänglich macht. Neben einem stärker ausdifferenzierten Verständnis von Wissen schafft der praxistheoretische Zugang damit eine Grundlage, um die kontextspezifische Ausgestaltung und organisationale Einbettung des Wissensmanagements präziser zu analysieren.

1.3 Forschungsdesign und Aufbau der Arbeit

Um Wissensmanagement bei Personalabgängen als situierte Aktivität zu erforschen (Gherardi, 2019), wird der Untersuchungskontext auf eine spezifische Organisation beschränkt. Konkret erfolgt die Datenerhebung in einer Verwaltungseinheit der schweizerischen Bundesverwaltung, welche hoheitliche Aufgaben wahrnimmt. Vor dem Hintergrund des zuvor skizzierten Problemaufrisses ist dieser Untersuchungskontext besonders relevant: Erstens verfügt die betrachtete Verwaltungseinheit über einen hohen Anteil an erfahrenen, langjährig beschäftigten Mitarbeitenden, von welchen in den kommenden Jahren ein bedeutender Anteil das Pensionsalter erreichen wird. Zweitens konstituiert die Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben ein Arbeitsumfeld, in welchem auch die Ausführung vermeintlich generischer Verwaltungstätigkeiten in hohem Masse kontextspezifisches Wissen voraussetzt. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass ein Teil des Personals in einem Monopolberuf tätig ist und über eine spezifische, auf die staatliche Tätigkeit ausgerichtete Aus- und/oder Weiterbildung verfügt. Für diesen Teil des Personals ist drittens ein Rotationssystem etabliert, was regelmässige Personalwechsel mit sich bringt. Kommt es infolge von Rotation, Kündigung oder Pensionierung zu einem Personalabgang, wird die damit verbundene Einarbeitung einer Nachfolgeperson als «Wissenstransfer» bzw. «Funktionsübergabe» bezeichnet.

Das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit gilt dem Verständnis und der Rekonstruktion, wie in der betrachteten Verwaltungseinheit der Austritt von Schlüsselpersonen und die damit verbundene Integration von Nachfolgepersonen organisiert wird. Ausgangspunkt und Basis der dazu angestellten Datenerhebung bilden Shadowings (Czarniawska, 2007, 2018) von Handlungsvollzügen im Kontext des Wissensmanagements bei Personalabgängen langjähriger Mitarbeitender mit Monopolberuf. Um das Datenmaterial der Shadowings um einen Zugang zur Normativität des sich entfaltenden Wissensmanagements zu erweitern, werden zusätzlich *Interviews to the Double* (Nicolini, 2009a) durchgeführt. Flankierend werden laufend Gespräche, halbstrukturierte Interviews und Erzählworkshops (Erlach & Müller, 2020a) durchgeführt. Daran beteiligt sind Personen aus den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung sowie, im Falle der Workshops, bestehende Arbeitsteams, in welchen die Pensionierung einer Schlüsselperson ansteht. Die Datenerhebung richtet sich nach den Grundsätzen des theoretischen Samplings (Charmaz, 2025, Kapitel 8). Die im Rahmen der Shadowings miterlebten Ereignisse und gewonnenen Eindrücke werden, angelehnt an Emerson et al. (2011), mittels Feldnotizen verschriftlicht, fortlaufend reflektiert und richtungsweisend für die weitere Datenerhebung herangezogen. Die systematische Analyse des Datenmaterials richtet sich nach einem Grounded-Theory-Ansatz nach Charmaz (2025), wobei die Daten initial segmentweise codiert und anschliessend sowohl fokussiert als auch theoretisch codiert werden, um grössere Datensegmente zu synthetisieren, organisieren und abstrahierend zu betrachten (Charmaz, 2025, S. 112, 142–143, 151–152). Die Auswertung der aus den *Interviews to the Double* gewonnenen Daten erfolgt auf Basis der Empfehlungen von Nicolini (2009a).

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden auf der Basis der bestehenden Literatur konkrete Ansatzpunkte zur Ausgestaltung und Einbettung des Wissensmanagements bei Personalabgängen aufgearbeitet. Damit einher geht eine Auseinandersetzung mit dem dabei zugrunde gelegten Verständnis von organisationalem Lernen und Wissen, woraus der Forschungsbedarf abgeleitet wird (Kapitel 2). Anschliessend wird mit dem methodischen Bezugsrahmen das für die Dissertation herangezogene Verständnis organisationaler Praktiken dargelegt, woraus die konzeptionellen Forschungsfragen hervorgehen (Kapitel 3). Es folgt die Darstellung des Untersuchungskontextes mit der Ableitung empirischer Forschungsfragen. Damit verbunden wird die Methodik zur Datenerhebung und -analyse erläutert (Kapitel 4). Die Rekonstruktion von Praktiken des Wissensmanagements im Untersuchungskontext erfolgt in zwei Teilen. Zunächst wird die zeitlich-räumliche Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» nachgezeichnet (Kapitel 5). Anschliessend werden aus dieser Praktik hervorgehende Veränderungsdynamiken beschrieben, die zeigen, wie Wissensmanagementpraktiken im Falle des Ausscheidens von Mitarbeitenden andere Praktiken im untersuchten Kontext beeinflussen (Kapitel 6). Daran schliesst eine dreiteilige Diskussion zum Wissensmanagement bei Personalabgängen aus praxistheoretischer Perspektive an, welche die Analysen zunehmend von den betrachteten Praktiken abstrahierend auf die Literaturaufarbeitung rückbezieht (Kapitel 7). Mit einer Reflexion des Forschungsprozesses und der Forschungsresultate werden Überlegungen dargelegt, wie die praxisbezogene Forschung im Kontext von Wissensmanagement bei Personalabgängen weiter vorangetrieben werden kann (Kapitel 8). Die Arbeit wird von einem Fazit abgeschlossen (Kapitel 9).

2 Literaturaufarbeitung

In diesem Kapitel werden Theorien, Modelle und empirische Forschungsarbeiten aufgearbeitet, welche die zuvor skizzierte Problemstellung adressieren. Zunächst werden grundlegende Gedanken zur Erstellung und zum Aufbau der Literaturaufarbeitung dargelegt (Kapitel 2.1). Die Aufarbeitung von theoretischen und empirischen Forschungsarbeiten zum organisationalen Wissensmanagement bei Personalabgängen bildet den Hauptteil der Literaturaufarbeitung (Kapitel 2.2). Daran anschliessend werden mit diesen Forschungsarbeiten verbundene Perspektiven auf organisationales Lernen und Wissen aufgearbeitet (Kapitel 2.3). Das Kapitel schliesst mit der Darlegung konzeptioneller Zusammenhänge und einer Ableitung und Begründung des weiteren Forschungsbedarfs (Kapitel 2.4).

2.1 Grundsätze zur Aufarbeitung und Darstellung des Forschungsstandes

Das Vorgehen zur Erarbeitung des konzeptionellen Rahmens (vgl. Kapitel 2 i. V. m. Kapitel 3) gliedert sich in drei teilweise überlappende Phasen. Ausgehend vom Forschungsinteresse erfolgt zunächst eine explorative Sichtung von Lehr- und Fachbüchern sowie Review-Artikeln. Dieses initiale Literaturstudium dient dazu, ein erstes Verständnis zentraler Forschungsrichtungen und ihrer inhaltlichen Schwerpunkte zu gewinnen. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die hierzu herangezogenen Werke (vgl. Anhang 1). Aufbauend auf dieser Literatursichtung wurden Suchparameter definiert und mehrere Suchläufe in den wissenschaftlichen Datenbanken *Swisscovery* und *ScienceDirect* durchgeführt, ergänzt durch KI-gestützte Recherchen über *Semantic Scholar*. Aus Gründen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit dokumentiert Anhang 1 diese Suchläufe und erläutert die Überlegungen zu den gewählten Parametern und Datenbanken. Sämtliche Publikationen, die anhand von Titel und Abstract in eine vertiefte Sichtung aufgenommen wurden, sind in Anhang 1 tabellarisch aufgeführt und hinsichtlich ihrer Passung zur Dissertation kommentiert. Eine dritte und letzte Phase der Literaturaufarbeitung erfolgt im Anschluss an die Feldarbeit. Sie umfasst die erneute Durchsicht der bereits aufgearbeiteten Literatur und gezielte Nachrecherchen zur Einordnung und Diskussion der empirischen Befunde. Nähere Ausführungen hierzu finden sich in den Überlegungen zum methodischen Rahmen sowie zur methodischen Umsetzung der Forschungsarbeit (vgl. Kapitel 3.2.4 i. V. m. Kapitel 4.4.3.2). Weitere Informationen sowie eine zusammenfassende Darstellung des Vorgehens zur Literaturaufarbeitung sind in Anhang 1 enthalten.

Bei der Durchsicht der Forschungsliteratur und dem Verfassen der Literaturaufarbeitung wurden die Grundsätze von Czarniawska (2014a, S. 11–15) beherzt, wonach Forschende die betrachtete Literatur sowohl inhaltlich erläutern (explication – «standing under the literature»), wie auch kontextualisierend erklären (explanation – «standing over the literature») und, eigenen Ideen und Ansichten folgend, weiter erkunden (exploration – «standing in for the literature») sollen. Die kontextualisierende Erklärung der Literatur zeigt sich durch deren Aufarbeitung und Einordnung in eigens gebildete Ordnungsstrukturen, wie zum Beispiel das

Rahmenmodell Wissensmanagement bei Personalabgängen. Die weitere Erkundung der Literatur spiegelt sich vordergründig im Aufbau der Literaturaufarbeitung, welcher den Gegenstandsbereich ausgehend von der einleitend aufgeworfenen Problemstellung (Kapitel 2.2) abstrahierend über dahinterliegende Lern- und Wissensverständnisse betrachtet (Kapitel 2.3) und davon ausgehend den weiteren Forschungsbedarf begründet (Kapitel 2.4).

2.2 Organisationales Wissensmanagement bei Personalabgängen

Eine vertiefte Diskussion über den Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen bei Personalabgängen findet sich im Forschungsbereich des organisationalen Wissensmanagements. Nachfolgend wird dieses Forschungsfeld umschrieben (Kapitel 2.2.1). Daran anschliessend wird die Frage aufgegriffen, was Schlüsselpersonen und deren Wissen ausmacht (Kapitel 2.2.2). Darauf basierend werden grundlegende Überlegungen zu Inhalten und zum Ablauf des Wissensmanagements bei Personalabgängen von Schlüsselpersonen vorgestellt (Kapitel 2.2.3). Konkretisierend erfolgt ein Überblick über methodische Handlungsoptionen in Antizipation von und/oder als Reaktion auf Personalabgänge (Kapitel 2.2.4) sowie zu Instrumenten der Kartierung und Dokumentation von Wissen (Kapitel 2.2.5). Abschliessend und zusammenfassend findet eine Auseinandersetzung mit Faktoren statt, welche die Wirksamkeit des Wissensmanagements bei Personalabgängen fördern bzw. behindern können (Kapitel 2.2.6).

2.2.1 Personalabgänge im Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements

Wissensmanagement geht auf die frühe Forschung zu organisationalem Lernen und dem ressourcenbasierten Ansatz zurück, welche individuellem und organisationalem Wissen und dessen Veränderung eine entscheidende Bedeutung zuspricht, damit sich Organisationen mit Umweltveränderungen auseinandersetzen und/oder gestaltend darauf reagieren können (Pawlowsky, 2019, S. 61–62). Im organisationspädagogischen Diskurs wird Wissensmanagement im Sinne eines institutionalisierten Managementsystems als Ermöglichungs- und Unterstützungsstruktur des organisationalen Lernens thematisiert (Schröer et al., 2018), welches dazu dient, «das individuelle wie organisationale Wissen transparent zu machen sowie reflexiv und kommunikativ bearbeitbar werden zu lassen, um es letztlich der Entwicklung […] zugänglich zu machen […]» (Behrmann, 2018, S. 531). Dazu sind innerhalb des Forschungsfelds zwei Hauptparadigmen sichtbar: Einerseits eine technologieorientierte Perspektive, welche Wissensmanagement als Prozess der Identifizierung gesicherter Fakten und deren Verwaltung betrachtet, wie andererseits eine organische Sichtweise mit Fokus auf Menschen, Gruppendynamik, sozialen und kulturellen Faktoren, sowie Netzwerken (Vera et al., 2011, S. 155–156). In beiden Fällen geht es in der Tendenz darum, die Mikroprozesse zu verstehen, durch welche Wissen in Organisationen erworben, geschaffen, übermittelt und angewendet wird (Vera et al., 2011, S. 155–156).

Einen Bezugsrahmen zu den Kernprozessen und Themenfeldern des Wissensmanagements bietet im deutschsprachigen Raum insbesondere das Baustein-Modell nach Probst et al. (2013), welches ausgehend von praktischen Problemstellungen die Gestaltung, Nutzung und Weiterentwicklung einer organisationalen Wissensbasis thematisiert. Als Managementregelkreis wird zwischen einer Steuerungs- und Gestaltungsebene unterschieden. Die Steuerungsebene beschäftigt sich mit den strategischen Aufgaben der Formulierung von Wissenszielen und deren Bewertung, womit das Wissensmanagement eine Ausrichtung erhält und als Regelkreis geschlossen ist. Die Gestaltungsebene thematisiert die operativen Aufgaben des Wissensmanagements, unterteilt in die Wissensidentifikation (Analyse und Beschreibung intern und extern vorhandenen Wissens), den Wissenserwerb (Erschliessung externen Wissens), die Wissensentwicklung (Aufbau neuer Ideen, Leistungen, Fähigkeiten), die Wissens(ver)teilung (Verbreitung vorhandenen Wissens in der Organisation), die Wissensnutzung (Einsatz des Wissens im Unternehmensalltag), sowie die Wissensbewahrung (Schutz vor Wissensverlust) (Probst et al., 2013, S. 29–34). Ähnlich ist im englischsprachigen Raum das Modell nach Alavi und Leidner verbreitet, welches Organisationen als Wissenssysteme versteht und dabei die vier Prozesse *Creation*, *Storage* & *Retrieval*, *Transfer* & *Sharing*, sowie *Application* thematisiert (Alavi & Leidner, 2001, S. 115–123).

Im Folgenden wird die im Kontext des organisationalen Wissensmanagements aufgearbeitete Literatur zur Ergründung des zuvor dargelegten Forschungsinteresses unter anderem entlang des Bausteinmodells von Probst et al. (2013) strukturiert (insbesondere in Kapitel 2.2.3). Solch eine Bezugnahme ist aus mehreren Gründen hilfreich. Vordergründig handelt es sich beim Bausteinmodell um einen im deutschsprachigen Diskurs etablierten und weit verbreiteten Bezugsrahmen des organisationalen Wissensmanagements. Dessen praktische Fundierung erlaubt es zudem, das im Zentrum der vorliegenden Arbeit stehende Problemfeld analytisch zu fassen. Konkret machen die Bausteine spezifische Gestaltungsfelder sichtbar, in denen sich infolge von Personalabgängen aus individueller ebenso wie aus organisationaler Perspektive vielfältige Herausforderungen abzeichnen können. Damit verbunden können in der Summe unterschiedliche Forschungsbeiträge, welche diese Herausforderungen und darauf bezogene Massnahmen thematisieren, anschlussfähig geordnet und diskutiert werden.

Sodann kann der Umgang mit Personalabgängen als spezifische, praktische Problemstellung des organisationalen Wissensmanagements insbesondere dem Baustein der Bewahrung von Wissen zugeordnet werden. Mit diesem thematisieren Probst et al. (2013) den permanenten Kampf gegen den natürlichen Vorgang des organisationalen Vergessens, welcher entscheidend durch Personalabgänge getrieben sein kann. Probst et al. (2013) unterteilen die Wissensbewahrung in drei Phasen: (1) das Selegieren, mit welchem wertvolles und wertloses Wissen voneinander getrennt werden (Probst et al., 2013, S. 203–207), (2) das Speichern von Wissen, etwa durch Anreizsysteme und Austrittsbarrieren zur Verhinderung von Personalabgängen, den gezielten Aufbau von nachfolgenden Stelleninhabenden, die Dokumentation von Gruppenprozessen sowie die Protokollierung von Erfahrungen und Entscheidungen (Probst et al., 2013, S. 208–217), sowie (3) das Aktualisieren und Erinnern, das über systematische Aktualisierungsprozesse und definierte Überwachungsfunktionen

die erforderliche Quantität und Qualität des gespeicherten Wissens auf der Daten- bzw. Dokumentenebene sicherstellt (Probst et al., 2013, S. 204–205, 217–219). Bei näherer Betrachtung dieser Phasen vor dem Hintergrund der zu erforschenden Problemstellung wird deutlich, dass eine thematische Verortung in nur einem Baustein weder trennscharf möglich noch sinnvoll ist. Insbesondere wenn das Wissensmanagement losgelöst vom Zeitpunkt eines Personalabgangs als eine kontinuierliche Herausforderung betrachtet wird, ergeben sich Bezüge zum Baustein der Wissens(ver)teilung. In diesem adressieren Probst et al. (2013, S. 145) die Frage, wie Informationen oder Erfahrungen an jene Stellen gelangen, wo sie gebraucht werden. Schlussendlich sind Anbindungen zur Identifikation von Wissen ersichtlich, was insbesondere in der Vorbereitung konkreter Massnahmen zum Erhalt und zur Weiterentwicklung von Wissen bei Personalabgängen eine Rolle spielt.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die operative Ebene des Wissensmanagements bei Personalabgängen daher als Querschnittsbereich zwischen den zuvor erwähnten Bausteinen der Wissensidentifikation, Wissensteilung, und Wissensbewahrung verstanden, wobei die Gewichtung der Bausteine abhängig von individuellen und organisationalen Gegebenheiten unterschiedlich ausgeprägt ist (vgl. Kapitel 2.2.3). Abbildung 2 stellt die wesentlichen Bausteine dar, im Rahmen welcher der Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen bei Personalabgängen als spezifische Problemstellung des organisationalen Wissensmanagements betrachtet werden. Bevor auf dieser Grundlage unterschiedliche Forschungsarbeiten in ein Rahmenmodell des Wissensmanagements bei Personalabgängen überführt werden, werden im folgenden Kapitel ausscheidende Mitarbeitenden und das mit diesen assoziierte Wissen näher in den Blick genommen.

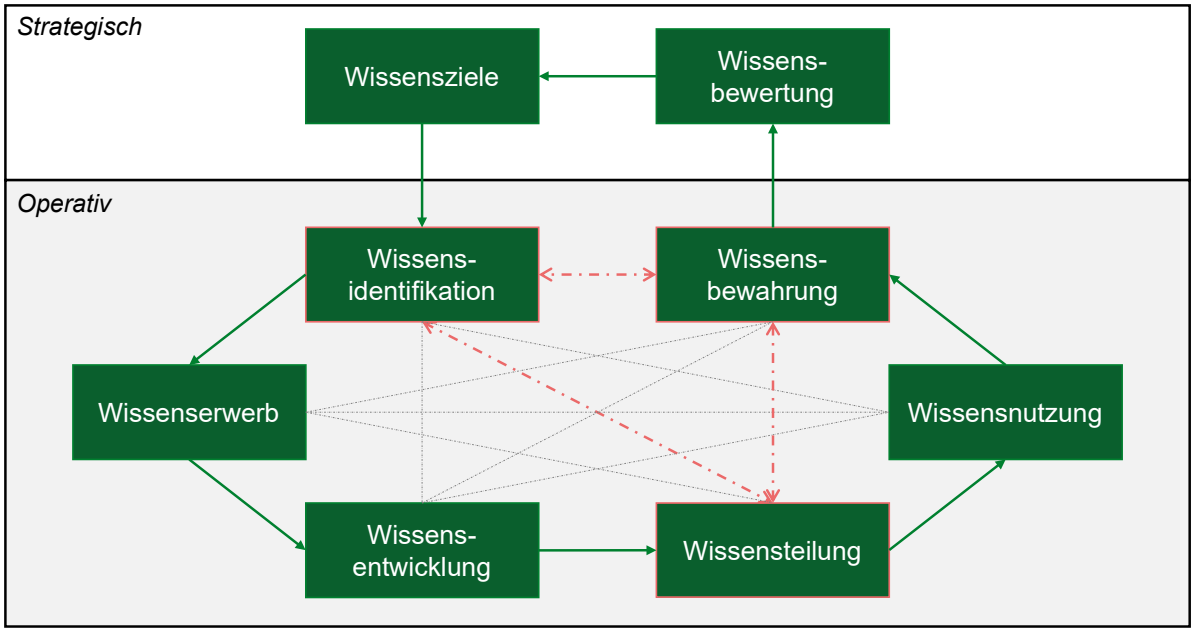


Abbildung 2: Bausteine des Wissensmanagements bei Personalabgängen (basierend auf Probst et al., 2013, S. 34)

2.2.2 Leaving Experts und deren Wissen

In der bestehenden Literatur wird insbesondere im Zusammenhang mit dem Weggang von *Schlüsselpersonen* auf potenziell nachteilige Folgen für verbleibende Mitarbeitende und die Organisation als Ganzes hingewiesen (Cox & Overbey, 2023, S. 11). Das vorliegende Kapitel widmet sich daher zunächst der Aufgabe, das Profil solcher Schlüsselpersonen bzw. das diese Personen kennzeichnende Wissen herauszuarbeiten.

Prinzipiell handelt es sich bei einem «Expertise-Status» um eine soziale Rolle, die durch die Zuschreibung von Entscheidungstragenden in der betroffenen Organisation entsteht (Erlach & Reisach, 2025, S. 68). Nach Schiedermair et al. (2023) kennzeichnen sich Schlüsselpersonen durch folgende Merkmale: (a) sie verfügen über spezialisiertes und schwer transferierbares Wissen, (b) sie haben stark ausgeprägte fachliche oder soziale Kompetenzen entwickelt, (c) sie sind in ein sowohl internes als auch externes dichtes Beziehungsnetzwerk eingebunden, (d) sie können nur schwer durch interne Vertretung oder Rekrutierung am Arbeitsmarkt ersetzt werden und (e) ihr Ausfall hat schwerwiegende Folgen für den jeweiligen Organisationsbereich bzw. die Organisation insgesamt (Schiedermair et al., 2023, S. 396–397). Die von Jennex (2014) vorgeschlagene Methode unterstützt Entscheidungstragende dabei, interne Schlüsselpersonen zu identifizieren und die Dringlichkeit erforderlicher Massnahmen zum Erhalt bzw. zur Weiterentwicklung von Wissen angesichts drohender Personalabgänge einzuschätzen (vgl. Kapitel 2.2.3.1).

Eine Herausforderung der Literatursichtung besteht darin, dass sich keine einheitliche Konzeption und Terminologie hinsichtlich des Wissens bzw. der Kompetenzen[1] von Schlüsselpersonen findet. Um die terminologische Vielfalt innerhalb des betrachteten Forschungsfeldes zu überblicken und unterschiedliche Vorarbeiten einzuordnen, wird nachfolgend die Taxonomie von de Jong und Ferguson-Hessler (1996) herangezogen. Dies erfolgt aus zweierlei Gründen. Erstens erlaubt der Rückgriff auf dieses Modell eine differenzierte Betrachtung unterschiedlicher Wissensbestandteile *und* ihrer Merkmale. Damit lassen sich die Charakteristika des Wissens von Schlüsselpersonen nicht nur über quantitative Aussagen, sondern insbesondere über qualitative Beschreibungen erfassen. Zweitens wurde das Modell entwickelt, um Expertenwissen in komplexen Problemlösekontexten zu beschreiben. Damit rückt der betriebliche Handlungskontext in den Fokus: Das Modell geht über eine (möglicherweise kontextfreie) Betrachtung deklarativen und prozeduralen Wissens hinaus und ermöglicht es damit, das für die organisationale Praxis relevante Wissen differenziert darzustellen. Sodann wird die Taxonomie von de Jong und Ferguson-Hessler (1996) bzw. die damit verbundene Perspektive des «knowledge-in-use» in der Organisations- und

[1] Zur Abgrenzung des Wissensbegriffs wäre im Kontext des Wissensmanagements ein Rückgriff auf die Wissenstreppe nach North naheliegend. Danach ist Wissen eine persönliche, durch Erfahrungen und Erwartungen geprägte, zweckdienliche Vernetzung von Informationen. Dies ist ein wichtiger Bestandteil von Kompetenz, welche sich aber erst im Moment der praktischen Anwendung in einem konkreten Handlungsbezug konkretisiert. Nakhosteen und Erlach (2025, S. 130–131) folgend wird die Auffassung vertreten, dass solche Stufenmodelle (Ackoff, 1989; North, 2016, Kapitel 3; North et al., 2018, S. 41–44; Rehäuser & Krcmar, 1996) neben einer ersten Orientierung im Themenfeld des Wissensmanagements insbesondere dazu anregen, die Begriffe Daten, Information, Wissen und Kompetenz differenziert zu betrachten. Da der Wissensbegriff darüber hinausgehend nicht weiter ausdifferenziert betrachtet wird, werden die Stufenmodelle im weiteren Verlauf der Dissertation nicht berücksichtigt.

Managementforschung aufgegriffen, um Wissen in spezifischen Situationen zu charakterisieren und zu erfassen (z. B. Baldwin et al., 2011; Martin et al., 2015) sowie das Lernen in Organisationen zu fördern (z. B. Moskaliuk et al., 2016). Der Taxonomie von de Jong und Ferguson-Hessler (1996) folgend werden vier Wissensarten unterschieden:

- *Situationales Wissen* bezeichnet das Wissen über Merkmale und Anforderungen von problembehafteten Situationen (Artelt & Wirth, 2014, S. 184). Dieses Wissen hilft, die Aufmerksamkeit auf relevante Aspekte zu lenken und um weitere Informationen zu ergänzen. Situationales Wissen ist damit wichtig für die Erfassung von Problemkontexten, worauf basierend weiteres Wissen abgerufen werden kann (de Jong & Ferguson-Hessler, 1996, S. 106).
- *Strategisches Wissen* umfasst Wissen zur Ausgestaltung des eigenen Problemlöseverhaltens, indem es zu durchlaufende Schritte vorgibt, um die problembehaftete Situation zu bewältigen (de Jong & Ferguson-Hessler, 1996, S. 107).
- *Prozedurales Wissen* bezieht sich auf das Wissen über die Ausführung von Handlungen, welche in einer gegebenen problembehafteten Situation zum gewünschten Erfolg (Artelt & Wirth, 2014, S. 184), im Sinne des Übergangs von einem Problemzustand in einen anderen (de Jong & Ferguson-Hessler, 1996, S. 107), führen.
- *Konzeptuelles Wissen* ist semantisches Wissen über Begriffe, Fakten, Theorien und Prinzipien, die einer problembehafteten Situation hinzugefügt und zu deren Handhabung verwendet werden (de Jong & Ferguson-Hessler, 1996, S. 107).

Die Art des bei Personalabgängen zu adressierenden Wissens ist vordergründig durch Merkmale der Arbeitstätigkeit der ausscheidenden Schlüsselpersonen, den organisationalen Kontext, sowie durch strategische Überlegungen (vgl. Kapitel 2.2.3) bestimmt. Unabhängig davon werden in der aufgearbeiteten Literatur gewisse Wissensarten als besonders charakteristisch für das Wissen von Schlüsselpersonen betrachtet. Im Bereich des konzeptuellen Wissens werden einerseits technische und berufsspezifische Aspekte hinsichtlich der Branche, von Produkten und Dienstleistungen, sowie andererseits das Wissen über die Entwicklung und Zielsetzung von organisationalen Prozessen, Strukturen und Systemen betont (Dunham & Burt, 2011, Joe et al., 2013, Lahaie, 2005, Martins & Meyer, 2012, zitiert in Burmeister & Deller, 2016, S. 95). Ferner wird strategisches und prozedurales Wissen – hinsichtlich was, wann (nicht) zu tun ist – in Verbindung mit Kenntnissen über Normen, Werte und die allgemeine Funktionsweise der Organisation gebracht (Joe et al., 2013, Kuyken, 2012, Lahaie, 2005, Martins & Meyer, 2012, zitiert in Burmeister & Deller, 2016, S. 95). Dies konkretisierend umschreiben Erlach und Reisach (2025, S. 87) mit ziel- und wertebezogenem Wissen die Kenntnisse über eigene und in Gruppen anerkannte Einstellungen, über die Zielvorstellungen von Organisationseinheiten bzw. Projekten, sowie über die Organisationskultur. Alle Wissensarten betreffend wird letztlich auf die Bedeutung von Netzwerken der Schlüsselpersonen bzw. deren Wissen darüber verwiesen (Dunham & Burt, 2011, Ebrahimi et al., 2008, Joe et al., 2013, Kuyken, 2012, zitiert in Burmeister & Deller, 2016, S. 95). Beispielsweise bezeichnen Erlach und Reisach (2025, S. 83–84) mit Netzwerkwissen die Kontakte von Schlüsselpersonen zu internen und externen Anspruchsgruppen, das Hintergrundwissen über deren Wünsche, Erwartungen und Erfahrungen, sowie

Kenntnisse zu offiziellen und inoffiziellen Spielregeln und Machtkonstellationen im Rahmen dieses Beziehungsgefüges.

Darüber hinaus unterscheiden de Jong und Ferguson-Hessler (1996) folgende Wissensmerkmale, mit denen die vier Wissensarten charakterisiert werden können:

- Die *Verarbeitungstiefe* bezieht sich auf den Elaboriertheitsgrad und Bedeutungsgehalt des Wissens (Artelt & Wirth, 2014, S. 184). Oberflächlich verarbeitetes Wissen entspricht einer Kopie von externen Informationen und wird mit Auswendiglernen und Reproduktion bzw. einem Mangel an kritischem Urteilsvermögen assoziiert. Dagegen ist tiefverarbeitetes Wissen in die eigene Wissensbasis übersetzt – im Sinne, dass externe Informationen in grundlegende Muster, Konzepte, Verfahren oder Strategien eines Problembereiches übersetzt sind – womit es sich von seiner ursprünglichen Erscheinungsform unterscheidet (de Jong & Ferguson-Hessler, 1996, S. 107).
- Mit der *Struktur des Wissens* wird angesprochen, wie stark ausdifferenziert und gedanklich geordnet das Wissen ist (Artelt & Wirth, 2014, S. 185): An den Polen stehen eine Ansammlung isolierter Wissenseinheiten einerseits sowie ein organisiertes Netzwerk miteinander verbundener Wissenseinheiten (verschiedener Wissensarten) andererseits. Je differenzierter lose Wissenseinheiten in zusammenhängende, hierarchisch aufgebaute Wissensschemata organisiert sind, desto zielgerichteter kann eine problembehaftete Situation bewältigt bzw. Wissen abgerufen sowie neues Wissen aufgenommen und abgespeichert werden (de Jong & Ferguson-Hessler, 1996, S. 108).
- Der *Automatisierungsgrad* bezieht sich auf die notwendige, intentionale Informationsverarbeitung zur Bewältigung der problembehafteten Situation. Er variiert zwischen deklarierbarem, explizitem Wissen und einem subbewusst wahrgenommenen, impliziten Wissen (Artelt & Wirth, 2014, S. 185).
- Mit dem *Allgemeinheitsgrad* wird unterschieden, ob Wissen eher übergreifend oder domänen- bzw. bereichsspezifisch ist (Artelt & Wirth, 2014, S. 185). An dieser Stelle ergibt sich ein Bezug zur Struktur des Wissens, da es zur Bildung hierarchischer Wissensschemata einer Differenzierung zwischen übergreifenden und spezifischen Wissenseinheiten bedarf (de Jong & Ferguson-Hessler, 1996, S. 108).
- Das Merkmal der *Modalität* unterscheidet, ob Wissen mental entweder bildlich-analog oder propositional-analytisch repräsentiert ist. In der Bewältigung von problembehafteten Situationen können bildliche Repräsentationen von Wissen helfen, grössere Mengen an Informationen zu verarbeiten, was die Belastung des Gedächtnisses verringert (de Jong & Ferguson-Hessler, 1996, S. 109). Insbesondere Erinnerungen (z. B. an bestimmte Handlungen) sind bildlich-analog repräsentiert (Artelt & Wirth, 2014, S. 185).

Aussagen zur Qualität von Wissen lassen sich vordergründig über die Merkmale der Verarbeitungstiefe, der Struktur und des Automatisierungsgrads treffen. Im Kontext der aufgearbeiteten Literatur speziell thematisiert wird das Merkmal der Automatisierung, wobei eine Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen vorgenommen wird. Ersteres

wird als bewusst zugänglich, sprachlich formulier- und anderen mitteilbar angesehen, während zweiteres als unbewusst vorliegend, durch eigene Erfahrung erworben und personengebunden charakterisiert wird (z. B. Ackermann, 2020c, S. 34–35; Erlach & Reisach, 2025, S. 71–72; Schildknecht, 2020, S. 77). Den Ausführungen von Polanyi (1962, S. 61–62, 1966, Kapitel 1) folgend ist diese Unterscheidung kritisch zu betrachten. Nach Polanyi ruht das fokale Bewusstsein auf dem eigentlichen Ziel der ausgeführten Handlung, während subsidiär eine Vielzahl weiterer Elemente (*particulars*) berücksichtigt (i. S. v. assimiliert, internalisiert bzw. instrumentalisiert) werden müssen. Damit hat jedes Wissen einen impliziten Aspekt, denn um Handlungen ausführen zu können, müssen wir uns subsidiär auf verschiedenste *Particulars* verlassen. Kompetentes Handeln ist durch Undurchsichtigkeit und Unspezifität gekennzeichnet, da Akteure die Handlungen ermöglichenden Elemente nicht kennen (können) und/oder nicht wissen, wie diese im Handeln integriert werden (Tsoukas, 2011, S. 460–465). In diesem Sinne wird die kompetente Handhabung problembehafteter Situationen durch die Verinnerlichung von Wissen erreicht. Explizites und implizites Wissen sind dabei nicht Enden eines Kontinuums, sondern zwei Seiten einer Medaille: Implizites Wissen bezieht sich auf jenes Wissen, welches uns subsidiär bewusst ist, während wir uns im Rahmen einer Handlung explizit auf etwas anderes fokussieren (Tsoukas, 2011, S. 464, 472). Ungeachtet der Positionierung, ob implizites Wissen nicht bewusst oder lediglich subsidiär bewusst vorliegt, ist es für das Wissensmanagement bei Personalabgängen entscheidend, dass Schlüsselpersonen aufgrund des hohen Automatisierungsgrades ihres Wissens erwartbare Schwierigkeiten haben, das zur Bewältigung von problembehafteten Situationen notwendige Wissen bzw. Bestandteile davon zu artikulieren.

Zusammenfassend stellt Abbildung 3 in Anlehnung an de Jong und Ferguson-Hessler (1996) sowie Artelt und Wirth (2014) mögliche Ansatzpunkte dar, um das Wissen von Schlüsselpersonen zu charakterisieren. Um problembehaftete Situationen erfolgreich zu bewältigen, greifen diese – grösstenteils nicht bzw. subsidiär bewusst – auf tief verarbeitete Wissenseinheiten zurück, welche über differenzierte und hierarchisch geordnete Verbindungen zu Wissensschemata organisiert sind. Die Schemata verbinden abstrakte und allgemeine Wissenseinheiten auf höheren Ebenen sowie domänen- oder situationsspezifische Einheiten auf tieferen Ebenen, wobei die Wissenseinheiten im Gedächtnis oft sowohl propositional-analytisch als auch bildlich-analog vorliegen.

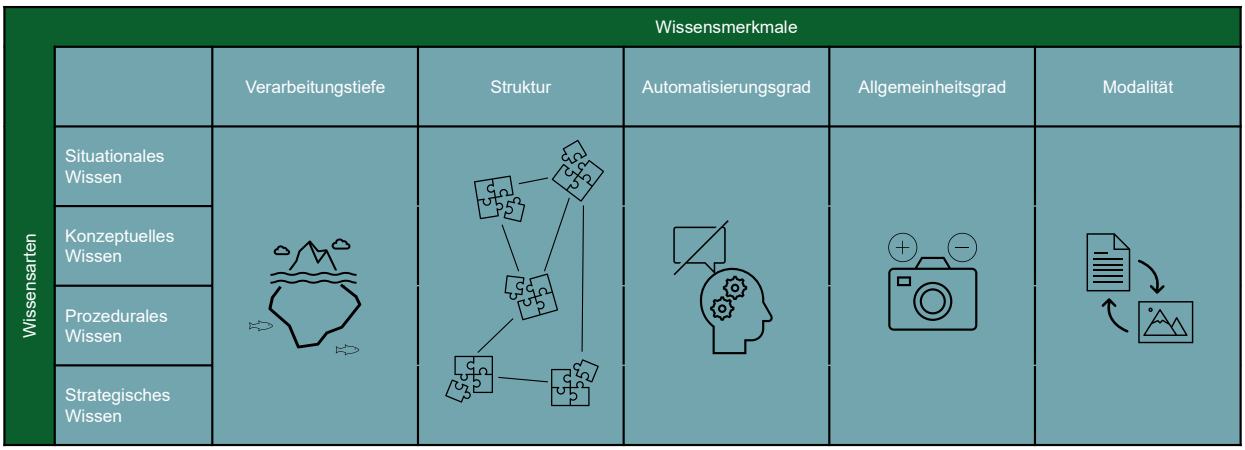


Abbildung 3: Wissen von Schlüsselpersonen (basierend auf Artelt & Wirth, 2014, S. 184)

2.2.3 Rahmenmodell Wissensmanagement bei Personalabgängen

Nachfolgend werden grundlegende Überlegungen zur Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen in einem Rahmenmodell vorgestellt, womit die aufgearbeitete Literatur zu Abläufen, Methoden und Instrumenten des Wissensmanagements in eine Ordnungsstruktur überführt werden kann. Diese ist inspiriert durch die zuvor vorgenommene Strukturierung des Forschungsfeldes des organisationalen Wissensmanagements entlang des Bausteinmodells von Probst et al. (2013) (vgl. Kapitel 2.2.1), was sich insbesondere in der Kapitelstruktur und der zusammenfassenden grafischen Darstellung des erarbeiteten Rahmenmodells spiegelt (vgl. Kapitel 2.2.3.7).

2.2.3.1 Phase der strategischen Ausrichtung

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung stehen Aspekte der Organisationsentwicklung im Fokus der Betrachtung. Diese betreffen primär die Identifizierung kritischer organisationaler Wissensgebiete, innerhalb deren Überlegungen und Massnahmen hinsichtlich des Erhalts und der Weiterentwicklung von Wissen prioritär anzustellen sind (Jayaram & Bhatta, 2023, S. 12–13; Probst et al., 2013, S. 203–207). Dafür grundlegend ist ein Abgleich zwischen dem in der Organisation aktuell vorhandenen Wissen und dem zur Erreichung der Organisationsziele notwendigen Wissen, sowie die Zuordnung der kritischen Wissensbestände zu den beschäftigten Mitarbeitenden.

Um auf Organisationsebene einen Überblick über erfolgskritische Wissensbestände und damit assoziierte Wissenstragende zu erhalten, empfiehlt Orians (2025) ein Vorgehen in fünf Schritten: Erstens sind die Vision und die strategischen Ziele der Organisation zu klären und daraus abgeleitete Wissensgebiete zu identifizieren. Zweitens sind für den Unternehmenserfolg zentrale Geschäftsprozesse in ihre Teilschritte aufzuschlüsseln, welchen drittens das für eine erfolgreiche Umsetzung notwendige Wissen zuzuordnen ist (Orians, 2025, S. 270–273). Viertens werden im Rahmen der Wissensbewertung sämtliche identifizierte Wissenselemente hinsichtlich der vorhandenen Qualität zur Erfüllung intendierter Ziele/Prozesse, hinsichtlich der Quantität an Wissenstragenden, sowie hinsichtlich ihrer Systematik zur Überwachung und Pflege beurteilt (Orians, 2025, S. 275–277). Darauf basierend werden abschliessend die den Wissenselementen zugeteilten wissenstragenden Mitarbeitenden hinsichtlich des «Gefährdungspotenzials durch Wissensverlust» und dessen «Eintrittswahrscheinlichkeit» analysiert (Orians, 2025, S. 277–279). Die Abschätzung des Gefährdungspotenzials im Sinne der Identifikation von Schlüsselpersonen kann mithilfe der Kriterien von Schiedermair et al. (2023) unterstützt werden, während die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit von Personalabgängen durch regelmässige Altersstrukturanalysen der Belegschaft begleitet werden kann (Rehage, 2015, S. 107–108). Um das Risiko eines Wissensverlustes zu bewerten, kann alternativ die Methodik nach Jennex (2014, S. 192–199) herangezogen werden. Insgesamt macht Orians (2025) mit seinem fünfstufigen Vorgehen Ansätze des prozessorientierten Wissensmanagements für die strategische Ausrichtung des

Wissensmanagements bei Personalabgängen fruchtbar[2]. Basierend darauf lässt sich festhalten, dass systematische Bestrebungen für das Wissensmanagement im Falle von Personalabgängen prioritär bei jenen Wissenstragenden anzusetzen sind, bei welchen ein Weggang wahrscheinlich ist und für erfolgskritische Geschäftsprozesse folgeschwere, negative Konsequenzen mit sich bringt. Sekundär sind Fach-/Wissensgebiete zu adressieren, die zwar von mehreren Personen getragen werden, bei denen die Wahrscheinlichkeit eines Weggangs jedoch gleichsam als hoch einzustufen ist. Schlüsselpersonen, bei denen ein Weggang als (kurz- bis mittelfristig) unwahrscheinlich eingestuft wird, können mit dritter Priorität vorausschauend in langfristig ausgerichtete Bestrebungen des Wissensmanagements eingebunden werden.

Ferner sind im Rahmen einer strategischen Planungsphase Überlegungen hinsichtlich der Weiterentwicklungsnotwendigkeit des vorhandenen Wissens essenziell. So mahnen etwa Nakhosteen und Erlach (2025, S. 129), das Wissensmanagement bei Personalabgängen nicht verkürzt als reines Bewahren von bestehendem Wissen auszugestalten: Ausgehend unter anderem von strategischen Zielsetzungen und Umweltentwicklungen ist zu klären, welches Wissen bewahrt und welche Aspekte des bestehenden Wissens vergessen werden sollen. Ferner kann überlegt werden, inwiefern anstehende Abgänge Möglichkeiten für eine Neukombination und Weiterentwicklung des bestehenden Wissens ermöglichen, etwa indem gezielt extern erworbenes Wissen in die Organisation gebracht wird (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 213; Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 139). Auch diese Grundsatzüberlegungen beeinflussen in der Folge, welche Personen prioritär in welchen Rollen in systematische Bestrebungen zur Ausgestaltung des Wissensmanagements im Falle von Personalabgängen einzubeziehen sind bzw. welche Aspekte ihres Wissens Gegenstand solcher Bestrebungen sein sollen.

Mit der Bestimmung von kritischen Wissensbeständen und damit assoziierten Personen ergibt sich die Frage nach organisationalen Strukturen, innerhalb deren sich das Wissensmanagement abspielt. Im Grossteil der aufgearbeiteten Literatur werden Strukturaspekte nicht vertieft behandelt – primär beleuchtet wird, welche Personen in welchen Rollen beteiligt sind. Im Rahmen bestehender Strukturen als erfolgskritisch betrachtet wird die Gewinnung von Führungskräften der ausscheidenden Mitarbeitenden als Prozesseigner:innen einerseits und die gezielte Einbindung von HR-Fachkräften zur Unterstützung und Moderation mit Blick auf die Planungs- und Vorbereitungsarbeiten andererseits (Rehage, 2015, S. 117). Abhängig vom jeweiligen Organisationskontext ist jedoch kritisch zu hinterfragen, ob der Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen als Thema ohne spezifisch dafür bereitgestellte Strukturen in ausreichender Tiefe bearbeitet und seine Bedeutung angemessen verdeutlicht werden kann. Möglichkeiten zur Schaffung organisationaler Strukturen bestehen darin, ein Steering Committee einzurichten, das von einer Person des oberen Managements geleitet wird und die strategischen Leitplanken für die Ausgestaltung des Wissensmanagements setzt, während operative Teams für die Umsetzung verantwortlich sind (Orians, 2025, S. 267–269). Ferner können je nach Komplexität der Organisation und der Fragestellungen

[2] Für einen Überblick über Instrumente zur Identifikation und Priorisierung von Wissen wird auf Kapitel 2.2.5.1 verwiesen.

spezifische Positionen (z. B. Wissensmanagement-Beauftragte) geschaffen werden, um die Koordination zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten sicherzustellen (Daghfous et al., 2013, S. 655).

2.2.3.2 Phase der Initialisierung

In der Initialisierungsphase stecken die vom Personalabgang betroffenen Personen die administrativen Arbeitsgrundlagen ab, worauf basierend eine erste Planung erstellt werden kann. Insbesondere folgende Aspekte sind im Rahmen der Initialisierungsphase unter den beteiligten Personen zu klären (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 214):

- Zeitrahmen zur Durchführung, inklusive der angestrebten Meilensteine, notwendige Zeitfenster für Vor- und Nachbearbeitungsarbeiten sowie mögliche Unterbrüche;
- Finanzielle und materielle Ressourcen, insbesondere mit Blick auf die Verrechnung entstehender Kosten und die Bereitstellung von Hilfsmitteln (z. B. Software);
- Organisation der Zusammenarbeit, mit einer gegenseitigen Klärung der üblichen Arbeitsweisen, Kommunikationsbedürfnisse sämtlicher Stakeholder, sowie gegebenenfalls dem Organisieren von räumlichen Ressourcen;
- Kriterien zur Erfolgsbewertung.

Auf dieser Ebene eingebunden sind mindestens die ausscheidende Person, die verbleibende(n) bzw. nachfolgende(n) Person(en) sowie deren vorgesetzte Person(en). Der direkt vorgesetzten Person von austretenden Mitarbeitenden kommt in dieser Phase die Rolle der Initiatorin oder des Initiators zu (Schorta, 2020a, S. 118–124). Einerseits gibt sie den beteiligten Mitarbeitenden inhaltliche Leitplanken vor, abgeleitet aus den zuvor definierten strategischen Zielen und Rahmenbedingungen. Andererseits muss die Führungsperson im weiteren Verlauf Strukturen und Räume schaffen, die einen von den Beteiligten eigenverantwortlich ausgestalteten und inhaltlich ausgerichteten Austausch ermöglichen und fördern (Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 151; Schorta, 2020a, S. 118–124). Der Einbezug einer Begleitperson («Transfer-Coach») kann neben einer administrativen Entlastung der beteiligten Personen das Wissensmanagement auch inhaltlich unterstützen, etwa durch Hilfestellungen beim Priorisieren von Themen, der Aktivierung zurückhaltender Personen, der Dokumentation von Wissen oder im Umgang mit Konflikten (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 223). Insbesondere wäre die Begleitperson in der Initialisierungsphase für die Klärung der zuvor aufgelisteten Aspekte verantwortlich (Schorta, 2020b, S. 104).

Ein nach Erlach und Nakhosteen (2025) wichtiger Aspekt ist es, bei den beteiligten Personen Vertrauen aufzubauen und Motivation für die anstehenden Aktivitäten zu wecken. Einzelgespräche helfen, individuelle Motivationen, Erwartungen, Ängste oder verborgenes bzw. mögliches Konfliktpotenzial aufzudecken. Gruppengespräche eignen sich dafür, ein gemeinsames Verständnis für das Wissensmanagement bei Personalabgängen zu entwickeln sowie die Rollen und die damit einhergehenden Erwartungen zu klären. Eine Schlüsselrolle kommt der ausscheidenden Person zu, die im weiteren Verlauf ihr Wissen teilen und Fragen beantworten soll, wobei auch kritische Inhalte richtig und vollständig offenzulegen sind. Ihre Motivation zur Wissensteilung kann in der Initialisierungsphase insbesondere

durch eine aufrichtige Anerkennung ihrer Expertise erhöht werden, indem sie dazu beiträgt, der nachfolgenden Person den Stellenwechsel zu erleichtern, sowie sie und die Gesamtorganisation weiterzuentwickeln (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 216–217).

2.2.3.3 Phase der Wissenskartierung

In dieser Phase wird das vom Personalabgang betroffene Wissen identifiziert und in Wissenskarten festgehalten. Die Identifikation von Wissen kann über Direktgespräche mit der betroffenen Person, über erste Sichtungen dokumentierter Wissensbestände (z. B. in Stellenbeschreibungen, Mitarbeiterbeurteilungen, Dokumentationen oder Akten) sowie über Interviews mit Arbeitskollegen oder Arbeitskolleginnen der ausscheidenden Schlüsselperson erfolgen (Orians, 2025, S. 281–283). Das identifizierte Wissen lässt sich mit unterschiedlichen Instrumenten festhalten, wobei insbesondere Wissensstrukturkarten hilfreich sind, um die zur Ausübung einer bestimmten Funktion notwendigen Wissensgebiete und weitere Elemente wie zum Beispiel Kontaktpersonen zu strukturieren (vgl. Kapitel 2.2.5). Grafische Repräsentationen von Wissen werden mit dem Ziel erstellt, Nachfolgepersonen eine Übersicht über ihre Arbeitslandschaft zu ermöglichen bzw. neues Wissen in Verbindung mit ihrem Vorwissen zu bringen (Schorta, 2020b, S. 105).

Gerade im Rahmen der Identifikation und Visualisierung von Wissen kann der Einbezug einer Begleitperson hilfreich sein. Einerseits kümmert sich diese um sämtliche methodischen und administrativen Belange (z. B. Visualisierung und Protokollierung), sodass sich die verbleibenden Personen auf die Fachinhalte konzentrieren können (Ackermann, 2020b, S. 139), und andererseits kann eine Begleitperson durch das Stellen von Fragen und das Offenbaren von Wissenslücken einen Beitrag zur psychologischen Sicherheit der nachfolgenden Person(en) leisten (Krancher, 2020, S. 205). Bezüglich des methodischen Vorgehens von Coaches im Rahmen der Identifikation und Bilanzierung von Wissen finden sich in der Publikation von Koerdt (2009, S. 36–41) Hinweise, Leitfragen und Interviewtechniken.

Inhaltlich wird in der Phase der Wissenskartierung der Fokus auf das zu erhaltende bzw. weiterzuentwickelnde Wissen geschärft, während die Initialisierungsphase der Klärung administrativer Rahmenbedingungen und der Mobilisierung der Beteiligten dient. In der praktischen Umsetzung ist jedoch anzunehmen, dass diese Phasen nicht trennscharf unterschieden werden können/sollten. Einerseits beeinflusst die Bestimmung des zu erhaltenden bzw. weiterzuentwickelnden Wissens die im späteren Verlauf benötigten materiellen Ressourcen, den notwendigen Zeitbedarf sowie die Evaluationskriterien der angestellten Aktivitäten. Andererseits kann der ausscheidenden Person insbesondere über die Identifikation und Visualisierung von Wissen bzw. durch das Aufzeigen dessen Bedeutung für erfolgskritische Geschäftsprozesse die Wichtigkeit des Wissensmanagements verdeutlicht werden, was einen Einfluss auf die Bereitschaft zur Wissensteilung hat (vgl. Kapitel 2.2.6).

2.2.3.4 Phase der Massnahmenplanung

Anhand der Wissenskarten werden Themengebiete und für deren Aufarbeitung nötige Lernziele und Massnahmen definiert und unter Berücksichtigung der zuvor festgelegten

strategischen Zielsetzungen und operativen Rahmenbedingungen sowohl inhaltlich als auch zeitlich priorisiert. Im weiteren Verlauf dient diese Planungsgrundlage in der Form eines lebenden Dokuments dazu, Fortschritte zu dokumentieren und weitere Massnahmen festzuhalten (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 214).

Die Massnahmenplanung erfolgt in Sitzungen/Workshops, an denen mindestens die ausscheidenden und nachfolgenden Personen beteiligt sind. Dabei ist es wichtig, dass die Nachfolgepersonen eine aktive Rolle einnehmen (Schorta, 2020b, S. 105–106). Mit den Wissenskarten als «Big Picture» wurden sie in die Lage versetzt, Verantwortung über ihren Lernprozess zu übernehmen (Ackermann, 2020b, S. 135). Als zentrale Nutzniessende obliegt es ihnen, das weitere Vorgehen angepasst auf ihre Lernbedürfnisse selbstgesteuert voranzutreiben und einzufordern, Fragen zu stellen und offen über Verständnisschwierigkeiten zu sprechen (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 218). Um die identifizierten Wissensgebiete zu priorisieren, bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten an. Beispielsweise unterscheiden Erlach und Nakhosteen (2025, S. 225–226) im Rahmen einer ABC-Analyse folgende Priorisierungsstufen: In A-Wissensgebieten verfügt die ausscheidende Person als einzige über das zur Ausführung der Arbeitstätigkeiten notwendige Wissen. In B-Wissensgebieten gibt es weitere Wissenstragende, aber die ausscheidende Person ist die hauptsächliche Erfahrungsquelle. In C-Wissensgebieten ist das entsprechende Wissen in ähnlicher Qualität bei verschiedenen Quellen abrufbar, wobei die ausscheidende Person zusätzliche Erfahrungen/Hintergründe beisteuern kann.

War die vorgesetzte Person an der Erarbeitung der Massnahmenplanung nicht beteiligt, können ihr die erstellten Wissenskarten und die Planungsgrundlagen im Anschluss vorgestellt werden. Insbesondere soll dabei das Einverständnis für die getroffenen Massnahmen und deren Priorisierung abgeholt werden (Schorta, 2020b, S. 107), wobei die Führungsperson eine Passung zur intendierten strategischen Ausrichtung sicherstellen kann.

2.2.3.5 Phase der Umsetzung

Für die konkrete Umsetzung der geplanten Wissensmanagement-Massnahmen bieten sich unterschiedliche Methoden an, welche in den nachfolgenden Kapiteln vorgestellt werden.

Die Mehrheit der in der Literatur aufgefundenen Methoden zum Wissensmanagement bei Personalabgängen zielen auf das Schaffen von Dialogräumen zwischen der austretenden und den verbleibenden bzw. nachfolgenden Personen ab. Damit kommt der gesprochenen Sprache einen hohen Stellenwert zu. Erlach und Nakhosteen (2025, S. 236) betonen in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit von offen, neutral und ermutigend formulierten Fragen, um damit die Authentizität und Vielfalt von aktivierten Erinnerungen und Antworten zu fördern. Gemachte Erfahrungen können zudem über visuelle Reize aktiviert werden. Etwa Rundgänge oder das Betrachten von Videos/Fotos helfen, Kontextinformationen zu berücksichtigen und Emotionen zu aktivieren (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 238).

Mit Blick auf die Einarbeitung von Nachfolgepersonen betonen Ackermann (2020c), Krancher (2020) und Schildknecht (2020), dass Lernen im Rahmen einer Stellenübernahme nicht

losgelöst von den zu übernehmenden Arbeitstätigkeiten betrachtet werden sollte, sondern als integraler Bestandteil dessen zu sehen ist. In unterschiedlichen Fallanalysen stellt Krancher (2020) fest, dass die Arbeit an realen Aufgaben kombiniert mit vom Umfeld dazu gegebenen Anleitungen wichtiger sind als Informationsübermittlungsmechanismen. Entsprechend empfiehlt er, die Wissensvermittlung im Rahmen von Einarbeitungen über die Bearbeitung realer oder realistischer Probleme aus dem Aufgabengebiet zu gestalten (Krancher, 2020, S. 201–202). Einzuarbeitende Personen werden insbesondere dann mit Lernaufgaben und Anleitungen konfrontiert, wenn die beteiligten Akteure Lernen nicht als Informationsübermittlung, sondern als Wissenskonstruktion auffassen (Krancher, 2020, S. 205). Der Einsatz von Vervollständigungsaufgaben, Imitationsaufgaben oder Lösungsbeispielen gibt der stellenübernehmenden Person eine Hilfestellung und beugt damit eine kognitive Überlastung vor. Zudem können Wissenskarten helfen, eine Verknüpfung mit dem Vorwissen der stellenübernehmenden Person zu ermöglichen und Details der neuen Aufgabenbereiche unter wesentliche Konzepte zu reduzieren (Krancher, 2020, S. 203–204). Um schliesslich zeitnah positive soziale Beziehungen mit Wissenstragenden aufzubauen und das Gefühl einer psychologischen Sicherheit zu erreichen, wird der Einbezug von Begleitpersonen empfohlen: Indem die coachende Person laufend Fragen stellt und dabei Sachverhalte nicht sofort begreift und/oder falsch zusammenfasst, wird der einzuarbeitenden Person aufgezeigt, dass es akzeptiert und erwünscht ist, Fragen zu stellen und Wissenslücken zu offenbaren (Krancher, 2020, S. 205).

Die vorgesetzte Person kann im Rahmen eines parallel zur Umsetzung stattfindenden Controllings sicherstellen, dass die definierten Massnahmen trotz laufendem Tagesgeschäft realisiert werden (können), dass die beteiligten Personen ihre Rollen- und Prozessverantwortung wahrnehmen, und dass erreichte Lernerfolge dokumentiert werden. Regelmässig stattfindende Reviews halten die Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit der laufenden Bestrebungen aufrecht (Rehage, 2015, S. 114–115).

2.2.3.6 Phase der Kontrolle & Reflexion

Eine rückblickende Evaluation der unternommenen Bestrebungen des Wissensmanagements bei Personalabgängen ist aus unterschiedlichen Gründen sinnvoll: Aus Perspektive der verbleibenden bzw. nachfolgenden Personen soll sichergestellt werden, dass das vom Personalabgang betroffene Wissen zugänglich gemacht wurde und im Rahmen der neuen Arbeitstätigkeiten eingesetzt werden kann. Mit Blick auf zukünftige Personalabgänge sollen zudem der durchlaufene Prozess und insbesondere die verwendeten Methoden/Instrumente kontinuierlich verbessert werden. Für die Phase der Kontrolle und Reflexion bieten sich nach Erlach und Nakhosteen (2025) unterschiedliche Massnahmen an. Strukturierte Feedbackgespräche zwischen den beteiligten Personen können einerseits eine Reflexion ermöglichen und gleichzeitig Gelegenheit bieten, Wissenslücken zu klären, Feedback zum Lernfortschritt zu geben sowie sich über zusätzliche Lernmöglichkeiten auszutauschen. Weitere Ansätze sind Selbstreflexionen, Gruppenreflexionen, oder formale, unabhängige Evaluationen (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 254–255). Gegenstand der Evaluation sollten die mit dem Wissensmanagement angestrebten Ziele, die dafür eingesetzten Methoden und

Instrumente, sowie die damit erzielten Wirkungen sein (Orians, 2025, S. 301). Qualitative Evaluationskriterien der unternommenen Aktivitäten können sich auf den Lernfortschritt der verbleibenden bzw. nachfolgenden Personen, ihre Wirkung auf betriebliche Prozesse/Projekte, oder ihren Beitrag zur Lernkultur beziehen (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 255).

Besonderer Beachtung bedarf im Rahmen der Reflexionsphase die Tatsache, dass sich die am Wissensmanagement beteiligten Personen zwar über unterschiedliche Aspekte ihres Wissens bzw. über gemachte Erfahrungen und deren Reflexionen austauschen, damit aber zwangsläufig nur spezifische Aspekte eines grösseren Gefüges aus einer individuellen Perspektive thematisiert werden. Dies kann die Qualität durch unbewusste Färbungen, verkürzte Beschreibungen und Darstellungslücken beeinträchtigen (Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 140–141). Um den Komplexitätsanforderungen des Wissensmanagements bei Personalabgängen gerecht zu werden, schlagen Nakhosteen und Erlach (2025) folgende Massnahmen vor:

- Die Ausweitung des Wissensmanagements von einer Angelegenheit zwischen wenigen Personen hin zu einer Gruppenaktivität mit unterschiedlichen Beteiligten hilft im Sinne einer «kollektiven Qualitätssicherung», die Verlässlichkeit einzelner Aussagen einzuschätzen und insgesamt ein vollständigeres Bild auf die Expertise von austretenden Personen und/oder spezifische Situationsanforderungen zu gewinnen (Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 141–142).
- Methodische Standards können helfen, die Aufmerksamkeit der beteiligten Personen auf bestimmte Aspekte zu richten oder die beteiligten Personen zur Einhaltung gewisser Standards bzw. Umsetzung gewisser Abläufe anzuhalten (Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 142). Beispiele solcher Standards sind standardisierte Frage-/Übergabekataloge, Methoden zur Identifikation oder Dokumentation von Wissen, Prozessbeschreibungen etc.

Im Rahmen einer abschliessenden Betrachtung sollte entsprechend überprüft werden, ob die zu Beginn festgelegten Ziele mit den definierten Massnahmen erreicht werden konnten. Allfällige Wissenslücken und weiterführende Entwicklungsmöglichkeiten sind zu thematisieren, insbesondere mit Blick auf die übergeordneten Vorgehensweisen und die eingesetzten Methoden/Instrumente. Ferner ist zu überlegen, inwiefern bestehende Mechanismen der kollektiven Qualitätssicherung und methodische Standards mit Blick auf zukünftige Wissensmanagement-Aktivitäten integriert bzw. überarbeitet werden müssen.

2.2.3.7 Überblick und Ausdifferenzierung

Abbildung 4 stellt das aus der betrachteten Literatur erarbeitete Rahmenmodell zum Wissensmanagement bei Personalabgängen grafisch dar.



Abbildung 4: Rahmenmodell Wissensmanagement bei Personalabgängen

Aufbauend darauf werden in den folgenden Kapiteln konkrete Methoden und Instrumente diskutiert, die in den verschiedenen Phasen des Wissensmanagements bei Personalabgängen eingesetzt werden können. Die Aufarbeitung startet mit Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements, zu denen sich in der aufgearbeiteten Literatur eine Vielzahl an Lösungen findet – die teils Aspekte anderer Phasen aufgreifen. Ergänzend werden Instrumente der Wissenskartierung und damit verbundene Möglichkeiten der Wissensdokumentation erörtert.

2.2.4 Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen

In diesem Kapitel werden in der Literatur diskutierte methodische Handlungsoptionen zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen vorgestellt. Damit konkretisiert das Kapitel die Umsetzungsphase des zuvor beschriebenen Rahmenmodells (vgl. Kapitel 2.2.3.5), für die sich in der aufgearbeiteten Literatur besonders viele Beiträge finden.

Die Aufarbeitung unterschiedlicher Methoden erfolgt entlang zweier primärer Dimensionen. Erstens werden die Methoden danach unterschieden, ob sie primär auf Wissenssicherung (Kapitel 2.2.4.1) oder auf Wissensteilung (Kapitel 2.2.4.2) zielen. Diese Differenzierung knüpft an zwei zentrale Bausteine des Modells nach Probst et al. (2013) an und trägt dem Umstand Rechnung, dass sich die in der Literatur beschriebenen Vorgehensweisen hinsichtlich ihres grundlegenden Wirkmechanismus unterscheiden. Die erste Dimension macht damit unterschiedliche Interventionslogiken sichtbar – eine eher dokumentationsorientierte und eine eher interaktionsorientierte. Innerhalb dieser Unterteilung werden die Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements nach ihrem zeitlichen Bezug zum

Personalabgang differenziert. Unterschieden werden einerseits reaktive Vorgehensweisen, die punktuell im Hinblick auf konkret absehbare Austritte eingesetzt werden, und andererseits antizipative Vorgehensweisen, die unabhängig von konkreten Personalabgängen auf eine kontinuierliche Sicherung bzw. Teilung von Wissen abzielen. Diese Unterteilung erlaubt es, sowohl kurzfristige Interventionsmöglichkeiten als auch längerfristig in unterschiedliche Abläufe der Organisation eingebettete Ansätze sichtbar zu machen.

2.2.4.1 Methoden mit Fokus auf Wissenssicherung

Gängige Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen sind *Übergabegespräche, Interviews und Workshops*. In ihrer einfachsten Form verlaufen diese halbstrukturiert entlang zuvor identifizierter Wissensgebiete. Leitfragen können die Diskussion zwischen den beteiligten Personen anregen und helfen dabei, den Fokus auf wesentliche Inhalte der priorisierten Wissensgebiete zu lenken (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 221). Workshops werden insbesondere genutzt, um erarbeitete Wissensdokumentationen weiteren – mit den Wissensgebieten der ausscheidenden Person in Verbindung stehenden – Personen vorzustellen und unter Inbezugnahme ihrer Ansichten und Erfahrungen zu diskutieren und zu bereichern (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 253). Alternativ zur Arbeit mit vorstrukturierten Wissensgebieten und darauf basierend Leitfragen können Übergabegespräche, Interviews und Workshops narrativ ausgestaltet sein, worunter nachfolgend die Arbeit mit Erzählaufforderungen und/oder, im Sinne des *Story Telling*, die Aufarbeitung und Weitergabe von Geschichten verstanden wird. Diesen narrativen Zugängen lassen sich unterschiedliche Formate an Übergabegespräche, Interviews und Workshops zuteilen, wofür nachfolgend einige Beispiele folgen.

Beim *Generative Knowledge Interviewing* werden ausscheidende Personen aufgefordert, detaillierte Geschichten über bestimmte Arbeitserfahrungen zu erzählen, worauf basierend die zugrundeliegenden «Kernkompetenzen» durch eine Begleitperson herausgearbeitet und in Folgegesprächen mit der befragten Person validiert und anhand weiterer Geschichten verfeinert werden (Peet et al., 2010, S. 77–78). Die Teilnahme an den Gesprächen kann Nachfolgepersonen helfen, ein besseres Verständnis für die Arbeitsgebiete zu erlangen, eigene Fähigkeiten zu erkennen, Selbstvertrauen zu gewinnen und schliesslich ein Vertrauensverhältnis mit der ausscheidenden Person aufzubauen (Peet et al., 2010, S. 79). Beim *bildseriengeleiteten narrativen Interview* erhalten ausscheidende Personen verschiedene im Arbeitsumfeld aufgenommene Bilder, die einen Arbeitsprozess/Sachverhalt darstellen, zu welchem Wissen erhalten und gegebenenfalls weiterentwickelt werden soll (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 242). Indem sie die Bilder in die richtige Reihenfolge bringen, setzen sich die ausscheidenden Personen aktiv mit den Bildinhalten auseinander, wodurch Wissen aktiviert und strukturiert wird. Lehr-/Lernmöglichkeiten ergeben sich, indem die befragte Person den Sachverhalt den Bildern entsprechend erläutern und die verbleibenden bzw. nachfolgenden Personen Rückfragen zu den Ausführungen stellen (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 243).

Ein Beispiel für einen narrativ ausgelegten Workshop findet sich im *Erzählworkshop* nach Erlach und Müller (2020a). Dabei schildern alle anwesenden Personen eine Erinnerung an eine bestimmte Situation, die ihnen auf eine «Suchfrage» in den Sinn kommt, was gefolgt ist von einer gemeinsamen Reflexion über Muster, die in den Erzählungen sichtbar werden. Die initiale Suchfrage kann offen oder ressourcenorientiert ausgelegt sein (Erlach & Müller, 2020a, S. 105–106). Im Kontext des Wissensmanagements bei Personalabgängen kann mit ersterer ein Bild über bestehende Handlungsmuster und damit assoziierte Wissensbestände der ausscheidenden Person gewonnen werden; etwa mit der Frage «Welche Momente zeigen, was typisch für die Arbeit von Frau Muster im Arbeitsgebiet XY ist?». Mit ressourcenorientierten Suchfragen werden Erinnerungen an erfolgreich bewerkstelligte Situationen der ausscheidenden Person hervorgerufen, die für verbleibende bzw. nachfolgende Personen als Zielbild verbreitet werden können; etwa mit der Frage «Welche Momente zeigen am besten, wie Frau Muster Verhandlungsgespräche führt?» (angelehnt an Erlach & Müller, 2020a, S. 109–110).

Ferner besteht die Möglichkeit, narrativ ausgestaltete Interviews und Workshops gezielt zu kombinieren, um erstere über letztere zu validieren und/oder die gewonnenen Erkenntnisse zu verbreiten. *Transfer-Storys* zielen auf die Sicherung und Übertragung des Wissens ausscheidender Mitarbeitenden ab, indem sie die Erfahrungswelt der ausscheidenden Person für andere besser erlebbar machen (Erlach & Müller, 2020b, 2020c). Die Methode besteht im Kern aus mehreren Gesprächen, welche zuerst in Form von narrativen Interviews zu bedeutsamen Ereignissen und danach als halbstrukturierte Interviews zur systematischen Aufarbeitung des Wissensgebietes abgehalten werden. Darauf basierend wird eine Wissensdokumentation in Form einer Mindmap erstellt, in der die Wissensgebiete aus der Bedarfsanalyse mithilfe wörtlicher Zitate strukturiert und kontextualisiert werden. Die Mindmap bildet den Dialograum für das Ableiten weiterer Massnahmen im Rahmen eines abschliessenden Transfer-Workshops (Erlach & Müller, 2020c, S. 159–161). Einen nicht nur auf die ausscheidende Person eingegrenzten Fokus nehmen *Learning Histories* ein, mit welchen das Wissen von Schlüsselpersonen und Teams über bestimmte vergangene Ereignisse aus unterschiedlichen Perspektiven erfasst, ausgewertet und in einer gemeinsam erzählten Geschichte aufbereitet werden (Thier, 2020, S. 121). Ausgangspunkt sind abgeschlossene Projekte oder Problembereiche, welche eine Ähnlichkeit zu aktuell anstehenden Herausforderungen aufweisen. Die Geschichten werden von Organisationsmitgliedern und externen «Lernhistoriker:innen» über Interviews mit den damals betroffenen Personen festgehalten und über Nachgespräche und Workshops validiert bzw. überarbeitet. Das validierte Lerndokument wird anschliessend in Verbreitungsworkshops benutzt, um die Erfahrungen anderen Mitarbeitenden weiterzugeben (Jayaram & Bhatta, 2023, S. 14–15; North, 2016, S. 51; Pawlowsky, 2019, S. 240).

Insgesamt lässt sich durch die Aufarbeitung erkennen, dass narrativ ausgelegte Gespräche, Interviews und/oder Workshops offener in der Identifikation von Wissen sind, womit sie Diskussionen weniger stark leiten als dies bei Formaten der Fall ist, die sich an vorstrukturierte Wissensgebiete richten (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 220–221). Durch die Aufarbeitung und Weitergabe von Geschichten können Problemstellungen, Herangehensweisen,

beteiligte Personen, Beweggründe und Emotionen ganzheitlicher und näher erfahrbar gemacht werden, weshalb mit narrativen Ansätzen insbesondere implizites Wissen und komplexe Sachverhalte erhalten und gegebenenfalls weiterentwickelt werden sollen (Jayaram & Bhatta, 2023, S. 12; Lehner, 2021, S. 291; North, 2016, S. 51). Ferner eignen sich narrativ angelegte Interviews und Workshops besonders für die Aufarbeitung von Gruppenprozessen, was einer in der Regel zeit- und personalintensiven Erstellung gegenübersteht (Lehner, 2021, S. 292–293).

Möglichkeiten für eine Formalisierung des Wissensmanagements im Falle von Personalabgängen finden sich in *Austritts-Prozessen*. Dabei handelt es sich um unternehmensweit definierte Abläufe, die mit dem (absehbaren) Ausscheiden von Mitarbeitenden in Gang gesetzt werden, etwa mit dem Erreichen eines bestimmten Alters oder im Falle einer Kündigung. In der Regel vereinen solche Prozesse unterschiedliche Methoden in einem Gesamtablauf, wobei Übergabegesprächen, Interviews und Workshops erneut eine wichtige Bedeutung zukommt. Sumbal et al. (2017) berichten beispielsweise von aufeinander aufbauenden Debriefing-Sitzungen, in welchen, unter Mitwirkung einer Moderation und jüngeren Mitarbeitenden, Wissenskarten (als Mind-Maps) oder Wissensbücher erstellt werden. Die Sitzungen werden aufgezeichnet und deren Resultate in Form von Videoausschnitten und Berichten auf dem Intranet veröffentlicht (Sumbal et al., 2017, S. 915). Bekanntheit erlangt hat in diesem Zusammenhang die bei der Volkswagen AG entwickelte *Wissensstafette*. Dabei handelt es sich um ein strukturiertes Vorgehen zum Erhalt von Wissen bei Personalabgängen bzw. Personalwechseln, verbunden mit der Einarbeitung von nachfolgenden Mitarbeitenden (Lehner, 2021, S. 293). Kernstück der Stafette sind Übergabegespräche zwischen der austretenden und nachfolgenden Person, welche basierend auf Themenkatalogen unabhängig voneinander Gesprächsthemen festlegen. Der gesamte Prozess wird von Drittpersonen begleitet, welche die Themenwahl unterstützen sowie die Moderation der Gespräche und die Dokumentation von Wissen mithilfe von Wissenskarten verantworten (Lehner, 2021, S. 293–294; North, 2016, S. 234–235). Wichtige Themen der Übergabegespräche sind in der Regel Schlüsselpersonen, Netzwerke, Kompetenzbereiche, Informationsbeschaffung, Informationsbewertung, Entscheidungsfindung, Problemlösungswissen und Prozesse (Pawlowsky, 2019, S. 244; Rimser, 2017, S. 107). Mögliche Ergänzungen zu den Übergabegesprächen finden sich in einem Auftaktgespräch zwischen vorgesetzter und nachfolgender Person, einem Transition-Workshop zwischen den Mitarbeitenden und der nachfolgenden Person zur Schaffung einer gemeinsamen Interaktionsbasis, sowie in einer kontinuierlichen Beratung der nachfolgenden Person durch das Personalwesen (North, 2016, S. 235; Pawlowsky, 2019, S. 244). Die Fallstudie von Weber et al. (2007, S. 331–332) zum Wissensmanagement bei Personalabgängen bei Airbus verweist auf vergleichbare Austritts- bzw. Übergabeprozesse in anderen Organisationen.

Die Ausführungen zu Workshops abschliessend sei angemerkt, dass in der Literatur Konzepte diskutiert werden, um den Erhalt und gegebenenfalls die Weiterentwicklung von Wissen losgelöst von einem unmittelbar bevorstehenden Personalabgang zu ermöglichen und fördern. Im Fokus dieser steht entsprechend nicht eine ausscheidende Schlüsselperson, deren Wissen und dessen Weitergabe, sondern die gemeinsame Bearbeitung von Themen-

und Problemstellungen. So haben beispielsweise Bittner und Leimeister (2016) in einer Fallstudie mit Werkzeugbauenden in der Automobilindustrie einen Workshop zur Unterstützung der Wissensteilung zwischen Experten und Novizen erprobt. In diesem durchliefen erfahrungsdurchmischte Teams von 6 Personen insgesamt 3 begleitete Workshops, in welchen sie für ausgewählte Arbeitsabläufe in ihrem Arbeitsumfeld Schulungsbausteine erarbeiteten. Kern des Workshop-Designs sind gezielt Arbeitsphasen, in denen erfahrene und weniger erfahrene Teilnehmende zusammenarbeiten und in einen Austausch kommen, zum Beispiel in Diskussionen über Prozessabläufe oder durch das Erarbeiten von Lerndialogen (Bittner & Leimeister, 2016, Kapitel 5). Um den Erhalt und gegebenenfalls die Weiterentwicklung von Wissen in Antizipation bevorstehender Personalabgänge sicherzustellen, werden jedoch weniger isoliert einsetzbare als im Rahmen der Arbeitstätigkeiten integrierte Methoden diskutiert. Weiterhin mit Blick auf die Sicherung von Wissen werden nachfolgend ausgewählte Beispiele solcher Methoden vorgestellt.

Lessons Learned beziehen sich auf die systematische Aufarbeitung und Dokumentation von Erfahrungen aus einem Projekt oder einer Position. Damit soll Wissen erhalten und eine breitere Nutzung ermöglicht werden, was Doppelspurigkeiten reduziert aber auch bei der Schaffung neuen Wissens dienlich sein kann (Lehner, 2021, S. 289). Die Erstellung und der Rückgriff auf Lessons Learned sollte möglichst in bestehende Arbeitsabläufe eingebunden werden, wobei Richtlinien zum Inhalt und zur Struktur eine beliebige (und damit potenziell wertlose) Speicherung verhindern können (Pawlowsky, 2019, S. 242; Probst et al., 2013, S. 135–137). Dazu stellt North (2016, S. 275–279) ein Dokumentationsraster sowie einen in fünf Schritten ablaufenden Lessons-Learned-Prozess vor: (1) Vorgespräch mit Definition von wesentlichen (Miss)Erfolgsfaktoren, (2) Befragung der Beteiligten hinsichtlich positiver und negativer Erfahrungen in Bezug auf die (Miss)Erfolgsfaktoren, (3) Workshop zur Ausarbeitung von Empfehlungen und Massnahmen, die in künftigen Projekten zu beachten sind, (4) Dokumentation der Erfahrung und Archivierung in einer Datenbank, und (5) Review hinsichtlich der Nützlichkeit des Prozesses und der Umsetzung getroffener Massnahmen. Zu beachten ist, dass Lessons Learned in der Regel von einzelnen/wenigen Personen verfasst werden, wodurch sie nicht zu einem gemeinsamen Reflexionsprozess genutzt werden und sich für andere Personen gegebenenfalls Hürden in deren Nachvollziehung ergeben können (Pawlowsky, 2019, S. 242). *Project Debriefings* werden ebenfalls im Anschluss an Projekte oder Prozesse durchgeführt. Im Unterschied zu Lessons Learned handelt es sich jedoch nicht um eine Selbstreflexion der an Projekten beteiligten Personen, sondern um eine Erfassung und Dokumentation von Erfahrungen durch eine Drittpartei, welche das erfasste Wissen in eine strukturierte Form bringt und für die unternehmensweite Verfügbarkeit der gesammelten Erkenntnisse sorgt (North, 2016, S. 277; Pawlowsky, 2019, S. 245–247). Eine mit Lessons Learned bzw. Project Debriefings vergleichbare Methode sind *After Action Reviews*, welche jedoch stärker in die laufende Arbeit eingebunden sind. Sie sollen insbesondere weniger erfahrene Mitarbeitende dabei unterstützen, sich bei der Bearbeitung konkreter Problemstellungen mit erfahreneren Kolleginnen und Kollegen aus ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld auszutauschen und daraus Anpassungen abzuleiten (Massingham, 2014, S. 1105). Schliesslich können diese methodischen Ansätze im Falle von in Kürze austretenden Mitarbeitenden auch als Workshop(-Serie) angelegt sein, in welchen die Erfahrungen der

betroffenen Person gemeinsam reflektiert werden (Baier & Gruber, 2021, S. 141–142). Wesentliche Potenziale dieser Methoden liegen darin, den Erfahrungsaustausch zu strukturieren und Lernen näher an die Arbeitspraxis zu bringen. Dem steht jedoch der dauerhafte Zielkonflikt gegenüber, Aufgaben bzw. Projekte fristgerecht zu erledigen und gleichzeitig ausreichend Zeit für Reflexion über die Aufgabenbewältigung und die daraus gewonnenen Erkenntnisse bereitzustellen (Massingham, 2014, S. 1112–1113).

Best Practice Sharing meint das Dokumentieren und Teilen von Methoden, Verfahren und Arbeitsweisen für bestimmte Problemstellungen, die zu «hoher Produktivität, Qualität, Wertschöpfung bzw. hohem Kundennutzen» führen (North, 2016, S. 269–270). Dazu werden Lösungen mit anderen internen und/oder externen Ansätzen verglichen und es kommt nur dann zu einer Wissensverteilung, wenn eine Lösung als bestmöglich oder als in ihrer Qualität hinreichend (*Good Practice*) beurteilt wird (Lehner, 2021, S. 290). Die Methode erlaubt es, Wissen im Umgang mit bestimmten Problemen zu sichern bzw. zeitaufwändige Neuentwicklungen von Lösungswegen zu vermeiden. Bezüge zu ähnlichen/identischen Szenarien werden explizit, wobei die Ausrichtung an spezifische organisatorische oder personelle Gegebenheiten die Übertragbarkeit auf andersartige Problemstellungen jedoch erschwert (Lehner, 2021, S. 291). Ein Best-Practice-Prozess kann in folgenden Schritten ablaufen: (1) Identifikation und Austausch von *Good Practices*, (2) Verständigung auf Indikatoren, (3) strukturierter Vergleich durch Benchmarking, (4) Verständigung auf *Best Practices*, und (5) Aushandlung von Standards im Sinne einer Beschreibung und Normierung der *Best Practices*, die danach in einer Datenbank gespeichert werden (North, 2016, S. 270–273). Angelehnt daran sind auch weniger strukturierte Vorgehensweisen denkbar, etwa indem Mitarbeitende im Rahmen interner Präsentationen über ihre Erfahrungen im Umgang mit bestimmten Problemstellungen berichten, diese Beiträge aufgezeichnet und anschliessend organisationsintern zugänglich gemacht werden (M. Johnson & Senges, 2010, S. 184).

Ein ebenfalls kontinuierliches, in der Arbeitstätigkeit integriertes, Wissensmanagement wird mit *Enterprise Social Systems* im Sinne webbasierter Intranet-Plattformen angestrebt. Diese werden vor allem von grösseren Organisationen genutzt, um Wissen zu explizieren und ihren Mitarbeitenden eine Vernetzung zu ermöglichen. Die Systeme beinhalten üblicherweise Tools zur Datenablage, Blogs, soziale Netzwerke oder Wikis, die auf Plattformen wie Microsoft SharePoint gebündelt angeboten werden (Krisor et al., 2013, S. 242). Aufgrund fehlender Diskursmöglichkeiten hinsichtlich der Wissensnutzung sind dem Wissensmanagement mit solchen Instrumenten jedoch Grenzen gesetzt (Erlach & Reisach, 2025, S. 95) (vgl. Kapitel 2.2.5.2 i. V. m. Kapitel 2.2.6): Insbesondere Datenablagen oder Wikis können helfen, konzeptuelles Wissen festzuhalten, während soziale Plattformen wertvolle Beiträge zur Vernetzung von Mitarbeitenden leisten können (Awada & Haj Youssef, 2025, S. 648–650). Wie erfolgreich darüber hinausgehend insbesondere situationales oder prozedurales Wissen transferiert werden kann, ist fraglich, da den sendenden Personen zum Zeitpunkt der Verschriftlichung ihres Wissens nicht klar ist, wer die empfangenden Personen sind und unter welchen Kontextbedingungen diese agieren (werden).

2.2.4.2 Methoden mit Fokus auf Wissensteilung

Die gezielte Förderung von Kommunikation und Beziehungsnetzen ist eine Voraussetzung, um den Verlust von Wissen vorzubeugen. Nachfolgend werden Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen vorgestellt, die weniger die Sicherung von Wissen als dessen Teilung im Fokus haben.

Die zeitlich befristete *Doppelbesetzung* einer Stelle ist ein bei planbaren Personalabgängen geläufiges Instrument, um verbleibenden bzw. nachfolgenden Personen einerseits die Möglichkeit zu geben, die ausscheidende Person bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten zu beobachten und andererseits Aufgaben unter Aufsicht schrittweise nachzuahmen (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 203). Erlach und Nakhosteen (2025) berichten über unterschiedliche Vor- und Nachteile des Instruments: Einerseits kann die Zusammenarbeit im Tandem Stress und Arbeitsbelastungen reduzieren, wodurch Austausch- und Reflexionsmöglichkeiten über anstehende Probleme oder ausgeführte Tätigkeiten geschaffen werden. Durch die Kombination unterschiedlicher Fähigkeiten und Erfahrungen kann die Arbeitsqualität erhöht werden. Die Doppelbesetzung kann ferner die Beziehung und das gegenseitige Vertrauen der beteiligten Personen stärken, womit die Bindung an die Organisation gestärkt wird. Ein in der Organisation etablierter Gebrauch von Doppelbesetzungen hilft schliesslich, kontinuierliches Lernen und kollegiale Zusammenarbeit zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur werden zu lassen. Dem gegenüber steht die Abhängigkeit von Einzelpersonen und deren Persönlichkeiten sowie mögliche Konfliktsituationen infolge von Kommunikationsproblemen oder unklar aufgeteilten Verantwortlichkeiten. Entsprechend sind regelmässige Absprachen mit vorgesetzten Personen sowie die Vermittlung von Feedback-Routinen und Konfliktlösungsstrategien wichtige Erfolgsfaktoren (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 202, 204).

Beim *Workplace Shadowing* beobachtet eine wenig(er) erfahrene Person ein erfahrenes Organisationsmitglied im Rahmen dessen Arbeitstätigkeiten. Damit führt Shadowing die lernende(n) Person(en) in reale Handlungssituationen und ermöglicht es – in der Regel im Rahmen vereinzelter Tage – das Arbeitsumfeld und wichtige Anspruchsgruppen der ausscheidenden Person kennenzulernen (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 205). Wo ein Beobachten nicht repräsentativ für die Arbeitstätigkeit oder nicht zielführend ist (etwa da über einen langen Zeitraum keine sichtbaren Tätigkeiten unternommen werden), kann die lernende Person von Anfang an in die Planung und Bearbeitung von Aufgaben einbezogen werden und später punktuelle Shadowings durchführen (Pawlowsky, 2019, S. 257). Beim Shadowing zu berücksichtigen ist ein zusätzlicher Zeitaufwand der beschatteten Person infolge Erklärungen oder Diskussionen, was Arbeitsabläufe stören kann, sowie ein mögliches Unbehagen der beschatteten Person infolge der Beobachtungssituation (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 205).

Coaching-, Mentoren- und Tandemsysteme dienen der qualifizierten Unterstützung bzw. Betreuung von neu eingestellten oder für neue Aufgaben eingesetzten Mitarbeitenden. Im Mittelpunkt von *Coaching* steht die prozesshafte Begleitung spezifischer, herausfordernder Arbeitssituationen, womit das durch Erfahrung gewonnene Wissen der coachenden Person

verbalisiert und im gegebenen Kontext reflektiert werden kann (Rimser, 2017, S. 99). Mit dem längerfristig und thematisch breiter ausgelegten *Mentoring* sollen erfahrene Personen mit Ratschlägen positiv zur fachlichen wie auch beruflichen und persönlichen Entwicklung ihrer Mentees beitragen. Insbesondere One-on-One-Beziehungsverhältnisse eignen sich, um spezifisches Wissen zu vermitteln und individuell auf die Bedürfnisse und Entwicklungen weniger erfahrener bzw. nachfolgender Personen eingehen zu können (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 208). Wesentliche Vorteile von Coaching und Mentoring liegen in der Vernetzung von Mitarbeitenden und in der Stärkung zwischenmenschlicher Beziehungen (Awada & Haj Youssef, 2025, S. 646). Für die unterstützten Personen bieten die Formate eine auf ihre individuellen Bedürfnisse angepasste Hilfestellung in Bezug auf sowohl konkrete Problemsituationen als auch auf ihre Kompetenz-, Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung, während die erfahrenen Personen im Prozess oft Anerkennung und Wertschätzung finden sowie ihre Coaching- und Führungskompetenzen erweitern können (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 210). Demgegenüber steht die Schwierigkeit, das Ausmass an Unterstützung angemessen zu dosieren, um Über- oder Unterforderungen zu vermeiden, sowie die Gefahr von Abhängigkeitsverhältnissen und möglichen Enttäuschungen, wenn Erwartungen nicht erfüllt oder Beziehungen beendet werden (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 211). *Tandems* bzw. Lernpartnerschaften stellen eine Form der kollegialen Zusammenarbeit zwischen berufserfahrenen und berufseinsteigenden Personen dar. Das Tandem ist ein zeitlich begrenztes, auf ein bestimmtes Thema oder Projekt bezogenes, gleichwertiges Arbeitsverhältnis der ausscheidenden und der nachfolgenden Person (Baier & Gruber, 2021, S. 137; Rimser, 2017, S. 99–100). Das Instrument bezweckt ein gegenseitiges Lernen aus der gemeinsamen Arbeitstätigkeit, erfordert jedoch eine hohe Bereitschaft beider Personen, sich auf die gemeinsame Arbeit und die andere Person einzulassen bzw. von ihr zu lernen (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 207).

Appelbaum et al. (2012, S. 385–386) berichten von einer generell hohen Bereitschaft sowohl jüngerer wie älterer Mitarbeitenden, sich in solchen Formaten einzubringen, die gerade letzteren oft soziale Anerkennung einbringen. Nach Reisach (2025, S. 181) sollten die Systeme ein gegenseitiges Zusammenfinden der beteiligten Personen ermöglichen, mit unverbindlichem Kennenlernen und Interessensklärung (z. B. über Gespräche oder Selbstselektion), da insbesondere unterschiedliche Kommunikationsstile und Werthaltungen sich negativ auf die Zielerreichung des Wissensmanagements auswirken können (vgl. auch Kapitel 2.2.6). Bekanntheit erlangte in diesem Kontext das Konzept der *Grauen Berater* der ABB. In der ABB Consulting AG werden ABB-Mitarbeitende des oberen Managements ab einem Alter von 60 Jahren beschäftigt, falls diese einen Neustart als Berater:innen unternehmen möchten. Sie arbeiten in dieser Funktion auf Mandatsbasis – hauptsächlich für Tochterunternehmen der ABB – womit sie ihr Beziehungsnetz und ihre Branchenerfahrung weiterhin einbringen können und dies gleichzeitig an jüngere Mitarbeitende weitergegeben wird (Pawlowsky, 2019, S. 243; Probst et al., 2013, S. 209). Solche Methoden ermöglichen nicht nur ein Zuhören und Austauschen über Problemsituationen und mögliche Lösungsansätze, sondern ältere Mitarbeitende unterstützen unerfahrenere aber immer in der Verantwortung stehende Personen dabei, eigene Entscheidungen zu treffen und in womöglich für alle Beteiligten

neuen, anders gelagerten Situationen selbständig Erfahrungen zu sammeln (Reisach, 2025, S. 181–182).

Coaching-, Mentoren- und Tandemsysteme können sich direkt zwischen der ausscheidenden und der ihr nachfolgenden Person abspielen. Ebenso ist es denkbar, dem Beispiel der ABB folgend, diese Methoden zukünftigen Personalabgängen vorgelagert einzusetzen. In diesem Fall wäre die Zusammensetzung von an Coaching, Mentoring oder Lernpartnerschaften teilnehmenden Personen darauf ausgelegt, in kommenden Jahren in Pension gehende Mitarbeitende mit potenziellen Nachfolgepersonen zusammenzubringen, um einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch vor dem Erreichen des Pensionsalters sicherzustellen. In dieser Hinsicht gilt insbesondere die Zusammenarbeit in komplexen, langfristig angelegten Arbeits- bzw. Projektkontexten als lernförderlich für (potenzielle) Nachfolgepersonen, da die Interaktionsphase länger andauert und intensivere Abstimmungen erfordert (Bratianu & Leon, 2015, S. 561–562). Wie im vorangegangenen Unterkapitel werden nachfolgend weitere Methoden vorgestellt, um das Wissensmanagement losgelöst von einem unmittelbar bevorstehenden Personalabgang umzusetzen.

Ein hierfür zentrales Element sind *Communities of Practice (CoP)*[3], in der betrachteten Literatur oft als *Wissensgemeinschaften* übersetzt, womit eine informelle Gruppe von Mitarbeitenden bezeichnet wird (Kuyken, 2012, S. 376–377), die eine Leidenschaft für ein Wissensgebiet teilt und gemeinsam Wissen aufbauen und austauschen will (North, 2016, S. 148). Charakteristisch für Wissensgemeinschaften sind neben der hohen Identifikation mit einem Wissensgebiet die gegenseitige Unterstützung und ein gemeinsames Lernen, getragen von einer engen persönlichen Beziehungsbasis der Teilnehmenden bei einer freiwilligen Teilnahme mit tiefem Formalisierungsgrad (Lehner, 2021, S. 314). Obwohl sich CoP im ursprünglichen Sinne dem Eingriff des Managements entziehen, beschreiben Probst (2013, S. 174–175) die Tendenz, «das Konzept zu instrumentalisieren und Communities gezielt als Instrument der Wissens(ver)teilung einzusetzen und zu fördern». Top-down eingerichteten «sponsored communities» zeichnen sich durch festgelegte Rollen und Verantwortlichkeiten aus. Beispiele dafür sind Moderationspersonen, welche sich um die Organisation von Veranstaltungen kümmern; Themenverantwortliche mit fundierten Kenntnissen in spezifischen Fachbereichen; oder Boundary-Spanners, die in der Organisation unterschiedlichen Wissensgemeinschaften angehören und dazwischen vermitteln (Lehner, 2021, S. 315)[4]. Nachfolgend werden weitere Methoden vorgestellt, die in ihrer praktischen Umsetzung unterschiedlich selbstorganisiert bzw. selbstorganisierend ausgestaltet sein können, womit sie die ursprünglichen Grundgedanken einer CoP mehr oder weniger erfüllen.

Mit der Beteiligung an *arbeitsnahen Austausch- und Weiterbildungsformaten* können Mitarbeitende ihre eigene Arbeit sichtbar machen und sich durch Einbringung ihrer Erfahrungen bei konkreten Problemstellungen gegenseitig unterstützen. Beispiele hierfür sind spontan

[3] Im weiteren Verlauf wird der Begriff der Praxisgemeinschaft, soweit nicht anders angegeben, angelehnt an Lave und Wenger (1991, S. 98), Wenger (1998, S. 47) und Gherardi (2009a, S. 117–123) verwendet (vgl. Kapitel 2.3.3, 3.1.2 und 3.2.3). Der Begriff der «Wissensgemeinschaft» wird spezifisch zur Bezeichnung der hier dargestellten Methode verwendet.

[4] Weitere Beiträge zur Ausgestaltung der Kontextbedingungen von Wissensgemeinschaften finden sich etwa in North (2016, S. 152–157), Matsuo (2025, S. 63–65) oder Mosala-Bryant und Hoskins (2017, S. 7).

organisierte Working-out-Loud-Circle (Massingham, 2014, S. 1105, 1112; Pawlowsky, 2019, S. 233–234) sowie regelmässig stattfindende Kurzpräsentationen mit optional anschliessender Diskussion, etwa in Form von Tech-Talks (M. Johnson & Senges, 2010, S. 185) oder Lunch-&-Learn-Sessions (Cox, 2021, S. 107–108). Bei *Wissenszirkeln* handelt es sich um freiwillig stattfindende Treffen interessierter Personen zu einer definierten Themenstellung (Lehner, 2021, S. 318), welche nicht an einem bestimmten Ablaufplan oder an festgelegte Zeitzyklen gebunden sein müssen. Ferner fokussieren Wissenszirkel (in Abgrenzung zu Qualitätszirkeln) nicht eng auf operative Problemstellungen, sondern allgemeiner auf die Weitergabe und/oder Entwicklung von Wissen, um Erfahrungen zu explizieren und im Unternehmen nutzbar zu machen (Lehner, 2021, S. 318). Entsprechend sind sie nicht immer trennscharf von anderen Arten von Wissensgemeinschaften abzugrenzen, wie zum Beispiel von zeitlich begrenzten *Lernstätten* oder strategisch ausgerichteten *Technology-Groups* (North, 2016, S. 105–107). Nutzenpotenziale von Wissensgemeinschaften in ihren unterschiedlichen Ausprägungen werden unter anderem in der Offenlegung von Wissensbeständen bzw. -defiziten sowie in der Vernetzung und Vergrösserung der individuellen Wissensbasis gesehen, da die Teilnahme den Mitgliedern einerseits einen Überblick über in der Organisation vorhandene Wissensbestände aufzeigt und andererseits Kontakte und Zugang zum Wissen anderer herstellt (Lehner, 2021, S. 316; Mazorodze & Buckley, 2020, S. 2, 5).

Eine weitere Methodengruppe mit einem Fokus auf die antizipative Teilung von Wissen sind Gruppendiskussionen. Zur Unterstützung von Gruppengesprächen mit ca. 12–30 Personen sind *Knowledge Cafés* denkbar, wobei in Kleingruppen festgelegte Frage- oder Problemstellungen diskutiert werden. Nach einer vorgegebenen Zeit wechselt die Gruppe den Tisch (das Café) hin zu einem anderen Diskussionsthema, wobei jedes Café-Gespräch von einer Person moderiert wird, die während der Veranstaltung am Tisch bleibt, Erkenntnisse festhält und den eintreffenden Gruppen eine kurze Zusammenfassung der bisherigen Gespräche gibt (Lehner, 2021, S. 317). Ferner können Grossgruppenveranstaltungen beispielsweise im Rahmen eines *Knowledge Camps* durchgeführt werden, wobei auch der thematische Fokus weniger eingegrenzt wird als bei den eben vorgestellten Methoden. Der Wissensaustausch erfolgt in offen konzipierten Workshops, bei welchen die Teilnehmenden die Inhalte und den Ablauf ad hoc selbst gestalten. Eine moderierende Person(engruppe) ist dafür verantwortlich, zu Beginn Themen zu sammeln, Arbeitsgruppen zu bilden und im Anschluss an die Workshops in einem Schlussplenum Ergebnisse zu konsolidieren (Lehner, 2021, S. 317).

Übergreifend kann die Ausgestaltung von Arbeits- und Karrieremodellen Mitarbeitende dazu veranlassen, sich mit dem Erhalt bzw. der Weiterentwicklung von Wissen und damit verbundenen Methoden auseinanderzusetzen. So erwirken insbesondere *Job Rotations* innerhalb eines Arbeitsbereichs bzw. Arbeitsablaufes eine Veränderung der Arbeitsinhalte, womit gezielte Erfahrungsaustausche ermöglicht und Mitarbeitende dabei unterstützt werden sollen, ihr Wissen systematisch aufzubauen und zu vernetzen (Rimser, 2017, S. 96–98). In diesem Sinne kann auch die Versetzung von Mitarbeitenden im Rahmen von organisationsweiten Rotationssystemen der Unterstützung des Wissensmanagements dienen bzw. als

Massnahme der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Um die mit Rotationssystemen intendierten Vorteile eines systematischen Aufbaus und einer organisationsweiten Vernetzung von Wissen realisieren zu können, spielen organisationale Unterstützungsangebote eine zentrale Rolle. Generelli (2020) berichtet beispielsweise über die Unterstützung von Mitarbeiterrotationen in der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA): Erstens organisiert die HR-Abteilung jährlich eine mehrtägige Veranstaltung für Personen, welche sich einer Rotation nähern. Diese erfahren dort unter anderem, wie das Wissensmanagement ausgestaltet werden könnte (Generelli, 2020, S. 434). Zweitens findet der Erhalt von Wissen bei Stellenwechsel infolge Rotation oder Pensionierung unterstützt durch standardisierte Formulare statt, auf welchen die Mitarbeitenden wichtige Dokumente und Informationen über ihre laufende Arbeit festhalten (Dossiertransfer). Bei Bedarf bietet die HR-Abteilung mit moderierten Übergabegesprächen und der Erstellung einer «Knowledge Map» Unterstützung an (Generelli, 2020, S. 436–437). Drittens unterstützen thematische Netzwerke aus DEZA-Mitarbeitenden (unterschiedlicher Standorte) und ausländischen Verwaltungseinheiten das Wissensmanagement. Die Wissensgemeinschaften organisieren sich weitgehend selbständig über Intranetseiten und jährliche physische Treffen, wobei die HR-Abteilung eine unterstützende Rolle einnimmt in Bezug auf die Organisation, Koordination und Kommunikation von Inhalten und Anlässen (Generelli, 2020, S. 435). Am Beispiel der DEZA wird ersichtlich, dass die vorgestellten Methoden des Wissensmanagements nicht konkurrierend zu betrachten sind, sondern auf die jeweiligen organisationalen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen hin komplementär einzusetzen sind.

Haben schliesslich Personen ihre Position infolge Pensionierung bereits verlassen, kann mit *Alumni-Netzwerken* versucht werden, den Kontakt mit Mitarbeitenden im Ruhestand zu halten. Die Netzwerke können offizielle Unternehmensinitiativen oder von den ehemaligen Mitarbeitenden initiierte Verbindungen sein. Zentrale Versprechen dieser Gefässe sind, dass (ausgeschiedene) Schlüsselpersonen einerseits über informelle Kontakte zu den bestehenden Mitarbeitenden in Verbindung bleiben und ihnen bei Problemen weiterhelfen und andererseits bei Bedarf auf Vertragsbasis zurückgewonnen werden können (Koc-Menard, 2009, S. 11). In diesem Sinne handelt es sich bei Alumni-Netzwerken nicht um eine Methode zur Umsetzung des Wissensmanagements im engeren Sinne, sondern eher um einen Ansatz zur Vernetzung und zum Kontakterhalt, womit andere Methoden durch das Einbringen von Expertise bereichert werden können.

2.2.4.3 Systematisierung und Würdigung

Zusammenfassend strukturiert Abbildung 5 die vorgestellten Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen nach drei Dimensionen. Der Kapitelunterteilung folgend lässt sich einerseits eine Unterscheidung im Mechanismus der vorgestellten Methoden feststellen, über welchen der Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen erfolgt. Die in Abbildung 5 auf der rechten Seite aufgeführten «Methoden mit Fokus auf Wissenssicherung» bezwecken vordergründig, Wissen zu explizieren, dokumentieren und anschliessend anderen Personen zur Verfügung zu stellen. Die entgegengesetzte Logik der «Methoden mit Fokus auf Wissensteilung» besteht darin, gezielte Austauschmöglichkeiten

im Rahmen der täglichen Arbeit bis hin zu gemeinsamen Arbeitsmöglichkeiten zu fördern. Der Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen ergibt sich durch die gemeinsame Bearbeitung bestimmter Problemstellungen oder Arbeitsaufgaben. Diese Unterscheidung zwischen den aufgearbeiteten Methoden soll deren zentrale Gemeinsamkeit jedoch nicht in den Hintergrund drängen: Zur Ermöglichung und Unterstützung des Erhalts und der Weiterentwicklung von Wissen lassen die Methoden einen klaren Fokus auf das Schaffen von Dialogräumen erkennen. Im Kern zielen die Methoden – direkt oder indirekt – darauf ab, die Interaktion zwischen den Organisationsmitgliedern zu fördern. In der einen Logik soll über die geschaffenen Dialogräume Wissen dokumentiert, in der anderen im Rahmen der täglichen Arbeit weitergegeben werden (Dialog «über die» vs. «im Zuge der» Arbeitstätigkeiten).

Andererseits unterscheiden sich die aufgearbeiteten Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen hinsichtlich ihres zeitlichen und thematischen Bezugs zu Personalabgängen. Die in der unteren Hälfte von Abbildung 5 dargestellten Methoden kommen punktuell im Falle von anstehenden Personalabgängen zum Einsatz, womit ihnen ein tendenziell reaktiver Charakter zukommt. Die aufgearbeitete Literatur zum Wissensmanagement bei Personalabgängen deutet auf eine Schwerpunktsetzung auf diese Methoden hin (Baguma, 2016, S. 83–84, 208–209). Die am anderen Ende des Kontinuums dargestellten Methoden sind losgelöst von bevorstehenden Personalabgängen anwendbar, womit ihnen ein antizipativer Charakter zukommt. Im Vergleich zu punktuell eingesetzten Methoden wie Übergabegespräche oder Doppelbesetzungen sind sie weniger reaktiv ausgelegt und erlauben eine kontinuierliche Sicherung bzw. Teilung und Weiterentwicklung von Wissen, was die Handhabung eines eintretenden Personalabgangs erleichtert und spezifisch die Konsequenzen von Wissensverlusten bei unerwarteten Personalabgängen mildern kann. Um für spätere Personalabgänge optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, sollten diese Methoden mindestens die im Rahmen der strategischen Ausrichtungsphase (vgl. Kapitel 2.2.3.1) identifizierten Personen einbinden, welche über «kritisches», zur Erreichung der Organisationsziele bzw. zum Aufrechterhalt zentraler Geschäftsprozesse Wissen verfügen, sowie andererseits potenzielle Nachfolgepersonen.

Letztlich können die Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen in Bezug auf die Teilnahme von ausscheidenden und nachfolgenden Personen in synchrone und asynchrone Formate unterteilt werden. Diese Unterscheidung ist in Abbildung 5 grafisch mithilfe der Füllfarben dargestellt. Grün gefärbte Methoden erfordern die gleichzeitige Anwesenheit von austretender und nachfolgender Person, während blau gefärbte Methoden asynchron, sprich ohne die physische Bekanntheit oder Anwesenheit einer Nachfolgeperson durchgeführt werden können. Asynchrone Methoden gewinnen an Bedeutung, wenn auf den Abgang einer Schlüsselperson keine Nachfolgeperson gefunden werden soll oder kann, wenn die Nachfolgeperson zeitlich erst nach dem Austritt der Schlüsselperson in die Organisation eintritt, sowie wenn zwischen der ausscheidenden und nachfolgenden Person eine räumlich schwer überwindbare Distanz liegt. Wie erwähnt lassen sich Mentoring-, Coaching- und Tandemsysteme sowie Lessons Learned und Project Debriefings beiden Kategorien zuteilen.

Die vorgenommenen Unterscheidungen der Methoden hinsichtlich des Mechanismus des Erhalts und der Weiterentwicklung von Wissen (sichern vs. teilen) sowie hinsichtlich des zeitlichen, thematischen Bezugs zu Personalabgängen (reaktiv vs. antizipativ) sind als Kontinuum zu interpretieren. Je nach Auffassung und praktischer Umsetzung der jeweiligen Methoden kann deren Positionierung in Abbildung 5 variieren. Deutlich wurde dies etwa in den Ausführungen zu Workshop-Formaten. Bezüglich der praktischen Umsetzung ist ferner anzumerken, dass die vorgestellten Methoden in Abhängigkeit der spezifischen organisationalen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen unterschiedlich ausgestaltet sein können, wobei die Methoden durchaus komplementär einsetzbar sind. Mit der durchgeführten Literaturrecherche wird nicht das Ziel verfolgt, ein schablonenhaftes Vorgehen zum Wissensmanagement bei Personalabgängen zu erarbeiten, sondern die zur Erforschung der aufgeworfenen Problemstellung vorhandene Literatur einzuordnen und strukturiert darzustellen. Bezugnehmend auf das Rahmenmodell Wissensmanagement bei Personalabgängen (Kapitel 2.2.3) ist das vorliegende Kapitel damit als Werkzeugkasten aufzufassen, mit welchem, der aufgearbeiteten Literatur folgend, die Umsetzungsphase ausgestaltet wird bzw. werden kann. Überschneidungen zu anderen Phasen können sich insbesondere bei der Wahl von narrativ angelegten Methoden ergeben, welche in der Regel eine Identifikation von relevantem Wissen beinhalten. Gleichzeitig kann die den narrativen Methoden inhärente Wissensidentifikation als eine Verfeinerung der zuvor, im Rahmen der «Wissenskartierung», definierten Wissensgebiete erachtet werden. Im nachfolgenden Kapitel werden dezidierte Instrumente vorgestellt, welche die Identifikation, Visualisierung und Dokumentation von Wissen unterstützen können.

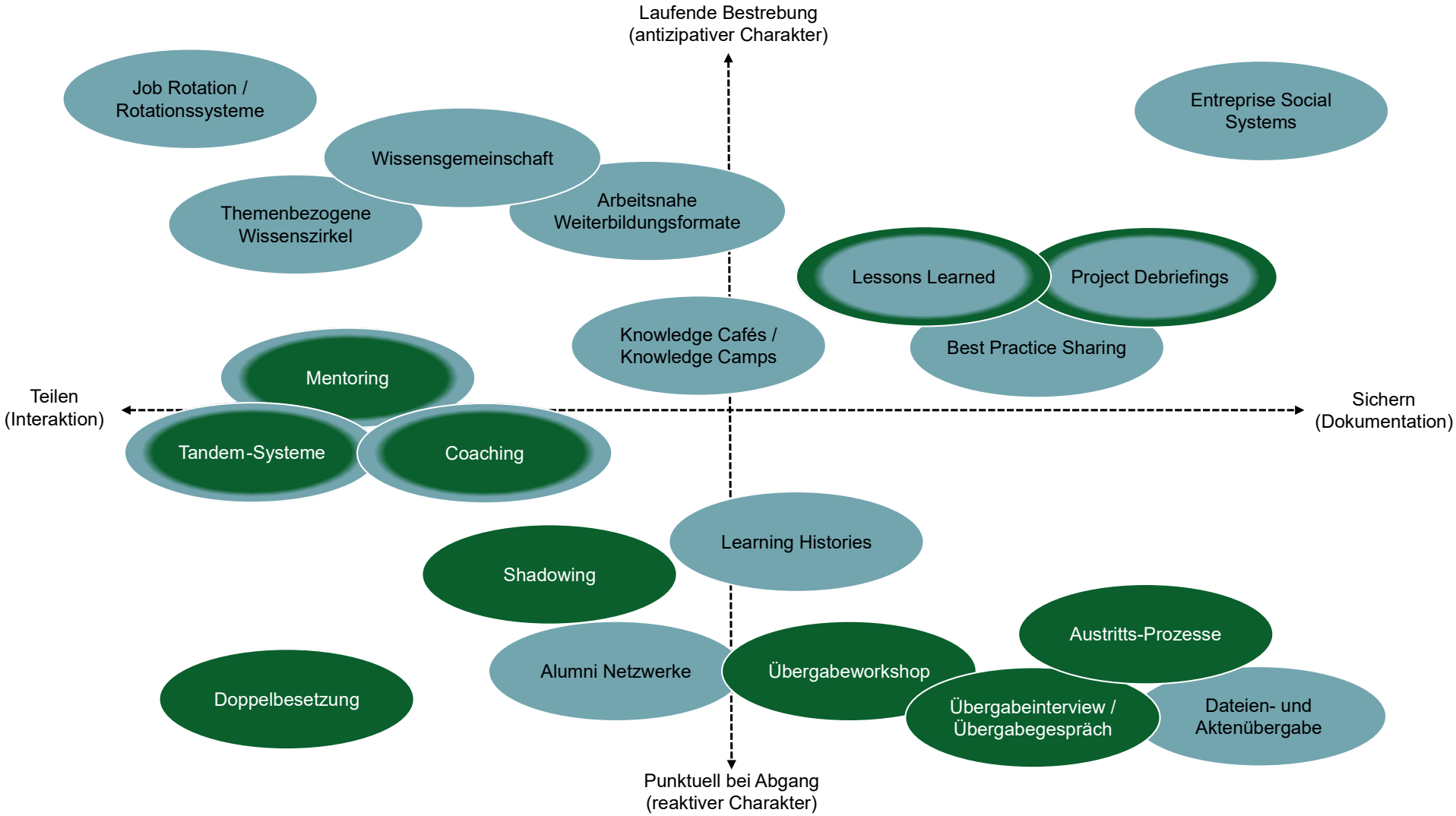


Abbildung 5: Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen

2.2.5 Instrumente zur Kartierung und Dokumentation von Wissen

Ergänzend zu der im vorherigen Kapitel aufgearbeiteten Methodenübersicht werden nachfolgend unterschiedliche Gedanken und Ansätze zur Kartierung und Dokumentation von Wissen vorgestellt.

2.2.5.1 Kartierung von Wissen

Um den Austausch und die Nutzung von Wissen in Organisationen zu ermöglichen und zu unterstützen, ist es notwendig, dass die Organisationsmitglieder einen Überblick über das in Organisationen vorhandene Wissen bekommen. Zur Identifikation und grafischen Repräsentation können Wissenskarten unterschiedlicher Art genutzt werden. «Wissenskarten» wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Oberbegriff für (insb. grafische) Verzeichnisse genutzt, welche die Schaffung bzw. Erhöhung von Transparenz über Tragende, Bestände oder Strukturen von Wissen innerhalb einer Organisation bezwecken (Eppler, 2004). Nachfolgend werden unterschiedliche Arten von Wissenskarten vorgestellt, welche im Kontext des Erhalts und der Weiterentwicklung von Wissen bei Personalabgängen von Bedeutung sind.

Wissensstrukturkarten geben Auskunft darüber, wie Wissensgebiete aufgebaut sind und zueinander in Beziehung stehen (Lehner, 2021, S. 298–299; Pawlowsky, 2019, S. 185). Mit Blick auf die Kartierung von Wissen im Falle des Austritts einer Schlüsselperson wird mit Wissensstrukturkarten – üblicherweise als Mindmap oder Concept Map – versucht, die zur Ausübung einer bestimmten Stelle notwendigen Wissensgebiete zu strukturieren. Ein Beispiel dafür ist die «Worksphere Map» (vgl. beispielhaft Abbildung 6) nach Ackermann et al. (2020). Im Zentrum der Strukturkarte finden sich Funktionen und Aktivitäten der betroffenen Person. Diese sind flankiert von relevanten Organisationsteilen und Stakeholdern (Kundenseite rechts, Lieferantenseite links), welche mit den Funktionsgebieten durch Prozesse (dargestellt als Pfeile) verbunden sind. Weitere dargestellte Elemente sind mit Blick auf die Arbeitstätigkeiten wichtige Ansprechpersonen und erforderliche Systeme, sowie gegebenenfalls Notfall-/Spezialabläufe, Geschichten/Details einzelner Aktivitäten oder anderweitig notwendige Informationen wie zum Beispiel Besonderheiten bestimmter Personen(gruppen) oder ungeschriebene Gesetze (Ackermann, 2020b, S. 133–135). Um mit der Wissenslandkarte Komplexität zu reduzieren und eine Einordnung der Arbeitslandschaft zu ermöglichen, wird diese nicht ausgehend von den Arbeitstätigkeiten gestaltet, sondern ausgehend von der Kundenseite, gefolgt von der Lieferantenseite und abgeschlossen durch die Verantwortlichkeiten bzw. die damit verbundenen Tätigkeiten und Prozesse (Ackermann, 2020b, S. 142–143).

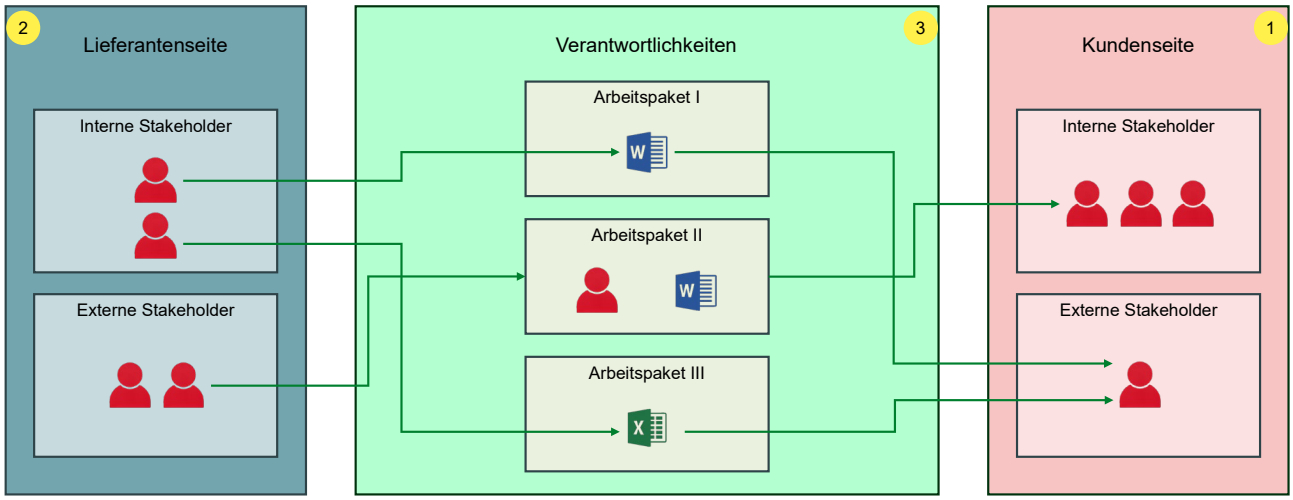


Abbildung 6: Wissensstrukturkarte «Worksphere Map» (basierend auf Ackermann, 2020b, S. 134)

Eine inhaltlich reduzierte, jedoch einfacher umsetzbare Art, sich ausscheidenden Personen und deren Arbeitstätigkeit anzunähern, ist der *Wissensbaum*. Dieser stellt an den Wurzeln den beruflichen Werdegang der Person dar, gefolgt von deren zentralen Kompetenzen am Baumstamm, sowie den aktuell ausgeführten Arbeitstätigkeiten in der Baumkrone. Über die Metapher des Baumes wird einerseits die persönliche Entwicklung und der Arbeitsbeitrag der ausscheidenden Person gewürdigt und andererseits erhalten nachfolgende Personen eine leicht verständliche Darstellung wichtiger Eckpunkte des neuen Arbeitsumfeldes (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 232). Ferner kann über *Beziehungslandkarten*, angelehnt an das Konzept von Wissensquellkarten (vgl. unten), das berufliche Netzwerk von ausscheidenden Personen dargestellt werden. Grafische Elemente wie zum Beispiel die Verwendung von beziehungscharakterisierenden Symbolen oder die Grösse und Anordnung von Personen können helfen, die Bedeutung einzelner Kontakte visuell aufzubereiten (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 231).

Mit Blick auf die Kartierung von Wissen im Zuge der strategischen Ausrichtung des Wissensmanagements können mit *Wissensquellenkarten* Wissenstragende nach organisationalen Kriterien grafisch dargestellt werden, etwa nach Fachbereichen, Produkten/Produktgruppen oder Arbeitsort (Lehner, 2021, S. 295). *Wissensanlagekarten* machen den Wissensbestand einzelner Personen und Organisationseinheiten sichtbar, etwa über Balken in Kreuztabellen, die Wissenstragende bestimmten Fachgebieten gegenüberstellt (Lehner, 2021, S. 296). Auf organisationaler Ebene umgesetzt werden Wissensquell- und Wissensanlagekarten oft in Kombination über *Yellow Pages* oder *Blue Pages*, welche eine Vernetzung mit internen oder externen Personen ermöglichen, die über Wissen zu bestimmten Aufgabengebieten verfügen (Lehner, 2021, S. 297–298). Probst et al. (2013) berichten zum Beispiel über den Einsatz eines Expertenverzeichnisses bei Roche, wo typischen Problemen der Produktentwicklung weltweit potenziellen Problemlösenden in der Organisation zugeordnet werden. Verzeichnisse dieser Art sind wesentlich, um einen Überblick über das Wissen von Organisationsmitgliedern zu er- bzw. behalten und auf dieses zuzugreifen (Probst et al., 2013, S. 69). Eine weitere Möglichkeit zur Identifikation kritischer Wissensgebiete und Schlüsselpersonen findet sich in *Prozessmodellen*. Das prozessorientierte Wissensmanagement legt einen Fokus auf die wissensintensiven Prozesse der Organisation,

welche mithilfe von Prozessketten dargestellt und um zentrale Wissenselemente ergänzt werden (Gronau & Heinze, 2014; Lehner, 2021, S. 304–307). Indem Prozessschritte analysiert sowie Beziehungen und Abhängigkeiten zu Abteilungen und Einzelpersonen aufgedeckt werden, können relevantes Wissen und kritische Schnittstellen identifiziert werden (Probst et al., 2013, S. 74–76). In diesem Sinne können Prozessmodelle, Wissensquell-, Wissensanlagekarten sowie Kombinationen davon zur vorausschauenden Einschätzung der strategischen Bedeutung von Bestrebungen des Wissensmanagements bei Personalabgängen genutzt werden: Insbesondere in für die Organisation (zukünftig) bedeutenden Themenbereichen, in denen Wissen von einzelnen Personen getragen wird, sollten Ressourcen für langfristig ausgelegte Initiativen bereitgestellt werden.

2.2.5.2 Dokumentation von Wissen

Insbesondere hinsichtlich der Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen mit einem Fokus auf die Wissenssicherung kommen Dokumentationsmedien eine zentrale Rolle zu, da sie die spätere Zugänglichkeit bzw. Verfügbarkeit von Wissen unterstützen sollen.

Text eignet sich zur Festhaltung von Zusammenhängen, Begrifflichkeiten sowie Erklärungen und Begründungen zu bestimmten Handlungsabläufen (Erlach & Reisach, 2025, S. 112). Dem Hamburger Verständlichkeitskonzept folgend, sollten Texte sprachlich einfach, übersichtlich gegliedert, weder zu gedrängt noch zu ausschweifend dargestellt, sowie stimulierend verfasst werden (Erlach & Reisach, 2025, S. 105–106). Ferner lassen sich mit abstrakten Grafiken insbesondere Verbindungen und Zusammenhänge zwischen Personen oder Konzepten (z. B. Themenlandkarten als Mindmap oder Beziehungen in Organigrammen) sowie quantitative Daten (z. B. Grössenabmessungen in Bauplänen) visualisieren, während Animationen das Darstellen von Ursachen-Wirkungs-Beziehungen unterstützen (Erlach & Reisach, 2025, S. 113–114). Je nach Anwendung können Texte, abstrakte Grafiken und Animationen damit die Dokumentation und Vermittlung von konzeptuellem, situationalem sowie prozeduralem Wissen unterstützen. *Fotografien* liefern einen visuellen Kontext, indem sie über das Erscheinungsbild von Szenerien informieren (Erlach & Reisach, 2025, S. 112), während *Videos* sich besonders zur Dokumentation von Abläufen und audiovisuellen Kontextbedingungen wie Geräusche oder Dimensionen/Grössenverhältnisse eignen (Erlach & Reisach, 2025, S. 114). Damit können Fotografien und Videos die Dokumentation und Vermittlung von insbesondere situationalem und prozeduralem Wissen unterstützen. Je nach Arbeitskontext und den herangezogenen Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen kann eine Kombination unterschiedlicher Dokumentationsmedien dazu beitragen, von Personalabgängen betroffenes Wissen möglichst facettenreich festzuhalten. So beschreibt etwa Fauquet-Alekhine (2020) ein Verfahren, das videobasierte Aufzeichnungen realer Arbeitssituationen aus der Perspektive ausscheidender Personen (z. B. mittels am Kopf getragener Kamera) mit anschliessenden, protokollierten Selbstkonfrontationsinterviews kombiniert, in denen die Aufnahmen von den Beteiligten kommentiert und reflektiert werden (Fauquet-Alekhine, 2020, S. 61–65).

In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass die blosse Dokumentation von Wissen einen durch Personalabgänge drohenden Wissensverlust nicht automatisch verhindert. Im Zuge der Wissensdokumentation muss das mit ausscheidenden Personen verbundene Wissen in organisationale Strukturen überführt werden und dort für andere Mitarbeitende zuverlässig auffindbar und interpretierbar sein (Levallet & Chan, 2019, S. 187–188; Zackarias et al., 2022, S. 158). Diesbezüglich wird ein regelbasiertes Anlegen und Pflegen von Metadaten als hilfreich erachtet. Im Vordergrund stehen dabei Ergänzungen zum Anwendungskontext der festgehaltenen Informationen, etwa dazu, warum und unter welchen Annahmen eine Dokumentation erstellt wurde, oder wofür sie vorgesehen ist (Massingham, 2014, S. 1106, 1115). Gerade mit Blick auf Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen mit antizipativem Charakter sollten Wissensdokumentationen schliesslich so ausgestaltet sein, dass sie von den sie nutzenden Mitarbeitenden fortlaufend überarbeitet werden können bzw. werden müssen, um beispielsweise sich im Zeitverlauf verändernde Rahmenbedingungen zu berücksichtigen (Jackson, 2010, S. 923–925; Probst et al., 2013, S. 204–205).

In der Erstellung von Wissensdokumentationen sind die vom Personalabgang betroffenen Personen in unterschiedlichen Rollen eingebunden. Wird eine Begleitperson einbezogen, ist diese in der Regel für die Kartierung von Wissen, die Verschriftlichung von Gesprächen sowie für die Pflege von Begleitunterlagen wie zum Beispiel Planungsgrundlagen verantwortlich (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 249). Seitens der verbleibenden bzw. nachfolgenden Personen kann das Verfassen eines Lernjournals helfen, Lerninhalte zu strukturieren, verarbeiten und reflektieren. Es wird empfohlen, die angefertigten Inhalte mit der vorgesetzten und übergebenden Person sowie weiteren Beteiligten zu teilen, um von ihnen Rückmeldung und Empfehlungen für die weitere Entwicklung einzuholen (Ackermann, 2020a, S. 154, 161).

Eine besondere Herausforderung für das Wissensmanagement bei Personalabgängen entsteht, wenn zum Zeitpunkt des Personalabgangs noch keine verbleibende oder nachfolgende Person bekannt ist, welche die Arbeitstätigkeiten der ausscheidenden Person übernehmen wird. Sind sich Entscheidungstragende der Bedeutung der Schlüsselperson für bestimmte Wissensgebiete bewusst (vgl. Kapitel 2.2.2) ist es denkbar, dass bereits vor Bekanntwerden des Abgangs Massnahmen eingeleitet wurden, die einen fortlaufenden Austausch zwischen den Mitarbeitenden im Rahmen der täglichen Arbeit fördern. Hingegen wäre die Vorbereitung/Umsetzung des Wissensmanagements über das reine Anfertigen und Übergeben von textbasierten Wissensdokumentationen durch die ausscheidende Person kritisch zu betrachten: Zwar bestehen die Vorteile einer schnellen Verbreitung sowie späterer Wiederverwendungsmöglichkeiten, jedoch bergen sie die Risiken von Missverständnissen infolge fehlender Kontextbezüge, fehler- oder lückenhafter Darstellungen infolge mangelnden Feedbacks der adressierten Personen, sowie von Über- oder Unterforderung infolge mangelnder Zielgruppengerechtigkeit (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 243–246). Das Erstellen von thematischen Dokumentationen durch Expertinnen oder Experten, welche von Nachfolgepersonen als Anleitung übernommen werden können, eignet sich dementsprechend eher für operative als für komplexe Arbeitsumgebungen, deren

Durchdringung mehr Eigenleistung der übernehmenden Person sowie Dialog und Abstimmung zwischen den beteiligten Personen erfordert (Ackermann, 2020b, S. 136). Für den Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen bei Personalabgängen scheint es insgesamt wichtig, Instrumente zur Dokumentation von Wissen als hilfreiche und notwendige Ergänzungen zu den dialogbasierten Instrumenten anzusehen. Isoliert eingesetzt können erstere jedoch zu einer Entwertung menschlicher Wissensquellen und/oder einer mangelnden Berücksichtigung von Lernbedürfnissen und Situationsanforderungen führen.

2.2.6 Rahmenbedingungen des Wissensmanagements bei Personalabgängen

Aufbauend auf den bisherigen Ausführungen zum Umgang mit Personalabgängen setzt sich dieses Kapitel mit Faktoren auseinander, welche den Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen bei Personalabgängen fördernd bzw. hindernd beeinflussen können. Damit wird thematisiert, unter welchen Bedingungen die bisher diskutierten Ansätze wirksam werden können. Die Kapitelgliederung erfolgt anhand von vier Faktorgruppen. Dabei wird zwischen individuellen und organisationalen Aspekten unterschieden. Zu den individuellen Aspekten zählen einerseits in den von Personalabgängen betroffenen Personen liegende Faktoren sowie andererseits in deren Beziehungen liegende Merkmale. Den organisationalen Aspekten werden einerseits Faktoren der Planung und der übergeordneten Einbettung von Wissensmanagement-Aktivitäten zugeordnet, sowie andererseits Merkmale ihrer konkreten Umsetzung.

Die hier gewählte Struktur knüpft an die im Forschungsfeld etablierte Unterteilung an, dass der Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen bei Personalabgängen einerseits durch die Interaktion der am Wissensmanagement beteiligten Personen getragen wird und andererseits durch organisationale Rahmenbedingungen geprägt wird[5]. Analog der Aufarbeitung von Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen soll der Fokus dieses Kapitels nicht auf das eigentliche Ereignis des Personalaustritts verkürzt werden (vgl. Kapitel 2.2.4).

2.2.6.1 Persönliche Faktoren

Bei der individuellen Betrachtung der von Personalabgängen betroffenen Personen spielen deren Motivation und die Fähigkeit, Wissen zu teilen bzw. dieses aufzunehmen, eine bedeutende Rolle für den Erfolg des Wissensmanagements (Burmeister & Deller, 2016, S. 96). Nicht selten wird die mangelnde Bereitschaft zur Prozessunterstützung seitens der ausscheidenden Personen als wesentlicher Grund für das Scheitern von Bestrebungen zum Erhalt von Wissen genannt, etwa weil diese dafür keinen Bedarf sehen oder Wissensmanagementmethoden/-instrumente als zu bürokratisch erachten (Ackermann, 2020d; Massingham, 2014, S. 1110–1111, 1121). Dagegen wirken können monetäre Anreize (Alshanbri et al., 2015, S. 704) oder die Anbindung von Strategien und Massnahmen auf

[5] Strukturell ist das Kapitel an die systematische Literaturaufarbeitung von Burmeister und Deller (2016) angelehnt, deren Ordnungsstruktur auf Szulanski (1996) aufbaut, und wird ergänzt durch das Modell von Baguma (2016, S. 198–200).

Geschäftsleitungsebene sowie daraus hervorgehende direktive Eingriffe (Orians, 2025, S. 289). Ackermann (2020d) ist wiederum der Meinung, dass die Motivation zur Wissensteilung lediglich indirekt über die Ausgestaltung von Rahmenbedingungen beeinflusst werden kann. Als dafür förderlich erachtet er Sinnerfüllung, Selbstbestimmung und Perfektionierung. Demnach müssen die Wissensmanagement-Aktivitäten für alle Personen sinnvoll in einen grösseren Kontext eingebunden sein; die Personen müssen gemeinsam über den zeitlichen Rahmen, die abzudeckenden Themenbereiche und Tätigkeiten sowie methodische Elemente bestimmen können; und schliesslich sollen die Aktivitäten durch einen Aufbau auf bisherigen Ergebnissen und Erfahrungen eine weitere Professionalisierung der beteiligten Personen ermöglichen (Ackermann, 2020d, S. 56–58). Einigkeit besteht darin, dass (1) die ausscheidende Person früh und mit Möglichkeit der aktiven Einbringung in den Prozess einbezogen werden soll und dass (2) ihre Expertise aufrichtig anzuerkennen ist, indem diese als «Erbe» einerseits der verbleibenden bzw. nachfolgenden Person die Tätigkeitsübernahme erleichtert und andererseits Basis für die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation ist (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 216–217; Orians, 2025, S. 290). Empirisch belegt ist, dass ein hoher wahrgenommener organisatorischer Status – verstanden als erlebte Anerkennung, Wertschätzung und Einflussmöglichkeiten – die Motivation zur Wissensteilung erhöht, weil Mitarbeitende dadurch eine stärkere Identifikation mit der Organisation entwickeln (Y. Wang, 2025, S. 215–216). Neben dem Ausmass der Verbundenheit mit der Organisation und deren Ziele wirken auch hohe Selbstwirksamkeitserwartungen motivationsförderlich, etwa hinsichtlich der Überzeugungen, Wissen wirksam teilen zu können (Ergün & Avci, 2018, S. 67–68), gemeinsam mit anderen leistungsfähig zu sein (Langfermann & Fürstenau, 2018, S. 129–131) oder Arbeitsergebnisse selbst beeinflussen zu können (Nyallu et al., 2025, S. 7251–7253).

Mit Blick auf das Rahmenmodell Wissensmanagement bei Personalabgängen sind diese Faktoren einerseits in der Initialisierungsphase zu berücksichtigen, in welcher sich für vorgesetzte Personen Möglichkeiten anbieten, den Schlüsselpersonen die Bedeutung und Notwendigkeit des Wissensmanagements wertschätzend aufzuzeigen und sie in die Verantwortung zu nehmen. Andererseits versetzt die Wissenskartierung verbleibende bzw. nachfolgende Personen in die Lage, schrittweise Verantwortung zu übernehmen und ab der Massnahmenplanung Prioritäten zu setzen und das Vorgehen angepasst auf ihre Lernbedürfnisse selbstgesteuert voranzutreiben und einzufordern (vgl. Kapitel 2.2.3).

2.2.6.2 Beziehungsfaktoren

Mit Blick auf die Interaktion zwischen den an Personalabgängen beteiligten Personen wird der Stellenwert einer kognitiven und sozialen Nähe betont (Burmeister & Deller, 2016, S. 97). So geben Erlach und Reisach (2025, S. 93–96) zu bedenken, dass allein eine Versprachlichung bzw. eine Verschriftlichung des Wissens nicht zwingend dazu führt, dass die adressierte Person die Inhalte in der von der sendenden Person beabsichtigten Bedeutung erfasst. Um die intendierte Bedeutung von Botschaften zu verstehen, bedarf es einer diskursiven Verständigung. Die Rekonstruktion der Bedeutung, welche die sendende Person in die Sprache als Transportmittel gelegt hat, ist abhängig vom individuellen Bezugsrahmen

der empfangenden Person. Dieser basiert wiederum auf stabilen Elementen wie dem Vorwissen, Einstellungen oder Überzeugungen, sowie auf dynamischen Elementen der Situationswahrnehmung oder dem bisherigen Kommunikationsverlauf (Bromme et al., 2004, zitiert in Erlach & Reisach, 2025, S. 95): Je ähnlicher die individuellen Bezugsrahmen der beteiligten Personen also sind, je besser sich diese kennen und je grösser das gegenseitige Vertrauen (Awada & Haj Youssef, 2025, S. 645; Irvine, 2008, S. 68; Jayaram & Bhatta, 2023, S. 8; Lu & Zhou, 2025, S. 260; McNichols, 2008, S. 160–162; Memon & Jonejo, 2024, S. 345–347; Peng, 2024, S. 8; Varamezov, 2024, S. 79–80), desto leichter fällt es ihnen, einen «Common Ground» zu erreichen und damit die automatisch ablaufenden Rekonstruktionsleistungen zu vereinfachen (Erlach & Reisach, 2025, S. 94). Sollte die Chemie zwischen den beteiligten Personen nicht stimmen, empfiehlt Orians (2025, S. 289) die Durchführung von durch Fachpersonen moderierten Gesprächen, Gruppencoachings oder Teambuilding-Massnahmen.

Ergänzend zu berücksichtigen sind soziale Vergleiche zwischen den beteiligten Personen. Lu und Zhou (2025, S. 260–262) zeigen, dass stark wahrgenommene altersbezogene Unterschiede bei älteren Beschäftigten die Motivation zur Wissensweitergabe erhöhen können und empfehlen daher, diese Wahrnehmung gezielt zu aktivieren, beispielsweise durch Mentoring- oder Nachfolgeprogramme. Gleichzeitig mahnen Fasbender und Gerpott (2022) zur Berücksichtigung von negativen sozialen Vergleichen der beteiligten Personen, verstanden als subjektive Empfindungen, dass der eigene Karriereverlauf negativer verläuft als jener der anderen Person(en). Solche Hindernisse entstehen insbesondere im intergenerationalen Austausch, einerseits durch eine Befürchtung von Statuseinbussen bei älteren Mitarbeitenden, und andererseits durch die Angst vor einem Gesichtsverlust bei jüngeren Mitarbeitenden, wenn diese ihr Wissen bzw. Wissenslücken offenbaren (Fasbender & Gerpott, 2022, S. 149; Fossatti & Mozzato, 2023, S. 9–10). Entsprechend ist es wichtig, dass Aktivitäten des Wissensmanagements bei Personalabgängen in einem geschützten Umfeld stattfinden können. Die beteiligten Personen müssen das Gefühl haben, dass sie jederzeit offen sprechen können, auch über Missstände oder Verständnislücken, ohne dabei Nachteile für sich oder andere befürchten zu müssen (Awada & Haj Youssef, 2025, S. 644–645; Mohammad Yusoff et al., 2024, S. 7; Orians, 2025, S. 291). Zur Sicherstellung dieser Faktoren ist es im Rahmen der Initialisierungsphase entscheidend, eine entsprechende Beziehungsgrundlage zu schaffen. In den Initialisierungsgesprächen muss eine Klärung von Erwartungen und Rollen erfolgen, um geschützte Räume zu schaffen und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Auch in dieser Hinsicht kann der Einbezug von Begleitpersonen einen Beitrag leisten (vgl. Kapitel 2.2.3.2).

Banal erscheinen mag das Erfolgskriterium, dass die von Personalabgängen betroffenen bzw. zur Ausgestaltung des Wissensmanagements notwendigen Personen überhaupt verfügbar sind, was sich auf Gelegenheiten und die Intensität des gegenseitigen Austauschs (Burmeister & Deller, 2016, S. 97) auswirkt. Die Verfügbarkeit der Personen kann aufgrund physischer Trennungen eingeschränkt oder im Falle einer noch nicht ernannten Nachfolgeperson nicht gegeben sein. In solchen Situationen ist es erfolgskritisch, die Personen im Rahmen von asynchron stattfindenden Aktivitäten zu unterstützen (Orians, 2025, S. 288),

wobei insbesondere Hilfsmittel zur Identifikation und Dokumentation von Wissen an Bedeutung gewinnen (vgl. Kapitel 2.2.5). Entsprechend kann es sein, dass gezielt Kompetenzen zu deren Einsatz aufgebaut, oder dass Fachpersonen zur methodischen Unterstützung und Moderation einbezogen werden müssen.

2.2.6.3 Planungsfaktoren

Zur Aufarbeitung und Diskussion von Planungsfaktoren stellt das erarbeitete Rahmenmodell (vgl. Kapitel 2.2.3) einen hilfreichen Bezugspunkt dar. Nachfolgend werden die Faktoren einer ganzheitlichen Betrachtung, einer strategischen Weitsicht, einer konsistenten und ausgewogenen Methodenwahl sowie einer Institutionalisierung von Wissensmanagement-Aktivitäten dargelegt.

Mit dem erarbeiteten Rahmenmodell wird das Wissensmanagement bei Personalabgängen als Managementprozess dargestellt, unterteilt in eine strategische Ausrichtung und operative Umsetzung. Damit warnt das Rahmenmodell vor einer verkürzten Betrachtung des Wissensmanagements auf der Ebene von Methoden und Instrumenten (Igoa-Iraola et al., 2025, S. 12). Im Rahmen der strategischen Ausrichtung sind erfolgskritische Wissensbestände und damit assoziierte Schlüsselpersonen zu identifizieren sowie Überlegungen hinsichtlich der Weiterentwicklungsnotwendigkeit des vorhandenen Wissens anzustellen (Daghfous et al., 2013, S. 656; Jayaram & Bhatta, 2023, S. 12–13; Joe et al., 2013, S. 923–924). Diese Erkenntnisse geben den darauffolgenden Aktivitäten einen strategischen Rahmen, sodass bewährtes Wissen erhalten, veraltetes Wissen vergessen und eine Grundlage zur Schaffung von neuem Wissen gelegt werden kann (Hu, 2010, S. 425–426). Nicht zuletzt bildet die strategische Ausrichtung eine Grundlage, um individuelle Widerstände in der Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen zu adressieren (Nadison & Elezi, 2022, S. 840).

Neben einer ganzheitlichen Betrachtung und strategischen Ausrichtung bedarf es einer Konsistenz und Ausgewogenheit innerhalb der Phasen der Initialisierung, Wissenskartierung, Massnahmenplanung, Umsetzung und Evaluation (angelehnt an Daghfous et al., 2013, S. 656). Mit Blick auf die Konsistenz zwischen unterschiedlichen Phasen ist etwa auf eine Passung zwischen den im Rahmen der Wissenskartierung identifizierten Wissensgebieten/Wissenselementen und den zu deren Erhalt und gegebenenfalls Weiterentwicklung gewählten Methoden im Rahmen der Massnahmenplanung zu achten. Wird beispielsweise festgestellt, dass zu erhaltendes Wissen weitgehend nicht einen deklarativen, expliziten Charakter hat, kann eine zu enge Konzentration auf Ansätze zur Verschriftlichung (z. B. Enterprise Social Systems mit Intranet, Wikis oder Dokumentenablagen) den Erhalt ebendieses Wissens behindern, da es Schlüsselpersonen schwerfallen wird, wesentliche Bestandteile ihres Wissens in Worte zu fassen. Damit verbunden ist in der Methodenwahl zur Umsetzung des Wissensmanagements tendenziell eine Kombination zwischen Wissenssicherung und Wissensteilung anzustreben, da insbesondere ein einseitiger Fokus auf die Dokumentation von Wissen über beispielsweise Datenbanken oder

Standardvorgehensweisen menschliche Wissensquellen verdrängen oder verzerren kann (Daghfous et al., 2013, S. 652) (vgl. Kapitel 2.2.5.2).

Abschliessend sind, soweit möglich, ausreichend Ressourcen einzuplanen, um das Wissensmanagement bei Personalabgängen sicherzustellen. Dies betrifft insbesondere die Einräumung ausreichender Zeitfenster, in denen sich die betroffenen Mitarbeitenden der Einarbeitung anderer Mitarbeitenden widmen können – gegebenenfalls unterstützt durch Fachpersonen (Bethune, 2018, S. 91–92; Cox & Overbey, 2023, S. 11–12; Igoa-Iraola et al., 2025, S. 12; Varamezov, 2024, S. 79–80; Winship, 2012, S. 108; Zackarias et al., 2022, S. 157). Die Problematik mangelnder zeitlicher Ressourcen akzentuiert sich, wenn spezifische Lerngelegenheiten nur selten auftreten (Kamps et al., 2024, S. 882–884) oder das Wissensmanagement bei Personalabgängen kein eingespielter Regelprozess ist (Orians, 2025, S. 288; Peng, 2024, S. 8). Hinderlich für eine erfolgreiche Ausgestaltung des Wissensmanagements ist es in diesem Sinne, wenn Anstrengungen zur Identifikation, Bewertung und Vermittlung von Wissen erst im Ereignisfall – bei einem Personalabgang bzw. kurz davor – initiiert werden, denn der kurze Zeithorizont begrenzt die Auswahl an einsetzbaren Methoden bestenfalls auf Übergabegespräche, Interviews, Workshops und/oder Übergaben von Wissensdokumentationen (vgl. Kapitel 2.2.4).

2.2.6.4 Umsetzungsfaktoren

Auf der Ebene der operativen Umsetzung von Aktivitäten zum Erhalt und zur Weiterentwicklung von Wissen bei Personalabgängen ist die Unterstützung des Managements erfolgsentscheidend – sowohl hinsichtlich Governance und Ressourcenbereitstellung (Jackson, 2010, S. 925) als auch mit Blick auf die aktive Beteiligung von direktvorgesetzten Führungspersonen (potenziell) ausscheidender Schlüsselpersonen (Burmeister & Deller, 2016, S. 97; Matsuo, 2025, S. 72–73). Mit Blick auf letztere wird an unterschiedlicher Stelle die Wichtigkeit betont, Wissensmanagement als Teil der Unternehmenskultur und Führungsaufgabe zu verstehen, vorzuleben und zu unterstützen, ohne dabei die Eigeninitiative und notwendigen Handlungsfreiräume der beteiligten Mitarbeitenden einzuschränken (Bethune, 2018, S. 93; Biron et al., 2023, S. 627–628; Johnson Dolo, 2023, S. 174–176; McNichols, 2008, S. 162–164; Schorta, 2020b, S. 102; Xu et al., 2025, S. 7). Analog zu den obigen Ausführungen wird auch hier die Wichtigkeit eines Vertrauensverhältnisses zwischen den beteiligten Personen betont (Silva et al., 2024, S. 12–13). Es ist darauf hinzuweisen, dass die im Rahmen dieses Kapitels unterschiedenen Faktorgruppen den Erfolg des Wissensmanagements nicht nur direkt, sondern über ihre gegenseitige Beeinflussung auch indirekt mitbestimmen. So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass das von Mitarbeitenden wahrgenommene Interesse ihrer Vorgesetzten an Aktivitäten des Wissensmanagements und die dafür geschaffenen Freiräume (Bittner & Leimeister, 2016, S. 71–73; Mohammad Yusoff et al., 2024, S. 8–9) oder ein als fair, innovationsbereit, sowie durch Vertrauen und prosoziale Normen geprägt wahrgenommenes Organisationsklima (Langfermann & Fürstenau, 2018, S. 129–131) sich positiv auf die individuelle Intention zur Weitergabe von Wissen auswirken.

Neben Aspekten der Managementunterstützung können ferner mit dem Wissensmanagement bei Personalabgängen in Verbindung stehende Abläufe dessen Erfolg beeinflussen. Dies betrifft insbesondere Anknüpfungspunkte zu HR-Aktivitäten entlang des Employee Lifecycle. Eine zentrale Schnittstelle besteht dabei zu Massnahmen der Personalentwicklung, welche die Lernkultur prägen (Alshanbri et al., 2015, S. 703). Diesbezüglich wird die Bedeutung von Karrieremodellen betont, die nicht nur auf Führungslaufbahnen ausgerichtet sind, sondern gleichwertige Fachlaufbahnen bieten. In diesen kann für die Organisation kritisches Wissen in der Breite und Tiefe gefördert sowie Fachpersonen vernetzt werden, etwa im Rahmen von Seminaren, Projektbudgets, Coaching, Mentoring oder Kombinationen davon in Talentprogrammen (Reisach, 2025, S. 193–194). Eine zweite Anbindung zum Employee Lifecycle ergibt sich im Zuge des Ausscheidens von Fachpersonen und der damit verbundenen Rekrutierung bzw. Selektion nachfolgender Personen, die unter Berücksichtigung strategischer Wissensziele auszugestalten sind (Alshanbri et al., 2015, S. 703). Diese Phasen können bei den beteiligten Personen Unsicherheiten und Abwehrhaltungen hervorrufen, insbesondere dann, wenn die ausscheidende Person die Organisation frustriert verlässt und/oder wenn Unklarheit darüber besteht, was der Weggang der Fachperson für die zurückbleibenden Mitarbeitenden bedeutet (Reisach, 2025, S. 162). Entsprechend ist es ratsam, die Betroffenen aktiv in der Ausgestaltung der Nachfolgelösung und des Übergangsprozesses einzubeziehen (Alshanbri et al., 2015, S. 703; Reisach, 2025, S. 163, 168–169). Neben der Möglichkeit zur (Mit)Auswahl der Nachfolgeperson kann beispielsweise in Zielvereinbarungen von Fachpersonen vorausschauend festgelegt werden, dass sie intern Nachfolgepersonen für sich qualifizieren müssen. Andererseits kann die Bereitschaft zur Wissensteilung durch eine gegenseitige und lösungsorientierte Ausgestaltung des Personalaustritts erhöht werden, wobei gerade in zeitlicher Hinsicht und in Bezug auf Prämien und Abfindungen Spielraum besteht (Alshanbri et al., 2015, S. 704; Reisach, 2025, S. 171). Als Instrument der Mitarbeiterbindung werden monetäre Anreize zur Wissensteilung wiederum als problematisch angesehen, da (a) eine individuelle Performanceorientierung Wissen als persönlichen Wettbewerbsvorteil rahmt und damit Zurückhaltung begünstigt; und (b) die damit verbundenen Zielerreichungen häufig nur schwer operationalisier- und messbar sind, sodass die Vergabe von Belohnungen bei anderen Mitarbeitenden demotivierend wirken und deren Kooperationsbereitschaft senken kann (Baguma, 2016, S. 202–203).

Schliesslich sind mit Blick auf die zur Ermöglichung und Unterstützung des Wissensmanagements bei Personalabgängen eingesetzten betrieblichen Kommunikations- und Kollaborationssystemen gegensätzliche Dynamiken zu beachten. Generell können solche Systeme den Austausch unter Mitarbeitenden vereinfachen, insbesondere über Hierarchieebenen hinweg (Riemer et al., 2015, S. 206–207). Andererseits kann die Bereitschaft zur Teilung von Wissen aber durch Sicherheitsbedenken behindert werden – speziell im Umgang mit sensiblem bzw. vertraulichem Wissen – welche durch mangelnde Kenntnisse über die Berechtigungsstruktur und vorhandene Schutzmechanismen der Daten entstehen (Wilms et al., 2019, S. 104–105).

2.3 Zugrunde liegende Verständnisse des organisationalen Lernens und Wissens

Das vorliegende Kapitel analysiert die den aufgearbeiteten Publikationen zugrunde liegenden Verständnisse organisationalen Lernens und Wissens und nimmt damit eine abstrahierende Perspektive auf die Literatur zum organisationalen Wissensmanagement bei Personalabgängen ein.

Dem Forschungsmemorandum der Organisationspädagogik folgend (Göhlich et al., 2014) lässt sich organisationales Lernen in dreierlei Hinsicht ausdifferenzieren: Beim individuellen oder kollektiven *Lernen in Organisationen* interessiert die Organisation als Lernumgebung sowie die lernenden Individuen und Kollektive als Akteure, die die Organisation beeinflussen; das *Lernen von Organisationen* bezieht sich auf die Weiterentwicklung der Organisation als Akteurin – zum einen implizit im Umgang mit sich und ihren Sachaufgaben, zum anderen explizit als kollektive Erforschung und Reflexion; *Lernen zwischen Organisationen* fokussiert schliesslich auf die Weiterentwicklung von Organisationen in der Auseinandersetzung mit anderen Organisationen und ihrer Umwelt (Göhlich et al., 2014, S. 3–4, 8). Zur weiteren Ergründung des Forschungsinteresses wird in diesem Kapitel zunächst aufgezeigt, wie die betrachtete Literatur das Zustandekommen von «Expertise» bei Schlüsselpersonen im Sinne des Lernens *in* Organisationen beschreibt (Kapitel 2.3.1). Den Schwerpunkt bildet daran anschliessend die Aufarbeitung von Leitgedanken zum Lernen *von* Organisationen, auf die sich die Ausgestaltung von Ablaufmodellen, Methoden und Instrumenten des Wissensmanagements bei Personalabgängen stützt. Dabei wird zunächst das dominierende sozial-kognitivistische Paradigma herausgearbeitet (Kapitel 2.3.2) und anschliessend spezifische soziokulturelle Aspekte beleuchtet, die in den betrachteten Publikationen angelegt sind (Kapitel 2.3.3).

Ansatzpunkte zur Herausarbeitung von Verständnissen des organisationalen Lernens sind einerseits explizit in den aufgearbeiteten Publikationen dargelegte Verweise auf Lerntheorien und/oder Grundannahmen zu Lern- und Entwicklungsprozessen sowie zu deren Lerngegenständen. Andererseits wurden die zur Konzeptualisierung der vorliegenden Arbeit herangezogenen Lehr- und Handbücher (vgl. Anhang 1) mit Blick auf die dem Wissensmanagement zugrundeliegenden Verständnisse organisationalen Lernens aufgearbeitet (insb. Easterby-Smith & Lyles, 2011a, Teil I; Göhlich et al., 2018, Teil II und IV; Lehner, 2021, 4.1.1; North, 2016, Kapitel 6; Pawlowsky, 2019, Teil II; Probst et al., 2013, Kapitel 7). Den nachfolgenden Unterkapiteln sei vorausgesagt, dass bereits verschiedene Forschende den Versuch unternommen haben, organisationale Lerntheorien in Paradigmen, Typologien oder Kategorien zu ordnen. Dabei wird immer wieder festgestellt, dass Systematisierungsversuche die Bandbreite organisationaler Lerntheorien nur schwer angemessen erfassen können (etwa Göhlich, 2018, S. 368–369). Daran anschliessend wird nachfolgend nicht der Anspruch erhoben, klare Grenzen zu ziehen, sondern grobe Denkrichtungen zu strukturieren und die hinter der bisher aufgearbeiteten Literatur stehenden Lernverständnisse abzustecken.

2.3.1 Lernen in Organisationen: Durch Erfahrungslernen zur Schlüsselperson

Um die Heterogenität der in den gesichteten Publikationen verwendeten Beschreibungen des Wissens ausscheidender Schlüsselpersonen zu überblicken und eine einheitliche Konzeption sowie Terminologie zu ermöglichen, wurde die Taxonomie von de Jong und Ferguson-Hessler (1996) herangezogen (vgl. Kapitel 2.2.2). Danach greifen Schlüsselpersonen zur erfolgreichen Bewältigung von problembehafteten Situationen – grösstenteils nicht bzw. subsidiär bewusst – auf tief-verarbeitete Wissenseinheiten zurück, welche über differenzierte und hierarchisch geordnete Verbindungen zu Wissensschemata organisiert sind. In den aufgearbeiteten Publikationen werden solche Wissensschemata oft als «Erfahrungswissen» bezeichnet, welches mit einer langjährigen Tätigkeit im betroffenen Arbeitsfeld aufgebaut werde. Damit ist ein Bezug zu Theorien des Handlungs- und Erfahrungslernens naheliegend (z. B. in Ackermann, 2020c, S. 32; Fauquet-Alekhine, 2020, Kapitel 2; Hu, 2010, S. 429, 432; Kamps et al., 2024, S. 882–884; Schildknecht, 2020, S. 78–80). Ein expliziter Rückgriff findet sich auf die Theorie des erfahrungsbasierten Lernens nach Kolb (1984), etwa in Erlach und Reisach (2025, S. 103).

Kolb (2015) versteht Lernen als einen Prozess, bei dem Wissen durch die Wahrnehmung und Verarbeitung von Erfahrungen entsteht (Abbildung 7). Dies vollzieht sich in einem Zyklus, der getrieben ist durch die Auflösung der Gegensätzlichkeit zwischen den Lernformen des Erlebens und Denkens im Rahmen der Wahrnehmung von Erfahrungen, sowie des Handelns und des Reflektierens im Rahmen der Verarbeitung von Erfahrungen. Das Wahrnehmen von Erfahrungen bezieht sich auf das Aufnehmen von Informationen und kann durch konkretes Erfahren oder abstraktes Konzeptualisieren erfolgen. Das Verarbeiten von Erfahrungen kann durch reflektierendes Beobachten oder aktives Experimentieren geschehen und bezieht sich auf die Art und Weise, wie Personen aufgenommene Informationen interpretieren und darauf basierend handeln (Kolb, 2015, S. 41–42). Im Lernzyklus bilden konkrete Erfahrungen die Grundlage für reflektierende Beobachtungen, womit Lernende das Erlebte aus verschiedenen Perspektiven analysieren. Die daraus gezogenen Erkenntnisse werden unter Zuhilfenahme der bestehenden Wissensstrukturen zu abstrakten Konzepten verdichtet, aus denen Implikationen für das zukünftige Handeln abgeleitet werden können. Mit deren aktiver Erprobung werden schliesslich neue Erfahrungsräume geschaffen (Kolb, 2015, S. 50–51). Damit entspricht der dargestellte Lernzyklus einer dynamischen Spirale, in welcher Erfahrungen systematisch reflektiert, abstrahiert und weiterentwickelt werden (Kolb, 2015, S. 61–64), womit weiteres Wissen entsteht bzw. bestehendes Wissen in seiner Qualität weiterentwickelt wird.

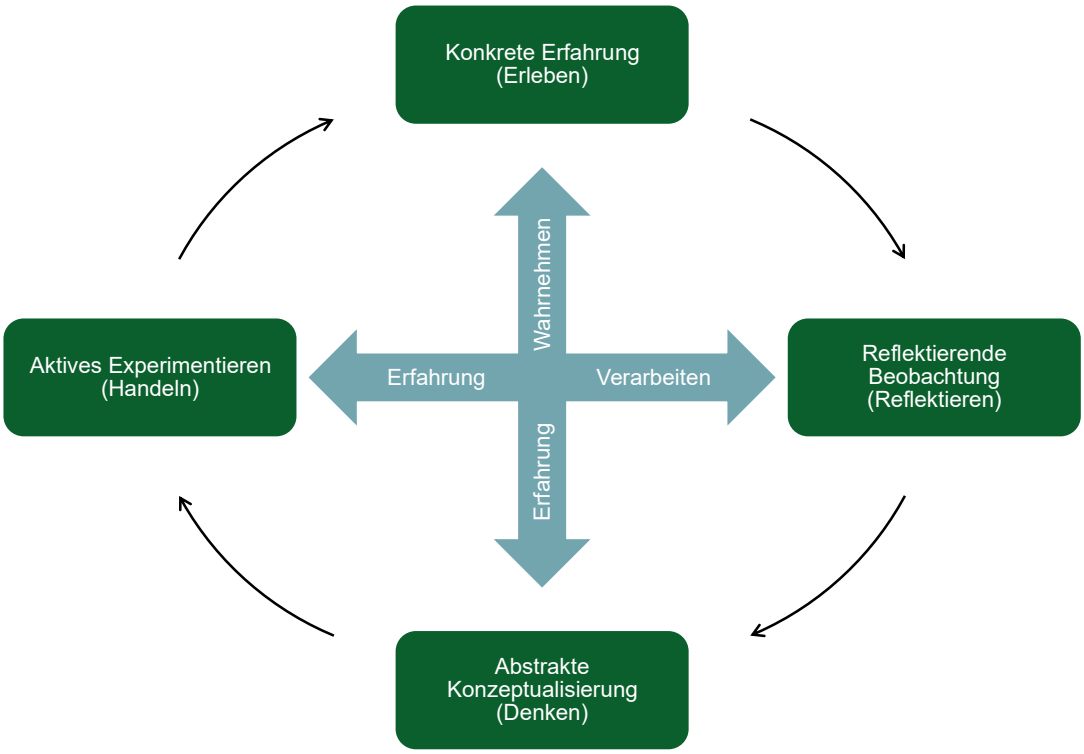


Abbildung 7: Zyklus des Erfahrungslernens (basierend auf Kolb, 2015, S. 51)

Es stellt sich die Frage, inwiefern dieses Verständnis von individuellem Lernen *in* Organisationen das Verständnis des Lernens *von* Organisationen beeinflusst bzw. darin gespiegelt ist. Mögliche Antworten darauf finden sich in frühen Publikationen zum Lernen von Organisationen. Diese Beiträge weisen Parallelen zu individualpsychologisch-behavioristischen und kognitivistischen Lerntheorien auf, wonach Lernen eine Verhaltensänderung infolge von Erfahrung ist bzw. eine Veränderung der Art und Weise darstellt, wie Informationen verarbeitet und mentale Schemata aufgebaut oder neu organisiert werden (Shipton & DeFillippi, 2011, S. 70). Nachstehend werden zwei Beispiele vorgestellt.

Argyris und Schön (1978) setzen in ihren Überlegungen bei der individuellen Perspektive der Organisationsmitglieder an. Basierend auf dem Verständnis, dass organisationales Lernen dann stattfindet, wenn Individuen problematische Situationen erleben und diese im Namen der Organisation untersuchen, wird organisationales Lernen als kognitivistische Handlungstheorie modelliert. Individuelles Lernen stellt dann organisationales Lernen dar, wenn die Individuen als Lernagenten der Organisation fungieren. Bekannt ist die Unterscheidung in Single-Loop, Double-Loop und Deutero-Learning (Argyris & Schön, 1978, S. 18 ff.): Das Single-Loop-Learning bezeichnet die Identifikation und Korrektur von Abweichungen zu einem vorgegebenen Soll-Zustand. Damit soll Erlerntes stabilisiert bzw. die Effizienz erhöht werden (*Anpassungslernen* im Sinne eines Regelkreisschemas). Das Double-Loop-Learning macht den gegebenen – vermeintlich «richtigen» – Soll-Zustand zum Gegenstand der Lernprozesse und bezweckt damit die Erhöhung der Effektivität (*Veränderungslernen*). Lerngegenstand des Deutero-Learning ist schliesslich die Lernfähigkeit der Unternehmung. Diese Ebene bezweckt die Reflexion der bisherigen Lernprozesse, womit sichergestellt

werden soll, dass sich Organisationen in ihrem Lernverhalten kontinuierlich verbessern (*Prozesslernen*) (Schreyögg & Eberl, 2015, S. 60–61). Wichtige Beiträge im Werk von Argyris und Schön werden in der Auslegung des Forschungsfeldes (Easterby-Smith & Lyles, 2011b, S. 11) als auch in der Identifikation von Ansatzpunkten für lernförderliche Interventionen sowie in der Berücksichtigung organisationsspezifischer Aspekte gesehen (Göhlich, 2018, S. 371).

Cyert und March (1963) werden als die ersten Autoren angesehen, welche den Begriff des organisationalen Lernens verwendet haben. In ihrem Buch *A Behavioral Theory of the Firm* beschäftigen sie sich mit Überlegungen zu organisationalen Entscheidungsfindungen. Daraus geht unter anderem die Vorstellung von Unternehmen als ein anpassungsfähiges System hervor, dessen Erfahrungen im Lösen von Problemen in *standard operating procedures* verankert sind. Diese beinhalten Handlungsroutinen und Entscheidungsregeln, womit Prozeduren, Konventionen, Strategien, Technologien und – in späteren Konzeptionen – auch personenübergreifende Aspekte (z. B. Kultur) umfasst sind, welche das Verhalten in und von Organisationen in spezifischen Situationen steuern und daher als das Gedächtnis der Organisation verstanden werden können (Cyert & March, 1963; Levitt & March, 1988; Pawlowsky, 2019, S. 45–47). Die SOP verändern sich über die Zeit in Abhängigkeit davon, ob sie in der Lösung neuer bzw. ähnlicher Probleme zu positiven Ergebnissen für das Unternehmen führen oder nicht (Augier, 2004, S. 1265). Damit modellieren Cyert und March (1963) organisationales Lernen als Stimulus-Response-Verhaltensmodell, wonach Organisationen auf Umweltstimuli mit einer Anpassung ihrer Standardprozeduren reagieren (Pawlowsky, 2019, S. 45–47). Neben der Vorstellung, dass Unternehmen durch Erfahrungen lernen bzw. sich über organisationale Lernprozesse an ihre Umwelt anpassen, betonen Easterby-Smith und Lyles (2011b, S. 11) die Bedeutung einer frühen Unterscheidung von Single-Loop und Double-Loop-Lernen als wesentliche Beiträge von Cyert und March (1963), die später von anderen Forschenden aufgenommen und differenzierter ausgearbeitet wurden.

Die Beispiele illustrieren, wie frühe Erklärungen organisationalen Lernens in zwei Gruppen aufgeteilt werden können (angelehnt an Cook & Yanow, 1993, S. 374–377). Eine Perspektive besteht in der Erforschung organisationalen Lernens aus einer Perspektive des individuellen Lernens einzelner (Schlüssel-)Personen im organisationalen Kontext (Argyris & Schön, 1978; March & Olsen, 1975; Simon, 1991). Lernen bezieht sich danach auf die Ausweitung bzw. Verfeinerung der mentalen Modelle (kognitiven Strukturen) dieser Organisationsmitglieder, wobei Organisationen funktionalistisch als abstrakte Einheiten verstanden werden, die von den Organisationsmitgliedern gedanklich durchdrungen und als System verstanden werden können (Ulrik & Elkjaer, 2011, S. 26–27). Aus der daraus resultierenden Problematik, die individuellen Lernergebnisse auf die Organisationsebene zu übertragen, werden die Organisationsmitglieder als im Auftrag der Organisation handelnd betrachtet und ihr Lernen mit organisationalen Veränderungen verbunden (Ulrik & Elkjaer, 2011, S. 26–27). Eine andere Perspektive versteht organisationales Lernen als kollektive Aktivität, erklärt diese aber ausgehend von Erkenntnissen zu individuellen Lernprozessen, womit sie Organisationen menschenähnliche Fähigkeiten zusprechen (Cyert & March, 1963; Duncan &

Weiss, 1979). Die eben vorgestellten Ansätze gleichen sich demnach in ihrem Muster, Erkenntnisse und Modellen des individuellen Lernens auf organisationale Kontexte zu übertragen. Dies kann aus unterschiedlichen Gründen kritisch diskutiert werden (z. B. Cook & Yanow, 1993): Zum einen sind solche Ansätze eng mit organisationalen Veränderungen und/oder Verbesserungen verbunden und damit blind für andere Vorstellungen von Lernen, die sich nicht in beobachtbare Veränderungen äussern. Fragwürdig erscheint zum anderen der ontologische Status von Organisationen als kognitive Entitäten, welche über mit dem menschlichen Lernen verbundene Fähigkeiten verfügen – und selbst wenn Ähnlichkeiten gegeben wären, würde eine Gleichheit von individuellem und organisationalem Lernen bzw. den damit verbundenen Tätigkeiten zu kurz greifen (Cook & Yanow, 1993, S. 376–377).

Entgegen den hier skizzierten, frühen Konzeptionen des Lernens von Organisationen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass sich Lernen von Organisationen von individuellem Lernen (in Organisationen) unterscheidet. Dementsprechend, und in Einklang mit der aufgearbeiteten Literatur zu Wissensmanagement bei Personalabgängen, wird darauf verzichtet, das Verständnis des individuellen Handlungs- und Erfahrungslernens auf eine kollektive Ebene zu übertragen. Nachfolgend wird indes das in der aufgearbeiteten Literatur (Kapitel 2.2) dominierende Verständnis des Lernens von Organisationen dargelegt.

2.3.2 Lernen von Organisationen: Externalisierung und Weitergabe von Erfahrungswissen

Mit Blick auf das Rahmenmodell zum Wissensmanagement bei Personalabgängen wird an mehreren Stellen ein deutlicher Fokus auf die Dokumentation und Weitergabe von Wissen sichtbar. So zielt die Phase der Wissenskartierung darauf ab, das Wissen ausscheidender Personen zu identifizieren und häufig mittels Wissenskarten grafisch zu erfassen (z. B. Ackermann, 2020b, S. 133–135, vgl. Kapitel 2.2.5.1). In der Umsetzungsphase verfolgen insbesondere Methoden mit Fokus auf Wissenssicherung das Ziel, Wissen von Schlüsselpersonen zu explizieren und in dokumentierbarer Form festzuhalten, damit es unmittelbar oder zu einem späteren Zeitpunkt an andere Personen weitergegeben werden kann. Diese Weitergabe erfolgt in eigens eingerichteten Dialogräumen, etwa in Übergabegesprächen (z. B. Peet et al., 2010), Workshops (z. B. Baier & Gruber, 2021, S. 141–142; Erlach & Müller, 2020a, 2020b, 2020c; Thier, 2020) oder über dafür konzipierte IT-Plattformen (z. B. Krisor et al., 2013, S. 242), und wird durch schriftliche Dokumentationen unterstützt (vgl. Kapitel 2.2.5.2). Die Dialogräume sowie die darin verorteten Lernprozesse werden dabei als bewusst gestalt- und steuerbar konzipiert, womit sich ein Bezug zu sozial-kognitivistischen Theorien des organisationalen Lernens ergibt. Ein prominentes Referenzmodell dieser Denkrichtung ist die Theorie der organisationalen Wissenserzeugung von Nonaka und Takeuchi (1995), die auf Beobachtungen von Produktentwicklungsprozessen in japanischen Unternehmen zurückgeht. Diverse der zuvor aufgearbeiteten Publikationen zum Wissensmanagement bei Personalabgängen (vgl. Kapitel 2.2) beziehen sich darauf bzw. lehnen sich daran an (z. B. Daghfous et al., 2023, S. 1021; Fidalgo & Borges Gouveia, 2012; Jayaram & Bhatta, 2023, S. 9–10; Matsuo, 2025, S. 60–64; McNichols, 2008).

Nonaka (1994) sowie Nonaka und Takeuchi (1995) verstehen organisationales Lernen als die Schaffung organisationalen Wissens. Ontologisch werden als Ebenen der Wissenserzeugung das Individuum, die Gruppe, das Unternehmen, sowie die Interaktion zwischen Unternehmen benannt, wobei die Wissensschaffung durch Einzelpersonen erfolgt und die Organisation dafür förderliche Kontexte bereitstellt (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 72–73, 76). Epistemologisch differenzieren die Autoren implizites Wissen als persönlich, kontextspezifisch und damit schwer artikulierbar einerseits und explizites, durch formale, systematische Sprache artikulierbares Wissen andererseits. Implizites Wissen beinhaltet sowohl technische Aspekte wie «konkretes Know-how, handwerkliches Geschick und Fertigkeiten» sowie auch kognitive Elemente, die sich auf Bilder und Visionen beziehen, «die sich jemand von der Realität und der Zukunft macht» (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 76–77). Die Schaffung organisationalen Wissens wird als Spirale bestehend aus vier Umwandlungsformen modelliert, welche die Wechselwirkung zwischen implizitem und explizitem Wissen beschreiben und dieses von einer ontologisch tieferen auf eine höhere Ebene tragen (vgl. Abbildung 8). Der zentrale Wirkungsmechanismus besteht darin, implizites Wissen der Organisationsmitglieder zu externalisieren bzw. kollektiv zugänglich zu machen (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 26–27). Es werden folgende Formen der Wissensumwandlung unterschieden:

- *Sozialisation* bezeichnet einen Erfahrungsaustausch, in welchem sich Individuen implizites Wissen anderer durch die gemeinsame Ausübung von Aktivitäten aneignen. Notwendig für die Entstehung von sympathetischem Wissen ist ein gemeinsamer Erfahrungskontext bzw. der Aufbau eines gemeinsamen Interaktionsfelds, in welchem Wissen nicht durch Sprache, sondern Beobachtung, Nachahmung und Praxis weitergegeben wird (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 80).
- *Externalisierung* meint die Artikulation impliziten Wissens in explizite Konzepte, ausgelöst durch Dialog oder kollektive Reflexion. Die Umwandlung von implizitem in explizites (genannt konzeptionelles) Wissen erfolgt nach Nonaka und Takeuchi (2012, S. 83–85) durch den sequenziellen Gebrauch von Metaphern, Analogien und Modellen: Metaphern sind eine Form des intuitiven Wahrnehmens und erzeugen durch ihre Aufforderung, eine Sache im Sinne einer anderen zu betrachten, eine neue Erfahrungsinterpretation. Intuitiv entsteht so ein Netzwerk von Konzepten, in welchem Widersprüche durch Analogien bzw. rational denkend harmonisiert werden können. Die expliziten Konzepte können schliesslich in widerspruchsfreie Modelle formuliert werden. Pawlowsky (2019, S. 194) betont dabei die Wichtigkeit von Gesprächstechniken und Ausdrucksmöglichkeiten (z. B. Mind Mapping, Wissenskarten, Storytelling, Lessons-Learned-Berichte, Interviews, Qualitätszirkel…), sodass Vorstellungen verständlich verbalisiert bzw. anderen mitteilbar gemacht werden können.
- *Kombination* umschreibt die Verbindung des externalisierten Wissens mit vorhandenem explizitem Wissen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 85–87). Das Ziel dieser Neuzusammenstellung ist die Schaffung komplexerer, systematischerer Einheiten expliziten Wissens (Pawlowsky, 2019, S. 194), das sogenannte systemische Wissen.

- *Internalisierung* ist schliesslich die Eingliederung expliziten Wissens in das implizite Wissen, was in operatives Wissen mündet. Dies resultiert primär aus *learning by doing*, wofür Trainings- und Anwendungsmöglichkeiten notwendig sind. Auch das Festhalten von Wissen in Dokumenten oder Erfolgsgeschichten, bzw. die Lektüre dieser, unterstützt die Internalisierung von Erfahrungen (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 87–89).

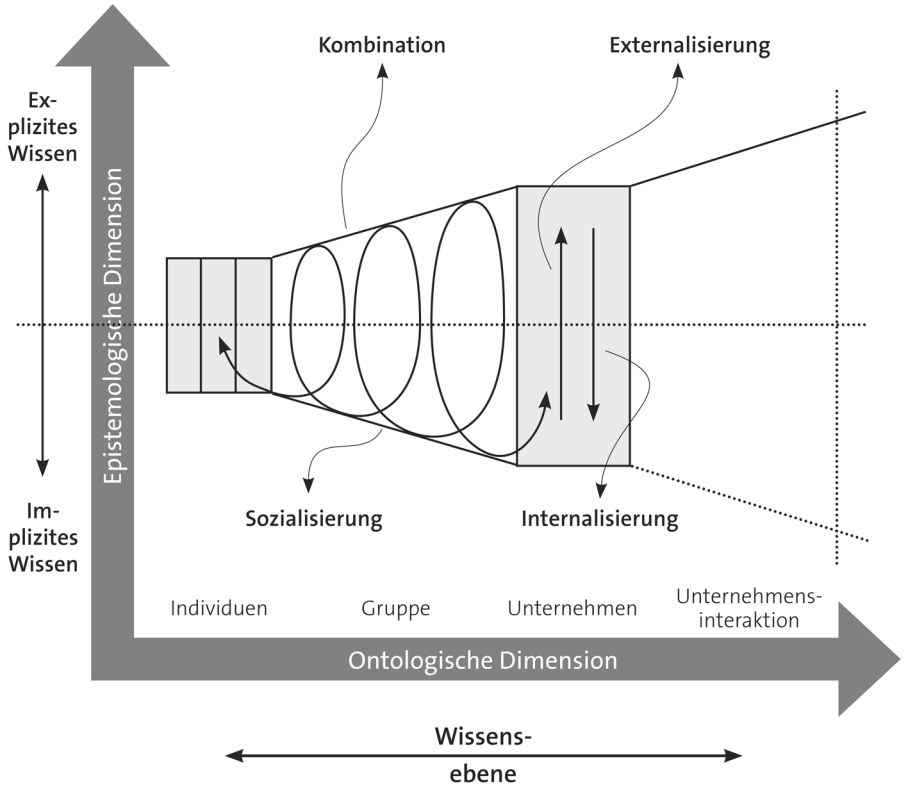


Abbildung 8: Spirale der Wissensschaffung (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 92)

Um diese Wissensspirale in Gang zu setzen bzw. sie am Leben zu erhalten, beschreiben Nonaka und Takeuchi (2012) auf Unternehmensebene fünf kritische Voraussetzungen: Eine *Intention* im Sinne einer Unternehmensstrategie enthält eine Vision über das zu entwickelnde Wissen und dient als Kriterium zur Beurteilung von Wissensbeständen. *Autonomie* führt, oft ermöglicht mithilfe selbstorganisierender Teams, zu intensiver Zusammenarbeit und erhöhe die Mitarbeitermotivation. *Fluktuation* im Unternehmen sowie auf natürliche Weise oder absichtlich herbeigeführtes *Chaos* bringt Routineabläufe, Gewohnheiten oder kognitive Bezugssysteme ins Stocken bzw. veranlasst Mitarbeitende, bestehende Grundannahmen zu hinterfragen oder zu überdenken. *Redundanz* von Informationen, über die unmittelbaren operativen Bedürfnisse hinaus, fördert das gegenseitige Verständnis und ermögliche damit ein Lernen durch Eindringen in die individuellen Wahrnehmungssphären anderer. Schliesslich muss die interne *Vielfalt* der Organisation der Komplexität ihres Umfelds entsprechend hoch sein, um auf unterschiedliche Eventualitäten gewappnet zu sein (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 94–106).

In der Gesamtbetrachtung der Überlegungen zum organisationalen Lernen nach Nonaka und Takeuchi (1995) ergibt sich ein integriertes Modell der Wissensschaffung, welches in folgenden Phasen abläuft (vgl. Abbildung 9):

1. *Wissen austauschen:* Entscheidende Voraussetzung zur organisationalen Wissensschaffung ist der Austausch von implizitem Wissen zwischen Personen unterschiedlicher Fachorientierungen, Perspektiven und Motivation. Ein mögliches Interaktionsfeld ist ein selbstorganisierendes Team aus Personen unterschiedlicher Fachbereiche. Diese Phase fällt mit der Sozialisation zusammen (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 108–109).
2. *Konzepte schaffen:* Im Interaktionsfeld entstandene mentale Modelle können von selbstorganisierten Teams durch «fortgesetzten Dialog und kollektive Reflexion weiter artikuliert werden, bis sich explizite Konzepte herauskristallisieren» (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 109), womit diese Phase der Externalisierung entspricht.
3. *Konzepte erklären:* Neue Konzepte müssen erklärt werden, damit ihr Mehrwert zugunsten des Unternehmens und der Gesellschaft beurteilt werden kann. Grundlegende Kriterien für diese Beurteilung gehen von der Unternehmensvision und -strategie aus (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 110–111).
4. *Archetyp bilden:* Das erklärte Konzept wird im nächsten Schritt in einem Prototypen (im Falle einer Produktneuerung) bzw. einem Operationsmodell (im Falle einer Dienstleistungs- oder Organisationsneuerung) umgesetzt. Dazu ist eine Verbindung des neuen Konzepts mit vorhandenem explizitem Wissen notwendig, weshalb diese Phase der Kombination nahesteht (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 111).
5. *Wissen übertragen:* Schliesslich tritt das umgesetzte Konzept auf einer anderen ontologischen Ebene in einen neuen Kreislauf der Wissensschaffung ein. Sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Unternehmens kann das neu geschaffene Wissen anderes Wissen mobilisieren und damit Veränderungen auslösen (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 112–113).

Ein wesentlicher Beitrag von Nonaka und Takeuchi (1995) wird in der Bedeutungszuschreibung impliziten Wissens für organisationale Lernprozesse und dessen Thematisierung gesehen, worin gleichzeitig ein wesentlicher Kritikpunkt besteht. So weist etwa Tsoukas (2011, S. 466–469) darauf hin, dass eine kognitivistische Auffassung impliziten Wissens – nach welcher dieses auf seine symbolische Darstellung wartet bzw. in einem Umwandlungsmodell in explizites Wissen überführt werden kann – dem Verständnis von Polanyi (1962, 1966) nicht gerecht wird, nach welchem alles Wissen persönlich, kontextspezifisch und mit der Handlung verbunden ist bzw. auf einer persönlichen – im Wesentlichen unaussprechlichen – Einsicht beruht. Natürlich würde dies nicht bedeuten, dass implizites Wissen gänzlich unzugänglich ist: Es wird einerseits in Handlungen zugänglich, wobei insbesondere die Einordnung unvorhergesehen auftretender Ereignisse es notwendig macht, bisher subsidiär wahrgenommene Aspekte ins Bewusstsein zu rücken, und andererseits besteht im Anschluss an die Handlung in dialogischen Reflexionen die Möglichkeit, bestimmte Merkmale aufzudecken und in neuem Licht zu betrachten. In beiden Fällen kann das subsidiär bewusste Wissen jedoch nicht vom Fokus der Handlung getrennt bzw. unabhängig untersucht

werden, denn auch durch die Artikulation entsteht ein neuer Handlungskontext (Tsoukas, 2011, S. 464, 472). Dieser Logik folgend wäre die Thematisierung impliziten Wissens nicht mit einer Umwandlung oder Übersetzung in explizites Wissen gleichzusetzen. Dennoch: Die Überlegungen von Nonaka und Takeuchi geben bis heute Anstoss für Theorien und Modelle der Wissensgenerierung respektive des organisationalen Lernens (als Beispiel aus dem Bereich der Organisationspädagogik vgl. Behrmann, 2017, 2018).

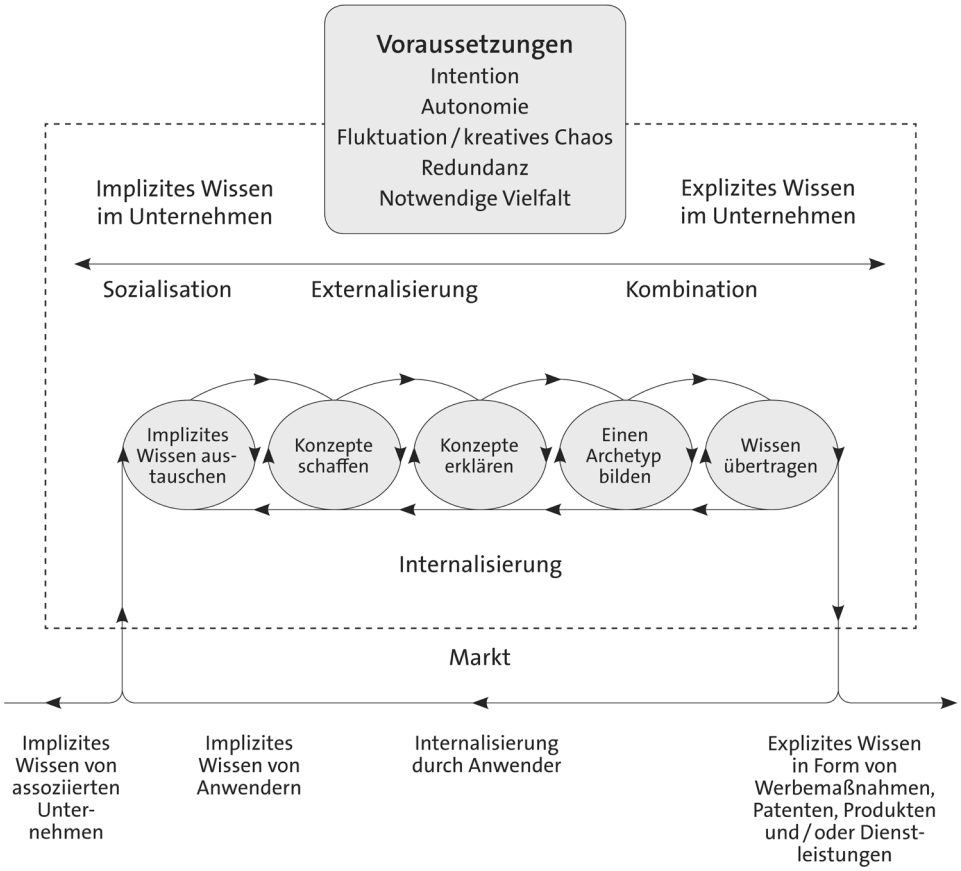


Abbildung 9: Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 108)

Zusammenfassend erfolgt organisationales Lernen im Verständnis sozial-kognitivistischer Lerntheorien[6] als dynamischen Interaktionsprozess der gegenseitigen Beeinflussung zwischen Organisationsmitgliedern und deren Umwelt, wobei davon ausgegangen wird, dass Lernen – insbesondere durch Austausch und Dialog – gesteuert werden kann (Shipton & DeFillippi, 2011, S. 72–73). Die Kritik an kognitiven organisationalen Lerntheorien ist es, dass Lernen auf mentale Prozesse des Erwerbs, der Verarbeitung und gegebenenfalls der Veräusserung/Weitergabe von Informationen konzentriert wird. Damit erfolgt eine Trennung von Geist und Körper, Kognition und Emotion, sowie Kontext und Lerner, welche losgelöst voneinander analysiert bzw. mit Fokus auf dem jeweils ersteren betrachtet werden – oder in anderen Worten, dass ontologische Aspekte (Fragen des «Seins» bzw. des Handelns und der Zugehörigkeit) auf Kosten epistemologischer Aspekte (Fragen des «Kennen-Lernens» bzw. des Wissens) vernachlässigt werden (Ulrik & Elkjaer, 2011, S. 24).

[6] Eine weitere im Rahmen der aufgearbeiteten Literatur vereinzelt zitierte sozial-kognitivistische Theorie des organisationalen Lernens ist das 4I-Konzept nach Crossan et al. (1999).

2.3.3 Lernen in und von Organisationen: Die Instrumentalisierung soziokultureller Ansätze des organisationalen Lernens und Wissens

Vertreter:innen eines soziokulturellen Handlungs- und Wissensverständnisses kritisierten mit Beginn der 1990er-Jahre, dass Konzeptionen zum Lernen und Handeln im organisationalen Kontext zu stark von der alltäglichen Arbeitspraxis und ihren Feinheiten abstrahiert oder gar abgehoben sind: Ohne ein Verständnis für die Komplexität der tatsächlichen Arbeitspraxis sei diese weder ausreichend zu verstehen noch zu verbessern. Die Beiträge von Lave und Wenger (1991), Brown und Duguid (1991), sowie Cook und Yanow (1993) zeigen exemplarisch die Bestrebung auf, Trennungen von Lernen und Arbeiten, Lernenden und Beschäftigen, oder Wissen und Praxis abzulehnen bzw. diese Aspekte gegenteilig als untrennbar anzusehen.

Lave und Wenger (1991) verstehen Lernen situiert als «legitime periphere Beteiligung» in Praxisgemeinschaften. Aus individueller Perspektive bedeutet Lernen dabei, Teil einer Praxisgemeinschaft zu werden und in dieser zu funktionieren (Lave & Wenger, 1991, S. 29). Entscheidend ist, dass Neueinsteigenden Zugang zur Gemeinschaft und zu den verwendeten Artefakten gewährt wird. Obwohl sie zunächst einfachere Aufgaben mit geringer Verantwortung erhalten, sind ihre Arbeitsbeiträge dennoch Teil der sozialen Praktik, womit Erfolge und Misserfolge unmittelbar sicht- und bewertbar werden. Der Weg zur vollständigen Teilnahme geht mit mehr Verantwortung einher, insbesondere aber auch mit einer stärkeren Identifikation mit der Gemeinschaft und den erworbenen Kompetenzen (Lave & Wenger, 1991, S. 110–111). Situiertes Lernen ist damit kein isoliert individueller Prozess, sondern integraler Bestandteil sozialer Praktiken: Der Aufbau fachlicher Kompetenzen sowie die Entwicklung einer sozialen Identität und Zugehörigkeit tragen zur fortlaufenden Reproduktion und Transformation der Praxisgemeinschaft bei, indem die Personen neue Perspektiven auf bestehende Praktiken einbringen und die soziale Struktur erweitern (Lave & Wenger, 1991, S. 49–50, 53, 55).

Brown und Duguid (1991) beschäftigen sich mit dem Verhältnis zwischen Arbeiten, Lernen und Innovation. Diese seien miteinander kompatibel, ergänzen sich gegenseitig und seien – in Theorie und Praxis – enger und reflektierter miteinander zu verknüpfen (Brown & Duguid, 1991, S. 55). Basierend auf ethnografischen Vorarbeiten im Arbeitsfeld von Servicetechnikern beschreiben die Autoren eine Kluft zwischen einerseits formalen Beschreibungen der Arbeit und des Lernens in Handbüchern und Schulungsprogrammen und andererseits der tatsächlich gelebten Arbeitspraxis. Details dieser seien in den formalen Beschreibungen als unwesentlich und leicht zu abstrahieren bewusst ausgelassen (Brown & Duguid, 1991, S. 41–44). Das zentrale Argument der Autoren ist, dass von der tatsächlichen Arbeitspraxis losgelöste Abstraktionen verzerrend und verschleiernd wirken und weder dem Verstehen noch der Erzeugung oder Verbesserung dieser dienlich sind. Mit *learning-in-working* beschreiben sie eine Evolution des Lernens durch das Praktizieren, wobei Lernen die Brücke zwischen Arbeit und Innovation bildet: Orte der Innovation seien sich stetig entwickelnde, sich an verändernde Mitglieder und Umstände anpassende Praxisgemeinschaften, welche über ihre Praktiken ständig neue Interpretationen der Welt schaffen (Brown &

Duguid, 1991, S. 41, 52–53). Organisationen müssen sich daher als Gemeinschaft aus agilen, halbautonomen, vernetzten und sich selbst konstituierenden Gemeinschaften verstehen. Unterschiedliche Arbeitspraktiken sollen über formale Beschreibungen hinaus verstanden und anerkannt werden. Zudem muss die Organisationsarchitektur eine gesunde Autonomie der Gemeinschaften bewahren und fördern sowie eine Vernetzung zwischen ihnen herstellen können (Brown & Duguid, 1991, S. 53–55).

Ausgehend von Fallanalysen dreier Flötenwerkstätten sprechen sich Cook und Yanow (1993) für ein kulturelles Verständnis organisationalen Lernens aus, definiert als «the acquiring, sustaining, or changing of intersubjective meanings through the artifactual vehicles of their expression and transmission and the collective actions of the group» (Cook & Yanow, 1993, S. 384). Als zentralen Bestandteil einer Organisationskultur sehen die Forschenden intersubjektive Bedeutungen an, welche die Organisationsmitglieder in ihrer täglichen Arbeit durch Objekte, Sprache und Handlungen ausdrücken. Durch diese kulturellen Artefakte werde das kollektive Wissen einer Organisation übertragen, ausgedrückt und genutzt. Organisationales Lernen als die Bewahrung und Veränderung der kulturellen Identität ist damit eine kollektive, allgegenwärtige Aktivität, die grösstenteils stillschweigend im Erleben bzw. Interpretieren der artefaktischen Interaktion der täglichen Arbeit erfolgt (Cook & Yanow, 1993, S. 384–386). Konkret zeigen Cook und Yanow (1993, S. 381) anhand der Flötenwerkstätten auf, wie organisationales Lernen im Laufe der Zeit eine organisationale Neukonstitution bewirkt, im Sinne dass Flötenbauer:innen in ihrer täglichen Arbeit einen Sinn für gemeinsame Bedeutungen erwerben und aufrechterhalten, weshalb über mehrere Generationen in Stil und Qualität gleichbleibende Produkte hergestellt werden. In der Sozialisation und Akkulturation lernt die Organisation, ihre Produkte durch die besonderen Eigenschaften neuer Organisationsmitglieder aufrechtzuerhalten bzw. ihr kollektives Wissen zu bestätigen. Demzufolge hat jede Werkstatt ihr individuelles, in den Arbeitspraktiken eingebettetes organisationales Wissen, welches implizit durch die Arbeit an Flöten und deren Beurteilung durch haptische und visuelle Eindrücke – der eigenen Person und anderer Organisationsmitglieder – aufgebaut und weitergegeben wird. Gleichzeitig konnte anhand einer Produktinnovation (veränderte Anordnung und Grösse der Tonlöcher in bestehenden Flöten) beobachtet werden, dass der Erhalt der organisationalen Identität ein zentrales Anliegen bei organisationalen Veränderungsprozessen darstellt – die Organisation lernte, ein neues Produkt herzustellen ohne dabei eine neue oder andere Organisation zu werden (Cook & Yanow, 1993, S. 382–383).

Basierend auf diesen Beiträgen lässt sich erkennen, dass organisationales Lernen aus einer soziokulturellen Perspektive ausgehend von Erfahrungen des täglichen Lebens und als die Teilnahme an sozialen Prozessen verstanden wird, wobei Lernen, Identitätsentwicklung und Sozialisation miteinander verschmolzen sind – Lernen ist kein individueller Denkprozess, sondern findet als relationale Aktivität und natürliche Entwicklung zwischen Menschen und Artefakten auf dem Weg statt, ein qualifizierter Teil einer Praxisgemeinschaft zu werden (Ulrik & Elkjaer, 2011, S. 28). Nicht das Individuum, sondern die Gemeinschaft stellt das lernende Subjekt und den Ort dar, an dem Wissen verankert ist (Gherardi & Miele, 2018, S. 153). Letzteres bezieht sich in diesem Verständnis auf den Prozess des Wissens als

gemeinsame Aktivität – das *knowing,* was zu tun ist –, welches innerhalb und zwischen Organisationsmitgliedern und Artefakten kontextspezifisch eingebettet bzw. situiert (Ulrik & Elkjaer, 2011, S. 28) und damit weder verwaltbar noch steuerbar ist (Shipton & DeFillippi, 2011, S. 78).

Aus einer soziokulturellen Perspektive richtet sich das Wissensmanagement bei Personalabgängen folglich weniger auf das punktuelle Ereignis eines Austritts und ebenso weniger auf die Identifizierung, Externalisierung und Weitergabe des Wissens ausscheidender Personen. Im Zentrum stehen vielmehr die situierten Lernprozesse der verbleibenden bzw. nachfolgenden Mitarbeitenden, die schrittweise zu qualifizierten Mitgliedern einer Praxisgemeinschaft werden und, zu gegebener Zeit, die Position erfahrener Personen nach deren Austritt übernehmen können. Eine solche Perspektive lässt sich in den aufgearbeiteten Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen erkennen, welche antizipativ auf die Wissensteilung fokussieren (vgl. Kapitel 2.2.4). Ziel dieser Methoden ist es, Austauschgelegenheiten im Rahmen der täglichen Arbeit bis hin zu konkreten Möglichkeiten gemeinsamer Aufgabenerledigung zu schaffen, sodass mittel- bis langfristig ausscheidende Mitarbeitende zentrale Themen, Problemstellungen oder Arbeitsaufgaben ihrer Tätigkeit gemeinsam mit verbleibenden bzw. potenziell nachfolgenden Personen bearbeiten können. Insbesondere die Ansätze der Wissensgemeinschaften (Lehner, 2021, S. 314; North, 2016, S. 148; Probst et al., 2013, S. 174–175), Wissenszirkel (Lehner, 2021, S. 318), Lernstätte und Technology-Groups (North, 2016, S. 105–107) spiegeln soziokulturelle Lern- und Wissensverständnisse im Kontext des Wissensmanagements bei Personalabgängen wider. Auf den ersten Blick ist dies insofern bemerkenswert, als die ursprüngliche Konzeption von Praxisgemeinschaften nach Lave und Wenger (1991) sowie Wenger (1998) diese als dynamische Gefüge versteht, die sich über die Zeit entwickeln, deren Grenzen unscharf bleiben können und deren Existenz den Beteiligten teilweise nicht bewusst ist. In diesem Verständnis entziehen sich Praxisgemeinschaften unmittelbaren Managementeingriffen: Sie lassen sich weder anordnen noch im Detail ausgestalten, sondern allenfalls durch förderliche Rahmenbedingungen unterstützen bzw. in ihrer Entwicklung begünstigen – etwa durch lose organisationale Strukturen, Begegnungsräume oder geeignete Anlässe (Gherardi & Miele, 2018, S. 154; Probst et al., 2013, S. 174–175). In vielen managementorientierten Lesarten wird jedoch unterstellt, dass eine Praxisgemeinschaft eine klar abgrenzbare und vergleichsweise stabile Einheit bezeichnet, ähnlich einem Team, einer Abteilung oder einer Projektgruppe. Dies zeigt sich auch in den aufgearbeiteten Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen mit Fokus auf die Wissensteilung (vgl. Kapitel 2.2.4): Praxisgemeinschaften werden in diesem Kontext weniger als emergente, sich selbst organisierende soziale Konstellationen verstanden, sondern stärker als Managementinstrument, über das Wissen erzeugt, gehalten und übertragen werden kann (Gherardi & Miele, 2018, S. 154–156). So beschreiben unter anderem Lehner (2021, S. 315), Matsuo (2025, S. 63–65), Mosala-Bryant und Hoskins (2017, S. 7) oder North et al. (2016, S. 152–157) Gestaltungsdimensionen, über welche die Kontextbedingungen von Wissensgemeinschaften direkt oder indirekt geschaffen werden können.

Damit werden in der aufgearbeiteten Literatur zum organisationalen Wissensmanagement zwar Elemente einer soziokulturellen Perspektive auf organisationales Lernen und Wissen sichtbar; diese werden jedoch durch eine sozial-kognitivistisch geprägte Steuerungslogik überfärbt. Ähnlich wie zuvor für andere Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen festgestellt (vgl. Kapitel 2.2.3), werden die aus Praxis-/Wissensgemeinschaften hervorgehenden Dialogräume und die darin ablaufenden Lernprozesse vielfach als bewusst gestalt- und steuerbar konzipiert. Abstrahierend lässt sich über die Literatur hinweg festhalten, dass Wissensmanagement bei Personalabgängen tendenziell stärker als organisational gesteuerte Managementaufgabe verstanden wird und weniger als interaktionale, soziale und situierte Aktivität, die im alltäglichen Handeln hervorgebracht wird.

2.4 Wissensmanagement bei Personalabgängen und damit verbundene Lern- und Wissensverständnisse: Zusammenhänge und Forschungsbedarf

In diesem Kapitel wird die Literaturaufarbeitung konsolidiert. Das Ziel besteht darin, Zusammenhänge zwischen den behandelten Themenfeldern sichtbar zu machen und den daraus resultierenden Forschungsbedarf zu präzisieren. Zunächst erfolgt eine Einordnung der aufgearbeiteten Literatur (Kapitel 2.4.1). Daran schliesst eine Auseinandersetzung mit den zentralen Limitationen der in der bestehenden Literatur dominierenden Rahmung des Wissensmanagements bei Personalabgängen an (Kapitel 2.4.2). Abschliessend wird der damit verbundene Mehrwert der vorliegenden Arbeit für dessen weitere Erforschung dargelegt (Kapitel 2.4.3).

2.4.1 Überblick und Systematisierung der aufgearbeiteten Literatur

Zu Beginn der Literaturaufarbeitung wird der Erhalt sowie die Weiterentwicklung des mit ausscheidenden Personen assoziierten Wissens als spezifische Problemstellung im Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements eingeordnet. Besondere Relevanz gewinnt diese Problemstellung beim Abgang von «Schlüsselpersonen». Diese greifen zur Bewältigung problembehafteter Situationen – überwiegend nicht bzw. nur subsidiär bewusst – auf tief verarbeitete Wissenseinheiten zurück, die über differenzierte und hierarchisch geordnete Verknüpfungen zu Wissensschemata organisiert sind. In der aufgearbeiteten Literatur wird «Wissen» dabei vorrangig als individuelle, kognitive Ressource verstanden, die im Kontext von Personalabgängen durch gezielte Massnahmen zu erhalten und weiterzuentwickeln ist.

Beiträge zur Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen werden sodann in einem Rahmenmodell zusammengeführt, das sich zirkulär in fünf Phasen gliedert: In der Phase der Initialisierung gilt es, bei den beteiligten Personen Vertrauen und Motivation für die anstehenden Bestrebungen aufzubauen sowie eine erste inhaltliche, vor allem jedoch administrative und organisatorische Vorbereitung sicherzustellen. In der Phase der

Wissenskartierung wird das Wissen ausscheidender Personen identifiziert und, häufig mithilfe von Wissenskarten, grafisch dokumentiert. Dies erhöht insbesondere für nachfolgende Personen die Orientierung in der Arbeitslandschaft und den Zugang zu damit verknüpftem Wissen. Darauf aufbauend werden in der Phase der Massnahmenplanung relevante Themenfelder, Lernziele und Umsetzungsmassnahmen konkretisiert. Mit der Umsetzungsphase steht eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten des Wissensmanagements in Verbindung, welche sich (a) nach ihrem Mechanismus zum Erhalt bzw. zur Weiterentwicklung von Wissen (Sicherung vs. Teilen), (b) nach dem zeitlich-thematischen Bezug zu Personalabgängen (reaktiv vs. antizipativ) sowie (c) nach der Beteiligungsform austretender und nachfolgender Personen (synchron vs. asynchron) ausdifferenzieren lassen. In der abschliessenden Phase der Kontrolle und Reflexion werden die durchgeführten Aktivitäten in Bezug auf die zu Beginn festgelegten Ziele evaluiert. Dabei sind sowohl allfällige Wissenslücken bei verbleibenden bzw. nachfolgenden Personen als auch Entwicklungsmöglichkeiten der eingesetzten Vorgehensweise, Methoden und Instrumente zu thematisieren. Eine strategische Rahmung dieses Ablaufs zielt initial auf die Identifikation kritischer organisationaler Wissensbestände und der damit assoziierten Personen. Dies ermöglicht über alle Phasen hinweg einen zielgerichteten Ressourceneinsatz und bildet zugleich eine Grundlage für Überlegungen zur Weiterentwicklungsnotwendigkeit des vorhandenen Wissens. Idealtypisch verläuft der skizzierte Prozess – angepasst an die jeweiligen organisationalen Rahmenbedingungen – kontinuierlich, sodass im Falle eines (absehbaren oder ungeplanten) Personalabgangs laufende Aktivitäten konsolidiert und ergänzende Massnahmen ergriffen werden können.

Im zweiten Teil der Literaturaufarbeitung wird eine abstrahierende Perspektive auf die gesichteten Publikationen zum organisationalen Wissensmanagement bei Personalabgängen eingenommen, indem deren zugrunde liegende Lernverständnisse diskutiert werden. Abbildung 10 fasst die in der aufgearbeiteten Literatur erkennbaren Lernverständnisse grafisch zusammen. Die Strukturierung basiert auf der Typologisierung von Shipton und DeFillippi (2011) und wird durch Vorarbeiten zu organisationalen Lernparadigmen in Easterby-Smith und Lyles (2011a, 2011b), Brandi und Elkjaer (2011), sowie die Kategorisierung organisationaler Lernperspektiven nach Pawlowsky (2019, Kapitel 4) ergänzt. Die Ordnung der organisationalen Lerntheorien erfolgt entlang zweier Dimensionen: erstens nach den am Lernprozess beteiligten Akteuren und zweitens nach dem Ausmass der möglichen Einflussnahme und Kontrolle über den Lernprozess (adaptiert von Shipton & DeFillippi, 2011, S. 68–69). In Bezug auf die Akteure wird zwischen Theorien unterschieden, die Lernen primär als individuelle Aktivität konzipieren, und solchen, die Lernen stärker als kollektive Aktivität verstehen. Die Dimension der Einflussnahme und Kontrolle ist eng mit der Frage verknüpft, wie Wissen vermittelt und erschlossen werden kann. An einem Ende des Spektrums stehen Ansätze, die Lernen als bewusst steuer- und kontrollierbar auffassen, was häufig mit der Vorstellung einhergeht, Wissen sei objektiv vermittel- und erschliessbar. Am anderen Ende des Spektrums finden sich Theorien, die davon ausgehen, dass Lernen nur begrenzt direkter Einflussnahme und Kontrolle zugänglich ist – bis hin zur Konzeption von Lernen als in alltägliche Aufgaben und Tätigkeiten implizierten Prozess, verstanden als natürlicher

Bestandteil menschlichen Handelns und Seins. Damit verbunden ist die Vorstellung, dass Wissen eng an Handlungskontexte gebunden ist und subjektiv konstruiert werden muss.

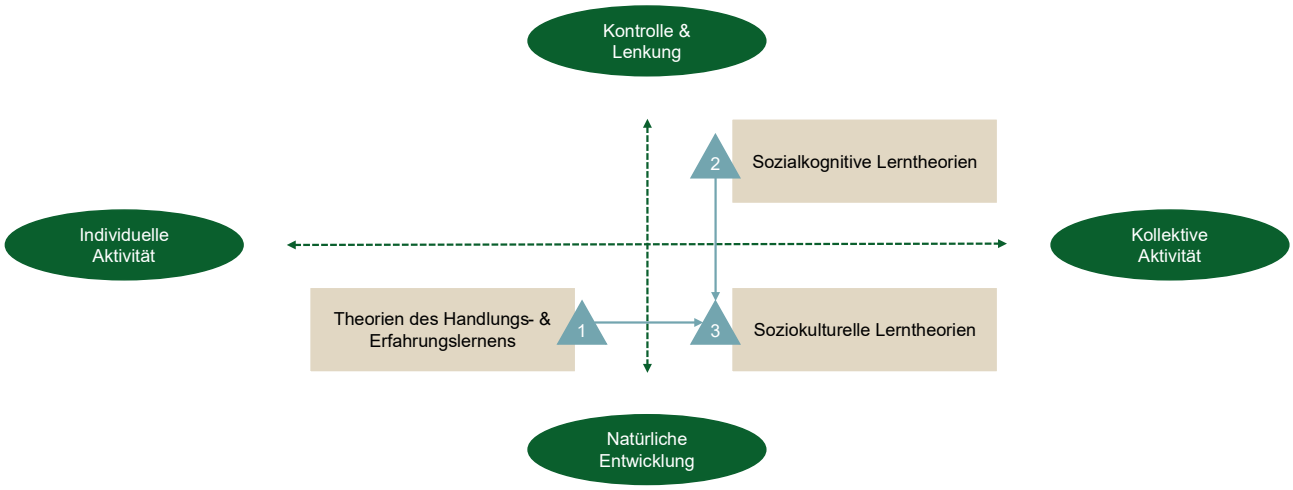


Abbildung 10: Strukturierung organisationaler Lerntheorien (basierend auf Shipton & DeFillippi, 2011, S. 69)

Das in der aufgearbeiteten Literatur zum Wissensmanagement bei Personalabgängen verankerte Verständnis des Lernens *in* Organisationen betont die Bedeutung des Handlungs- und Erfahrungslernens. Dies zeigt sich in der Argumentationslogik, dass (langjährige) Arbeitserfahrung als entscheidender Faktor für den Aufbau sowie die Ausdifferenzierung von Wissen angesehen wird (vgl. Kapitel 2.2.2). Mit dem Zyklus des erfahrungsbasierten Lernens entwickelt Kolb eine theoretische Perspektive auf den individuellen Lernprozess über unterschiedliche Lebenssituationen hinweg (Kolb, 2015, S. XX). In seinem Verständnis lässt sich Wissen weder unmittelbar aus Erfahrung «ableiten» noch direkt über Erfahrung vermitteln; vielmehr wird es in einem aktiven Prozess durch die lernende Person erschlossen (Kolb, 2015, S. XXI). Im Unterschied zu vorwiegend kognitivistisch oder behavioristisch ausgerichteten Lerntheorien, die direkten Erfahrungen entweder eine nachgeordnete Bedeutung beimessen oder Lernen primär als Reaktion auf äussere Reize konzeptualisieren, versteht Kolb (2015, S. 31) den Zyklus des erfahrungsbasierten Lernens als integrativen Ansatz, der Erfahrung, Wahrnehmung, Kognition und Verhalten verbindet, um nachhaltiges Lernen zu erklären. Sodann wird am Lernzyklus nach Kolb unter anderem eine Individualisierung des Lernprozesses und damit eine Vernachlässigung des historischen, kulturellen und sozialen Kontexts des Lernens kritisiert (Miettinen, 2000, S. 70–71). Kolb (2015, S. 53) anerkennt diese Kritik und positioniert seine Arbeit als komplementär zu sozialkritischen Lerntheorien, die den individuellen Lernprozess betont, ohne die historischen, kulturellen oder sozialen Dimensionen des Lernens grundsätzlich auszuschliessen. Im Rahmen der Aufarbeitung organisationaler Lerntheorien wird der Lernzyklus nach Kolb – als Konzeption des Lernens *in* Organisationen – entsprechend jenen Ansätzen zugeordnet, die Lernen primär als individuelle Aktivität auffassen. Zudem wird erfahrungsbasiertes Lernen als Prozess verstanden, der sich nur begrenzt externer Steuerung und Kontrolle unterwerfen lässt: Wissen gilt in Kolbs Verständnis nicht als objektiv vermittel- und erschliessbar, sondern als konstruiertes Ergebnis der individuellen Wahrnehmung und Verarbeitung von Erfahrungen durch die lernende Person. In Abbildung 10 ist der Zyklus des erfahrungsbasierten Lernens nach Kolb durch das Dreieck Nr. 1 repräsentiert.

Die Logik der zur Ermöglichung und Unterstützung des Wissensmanagements bei Personalabgängen diskutierten Methoden besteht demgegenüber darin, das Wissen der ausscheidenden Person im Vorfeld des Austritts aus seiner unmittelbaren Personengebundenheit zu lösen und es für andere Organisationsmitglieder zugänglich zu machen. Das insbesondere in der deutschsprachigen Literatur verbreitete Label «Wissenstransfer» (z. B. Ackermann et al., 2020; Reisach et al., 2025) suggeriert dabei die Möglichkeit einer linearen Übertragung von Wissen von einer Person auf eine andere. Damit soll in erster Linie der Status quo erhalten bleiben und im Idealfall sollen darüber hinaus organisationale Lernprozesse angestossen werden. Mit der Konzeption von Wissen als kontrollierbare und von Personen entkoppelbare kognitive Schemata folgt die Forschung im organisationalen Wissensmanagement schwerpunktmässig einer sozial-kognitivistischen Konzeption des Lernens *von* Organisationen. Die den Modellen von Nonaka und Takeuchi (1995) oder Crossan et al. (1999) zugrunde liegende Logik betont eine reziproke Beziehung zwischen Organisationsmitgliedern und organisationalem Kontext im Sinne einer wechselseitigen Beeinflussung individueller Aktivitäten und kognitiver Strukturen (Shipton & DeFillippi, 2011, S. 71–72). Das Externalisieren und Zugänglichmachen von Wissen gilt hierbei als zentraler Wirkmechanismus organisationalen Lernens, der durch die bewusste Schaffung und Gestaltung von Dialog- und Interaktionsräumen gezielt initiiert und gesteuert werden kann. Dies geht mit einem Verständnis von Wissen als individuell, kognitiv sowie explizier- und auf andere Personen übertragbar einher. In Abbildung 10 werden Lerntheorien im Anschluss an Nonaka und Takeuchi (1995) bzw. Crossan et al. (1999) durch das Dreieck Nr. 2 repräsentiert.

2.4.2 Konzeptionelle Brüche und blinde Flecken bestehender Ansätze

Die Diskussion der gesichteten Publikationen zum organisationalen Wissensmanagement bei Personalabgängen legt, mit Blick auf die zugrunde liegenden Lern- und Wissensverständnisse, zwei Schlüsse nahe. Erstens sind die im organisationalen Wissensmanagement bei Personalabgängen vertretenen Verständnisse des Lernens *in* und *von* Organisationen nicht per se unvereinbar. Unter der Voraussetzung, dass die an organisationalen Lernprozessen beteiligten Akteure einen hinreichend gemeinsamen Erfahrungs- und Handlungskontext teilen, können diese Perspektiven koexistieren oder sich wechselseitig ergänzen (z. B. Behrmann, 2017, 2018). Gleichwohl zeigt sich ein konzeptioneller Bruch entlang des Wissensverständnisses und damit in der Frage nach der Steuer- und Kontrollierbarkeit von Lernen: Eine kognitivistische Konzeption impliziten Wissens, wonach dieses in geeigneten Interaktions- und Dialogräumen symbolisch repräsentiert, als explizites Wissen von der Person gelöst und an andere Organisationsmitglieder übertragen werden kann, ist nur begrenzt kompatibel mit einem Verständnis von handlungsgebundenem, kontextspezifischem Wissen, das durch individuelle Wahrnehmung und Verarbeitung von Erfahrungen konstruiert wird.

Zweitens zeigt die Literaturaufarbeitung, dass das organisationale Wissensmanagement bei Personalabgängen vordergründig vor dem Hintergrund sozial-kognitivistischer Lern- und Wissensverständnisse erforscht wird. Demgegenüber sind konsequent angelegte

soziokulturelle Forschungsarbeiten bislang untervertreten: Zwar lässt sich bei Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements mit Fokus auf die Wissensteilung – insbesondere bei antizipativen Ansätzen wie Wissensgemeinschaften (Lehner, 2021, S. 314; North, 2016, S. 148; Probst et al., 2013, S. 174–175), Wissenszirkeln (Lehner, 2021, S. 318), Lernstätten und Technology-Groups (North, 2016, S. 105–107) – ein Bezug auf situierte Lernprozesse verbleibender bzw. nachfolgender Mitarbeitender erkennen. Diese entwickeln sich, unterstützt durch derartige Methoden, schrittweise zu qualifizierten Mitgliedern einer Praxisgemeinschaft und können zu gegebener Zeit die Position erfahrener Personen übernehmen. Ansätze wie Wissensgemeinschaften werden im Kontext des organisationalen Wissensmanagements jedoch weniger als emergente, sich selbst organisierende soziale Konstellationen verstanden und erforscht, sondern eher als Managementinstrumente betrachtet, mittels derer Wissen erzeugt, gehalten und übertragen werden kann (Gherardi & Miele, 2018, S. 154–156). Damit werden die Elemente einer soziokulturellen Perspektive auf organisationales Lernen und Wissen insofern durch eine sozial-kognitivistisch geprägte Steuerungslogik[7] überlagert, als dass auch hier ein grundlegendes Transferverständnis impliziert wird. Leitend bleibt die Annahme, dass das für die Aufgabenerfüllung relevante Wissen ausscheidender Personen in gestaltbaren Dialog- und Interaktionsräumen für andere Personen aufbereitet und übertragen werden kann. Dieser in vielen Beiträgen mehr oder weniger explizite Rückgriff auf sozial-kognitivistische Lernverständnisse greift mit Blick auf das Erkenntnisinteresse – wie der Austritt von Schlüsselpersonen und die damit verbundene Integration von Nachfolgepersonen organisiert wird – jedoch in zweierlei Hinsicht zu kurz.

Obwohl es plausibel ist, dass Wissen in Form individueller kognitiver Schemata der ausscheidenden Person vorliegt, die sich mit geeigneten Formaten identifizieren, explizieren und weitergeben lassen, ist einerseits ebenso anzunehmen, dass das von Personalabgängen betroffene Wissen darüber hinaus in anderen Formen auftritt. Insbesondere wird jene Form von Wissen unzureichend berücksichtigt, die stärker sozial geteilt und an konkrete Handlungsvollzüge in einem bestimmten historischen, kulturellen und sozialen Kontext gebunden ist. Aus dieser Perspektive «verlässt» mit dem Austritt einer Schlüsselperson nicht nur deren kognitive Schemata die Organisation, sondern es geht ebenso sinnlich verankertes Wissen über den Vollzug bestimmter Tätigkeiten in einer materiell ausgestalteten Arbeitsumgebung verloren und spezifische sprachliche Konventionen können an Bedeutung bzw. Wirkung einbüssen. Gleichwohl zeigt die Literaturaufarbeitung, dass viele Beiträge nicht eine eingehende Auseinandersetzung mit der tatsächlichen Arbeitspraxis der von Personalabgängen betroffenen Personen zum Ausgangspunkt nehmen. Dies erschwert es, Aussagen zur kontextspezifischen Ausgestaltung und zu den damit einhergehenden Wirkungen, Chancen und Risiken unterschiedlicher Ablaufmodelle, Methoden oder Instrumente zu treffen.

Andererseits rückt die sozial-kognitivistische Perspektive damit verbunden die ausscheidende Person und die Bereitstellung «ihres» Wissens in den Vordergrund, während die

[7] Exemplarisch verdeutlicht ist diese in der Konzeption der Wissensbausteine nach Probst et al. (2013), welche ein Idealbild organisationalen Wissensmanagements unterstellt, das sich durch gezielte Managementinterventionen planen und steuern lässt.

tatsächliche Integration der Nachfolgeperson in das für sie neue Aufgabengebiet häufig als nachgelagerter Schritt behandelt und weniger thematisiert wird. Gerade Beiträge mit einem Fokus auf die Sicherung von Wissen konzentrieren sich stark auf Fragen der Explizierung und lassen die tatsächliche Nutzbarmachung dieses Wissens häufig aussen vor. Entsprechend werden diese Diskussionen oft isoliert von anderen organisationalen Themen- und Handlungsfeldern geführt; etwa davon, wie potenzielle Nachfolgepersonen gefunden und längerfristig auf die Übernahme der Aufgaben austretender Schlüsselpersonen vorbereitet werden können, aber auch davon, wie sie während und nach dem Austritt dabei unterstützt werden, sich in ihrem neuen Arbeitsumfeld zu integrieren. Damit bleibt vielfach unklar, wie sich Wissensmanagement bei Personalabgängen auf das Arbeitsumfeld der ausscheidenden Person auswirkt und in welcher Beziehung es zu weiteren organisationalen Strukturen und Abläufen steht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwiefern ein soziokulturelles Verständnis des Lernens *in* und *von* Organisationen die Forschung zum Wissensmanagement bei Personalabgängen bereichern kann – in Abbildung 10 repräsentiert durch Dreieck Nr. 3.

2.4.3 Mehrwert eines praxistheoretischen Ansatzes

Hauptsächlich eröffnet eine soziokulturelle Betrachtung des Wissensmanagements bei Personalabgängen eine veränderte Perspektive auf «Wissen», welches nicht länger als individuelle Ressource, sondern als kollektive Aktivität angesehen wird, die im Zuge des Arbeitens hervorgebracht wird. Dieses Wissen ist primär in sozialen Beziehungen und in den verkörperten Fähigkeiten der Praktizierenden verankert, wobei es sich als *tacit* (Polanyi, 1962) bzw. *sensible knowledge* (Strati, 2007) weitgehend einer rein kognitiven Erschliessung und Verbalisierung entzieht (Gherardi & Miele, 2018, S. 158, 169). Damit verschiebt sich der Fokus weg von der Betrachtung von Wissen als «Bestand», der möglichst reibungslos transferiert werden soll, hin zu einer empirischen Betrachtung, wie Wissen innerhalb sozialer Gemeinschaften geteilt und erworben wird (Gherardi & Miele, 2018, S. 170). Aus einer soziokulturellen Perspektive erfolgt dies vor allem durch die Teilnahme an der gemeinsamen Arbeitspraxis: Individuen lernen über kontinuierliche soziale und artefaktische Interaktion und insbesondere durch die Reproduktion von Praktiken mit erfahrenen Praktizierenden – beginnend mit unterstützenden, oft wenig sichtbaren Teilaufgaben bis hin zur vollen Zugehörigkeit zur professionellen Gemeinschaft (Lave & Wenger, 1991, S. 110–111).

Eine besondere Bedeutung kommt innerhalb einer soziokulturellen Betrachtung des organisationalen Lernens den praxistheoretischen Ansätzen zu, mit welchen dieses Wissensverständnis in zweierlei Hinsicht weiter ausdifferenziert werden kann. Einerseits wird aus einer praxistheoretischen Perspektive Wissen nicht allein in sozialen Beziehungen und kompetenten Körpern verortet, sondern ebenso in einer materiell ausgestatteten Umgebung, in der sich Praktiken vollziehen: Indem Praktizierende unterschiedliche Technologien und Artefakte kreieren und nutzen, wird in diesen Wissen verankert (Gherardi & Miele, 2018, S. 163). Gleichzeitig ermöglicht, unterstützt und strukturiert dieses in Form von Handlungsmöglichkeiten und Handlungsaufforderungen in der materiellen Umgebung verankerte Wissen

wiederum die Zusammenarbeit innerhalb sozialer Gemeinschaften (Gherardi & Miele, 2018, S. 163). Mit einem stärkeren Fokus auf materielle Aspekte einher geht andererseits eine Dezentralisierung des menschlichen Subjekts als zentraler Ausgangspunkt des Handelns zugunsten einer – je nach Ausprägung des praxistheoretischen Verständnisses – symmetrische(re)n Beziehung zwischen dem Sozialen und Materiellen (vgl. Kapitel 3.1.1). Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang posthumanistische Praxistheorien, denen folgend Handlungsfähigkeit im Zuge des Praktizierens aus der Verknüpfung unterschiedlicher Praktikelemente entsteht (Gherardi, 2019, S. 181–183; Suchman, 2006, S. 257, 267). Wissen ist damit situiert in der Art und Weise, wie die unterschiedlichen Elemente einer Praktik zusammenkommen und sich im Handeln stabilisieren und rekonfigurieren.

Aus der Literaturaufarbeitung wird ersichtlich, dass Wissen zwar in mehreren der zuvor diskutierten Beiträge über das Verständnis von «bedeutungshaltiger Information» hinaus konzeptualisiert wird. Insbesondere erfolgt mit einem Verweis auf prozedurale Wissensarten (vgl. Kapitel 2.2.2) – und vereinzelt auch mit direktem Bezug auf praxistheoretische Vorarbeiten (z. B. Wikström et al., 2018) – eine Unterscheidung zwischen «Knowledge» und «Knowing». Bezogen auf die untersuchten Forschungsfragen oder die herangezogene Forschungsmethodik wird das Potential einer praxistheoretischen Betrachtung des Wissensmanagements bei Personalabgängen bislang jedoch nicht vollständig fruchtbar gemacht. Dieses liegt grundsätzlich darin, Praktiken als zentrales Behältnis zu verstehen, in dem Wissen entsteht, stabilisiert und weitergegeben wird. Dies geht mit einem stärker ausdifferenzierten Wissensverständnis einher, im Sinne dass sich dieses Wissen nur begrenzt aus der gelebten Praxis herauslösen lässt – und damit ebenso wenig aus seiner Verankerung in sozialen Beziehungen, in menschlichen Körpern, in der materiellen Umgebung und in den Interaktionen der an der Praxis beteiligten Elemente (angelehnt an Gherardi, 2008, S. 521; Gherardi & Miele, 2018, S. 160, 169–170). Solch eine Perspektive ermöglicht ein besseres Verständnis über die kontextspezifische Ausgestaltung des Wissensmanagements im Zuge der täglichen Arbeit sowie auch darüber, wie sich das Wissensmanagement bei Personalabgängen und andere organisationale Themen- und Handlungsfelder gegenseitig ermöglichen, beeinflussen und begrenzen. Abstrahierend besteht die epistemische Motivation eines praxistheoretischen Zugangs darin, Dualismen wie Handlung/Struktur, Geist/Körper oder menschlich/nichtmenschlich zu überwinden und die historischen, kulturellen und sozialen Dimensionen des Lernens zu berücksichtigen (Ulrik & Elkjaer, 2011, S. 24). Damit ist zugleich der Anspruch verbunden, dem Wissensmanagement bei Personalabgängen eine einheitliche und widerspruchsfreie Konzeption des Lernens *in* und *von* Organisationen zugrunde zu legen. Das empirische Anliegen besteht darin, Arbeit und Organisation als miteinander verflochtene, sich in Zeit und Raum entfaltende Prozesse zu beobachten und zu beschreiben (Gherardi, 2019, S. 4).

Entsprechend soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit Wissensmanagement bei Personalabgängen als situierte Tätigkeit erforscht werden – mit einem Fokus darauf, wie innerhalb bestimmter Gemeinschaften der Erhalt und gegebenenfalls die Weiterentwicklung von mit ausscheidenden Personen assoziiertem Wissen praktisch vollzogen wird. Solch eine praxistheoretische Analyse irritiert und ergänzt die im Feld des organisationalen

Wissensmanagements dominante normative Steuerungslogik, indem sie Wissensmanagement bei Personalabgängen nicht vordergründig als plan- und kontrollierbaren Transfer einer besitzbaren Ressource, sondern als emergente, situierte Aktivität – als ein *knowing-in-action* (Gherardi, 2009b, S. 357) – versteht und empirisch zugänglich macht. Nachfolgend erfolgt eine vertiefte Auseinandersetzung mit einem praxistheoretischen Handlungsverständnis und es wird dargelegt, welche konzeptionellen Forschungsfragen mit der vorliegenden Arbeit adressiert werden.

3 Methodischer Rahmen und konzeptionelle Forschungsfragen

In methodologischer Hinsicht wird der praxistheoretische Forschungsansatz als analytische Linse verstanden, mit deren Hilfe organisationale Phänomene erfasst bzw. rekonstruiert werden können. Vor diesem Hintergrund werden in diesem Kapitel zunächst zentrale Elemente eines praxistheoretischen Handlungsverständnisses und deren Rezeption in der Organisationsforschung beleuchtet (Kapitel 3.1). Darauf aufbauen wird dargelegt, wie Praktiken im Rahmen der vorliegenden Dissertation als grundlegende Analyseeinheit konzipiert werden und wie sich die Arbeit forschungsstrategisch daran ausrichtet (Kapitel 3.2). Unter Einbezug der Erkenntnisse aus der Literaturaufarbeitung schliesst das Kapitel mit der Formulierung konzeptioneller Forschungsfragen (Kapitel 3.3).

3.1 Praxistheoretisches Handlungsverständnis

Hirschauer (2016) folgend wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit den Begriffen *Praxis* und *Praktiken* die «situierte Seite des Handelns und Verhaltens sowie eine vom Akteur dezentrierte Verteilung von Tätigkeit» hervorgehoben: Während die *Praxis* den konkreten, verkörperten Vollzug sozialer Phänomene umschreibt, handelt es sich bei *Praktiken* um kulturell vorstrukturierte, wiedererkennbare Muster der Praxis – also um typische, situationsübergreifende Weisen des Handelns – womit sich jede Praxis im Rahmen einer Praktik bzw. mehreren Praktiken vollzieht[8]. Der Begriff des (kulturell kompetenten) Handelns inkludiert dabei ein «sich verhalten Können», welches sich auf «den gekonnten Einsatz des sozialisierten Körpers, den geschickten Gebrauch von Dingen, und den korrekten Gebrauch von Zeichen» bezieht (Hirschauer, 2016, S. 46). Nachfolgend werden die zentralen Elemente eines praxistheoretischen Handlungsverständnisses ausgeführt (Kapitel 3.1.1) und deren Aufnahme in der Organisationsforschung diskutiert (Kapitel 3.1.2).

3.1.1 Kernelemente eines praxistheoretischen Handlungsverständnisses

Unter dem Begriff der *Praxistheorie* wird ein Bündel sozialtheoretischer Überlegungen zusammengefasst, das oft mit dem von Schatzki et al. (2001) proklamierten *practice turn* in Verbindung gebracht wird. Darin beleuchten die Autor:innen unterschiedliche theoretische Zugänge, «in deren Verschränkung sie das Potenzial zur Fundierung von Praxis als zentrale Basiskategorie geistes- und sozialwissenschaftlichen Denkens erkennen» (Elven &

[8] Nicht nur Praktiken, sondern auch Tätigkeiten und Handlungen sind Repräsentationsformen menschlichen Verhaltens. Hirschauer (2016) differenziert diese nach den Quellen und dem Niveau ihrer Sinnbestimmtheit: *Tätigkeiten* sind Verhaltenseinheiten, welche aus deren Vollzug selbst bzw. aus der Praxis hinaus Sinn erzeugen, was über (a) implizite Selbstanzeige, i. S. dass das Verhalten für sich spricht, sowie (b) implizite Sinnzuschreibung, i. S. dass Reaktionen auf das Verhalten dessen Bedeutung sichtbarmachen, geschieht. *Handlungen* werden wiederum sprachlich durch Selbstauskunft oder Fremddeutung anderer einem Akteur als Sinnstiftungszentrum zugeschrieben. In diesem Sinne sind Tätigkeiten immer zeitlich limitiert und Handlungen immer an einen Akteur gebunden. Dahingegen stellen Praktiken kulturelle Praxismuster dar, die über einzelne Situationen und Akteure hinausgehen und nur aus der Beobachtungsperspektive identifizierbar sind (Hirschauer, 2016, S. 59–61).

Schwarz, 2018, S. 250). Um eine praxistheoretische Denkweise im akademischen Diskurs voranzutreiben, verfolgten Forschende die Strategie, unterschiedliche Theorieprogramme und Forschungsansätze zu sozialen Praktiken weniger als konkurrierende Felder zu betrachten, sondern über Differenzen hinweg Gemeinsamkeiten der sozialtheoretischen Perspektive zu betonen (Blue & Shove, 2022; Reckwitz, 2003, S. 283–284). Im Rahmen dieses Kapitels erfolgt eine Zusammenstellung von Kernelementen solch einer «übergreifenden» praxistheoretischen Perspektive auf das Soziale. Diese basiert primär auf der Systematisierung nach Reckwitz (2003, S. 289–297), ergänzt durch Gherardi (2011, S. 52–56) sowie Nicolini und Monteiro (2016, S. 111–114).

3.1.1.1 Materielle Verankerung in Körpern und Artefakten

Mit einer praxistheoretischen Denkweise einher geht die Kritik einer Intellektualisierung bzw. Entmaterialisierung des Sozialen in vielen Sozial- und Kulturtheorien. Entsprechend wird die Materialität menschlicher Körper und Artefakte sowie das darin inkorporierte Wissen als notwendige Bestandteile und Bedingungen für die Existenz sozialer Praktiken betont (Reckwitz, 2003, S. 289–291).

Eine Praktik ist als *skillful performance* zu verstehen, welche aus bestimmten routinisierten Bewegungen und Aktivitäten kompetenter Körper besteht. Darin eingeschlossen sind nicht direkt sichtbare Aktivitäten wie Muster des Fühlens oder Formen des Denkens (Reckwitz, 2003, S. 290). Die an der Praktik beteiligten Personen haben Wissen, Können und ein praktisches Verstehen inkorporiert (habituated/educated bodies), womit sie gleichzeitig Träger:innen und Ausführer:innen der Praktik sind (Nicolini & Monteiro, 2016, S. 113). Diese körperlich-leibliche Mobilisierbarkeit von Wissen kann – und muss – nicht expliziert werden und es wäre verkürzt, das inkorporierte Wissen auf ein System kognitiver Regeln zu reduzieren (Reckwitz, 2003, S. 290). Insbesondere ist Praktizieren eine körperliche Tätigkeit, die sich auf sinnliches Wissen stützt bzw. die Wahrnehmungsfähigkeiten der fünf Sinne in Anspruch nimmt (Gherardi, 2011, S. 54). Eine Unterscheidung zwischen Aktivitäten des Körpers und des Geistes findet nicht statt, denn dieses in Praktiken liegende, implizite Wissen kann nicht von praktizierenden Körpern getrennt werden (Strati, 2007).

Damit eine Praxis entstehen und vollzogen werden kann, sind zudem Artefakte nötig. Die Artefakte sind weder Objekte der Betrachtung noch Kräfte eines physischen Zwangs, sondern als sinnhaft gebrauchte Gegenstände Bestandteil der Praxis (Reckwitz, 2003, S. 291): In sämtlichen materiellen Aspekten (etwa Werkzeugen und Technologien) ist Wissen im Sinne von Beziehungen und Bedeutungen verankert, welches Handlungen nahelegt und damit das Gedächtnis von Menschen erweitert (Gherardi, 2009b, S. 354). Praktizieren ist damit eine Ko-Produktion zwischen handelnden Individuen und der Umwelt (Gherardi, 2011, S. 55–56).

Die Materialisierung des Sozialen in Körpern und Artefakten stellt eine Gegenposition zu den ontologischen Dichotomien zwischen Geist und Körper bzw. Subjekt und Objekt als separierte Sphären dar (Reckwitz, 2003, S. 291). Die praxistheoretische Perspektive stärkt den Status der zweitgenannten Elemente und lehnt solche Dualismen zugunsten der

Ansicht ab, dass sich verschiedene Konstrukte gegenseitig bedingen und erst in Praktiken hervortreten, darin aber nicht voneinander trennbar sind – im Zentrum stehen die «Dynamiken der wechselseitigen Konstitution», denn Konstrukte werden erst in Relation zu anderen versteh- und analysierbar (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 492).

3.1.1.2 Praktisches Wissen als geteilte Logik und normativer Charakter

Die im Rahmen einer Praktik beobachtbaren Tätigkeiten stellen nur die Spitze eines Eisbergs dar (Gherardi, 2009a, S. 123): Praktiken sind durch eine geteilte Logik organisiert, die es den beteiligten Personen ermöglicht, routinemässig angemessen zu handeln. Solch eine Logik kommt in der Hervorbringung von spezifischen Formen eines impliziten, praktischen Wissens zum Ausdruck (Reckwitz, 2003, S. 291–292). Dieses wird bei den Träger:innen der Praktik vorausgesetzt und versetzt sie in die Lage, anderen Personen und Gegenständen eine Bedeutung zuzuschreiben sowie konstitutiv in sozialen Praktiken verankerte Regeln zu verstehen (Elven & Schwarz, 2018, S. 252–254). Das praktische Wissen ist keine Eigenschaft von Personen, sondern Bestandteil der Praktik, welcher zudem nicht zwingend in Einklang mit expliziten Regeln stehen muss (Reckwitz, 2003, S. 291–292). Reckwitz (2003, S. 292) unterscheidet drei Elemente eines solchen praktischen Wissens: (1) ein interpretatives Verstehen im Sinne einer routinemässigen Bedeutungszuschreibung zu Gegenständen, Personen, dem eigenen Selbst etc.[9]; (2) ein methodisches Wissen, welches sich auf Prozeduren zur Handlungsvollbringung bezieht; sowie (3) ein motivational-emotionales Wissen als eine Sinnhaftigkeit der eigenen bzw. kollektiven Handlungen.

Im Zusammenhang mit der geteilten Logik bzw. in der Konzeption von Wissen als in Praktiken eingebunden wird oft auf den kollektiven, normativen Charakter einer Praktik hingewiesen. Praktiken sind an eine bestimmte Bezugsgruppe gebunden, welche Neuankömmlinge sozialisiert und ihre Kompetenzen weitergibt. Zwischen den praktizierenden Personen existiert eine gegenseitige Rechenschaftspflicht und damit ein Gefühl für richtig und falsch (Nicolini & Monteiro, 2016, S. 113). Aus einer praxistheoretischen Sichtweise ist es nicht die Intentionalität von Einzelpersonen, sondern die wissensabhängige Routinisiertheit, welche das Handeln anleitet: Teleologische Elemente werden nicht als explizite und diskrete Interessen, sondern als der Praktik inhärente, «sozial konventionalisierte, implizite Motiv/Emotions-Komplexe» betrachtet, welche Einzelpersonen möglicherweise als individuelle Interessen umdefinieren (Reckwitz, 2003, S. 293). Damit stellt jede Praktik eine temporär ausgehandelte Ordnung dar, die eine aktuell geltende gemeinsame Handlungsweise hervorgerufen hat und aufrechterhält. Über diesen Minimalkonsens hinaus ist das Praktizieren durch ständige Verhandlungen über aktuell gültige Standards gekennzeichnet, womit eine Voraussetzung für die Veränderung bzw. eine Dynamik für die stetige Verfeinerung und Weiterentwicklung des Praktizierens geschaffen werden (Gherardi, 2009b, S. 356–357, 2011, S. 54–55). Insofern befindet sich unterhalb des Eisbergs einer Praktik damit eine Masse von

[9] Bei diesem «professionellen Sehen» handelt es sich um perspektivisch innerhalb einer bestimmten Gemeinschaft verankerte Sicht- und Verständnisweisen, die durch die situierte Verwendung von Anweisungen und Erklärungen bzw. durch ein spezifisches professionelles Vokabular ausgebildet werden (Gherardi, 2011, S. 53)

praktischem Wissen und Diskursen, welche die Praktik als moralisch und ästhetisch akzeptabel rechtfertigen (Gherardi, 2009a, S. 123).

3.1.1.3 Spannungsfeld zwischen Reproduktion und Neuinterpretation

Die Entfaltung einer Praktik geschieht im Zeitverlauf kontinuierlich und ist weder zufällig (im Sinne einer Neuerfindung) noch durch die Vergangenheit prädeterminiert (im Sinne einer gedankenlosen Wiederholung), sondern wird als kontingenter Prozess aufgefasst, der erhaltende und verändernde Kräfte integriert (Elven & Schwarz, 2018, S. 253–254).

Die *Stabilisierung* von Praktiken in Zeit und Raum – und damit die relative Strukturierbarkeit und Verstehbarkeit der Sozialwelt – entsteht wesentlich aus deren materieller Verankerung in mit inkorporiertem Wissen ausgestatteten Körpern und Artefakten (Reckwitz, 2003, S. 291), welche in dreierlei Hinsicht stabilisierend wirken: Erstens ermöglicht inkorporiertes praktisches Wissen Routinehandeln, was repetitive Muster der Praxis hervorbringt (Reckwitz, 2003, S. 294). Zweitens werden Praktiken kulturell institutionalisiert, indem Verhaltensweisen ethische und ästhetische Werte zugeschrieben bzw. als normatives System stabilisiert werden, zum Beispiel mit der Schaffung von Codices, Normen oder Gesetzen (Gherardi, 2009b, S. 356, 2011, S. 56). Drittens entwickelt sich der materielle Kontext einer Praktik mit deren zunehmender Stabilisierung von einem der Handlung gegenüber indifferenten «Behälter» zu einer Ressource; und je besser die Umgebung ausgestattet ist, desto einfacher und einheitlicher fällt die Aufgabenerfüllung (Gherardi, 2011, S. 55–56). Insgesamt werden Praktiken erst durch die Stabilisierung der Praxis als solche sozial erkennbar – ebenso wie dadurch Organisationen als Produkt einer ausgehandelten Ordnung sozial erkennbar werden (Gherardi, 2009b, S. 356).

Neben der Routinisiertheit besteht in einer Praktik eine grundsätzliche Unberechenbarkeit infolge interpretativer und methodischer Unbestimmtheiten und Ungewissheiten, womit ihr Vollzug eine Offenheit für Misslingen, Neuinterpretation und Konflikthaftigkeit beinhaltet (Reckwitz, 2003, S. 294). Nachfolgende Eigenschaften von Praktiken werden als Quellen für *Variationen* von Praktiken angesehen – im Sinne von Differenzierungen innerhalb der vollzogenen Praxis:

- Kontextualität: Das in einer Praktik vorhandene praktische Wissen kann deren Träger:innen nicht auf alle möglichen Eigenschaften des Handlungskontexts (z. B. Ereignisse, Personen, Handlungen oder Objekte) vorbereiten und damit eine vollständige Routinisierung ermöglichen (Nicolini & Monteiro, 2016, S. 113–114; Reckwitz, 2003, S. 294–295). Da die Ausführung von Praktiken im Einzelnen immer in Teilen unvorhersehbar ist, sind die jeweiligen Aufführungen von Praktiken von Natur aus intern variabel (Hui, 2017, S. 55).
- Subjekte als heterogene Wissensbündel: Die Abstimmung zwischen sozialen Feldern – als lose gekoppelte Verflechtungen von Praktiken – ist selten scharf und widerspruchsfrei. Praktiken können andere Anforderungen an das praktische Wissen beinhalten und/oder in unterschiedlichen sozialen Feldern mehrfach vorkommen, was zur Konkurrenz unterschiedlicher sozialer Logiken führt und eine Quelle für

interpretative Mehrdeutigkeiten darstellt (Nicolini & Monteiro, 2016, S. 113; Reckwitz, 2003, S. 295). Insbesondere sind Praktizierende in ihrer Lebensform in verschiedenste soziale Praktiken eingebunden und haben daher unterschiedliches praktisches Wissen inkorporiert. Diese Ansammlung von heterogenem – nicht zwingend abgestimmtem und möglicherweise konfliktärem – praktischen Wissen bedingt es, dass das Verstehen und Verhalten von Einzelpersonen innerhalb von Praktiken nicht universal ist (Reckwitz, 2003, S. 296).

- Integration unterschiedlicher Artefakte: Die in eine Praktik integrierbaren Artefakte können variieren – einige sind obligatorisch, andere optional oder substituierbar. Durch die Aktivierung unterschiedlicher Sets akzeptabler Elemente entsteht Variation in der Praxis, was besonders in der Übertragung von Praktiken in andere kulturelle Kontexte deutlich wird (Hui, 2017, S. 57–58).
- Zeitlichkeit: Der im Zeitverlauf kontinuierliche Vollzug einer Praktik bedingt zum einen eine Zukunftsungewissheit (Unwissen über den Erfolg der unternommenen Handlung) und zum anderen das Potenzial von sprunghaften oder schleichenden Sinnverschiebungen im Bedeutungsgehalt der Praktik und ihres praktischen Wissens (Gherardi, 2009b, S. 356–357, 2011, S. 54–55; Reckwitz, 2003, S. 295) (vgl. Kapitel 3.2.3).

Verbindungen zwischen Praktiken können sowohl zur Stabilisierung als auch zur Veränderung der betroffenen Praktiken beitragen: Grundsätzlich existieren Praktiken in Konfigurationen und treten nie isoliert auf (Nicolini & Monteiro, 2016, S. 111–112). Die Verbindung zwischen Praktiken materialisiert sich in an ihnen beteiligten Personen und Artefakten, wobei sich Interaktionsketten ergeben, wenn Praktiken zu ihrer Ausübung Elemente benötigen und/oder bereitstellen, die in anderen Praktiken (weiter)entwickelt werden (Hui, 2017, S. 60–61). So werden über Praktikverbindungen einerseits Handlungen verbunden und in Erinnerung gerufen (Gherardi, 2011, S. 58) und andererseits Veränderungen auf andere Praktiken weitergegeben, wobei die Stärke beider Effekte vom Ausmass der jeweiligen Praktikverflechtung abhängt (Hui, 2017, S. 60–61). Abschliessend ist zu erwähnen, dass (entstandene) Variationen von den praktizierenden Personen gemeinsam interpretiert und (re)produziert werden. Diese können Variationen innerhalb von Praktiken mit unterschiedlichen Kategorien – etwa in Bezug auf die Art der Beteiligung oder die Erreichung eines Expertenstatus – charakterisieren und bewerten, womit wiederum Grenzen der tolerierbaren Variation entstehen (Hui, 2017, S. 55–56).

Inwiefern die Praktiken erhaltenden und erneuernden Kräfte zwei Seiten derselben Medaille darstellen, ist umstritten: Einer Bourdieu’schen Perspektive folgend verdichtet sich die Inkorporierung praktischen Wissens in einem Habitus, der zu einer konservativen Reproduktion der Praxis führt (Reckwitz, 2003, S. 297). Demgegenüber betont eine ethnomethodologische Perspektive bzw. Wissenschaftler:innen der Cultural Studies das «beständig Potenzial zu kultureller Innovation […] als das Kennzeichen der Anwendung sozialer Praktiken» (Reckwitz, 2003, S. 297). Das im Rahmen der vorliegenden Arbeit eingenommene Praktikverständnis ist näher der zweiten Argumentationslinie angelehnt (vgl. Kapitel 3.2).

3.1.2 Organisationsforschung: Praxistheorie als Epistemologie

Gemeinsamer Ausgangspunkt praxistheoretischer Ansätze der Organisationsforschung ist eine Abkehr von formal-statistischen, strukturellen Betrachtungen hin zum eigentlichen Sagen und Handeln im Rahmen der alltäglichen Arbeit; *bringing work back in* lautet das Motto (Barley & Kunda, 2001). Bis etwa im Jahr 2015 lag der Fokus darauf, Gemeinsamkeiten von unterschiedlichen praxistheoretischen Ansätzen zu betonen und entsprechende Forschungsarbeiten daran auszurichten, was der praxisbasierten Forschung Aufmerksamkeit und Schwung verlieh und sich in zahlreichen Sonderausgaben akademischer Zeitschriften äusserte (Corradi et al., 2010; Gherardi, 2019, S. 236): *Organization* (Gherardi, 2000; Gherardi et al., 2007); *Human Affairs* (Schatzki, 2007); *European Business Review* (Brownlie et al., 2008); *Management Learning* (Gherardi, 2009a); *The Learning Organization* (Gherardi, 2009b); *Organization Studies* (Miettinen et al., 2009); *Journal of Organizational Change Management* (Eikeland & Nicolini, 2011); sowie *Nordic Journal of Working Life Studies* (Buch et al., 2015). Innerhalb dieser Literatur werden unterschiedliche Konzeptionen von Praktiken diskutiert und für Forschungszwecke fruchtbar gemacht, wobei heuristisch zwischen einer Prozessperspektive (Feldman, 2000; Whittington, 2015) und einer epistemisch-normativen Perspektive (Gherardi, 2000) unterschieden werden kann (Geiger, 2009, S. 130–135; Gherardi, 2009a, S. 116–119, 2011, S. 48–52; Schreyögg & Geiger, 2016, S. 493–494).

Einerseits können Praktiken von aussen betrachtet als Bündel von Aktivitäten angesehen werden, womit die Frage im Vordergrund steht, *was* praktiziert wird. Zurückzuführen auf das Konzept der *Community of Practice* ist die Praxis in diesem Verständnis ein Ort, an dem Wissen und Lernen entsteht und weitergegeben wird – Ziel ist es, Aktivitäten zu beschreiben, welche eine Praxis ausmachen (Gherardi, 2011, S. 49–50). In diesem Fall liegt der Praxisgemeinschaft Wissen vor, welches als situierte Tätigkeit situationsangemessen in Aktivitätsbündeln umgesetzt wird (Gherardi, 2009a, S. 117). In dieser Lesart sind Praktiken gleichzusetzen mit Routinen, wie in Feldman (2000) oder Feldman und Pentland (2003), womit der prozessuale Charakter bzw. die sich ständig verändernde und fliessende Natur des untersuchten Sachverhalts beschrieben wird (Geiger, 2009, S. 131–132).

Die alternative Interpretation erfolgt aus der Perspektive der Praktizierenden bzw. des Praktizierens – in der gemeinsamen Art und Weise, Dinge zu tun – womit die Frage im Vordergrund steht, *wie* praktiziert wird (Gherardi, 2009a, S. 117). Nach Geiger (2009, S. 133–134) hat sich dieses Verständnis innerhalb der Organisationsforschung als Kritik an positivistischen, kognitivistischen und rationalistischen Konzeptionalisierungen von Organisationen herausgebildet: Wissen wird nicht länger als formale, abstrakte, individuelle kognitive Ressource verstanden, die sich aus Denkleistungen und rationalen Entscheidungen ergibt. Gegenteilig stellt der Praxisbegriff in diesem Verständnis eine Epistemologie zwischen Handeln, Wissen und Lernen dar, wobei diese als ontologisch untrennbar erachtet werden: Wissen entspricht einer situierten, gemeinsamen Aktivität bzw. der Fähigkeit, kompetent an einem komplexen Beziehungsgeflecht zwischen Menschen, Materialität und Aktivitäten teilzunehmen (Gherardi, 2009a, S. 118), wobei im organisationalen Alltag das Arbeiten, Lernen, Innovieren, Kommunizieren, Verhandeln und das Austragen von Konflikten verwoben

sind (Gherardi, 2019, S. 235). Praktiken repräsentieren sowohl die Produktion unserer Welt als auch das Ergebnis dieses Prozesses – im Fokus steht *the practice of a community* (Gherardi, 2009a, S. 121, 123, 2019, S. 235). Insgesamt erwies sich für das Forschungsfeld des organisationalen Lernens als bedeutsam, Wissen weder als mentale Repräsentation in den Köpfen von Personen noch als handelbares Gut, sondern als eine kollektive Aktivität (*knowing*) und damit prozessual und provisorisch zu verstehen (Gherardi, 2019, S. 235). Ziel dieser Perspektive ist die Erlangung eines tieferen Verständnisses darüber, wie Wissen innerhalb von Praktiken produziert, zirkuliert und transformiert wird (Gherardi, 2011, S. 50–52).

Im Verständnis von Praxistheorie als Prozessperspektive sieht Geiger (2009, S. 132) die Nachteile, dass für die Organisationsforschung einerseits keine neuen Forschungsfragen aufgeworfen werden können und dass andererseits die Fokussierung auf Aktivitäten (individueller Akteure) der ursprünglichen Intention des soziologischen Konzepts gegenläuft. Mit der Auffassung von Praktik als sozial-konstruktionistische Epistemologie kann dagegen der kollektive, historisch-kontingente, institutionalisierte und normative Charakter von Organisationen bzw. von organisationalen Phänomenen berücksichtigt werden. In Untersuchungen aus der Perspektive der praktizierenden Gemeinschaft wird damit das Potenzial gesehen, ein tieferes Verständnis darüber zu erlangen, wie Organisationen aufgebaut sind, sich verändern, Wissen erzeugen und (weiter)verarbeiten (Geiger, 2009, S. 135).

Gemeinsamer Ausgangspunkt praxistheoretischer Theorieprogramme ist zusammenfassend die Kritik einer theoretischen Rationalisierung und Intellektualisierung des Sozialen (Reckwitz, 2003, S. 296). Dahingegen betonen praxistheoretische Ansätze (a) die Materialisierung des Sozialen im Sinne der Anerkennung menschlicher Körper, Artefakte und dem darin inkorporierten Wissen als notwendigen Bestandteil des Sozialen, (b) die Routinisierung des Sozialen im Sinne des praktischen Wissens als geteilte Logik und normative Basis des Sozialen, sowie (c) ein Spannungsfeld der Stabilisierung und Variation des Sozialen im Sinne der gleichzeitigen Berücksichtigung von erhaltenden und verändernden Gestaltungskräften. Solch einem praxistheoretischen Handlungsverständnis folgend stellen Organisationen ein Geflecht von historisch gewachsenen, miteinander verbundenen, sozial konstruierten Praktiken dar, die ein von praktischem Wissen getragenes Handlungsnetz bilden (Schreyögg & Geiger, 2016, S. 492). Organisationales Lernen im Sinne des Lernens *von* Organisationen beschreibt, wie sich dieses als gelebte, in der Materialität verankerte Praxis selbständig und kontinuierlich institutionalisiert und erneuert (Elven & Schwarz, 2018, S. 255). Im Rahmen des Organisierens stellen Praktiken einerseits ein Ordnungsprinzip dar, welches für Organisationen mit der Institutionalisierung von Aktivitäten und Handlungsweisen das Problem ihrer alltäglichen Reproduktion löst und Unsicherheit reduziert. Gleichzeitig drücken Praktiken immer eine kontingente, sich im Entfalten befindende Rationalität aus, womit sie temporär und instabil sind und damit als Unordnungsprinzip fungieren (Gherardi, 2019, S. 3–4). Organisationales Lernen im Sinne des Lernens *in* Organisationen bezieht sich in diesem Verständnis darauf, wie Organisationsmitglieder Träger:innen unterschiedlicher Praktiken werden und in diesen funktionieren (basierend auf Lave & Wenger, 1991, S. 29).

Seit der Etablierung praxistheoretischer Handlungsverständnisse und der Verständigung über disziplinäre Grundzüge hinweg kehren Forschende zu einer differenzierteren Betrachtung von Unterschieden und Widersprüchen unterschiedlicher Ansätze zurück.

3.2 Die posthumanistisch-praxistheoretische Perspektive nach Silvia Gherardi[10]

Die vorausgegangenen Ausführungen konkretisierend wird nachfolgend das im Rahmen der Dissertation verwendete Verständnis sozialer bzw. organisationaler Praktiken dargelegt und damit einhergehende methodische Verpflichtungen thematisiert. Die methodologische Positionierung bezweckt eine Verortung der vorliegenden Forschungsarbeit im Hinblick auf gegenstandstheoretische Vorannahmen und erkenntnistheoretische Positionen, um darauf aufbauend die Strategie und Auswahl an Verfahren zur Erhebung und Auswertung von Daten zu orientieren (angelehnt an Engel, 2018, S. 272).

Im Wesentlichen folgt das Praktikverständnis einer posthumanistischen Theoretisierung nach Gherardi (2019). Die Wahl dieses Praktikverständnisses stützt sich auf drei Begründungen. Erstens versteht Gherardi Praktiken, angelehnt an die ethnomethodologischen Grundzüge eines praxistheoretischen Forschungsprogramms, prozessual als fortlaufende Leistungen bzw. Handeln als ein situierter und emergenter Prozess. Situiertes Handeln bedeutet, die Organisation einer Handlung *in situ* aus der Dynamik der Interaktionen entstehend zu betrachten, womit ein Grundanliegen des praxistheoretischen Forschungsprogramms gelebt wird: die konsequente Betrachtung der tatsächlichen Arbeitspraxis («bringing work back in»). Ein zweiter Beweggrund liegt in der posthumanistischen Ausrichtung von Gherardis Theorieverständnis, wonach die Entstehung von Handlungsfähigkeit nicht auf menschliche Subjekte beschränkt, sondern aus der Verbundenheit zwischen menschlichen und nichtmenschlichen Elementen in sich entfaltenden Handlungen hervorgehend gedacht wird (Gherardi, 2019, S. 239, 241). Gerade mit Blick auf eine zunehmende Durchdringung des Arbeitsalltags durch technologische Systeme – nicht zuletzt angesichts der Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz – wird im praxistheoretischen Verständnis nach Gherardi eine zukunftsfähige Perspektive gesehen, um komplexe, technologiedurchdrungene Arbeitskontexte zu betrachten. Vor diesem Hintergrund erweist sich das posthumanistische Praktikverständnis für das Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements drittens als besonders anschlussfähig, da dieses disziplinär stark von einer technologieorientierten Sichtweise inspiriert ist (Lehner, 2021, 3.4). Ein posthumanistisches Praktikverständnis erlaubt es, die im Kontext des organisationalen Wissensmanagements bedeutende technologische Infrastruktur als konstitutive Elemente organisationaler Praktiken zugänglich zu machen.

Diese Gedanken weiter ausführend werden nachfolgend die bedeutenden Pfeiler des posthumanistischen Praktikverständnisses nach Gherardi dargelegt. Dies betrifft (a) die

[10] Die Einreichung und Diskussion einer früheren Version des vorliegenden Kapitels waren Gegenstand des Leistungsnachweises im Kolloquium «Organization Studies» an der Universität St.Gallen, betreut durch Prof. Dr. Julia Nentwich und Prof. Dr. Chris Steyaert.

Situiertheit von Praktiken in einer soziomateriellen Umgebung (Kapitel 3.2.1), (b) eine hybride, zwischen Menschen und nichtmenschlichen Elementen verteilte Handlungsfähigkeit (Kapitel 3.2.2), sowie (c) die Aufrechterhaltung und Formativität von Praktiken (Kapitel 3.2.3).

3.2.1 Situiertheit in einer soziomateriellen Umgebung

3.2.1.1 Praktiken als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln

Angelehnt an die ethnomethodologischen Grundzüge eines praxistheoretischen Forschungsprogramms[11] werden Praktiken als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln verstanden (Gherardi, 2019, S. 9–11). Die Organisation einer Handlung wird dabei *in situ* aus der Dynamik der Interaktionen entstehend betrachtet (Gherardi, 2019, S. 21–22), wobei «Wissen» als eine praktische, sowohl individuelle wie auch kollektive, Tätigkeit verstanden wird. Wissen ist damit kein Objekt in den Köpfen von Individuen, sondern im Kontext durch und in materiellen Träger:innen verankert und geht aus diesen hervor – Handeln erfordert die Aktivierung eines fragmentierten Systems von Wissen (Gherardi, 2019, S. 24). Die Betrachtung und Erforschung sozialer Phänomene als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln zielt darauf ab, objektive Rationalitätsvorstellungen durch eine Logik der kontextuellen Rationalität zu ersetzen (Gherardi, 2019, S. 30).

In der Begründung und Aufrechterhaltung eines kollektiv-wissenden Handelns spielt die Sprache eine wichtige Rolle, verdeutlicht in der gängigen Definition von Praktik als «nexus of doings and sayings». Handeln mit Worten bzw. Arbeiten durch Sprechen ist einerseits funktional für die Ausführung der Arbeit, wobei in bestimmten Arbeitsumgebungen Gespräche ein zentraler Bestandteil der Arbeitstätigkeit und entscheidend zur Erbringung qualitativ hochwertiger Leistungen sind (Gherardi, 2019, S. 128, 131–132)[12]. Neben ihrem funktionalen Stellenwert verleiht das Sprechen der Arbeit Ausdruck und Symbolik: Erzählungen akkumulieren, bewahren und übermitteln wichtige Fähigkeiten der Praxisgemeinschaft und geben dieser gleichzeitig einen Zugang zu tiefliegenden, verborgenen Botschaften und Bedeutungen – womit sie Identität stiften und Gemeinschaften bilden (Gherardi, 2019, S. 144–145).

[11] Die Ethnomethodologie widmet sich der empirischen Untersuchung praktischer Tätigkeiten, praktischer Umstände und dem praktischen soziologischen Denken (Garfinkel, 1967, S. 1), womit sie zwar keine Praxistheorie, aber eine wichtige Perspektive zum Verständnis von praktischem Handeln darstellt (Nicolini, 2012, S. 134). Es wird davon ausgegangen, dass Individuen eines Milieus ihren Sinn bzw. ihr Wissen nur im Tun erwerben können, womit die Ethnomethodologie die Praxisforschung mit einem stärkeren Fokus auf das Handeln von Individuen und die damit verbundene Schaffung und Weitergabe von Wissen als gesellschaftlich wichtige Praxis beeinflusst hat (Gherardi, 2011, S. 45). Die Ethnomethodologie bezweckt keine Theoretisierung von Praktiken und vertritt die Ansicht, dass diese nur im Einzelfall, über Beschreibungen «von innen heraus» verstanden werden können. Beschreibungen theoretischer oder abstrakter Merkmale des sozialen Lebens sind demnach unvollständig ohne ein Verständnis dafür, wie sie tatsächlich gelebt werden (Nicolini, 2012, S. 149).

[12] Zudem bringt das Handeln mit Worten im Sinne des Sensemaking – verstanden als Prozess der Situationsbildung – eine Intersubjektivität hervor, auf der gegenseitiges Verstehen und die Aushandlung von Machtpositionen beruht (Gherardi, 2019, S. 134, 138).

Aus einer ethnomethodologischen Perspektive handelt es sich bei Praktiken also um körperliche, materielle und sprachliche Tätigkeiten, die in spezifischen lokalen Kontexten ausgeführt werden und mit einem dezidierten Fokus auf interaktionale Aspekte zu betrachten sind (Nicolini, 2012, S. 141–142). Soziale Gegebenheiten werden als Resultat von Interaktionsprozessen untersucht, mit einem Fokus auf die Methoden, bzw. situationsspezifischen Verfahren und Hilfsmittel, mit denen diese Interaktionen bewerkstelligt werden. Die Existenz sozialer Strukturphänomene wird im ethnomethodologischen Forschungsprogramm nicht geleugnet, aber eingeklammert und ignoriert, sofern sie im tatsächlichen Verhalten der Praktizierenden nicht sichtbar werden (Nicolini, 2012, S. 134–135).

3.2.1.2 Praktiken in einer soziomateriellen Umgebung

Angelehnt an die (ästhetische) Phänomenologie und die Organisationsästhetik wird dem menschlichen Körper im Zuge des Praktizierens eine bedeutende Rolle zugeschrieben: Einerseits ist in ihm Wissen als Ergebnis des Praktizierens verkörpert und andererseits nehmen Menschen ihre Umwelt durch das in ihrem Körper sinnlich verankerte Wissen wahr (Gherardi, 2019, S. 78–79). Dieses bezieht sich auf sensorische Fähigkeiten, mit welchen die Welt wahrgenommen, beurteilt, produziert und reproduziert wird. Über die fünf Sinne hinausgehend beinhaltet dies ein Gefühl für die Situation und eine professionelle, sachkundige Wahrnehmung dieser (Gherardi, 2019, S. 57, 68). Damit ist sinnliches Wissen zwar persönlich und unterscheidet Individuen, es handelt sich aber immer um eine sozial geteilte Art und Weise, Ereignisse zu sehen und verstehen, welche wiederum das Ergebnis der Teilnahme an gemeinsamen Aktivitäten und der sozialen und artefaktischen Interaktion ist (Gherardi, 2019, S. 65–66, 79). In diesem Sinne entwickelt sich sinnliches Wissen durch Beobachtung und primär durch Anweisungen und Erklärungen erfahrener Mitglieder der Praxisgemeinschaft. Diese erfolgen oft durch simple sprachliche Aufforderungen oder Beurteilungen, denn sinnliches Wissen entzieht sich – sowohl für praktizierende als auch forschende Personen – einer logisch-analytischen Beschreibung und lässt sich besser metaphorisch ausdrücken. Praktiken sind daher ein situiertes Tun, Sagen und Sehen, wobei die zusätzliche Dimension des Sehens eine Reihe sinnlicher Fähigkeiten umfasst (Gherardi, 2019, S. 69–70).

Die Entstehung und Reproduktion von Praktiken vollzieht sich in einem Beziehungsgeflecht, in welchem neben dem menschlichen Körper auch nichtmenschliche Elemente auftreten. Die sich im Rahmen von Praktiken entfaltenden Beziehungen zwischen menschlichen und nichtmenschlichen Elementen lassen sich, angelehnt an Ihde (1990), in drei Hauptarten unterscheiden. In Vermittlungsbeziehungen fungieren Artefakte als Erweiterungen des menschlichen Körpers (z. B. Brille), durch welche der Mensch die Welt erlebt, oder die Artefakte agieren als Interpretationsmittel, durch welche die Welt repräsentiert wird (z. B. Thermometer); in Alteritätsbeziehungen interagieren Menschen und Artefakte (z. B. durch das Bedienen eines Computers); und in Hintergrundbeziehungen beeinflussen Artefakte das Geschehen, bleiben dabei aber unbemerkt im Hintergrund (z. B. Heizsysteme) (Morley, 2017, S. 89–91). Nach Gherardi entfalten Artefakte ihre Wirksamkeit indem sie (a) eine affiliative Kraft ausüben, welche innerhalb einer Gemeinschaft sowohl Objekte als auch

Menschen miteinander verbindet und zusammenhält, (b) Praktiken eine zeitliche Kohärenz verleihen, da sie Wissen speichern und dessen Wiederverwendung in unterschiedlichen Kontexten ermöglichen, und (c) als «Grenzobjekte» die Informationsanforderungen verschiedener Gemeinschaften erfüllen und diese verbinden (Gherardi, 2019, S. 88–94). Diese Beziehungen und Wirkungsentfaltungen sind keine fixen Attribute der Artefakte, sondern basieren auf der Art und Weise, wie diese in Praktiken eingebunden sind (Gherardi, 2019, S. 103): Mit fortschreitendem Praktizieren verwandelt sich das materielle Umfeld von einer neutralen zu einer (immer besser) ausgestatteten Umgebung. Erstere ist Handlungen gegenüber indifferent, während in der Materialität zweiterer Beziehungen und Bedeutungen verankert sind, welche die gewohnheitsmässige Verwendung von Artefakten hervorrufen und damit Handlungsaufforderungen darstellen. Die Rekursivität von Praktiken führt damit zu einer Koproduktion mit der Umwelt, wobei die Ausübung bestimmter Aspekte des Praktizierens an Artefakte delegiert wird (Gherardi, 2019, S. 99–100).

Die in der Materialität verankerten Beziehungen und Bedeutungen müssen dabei keineswegs eindeutig und stabil sein. Bezugnehmend auf Forschungsanstrengungen der ANT werden Artefakte als vielfältige und fliessende Entitäten verstanden (Gherardi, 2019, S. 215). Die Argumentation, dass die Vielfältigkeit und Komplexität von Artefakten nicht nur eine Frage unterschiedlicher Perspektiven ist, sondern auf der ontologischen Ebene verortet werden kann, geht zurück auf Mol (2002), welche das Konzept der empirischen Ontologien prägte. Am Beispiel der Arteriosklerose zeigt sie auf, wie verschiedene medizinische Praktiken (z. B. in Hausarztpraxen, im Ambulatorium, im Hämatologie-Labor, oder im Operationssaal) jeweils ihre eigene Version dieser Krankheit hervorbringen (z. B. Mol, 2002, S. 34–36)[13]. Damit wird illustriert, dass die Krankheit selbst nicht als ein einziges, fest umrissenes Objekt verstanden werden kann, sondern als mehrere, in verschiedenen Praktiken hervorgebrachte Objekte existiert. Der Buchtitel *the body multiple* bringt zum Ausdruck, dass ein Körper keine unabhängige und alleinstehende Einheit sondern immer ein multipler Körper ist, der in vielfältigen Praktiken andersartig zum Ausdruck kommt – anders ausgedrückt sind Objekte ontologisch komplex, vielfältig und schliessen sich teils gegenseitig aus (Mol, 2002, S. 5–7, 81). Einem solchen Verständnis folgend rufen Law und Singleton (2005, S. 349–350) einerseits zur methodologischen Bescheidenheit und andererseits zu Ambiguitätstoleranz auf: Die Erforschung ontologisch komplexer Objekte bzw. Artefakte bedarf Grundannahmen und methodische Ansätze, die komplexe und oft widersprüchliche Realitäten erkennen und anzuerkennen vermögen.

[13] Ähnlich zeigen Law und Singleton (2005, S. 333–335) auf, dass Lebererkrankungen in unterschiedlichen Praktiken der Erkennung und Behandlung hervorgebracht werden, was zu einer Vielzahl von Manifestationen führt. Law und Lien (2013) sowie Joks und Law (2017) ergründen unterschiedliche Realitäten von atlantischem Lachs in Abhängigkeit von Praktiken der wissenschaftlichen Forschung und der Fischzucht bzw. aus der Perspektive der einheimischen Bevölkerung. Schliesslich zeigen Wittock et al. (2019), wie in einem Blutspendezentrum verschiedene Abteilungen in spezifischen Praktiken unterschiedliche «Versionen» von Blut als altruistisches Geschenk, Objekt des Misstrauens, verwaltete Ressource, Forschungsobjekt, oder als wirtschaftliche Ware hervorbringen (Wittock et al., 2019, S. 477–483). Diesen Arbeiten folgend gibt es keine einheitliche, unveränderliche Krankheits-, Lachs- oder Blut-Realität, da unterschiedliche Praktiken andersartige Versionen der betrachteten Artefakte formen und hervorbringen.

Zusammenfassend geht ein posthumanistisches Praktikverständnis nicht davon aus, dass das Soziale und das Materielle als getrennte Entitäten existieren und miteinander interagieren, sondern postuliert eine konstitutive Verflechtung des Sozialen und Materiellen, welche als relationale Effekte in situierten Praktiken entstehen (Gherardi, 2017, S. 38–40). Während eine humanistische Auffassung Menschen und ihre Praktiken betrachtet, fokussiert ein posthumanistischer Ansatz auf die Verknüpfung unterschiedlicher menschlicher und nichtmenschlicher Elemente (Gherardi, 2017, S. 50). Handeln wird nicht ausgehend von Individuen und deren Intentionen, sondern als dynamische, sich entfaltende Beziehungen in einer soziomateriellen Umgebung betrachtet. Das menschliche Subjekt als zentralen Ort des Handelns wird damit dezentriert und als konstitutiv mit der Materialität verflochten erachtet – das Soziale wird als materiell und das Materielle als sozial anerkannt (Gherardi, 2019, S. 81, 84).

3.2.2 Agencement und die flache Ontologie des Praktikverständnisses

Entscheidend für ein posthumanistisches praxistheoretisches Verständnis ist die Entstehung von Handlungsfähigkeit. Aufbauend auf den bisherigen Ausführungen wird diese nicht als an diskrete, selbständige (menschliche oder nichtmenschliche) Entitäten gebunden gesehen, sondern als ein hybrides und im Praktizieren konstruiertes Konzept verstanden, das aus der Verbundenheit zwischen Praktikelementen in der sich entfaltenden Handlung hervorgeht (Gherardi, 2019, S. 181–183, 241; Suchman, 2006, S. 257, 267)[14]. Eine damit verbundene theoretische und methodologische Aussage einer praxistheoretischen Denkweise ist, diese relational entstehende Handlungsfähigkeit nicht auf die Binnenstruktur von Praktiken zu beschränken, sondern Praktiken als auf anderen Praktiken beruhend bzw. miteinander verbunden zu verstehen (Shove et al., 2012, S. 81–87). Das Auffinden und Verfolgen von Interdependenzen zwischen Praktiken erlaubt es damit, die Analyse von einer Praktik auf eine andere zu verlagern und zu untersuchen, wie Handeln verbindet und trennt (Gherardi, 2019, S. 177). Das Abhängigkeitsgefüge unterschiedlicher Praktiken bezeichnet Gherardi (2019) als «Textur von Praktiken». Unter der Idee der *connectedness in action* handelt es sich dabei um eine endlose Reihe von sich ineinander bewegenden Beziehungen (Gherardi, 2019, S. 180) bzw. eine Zeit und Raum verbindende Ordnung und Verknüpfung (Gherardi, 2019, S. 188–192).

Mit den Konzepten des *Agencements* und der *Textur* folgt die vorliegende Arbeit, angelehnt an Gherardi, der Vorstellung einer «flachen Ontologie» nach Schatzki (2002). Wie auch in den praxistheoretischen Verständnissen von Bourdieu (1977) und Giddens (1984) wird die

[14] Die über ein kollektiv-wissendes Handeln entstehende Verbundenheit zwischen Praktikelementen und deren Aufrechterhaltung bezeichnet Gherardi (2019, S. 241) als *Agencement*. Zur Konkretisierung möglicher Praktikelemente kommen beispielsweise materielle Ressourcen, Kompetenzen und Bedeutungen in Frage (Shove et al., 2012, Kapitel 2). Darauf wird an dieser Stelle jedoch verzichtet, denn ausgehend von einer posthumanistischen Onto-Epistemologie werden Praktiken nicht als durch bestimmte Elemente und Grenzen umschrieben und konstituiert betrachtet. Die Ansicht, dass Ontologien nicht fest vorgegeben sind, sondern in spezifischen und situierten epistemologischen Praktiken «gemacht» werden, lädt dazu ein, sich von Fragen der Ontologie (was Praktiken sind) zu Fragen der Performativität (was Praktiken tun) zu bewegen (Gherardi, 2019, S. 2).

Auffassung vertreten, dass soziale Phänomene – wie unter anderem Organisationen oder Macht – Konstellationen oder Aspekte von Praktiken darstellen bzw. in diesen begründet liegen (Schatzki, 2016, S. 30–32); dass also Praktiken die grundlegenden Analyseeinheiten sind, um das soziale Leben zu untersuchen. Eine ontologische Spannung zu den praxistheoretischen Verständnissen nach Bourdieu und Giddens ergibt sich indes in der Konzeption von Komplexitäts- bzw. Grössenunterschieden sozialer Phänomene (Nicolini, 2017): Bourdieu und Giddens bringen mit Konzepten wie Struktur, Felder oder Habitus zum Ausdruck, dass Praktiken allein nicht ausreichen, um soziale Phänomene und die Konstitution der Gesellschaft zu erklären. Ausserhalb der individuellen Praktiken existieren dieser Ansicht nach langfristige, komplexe soziale Mechanismen, die sich dem Ermessen der einzelnen Person entziehen und deren tägliches Verhalten als «externe Kräfte» strukturieren (Nicolini, 2017, S. 99–100). Schatzki macht sich dagegen eine flache Ontologie zu eigen und geht davon aus, dass soziale Phänomene jeglichen Massstabs durch «Mikro»-Situationen konstituiert und in ihnen erlebt werden bzw. «Makro»-Phänomene durch die Aggregation von miteinander verbundenen Praktiken entstehen (Nicolini, 2017, S. 100). Die Trennung zwischen Individuen einerseits und Systemen/Strukturen andererseits wird zugunsten der Ansicht fallengelassen, dass sowohl Individuen und ihre Aktivitäten als auch Systeme und Strukturen die Produkte, Elemente oder Aspekte einer komplexen Praktik-Textur sind (Schatzki, 2016, S. 34–35). Diese impliziert, dass in der Analyse des Sozialen nicht Dichotomien wie Mikro-Makro, lokal-global, oder Handeln-Struktur bestimmend sein sollen, sondern die Grössendifferenz der zeitlich- räumlichen Ausdehnung von sozialen Phänomenen (Schatzki, 2016, S. 38)[15].

Um miteinander verbundene Praktiken und deren Interdependenzen zu analysieren, schlägt Gherardi (2006, S. 55) die Methode der *Spiral Case Study* vor. Die Bestimmung und Isolierung einer Praktik als initiale Analyseeinheit wird dabei als eine heuristische Entscheidung basierend auf einem Forschungsinteresse gesehen, welche auf Grundlage eines theoretischen Schemas erfolgt und/oder sich danach richten kann, was die Praxisgemeinschaft als «Praktik» definiert (Gherardi, 2019, S. 192). Mögliche Einstiegspunkte in die Textur von Praktiken sind das Individuum, das ein kompetentes Mitglied einer Praxisgemeinschaft wird, das kollektive Wissen in und zwischen Gemeinschaften, sowie die organisationale und gesellschaftliche Übertragung von praktischem Wissen (vgl. Abbildung 11). Vom gewählten Einstieg ausgehend ist es Forschenden möglich, den miteinander verbundenen und voneinander abhängigen Praktiken zu folgen und in weiteren Analysen die Dynamik von Verbindungen und Brüchen besser zu verstehen (Gherardi, 2019, S. 193–195). Die Metapher der Spirale illustriert eine Untersuchungsstrategie, im Rahmen welcher Forschende sich spiralförmig um die betrachtete(n) Praktik(en) bewegen, womit sie aus verschiedenen

[15] Am Beispiel eines Burgerkaufs in einem Fastfood-Restaurant und dem umfassenderen Wirtschaftssystem zeigt Schatzki (2016) auf, dass das Verhältnis zwischen dem Mikro- und Makrophänomen unter Berücksichtigung der zahlreichen räumlich- (und zeitlich-)weitreichenden Relationen zwischen den Aspekten des Plenums, aus denen die Phänomene bestehen, aufgeht. Damit soll darauf hingewiesen werden, dass die Verhältnisse zwischen weniger und extensiver ausgedehnten Clustern vielfältiger und weniger systematisch sind als in theoretischen Positionen, die von abgrenzbaren Ebenen ausgehen – es gibt dieser Ansicht nach weder eine Mikroebene der Interaktionen noch eine Makroebene der Strukturen oder Systeme, die sich gegenseitig beeinflussen oder erklären (Schatzki, 2016, S. 39–40).

Perspektiven und in ihrer Ausdehnung erfahrbar wird/werden (Blue & Shove, 2022). Einer flachen Ontologie folgend bezweckt das Design nicht, zuvor in «Ebenen» zerlegte Realitäten zu verbinden, sondern analog eines Scheinwerfers das «Kleine» und das «Grosse» den Praktiken folgend zu untersuchen, indem von detaillierten Situationen des Alltagslebens zu breiteren organisatorischen/institutionellen Szenen geführt wird – und umgekehrt (Gherardi, 2019, S. 199).

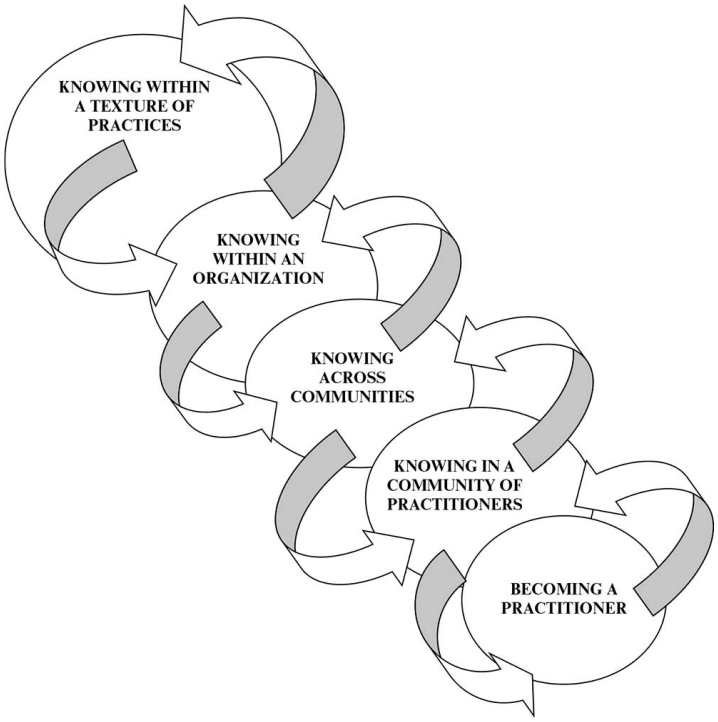


Abbildung 11: Spiral Case Study (Gherardi, 2019, S. 193)

Einem strikt der Ethnomethodologie verbundenen methodologischen Situationalismus folgend wären Praktiken einzig aus sich in situ entfaltenden sozialen Interaktionen zu betrachten. Eine darauf basierende Forschungsstrategie birgt die Gefahr, alle sozialen Phänomene auf sich selbstorganisierende lokale Interaktionen zu reduzieren (Nicolini, 2017, S. 101). Entsprechend bedient sich Nicolini (2009b, 2012) dem Bild einer Kamera und schlägt zur Analyse miteinander verbundener Praktiken und deren Verbindungen eine zweistufige Fokussierung vor; ein *zooming-in* in die lokale Aufführung einer spezifischen Praktik, gefolgt und abgewechselt von einem *zooming-out* auf deren Auswirkungen und Anbindungen an grössere organisatorische Dynamiken. Das abwechselnde Hinein- und Herauszoomen entsteht durch die bewusste Einnahme unterschiedlicher praxistheoretischer Blickwinkel und Interpretationsrahmen, womit deren Ähnlichkeiten und Unterschiede nutzbar gemacht werden können (Nicolini, 2009b, S. 1391, 2012, S. 214–216). Die Vorteile einer solchen Untersuchungsstrategie anerkennend wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit dennoch von der gleichzeitigen Nutzbarmachung unterschiedlicher praxistheoretischer Verständnisse abgesehen – vordergründig aufgrund von methodologischen Differenzen zwischen möglichen Ansätzen des Hinein- und Herauszoomens. Nichtsdestotrotz erlaubt es die vertretene, an die ethnomethodologischen Grundzüge eines praxistheoretischen Forschungsprogramms angelehnte, methodologische Positionierung, den Gedanken eines *zooming-out* aufzunehmen: Zwar werden soziale Gegebenheiten vordergründig als Resultat von situativen

Interaktionsprozessen verstanden, die Existenz von sozialen Strukturphänomenen – welche das Handeln zu unterschiedlichen Zeitpunkten und an unterschiedlichen Orten ermöglichen und begrenzen – wird indes nicht geleugnet, sofern diese im tatsächlichen Verhalten der Praktizierenden sichtbar werden (vgl. Kapitel 3.2.1). So stellt insbesondere das praktische Wissen ein soziales Strukturphänomen dar, wobei dessen Ausdehnung und Auswirkung innerhalb einer Praktik sowie in Interaktion mit anderen Praktiken als empirisch zu beantwortende Frage angesehen wird.

Zusammenfassend unterstreicht dieses Kapitel, dass eine von Forschenden isolierte Praktik keine in sich geschlossene Realität ist, sondern als Teil eines Netzwerkes zu anderen voneinander abhängigen Praktiken gesehen werden muss (Gherardi, 2019, S. 6). Die Konzeption von Handlungsfähigkeit als Resultat der situierten Verbundenheit unterschiedlicher Bestandteile der Praktik(en) verwischt dabei physische Grenzen und Skalenunterschiede: Die flache Ontologie der eingenommenen praxistheoretischen Perspektive hält, dass sich Prozesse des Entstehens, Bestehens und der Veränderung auf nur einer Ebene – jener der Praktiken – abspielen (Gherardi, 2019, S. 187). Sowohl Gherardi wie auch Nicolini schlagen zur Untersuchung von Praktiken und deren Verbindungen eine Strategie vor, nach der sich Forschende von einem Ort zu anderen bewegen, um damit schrittweise ein ganzheitlicheres Verständnis zu erlangen. Diesem Ansatz folgend wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit von Gherardi die Idee übernommen, heuristisch isolierten Praktiken aus verschiedenen Perspektiven und in ihrer zeitlich-räumlichen Ausdehnung zu folgen, um deren Situiertheit in einer soziomateriellen Umgebung – mit den dabei zum Vorschein kommenden Anbindungen an und Interaktionen mit anderen Praktiken – zu ergründen. Mit Blick auf das Forschungsdesign spiegelt sich dies in der Durchführung von Shadowings, mit welchen Praktiken aus den sich in situ entfaltenden Interaktionen betrachtet werden (vgl. Kapitel 4.3.2). Ergänzt wird dieses Hineinzoomen durch die Idee eines von Nicolini inspirierten Herauszoomens, um die Wirkung von Praktiken über deren unmittelbare zeitlich-räumliche Interaktion bzw. über deren menschliche und nichtmenschliche Elemente hinaus zu ergründen. Mit Blick auf das Forschungsdesign spiegelt sich dies in der Durchführung von Interviews mit Fach- und Führungspersonen sowie dem Veranstalten von Workshops, um die im Rahmen der Shadowings erfassten Eindrücke hinsichtlich ihrer Anbindungen an und Auswirkungen auf andere organisationale Praktiken zur Diskussion zu stellen und zu vertiefen (vgl. Kapitel 4.3.4). Dieses Hinein- und Hinauszoomen spiegelt sich sodann im Analyseteil vorliegender Arbeit: Einerseits werden Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen in ihrer zeitlich-räumlichen Entfaltung nachgezeichnet (vgl. insb. Kapitel 5) und andererseits wird deren Anbindung an und verändernde Auswirkung auf andere Praktiken betrachtet (vgl. insb. Kapitel 6).

3.2.3 Die Aufrechterhaltung von Praktiken

Mit den Ausführungen zu Kernelementen einer «übergreifenden» praxistheoretischen Perspektive auf das Soziale (Kapitel 3.1.1) wurde auf das der Aufrechterhaltung von Praktiken inhärente Spannungsfeld zwischen Reproduktion und Neuinterpretation hingewiesen.

Nachfolgend wird vor diesem Hintergrund die Rolle des praktischen Wissens und dessen normativen Charakter vertieft.

Praktiken sind dadurch erkennbar, dass sie gesellschaftlich aufrechterhalten werden. Als zentral für die soziale Aufrechterhaltung von Praktiken wird die Verbundenheit zwischen den an Praktiken beteiligten Subjekten und dem Objekt bzw. Gegenstand der Praktik angesehen (Gherardi, 2019, S. 174). Den Gegenstand einer Praktik bilden nicht ausgeführte einzelne Tätigkeiten, deren Ziele oder Outputs, sondern das in einer Textur miteinander verwobener Praktiken resultierende, emergente und epistemische Resultat, welches sich physisch und/oder abstrakt äussern kann (Gherardi, 2019, S. 170–171). Die Verbundenheit zwischen Subjekten und dem Gegenstand der Praktik wird durch ein (1) affektives, (2) ästhetisches und (3) ethisches Engagement zum Ausdruck gebracht, welches als eine dem Praktizieren inhärente Form des Wissens verstanden wird (Gherardi, 2019, S. 152, 174), womit das Objekt der Praktik geformt und stetig verfeinert wird. Insofern kann dann von einer Praktik gesprochen werden, wenn sie als institutionalisiertes Handeln in einer Gemeinschaft anerkannt wird und innerhalb derer von einer normativen Basis (sowohl affektiv, ästhetisch wie auch ethisch) getragen ist (Gherardi, 2009a, S. 117, 2019, S. 31).

Erstens stellen Affekte Zustände körperlicher Erregung dar, die auf eine bestimmte Person, eine bestimmte Idee oder ein bestimmtes Objekt ausgerichtet sind (Reckwitz, 2017, S. 122). Diese Zustände treten nicht subjektiv als innere Eigenschaften von Individuen, sondern sozial als Eigenschaften der spezifischen affektiven «Stimmung» der jeweiligen Praktik auf, womit Affekte für das Bestehen von Praktiken in zweierlei Hinsicht erforderlich sind: Zum einen bieten sie Teilnehmenden der Praktik einen Anreiz, an deren Ausübung teilzunehmen, und zum anderen lenken sie die sensorische Aufmerksamkeit der Teilnehmenden auf für die Praktik relevante Aspekte (Reckwitz, 2017, S. 118–119). Zudem sind Affekte als dynamische Prozesse und Beziehungen zwischen verschiedenen Entitäten der Praktik zu denken (Reckwitz, 2017, S. 120–121) – dem Einwirken auf (*to affect*) und dem betroffen sein von (*to be affected*). In diesem Sinne zirkulieren Affekte zwischen den Elementen von Praktiken und spielen damit eine zentrale Rolle in der Herstellung von Verbindungen bzw. damit im Zustandekommen einer Praktik (Blue & Shove, 2022). Zweitens werden im Prozess des *taste-making* ästhetische Kriterien hinsichtlich einer «schönen» oder «hässlichen» Praxis ausgehandelt, wobei ästhetisches Urteilen diskursiv erfolgt und damit die kollektive Ausarbeitung und Beherrschung eines Vokabulars zur Beschreibung von «Geschmack» voraussetzt (Gherardi, 2019, S. 155–156). Drittens sind Organisationen und Praktiken auch mit Blick auf ethisches Urteilen als Kontext zu sehen, in und vor dem normative Ansichten verhandelt werden müssen. Aktivitäten werden durch die Mobilisierung unterschiedlicher moralischer Urteile bewertet, wobei weniger eine universalistische Logik der Gerechtigkeit interessiert, sondern mehr, wie anderen/m zu begegnen ist (Gherardi, 2019, S. 162–163).

Die Aufrechterhaltung von Praktiken durch ein aktives Engagement und Partizipation innerhalb einer Gemeinschaft vollzieht sich im Rahmen sozialer Lernprozesse, wobei die Praktizierenden durch soziale Interaktion und Teilnahme an der Praktik nicht nur Wissen und Fertigkeiten erwerben, sondern auch Normen und Werte der Gemeinschaft übernehmen (Nicolini, 2012, S. 84). Bezugnehmend auf die Konzeption des situierten Lernens als legitime

periphere Beteiligung an der sozialen Welt nach Lave und Wenger (1991) bedeutet Lernen aus individueller Perspektive, Teil einer Praxisgemeinschaft zu werden und in dieser zu funktionieren (Lave & Wenger, 1991, S. 29). Mit dem Begriff «legitim» wird unterstrichen, dass Lernen nur stattfinden kann, wenn Personen erkennbar Teil einer kollektiven Aktivität werden («ins Geschehen eintauchen»). Lernen stellt dann sowohl eine Bedingung für die Mitgliedschaft in einer Gemeinschaft als auch eine sich entwickelnde Form ebendiese Mitgliedschaft dar (Lave & Wenger, 1991, S. 53). Der Begriff der «Partizipation» macht deutlich, dass Lernen über Interaktion in einem sozialen – im Sinne eines geschichtlich geprägten, durch spezifische Verteilung von Einfluss und Macht gekennzeichnetem – Kontext stattfindet. Die soziale Struktur der Praktik definiert die Bedingungen der Teilnahme bzw. die Bandbreite der verfügbaren Lernmöglichkeiten und erklären, zusammen mit individuellen Merkmalen der Lernenden, ähnliche aber niemals identische Lernwege (Nicolini, 2012, S. 80–81). Der Begriff «peripher» weist auf eine Vielzahl an Positionen, welche Mitglieder in Bezug auf ausgeführte Tätigkeiten einnehmen können. Dabei geht es weniger um einen einheitlichen Verlauf ins Zentrum als um die Anerkennung der Tatsache, dass Praktiken an unterschiedlichen sozialen Orten ausgeübt werden, von denen jeder unterschiedliche Macht und Einfluss hat (Nicolini, 2012, S. 81). Indem jede Praktik die an ihr beteiligten Personen auf unterschiedliche Positionen verteilt, sehen sich die Praktizierenden mit spezifischen Erwartungen, Grenzen und Möglichkeiten hinsichtlich eines «angemessenen» Handelns konfrontiert, womit sie unweigerlich gegeneinander ausgespielt werden. Lernen beinhaltet daher auch, allmählich verschiedene Perspektiven zu erkennen, die eigene Perspektive mit den Augen anderer zu sehen und sich an die gemeinsamen Konventionen der Praktik zu halten, denn alleine das Arbeiten an einem gemeinsamen Objekt führt keineswegs zwangsläufig zu Konsens (Alkemeyer & Buschmann, 2017, S. 14).

Der Begriff der Praxisgemeinschaft wurde von Lave und Wenger (1991, S. 98) als ein Beziehungsnetzwerk zwischen den am situierten Lernen beteiligten Akteuren und Aktivitäten eingeführt, primär um der traditionellen Vorstellung entgegenzuwirken, dass sich Lehren und Lernen zwischen zwei Personen (Meister und Lehrling) abspielt (Nicolini, 2012, S. 86–87). Später entwickelt Wenger (1998, S. 47) das Konzept der Praxisgemeinschaft zu einem sozialen Konstrukt weiter, das über die Merkmale des gegenseitigen Engagements, der gemeinsamen Anstrengungen, der geteilten Ressourcen und einer gemeinsamen Lerngeschichte gekennzeichnet ist (Nicolini, 2012, S. 90). Nicolini (2012) sieht in der Verbindung der Begriffe «Praxis» und «Gemeinschaft» die Gefahr, dass darüber der prozessuale, temporäre und konflikthafte Charakter von Praktiken überfärbt werden könnte. Entsprechend betont er die Ansicht, dass Praktiken – nicht die Gemeinschaften – Sozialität und Netzwerke erzeugen und aufrechterhalten. Angelehnt an Nicolini wird der Begriff der Praxisgemeinschaften im Rahmen dieser Arbeit dennoch aufgegriffen und verwendet, da er unterstreicht, dass eine Praktik nur für diejenigen als solche gilt, die sie anzuerkennen vermögen: Bei Praxisgemeinschaften handelt es sich danach um Gemeinschaften von Praktizierenden, die laufend damit beschäftigt sind, sich innerhalb der Praktik zu positionieren (Nicolini, 2012, S. 92–95).

Zusammenfassend entstehen affektive, ästhetische und ethische Bindungen und Urteile innerhalb einer Praxisgemeinschaft in der Konvergenz unterschiedlicher (Macht-)Positionierungen und als Resultat ständiger Verhandlungen (Gherardi, 2019, S. 148–149), weshalb sie als bedeutender Mechanismus der Aufrechterhaltung von Praktiken angesehen werden: Durch Demonstrationen, Korrekturen, Kritik oder Sanktionen entwickeln die Praktizierenden über die Zeit gemeinsam normative Strukturen, woran sie ihr Handeln orientieren. Diese «Didaktik der Praxis» führt dazu, dass sich Handlungsstile an normative Erwartungen anpassen, welche insofern gegenseitig Handlungsmöglichkeiten schaffen und gleichzeitig Spielräume begrenzen (Alkemeyer & Buschmann, 2017, S. 20–21). Dies unterstreicht, dass das Soziale einer Praktik nicht in der Intersubjektivität steckt, sondern in ihrer Repetivität über zeitliche und räumliche Grenzen hinweg, welche durch ein kollektiv inkorporiertes praktisches Wissen ermöglicht wird (Reckwitz, 2003, S. 292). Vor dem Hintergrund des Verständnisses von Praktiken als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln ist zu betonen, dass sich die Verbundenheit zwischen Subjekt und Objekt sowie die damit einhergehenden Bindungen und Urteile im Moment und im Raum der Handlung selbst entfalten und die Praxis (mit)konstituieren (Gherardi, 2019, S. 174). Damit ist die Aufrechterhaltung einer bestimmten Art des Praktizierens immer mehr als Reproduktion: Die Aushandlung affektiver, ästhetischer und ethischer Urteile stellt eine endogene Veränderungsdynamik dar, über welche Praktiken in ihrer Ausübung stetig verfeinert werden (Gherardi, 2019, S. 169). So bezeichnet Gherardi (2019) mit *formativeness* einen «knowing process realized through a doing that, while it does, invents the way of doing» (S. 169).

3.2.4 Praxistheoretisches Forschungsverständnis

Die Grundzüge des im Rahmen der vorliegenden Arbeit eingenommenen praxistheoretischen Verständnisses lassen die Schwierigkeit erahnen, eine Praktik in Worte zu fassen – sowohl für Praktizierende, wie insbesondere auch für Forschende, denen es an Zugang und beschreibendem Vokabular mangelt (Gherardi, 2011, S. 54). Da praktisches Wissen ferner zu einem grossen Teil unaussprechlich bzw. den Praktizierenden nur subsidiär bewusst ist, sind Repräsentationen von Praktiken immer limitiert (Gherardi, 2009a, S. 124). Dies bedeutet jedoch nicht, dass Praktiken gänzlich unzugänglich sind. Czarniawska (2018) folgend wird die Auffassung vertreten, dass eine externe Person die Organisation bzw. Aspekte des Organisierens nicht besser verstehen kann als dies Praktikerinnen und Praktiker tun, aber die externe Person kann eine andersartige Perspektive auf miterlebte Ereignisse einbringen. Ein fortlaufender Dialog über die sich entfaltenden organisationalen Praktiken ist zur Erlangung eines vertieften Verständnisses hilfreich und inspirierend, da die forschende Person Ereignisse von aussen nach innen und die praktizierende Person von innen nach aussen zu sehen vermag (Vásquez et al., 2012, S. 160)[16]. Insofern werden Instrumente zur Erhebung und Analyse von Daten (vgl. Kapitel 4) als Mittel zur intersubjektiven Erforschung (Vásquez et al., 2012, S. 157) organisationaler Praktiken verstanden und angewendet.

[16] Natürlicherweise sind Differenzen zwischen diesen Perspektiven zu erwarten, welche es zu diskutieren und zu respektieren (Czarniawska, 2018, S. 59, 65–66) sowie in den erhobenen und wiedergegebenen Daten auszuweisen gilt (McDonald, 2018, S. 209).

Vordergründiges Ziel des Autors ist es, mit den am Forschungsprojekt beteiligten Praktikerinnen und Praktikern eine dialogische Beziehung aufzubauen, in welcher beide Parteien von der Arbeit der anderen profitieren können.

Ferner folgt aus den bisherigen Ausführungen zur methodologischen Positionierung, dass die im Rahmen der vorliegenden Arbeit intendierte Repräsentation von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen selbst eingebettet in eine Textur unterschiedlicher Praktiken erfolgt. Einerseits ist der Autor als forschende Person in Forschungspraktiken involviert (Gherardi, 2019, S. 224). Forschen als Praktik umfasst eine Vielzahl von in einer soziomateriellen Umgebung situierten Aktivitäten, um sich mit der Welt auseinanderzusetzen und dabei ein abstraktes Verständnis über sie zu entwickeln (angelehnt an Charmaz, 2025, S. 233): Forschen geschieht im Austausch mit Forschungsteilnehmenden, Kolleginnen und Kollegen, in der Interaktion mit Daten, unter dem Einfluss institutioneller Vorgaben etc. Die dabei eingenommenen Perspektiven, angewendeten Theorien und Methoden der Wissenserzeugung – bzw. die Art und Weise, Organisationen und Organisieren zu betrachten und zu beschreiben – beeinflussen, wie unterschiedliche Realitäten von Praktiken des Wissensmanagements geformt und verstanden werden (angelehnt an Gherardi, 2019, S. 224). Andererseits wird der Autor als forschende Person in die untersuchten organisationalen Praktiken involviert. Das Ausmass der Involvierung hängt dabei vom gewählten Instrument der Datenerhebung ab, wobei gerade im Falle von an der Arbeitspraxis teilnehmenden Formaten zu bedenken ist, dass die forschende Person sich in diese einbringt bzw. Teil davon wird. Insofern ist das erhobene Datenmaterial und die daraus gewonnenen Erkenntnisse als situierte und partielle Darstellung der untersuchten Praktiken zu betrachten (Charmaz, 2025, S. 236; Gherardi, 2019, S. 242–244).

Das Verständnis der Erforschung von Praktiken als ein situiertes Handeln in einer komplexen Praktik-Textur aufnehmend, ist die Erhebung und Analyse von Daten im Rahmen der vorliegenden Arbeit inspiriert durch einen konstruktivistischen Grounded-Theory-Ansatz nach Charmaz (2000, 2025), verstanden als systematischer, aber flexibler Rahmen zur Erhebung und Analyse qualitativer Daten (Charmaz, 2025, S. 2). Dieser grenzt sich wie folgt von den Positionen nach Glaser und Strauss (1967) ab:

> I assume that neither data nor theories are discovered either as given in the data or the analysis. Rather, we are part of the world we study, the data we collect, and the analyses we produce. We *construct* our grounded theories through our past and present involvements and interactions with people, perspectives, and research practices. (Charmaz, 2025, S. 16)

Der konstruktivistische Grounded-Theory-Ansatz wird zur Erforschung von Praktiken in zweierlei Hinsicht als besonders geeignet erachtet. Erstens weist er eine hohe Passung zum gewählten praxistheoretischen Handlungsverständnis auf: Der Ansatz geht davon aus, dass es multiple Realitäten gibt, dass Daten in der Interaktion mit dem Feld konstruiert werden und dass Forschende in Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial analytische Kategorien und in weiteren Schritten theoretische Erklärungen entwickeln (Charmaz, 2025, S. 236). Dies spiegelt die zuvor dargelegte Auffassung, dass die Repräsentation von Praktiken eine

Konstruktion ist, die sich im Zusammenspiel unterschiedlicher Elemente und eingebettet in eine komplexe Textur von Praktiken vollzieht. Zweitens unterstützt der konstruktivistische Grounded-Theory-Ansatz dabei, den Forschungsgegenstand über eine rein deskriptive Darstellung hinaus vor dem Hintergrund grundlegenderer Fragestellungen und Sichtweisen zu thematisieren (angelehnt an Charmaz, 2025, S. 244–245). Das initiale Codieren lenkt den Blick zunächst auf Handlungen und Abläufe – als sichtbare Aspekte von Praktiken in bestimmten Situationen. Durch konstantes Vergleichen werden fortlaufend analytische Unterscheidungen herausgearbeitet und verfeinert (Charmaz, 2025, S. 133). Unterstützt durch die grundlegende Frage, worum es in den betrachteten Daten geht («What is this data a study of?»), wird es möglich, zunehmend von einzelnen Episoden und/oder konstruierten Kategorien zu abstrahieren und sich den mit Praktiken verbundenen Verständnissen und deren Wirkungen anzunähern. In diesem Sinne fungiert der Grounded-Theory-Ansatz nach Charmaz (2000, 2025) in der vorliegenden Arbeit als Leitlinie und abstrakte Verfahrenslogik, die eine schrittweise Theoretisierung der Praxis ermöglicht.

Die bisherigen Ausführungen zur methodologischen Positionierung aufgreifend ist das im Zuge der vorliegenden Arbeit eingenommene Forschungsverständnis insbesondere durch die folgenden Grundsätze charakterisiert (angelehnt an Charmaz, 2025; Gherardi, 2019):

- Der Forschungsprozess wird als fliessend, interaktiv und offen betrachtet. Dabei sind Forschende Teil dessen, was sie untersuchen (Charmaz, 2025, S. 316–317; Gherardi, 2019, S. 224).
- Die Richtung einer Analyse ergibt sich weder aus vordefinierten, mechanischen Vorgehensweisen noch aus objektiv den Daten inhärenten Bedeutungen, sondern durch die Interaktion von Forschenden mit ihren Daten, Vergleichen und am Forschungsprozess beteiligten Personen (Charmaz, 2025, S. 317).
- Der Forschungsprozess strebt nach einem abstrakten Verständnis historisch, kulturell und sozial situierter Daten. Ziel ist es, ein interpretatives Verständnis der betrachteten Welt zu konstruieren (Charmaz, 2025, S. 231, 236, 336).

Diese Grundsätze werden in späteren Ausführungen mit Bezug auf die konkreten Methoden zur Erhebung und Analyse von Daten näher dargelegt (vgl. Kapitel 4.3 bis Kapitel 4.5).

3.3 Konzeptionelle Forschungsfragen

In diesem Kapitel werden die konzeptionellen Forschungsziele und die damit verbundenen Forschungsfragen dargelegt, welche sich aus der Einnahme einer praxistheoretischen Perspektive auf das Wissensmanagement bei Personalabgängen ergeben.

3.3.1 Die Entfaltung von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen

Ausgehend vom Forschungsinteresse des Erhalts und der Weiterentwicklung von Wissen bei Personalabgängen wurde im Zuge der Literaturaufarbeitung festgestellt, dass mit

Personalabgängen verbundene Aspekte des Wissensmanagements – trotz der Interdisziplinarität des weiteren Forschungsfeldes (z. B. Lehner, 2021, Kapitel 3) – vordergründig vor dem Hintergrund eines sozial-kognitivistischen Verständnisses organisationalen Lernens und Wissens thematisiert und erforscht werden. Übergeordnet wird mit der vorliegenden Forschungsarbeit entsprechend das Ziel verfolgt, das Wissensmanagement bei Personalabgängen aus einer praxistheoretischen Perspektive zu erforschen. Daraus ergibt sich eine erste übergreifende Forschungsfrage:

K1: Wie entfalten sich organisationale Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen?

Mit «Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen» sind typische, situationsübergreifende Weisen des Handelns, deren materielle Verankerung sowie damit verbundenes praktisches Wissen gemeint (Kapitel 3.1.1), die sich im Falle von Personalabgängen abspielen, um bestehendes, mit ausscheidenden Personen assoziiertes Wissen zu erhalten und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Im Sinne des erarbeiteten «Rahmenmodells Wissensmanagement bei Personalabgängen» (Kapitel 2.2.3) stehen alle Phasen im Fokus der Betrachtung. Es wird bewusst darauf verzichtet, die Forschungsfrage auf bestimmte Phasen, Methoden oder Instrumente zu reduzieren, um deren Zusammenspiel zu berücksichtigen.

3.3.1.1 Materielle Verankerung

Der Zugang zu sich entfaltenden Praktiken startet bei beteiligten (menschlichen und nichtmenschlichen) Elementen und mit ihnen verbundenen Tätigkeiten und Handlungen in gegebenen Strukturen und Prozessen. In der bisher aufgearbeiteten Literatur finden sich verschiedenste Hinweise zu den an Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen beteiligten Personen und deren einzunehmende Rollen bzw. wahrzunehmende Verantwortlichkeiten. Besonders thematisiert werden ausscheidende Personen und deren ermöglichende Rolle; nachfolgende Personen in der Rolle der Prozesstreibenden; deren Führungspersonen als Initiierende; sowie Begleitpersonen in der Rolle von Fachberatenden, Coaches oder als administrative Unterstützung (z. B. Ackermann, 2020b, S. 135, 139; Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 216–218, 223; Krancher, 2020, S. 205; Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 151; Orians, 2025, S. 267–269; Rehage, 2015, S. 114–115, 117; Schorta, 2020a, S. 118–124, 2020b, S. 104–107).

Ein praxistheoretischer Zugang zum Wissensmanagement bei Personalabgängen kann diese Diskussion in zweierlei Hinsicht bereichern. Erstens ist der Begriff der «Rolle» als Zuschreibung an menschliche Praktikelemente häufig mit einem eher statischen und individualistischen Verständnis verbunden. Ausgehend von einem Handlungsverständnis als situiertem, emergentem Prozess (Gherardi, 2019, S. 9–11) und unter Rückbezug auf die Konzeption situierten Lernens als legitime periphere Beteiligung (Lave & Wenger, 1991, S. 29) erscheint aus praxistheoretischer Perspektive der Begriff der – im Zuge des Praktizierens situativ hervorgebrachten – «Positionen» anschlussfähiger (vgl. Kapitel 3.2.1.1 i. V. m. Kapitel 3.2.3). Damit rücken die Fragen ins Zentrum, welche unterschiedlichen Positionen den

Mitgliedern einer Praxisgemeinschaft im Verlauf einer sich entfaltenden Praktik zukommen (können), wie diese Positionierungen hervorgebracht und stabilisiert werden und wie sie wiederum auf den weiteren Verlauf der Praktik einwirken.

Zweitens wird insbesondere aus einer posthumanistischen Perspektive deutlich, dass den an Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen beteiligten, nichtmenschlichen Elementen bislang vergleichsweise wenig Beachtung zukam. Aus der aufgearbeiteten Literatur kann auf einen hohen Stellenwert von elektronischen und/oder physischen Dokumenten geschlossen werden, in welchen Wissen von ausscheidenden Personen festgehalten ist bzw. in welchen deren Wissen im Rahmen von Wissensmanagement-Aktivitäten festgehalten wird. Davon zeugen insbesondere die unterschiedlichen Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagement mit einem Fokus auf die Sicherung von Wissen, welche im Falle von Personalabgängen bezwecken, Wissen zu dokumentieren bzw. die erarbeiteten Wissensdokumentationen verbleibenden oder nachfolgenden Personen zur Verfügung zu stellen (vgl. Kapitel 2.2.4 und Kapitel 2.2.5). Mithilfe dieser Methoden soll gerade das implizite Wissen von Organisationsmitgliedern bei Eintritt oder in Antizipation von Personalabgängen externalisiert bzw. kollektiv zugänglich gemacht und festgehalten werden – etwa in Protokollen (z. B. Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 253–254; Peet et al., 2010, S. 77–78), Wissenskarten bzw. Mindmaps (z. B. Ackermann, 2020b, S. 133–135; Erlach & Müller, 2020c, S. 159–161; Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 221; Sumbal et al., 2017, S. 915), Geschichten (z. B. North, 2016, S. 51; Pawlowsky, 2019, S. 240; Thier, 2020, S. 121), Erfahrungsberichten (z. B. North, 2016, S. 275–279; Pawlowsky, 2019, S. 242; Probst et al., 2013, S. 135–137), Schulungsunterlagen (Bittner & Leimeister, 2016, Kapitel 5), Arbeits- bzw. Prozessbeschreibungen (z. B. North, 2016, S. 269–273) oder kombinierte Formen von Wissensdokumentationen in geteilten Ablagen- und Arbeitsbereichen (z. B. Krisor et al., 2013, S. 242; Sumbal et al., 2017, S. 915). Diesem stark sozial-kognitivistisch geprägten Verständnis organisationalen Lernens *von* Organisationen folgend kann und soll sich die Externalisierung von implizitem Wissen innerhalb bewusst gestalt- und kontrollierbaren, kollektiven Dialog- und Reflexionsräumen vollziehen (z. B. Crossan et al., 1999, S. 528–529; Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 26–27, 83–85, 109).

Aus praxistheoretischer Perspektive zielen die erwähnten Methoden und Instrumente darauf ab, Artefakte so zu formen, dass in ihnen Aspekte auszuführender Handlungen verankert und nach einem Personalabgang für nachfolgende bzw. verbleibende Personen als Orientierung und Handlungsanregung mobilisierbar werden. Wird Wissensmanagement bei Personalabgängen unter stärkerer Berücksichtigung der Materialität und ihres Beitrags zum kollektiven Tun betrachtet (Gherardi, 2011, S. 55–56; Reckwitz, 2003, S. 291; Schreyögg & Geiger, 2016, S. 492), rücken die Fragen in den Vordergrund, inwiefern im Verlauf einer sich entfaltenden Praktik solche – und weitere – Effekte wirksam werden, wie diese hervorgebracht und stabilisiert werden (können) und wie sie wiederum auf den weiteren Verlauf der Praktik einwirken. Um dies zu untersuchen wird Handeln als dynamische, sich entfaltende Beziehung in einer soziomateriellen Umgebung verstanden (vgl. Kapitel 3.2.1), wobei Handlungsfähigkeit als Resultat der situierten Verbundenheit unterschiedlicher Elemente von Praktiken konzeptualisiert wird (vgl. Kapitel 3.2.2).

Aus der im Rahmen der vorliegenden Arbeit eingenommenen praxistheoretischen Perspektive leitet sich hinsichtlich der materiellen Verankerung von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen die folgende Unterfrage der ersten Forschungsfrage ab:

K1.1: Zu welchen Wirkungsentfaltungen tragen – in der betrachteten Praktik (vgl. Frage K1) – elektronische und/oder physische Dokumente bei, in denen Aspekte der von den ausscheidenden Personen ausgeführten Handlungen verankert sind bzw. verankert werden sollen?

3.3.1.2 Praktisches Wissen

Aus dem Rahmenmodell Wissensmanagement bei Personalabgängen (Kapitel 2.2.3) sowie aus den konkretisierenden Methoden und Instrumenten (Kapitel 2.2.4 und 2.2.5) ergibt sich eine Vorstellung, wie Bestrebungen zur Planung, Durchführung und Kontrolle des Wissensmanagements bei Personalabgängen idealtypisch verlaufen könnten bzw. aus einer sozialkognitivistischen Lern- und Wissensperspektive im Grundsatz verlaufen sollten. Ferner ist insbesondere aus den Ausführungen zur strategischen Rahmung zu entnehmen, dass Aktivitäten des Wissensmanagements bei Personalabgängen übergeordnet auf die Erreichung strategischer Organisationsziele auszurichten ist, worauf basierend bestehendes Wissen situativ bewahrt, überwunden, neu kombiniert und/oder weiterentwickelt werden muss (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 213; Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 129, 139; Orians, 2025, S. 270–279). Aus einer praxistheoretischen Perspektive stellen sich auch hier die Fragen, inwiefern (a) diese grundsätzlichen Vorgehensweisen und damit verbundene Verständnisse in der tatsächlich gelebten Arbeitspraxis gespiegelt sind und dabei insbesondere (b) Abweichungen zu den aufgearbeiteten Modellen und Methoden erkennbar sind. Um die beobachtbaren Handlungen einer Praktik – und damit deren Abweichungen von bestehenden Modellen und Methoden (vgl. Kapitel 2.2) – zu verstehen, ist das damit verbundene praktische Wissen im Sinne einer geteilten Logik der Praxis (Reckwitz, 2003, S. 291–292) zu untersuchen, welches es den an einer Praktik beteiligten Personen ermöglicht, routinemässig angemessen zu handeln. Aufgrund des in der gesichteten Literatur dominierenden sozial-kognitivistischen Lern- und Wissensverständnisses gibt es bislang wenig bis keine Auseinandersetzungen mit Aspekten des praktischen Wissens von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen. Entsprechend soll es im Zuge der vorliegenden Arbeit einer genaueren Betrachtung unterzogen werden. Mit Blick auf die (Nicht-)Vornahme bestimmter Handlungen des Wissensmanagements bei Personalabgängen sowie hinsichtlich der Rechtfertigung dieser Bestrebungen interessieren insbesondere Aspekte des methodischen und des motivational-emotionalen Wissens (Gherardi, 2009b, S. 356–357, 2011, S. 54–55; Reckwitz, 2003, S. 292). Damit gemeint ist vor dem Hintergrund der methodologischen Positionierung (vgl. Kapitel 3.2.3) ein minimaler Konsens über einerseits die ethischen und ästhetischen Kriterien der Prozeduren zur Handlungsvollbringung der betrachteten Praktik sowie andererseits über die Sinnhaftigkeit der im Zuge dieser Praktik vorgenommenen individuellen bzw. kollektiven Handlungen (Gherardi, 2009b, S. 356–357, 2011, S. 54–55).

Aus der im Rahmen der vorliegenden Arbeit eingenommenen praxistheoretischen Perspektive leitet sich hinsichtlich des praktischen Wissens als geteilte Logik und als normativen

Charakter von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen die folgende, zweite Unterfrage der ersten Forschungsfrage ab:

K1.2:Wie gestalten sich – in der betrachteten Praktik (vgl. Frage K1) – der minimale Konsens über die ethischen und ästhetischen Kriterien sowie über die Sinnhaftigkeit des Praktizierens?

Hinsichtlich der Relevanz der aufgeworfenen Forschungsfragen verschiebt die erste Unterfrage (K1.1) den Fokus weg von einem rein technischen Einsatz von Dokumenten (als neutrale «Wissensspeicher») hin zu deren aktiven Teilhabe an unterschiedlichen Praktiken, während es die Beantwortung der zweiten Unterfrage (K1.2) erlaubt, das Zustandekommen, die Variation oder das Ausbleiben bestimmter Handlungsvollzüge nicht als Abweichung von Vorgaben oder idealtypischen Modellen, sondern als Ausdruck situativer Ordnungen zu erfassen. Insofern ergänzt die Beantwortung der Forschungsfragen die bestehende Literatur um neue Erklärungsperspektiven hinsichtlich der Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen. Die aufgeworfenen Forschungsfragen laden dazu ein, dieses nicht als technokratische Ablaufschemata, sondern als ein dynamisches, materiell und sozial eingebettetes Geschehen zu erforschen und zu verstehen.

3.3.2 Der Beitrag von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zum Spannungsfeld zwischen Reproduktion und Neuinterpretation anderer Praktiken

Mit Bestrebungen zum Erhalt und zur Weiterentwicklung von Wissen bei Personalabgängen wird vordergründig die Stabilisierung von Arbeitsabläufen bezweckt, aus welchen bestimmte Personen ausscheiden. Gleichsam wird in der aufgearbeiteten Literatur davor gewarnt, das Wissensmanagement bei Personalabgängen verkürzt als reines Erhalten von bestehendem Wissen zu betrachten: Gegenteilig ist im Umgang mit Personalabgängen, ausgehend von den strategischen Organisationszielen, einerseits zu klären, welches Wissen erhalten und welches Wissen überwunden werden soll, sowie andererseits zu überlegen, wie Möglichkeiten für Neukombinationen und Weiterentwicklungen des bestehenden Wissens erschlossen werden können (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 213; Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 129, 139; Orians, 2025, S. 270–279).

Aus einer praxistheoretischen Perspektive liegen Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen insofern quer zu anderen Arbeitspraktiken[17], als dass sich Praktiken des Wissensmanagements in unterschiedlichsten Arbeitskontexten entfalten, um die Fortführung und Weiterentwicklung von Praktiken zu unterstützen, in welche die ausscheidenden Personen involviert sind bzw. waren. Bei diesen Anbindungen kann es sich sowohl um kurze Überschneidungen handeln, etwa beim punktuellen «Gespräch über» die Arbeitstätigkeiten, als auch um längere Überlagerungen, etwa wenn Arbeitstätigkeiten zusammen ausgeführt werden. Im Rahmen der Aufarbeitung eines praxistheoretischen Handlungsverständnisses

[17] Im weiteren Verlauf der Arbeit wird das Wort *Arbeits*praktiken als Hilfestellung verwendet, um Praktiken im Arbeitsumfeld ausscheidender Personen zu bezeichnen und sie terminologisch von Praktiken des Wissensmanagements abzugrenzen.

wurde ersichtlich, dass Verknüpfungen zwischen Praktiken – materialisiert in an ihnen beteiligten Personen und Artefakten – sowohl deren Stabilisierung als auch Variation befördern können: Dies konkret, indem sie einerseits Handlungen verbinden und in Erinnerung rufen (Gherardi, 2011, S. 58) und indem sie andererseits Veränderungen in einer Praktik an andere Praktiken weitergeben (Hui, 2017, S. 60–61).

Aus der Aufarbeitung von Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen wurde ersichtlich, dass Stabilisierungen und/oder Variationen bestehender Arbeitsabläufe über die Schaffung von Dialogräumen zwischen ausscheidenden und verbleibenden bzw. nachfolgenden Personen bezweckt werden (insb. Kapitel 2.2.4). Aus den im Zuge der Literaturaufarbeitung gesichteten Publikationen bleibt in der Summe jedoch weitgehend offen, wie Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen konkret zur Stabilisierung oder Variation anderer Arbeitspraktiken beitragen. Es ist unklar, was sich in diesen Dialogräumen abspielt bzw. wie innerhalb dieser Dialogräume Wissen reflektiert, festgehalten und/oder verbleibenden bzw. nachfolgenden Personen zugänglich gemacht wird. Entsprechend soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Verbindung zwischen Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen und anderen Arbeitspraktiken hinsichtlich der Art und Weise untersucht werden, wie sich diese gegenseitig mobilisieren und insbesondere erstere auf letztere einwirken. Konkret stellen sich die Fragen, wie (a) Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zur Stabilisierung und Veränderung anderer Arbeitspraktiken führen und – in Verbindung zur Forschungsfrage K1.2 – wie (b) das Spannungsverhältnis zwischen Reproduktion und Neuinterpretation an der Verbindung der betrachteten Praktiken verhandelt wird.

Aus der im Rahmen der vorliegenden Arbeit eingenommenen praxistheoretischen Perspektive leitet sich damit hinsichtlich des Beitrags von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zum Spannungsfeld zwischen Reproduktion und Neuinterpretation anderer Praktiken die nachfolgende, zweite übergreifende Forschungsfrage ab:

K2: Wie tragen organisationale Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zur Stabilisierung und Variation von Praktiken bei, in welchen die ausscheidenden Personen bedeutend integriert sind/waren?

Während bestehende Arbeiten zum organisationalen Wissensmanagement bei Personalabgängen den Fokus stärker auf die Ausgestaltung des Wissensmanagements selbst legen, ist dessen Auswirkung auf die Arbeit der am Personalabgang beteiligten Personen bislang weniger erforscht. Die im Rahmen dieser Arbeit eingenommene Perspektive beschränkt sich indes nicht auf eine isolierte Betrachtung von Prozessen, Methoden oder Instrumenten, sondern richtet ihr Augenmerk unter anderem darauf, wie diese in Bezug zu anderen Praktiken stehen. Die Forschungsfrage K2 lädt dazu ein, Wissensmanagement nicht als von der alltäglichen Arbeit organisational abgrenzbare bzw. abgegrenzte Aktivität, sondern als Bestandteil organisationaler Reproduktions- und Veränderungsdynamiken einer grösseren Praktik-Textur zu betrachten.

Die praktische Relevanz der aufgeworfenen Forschungsfragen wird mit der Vorstellung des Untersuchungskontexts und der Ableitung empirischer Forschungsfragen dargelegt.

4 Forschungsdesign und methodische Umsetzung

Unter Berücksichtigung der methodologischen Positionierung wird in diesem Kapitel der Untersuchungskontext vorgestellt und eingegrenzt (Kapitel 4.1). Darauf basierend werden die konzeptionellen Forschungsfragen in empirische Forschungsfragen überführt (Kapitel 4.2). Anschliessend widmet sich das vorliegende Kapitel der Strategie und den Instrumenten zur Datenerhebung (Kapitel 4.3) und Datenauswertung (Kapitel 4.4). Das Kapitel schliesst mit einer zusammenfassenden Übersicht über das methodische Vorgehen (Kapitel 4.5).

4.1 Untersuchungskontext

Mit der vorliegenden Forschungsarbeit wird übergeordnet das Ziel verfolgt, das Wissensmanagement bei Personalabgängen aus einer praxistheoretischen Perspektive zu erforschen (vgl. Kapitel 2.4). Ausgehend von einem Praktikverständnis als situierter und emergenter Prozess (vgl. Kapitel 3.2.1) ist das Wissensmanagement in situ aus der Dynamik der Interaktionen entstehend zu betrachten: Um Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen (vgl. Forschungsfrage K1) als situierte Aktivität zu erforschen, wird der Untersuchungskontext entsprechend auf eine bestimmte Organisation beschränkt. Konkret erfolgt die Datenerhebung bei einer Verwaltungseinheit der schweizerischen Bundesverwaltung, welche nachfolgend anonymisiert porträtiert wird.

4.1.1 Portrait Verwaltungseinheit

Die betrachtete Verwaltungseinheit nimmt hoheitliche Aufgaben wahr, für die ausschliesslich der Bund zuständig ist. Entsprechend ist ein Teil des Personals in einem Monopolberuf tätig und verfügt über eine spezifische, auf die staatliche Tätigkeit ausgerichtete Ausbildung. Für diesen Teil des Personals gilt ein Rotationssystem, wie es als Methode zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen diskutiert ist (vgl. Kapitel 2.2.4). Die Rotationen gehen üblicherweise mit der Übernahme anderer Arbeitstätigkeiten einher und ziehen einen Standortwechsel nach sich. Sie erfolgen in einem Turnus von rund vier bis acht Jahren und dienen neben der Personal- und Organisationsentwicklung auch der Korruptionsprävention. Fortan benannt als «Mitarbeitendengruppe A» besetzen die Mitglieder dieser Gruppe die Mehrheit der zentralen Entscheidungs- und Führungspositionen in der Verwaltungseinheit. Die übrige Belegschaft der Verwaltungseinheit vereint eine Vielzahl an Berufsgruppen, die unter anderem in administrativen, handwerklich-technischen, logistischen, rechtlichen oder auch informatikbezogenen Tätigkeitsbereichen arbeiten. Diese Mitarbeitenden unterliegen nicht dem Rotationssystem und sind damit mehrheitlich unbefristet auf einer Stelle angestellt. Insbesondere in der zentralen Verwaltung sowie in klassischen Verwaltungsfunktionen ist die «Mitarbeitendengruppe B» personell in der Überzahl. Zwar unterscheiden sich die Angehörigen der Belegschaftsgruppen aufgrund ihrer beruflichen Hintergründe, Aufgabenprofile und Laufbahnmodelle teils deutlich, jedoch bestehen keine strukturellen Spannungsverhältnisse zwischen den Gruppen.

Die Beschäftigungsdauer der Mitarbeitenden ist in der Verwaltungseinheit insgesamt hoch. Darauf deuten sowohl die über mehrere Jahre stabile Kündigungsfluktuationsrate im tiefen einstelligen Prozentbereich als auch eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von ca. 15 Jahren über beide Belegschaftsgruppen hin. Besonders hohe Verweildauern zeigen sich bei Personen in einem Monopolberuf, dessen Laufbahn ausschliesslich innerhalb der betrachteten Verwaltungseinheit verläuft. Gleichzeitig ist das Durchschnittsalter der Belegschaft ebenfalls hoch. In den kommenden 10 Jahren wird erwartet, dass rund ein Drittel der derzeitigen Belegschaft das Pensionsalter erreichen wird.

4.1.2 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Die Kontaktaufnahme mit der Verwaltungseinheit erfolgte im Herbst 2023. Basierend auf einem initialen Forschungskonzept des Autors wurde mit den für Personal- und Organisationsentwicklung verantwortlichen Kaderangestellten ein Projektplan erarbeitet, der die übergeordneten Ziele sowie den Umfang der Zusammenarbeit festhält. Damit verbunden erfolgten unterschiedliche Absprachen zur Präzisierung des Untersuchungsgegenstandes.

Eine erste Eingrenzung bezieht sich darauf, dass vordergründig Personalabgänge von Mitarbeitenden mit Monopolberuf betrachtet werden. Einerseits ist diese Mitarbeitendengruppe charakteristisch für die betrachtete Verwaltungseinheit, da deren Mitglieder die Strukturen, Abläufe und die Kultur der Verwaltungseinheit wesentlich prägen. Andererseits ist aufgrund der regelmässig stattfindenden Rotationen innerhalb dieser Mitarbeitendengruppe davon auszugehen, dass Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen stärker ausgeprägt und damit besser zugänglich sind, als dies in der anderen Mitarbeitendengruppe der Fall wäre.

Eine zweite Eingrenzung bezieht sich, dem Forschungsinteresse folgend, auf die Betrachtung von Personalabgängen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Konkret wird die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Pensionierungen oder bei der letzten Rotation vor einer bevorstehenden Pensionierung untersucht. Im Fokus stehen dabei langjährige Mitarbeitende der Verwaltungseinheit, die über spezifische Expertise verfügen (vgl. Kapitel 2.2.2).

Eine dritte und letzte Eingrenzung des Untersuchungskontextes betrifft das Tätigkeitsfeld der betrachteten Mitarbeitenden. Eine diesbezügliche Eingrenzung ist insofern notwendig, als dass sich die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen – insbesondere mit Blick auf dessen konkrete Umsetzung (vgl. Kapitel 2.2.4 und 2.2.5) – in Abhängigkeit der beruflichen Tätigkeit der betroffenen Personen deutlich unterscheiden kann. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird ein Fokus auf Tätigkeiten mit Büroarbeitscharakter gelegt, wodurch insbesondere handwerklich-technische oder logistische Tätigkeitsbereiche ausgeschlossen werden. Diese Wahl ist sowohl sachlogisch begründet – da Schlüsselfunktionen innerhalb der Verwaltungseinheit primär durch planerische, steuernde und administrative Aufgaben geprägt sind – als auch pragmatisch durch die Zugänglichkeit entsprechender Mitarbeitender und Arbeitsprozesse motiviert.

Gegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit sind damit Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen in der porträtierten Verwaltungseinheit der schweizerischen Bundesverwaltung, eingeschränkt auf Personalabgänge von (a) Personen mit Monopolberuf, die (b) infolge Pensionierung bzw. infolge der letzten Rotation vor Pension auftreten, sowie (c) Mitarbeitende betreffen, welche grösstenteils Tätigkeiten mit Büroarbeitscharakter ausüben. Nachfolgend wird beschrieben, wie in der betrachteten Verwaltungseinheit Wissensmanagement verankert und spezifisch bei Personalabgängen organisiert wird.

4.1.3 Wissensmanagement in der Verwaltungseinheit

Die Verantwortung für Themen des Wissensmanagements ist innerhalb der Verwaltungseinheit auf unterschiedliche Stellen verteilt: Einerseits wird Wissensmanagement innerhalb einer ämterübergreifenden Steuerungseinheit für die gesamte Verwaltungseinheit bearbeitet. Innerhalb dieser nimmt eine Organisationseinheit eine stärker technologieorientierte Perspektive ein, während – den Hauptparadigmen des Wissensmanagements entsprechend (Vera et al., 2011, S. 155–156) – sich eine andere Organisationseinheit verantwortlich für die organische Sichtweise zeichnet, mit einem Fokus auf Menschen, Gruppendynamiken und soziale und kulturelle Faktoren. Innerhalb der der Verwaltungseinheit angehörigen Ämter findet sich diese Aufteilung erneut, wobei die ämterübergreifende Steuerungseinheit Vorgaben und Handlungsempfehlungen erlässt, welche innerhalb der Ämter deren Bedürfnissen und Gegebenheiten entsprechend umgesetzt werden.

Mit Blick auf die spezifische Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen existieren zum Zeitpunkt der Untersuchung über die Verwaltungseinheit hinweg weder formal geregelte noch als Empfehlung erarbeitete Abläufe oder Strukturen. Seitens der Bundesverwaltung besteht ein freiwilliges Workshopangebot, welches sich dem Erhalt von Wissen bei Personalabgängen widmet. Ferner wurden zum Zeitpunkt der Untersuchung seitens der ämterübergreifenden Steuerungseinheit unterschiedliche Hilfestellungen erarbeitet, unter anderem eine Intranet-Themenseite und eine Checkliste. Diese Angebote sind – wie auch vergleichbare Instrumente innerhalb der verschiedenen Ämter – der Belegschaft in der Breite jedoch unbekannt. Insgesamt ist es Sache der von Personalabgängen betroffenen Mitarbeitenden und deren Arbeitsteams, die für sie passend erscheinenden Massnahmen zu planen und umzusetzen.

Personalabgänge in der betrachteten Mitarbeitendengruppe A sind grösstenteils auf Stellenwechsel infolge des Rotationssystems oder auf Pensionierungen zurückzuführen, während Kündigungen oder Entlassungen selten auftreten. Infolge der langfristigen Personalplanung sämtlicher Mitarbeitender mit Monopolberuf sind prinzipiell nicht nur Personalabgänge infolge von Pensionierungen, sondern auch bedingt durch interne Rotationen zeitlich im Voraus absehbar. Eine zentrale Plan- und Koordinierungsstelle informiert die betroffenen Mitarbeitenden jeweils über anstehende Rotationen. Danach liegt es weitgehend in der Verantwortung der ausscheidenden und nachfolgenden Person bzw. deren Arbeitsteams, die anstehenden Personalwechsel inhaltlich auszugestalten. Die sich in diesem Zusammenhang abspielenden Praktiken des Wissensmanagements sind in der Verwaltungseinheit

vordergründig durch bilaterale Übergabegespräche geprägt und werden von den Mitarbeitenden als «Wissenstransfer» oder «Funktionsübergabe»/«Funktionswechsel» bezeichnet. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird mit der Bezeichnung «Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben» (abgekürzt «Praktik des Wissenstransfers») auf typische, situationsübergreifende Weisen des Handelns im Kontext des Wissensmanagements bei Personalabgängen im Untersuchungskontext verwiesen[18].

Basierend auf der methodologischen Positionierung und der Absteckung des Untersuchungskontextes werden nachfolgend die konzeptionellen Forschungsfragen (vgl. Kapitel 3.3) in empirische Forschungsfragen überführt.

4.2 Empirische Forschungsfragen

Die bisherigen Ausführungen zusammenfassend soll mit dem Forschungsprojekt auf empirischer Ebene ein Bild darüber entstehen, wie sich die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben in der oben porträtierten Verwaltungseinheit abspielt und wie sie mit anderen Praktiken interagiert – stets ausgehend von Personalabgängen infolge Pensionierung bzw. Rotation vor Pensionierung von Mitarbeitenden mit Monopolberuf. Entsprechend kann die konzeptionelle, übergreifende Forschungsfrage K1 (vgl. Kapitel 3.3.1) in die nachfolgende empirische Forschungsfrage überführt werden:

E1: Wie entfaltet sich in der betrachteten Verwaltungseinheit die Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben von Mitarbeitenden mit Monopolberuf infolge deren Pensionierung oder Rotation vor Pensionierung?

Da die Unterfragen der ersten Forschungsfrage den Bezug zur übergeordneten Frage in ihrer Formulierung tragen (vgl. Kapitel 3.3.1), erübrigt sich an dieser Stelle eine Anpassung an den zuvor beschriebenen Untersuchungskontext. Der Vollständigkeit halber werden die Unterfragen der ersten Forschungsfrage nachfolgend unverändert aufgeführt, wobei mit Blick auf deren Herleitung auf die Ausführungen zu den konzeptionellen Forschungsfragen verwiesen wird (vgl. Kapitel 3.3.1):

E1.1: Zu welchen Wirkungsentfaltungen tragen – in der betrachteten Praktik (vgl. Frage E1) – elektronische und/oder physische Dokumente bei, in denen Aspekte der von den ausscheidenden Personen ausgeführten Handlungen verankert sind bzw. verankert werden sollen?

E1.2: Wie gestalten sich – in der betrachteten Praktik (vgl. Frage E1) – der minimale Konsens über die ethischen und ästhetischen Kriterien sowie über die Sinnhaftigkeit des Praktizierens?

Um schliesslich zu ergründen, wie sich die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben und andere Arbeitspraktiken – in denen den ausscheidenden Personen eine

[18] Diese «Praktik des Wissenstransfers» stellt selbst eine Textur unterschiedlicher Praktiken dar, welche mit der vorliegenden Arbeit als zeitlich-räumliche weniger ausgedehnte soziale Phänomene (vgl. Kapitel 3.2.2) rekonstruiert werden (vgl. Kapitel 5.5).

bedeutende Position zukommt – gegenseitig mobilisieren, bedarf es einer Analyse deren Verbindungen. Vordergründig interessiert dabei, wie die Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben zur Stabilisierung oder Variation anderer Arbeitspraktiken beiträgt (vgl. Forschungsfrage K2, Kapitel 3.3.2). Der methodologischen Positionierung folgend (vgl. Kapitel 3.2.2) wird die Bestimmung und Isolierung der Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben als eine vom Forschungsinteresse geleitete, heuristische Entscheidung betrachtet, die sich einerseits auf den theoretisch-methodischen Rahmen der Arbeit stützt und sich andererseits danach richtet, was in der betrachteten Verwaltungseinheit bei Personalabgängen der Mitarbeitendengruppe A als «Praktik» definiert ist (basierend auf Gherardi, 2019, S. 192). Ausgehend von der betrachteten Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben ist es einer flachen Ontologie folgend möglich, den miteinander verbundenen und voneinander abhängigen Praktiken innerhalb ihrer Praktik-Textur zu folgen und deren Verbindungen und Brüche über weitere Analysen zu erschliessen (Gherardi, 2019, S. 55, 193–195). Entsprechend kann die konzeptionelle, übergreifende Forschungsfrage K2 (vgl. Kapitel 3.3.2) in die nachfolgende empirische Forschungsfrage überführt werden:

E2: Wie trägt in der betrachteten Verwaltungseinheit die Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben von Mitarbeitenden mit Monopolberuf infolge deren Pensionierung oder Rotation vor Pensionierung zur Stabilisierung und Variation von Praktiken bei, in welchen die ausscheidenden Personen bedeutend integriert sind/waren?

Ergänzend zur theoretischen Relevanz der aufgeworfenen Forschungsfragen (vgl. Kapitel 3.3.3) wird an dieser Stelle auf die praktische Relevanz der empirischen Forschungsfragen eingegangen. In dieser Hinsicht ist festzuhalten, dass die Beschreibung und Analyse von Praktiken und deren Wirkung – wie oft in der Organisationsforschung (Gherardi, 2019, S. 204–205) – darauf abzielt, die beschriebenen Praktiken einer Reflexion und Weiterentwicklung zugänglich zu machen. Insofern wird aus der Perspektive der am Forschungsprojekt beteiligten Praktikerinnen und Praktiker das Ziel verfolgt, über die Reflexion der beschriebenen Praktiken einen diskursiven Raum über deren Modalitäten zu schaffen, woraus gegebenenfalls Verhaltensveränderungen entstehen können (Gherardi, 2019, S. 222–223). In Ergänzung zu der in der aufgearbeiteten Literatur dominierenden, sozial-kognitivistischen Perspektive auf das Wissensmanagement bei Personalabgängen wird ein praxistheoretisches Forschungsprogramm – welches das Wissensmanagement in seiner Situiertheit betrachtet und die historischen, kulturellen und sozialen Dimensionen des Lernens stärker berücksichtigt – dafür als besonders geeignet angesehen (vgl. Kapitel 2.4 i. V. m. Kapitel 3.2). Auch wenn die mit der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse auf den spezifischen Untersuchungskontext der vorgestellten Verwaltungseinheit bezogen sind, können sie dennoch über diesen hinaus von Relevanz sein: Gerade für Organisationen mit vergleichbaren kulturellen, sozialen und strukturellen Merkmalen – etwa im Hinblick auf ein verwaltungsnahes Umfeld, Mitarbeitende in Monopolberufen und/oder Personalrotationssystemen (vgl. Kapitel 4.1) – können die Ergebnisse als Impulse dienen, um vor deren Hintergrund die Entfaltung und Auswirkungen des Wissensmanagements bei Personalabgängen kritisch zu analysieren und einer Reflexion zugänglich zu machen.

Basierend auf dem dargestellten Untersuchungskontext und den empirischen Forschungsfragen wird nachfolgend das Vorgehen zur Erhebung (Kapitel 4.3) und Auswertung (Kapitel 4.4) von Daten vorgestellt und begründet.

4.3 Datenerhebung[19]

Vorliegendes Kapitel widmet sich dem Vorgehen zur Datenerhebung. Nach einer überblicksartigen Darstellung des Erhebungsdesigns (Kapitel 4.3.1) werden dessen Bausteine in den Folgekapiteln (Kapitel 4.3.2 bis Kapitel 4.3.4) detaillierter ausgeführt. Das Kapitel schliesst mit forschungsethischen Achtungspunkten der Datenerhebung (Kapitel 4.3.5).

4.3.1 Überblick über das Erhebungsdesign

Ausgangspunkt und Basis der Untersuchung bildet das Shadowing (Czarniawska, 2007, 2018) von Handlungsvollzügen im Arbeitskontext zweier langjährig beschäftigter Mitarbeitender, die ihre Funktion infolge anstehender Pensionierung bzw. einer Rotation vor der Pensionierung an Nachfolgepersonen übergeben. Die Shadowings folgen dabei der Praxis des «Wissenstransfers», erstrecken sich aber auch auf damit in Verbindung stehende Handlungsvollzüge anderer Praktiken, um deren Zusammenhänge zu erforschen. Das aus den Shadowings hervorgehende Datenmaterial wird durch *Interviews to the Double* (ITTD) (Nicolini, 2009a) um idealisierte Beschreibungen ergänzt, womit ein Zugang zu den normativen Orientierungen der Praktik erschlossen wird. Eine Rückkopplung und Vertiefung der aus den Shadowings und ITTD gewonnenen Eindrücke, erarbeiteten Darstellungen und Interpretationen erfolgt einerseits über Erzählworkshops (Erlach & Müller, 2020a) sowie andererseits über flankierende Gespräche und Interviews mit unterschiedlichen Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit. Die Datenerhebung richtet sich nach den Grundsätzen des theoretischen Samplings (Charmaz, 2025, Kapitel 8). Abbildung 12 fasst das Erhebungsdesign überblicksartig zusammen.

[19] Die Einreichung und Diskussion einer früheren Version des vorliegenden Kapitels waren Gegenstand des Leistungsnachweises im Kolloquium «Organization Studies» an der Universität St.Gallen, betreut durch Prof. Dr. Julia Nentwich und Prof. Dr. Chris Steyaert.

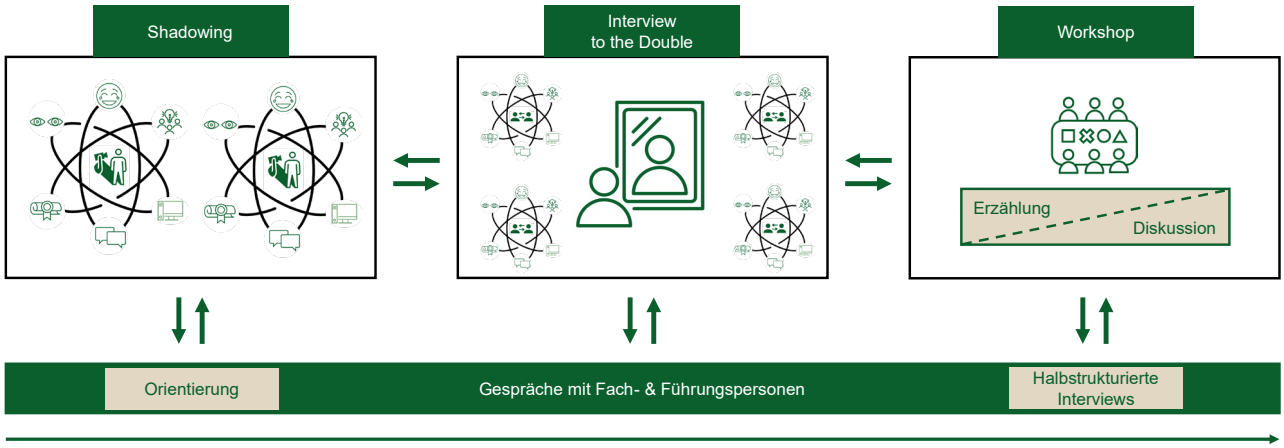


Abbildung 12: Erhebungsdesign[20]

Tabelle 1 zeigt auf, in welchem Umfang und Zeitrahmen die erwähnten Instrumente der Datenerhebung eingesetzt wurden. Detailliertere Angaben zum Umfang und Zeitpunkt der durchgeführten Shadowings, Interviews und Workshops sowie den daran beteiligten Personen finden sich in Anhang 2.

Tabelle 1: Überblick Datenerhebung

Erhebungsinstrument	*Beteiligung*	*Länge*	*Zeitraum*
Shadowing von Handlungsvollzügen -Personalmarketing & -selektion -Wissensmanagement	 Personen in 3 Praktiken	 ca. 58 h ca. 47 h	Mai 2024 bis Januar 2025
Interviews -to the Double -mit Fach- & Führungspersonen	 8 Personen 10 Personen	 ca. 11 h ca. 9 h	Juni 2024 bis Februar 2025
Erzählworkshops	14 Personen	ca. 9 h	August 2024 bis März 2025

Mit einem Bezug zur methodologischen Positionierung und den empirischen Forschungsfragen werden nachfolgend die hinter den erwähnten Instrumenten der Datenerhebung stehenden Überlegungen dargelegt (vgl. Kapitel 4.3.2 bis Kapitel 4.3.4). Im Fokus stehen deren Funktionsweise, intendierten Wirkungen und Potenziale, zu beachtende Herausforderungen, sowie deren praktische Anwendung im Untersuchungskontext.

4.3.2 Shadowing von Handlungsvollzügen

Mit der methodologischen Positionierung wird aufgezeigt, dass hinter der Vorstellung von Praktiken als kollektiv wissende, in einer soziomateriellen Umgebung eingebettete Handlungen die Annahmen stehen, dass (a) Handeln einer situierten und kontingenten Logik entspricht und dass (b) Wissen als praktische Tätigkeit von menschlichen und

[20] Eigene Abbildung, unter Verwendung dreier Icons von Noun Project (https://thenounproject.com/): «Shadowing Icon» von Yu luck (CC BY 3.0); «Self Awareness» von jumiati (CC BY 3.0); und «workshop» von Dolores Qi (CC BY 3.0)

nichtmenschlichen Elementen interaktiv konstruiert wird (Gherardi, 2019, S. 31–32). Um diese Positionierung im Rahmen der Datenerhebung aufzugreifen, wird Handeln schwerpunktmässig *in situ* aus der Dynamik der Interaktionen entstehend betrachtet. Konkret geschieht dies über die Beschattung von Handlungsvollzügen, die dem organisationalen Wissensmanagement im Kontext von Personalabgängen zuzurechnen sind.

4.3.2.1 Konzeptionelle Überlegungen

Generell umfasst Shadowing eine Gruppe von Beobachtungsmethoden, üblicherweise assoziiert mit der Begleitung von Personen über einen gewissen Zeitraum, um etwas über deren alltägliche Erfahrungen und Praktiken zu erfahren (Gill et al., 2014, S. 70). Geprägt wurde der Begriff durch Wolcott (2003 [1973]), der einem Schulleiter folgte und von dessen Kollegium als «Schatten» bezeichnet wurde (Czarniawska, 2018, S. 59–60). In ihrer Literaturrecherche differenziert McDonald (2005) Shadowing in drei Arten. Erstens kann Shadowing als Lehr-/Lerntechnik eingesetzt werden, um Lernenden direkte Erfahrungen zu vermitteln und sie in der Einnahme einer neuen Rolle zu unterstützen, was besonders im Gesundheits- und Bildungsbereich verbreitet ist. Als Instrument der quantitativen Forschung wird Shadowing zweitens eingesetzt, um das Verhalten von Personen anhand vordefinierter Kategorien zu erfassen. Das klassische Beispiel aus der Organisationsforschung ist die Arbeit von Walker et al. (1956), welche das Verhalten von Mitarbeitenden in einem Automobilmontagewerk anhand von sechs Dimensionen aufzeichneten. Als Instrument der qualitativen Forschung kann Shadowing drittens von Forschenden verwendet werden, um die Welt aus der Perspektive einer anderen Person zu verstehen (McDonald, 2005, S. 461–464). Dieses Verständnis von Shadowing wurde in der Organisationsforschung erstmals durch Mintzberg (1973) angewendet, welcher CEOs mit dem Ziel begleitete, den Inhalt und Zweck ihrer Rollen zu verstehen und dabei sowohl qualitative als auch quantitative Daten sammelte (McDonald & Simpson, 2014, S. 5). Davon geblieben ist dem Forschungsfeld kurzfristig die Technik der strukturierten Beobachtung (Mintzberg, 1970), während der qualitative Teil erst später durch Czarniawska (2007) aufgenommen wurde (McDonald, 2018, S. 206).

Insgesamt wird Shadowing in der Organisationsforschung als vielversprechende Technik angesehen, um dem mobilen, dezentralen und computervermittelten Charakter des zeitgenössischen Organisierens und Managens gerecht zu werden (Czarniawska, 2008, S. 10, 2014b). Besondere Beachtung gilt dabei der Zweierbeziehung zwischen beschatteter und beschattender Person, welche dynamische und vielfältige Perspektiven auf organisationale Ereignisse ermöglicht. Einerseits stellt die beschattete Person einen Fokus der Betrachtung dar, durch deren Mobilität sich für die beschattende Person immer neue Umgebungen («Fenster») erschliessen (Czarniawska, 2008, S. 10–11). Andererseits werden die erschlossenen Umgebungen in mehrfacher Weise wahrgenommen und verarbeitet; neben einem sich gegenseitigen Beobachten, beobachten die beschattete und die beschattende Person auch, was um sie herum geschieht (Czarniawska, 2018, S. 69). Um diesen Vorteil in der Untersuchung organisationaler Praktiken zu verdeutlichen kann Shadowing mit anderen Techniken zur Datenerhebung verglichen werden, welche in der Organisationsforschung breit angewendet werden und dem Shadowing in wesentlichen Grundannahmen ähnlich

sind – Interviews sowie stationäre und teilnehmende Beobachtungen (Czarniawska, 2018; McDonald, 2018)[21].

In der Wiedergabe von Resultaten einer *Interviewstudie* stützen sich Forschende auf Inhalte, welche ihnen von organisationalen Akteuren berichtet wurden. Es ist die interviewte Person, welche organisationale Handlungen miterlebt hat und darüber entscheidet, welche Daten in welcher Art und Weise auf gegebene Fragen berichtet werden (McDonald, 2018, S. 208). Mit einer *stationären Beobachtung* nimmt die forschende Person eine eigene Perspektive auf organisationale Handlungen ein und kann mehr Kontrolle über die zu erhebenden Daten ausüben, verliert damit aber die organisationsinterne Perspektive und Stimme (McDonald, 2018, S. 208). Bezogen auf Management- und Organisationsstudien bringen stationäre Beobachtungen ferner die Herausforderung mit sich, dass sie sich – zumindest für definierte Zeitrahmen – auf einen physischen Ort beschränken. In vielen Fällen erfolgt das Managen und Organisieren jedoch an unterschiedlichen Orten, in einer Kette fragmentierter Handlungen (Czarniawska, 2018, S. 57). Hinzu kommt, dass die physische Anwesenheit handelnder Personen nicht zwingend notwendig ist bzw. computergestützt erfolgen kann (Czarniawska, 2018, S. 57). Im Rahmen einer *teilnehmenden Beobachtung* hat die forschende Person sowohl aus einer internen als auch einer externen Perspektive Zugang zu organisationalen Handlungen und Narrativen, jedoch weiterhin nur eine Stimme (McDonald, 2018, S. 208). Eine teilnehmende Beobachtung impliziert im Falle von Management- und Organisationsstudien zudem, dass die forschende Person managen bzw. organisieren muss, was wiederum voraussetzt, dass sie über die im Forschungsfeld notwendigen Kompetenzen verfügt oder diese leicht erlernbar sind (Czarniawska, 2018, S. 54).

Im Vergleich dieser Datenerhebungstechniken betont McDonald (2018) zusammenfassend, dass Shadowing es Forschenden ermöglicht, Daten zu organisationalen Handlungen und Erzählungen aus unterschiedlichen Perspektiven und mit unterschiedlichen Stimmen einzufangen. Shadowing-Daten enthalten Beobachtungsdaten über das Umfeld und Normen ähnlich wie stationäre Beobachtungsdaten, enthalten Meinungen und Vorstellungen der Organisationsmitglieder ähnlich wie Interviewdaten, und enthalten Reaktionen der forschenden Person auf sich entfaltende organisationale Handlungen ähnlich wie teilnehmende Beobachtungsdaten (McDonald, 2018, S. 207). Das Spezielle beim Shadowing ist, dass diese Daten alle auf einmal erhoben werden, womit sie in einer andersartigen Beziehung zueinanderstehen, als wenn dieselben Daten in unterschiedlichen Studien erhoben würden: Shadowing ist mobil, eröffnet Einblicke in das «Unsichtbare» (im Sinne des Alltäglichen, Informellen, Unterbewerteten oder Regelwidrigen) einer Organisation, findet im Zuge des Praktizierens statt, und ermöglicht schliesslich eine wechselseitige Reflexion zwischen der beschattenden und der beschatteten Person (McDonald, 2005, S. 457–458, 2018, S. 216). Damit ist Shadowing besonders geeignet, um Forschungsfragen zu adressieren, bei denen nicht das Individuum, sondern soziale Beziehungen (Gill et al., 2014, S. 70) bzw. kontextualisierte Handlungen (McDonald, 2005, S. 470) analysiert werden.

[21] Czarniawska (2014a, S. 44) folgend wird bei direkten Beobachtungstechniken zwischen teilnehmender und nicht-teilnehmender Beobachtung unterschieden, wobei letztere stationäre Beobachtungen und Shadowing einschliesst.

Shadowing muss dabei nicht auf die Beschattung von Personen und Handlungen beschränkt sein, sondern kann sich auch auf (Quasi-)Objekte beziehen. Die Begleitung von Objekten wird gewöhnlich mit der Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) in Verbindung gebracht (Czarniawska, 2014a, S. 57–62; Gherardi, 2019)[22]: So verfolgte etwa Latour (2000, Kapitel 2) die Transformation von im Amazonaswald entnommenen Bodenproben in wissenschaftliche Abhandlungen und Adolfsson (2005) folgte der Luft und dem Wasser in Stockholm, um die Aufrechterhaltung ihrer Qualität zu erforschen. Bruni (2005) prägte das Shadowing von Software, indem er die Einführung eines elektronischen Patientendossiers in einem italienischen Krankenhaus untersuchte. Dazu wollte er strukturierte Beobachtungen bestimmter Ereignisse durchführen. Geleitet von der Erkenntnis, dass das Computersystem – als Quasi-Objekt – zwar immer präsent, aber nur sporadisch erlebbar war, entschied Bruni, sich einen Monat lang von der Software durch die Organisation führen zu lassen (Bruni, 2005, S. 362–363). Angewendet auf praxistheoretische Forschungsarbeiten bedeutet das Shadowing von Objekten, dass die forschende Person entweder einem Artefakt durch die Organisation folgt oder am Ort eines Artefakts verweilt. In beiden Fällen soll der Fokus auf die materielle Praxis die forschende Person mit weiteren (menschlichen oder nichtmenschlichen) Praktikelementen und Prozessen konfrontieren und aufzeigen, wie Interaktionen um Artefakte den Verlauf der Praxis konstruieren (Bruni, 2005, S. 363; Gherardi, 2019, S. 211–212). Ferner wurden im Rahmen der methodologischen Positionierung (Kapitel 3.2.1) Forschungsarbeiten vorgestellt, die sich der Verfolgung unterschiedlicher Objekte – Arteriosklerose (Mol, 2002), alkoholischer Lebererkrankungen (Law & Singleton, 2005), Lachs (Joks & Law, 2017; Law & Lien, 2013), sowie Blut (Wittock et al., 2019) – widmen und diese als vielfältige und fliessende Entitäten begreifen, die nicht stabil und unabhängig sind, sondern mehr Bedeutung in sich tragen, als von Akteuren beabsichtigt wird. Von diesem Verständnis ausgehend kann ein Shadowing von Objekten wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, wie eine bestimmte Praktik ein vorläufig begrenztes Artefakt hervorbringt und wie lange dieses seine Stabilität behält, ehe es in etwas anderes zerfliesst (Gherardi, 2019, S. 215).

Vor dem Hintergrund der methodologischen Positionierung dient Shadowing im Rahmen der vorliegenden Arbeit zusammenfassend nicht primär der Dokumentation individueller Handlungen, sondern eröffnet einen empirischen Zugang zu Praktiken als situiertem, kollektiv wissendem Handeln innerhalb einer soziomateriellen Infrastruktur (vgl. Kapitel 3.2.1). Da Handeln in dieser Perspektive einer situierten und kontingenten Logik folgt und Wissen als praktische Tätigkeit in Interaktionen zwischen menschlichen und nichtmenschlichen Elementen hervorgebracht wird (vgl. Kapitel 3.2.2), ist ein Erhebungsinstrument erforderlich, das Wissensmanagement im Kontext von Personalabgängen im Moment des Praktizierens beobachtbar macht. Das Shadowing von Handlungsvollzügen unterstützt dies, indem es einen Zugang zur Sequenzialität und Situationsgebundenheit des Handelns sowie zu materiellen Artefakten als konstitutive Bestandteile der Praxis eröffnet. Damit ermöglicht Shadowing, das Wissensmanagement bei Personalabgängen als fortlaufende, verteilte und relational hergestellte Praxis zu betrachten. Die ausscheidenden Personen (vgl. Kapitel 2.2.2 i. V. m. Kapitel 4.1.2) fungieren dabei als beweglicher, initialer Zugangspunkt, ausgehend

[22] Entsprechend werden «Artefakte» in diesem Unterkapitel teils als Objekte bezeichnet.

von welchem sich die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben erschliessen und rekonstruieren lässt (vgl. Kapitel 3.2.2 i. V. m. Kapitel 4.1.3).

4.3.2.2 Herausforderungen

Das Shadowing, sei es von Personen, Objekten oder Handlungsvollzügen bringt eine Reihe von Herausforderungen mit sich. Nachfolgend werden in der Literatur diskutierte Schwierigkeiten für an Shadowings beteiligte Personen sowie im Forschungsprozess zu berücksichtigende Achtungspunkte benannt.

Erstens kann Shadowing sowohl für die beschattende als auch für die beschattete Person ein psychisches Unbehagen bewirken, da die Methodik mit Gewohntem (Forschen bzw. Arbeiten) bricht. Für Forschende kann die berufliche Identität bedroht sein, da Shadowing ein grosses Mass an Unvorhersehbarkeit und daher Improvisationskünste erfordert (McDonald & Simpson, 2014, S. 16). Für beschattete Personen werden unterschiedliche – insbesondere auch positive – Auswirkungen festgestellt (Czarniawska, 2008, S. 11). Es ist davon auszugehen, dass ein Shadowing, bedingt durch regelmässige Fragen der forschenden Person, weniger die Art und Weise beeinflusst, wie beschattete Personen handeln als wie sie laufende Ereignisse interpretieren; was einst Selbstverständnis war, kann zum Gegenstand der Reflexion oder gar zu Selbstkritik werden (Czarniawska, 2018, S. 61–62; Wolcott, 2003, S. 11). Klar ist, dass die Charakteristika des Shadowings eine Reihe spezifischer forschungsethischer Fragestellungen mit sich bringt (B. Johnson, 2014).

Zweitens muss der Zugang zum Forschungsfeld laufend neu ausgehandelt werden. Dies sowohl zu neuen Personen bzw. Artefakten, die im Rahmen des Shadowings getroffen werden, wie auch mit bereits beschatteten Personen, da sich Shadowings in der Regel über einen längeren Zeitraum erstrecken, einen gewissen Arbeitsaufwand nach sich ziehen und/oder da die Präsenz einer forschenden Person unangenehm sein kann (Czarniawska, 2008, S. 11, 2014a, S. 76; McDonald, 2005, S. 458). Czarniawska (2014a) betont, dass der Zugang zum Feld und die erfolgreiche Positionierung von Forschenden in der Feldarbeit ein tiefes Verständnis der geltenden sozialen Dynamiken und eine fortlaufende Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle erfordern. Entscheidend für eine gelingende Feldarbeit ist beispielsweise, wie Forschende von den praktizierenden Personen beobachtet bzw. wahrgenommen werden, wie Macht- und Statusunterschiede im Forschungsprozess adressiert werden, oder schliesslich, dass sich Forschende frühzeitig von möglichen Interessen distanzieren, welche Dritte über die Studienteilnehmenden haben könnten (Czarniawska, 2014a, S. 78–82). Auf persönlicher Ebene kann eine enge Beziehung Zugangshürden abbauen, bei anderen Personen aber zu Misstrauen und damit verbunden Zurückhaltung in ihren Äusserungen führen (Czarniawska, 2018, S. 61).

Drittens sehen verschiedene Forschende im Festhalten und Kontextualisieren der beobachteten Ereignisse und der eigenen Gedanken eine gewichtige physische und mentale Herausforderung. Einerseits ist die forschende Person ständig in Bewegung und muss dabei mit der Geschwindigkeit erfahrener Organisationsmitglieder mithalten. Czarniawska (2008, S. 11) empfiehlt das Verfassen von Notizen (wenn man sitzt), das Diktieren von Reflexionen

(wenn man allein ist), sowie das Aufschreiben von Gedanken am Ende des Tages. McDonald (2005, S. 460) empfiehlt, die täglichen Feldnotizen mit einer Tonaufnahme zu ergänzen, um die Notizen später detaillierter und reichhaltiger zu kontextualisieren und die erhaltenen Eindrücke zu bewahren, welche sich mit zunehmendem Insiderwissen schnell ändern können. Andererseits verbinden Erklärungen der beschatteten Person die sich entfaltenden Situationen mit vergangenen und/oder zukünftigen Handlungen, Einstellungen, Pläne etc., was eine laufende, provisorische Datenanalyse erfordert, um die beschattete Person zu den Erlebnissen zu befragen (McDonald, 2018, S. 213). Diesbezüglich wird mit «going native» in der Shadowing-Literatur die Gefahr beschrieben, aufgrund des langanhaltenden Kontakts zu beschatteten Personen den Fokus auf die Forschungsfrage(n) und eine kritische Haltung bei deren Beantwortung zu verlieren (B. Johnson, 2014, S. 31–32; McDonald, 2005, S. 459). Entsprechend wichtig ist eine (initiale und laufende) Rollenklärung zwischen den beteiligten Parteien.

Dass die durch Shadowing erhobenen Daten weniger stark durch die Interessen oder intellektuelle Agenda der beschatteten oder beschattenden Person gesteuert sind (vgl. oben) ist schliesslich in unterschiedlicher Hinsicht zu relativieren. Zum einen bestimmen die Bewegungen der beschatteten Person die potenziell zu erhebenden Daten, wobei aufgrund der vielen Eindrücke immer nur ein Bruchteil der Erlebnisse aufgezeichnet werden kann (McDonald & Simpson, 2014, S. 14). Zum anderen muss selbst diese Datenmenge im Rahmen analytischer und interpretativer Prozesse durch Forschende drastisch reduziert werden, sodass sie im akademischen Diskurs eingebettet werden kann (McDonald, 2018, S. 214).

Insgesamt wird Shadowing häufig als emergente und improvisierte Art der Datenerhebung bezeichnet, welche im Voraus nur schwer plan- und vorhersehbar ist und dementsprechend viel Fingerspitzengefühl von Forschenden erfordert (Gill et al., 2014, S. 87). Die Aufarbeitung von wesentlichen Herausforderungen zeigt, dass der Erfolg von Shadowing zu einem gewichtigen Teil von der Aushandlung und Aufrechterhaltung einer funktionierenden Beziehung zwischen der forschenden Person und den am Shadowing beteiligten Personen abhängt (vgl. Kapitel 3.2.4). Nachfolgend wird die praktische Durchführung des Shadowing beschrieben. Strategien und konkrete Massnahmen im Umgang mit ethischen Fragestellungen sowie die Herausforderungen in Bezug auf das Anfertigen von Notizen, Reflexionen und provisorischen Datenanalysen werden zu einem späteren Zeitpunkt adressiert (vgl. Kapitel 4.3.5 und Kapitel 4.4.1).

4.3.2.3 Praktische Umsetzung

Abgeleitet aus den konzeptionellen Überlegungen besteht das Ziel der Shadowings darin, der gelebten Praxis des Wissensmanagements bei Personalabgängen zu folgen, um die darin zusammenfallenden Praktiken zu erschliessen (vgl. Kapitel 4.3.2.1 i. V. m. Kapitel 4.4.3.1). Aufgrund der Tatsache, dass es in der betrachteten Organisation keine für das Wissensmanagement bei Personalabgängen designierten Abläufe oder Systeme gibt, wurden die Shadowings ausgehend von Personen ausgestaltet, welche eine Stelle übergeben bzw. übernehmen. Konkret konnten vier Personen für die Durchführung der Shadowings

gewonnen werden: «Arne»[23] besetzte eine leitende Funktion im Personalmarketing und trat im Erhebungszeitraum (zweite Hälfte 2024) in Pension. «Carl» bekleidete eine leitende Funktion in der Personalselektion und übernahm im Erhebungszeitraum infolge einer Personalrotation eine neue Position. Arne und Carl waren in unterschiedlichen Organisationseinheiten tätig. Im Zuge der Nachbesetzung übernahm «Bill» die Funktion von «Arne», «Dirk» jene von «Carl». Sowohl Bill als auch Dirk sind langjährige Mitarbeitende der Verwaltungseinheit, waren vor der Übernahme der jeweiligen Funktion jedoch in einem thematisch anders gelagerten Arbeitskontext eingesetzt. Eine vereinfachte, anonymisierte Darstellung der organisationalen Einbettung der beschatteten Personen findet sich in Abbildung 13. Weitere Informationen zu den im Rahmen der Shadowings angetroffenen Personen finden sich in Anhang 2.

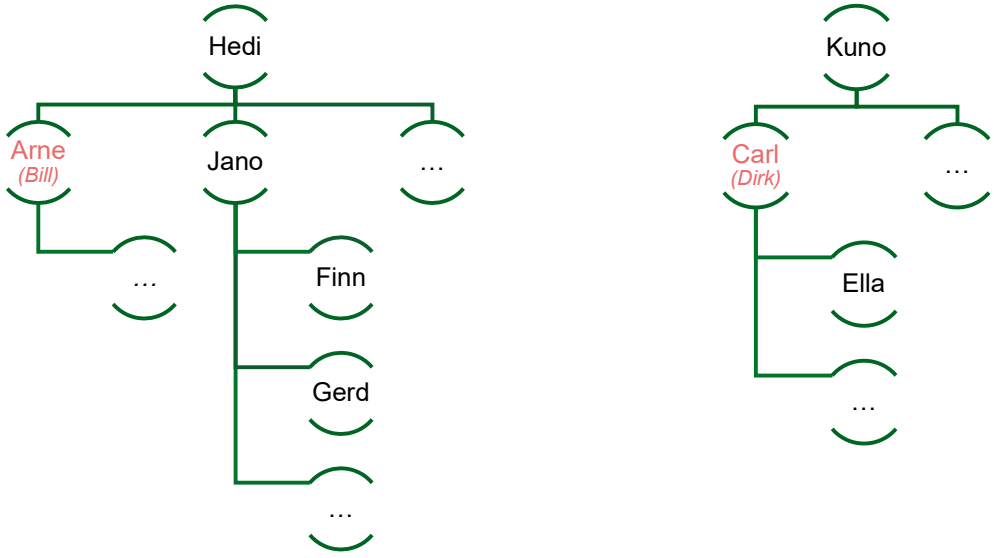


Abbildung 13: Organisationale Einbettung beschatteter Personen (vereinfachte, anonymisierte Darstellung)

Um die Shadowings auf wesentliche Zeiträume zu konzentrieren (Gill et al., 2014, S. 70), wurden die Personen in initialen Gesprächen[24] nach möglichen Zugängen gefragt, anlässlich welcher individuelle oder gemeinsame Aktivitäten mit Blick auf die Funktionsübergabe durchgeführt werden. Als erste Fixtermine wurden daraufhin jene Zeitfenster reserviert, welche die stellenverlassenden Personen mit ihren Nachfolgepersonen zur Einführung in deren Tätigkeitsfeld vereinbart haben (vgl. Kapitel 4.1.3). Ausgehend davon wurde laufend geprüft, zu welchen Anlässen zusätzliche Shadowings durchgeführt werden können (Vásquez et al., 2012, S. 149). Im Fokus standen dabei jene Arbeitskontexte, in denen die stellenverlassenden Personen involviert sind und welche daher in der ersten Phase der Shadowings schwergewichtig thematisiert wurden. Bei Arne (bzw. später Bill) ist dies die Organisation und Durchführung von Berufsmessen oder ähnliche Veranstaltungen, bei Carl (bzw. später Dirk) die Organisation und Durchführung von Selektionsübungen im Sinne eines Assessment-Centers, in der Verwaltungseinheit als «Live-Communication» bzw. «zentrale Assessments» betitelt.

[23] Sämtliche Namen sind anonymisiert.
[24] Weiterführende Informationen zur Ansprache der Personen und den besagten Vorbereitungsgesprächen finden sich in den Ausführungen zu forschungsethischen Achtungspunkten (vgl. Kapitel 4.3.5).

Hinsichtlich der konkreten Durchführung des Shadowings von Handlungsvollzügen sind, basierend auf dem dargelegten Forschungsverständnis (vgl. Kapitel 3.2.4) und der aufgearbeiteten Literatur zu Shadowing, die nachfolgenden Punkte bedeutsam: Soweit angebracht wurde die beschattete Person ermutigt, ihre Handlungen zu kommentieren, insbesondere wenn diese nur eingeschränkt beobachtbar sind (z. B. bei Tätigkeiten am Computer) (Gill et al., 2014, S. 72). Gleichzeitig wurde darauf geachtet, keine unnötige Aufmerksamkeit auf die forschende Person zu lenken, um Arbeitsabläufe nicht zu stören. Dies bedeutete unter anderem, sich den Gepflogenheiten des jeweiligen Beobachtungskontextes entsprechend zu kleiden und zu verhalten, ohne dabei unauthentisch aufzutreten (Czarniawska, 2018, S. 70; Gill et al., 2014, S. 79). Ein mit Blick auf die Datenauswertung bedeutsamer Bestandteil der Shadowings stellen Besprechungen mit angetroffenen Personen dar, die situativ in Pausen und vorrangig am Ende einer Shadowing-Einheit stattfanden. Dabei hatte der Autor Gelegenheit, Verständnisfragen zu klären und erste Gedanken zu den erlebten Episoden mit den beteiligten Personen auszutauschen (vgl. Kapitel 3.2.4 i. V. m. Kapitel 4.4.1). Diesbezüglich wurden Bitten dieser Personen – etwa um Einschätzungen, Feedbacks oder Empfehlungen – im Sinne eines gegenseitigen Gebens und Nehmens bestmöglich entsprochen (B. Johnson, 2014, S. 31), wozu auf konkrete Beobachtungen verwiesen wurde, um diese gemeinsam zu reflektieren (Gill et al., 2014, S. 84).

4.3.3 Interview to the Double (ITTD)

4.3.3.1 Konzeptionelle Überlegungen

Um Praktiken zu artikulieren und zu repräsentieren, greift Nicolini (2009a) auf das projektive «*Interview to the Double*» zurück. Die befragten Personen müssen dabei einem fiktiven Double detaillierte Anweisungen geben, sodass dieses sie bei der Arbeit vertreten kann, ohne dabei aufzufliegen. Neben solch einer initialen Aufforderung schlägt Gherardi (2019) vor, den Gesprächspartner:innen ein Beispiel anhand der eigenen Arbeit zu geben, welches auf bestimmte Aspekte wie beispielsweise Beziehungen und Gefühle fokussieren kann. Am Ende des Gesprächs ist es zudem möglich, die befragte Person um eine zusammenfassende und nach Wichtigkeit priorisierte Liste von Anweisungen zu bitten, um eine Reflexion über das Gesagte zu provozieren (Gherardi, 2019, S. 206).

Ein generelles Potenzial von projektiven Techniken besteht in einem relativ ungefilterten Zugang zur Wahrnehmung der befragten Personen, frei von Einschränkungen durch Rationalitätsüberlegungen, selektives Bewusstsein, soziale Einflüsse oder unbewusste Verdrängung (Gherardi, 2019, S. 207). Nach Lloyd (2014) eröffnet die Technik des ITTD eine Betrachtung organisationaler Praktiken «von innen», ausgehend von dem in ihnen eingebetteten Wissen, welches den befragten Personen primär im Moment des Praktizierens zugänglich ist. Die Aufforderung, ein fiktives Double zu instruieren, versetzt die befragte Person einerseits in eine nahe an ihrer Arbeitspraxis liegende Situation und ruft andererseits ein Gespräch zwischen praktizierenden Personen hervor – anstelle einer Interaktion, die von Forschenden gesteuert wird (Lloyd, 2014, S. 104). Entsprechend haben die mittels des ITTD erhobenen Daten zwei entscheidende Vorteile: Erstens bieten die Beschreibungen einen

Zugang zur lokalen Sprache und machen die Arbeit damit erzähl- und «sichtbar» (Gherardi, 2019, S. 208). Zweitens ist nach Gherardi (2019) und Nicolini (2009a) entscheidend, dass die Aufforderung die befragten Personen dazu veranlasst, eine stark idealisierte und narrative Beschreibung der Praktik aus einem bestimmten normativen und moralischen Blickwinkel zu verfassen. Im Monolog wird das «richtige» Verhalten thematisiert, während Mehrdeutigkeiten und Widersprüche des Alltags ausgeblendet werden. Über die Beschreibung dessen, was (nicht) getan werden sollte, gewinnen Forschende einen Zugang zur Normativität der gegebenen Praktik bzw. genauer zu minimal geteilten Grundsätzen und den sich damit manifestierenden praktischen Belangen (Gherardi, 2019, S. 208; Nicolini, 2009a, S. 204–206). Insbesondere aus letztgenanntem Grund bieten ITTD eine wertvolle Ergänzung zur Datenerhebung mittels Shadowings (z. B. in Moura & Bispo, 2021; Théron, 2020). Vor dem Hintergrund der methodologischen Positionierung adressiert der Einsatz von ITTD damit normative Orientierungen, über welche Praktiken sozial aufrechterhalten werden (vgl. Kapitel 3.2.3). Aufbauend auf den Shadowings können die miterlebten Handlungsvollzüge dadurch um idealisierte Beschreibungen der Praxis des «Wissenstransfers» ergänzt werden, welche als geteilte Massstäbe die sich entfaltende Praktik orientieren.

Diesen Potenzialen gegenüber stehen unterschiedliche Risiken und Limitationen, welche im Rahmen der Konzeption, Durchführung und Auswertung eines ITTD zu beachten sind: Um der Komplexität des situierten und kollektiven Wissens einer organisationalen Praktik gerecht zu werden, betonen verschiedene Forschende (etwa Gherardi, 2019, S. 207; Nicolini, 2009a; Sheridan et al., 2018), dass das ITTD nicht als alleinstehende Methode, sondern in Kombination mit anderen Techniken eingesetzt werden sollte. Dies ist damit begründet, dass sich die über ein ITTD erhobenen Daten darauf beschränken, was die befragten Personen über ihre Arbeit denken bzw. was sie sagen können (und wollen). Nicht alle Aspekte von Praktiken lassen sich indes in Erzählungen einbetten; insbesondere nicht das «Gefühl» für den Arbeitskontext (Sheridan et al., 2018). Mit Blick auf die Durchführung eines ITTD ist zu beachten, dass die zentrale Erzählaufforderung – durch die Beratung eines Doppelgängers persönliche Expertise zu demonstrieren – einschüchternd wirken kann. Es ist deshalb wichtig, im Vorfeld des Interviews eine Vertrauensbeziehung aufzubauen (Lloyd, 2014, S. 104). Zudem betonen Sheridan et al. (2018) die Wichtigkeit von ins Gespräch einleitenden Fragen, die sich auf den groben Arbeitskontext der befragten Person beziehen und ihr damit helfen, sich ins Gespräch einzufinden und Themen zu situieren. Hinsichtlich der Strukturierung des Interviews ist zu beachten, dass eine zu starke Steuerung die spätere Analyse von in den Erzählungen gesetzten Prioritäten erschwert – Interventionen durch die befragende Person sollten sich daher auf Nachfragen beschränken (z. B. «Wann?», «Wie?»), nicht aber auf Erklärungen zielen (z. B. «Wieso?») (Pimentel, 2021, S. 46). Werden die befragten Personen zudem aufgefordert, ihre Anweisungen in der zweiten Person zu geben, wird ein innerer Dialog gezielter provoziert und die Aufmerksamkeit für Details erhöht (Pimentel, 2021, S. 46).

In den mit einem ITTD gewonnenen Daten wird nicht selten eine grosse thematische Bandbreite in den Antworten von befragten Personen festgestellt, welche weit über die geforderte Beschreibung hinausgehen. Uribe-Jongbloed (2014) führt dies in seiner Befragung

einerseits darauf zurück, dass die Anweisung, ein Double vorzubereiten, von weiteren Interessen der befragten Personen überschattet werden kann. Zudem entstünden diese Anweisungen nicht aus einem Vakuum, denn die befragten Personen werden im Vorfeld über die Ziele des Forschungsprojekts informiert, kennen zentrale Themen-/Fragestellungen und es besteht ein Bewusstsein dafür, dass gemachte Aussagen ein grösseres Publikum erreichen können (Uribe-Jongbloed, 2014, S. 143–145). Anknüpfend an die oben beschriebenen Potenziale der Interviewtechnik können diese Reflexionen dahingehend interpretiert werden, dass das ITTD keine Praxis objektiv zu «simulieren» vermag, sondern dass mit den Gesprächen lediglich ein Austausch über bestimmte Praktiken hervorgerufen werden kann. Auch wenn sich dieser (imaginär) zwischen Praktizierenden abspielt, sind sich die befragten Personen der Interview- bzw. der Forschungssituation und der forschenden Person bewusst. Das ITTD ist keine objektive Datenerhebung, sondern eine soziale Interaktion, in welcher die forschende und interviewte Person beide eine aktive Rolle in der Konstruktion der besprochenen Themen spielen. Wie bereits die Durchführung von Shadowings spiegelt diese Methodenwahl zentrale Grundsätze eines praxistheoretischen Forschungsverständnisses, das den Forschungsprozess als fliessend, interaktiv und offen begreift und in dem sich die Richtung einer Analyse unter anderem aus der Interaktion zwischen Forschenden und am Prozess beteiligten Personen herausbildet (vgl. Kapitel 3.2.4, angelehnt an Charmaz, 2025, S. 316–317; Gherardi, 2019, S. 224).

4.3.3.2 Praktische Umsetzung

Ergänzend zu den Shadowings wurden acht ITTD mit Personen der Mitarbeitendengruppe A geführt. Die Interviewpartner waren nur teilweise in den gleichen Organisationseinheiten und Arbeitsbereichen tätig wie die im Rahmen der Shadowings angetroffenen Personen. Neben einer Anreicherung der Shadowing-Daten um «idealisierte» Beschreibungen (Gherardi, 2019, S. 208; Nicolini, 2009a, S. 204–206) konnte damit zusätzlich der Erhebungskontext ausgeweitet werden. Weitere Informationen zu den interviewten Personen und der jeweiligen Interviewdauer finden sich in Anhang 2.

Die Durchführung der ITTD erfolgte in halbstrukturierten Interviews, sodass die Gespräche mit einer groben Gesprächsstruktur geführt werden konnten, der Gesprächsfluss aber von der befragten Person bestimmt war. In der Einstiegsphase des Interviews wurde der Ablauf des Gesprächs skizziert, die Interviewtechnik umrissen und erste Fragen zum Arbeitskontext gestellt (Sheridan et al., 2018). Der Hauptteil beinhaltete die Erzählaufforderung, welche die befragten Personen vor die fiktive Situation stellt, dass sie für einen geheimen Einsatz ins Ausland versetzt wurden. Um unentdeckt zu bleiben, sollten sie den Autor instruieren, an ihrer Stelle eine Funktionsübergabe vorzunehmen (adaptiert von Lizier et al., 2023, S. 320–321). Nachfragen auf die initialen Erzählungen zielten darauf ab, detailliertere Beschreibungen der auszuführenden bzw. auszusprechenden Inhalte zu erhalten und mehr über eingesetzte Artefakte zu erfahren, wie zum Beispiel: «Was genau würde ich tun, wenn…?», «Welche Hilfsmittel nutzt du, um…?», «Mit wem würdest du darüber sprechen?» (Bryceson & Sheridan, 2022, S. 206–207; Sheridan et al., 2018; Théron, 2020, S. 35). Im Schlussteil der Interviews wurden, bei ausreichend vorhandener Zeit, Fragen aus den

halbstrukturierten Interviews mit Fach- und Führungspersonen aufgegriffen (vgl. nachfolgendes Kapitel) und, soweit möglich, an die zuvor thematisierten Inhalte angebunden. Der vollständige Interviewleitfaden ist Anhang 3 zu entnehmen. Mit Unterzeichnung der Einverständniserklärung (vgl. Anhang 5) wurden die Interviews audiobasiert aufgezeichnet und im Anschluss durch den Autor transkribiert.

4.3.4 Workshops und Interviews mit Fach- und Führungspersonen

Die Datenerhebung mittels Shadowings und ITTD wurde durch unterschiedliche Dialogformate begleitet. Daran beteiligt waren Mitarbeitende der Verwaltungseinheit, die zuvor weder im Rahmen der Shadowings noch als Teilnehmende der ITTD in die Forschungsarbeit einbezogen waren. Konkret wurden laufende Gespräche und halbstrukturierte Interviews mit Fach- und Führungspersonen sowie Workshops mit Arbeitsteams und am Thema interessierten Personen durchgeführt. Die Wahl dieser Instrumente folgt zwei miteinander verbundenen Begründungslinien.

Einerseits bieten diese Formate die Möglichkeit, Praktiken nicht ausschliesslich aus den in situ entfaltenden lokalen Interaktionen heraus zu betrachten und damit soziale Phänomene auf diese zu verkürzen (Nicolini, 2017, S. 101; Kapitel 3.2.2). Die Gespräche, Interviews und Workshops unterstützen insofern ein *zooming-out*, indem sie den Blick für Zusammenhänge schärfen, die über die unmittelbare zeitlich-räumliche Interaktion zwischen Praktikelementen bzw. Praktiken hinausreichen (Nicolini, 2009b, S. 1391, 2012, S. 214–216).

Andererseits sind solche Interaktionen mit unterschiedlichen Praktiker:innen wertvoll, um erste Erkenntnisse aus den Shadowings und ITTD zur Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» sowie zu deren Anbindungen an organisationale Dynamiken zur Diskussion zu stellen und zu vertiefen. In diesem Sinne werden Gespräche, Interviews und Workshops – der methodologischen Positionierung folgend (vgl. Kapitel 3.2.4) – als emergente Interaktionen verstanden, in denen sich soziale Bindungen (weiter)entwickeln, in denen Erfahrungen besprochen werden können und in denen sich Verständnisse herausbilden bzw. weiterentwickeln (Charmaz, 2025, S. 91).

4.3.4.1 Gespräche und Interviews mit Fachpersonen

Ein die Erhebung und Auswertung der Daten begleitendes Format sind Gespräche mit Fach- und Führungspersonen aus den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Personaladministration und Personalrekrutierung. In der Startphase der Datenerhebung drehten sich die Gespräche vor allem um firmeninterne Strukturen (z. B. Abteilungszugehörigkeiten, Verantwortlichkeiten oder Tätigkeitsfelder angetroffener Personen), Abläufe und bestehende Instrumente (z. B. bestehende Prozesse bei Pensionierungen). Insbesondere fand in einem zweiwöchigen Rhythmus eine Absprache mit zwei für die Personal- und Organisationsentwicklung verantwortlichen Fachspezialistinnen statt. An diesen Treffen wurde vordergründig über den Stand der Arbeiten und das weitere Vorgehen der Datenerhebung gesprochen, etwa um den Zugang zu bestimmten Organisationsmitgliedern sicherzustellen.

Mit zunehmendem Fortschritt der Datenerhebung wurden zehn halbstrukturierte Interviews mit Fach- und Führungspersonen aus den oben erwähnten Bereichen geführt. Die Inhalte der Interviews basieren auf offenen Fragen und gewonnenen Erkenntnissen aus den Shadowings, anderen Interviews (inklusive ITTD) sowie gegebenenfalls den Erzählworkshops. Den Empfehlungen von Charmaz (2025, S. 60–63) folgend wurde ein detaillierter Interviewleitfaden erstellt (und mit fortschreitender Datenerhebung weiterentwickelt), um

a) über die Art von Fragen nachzudenken, die zur Erreichung der Forschungsziele beitragen können;
b) sich der eigenen Interessen, Annahmen und Sprachverwendung bewusst zu werden;
c) ein Gleichgewicht zwischen der Fokussierung auf bestimmte Beobachtungen und Interpretationen sowie der Eröffnung neuer Themenbereiche herzustellen;
d) Selbstvertrauen aufzubauen und die Fähigkeit zu stärken, während der Gespräche auf die Aussagen der befragten Personen einzugehen.

Insgesamt zielen die vorbereiteten Interviewfragen darauf ab, Situationen und Ereignisse zu erfragen bzw. zu reflektieren sowie Annahmen, impliziten Bedeutungen und unausgesprochenen Regeln zu erschliessen (Charmaz, 2025, S. 95). Dazu sind die Fragen weitgehend offen und in der Sprache der Praktiker:innen verfasst (Charmaz, 2025, S. 96–97). Eine Zusammenstellung der Interviewfragen und zusätzliche Ausführungen zur Gesprächsstrukturierung findet sich in Anhang 3. Weitere Informationen zu den interviewten Personen finden sich in Anhang 2. Mit Unterzeichnung der Einverständniserklärung (vgl. Anhang 5) wurden die Interviews audiobasiert aufgezeichnet und im Anschluss durch den Autor transkribiert.

4.3.4.2 Erzählworkshops

Im weiteren Verlauf der Datenerhebung und insbesondere gegen deren Abschluss wurden drei Erzählworkshops durchgeführt. Zwei dieser Workshops fanden mit Arbeitsteams statt, die infolge bevorstehender Abgänge von Schlüsselpersonen offene Herausforderungen mit Blick auf die Ausgestaltung des Wissensmanagement bekundet hatten. Ein dritter Workshop fand mit am Thema interessierten Personen unterschiedlicher Organisationseinheiten statt. Die Teilnehmenden wurden über direkte Ansprachen von HR-Fachpersonen bzw. über eine Ausschreibung im Intranet der Verwaltungseinheit gewonnen. Weitere Informationen zu den an den Workshops beteiligten Personen finden sich in Anhang 2.

Das gewählte Workshop-Format orientiert sich am Konzept der Erzählworkshops nach Erlach und Müller (2020a): In solchen Workshops schildern alle anwesenden Personen eine Erinnerung an eine bestimmte Situation, die ihnen auf eine «Suchfrage» in den Sinn kommt. Dies ist gefolgt von einer gemeinsamen Reflexion über Muster, die in den Erzählungen sichtbar werden. Die initiale Suchfrage kann offen oder ressourcenorientiert ausgelegt sein. Mit ersterer kann ein Bild über bestehende Muster und Haltungen in der Organisation gewonnen werden, was sich eher für Kulturanalysen eignet, während zweitere Erinnerungen an erfolgreich bewerkstelligte Situationen hervorrufen soll, die für andere im Unternehmen als Zielbild verbreitet werden können (Erlach & Müller, 2020a, S. 105–106, 110).

Grundsätzlich verfolgen die Workshops – analog zu den Gesprächen und halbstrukturierten Interviews (vgl. oben) – das Ziel, erste Erkenntnisse aus den Shadowings und ITTD zur Diskussion zu stellen und zu vertiefen. Sie gehen jedoch in zweierlei Hinsicht über die Gespräche und Interviews mit Fach- und Führungspersonen hinaus. Erstens werden durch das Erzählen und Bearbeiten von Geschichten zusätzliche Perspektiven aus unterschiedlichen Arbeitskontexten innerhalb der Verwaltungseinheit erschlossen und an die Beobachtungen aus den Shadowings rückgebunden. Zweitens werden Eindrücke und Fragestellungen nicht nur im Austausch mit dem Autor, sondern zwischen den Praktizierenden eingeordnet und diskutiert.

Konkret erfolgte die inhaltliche Umsetzung der Workshops in drei Teilen: Der erste Teil bestand im Ausarbeiten und Erzählen von Geschichten im Sinne von Erlach und Müller (2020a). Den Teilnehmenden wurde folgende Frage vorgegeben: «*Reisen Sie im Geiste zurück in die Vergangenheit… Welcher Moment fällt mir ein, an dem ich bedingt durch einen Personalabgang [in der Verwaltungseinheit] persönliche Erfahrungen mit Wissensmanagement gemacht habe?*». Nach einer Bearbeitungszeit wurden die ausgearbeiteten Geschichten vorgetragen, worüber Einblicke in Potenziale und Hindernisse mit Blick auf das Wissensmanagement bei Personalabgängen in unterschiedlichen Organisationseinheiten der Verwaltungseinheit gewonnen werden konnten. Der zweite Teil umfasste einen Input zu Grundlagen und Methoden mit Blick auf das Wissensmanagement bei Personalabgängen durch den Autor. Darin integriert bzw. als dritter Teil erfolgte eine gemeinsame Diskussion über vorläufige Erkenntnisse aus den Shadowings und ITTD. Die zu Beginn erarbeiteten und auf einem Flipchart festgehaltenen Geschichten dienten während des gesamten Workshops als Anknüpfungspunkt, um Inhalte und Diskussionen stets an konkrete Ereignisse anzubinden und die persönlichen Erfahrungen der Teilnehmenden zu aktivieren. Ein beispielhafter Ablauf eines Erzählworkshops sowie ausgewählte PowerPoint-Slides sind Anhang 3 zu entnehmen. Mit Unterzeichnung der Einverständniserklärung (vgl. Anhang 5) wurden die Workshops audiobasiert aufgezeichnet und im Anschluss auszugsweise durch den Autor transkribiert.

4.3.5 Forschungsethische Achtungspunkte der Datenerhebung

Um die im Rahmen der methodologischen Positionierung artikulierte, konstruktiv-dialogbasierte Forschungsbeziehung zu Praktizierenden der Verwaltungseinheit auszugestalten und aufrechtzuerhalten, gilt es, die in den vorangegangenen Kapiteln identifizierten Herausforderungen der Datenerhebung zu berücksichtigen. Insbesondere zieht die hohe Mobilität des Shadowings, die Nähe zu den beschatteten Personen sowie die damit einhergehende mangelhafte Kontrolle der forschenden Person, wann, wo und mit/bei wem Daten erhoben werden, eine Reihe forschungsethischer Fragestellungen nach sich. Angelehnt an die Erfahrungen von B. Johnson (2014) werden nachfolgend wesentliche ethische Fragestellungen des Dissertationsprojekts aufgegriffen und die dazu getroffenen Massnahmen vorgestellt. Anhang 5 enthält eine Selbstdeklaration der ethischen Unbedenklichkeit des Forschungsvorhabens und weiterführende Gedanken zu forschungsethischen Aspekten.

4.3.5.1 Einwilligung

Das Einverständnis zur Durchführung der Forschungsarbeit wurde im Namen der Verwaltungseinheit bei den für Personal- und Organisationsentwicklung verantwortlichen Kaderangestellten eingeholt. Diese informierten anschliessend intern in ausgewählten Organisationseinheiten (vgl. Kapitel 4.1.2) über das Projekt sowie über die Freiwilligkeit einer Teilnahme. Für ein Shadowing in Frage kommende Personen wurden daraufhin per E-Mail von einer Kaderangestellten und dem Autor kontaktiert und dabei eingehender über das Forschungsvorhaben informiert. Mit am Projekt interessierten Personen wurde in einem nächsten Schritt ein persönliches Treffen (ca. 60–90 Minuten) vereinbart, an welchem sie mit dem Autor unter anderem das Forschungsziel und das geplante methodische Vorgehen diskutieren konnten. Im Rahmen der Shadowings haben die beschatteten Personen schliesslich eine Einverständniserklärung unterzeichnet, mittels welcher sie erneut über das Projekt, die Tragweite ihrer Teilnahme sowie deren Freiwilligkeit informiert wurden (vgl. Anhang 5).

Da die beschatteten Personen oft mit Personen aus anderen Abteilungen/Organisationen interagieren, kann es beim Shadowing immer zu «halbverdeckten Beobachtungen» kommen (B. Johnson, 2014, S. 26): Um mit dem Forschungsprojekt nicht vertraute Personen über dessen Existenz und die Freiwilligkeit einer Teilnahme zu informieren, wurde ein Informationsschreiben vorbereitet (vgl. Anhang 5), welches Kontaktdaten zum Autor enthält und klarstellt, dass die Teilnahme am Forschungsprojekt freiwillig ist und jederzeit ohne Angabe von Gründen verweigert werden kann. So konnten im Rahmen der Shadowings angetroffene Personen – neben einer mündlichen Erklärung vor Ort – im Nachhinein schriftlich informiert werden. Den Empfehlungen von B. Johnson (2014, S. 29–30) folgend wurde dies nur dann eingesetzt, wenn keine Gefahr bestand, Arbeitsabläufe unverhältnismässig zu stören, bei den betroffenen Personen Unbehagen zu verursachen oder die Beziehung zur beschatteten Person zu gefährden.

Im Rahmen von Interviews wurde eine Einverständniserklärung unmittelbar vor dem Gespräch unterzeichnet (vgl. Anhang 5).

4.3.5.2 Datenschutz und Vertraulichkeit

Zur Gewährung des Datenschutzes wurde mit der Verwaltungseinheit vereinbart, dass das Erheben von Informationen über besonders schützenswerte Personendaten nicht bezweckt wird und dass die jederzeitige Datensicherheit der erhobenen Daten durch geeignete technische und organisatorische Massnahmen gewährleistet wird. Konkret wurden sämtliche Tonaufnahmen, zur Verfügung gestellte Dokumente sowie auch Feldnotizen oder Transkripte ausschliesslich auf Geräten der Universität St.Gallen bearbeitet. Insbesondere wurden die erhobenen Daten nicht an Dritte weitergegeben und es wurde keine KI-Software zur Erstellung von Transkripten oder zur Auswertung von Daten verwendet (vgl. Kapitel 4.4).

Den beschatteten und befragten Personen wurde in Vorgesprächen zugesichert, dass vertrauliche Informationen nicht protokolliert werden und nicht in die Arbeit einfliessen. Ferner hatten die betroffenen Personen die Möglichkeit, die Arbeit vor der Abgabe einzusehen und

zu diskutieren. Im Zuge dessen konnten sowohl Bedenken hinsichtlich der Vertraulichkeit als auch der Anonymität gemeinsam besprochen werden (B. Johnson, 2014, S. 33).

4.3.5.3 Unbehagen

Wie zuvor beschrieben, zeigen Erfahrungsberichte von Forschenden, dass Shadowing zu unangenehmen Situationen für die beschatteten Personen führen kann (vgl. Kapitel 4.3.2.2). In der Einverständniserklärung wurde den beschatteten Personen daher zugesichert, dass ihre Bedürfnisse bezüglich Privatsphäre jederzeit respektiert werden. In der praktischen Durchführung der Shadowings zeigte sich dies darin, dass mitgehörte oder beobachtete private Informationen weder protokolliert noch in der Arbeit aufgegriffen wurden. Wurde ferner seitens des Autors ein Unbehagen der beschatteten Personen wahrgenommen, wurde dies mit der Option adressiert, dass der Autor den Raum für eine bestimmte Zeit verlässt.

Interviews wurden mehrheitlich am Arbeitsort der befragten Personen in einem «geschützten» Raum (z. B. ein Sitzungszimmer) durchgeführt. Dies erlaubt den einfachen Zugang zu ergänzenden Informationen und beugt Ablenkungen sowie der Gefahr sozial erwünschter Antworten vor, falls die Möglichkeit oder Befürchtung besteht, dass die Gespräche von anderen Personen mitgehört werden.

4.3.5.4 Anonymität

Sowohl den beschatteten als auch den interviewten Personen wurde mit der Einverständniserklärung zugesichert, dass ihre Daten nur zu Forschungszwecken verwendet werden und dass sämtliche Namen, Organisationseinheiten, interne Bezeichnungen etc. anonymisiert bzw. unkenntlich gemacht werden. Die Sicherstellung der Anonymität innerhalb des Untersuchungskontextes (gegenüber anderen Praktikerinnen und Praktikern) kann beim Shadowing jedoch anspruchsvoll sein, da Bezüge zu beobachteten Episoden Rückschlüsse auf die Datenquelle erlauben, sofern die Leserschaft über entsprechende organisationsinterne Kenntnisse verfügt (B. Johnson, 2014, S. 33). In der Einverständniserklärung wurden die beschatteten Personen über diese Möglichkeit informiert. Ferner wurde die verschriftlichte Arbeit von einer mit dem Forschungsprojekt nicht vertrauten Person aus dem Rechtsdienst der Verwaltungseinheit gegengelesen. Deren Bedenken hinsichtlich der Sicherstellung der Anonymität wurden mit den betroffenen Praktiker:innen rückbesprochen (vgl. Kapitel 4.3.5.2).

4.3.5.5 Rollenklärung

Die zu Beginn der Zusammenarbeit durchgeführten Gespräche zwischen dem Autor und den an Shadowings oder Interviews beteiligten Personen (vgl. Kapitel 4.3.5.1) waren wichtig, um die Rollen der am Forschungsprojekt beteiligten Personen zu klären.

Damit die Verwaltungseinheit von der Teilnahme am Forschungsprojekt profitiert, wurde angeboten, die Analyse des Autors während und nach Abschluss der Dissertation einzusehen.

Gleichzeitig wurde von Beginn weg vereinbart, dass die Dissertation bezogen auf die erforschten organisationalen Praktiken deskriptiv-analytisch ausgelegt ist. So wurde etwa die Mitwirkung an der Entwicklung oder Einführung von (softwaretechnischen) Unterstützungsangeboten des Wissensmanagements explizit nicht bezweckt.

Die beschatteten bzw. interviewten Personen wurden über die groben Ziele und Forschungsfragen des Dissertationsprojekts informiert. Die detaillierten Forschungsinteressen und Forschungsfragen wurden ihnen bewusst vorenthalten, um sie nicht auf bestimmte Aspekte aufmerksam zu machen, welche ihr Verhalten bzw. ihre Aussagen in diese Richtung verzerren könnten (Gill et al., 2014, S. 84–85).

4.4 Datenauswertung[25]

Vorliegendes Kapitel widmet sich dem Vorgehen zur Auswertung der über Shadowings, Interviews und Workshops erhobenen Daten. Im ersten Teil wird dargelegt, wie im Rahmen der Shadowings Feldnotizen verfasst, aufgearbeitet und reflektiert werden (Kapitel 4.4.1). Darauffolgend wird die Vorgehensweise zur systematischen Analyse des Datenmaterials beschrieben (Kapitel 4.4.2). Das Kapitel schliesst mit einer Auseinandersetzung mit spezifischen Achtungspunkten der Datenauswertung (Kapitel 4.4.3).

4.4.1 Verfassen und Aufarbeiten von Feldnotizen

Die im Rahmen der Shadowings miterlebten Ereignisse und gewonnenen Eindrücke wurden mittels Feldnotizen verschriftlicht, angelehnt an die Empfehlungen von Emerson et al. (2011). Ausgerüstet mit Laptop und Notizblock folgte der Autor an den vereinbarten Shadowing-Terminen den sich entfaltenden Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen (bzw. jenen des Personalmarketings oder der Personalselektion) und verfasste chronologisch Notizen, um eine spätere gedankliche Aufarbeitung des Tages zu unterstützen. Ausschnitte von Handlungen und Gesprächen wurden detaillierter festgehalten, sobald Erlebnisse für die Forschungsinteressen oder die an den Praktiken beteiligten Personen als bedeutsam erscheinen. Um die sich abspielenden Handlungen umfassend zu protokollieren und die beschatteten Szenerien bestmöglich zu charakterisieren, wurde den Empfehlungen von Emerson et al. (2011, S. 29–34) gefolgt, aktive statt passive Verben, sensorische statt bewertende Adjektive sowie wörtliche statt zusammenfassende Dialogbeschreibungen zu verwenden. Im Beisein von anderen Personen wurden Notizen schriftlich verfasst, ergänzt durch mündliche Ad-hoc-Reflexionen, wenn die forschende Person allein war (Czarniawska, 2008, S. 11). Ferner wurden Wartezeiten dazu genutzt, die Feldnotizen um Grafiken wie etwa das Layout von Arbeitsorten oder Softwaremasken zu ergänzen (Gill et al., 2014, S. 79–80) sowie die unmittelbar zuvor verfassten Notizen einer ersten Durchsicht zu

[25] Die Einreichung und Diskussion einer früheren Version des vorliegenden Kapitels waren Gegenstand des Leistungsnachweises im Kolloquium «Organization Studies» an der Universität St.Gallen, betreut durch Prof. Dr. Julia Nentwich und Prof. Dr. Chris Steyaert.

unterziehen, um den Fokus für kommende Beobachtungen zu schärfen und offene Fragen herauszuarbeiten (McDonald, 2018, S. 213).

Begleitet wurde das Verfassen der Notizen von einem stets mitgeführten Post-it, auf dem die Kategorien *Sayings*, *Doings*, *Feelings*, *Artefacts*, sowie *offene Fragen* vermerkt waren. Diese Kategorien dienten dem Autor als Orientierung, um die Aufmerksamkeit gezielt auf (1) verbale Äusserungen und Interaktionen, insbesondere aber auch auf (2) beobachtbare Aktivitäten jenseits des Sprechens, (3) wahrgenommene Befindlichkeiten und Atmosphären, (4) Artefakte sowie (5) zunächst unklare Beobachtungen zu richten, die einer späteren Einordnung bedürfen. Bedeutsame Elemente der Datenauswertung sind vor diesem Hintergrund die gemeinsamen Besprechungen zwischen den im Shadowing angetroffenen Personen und dem Autor (vgl. Kapitel 4.3.2.3). Diese fanden situativ in Pausen sowie am Ende eines Ende eines Shadowing-(Halb-)Tages statt und boten die Möglichkeit, sich mit den beschatteten Personen über die erlebten Ereignisse auszutauschen und ebendiese offenen Fragen zu besprechen. Die Besprechungen wurden im Sinne der obigen Ausführungen ebenfalls vom Autor protokolliert. Damit wird ein Potenzial von Shadowing aufgegriffen, Daten zu Handlungsvollzügen und Erzählungen aus unterschiedlichen Perspektiven und mit unterschiedlichen Stimmen einzufangen (McDonald, 2005, S. 457–458, 2018, S. 216). Im Sinne der methodologischen Positionierung wird das Shadowing von Handlungsvollzügen – und insbesondere die damit verbundenen Zwischen- und Nachbesprechungen zwischen den beteiligten Personen – als interpretativer Interaktionsraum angesehen (vgl. Kapitel 3.2.4 i. V. m. Kapitel 4.3.2.1): Während Forschende in einem post-positivistischen Paradigma Shadowing eher als Möglichkeit zur objektiven Beobachtung von Phänomenen auffassen und bestrebt sind, im Feld unsichtbar zu sein, zielt ein interpretativer Zugang darauf ab, Interaktionsräume zu schaffen, um das Verständnis auf die erlebten Episoden aus Sicht der Praktizierenden einholen und gleichzeitig das eigene Verständnis zur Diskussion stellen zu können (Gill et al., 2014, S. 71).

Unmittelbar nach Abschluss des Shadowings folgte eine Phase der Überarbeitung und individuellen Reflexion, in welcher der Autor die – teils stichwortartigen, teils ausführlicheren – Notizen aufarbeitete und seine Eindrücke des Tages niederschrieb. In einer ersten Phase erfolgte dies mit dem Ziel, sämtliche Eindrücke so schnell und detailliert wie möglich in Worte abzufassen, ohne diesen eine Bedeutung zuzuschreiben, sie nach bestimmten Kriterien zu gewichten, oder sie einer Analyse zu unterziehen (Emerson et al., 2011, S. 50). In einer zweiten Phase wurden die niedergeschriebenen Eindrücke erneut durchgelesen und nach den von Emerson et al. (2011, S. 57–74) beschriebenen Schreibstrategien der Beschreibung, der Charakterisierungen und des Dialogs überarbeitet: Dabei wurde insbesondere auf konkrete, unmittelbare Beschreibungen von Personen, Handlungen und Dingen geachtet, die weder wertend noch verdichtend sind. Ferner wurden Personen bestmöglich über ihr Handeln charakterisiert und zur Wiedergabe von Dialogen wurde versucht, sowohl Teile der Gespräche wörtlich festzuhalten als diese auch mit dazugehörigen körperlichen Ausdrücken

zu untermauern[26] (Emerson et al., 2011, S. 61, 63, 69). Die so erarbeiteten Texte geben deskriptiv die im Rahmen des Shadowings erlebten Ereignisse als eine Aneinanderreihung von miteinander verbundenen Episoden wieder, welche teils mehr und teils nur lose miteinander verbunden sind. Auf die Empfehlung von McDonald (2005, S. 460), die täglichen Eindrücke in Sprachmemos festzuhalten, wurde in Situationen zurückgegriffen, in denen der Autor nicht ausreichend Zeit oder nicht mehr genügend Energie/Konzentration hatte, schriftliche Feldnotizen zu verfassen. In diesen Situationen wurden die Feldnotizen am Folgetag der jeweiligen Shadowings erstellt, unter Zuhilfenahme der Tonaufnahmen.

Begleitend wurden die Feldnotizen mit Nebenbemerkungen und Kommentaren des Autors angereichert (Emerson et al., 2011, S. 79–85): Nebenbemerkungen wurden inmitten des beschreibenden Textes verfasst und bringen erste Erklärungen, Interpretationen, Vermutungen, offene Fragen etc. des Autors mit Bezug zu bestimmten Episoden zum Ausdruck. Kommentare enthalten elaboriertere Reflexionen im Anschluss an festgehaltene Erlebnisse sowie rückblickend auf die vergangene Shadowing-Einheit. So enden die verfassten Feldnotizen üblicherweise mit einer Auseinandersetzung mit an diesem Tag gewonnene Erkenntnisse und offenen Fragen, sowie gegebenenfalls mit einem Bezug zu Eindrücken aus vorangegangenen Shadowings oder Interviews (Emerson et al., 2011, S. 81–84). Analytische Gedanken über die einzelne Shadowing-Einheit hinaus wurden jedoch vordergründig mittels Memos festgehalten. Mit dem Verfassen dieser Schriftstücke wurden parallel zur Datenerhebung vorläufige Erkenntnisse und daraus abgeleitete Anleitungen für die weitere Feldarbeit festgehalten. Basierend auf Emerson et al. (2011, S. 123) bezog sich dies etwa auf alternative bzw. zusätzliche Möglichkeiten für Beobachtungen und Befragungen, vorgenommene bzw. notwendige Differenzierungen, sowie weiterführende Aspekte, die im Rahmen kommender Shadowings, Interviews oder Workshops zu beobachten bzw. thematisieren sind (vgl. Kapitel 4.4.3.1).

4.4.2 Systematische Analysen des Datenmaterials

4.4.2.1 Logik der systematischen Datenanalyse

Anschliessend an das im Rahmen der methodologischen Positionierung herausgearbeitete Verständnis eines fliessenden, interaktiven und offenen Forschungsprozesses (Charmaz, 2025, S. 316–317; Gherardi, 2019, S. 224) orientiert sich die systematische Datenanalyse an den Leitlinien eines konstruktivistischen Grounded-Theory-Ansatzes (Charmaz, 2000, 2025). Dieser ist mit einer praxistheoretischen Perspektive insofern anschlussfähig, als

[26] Ein in der Aufarbeitung der Shadowing-Methodik und im Rahmen der Beziehungsklärung aufgeworfener Anspruch ist es, unterschiedliche Stimmen in den Daten sichtbar werden zu lassen. Dieser wird im Verfassen der Feldnotizen insofern berücksichtigt, als diese abwechselnd in der ersten und dritten Person verfasst sind, jeweils bestimmt durch das Ausmass der Involviertheit des Autors in die erlebten Ereignisse. Dominierend sind Verschriftlichungen in der dritten Person, welche die Sichtweise von im Rahmen der Shadowings angetroffenen Personen aufnimmt und beschreibt, was diese erleben bzw. getan und gesagt haben und dabei die Worte der Personen zur Beschreibung der Ereignisse aufnimmt (Emerson et al., 2011, S. 97–98). Ergänzend wurden Phasen der stärkeren Einbindung des Autors in die Geschehnisse sowie die persönlichen Reflexionen in der ersten Person verschriftlicht, womit die Erlebnisse aus der Perspektive der forschenden Person festgehalten werden (Emerson et al., 2011, S. 95).

davon ausgegangen wird, dass sowohl Daten wie auch daraus gewonnene Einsichten interaktiv zwischen Forschenden und deren soziomateriellen Umwelt konstruiert werden (Charmaz, 2025, S. 15–16).

Den Startpunkt der systematischen Datenanalyse bildet ein konzentriertes Durchlesen der verfassten Feldnotizen sowie der Interview- und Workshopprotokolle, wodurch erlebte Momente und Diskussionen aufgefrischt, der eigene Lernprozess und die Entwicklung von Beziehungen reflektiert, sowie erste Ansatzpunkte für Muster und Vergleiche identifiziert werden (Emerson et al., 2011, S. 174). Darauf folgt eine zweigeteilte Phase der Datencodierung, wobei zuerst sämtliche Datensegmente benannt (Kapitel 4.4.2.2) und anschliessend die analytisch tragenden Codes dazu verwendet werden, grössere Datensegmente zu synthetisieren und organisieren (Kapitel 4.4.2.3) (Charmaz, 2025, S. 112). Eine besondere Beachtung gilt der Analyse der ITTD-Daten, die ergänzend nach den Empfehlungen von Nicolini (2009a) ausgewertet werden (Kapitel 4.4.2.4). In einem anschliessenden Schritt werden die entwickelten Interpretationen und vorläufigen Schlussfolgerungen mit Personen aus dem Arbeitsumfeld des Autors diskutiert und auf dieser Grundlage weiter geschärft (Kapitel 4.4.2.5).

4.4.2.2 Initiales Codieren

In der Phase des initialen Codierens wird das vorhandene Datenmaterial in kleine Einheiten zerlegt, womit erste analytische Dimensionen und Kategorien identifiziert werden. Ziel ist es, geleitet von den Daten so viele Deutungen und Themen wie möglich aufzugreifen und dabei nahe am Inhalt bzw. Vokabular des Datenmaterials zu bleiben (Emerson et al., 2011, S. 175). Das initiale Codieren erfolgte im Rahmen der vorliegenden Arbeit grundsätzlich nach Segmenten. Auf die Techniken des Wort-für-Wort oder Zeile-für-Zeile-Codierens wurde aus zweierlei Gründen nicht zurückgegriffen. Einerseits besteht die Mehrheit des zu analysierenden Datenmaterials aus Feldnotizen, welche einer anderen Logik folgen als beispielsweise Interviewprotokolle. Insbesondere spiegeln die Ausführungen in den Feldnotizen nicht primär die Aussagen und Wortwahl der beteiligten Praktiker:innen, sondern sind durch die Struktur und das Vokabular des Autors geprägt (vgl. Kapitel 4.4.1). Eine Codierung nach Segmenten bzw. Abschnitten vermag diesen Charakter besser aufzunehmen (angelehnt an Charmaz, 2025, S. 127–128). Andererseits unterstützt das Codieren von Segmenten ein effizientes Voranschreiten der Datenanalyse, denn eine besondere Herausforderung der systematischen Datenanalyse bestand darin, sich nicht in der vorhandenen Menge an generiertem Datenmaterial zu verlieren.

Um die Daten auf die Forschungsfragen fokussiert und effizient auszuwerten, wurden im Rahmen des initialen Codierens weitere Massnahmen ergriffen. So ging das Codieren stets von den protokollierten Nachbesprechungen und den persönlichen Reflexionen des Autors aus, welche – die Feldnotizen der Shadowings abschliessend – erlebte Eindrücke zusammenfassen und das zunehmende Verständnis des Forschers für den praktischen Kontext beinhalten (vgl. Kapitel 4.4.1). Daran anknüpfend wurden die Protokolle der Interviews und Erzählworkshops codiert, welche von den Erlebnissen der Shadowings zunehmend

abstrahieren. Zum Schluss wurden die einzelnen Episoden der Feldnotizen codiert. Ferner wurde das initiale Codieren von Fragen angeleitet, welche (a) den Fokus auf Prozesse (anstelle Ursachen) richten, (b) eine Sensibilität für praktische Belange schaffen sowie (c) dazu anregen, theoretische Dimensionen und Themen über eine bestimmte Situation hinaus zu identifizieren (Emerson et al., 2011, S. 177–178). Ausgehend von den empirischen Forschungsfragen und den Empfehlungen nach Charmaz (2025, S. 115) sowie Emerson et al. (2011, S. 177–178) waren in der Phase des offenen Codierens konkret folgende Fragen leitend:

- Wie spielen sich Handlungen/Tätigkeiten genau ab?
- Wie sprechen die Personen über ihre Tätigkeiten?
- Welche Annahmen haben sie getroffen?
- Wo ergeben sich Verbindungen zu anderen Situationen/Gesprächen, welche ich miterlebt/geführt habe? Inwiefern werden Ähnlichkeiten und Unterschiede erkennbar?
- Wieso habe ich diese Episode/Notiz verfasst?
- What is this data a study of? (Glaser, 1978, S. 57)

Die im Rahmen des initialen Codierens – bzw. bereits zuvor (vgl. Kapitel 4.4.1) – konstruierten Codes wurden mit Code-Memos[27] verschriftlicht. Im Zuge des initialen Codierens benennen diese Memos den konstruierten Code und enthalten eine kurze, spontane und gleichzeitig analytische Beschreibung (Charmaz, 2025, S. 162; 166; Emerson et al., 2011, S. 185–187).

4.4.2.3 Fokussiertes und theoretisches Codieren

Im Rahmen des fokussierten Codierens werden initiale Codes ausgewählt bzw. neue Codes konstruiert, welche sich aufgrund ihrer (grösseren) theoretischen Reichweite und Zentralität für eine präzise und vollständige Kategorisierung des vorliegenden Datenmaterials eignen (Charmaz, 2025, S. 142–143). Ziel ist es, die initiale Codierung zu verdichten und in der sich abzeichnenden Analyse bedeutsame Kategorien hervorzuheben (Charmaz, 2025, S. 139–140). Um die Menge an Datenmaterial zielgerichtet zu bearbeiten wurde jenen Themen Priorität eingeräumt, für welche – neben der Passung zu den empirischen Forschungsfragen – eine grössere Menge an Datenmaterial vorliegt, welche in Verbindung mit anderen Themen gebracht werden können und/oder welche den Personen der Verwaltungseinheit als bedeutsam erscheinen (Emerson et al., 2011, S. 188–189). Konkret wurden mit solchen Themen in Verbindung stehende Episoden, Notizen bzw. Aussagen gruppiert und vergleichend gesichtet. So konnten die bestehenden initialen bzw. neu konstruierten Codes (a) definiert, (b) mit Ankerbeispielen unterlegt bzw. in wesentlichen Dimensionen dargestellt und (c) zu anderen Codes in Beziehung gesetzt bzw. abgegrenzt werden (angelehnt an Charmaz, 2025, S. 190–191). Diese konstanten Vergleiche (Charmaz, 2025, S. 133) waren nicht nur entscheidend zur Konstruktion von fokussierten Codes, sondern führten zudem dazu, dass einige initiale Codes umformuliert, zusammengefügt oder gelöscht wurden.

[27] Das Verfassen von Memos folgt grundsätzlich den Empfehlungen von Charmaz (2025, S. 171–173).

Mit dem theoretischen Codieren wird ein Analyseschema auf die bestehenden Daten und Codes angewendet, um diese abstrahierend zu betrachten. Ziel ist es, Beziehungen zwischen Kategorien zu spezifizieren und deren analytische Richtung zu schärfen (Charmaz, 2025, S. 151–152). Entsprechend liegt in dieser Phase ein besonderer Fokus darauf, einerseits fokussierte Codes nicht durch theoretische Codes zu ersetzen und andererseits der Datenanalyse durch die theoretischen Codes nicht einen vermeintlich objektiven Rahmen aufzuzwingen (Charmaz, 2025, S. 156–157). Konkret wurden mit dem theoretischen Codieren zwei Code-Familien und unterschiedliche, dazugehörige Code-Gruppen konstruiert. Die erste Code-Familie umfasst Praktiken charakterisierende Codes. Ihr zugeteilt sind die Code-Gruppen der «Praktikelemente», «Feelings», «Sayings & Doings», «Unterstandings» und «Situiertheit». Die zweite Code-Familie widmet sich organisationalen Dynamiken und Strukturen, welche mit den erforschten Praktiken in Beziehung stehen. Ihr zugeteilt sind die Code-Gruppen der «Rahmenbedingungen», «Herausforderungen», «strategischen Grundlagen», «operativen Grundlagen» und «Verbesserungsmöglichkeiten». Die Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial im Zuge des theoretischen Codierens erfolgt erneut über konstante Vergleiche, womit bestehende Codes nicht nur in Gruppen gebündelt sondern deren Charakteristika und Beziehungen weiter ausdifferenziert werden konnten (angelehnt an Emerson et al., 2011, S. 191–192).

Das fokussierte und theoretische Codieren wurde begleitet durch das Verfassen von Memos. Insbesondere wurden die Erkenntnisse aus den angestellten konstanten Vergleichen mit der Weiterentwicklung von Code-Memos sowie dem Verfassen von integrativen Memos festgehalten (Charmaz, 2025, S. 182–183). Über deren Verschriftlichung erfolgte eine Auseinandersetzung mit einem bestimmten Thema oder einer Fragestellung, indem Datenfragmente, Codes, Kategorien oder deren Eigenschaften miteinander verbunden bzw. sie durch Erklärungen verknüpft und/oder zueinander abgegrenzt wurden (Emerson et al., 2011, S. 193–194). Durch die ständigen Vergleiche zwischen Daten, Codes, Kategorien und Analysen entstanden so schrittweise höhere Abstraktionsebenen (Charmaz, 2025, S. 317).

4.4.2.4 Auswertung der *Interviews to the Double* zur Rekonstruktion normativer Grundsätze des Praktizierens

Um aus den ITTD-Daten auf die normativen Grundsätze der Praktik des «Wissenstransfers» zu schliessen und damit wesentliche Aspekte des praktischen Wissens der betrachteten Praktik zugänglich zu machen (vgl. Kapitel 3.2.3 i. V. m. Kapitel 4.1.3 und Kapitel 4.3.3), wurden die ITTD nicht nur nach dem oben beschriebenen Vorgehen zur systematischen Analyse des Datenmaterials ausgewertet, sondern zusätzlich entlang der von Nicolini (2009a) beschriebenen Logik analysiert: Danach können die über ITTD erhobenen Daten in fallweisen Vergleichen und mittels Ergänzungen aus weiteren Gesprächen und/oder Beobachtungen aufgearbeitet werden, woraus sich kondensierte «Anweisungen an das Double» ergeben. Diese konzentrieren sich auf Überschneidungen der aufgenommenen Formulierungen und sollen so viele ursprüngliche sprachliche Merkmale wie möglich enthalten. Damit werden sie nahbar für Lesende, welche in die (vertraute) Position von Novizinnen und Novizen versetzt werden. Insbesondere kann eine Praktik damit in Bezug auf relevante

praktische Belange illustriert werden, die Handlungen bestimmen und der Praktik einen Sinn verleihen – ohne dabei explizit Grundsätze und Regeln definieren zu müssen (Nicolini, 2009a, S. 207–209).

Konkret wurden zur Analyse der ITTD zuerst die Interviewprotokolle vollständig durchgelesen. Anschliessend wurden die Aussagen nach den Bestandteilen bzw. der methodischen Umsetzung der Praktik des «Wissenstransfers» (vgl. Aufbau von Kapitel 5) gruppiert und in ein separates Textdokument übertragen. Darauf basierend wurden die individuellen Anweisungen in konstanten Vergleichen vom Autor in kondensierte Anweisungen überführt. Dabei leitend waren die folgenden drei Grundsätze.

Erstens wurden initial jene individuellen Anweisungen verschriftlicht, die von mehreren Interviewten inhaltlich übereinstimmend thematisiert wurden. Berücksichtigt wurden Anweisungen dann, wenn sie von mindestens zwei Personen in vergleichbarer Weise beschrieben wurden und sich in den Aussagen anderer Personen keine widersprüchlichen Hinweise fanden. So weisen beispielsweise alle Befragten darauf hin, dass ausscheidende Personen bilaterale Gespräche mit ihrer Nachfolge führen sollen, um ihre Arbeitstätigkeiten zu erläutern.

Zweitens wurden Inhalte nicht in den kondensierten Anweisungen aufgenommen, wenn sie in den individuellen Anweisungen widersprüchlich beschrieben worden sind. In solchen Fällen wird davon ausgegangen, dass innerhalb der betrachteten Praxisgemeinschaft kein minimaler Konsens besteht bzw. dass unterschiedliche Ausprägungen der Wissensmanagement-Praxis parallel als ethisch/ästhetisch akzeptabel gelten (vgl. Kapitel 3.2.3). Ein Beispiel dafür ist das Ausmass des Einbezugs von Mitarbeitenden in die Funktionsübergaben: Einige Befragte sprechen sich lediglich für eine laufende Information der Mitarbeitenden über den Stand der Übergabe aus, andere fordern einen selektiven Einbezug je nach Thema. Damit stehen zwei Formen der Involvierung nebeneinander, die sich gegenseitig ausschliessen: Die Mitarbeitenden sind der idealisierten Beschreibung folgend entweder als passive Informationsempfänger zu behandeln oder sind (bzw. haben sich) aktiv an der Ausgestaltung des Wissensmanagements zu beteiligen. Diese Ausprägungen sind innerhalb der betrachteten Gemeinschaft entweder umstritten oder gleichsam akzeptiert.

Drittens orientieren sich die kondensierten Anweisungen grundsätzlich an der niederschwelligeren bzw. weniger aufwändigen Variante, wenn Aussagen zu bestimmten Themen weder deckungsgleich noch widersprüchlich, sondern vor allem in ihrem Umfang unterschiedlich ausfallen. Zudem wurden diese Aussagen vor dem Hintergrund des übrigen Datenmaterials auf ihre Relevanz für die angestellte Analyse reflektiert. Wo dies erforderlich war, enthalten die kondensierten Anweisungen entsprechende Hinweise auf möglicherweise unterschiedliche Praktik-Entfaltungen. Ein Beispiel dafür sind die Ausführungen zur Durchführung von Übergabegesprächen mit Arbeitspartnerinnen und -partnern bzw. zum davon betroffenen Personenkreis (vgl. Kapitel 5.3.2): Während einige Interviewte nur Treffen mit den unbedingt nötigen Personen vorsehen, halten andere einen erweiterten Personenkreis für wünschenswert. Letztere verweisen allerdings (ebenfalls) darauf, dass dies von der Verfügbarkeit der beteiligten Personen abhängt und Gespräche notfalls auch nach der erfolgten

Funktionsübergabe – ohne die ausscheidende Person – nachgeholt werden können. Entsprechend formulieren die kondensierten Anweisungen zunächst lediglich, dass «wesentliche Personen» zu treffen sind, ohne dies zu quantifizieren, und relativieren diese Vorgabe anschliessend durch den Hinweis, dass sich wohl nicht mit allen Partner:innen ein Termin vereinbaren lässt.

In allen Fällen wurde darauf geachtet, in den kondensierten Anweisungen möglichst viele ursprüngliche sprachliche Elemente aus den Interviews zu bewahren. Zugleich wurden – im Sinne der Anonymisierung – alle Bezüge auf konkrete Arbeitsinhalte der Interviewten entfernt und eine sprachliche Vereinheitlichung vorgenommen. So entsteht eine einheitliche, aus dem Material abgeleitete Stimme, welche die Leserschaft durch die Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» führt. Diese Stimme wird im Folgenden (vgl. Kapitel 5) als «Axioma» bezeichnet: Abgeleitet vom Begriff des Axioms stehen die Aussagen von «Axioma» für innerhalb des Untersuchungskontextes geltende Handlungsweisen, welche die Praktizierenden voraussetzen, für sie intuitiv verständlich sind und nicht weiter begründet werden müssen. Sie bilden einen minimalen Konsens über die ethischen und ästhetischen Kriterien der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben und beziehen sich damit nicht nur auf die ausscheidende Person, sondern auf alle an der Praktik beteiligten Elemente.

4.4.2.5 Iterative Überarbeitung der Analyseergebnisse

Die im Zuge der Datenauswertung vom Autor erarbeiteten Darstellungen, Interpretationen, Schlussfolgerungen und Diskussionslinien wurden in unterschiedlichen Zyklen diskutiert und darauf basierend überarbeitet.

Erstens konnten zwischen November 2024 und Juli 2025 in drei Workshops mit Arbeitskolleginnen und -kollegen ausgewählte Ausschnitte des Datenmaterials vorgestellt werden. In diesen Sitzungen wurden die vom Autor erarbeiteten Darstellungen und daraus gezogenen Interpretationen dargelegt, gemeinsam diskutiert und insbesondere hinsichtlich Verständlichkeit und Plausibilität diskutiert. Zweitens wurde im Frühjahrssemester 2025 eine Vorfassung der verschriftlichten Analysen (vgl. Kapitel 5 und Kapitel 6) in zwei Kolloquien an der Universität St.Gallen eingebracht. In diesem Rahmen wurden insbesondere die aus dem Datenmaterial verschriftlichten Beschreibungen sowie die daraus gewonnenen Interpretationen, Schlussfolgerungen und mögliche Diskussionslinien vorgestellt und im Hinblick auf ihre argumentative Überzeugungskraft und Anschlussfähigkeit an die Literaturaufarbeitung diskutiert.

Der überwiegende Teil dieser Formate wurde audiobasiert aufgezeichnet. Die Aufzeichnungen wurden im Anschluss vom Autor analysiert und daraus gezogene Schlüsse in die weitere Datenauswertung einbezogen. Jede hier erwähnte Diskussion diente als Ausgangspunkt für eine erneute, systematische Analyse des Datenmaterials. Diese erfolgte nach dem oben beschriebenen Vorgehen, jeweils mit einem spezifischen Fokus auf die aus der gemeinsamen Diskussion hervorgegangenen alternativen und/oder zusätzlichen Betrachtungsmöglichkeiten.

4.4.3 Achtungspunkte der Datenauswertung

4.4.3.1 Theoretisches Sampling und theoretische Sättigung

Als entscheidendes Merkmal eines fliessenden, interaktiven und offenen Forschungsprozesses (vgl. Kapitel 3.2.4) ist die Datenerhebung (vgl. Kapitel 4.3) und die laufende Datenauswertung (vgl. Kapitel 4.4.1) geleitet durch die Prinzipien des theoretischen Samplings[28]. Dies bedeutet, die Datenerhebung auf die konzeptionelle und theoretische Entwicklung der Datenanalyse auszurichten (Charmaz, 2025, S. 199). Ziel dabei ist es, die sich abzeichnenden Kategorien – hinsichtlich der Entfaltungen von und Verknüpfungen zwischen Praktiken – zu verfeinern, bis keine neuen Merkmale dieser Kategorien mehr hervorgehen (Charmaz, 2025, S. 194).

Konkret spiegelt sich die Strategie des theoretischen Samplings in zwei Mechanismen. Einerseits werden im Rahmen der Aufarbeitung von Shadowing-Einheiten gewonnene Erkenntnisse, offene Fragen und Bezüge zu vorangegangenen Shadowings festgehalten (vgl. Kapitel 4.4.1). Diese Auseinandersetzung mit dem gewonnenen Datenmaterial und das damit verbundene Verfassen von Beschreibungen, Reflexionen und Memos steuern den weiteren Verlauf der Datenerhebung, indem sich abzeichnende Kategorien und Lücken in deren Analyse offengelegt und – über abduktive Schlussfolgerungen (Charmaz, 2025, S. 201–202) – thematisiert werden. Andererseits können Lücken in den erarbeiteten Kategorien ebenso im Rahmen der gemeinsamen Durchsicht von Datenmaterial bzw. provisorischer Analysen (vgl. Kapitel 4.4.2.5) identifiziert werden. Die Diskussionen mit Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen geben sodann ebenfalls Anstoss für Reflexionen und abduktive Schlussfolgerungen, welche eine erneute, systematische Durchsicht des Datenmaterials anleiten. Damit können Kategorien insbesondere hinsichtlich ihrer Grenzen und Beziehungen zueinander verfeinert werden. Der zweite Mechanismus zielt damit nicht auf die Ausrichtung der Datenerhebung, sondern verleiht der Datenanalyse einen spezifischen Fokus.

Die Datenerhebung – bzw. später die systematische Datenanalyse – wird fortgeführt, bis die Kategorien gesättigt sind. Dies wird dann als Gegeben betrachtet, wenn im Rahmen der Datenanalyse (a) keine neuen Eigenschaften der Kategorien mehr herausgearbeitet werden und (b) diese Eigenschaften die vorliegenden Datenmuster sowie Beziehungen zwischen den Kategorien zu erklären vermögen (Charmaz, 2025, S. 212–213). Damit einhergehende Indikatoren sind in der vorliegenden Arbeit primär eine sich verkleinernde Breite und Tiefe neuer Perspektiven, die aus den Shadowing-Nachbesprechungen, den Interviews mit Fach- und Führungspersonen, sowie aus Gesprächen mit Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen auf die vom Autor geschilderten Beobachtungen, Analysen und offenen Fragen hervorgehen – im Sinne einer Bestätigung von plausiblen, theoretischen Schlussfolgerungen in Kombination mit dem Ausbleiben neuer theoretischer Deutungen auf die vorliegenden Daten (angelehnt an Charmaz, 2025, S. 201). Weitere Indikatoren einer theoretischen Sättigung der erarbeiteten Kategorien werden in einem sinkenden Umfang der während und nach den

[28] Für Ausführungen zum *initialen* Sampling von Handlungsvollzügen vgl. Kapitel 4.2 i. V. m. Kapitel 4.3.2.3, vor dem Hintergrund der Forschungsstrategie in Kapitel 3.2.2.

Shadowings angefertigten Notizen gesehen, sowie in einem abnehmenden Ausmass an offenen Fragen, welche sich aus den Reflexionen von Shadowings ergeben[29].

4.4.3.2 Reflektierter Umgang mit Vorverständnissen

In Einklang mit den methodologischen Grundannahmen wird das Verfassen von Feldnotizen nicht als Herunterschreiben von sich abgespielten Fakten angesehen (vgl. Kapitel 3.2 i. V. m. Kapitel 4.4.1). Gegenteilig handelt es sich bei den Beschreibungen um subjektive Eindrücke, welche gewisse Handlungen und Charakteristika stärker betonen und dafür alternative Darstellungsmöglichkeiten aussen vor lassen (Emerson et al., 2011, S. 13). Ebenso handelt es sich beim Codieren der Feldnotizen nicht um ein Abbilden einer empirischen Realität, sondern um eine Konstruktion von Kategorien, welche eine bestimmte Sichtweise von Forschenden auf die vorliegenden Daten spiegeln (Charmaz, 2025, S. 113). Dabei ist sowohl das Verfassen von Feldnotizen als auch das Codieren dieser interaktiv, im Sinne dass die Forschenden mit den beteiligten Praktiker:innen interagieren, ihre Aussagen und beobachteten Handlungen analysieren, sowie deren Äusserungen bzw. miterlebte Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven (wiederholt) betrachten (angelehnt an Charmaz, 2025, S. 114).

Was Forschende in ihren Feldnotizen *wie* niederschreiben und später codieren ist durch unterschiedliche Faktoren bedingt[30]. Insbesondere tragen Forschende stets Vorkenntnisse und Annahmen mit sich. Diese beeinflussen naturgemäss, worauf sie achten, müssen ihre Interpretationen jedoch nicht zwingend bestimmen (Charmaz, 2025, S. 157). Die Reflexion über mitgetragene Kenntnisse und Annahmen ist daher essenziell, um nicht bestimmte Daten zu erzwingen und/oder die Vorverständnisse auf die erhobenen Daten zu übertragen (angelehnt an Charmaz, 2025, S. 157). Das Ziel ist es entsprechend, im Rahmen der Erhebung und Analyse von Daten einerseits offen für neue Erkenntnisse und Interpretationsmöglichkeiten zu sein und sich andererseits zu vergegenwärtigen, wie die eigene Vergangenheit die Sicht auf die Daten beeinflusst. Die übergeordnete Strategie besteht Charmaz (2025, S. 116) folgend darin, die induktive und ergebnisoffene Datenanalyse mit einem «open mind» durchzuführen, was jedoch nicht mit einem «empty head» (Dey, 1999, S. 251) gleichzusetzen ist. Diese Strategie wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit mithilfe von vier Massnahmen umgesetzt.

[29] Hinsichtlich der Shadowings ist zudem festzuhalten, dass der mögliche Zeitraum der Datenerhebung forschungspraktisch beschränkt ist: Aufgrund des Anspruches, Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zu folgen und deren Beziehung zu anderen Praktiken zu verstehen ist es entscheidend, Funktionsübergaben über den gesamten Zeithorizont ihrer Entfaltung betrachten zu können. Da sich dieser in der Verwaltungseinheit über Monate (bis zu einem Jahr, wie im Fall von Arne und Bill) hinausziehen kann, ist eine nachträgliche Aufnahme weiterer Shadowings (von Handlungsvollzügen in anderen Funktionsübergaben) nicht realisierbar, da die lange Begleitdauer dem Autor nicht genügend Raum liesse, die gewonnenen Daten aufzuarbeiten und innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit zu verschriftlichen.

[30] Neben dem fachlichen Hintergrund u.a. durch die Intuition für relevante Eindrücke; die Bedeutung von Ereignissen für die beschattete(n) Person(en), kombiniert mit der Sensitivität der forschenden Person, dies zu erkennen; die persönlichen Interessen und Hintergründe der am Shadowing und in den Nachbesprechungen beteiligten Personen etc.

Erstens schliesst das Verfassen von Feldnotizen stets mit einem Reflexionsteil (vgl. Kapitel 4.4.1). Emerson et al. (2011, S. 15–17) folgend besteht dabei der Anspruch, persönliche Eindrücke, Gefühle und Emotionen, sowie das fortschreitende Verständnis für den Untersuchungskontext kontinuierlich festzuhalten, da diese Aspekte den weiteren Verlauf der Datenerhebung entscheidend prägen. Insofern geht das Anfertigen von Feldnotizen im Sinne des Festhaltens von Erlebnissen über die Darstellung lokaler Gegebenheiten und Interpretationen im Untersuchungskontext hinaus.

Zweitens ist das initiale Codieren geleitet von Fragen, welche den Fokus auf die in den Daten beschriebenen Handlungen bzw. festgehaltenen Aussagen richten (vgl. Kapitel 4.4.2.2). In einer ähnlichen Art und Weise werden drittens die Reflexionsfragen nach Charmaz (2025, S. 159–161) herangezogen, um zu überdenken, inwiefern konstruierte Codes und/oder provisorische Analysen die vorliegenden Daten vor dem Hintergrund bestehender Konzepte erklären können.

Viertens kann eine mangelnde Vertrautheit mit der relevanten Literatur – oder deren bewusste Ausblendung – zum Zeitpunkt der Datenanalyse (Glaser & Strauss, 1967, S. 37) dazu beitragen, eigene Ideen zu artikulieren, anstatt bestehende Konzepte oder Meinungen auf die eigene Arbeit zu übertragen. Ein solches Vorgehen ist jedoch sowohl schwierig zu rechtfertigen als auch praktisch umzusetzen (Charmaz, 2025, S. 301–302). Im Zuge der vorliegenden Arbeit wird angelehnt an Charmaz (2025, S. 303) deshalb eine Kompromisslösung angestrebt, indem unterschiedliche Literaturrecherchen vor und nach der Datenanalyse durchgeführt werden: Die Erhebung und Analyse von Daten ist informiert durch eine allgemeine Literaturrecherche zum Wissensmanagement bei Personalabgängen. Diese wird nach erfolgter Datenanalyse ergänzt durch weitere Recherchen, in welchen die aus der hervorgegangenen Analyse wesentlichen Themen und Argumentationslinien aufgegriffen werden (vgl. Anhang 1).

4.5 Zusammenspiel von Datenerhebung und Datenauswertung

Vorliegendes Kapitel fasst die Instrumente zur Erhebung und Analyse von Daten mit einem Fokus auf deren Zusammenspiel zusammen (vgl. Abbildung 14).

Ausgangspunkt und Basis der Datenerhebung bildet das Shadowing (Czarniawska, 2007, 2018) von Handlungsvollzügen im Arbeitskontext zweier langjährig beschäftigter Mitarbeitender der Verwaltungseinheit, die ihre Funktion infolge anstehender Pensionierung bzw. Rotation vor der Pensionierung an ihre Nachfolgepersonen übergeben. Die Shadowings fokussieren initial auf spezifisch mit den Funktionsübergaben verbundenen Anlässen und werden im weiteren Verlauf auf Situationen der täglichen Arbeit ausgeweitet. Im Zuge der Shadowings sind beschattende und beschattete Personen Teil sich entfaltender Handlungsvollzüge, in denen die Praktik-Texturen des Erforschens und des Organisierens von Personalabgängen zusammenkommen (vgl. Kapitel 3.2.4). Im Bestreben, die Elemente und die Funktionsweise dieser Praktik zu durchdringen schreiben die Beteiligten den gemeinsam

erlebten Ereignissen wie auch sich selbst und gegenseitig fortlaufend Bedeutungen zu, welche wiederum Gegenstand von Nachbesprechungen sind.

Im Rahmen der anschliessenden Überarbeitung und Reflexion werden die in den Feldnotizen enthaltenen Episoden detaillierter ausgearbeitet, erste Erklärungen und Vermutungen festgehalten, sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse und offenen Fragen reflektiert. Weiterführende Interpretationen, die über einzelne Shadowing-Einheiten hinausreichen, sowie aus dem reflektierten Shadowing abgeleitete Implikationen für die weitere Feldarbeit werden in Prozess-Memos dokumentiert. Insofern ist dem zur Erhebung von Daten schwerpunktmässig eingesetzten Shadowing von Handlungsvollzügen und dessen Protokollierung eine fortlaufende Analyse der gewonnen Eindrücke und erarbeiteten Darstellungen und Interpretationen inhärent. Diese stetige und vorläufige Datenanalyse beeinflusst den Fokus nachfolgender Shadowings und fliesst in die Konzeption und Durchführung von Interviews und Workshops ein, in denen ausgewählte Themen mit zusätzlichen Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit vertieft diskutiert werden können. Eine zusammenfassende Metapher für die im Feld eingenommenen Rolle des Autors findet sich im Schatten von Peter Pan (angelehnt an Vásquez et al., 2012): Die forschende Person hat nicht die Gestalt eines Schattens, der unveränderlich die Züge der schattenwerfenden Person spiegelt und weder von dieser noch von deren Umfeld beachtet wird. Peter Pans Schatten ist abwechselnd unsichtbar und aufdringlich, teils unabhängig von schattenwerfenden Personen und ist sich bewusst, dass seine Präsenz von seinem Umfeld wahrgenommen und adressiert wird (Vásquez et al., 2012, S. 146, 161).

Die systematische Analyse des erhobenen Datenmaterials richtet sich nach den Leitlinien eines konstruktivistischen Grounded-Theory-Ansatzes (Charmaz, 2000, 2025). Den Startpunkt bildet das konzentrierte Durchlesen sämtlicher Feldnotizen sowie der Interview- und Workshopprotokolle. Daran schliesst eine initiale Codierung entlang von Leitfragen an. Die daraus resultierenden Code-Memos sind, zusammen mit den zuvor erstellten Prozess-Memos, Gegenstand des fokussierten Codierens. Mit diesem werden Episoden, Notizen und Aussagen zu priorisierten Themen gebündelt und weiterführend elaboriert. Um aus den ITTD-Daten auf die normativen Grundsätze der Praktik des «Wissenstransfers» zu schliessen, werden diese zusätzlich entlang der von Nicolini (2009a) beschriebenen Logik analysiert. Abschliessend werden die vom Autor erarbeiteten Darstellungen, Interpretationen, Schlussfolgerungen und Diskussionsansätze in unterschiedlichen Formaten mit Personen aus verschiedenen Forschungskontexten diskutiert. Diese Rückmeldungen dienen jeweils als Ausgangspunkt für erneute, systematische Analysen des Datenmaterials.

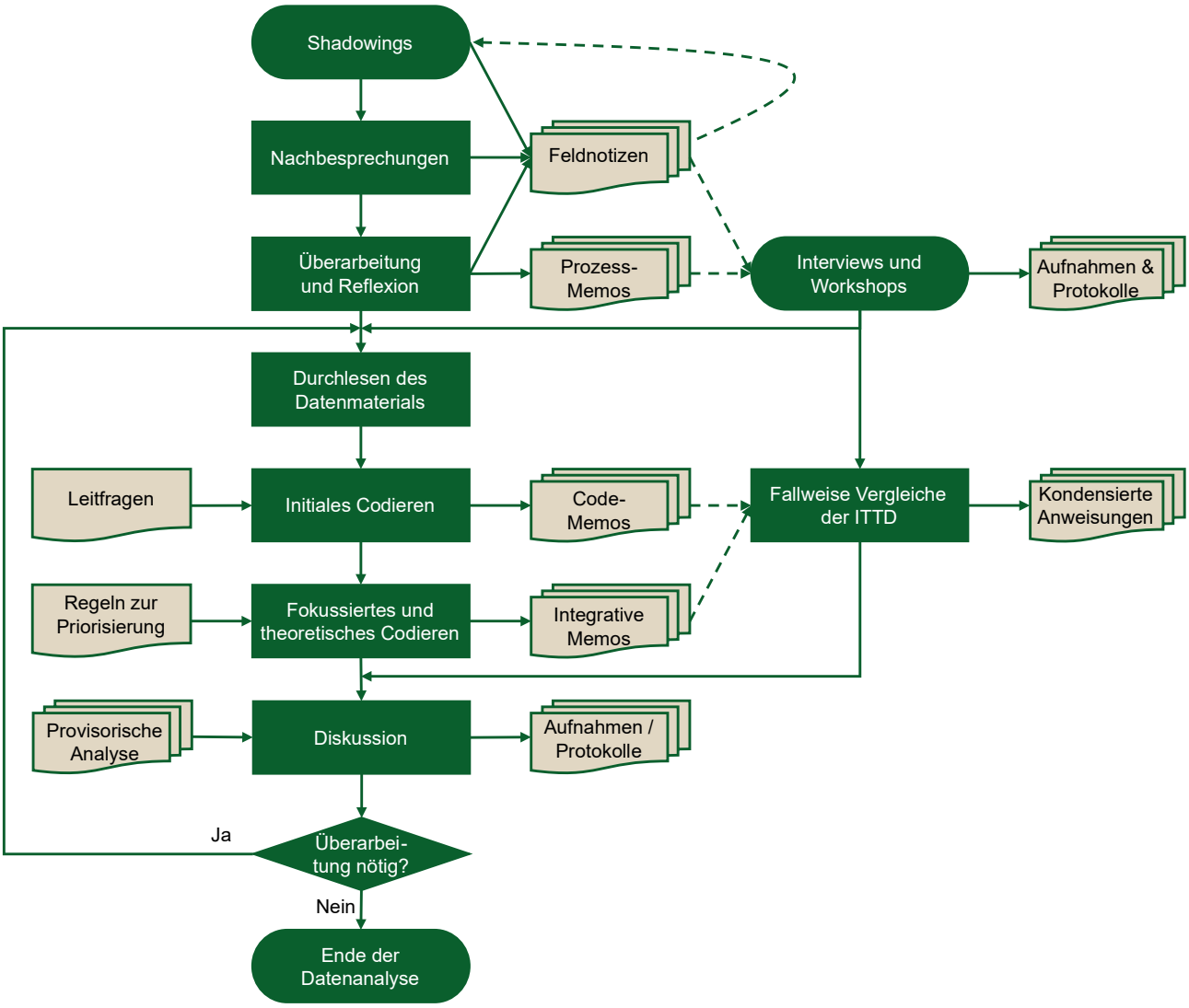


Abbildung 14: Methodisches Vorgehen

5 Die Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben[31]

Nachfolgend wird die bei der Verwaltungseinheit untersuchte Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben vor dem Hintergrund der empirischen Forschungsfragen (vgl. Kapitel 4.2) beschrieben und analysiert.

5.1 Kapitelaufbau und Zugänge der Praktikrekonstruktion

Um die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben in ihrer zeitlichen und räumlichen Entfaltung (Shove et al., 2012, S. 134) nachzuzeichnen, greift das vorliegende Kapitel in zweierlei Hinsicht unterschiedliche Schauplätze und Facetten auf. Einerseits zeichnet die übergeordnete Kapitelstruktur grob den typischen zeitlichen Verlauf der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben nach: Kapitel 5.2 widmet sich der Planung und Vorbereitung des Wissensmanagements bei Personalabgängen in der betrachteten Verwaltungseinheit. Kapitel 5.3 adressiert deren darauffolgende Umsetzung, wozu die Unterkapitel 5.3.1 bis 5.3.4 unterschiedliche Methoden der Umsetzung diskutieren. Schliesslich beschäftigt sich Kapitel 5.4 mit dem Übergabeanlass und dem Abschluss der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben. Andererseits werden in deren jeweiligen Unterkapiteln mit Blick auf die aufgeworfenen Forschungsfragen spezifische Themenbereiche (insb. hinsichtlich der materiellen Verankerung, des praktischen Wissens, und/oder zum Spannungsfeld von Reproduktion und Neuinterpretation) vertieft analysiert. Innerhalb dieser Kapitelstruktur erfolgt die Beschreibung und Analyse der Praktik über drei Zugänge bzw. drei Gruppen von Stimmen.

Ein erster Zugang besteht in kondensierten Anweisungen zum Ablauf der Praktik[32]. Sie werden vorgetragen von «Axioma», einer imaginär in der Verwaltungseinheit tätigen Person, und richten sich an in naher Zukunft ausscheidende Personen und an Praktizierende in deren Umfeld. Die Stimme von Axioma ergibt sich aus der Verdichtung der *Interviews to the Double*, welche vor allem die Perspektive der ausscheidenden und nachfolgenden Personen berücksichtigen, sowie der in Interviews mit Führungspersonen gestellten Fragen zu deren Führungsverständnis (vgl. Kapitel 4.4.2.4 und Interviewleitfaden in Anhang 3). Die Ausführungen von Axioma entsprechen damit dem minimal geteilten Konsens der Praktik und erstrecken sich nicht nur auf ausscheidende Personen, sondern auf weitere an der Praktik beteiligte Elemente. In anderen Worten repräsentiert die Stimme von Axioma einen minimalen Konsens über die ethischen und ästhetischen Kriterien der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben in der betrachteten Verwaltungseinheit (vgl. Forschungsfrage E1.2 i. V. m. Kapitel 4.3.3).

[31] Die Einreichung und Diskussion einer früheren Version des vorliegenden Kapitels waren Gegenstand des Leistungsnachweises im Kolloquium «Management and Organization Studies» an der Universität St.Gallen, betreut durch Prof. Dr. Julia Nentwich und Prof. Dr. Harald Tuckermann.

[32] Diese Anweisungen finden sich – jeweils dick eingerahmt – zu Beginn der Kapitel 5.2, 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3, 5.3.4 und 5.4, welche den typischen zeitlich-räumlichen Verlauf der Praktik nachzeichnen.

Ein zweiter Zugang besteht in der Darstellung der sich entfaltenden, vom Autor miterlebten Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben. Aus Sicht des Autors relevante Ausschnitte der miterlebten Praxis werden einerseits mithilfe von Vignetten beschrieben, in welchen vordergründig die Stimmen der Praktizierenden vorkommen. Andererseits wird die miterlebte Praxis mithilfe von Aussagen zu deren Wahrnehmung und Interpretation dargestellt. Diese Aussagen stammen sowohl von den Praktizierenden, insbesondere im Rahmen von Nachbesprechungen, als auch vom Autor – wobei diese Stimmen stets gleichberechtigt nebeneinanderstehen sollen (vgl. Kapitel 4.3.2). Die Darstellung der miterlebten Praxis hat zum Zweck, die kondensierten Anweisungen an ausgewählten Stellen zu spezifizieren, Variationen aufzuzeigen und eine vertiefte Analyse ausgewählter Aspekte zu ermöglichen.

Ein dritter Zugang besteht in einer abstrahierenden Charakterisierung der beschriebenen und miterlebten Praxis durch den Autor. Dabei werden die durch die unterschiedlichen Stimmen vorgetragenen Inhalte mit Blick auf die aufgeworfenen empirischen Forschungsfragen zusammengezogen. Entsprechend schliessen Kapitel 5.2, die Unterkapitel von 5.3, sowie Kapitel 5.4 mit einer zusammenfassenden Charakterisierung der Praktik entlang der empirischen Forschungsfragen.

5.2 Planung und Vorbereitung des «Wissenstransfers»

Die nachfolgenden kondensierten Anweisungen geben einen Überblick über den idealisierten Ablauf der Planung und Vorbereitung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben in der betrachteten Verwaltungseinheit.

Nachdem Sie über die Ernennung Ihrer Nachfolge informiert worden sind, nehmen Sie direkt Kontakt mit ihr auf, etwa innerhalb einer Woche. Die Kontaktaufnahme muss durch Sie erfolgen. Bieten Sie an, sich in den nächsten Wochen physisch oder im Rahmen einer Telefonkonferenz auszutauschen.

Bevor Sie die Nachfolgeperson zum ersten Mal treffen, erstellen Sie ein Konzept, mit welchem Sie den Ablauf der anstehenden Übergabe und Einarbeitung grob planen. Definieren Sie, welche Themen Sie etwa wann und wie übergeben wollen und halten Sie dies schriftlich fest. Planen Sie ein, dass Sie sich mit der Nachfolgeperson ab etwa 3 Monaten vor dem offiziellen Stellenantritt an ausgewählten (Halb-)Tagen treffen. Thematisch ist die Übergabe so anzudenken, dass grundlegende Inhalte zuerst vermittelt werden. Je später in der Übergabe, desto konkreter, spezifischer und detaillierter werden die Inhalte. Planen Sie für jeden Termin einen klaren Schwerpunkt ein: Üblicherweise besprechen Sie die Themen zu zweit, teils zu dritt, und bestimmte Anlässe können gemeinsam wahrgenommen werden. Das erstellte Übergabekonzept zeigen Sie dann kurz Ihrer vorgesetzten Person. Vielleicht werden Ihnen dabei ein paar Nachfragen gestellt, wie zum Beispiel «Hast du an das Geschäft XY gedacht?», «Wie machst du das?». Aber sobald die Führungsperson sieht, dass die für sie wichtigen Themen abgedeckt sind, ist das auf dem Schlitten.

Beim ersten Treffen mit Ihrer Nachfolge geht es primär darum, der Nachfolgeperson das Übergabekonzept aufzuzeigen. Gehen Sie die von Ihnen geplante Übergabe mit ihr

gedanklich durch. Die Nachfolgeperson muss verstehen, welche Themenbereiche es gibt, die übernommen werden müssen. Im Gespräch kann man gemeinsam bestimmen, für welche Themen man wie viel Zeit aufwenden muss. Berücksichtigen Sie dabei die Verfügbarkeiten und Bedürfnisse Ihrer Nachfolge. In der Regel sind insgesamt etwa 3-6 Arbeitstage einzuplanen. Soweit möglich gilt es, alle Termine für die kommenden Monate gleich zu vereinbaren.

Zur weiteren Vorbereitung der nun anstehenden Übergabe erstellen Sie eine Übergabecheckliste. Das Verfassen der Übergabecheckliste ist eine laufende Arbeit, das passiert nicht einfach in einer Stunde, sondern über Wochen. Nehmen Sie sich regelmässig Zeit, um darüber nachzudenken, was Sie zuletzt alles getan haben. Das schreiben Sie alles in ein Word-Dokument. Gruppieren Sie die Inhalte nach Ihren wesentlichen Tätigkeits- bzw. Aufgabengebieten. Innerhalb der einzelnen Gebiete listen Sie Ihre konkreten Aufgaben, Kontaktpersonen sowie dazu relevante physische oder elektronische Dokumente. Bereiten Sie alle Dokumente strukturiert und für die Nachfolgeperson verständlich auf – Sie nehmen die Dokumente später zu jedem Übergabetreffen mit.

Axioma, zur Planung und Vorbereitung der Funktionsübergabe

Die geschilderten Anweisungen werden nachfolgend mit einem Blick auf einerseits die Kontaktaufnahme und das Initialisierungstreffen zwischen der ausscheidenden und nachfolgenden Person, sowie andererseits hinsichtlich der von der ausscheidenden Person erstellten Materialien (Übergabekonzept und Übergabecheckliste) aufgearbeitet.

5.2.1 Kontaktaufnahme und Initialisierungstreffen

Die Praktik startet mit der offiziellen Bekanntgabe einer Nachfolgeperson der ausscheidenden Schlüsselperson durch eine zentrale Plan- und Koordinierungsstelle. Darauffolgend ist es an der ausscheidenden Person, sich mit ihrer Nachfolge in Verbindung zu setzen. Aus der Perspektive der übergebenden Personen soll mit einer zeitnahen und proaktiven Kontaktaufnahme gegenüber den nachfolgenden Personen Offenheit für die anstehende Übergabe signalisiert werden, wie ein Interviewpartner ausführt: «so schnell als möglich mit ihr Kontakt aufnehmen, dass sie sich abgeholt fühlt» (ITTD 3). Gleichzeitig sind übernehmende Personen bestrebt, die Übergabe nicht von sich aus voranzutreiben und damit den ausscheidenden Personen zu nahe zu treten. Etwa ein halbes Jahr vor seiner geplanten Übernahme berichtet beispielsweise Carl: «Ich habe bisher noch kein Treffen forciert. Man muss vermeiden, jemandem etwas wegzunehmen… nicht, dass Leute plötzlich zu mir kommen und Fragen stellen».

In den Anweisungen zur Ausgestaltung des Initialisierungstreffens wird deutlich, dass die Planung (und spätere Durchführung) der Einarbeitung in Abhängigkeit von den Bedürfnissen der übernehmenden Person auszugestalten ist. Damit gemeint sind die Vorkenntnisse und Interessen der Nachfolgeperson, was die folgenden Zitate verdeutlichen:

> Also heute, wenn eine [Führungsperson des höheren Kaders] kommt, hat er ein Curriculum. Er hat verschiedene Etappen durchlaufen, vielleicht einst ein […] Studium, […], wurde von der [AB-Kommission] gewählt, Talentantrag, vielleicht früher ein [Auslandeinsatz] in Paris oder [Italien]. Aber das ist einfach ein Klischee. Also […] der [Auslandeinsatz] in Paris gibt andere Kompetenzen als jener in […] Rom. Und das ist auch wichtig. Mit was kommt er aus Paris oder Rom zurück? Das hilft, eine vernünftige Funktionsübergabe sicherzustellen. (ITTD 5)

> Das ist sehr individuell, […], es kommt auch darauf an, wie genau es ihn interessiert, wenn er sagt 'jaja…' und du merkst, es interessiert ihn nicht, dann bringt das nichts. Wenn er auf Durchzug schaltet, dann ja, bringt das nichts. (ITTD 2)

Unterschiedliche Akzentuierungen der Berücksichtigung dieser Grundsätze zeigen sich in den beschatteten Übergaben insbesondere im (geplanten) Zeitpunkt und Ausmass der aktiven Einbindung der Nachfolgeperson in die bestehenden Arbeitspraktiken: Konkret zielt das Übergabekonzept von Arne und seinem Team darauf ab, Bill initial Arbeitsinhalte theoretisch zu erklären, um ihm dann zeitnah ausgewählte Aufgaben zu übertragen und ihn in deren Durchführung beratend zu begleiten. In den Übergabetreffen wurden sodann unter anderem die ersten Arbeitserfahrungen und offene Fragen von Bill diskutiert, wofür Arne keine weiteren Materialien vorbereitet hatte. Im Unterschied dazu hat Carl bei seiner Übergabe an Dirk einen stärkeren Fokus auf die Vermittlung von Abläufen, Arbeitstechniken oder Beziehungen im persönlichen Gespräch gelegt, wobei die selbstverantwortliche Übernahme von Arbeitstätigkeiten erst mit Ende der Übergabephase erfolgt ist. Entsprechend fällt seine Vorbereitung der Übergabetreffen umfänglicher aus, was sich in einer detaillierteren Checkliste äussert, welche unter anderem Aufgabengebiete, auszuführende Tätigkeiten, zu verwendende Dokumente, einzubeziehende Personen sowie dafür relevante Termine beinhaltet.

Die beteiligten Praktiker führen die wahrgenommenen Unterschiede in den Übergabekonzepten und den damit verbundenen Vorbereitungsarbeiten auf die Freiheiten in der jeweiligen Arbeitsgestaltung von Arne und Carl zurück. So merkt Arne an: «Das Marketing ist ein Menschengeschäft. Es ist schwierig zu quantifizieren. Es ist auch ein Querschnittbereich, mit vielen Abhängigkeiten. Die persönliche Arbeitshaltung spielt eine grosse Rolle… Man kann sich ohne Ende Arbeit machen, wenn man das will». Mit Blick auf seine Übergabe ergänzt Bill, dass seine Arbeit in seiner aktuellen Funktion stärker strukturiert sei: «Es gibt mehr Leitplanken, Abläufe, die einzuhalten sind», weshalb er bei seiner Übergabe eine Checkliste ähnlich jener von Carl erstellt habe, welche die Arbeitstätigkeiten detaillierter umschreibt. Letztlich sind die Vorbereitungsaktivitäten und deren Ausmass auch bestimmt durch die zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen. Das Übergabekonzept von Arne ist auf einen längeren Zeithorizont angewiesen, welcher sich in seinem Falle über 10 Monate erstreckte: «Der Rhythmus eines halbtägigen Treffens jeden Monat gibt Luft zum Verarbeiten, Nachdenken und einem sich allmählichen Einarbeiten» (Arne). Auf der anderen Seite ist eine stärkere Strukturierung durch die übergebende(n) Person(en) nötig, wenn weniger Zeit zur Verfügung steht. Dies umschreibt Bill wie folgt: «Oft ist die Zeit bei Übergaben begrenzt, da hilft eine vorbereitete Struktur».

5.2.2 Übergabekonzept und Übergabecheckliste

Die im Rahmen der Planung und Vorbereitung erstellten Dokumente (Übergabekonzept und Übergabecheckliste) tragen, unter anderem abhängig von der Phase der Funktionsübergabe, zu unterschiedlichen Wirkungsentfaltungen bei. Initial ermöglicht es die Übergabecheckliste der übernehmenden Person, Informationen zu unterschiedlichen Tätigkeiten, Personen und Arbeitsmittel zu sammeln und diese fortlaufend nach Aufgabengebieten zu strukturieren. Neben dieser *Ordnungsfunktion* ermöglicht es die Checkliste der übernehmenden Person in ähnlicher Weise, nach erfolgter Übernahme bestimmte Informationen nachzuschlagen. Carl, welcher seine Übergabecheckliste als «Drehbuch» bezeichnet, fasst dies wie folgt zusammen:

> Sobald ich wusste, dass es einen Nachfolger gibt, habe ich angefangen, die Sachen aufzuschreiben ‘an das musst du denken, an das und an das’. Also für mich, für die Übergabe. Zum anderen auch für den Nachfolger. Ein Nachschlagewerk mit Themen, und an was man bei den Themen denken muss, und wo Sachen gespeichert sind. Also meine Vorbereitung und auch ein Nachschlagewerk, das ist der Sinn des Drehbuches. Innerhalb des Drehbuches habe ich versucht, die Inhalte chronologisch aufzubauen. Also was passiert über das Jahr hinweg, an was muss man da denken. Vieles muss im Voraus erledigt werden. Es ist wichtig, dass man Termine nicht verpasst, Reservationen tätigt, Personen informiert, und so weiter. Das habe ich im Kopf, wie ich es jahrelang gemacht habe. Aber wenn ich es übergebe, muss der Nachfolger die Chance haben, auch nichts zu verpassen. Das ist auch mein Interesse, als jener der übergibt. (Carl)

Damit die Checkliste diese der Funktionsübergabe nachgelagerte *Speicherfunktion* erfüllen kann, sind übergebende Personen bemüht, das Dokument strukturiert und für die Nachfolgeperson verständlich abzufassen. Wie aus den Ausführungen von Carl ersichtlich, bedeutet dies in erster Linie, wesentliche Informationen zu den jeweiligen Aufgabengebieten zusammenzutragen, sodass die Nachfolgeperson eine Übersicht mit auszuführenden Arbeiten und Terminen hat. Ferner betonen die Praktizierenden die Wichtigkeit, Verbindungen zwischen Tätigkeiten, Personen und Arbeitsmitteln offenzulegen, was ein Interviewpartner mit Blick auf vergangene Funktionsübergaben wie folgt ausführt:

> Es war mir wichtig, alle Informationen so gut wie möglich zu konsolidieren. Ich habe überall auf den SharePoint verlinkt. So kommt man zu allen Protokollen der relevanten Sitzungen. Auch hier, es muss kompakt sein, alle Informationen darauf. […]. Ich habe versucht zu konsolidieren, was du als [Führungsperson] einfach im Griff hast… ich war ja damals schon über 2 Jahre dort. Aber wenn du neu bist, brauchst du Vernetzung, also wieso dies mit dem anderen verknüpft ist, relevant ist… (ITTD 0)

Schliesslich kommt den Dokumenten während der Funktionsübergabe eine *Orientierungsfunktion* zu. So informiert das Übergabekonzept insbesondere die Nachfolgeperson über die in den Übergabetreffen behandelten, übergeordneten Themenbereiche, während die Checkliste den Treffen eine Ablaufstruktur gibt. Zeugnis davon ist die von Carl verwendete Bezeichnung «Drehbuch». Ein Interviewpartner beschreibt die Orientierungsfunktion der

Checkliste wie folgt: «Das ist so eine Gedankenstütze die Checkliste. […], dass man einen roten Faden hat, dass es nicht kreuz und quer ist. Dass es strukturiert ist und für [die Nachfolgeperson] einfach zum Nachvollziehen ist» (ITTD 3). Ferner dient das Übergabekonzept weiteren an der Praktik beteiligten Personen dazu, sich einen Überblick über die Funktionsübergabe zu verschaffen, um darauf basierend Prioritäten und Inhalte anbringen zu können. Insbesondere betrifft dies in der Phase der Planung und Vorbereitung die Führungspersonen der ausscheidenden Personen. Diese im Rahmen der ITTD beschriebene mögliche Einflussnahme von Führungspersonen konnte in der Begleitung von Carl und Dirk auch während der laufenden Übergabe miterlebt werden. Die Vignette «Position der Führungspersonen» greift eine damit in Verbindung stehende Unterhaltung im Rahmen eines beschatteten Übergabegesprächs zwischen Carl und Dirk auf.

Dirk sagt, er könne seine geplanten Ferien nicht nehmen. Seine Kreuzfahrt sei aufgrund der Situation im Nahen Osten gestrichen worden – dies müsse er wohl Kuno mitteilen? Carl nickt und sagt: «Ja, er wird sich freuen… Er hat schon nachgefragt. Weisst du, wegen der Übergabe… Er hat gesehen, dass wir Termine zur Übergabe führen und gefragt, ob ich an alles gedacht habe…». Dirk hat sich in seinem Stuhl etwas zurückgelehnt und die Hände hinter dem Kopf verschränkt. Er sagt: «Logisch… keine Angst, wenn ich etwas nicht weiss, sage ich, dass ich es vergessen habe… An mehr denken als du hier geht ja nicht». Carl lächelt und sagt: «Du bist wichtig für ihn, du musst ihm helfen…». …

Den Austausch zur Ferienplanung aufnehmend frage ich Carl und Dirk in der Nachbesprechung, welche Rollen die vorgesetzten Personen bei Funktionsübergaben spielen und welche Vorgaben sie ihnen kommunizieren. Carl scheint die Frage etwas aufzuwühlen. Er antwortet in leicht gestresstem Tonfall: «[Kuno] erwartet, dass alles funktioniert wie bisher. Das ist aber hochgegriffen. Und wenn er fragt, ob wir an alles denken, dann werde ich ihn wohl enttäuschen müssen…». Sein zukünftiger Chef habe ihm gesagt, es gehe sicher ein Jahr oder so, bis er sich eingearbeitet habe. «Aber [Kuno] nimmt mich in die Pflicht, dass Dirk alles wissen soll und sonst ‘bin ich ja noch im Haus’… Deshalb gebe ich mir auch so Mühe». Dirk ergänzt: «Es ist so, die Vorgesetzten sind nicht sehr aktiv in diesen Übergaben. Die Toleranz für was geht oder eben noch nicht geht ist natürlich unterschiedlich. Es ist ja ganz normal, dass nach einer Übergabe nicht einfach alles reibungslos läuft». Carl fährt fort, nun in seinem gewohnt sachlichen Tonfall: «Natürlich sind die Erwartungen auch beeinflusst durch die Übergaben, wie viele Sitzungen man hat, was man zusammen macht und so». Dazu käme die Intention des Chefs, sie sei auch entscheidend. «Ich weiss zum Beispiel nicht, ob er Dirk gleich einsetzen will, wie ich eingesetzt worden bin». Es könne sein, dass Kuno zum Beispiel einige Arbeiten am IT-System den Sachbearbeiterinnen übergeben will, sodass er Dirk mehr für andere Aufgaben einsetzen kann. Ich frage nach, ob solche Überlegungen nicht im Vorfeld mit Carl besprochen worden seien, was dieser verneint. Kuno habe die Übergabe nie mit ihm thematisiert. Er habe ihm einzig im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarung vorgegeben, die «Übergabe des Pflichtenhefts an seinen Nachfolger sicherzustellen».

Vignette «Position der Führungspersonen»

Aus der Vignette wird deutlich, dass der Beitrag von Kuno – der Vorgesetzte von Carl – darin liegt, Carl im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarung dazu anzuhalten, die Funktionsübergabe sicherzustellen und während der Übergabe nachzufragen, ob Fortschritte bei der Zielerreichung erkennbar sind. Die Äusserungen von Carl in der Nachbesprechung lassen erkennen, dass er die Zielsetzung einerseits als zu hoch angesetzt empfindet und sich andererseits unter Druck gesetzt fühlt, auch nach erfolgter Stellenübergabe für deren Erreichung einstehen zu müssen. Die Aussage von Dirk «wenn ich etwas nicht weiss, sage ich, dass ich es vergessen habe» und deren unkommentierte Kenntnisnahme durch Carl zeugen davon, dass den beiden bewusst ist, dass Dirk potenzielle Wissensdefizite oder Fehler in der Ausübung seiner neuen Arbeitstätigkeit gegenüber anderen Personen mit einer lückenhaften Übergabe von Carl rechtfertigen könnte. Insgesamt werden in der wahrgenommenen Erwartungshaltung einer friktionslosen Übergabe und in den Bedenken, auch nach erfolgtem Stellenwechsel dafür einstehen und gegebenenfalls die Qualität der erfolgten Übergabe angezweifelt zu bekommen, weitere Gründe dafür gesehen, dass Carl zur Vorbereitung und Durchführung seiner Funktionsübergabe eine Übergabecheckliste erstellt. Das von Carl verfasste Drehbuch protokolliert die Übergabe, was als Beleg der persönlichen Zielerreichung bzw. als Absicherung gegenüber potenziellen Zweifeln daran dient. In diesem Sinne kommt der im Rahmen der Planung und Vorbereitung der Funktionsübergabe erstellten Checkliste in der Übergabe von Carl an Dirk eine *Absicherungsfunktion* zu.

5.2.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen

In diesem Kapitel wurde die Planung und Vorbereitung im Rahmen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben beleuchtet. Die dabei herausgearbeiteten ethischen und ästhetischen Kriterien des Praktizierens (E1.2) offenbaren, dass die Praktik des «Wissenstransfers» von der ausscheidenden Person zu initialisieren und grösstenteils auch von ihr vorzubereiten ist. Insbesondere mit dem Initialisierungstreffen sind die Bedürfnisse (i. S. v. Vorkenntnissen und Interessen) der nachfolgenden Person aufzunehmen, an welchen sich die in der Folge angestellten Bestrebungen des Wissensmanagements richten sollten. Ferner einzubeziehen ist die Führungsperson der ausscheidenden Person, welcher sich vordergründig über das Stellen von Rückfragen einzubringen hat.

Die über die Beschattung der Funktionsübergaben von Arne und Carl erlebte Praxis folgt diesen ethischen und ästhetischen Kriterien weitgehend. Hinsichtlich der Berücksichtigung der Bedürfnisse der Nachfolgeperson wurde ersichtlich, dass sich die Inhalte der Übergabetermine stärker nach den Interessen der nachfolgenden Person und deren Entwicklungsbedarfen richten, je schneller die nachfolgende Person aktiv in die betroffenen Arbeitsprozesse integriert wird – was sich in der Planung der Übergabe in weniger Vorbereitungstätigkeiten seitens der ausscheidenden Person spiegelt. Entscheidend für die Variation einer stärkeren bzw. schwächeren Berücksichtigung der Bedürfnisse der nachfolgenden Person erscheinen die Freiheiten in der Arbeitsgestaltung der ausscheidenden Person (insb. hinsichtlich einzuhaltender Prozeduren, Termine etc.) sowie der zur Verfügung stehende Zeithorizont der Funktionsübergabe.

Mit Blick auf elektronische und/oder physische Dokumente, in welchen von den ausscheidenden Personen ausgeführte Handlungen (in Teilen) verankert sind bzw. verankert werden sollen, wurde ersichtlich, dass die initial erstellten Dokumente zur Planung und Vorbereitung des «Wissenstransfers» zur Entfaltung unterschiedlicher Wirkungen beitragen (E1.1).

Erstens berichten die beteiligten Personen mit Blick auf die laufenden – und insbesondere auch hinsichtlich vergangener – Funktionsübergaben von einer Ordnungs- und Speicherfunktion der Übergabechecklisten. In den beschatteten Übergaben wurde ersichtlich, dass die Checklisten einerseits die übergebenden Personen in ihrer Vorbereitung unterstützen und andererseits im Festhalten von Wissen dienen. Damit tragen die Übergabechecklisten während der Funktionsübergabe zur Entfaltung einer ordnenden und wissensspeichernden Wirkung bei. Entsprechend können sie zu einem späteren Zeitpunkt die zuvor diskutierte Funktion erfüllen, über das in ihnen gespeicherte Wissen das Gedächtnis der Menschen zu erweitern und Handlungen nahezulegen (Gherardi, 2009b, S. 354).

Zweitens wurde in den beschatteten Funktionsübergaben insbesondere eine Orientierungsfunktion der Übergabekonzepte bzw. der Übergabechecklisten erfahrbar. Die Dokumente informieren an der Funktionsübergabe beteiligte Personen über deren Aufbau, über behandelte Themenblöcke sowie konkrete Inhalte, womit sie an unterschiedlichen Stellen zur Entfaltung einer orientierenden Wirkung beitragen. Dabei angesprochen sind aus der Perspektive der ausscheidenden Personen insbesondere deren Nachfolgepersonen, die einen Überblick und einen groben Ablaufplan der Funktionsübergabe insgesamt sowie auch spezifischer Übergabetreffen erhalten sollen. Ferner orientieren die Dokumente die Führungspersonen der ausscheidenden Personen über geplante und laufende Treffen, worauf erstere Rückfragen stellen und Prioritäten einbringen können.

Drittens wurde in diesem Zusammenhang in der beschatteten Funktionsübergabe von Carl seitens seiner vorgesetzten Person die Erwartungshaltung einer friktionslosen Stellenübernahme durch seinen Nachfolger spürbar. Kombiniert mit der Befürchtung, auch nach erfolgtem Stellenwechsel für diese Zielerreichung einstehen zu müssen, hat die Übergabecheckliste – im Sinne eines Protokolls der Übergabe und damit der persönlichen Zielerreichung – zur Entfaltung einer absichernden Wirkung beigetragen.

Hinsichtlich der Entfaltung der Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben (E1) ist im Rahmen der hier analysierten Planung und Vorbereitung des «Wissenstransfers» übergreifend auf die dominante Position der ausscheidenden Person hinzuweisen: Es obliegt ihr, nach Bekanntwerden der Nachfolgeperson mit dieser in Kontakt zu treten, die anstehende Übergabe zu planen und dazu Vorbereitungsmaterialien auszuarbeiten. Dabei stechen zwei Aspekte besonders hervor.

Erstens wird in den ITTD zwar betont, dass die Lern- und Entwicklungsbedürfnisse der Nachfolgeperson im Initialisierungstreffen erhoben und in der weiteren Planung berücksichtigt werden sollen. Faktisch geht die Planung und Vorbereitung des «Wissenstransfers» jedoch weitgehend von der ausscheidenden Person aus. Insbesondere wird das Übergabekonzept – in welchem Themen und Umsetzungsmethoden festgelegt werden – bereits vor

dem Initialisierungstreffen ausgearbeitet. Anlässlich des ersten Treffens sieht sich die übernehmende Person in der Folge mit einem vorgefertigten und durch ihre künftig vorgesetzte Person abgesegneten Konzept konfrontiert. Ähnliches gilt für die Übergabecheckliste, welche von der ausscheidenden Person verfasst wird, die damit Inhalte und Prioritäten der anstehenden Übergabetermine massgeblich vordefiniert.

Zweitens fällt der vorgesetzten Person der ausscheidenden Person eine passive Position zu. Den kondensierten Anweisungen zufolge wird sie über das Übergabekonzept informiert und könnte dessen Ausgestaltung mitprägen; nach Aussage der Interviewpartner geschieht letzteres jedoch selten[33]. Die beobachteten Übergaben bestätigen dieses Bild: Aus der dargestellten Interaktion zwischen Carl und Dirk wird deutlich, dass Kuno zwar generelle Zielvorgaben formuliert, sich darüber hinaus aber nicht in die Funktionsübergabe einbringt. Die Aussage, dass Dirk «alles wissen soll», deutet auf eine unklare bis fehlende Festlegung relevanter Themen bzw. Wissensgebiete hin, welche im Rahmen der Funktionsübergabe zu adressieren sind. Dass Carl zudem nicht mit Sicherheit angeben kann, welche Arbeitstätigkeiten sein Nachfolger Dirk künftig übernehmen wird, lässt erahnen, dass die anstehende Funktionsübergabe im Arbeitsteam nicht von einer gemeinsamen Auseinandersetzung über die künftige Zusammenarbeit und die Weiterentwicklung des Arbeitsfelds begleitet ist.

5.3 Umsetzung des «Wissenstransfers»

Nachfolgend wird beschrieben, wie die zuvor geplanten Massnahmen des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben in der Verwaltungseinheit umzusetzen sind bzw. in den beschatteten Funktionsübergaben umgesetzt werden. Von Bedeutung sind dabei primär Übergabegespräche zwischen ausscheidenden und nachfolgenden Personen (Kapitel 5.3.1), Übergabegespräche unter Einbezug weiterer Personen (Kapitel 5.3.2), sowie Workplace Shadowing (Kapitel 5.3.3) und Coaching (Kapitel 5.3.4).

5.3.1 Bilaterale Übergabegespräche

Die nachfolgenden kondensierten Anweisungen geben einen Überblick über den idealisierten Ablauf bilateraler Übergabegespräche im Rahmen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben in der betrachteten Verwaltungseinheit.

> Wie im Rahmen des ersten Treffens vereinbart, müssen Sie der Nachfolgeperson gerade in der frühen Phase der Funktionsübergabe die wesentlichen Inhalte und Umstände Ihrer Arbeit erklären. Dazu treffen Sie sich an den vereinbarten Daten physisch in Ihrem Büro.
>
> Inhaltlich gibt es verschiedene Themenbereiche abzudecken. Vielleicht zuerst die planerischen Grundlagen. Zeigen Sie der Nachfolgeperson mithilfe der bestehenden Planungsunterlagen auf, welche Projekte, Initiativen, Ausbildungen etc. aktuell laufen. Erklären Sie deren Aufbau und Zusammenspiel. Danach vertiefen Sie jene Aspekte, in denen Sie involviert

[33] Die Mehrheit der Interviewpartner thematisiert die Position ihrer Führungsperson erst auf explizite Nachfrage.

sind. Starten Sie mit Tätigkeiten, die Sie nicht delegieren können. Sagen Sie, wie es bisher gemacht worden ist und wer beteiligt ist. Dann erklären Sie nicht nur den Prozess, sondern was Ihre Rolle ist.

Als nächstes das Personelle. Sie müssen der Nachfolge erklären, wer wie tickt im Team. Einerseits Ihre vorgesetzte Person, aber vor allem die Ihnen unterstellten Personen. Gehen Sie dazu sämtliche Personaldossiers durch. Erklären Sie, wer die Personen sind, und beschreiben Sie deren Stärken und Schwächen. Ein damit verbundener Aspekt ist Ihr berufliches Netzwerk ausserhalb der Ihnen direkt vorgesetzten oder unterstellten Personen. Die Nachfolgeperson muss wissen, wie die Zusammenarbeit mit diesen erfolgt. Erklären Sie hier in ähnlicher Weise, welche Stellen durch welche Personen besetzt sind, was diese Personen für Aufgaben haben und wo allenfalls Herausforderungen in der Zusammenarbeit liegen.

Auch müssen Sie etwas zu Ihrer Organisationseinheit sagen. Einerseits zur Art der Zusammenarbeit – beispielsweise: Was ist unsere Philosophie? Was ist unser Kulturverständnis? Wie wird dies gelebt? Wie gehen wir mit inhaltlichen Diskrepanzen oder persönlichen Differenzen um? Andererseits betrifft dies die Weiterentwicklung der Organisationseinheit – beispielsweise: Wo wollen wir in Zukunft hin? Was haben wir für Schwächen entdeckt in unserer Leistungserbringung? Wie werden wir in für uns wichtigen Themen besser? Zeigen Sie erkannte Entwicklungspotenziale auf und machen Sie die Nachfolgeperson mit diesbezüglich erarbeiteten Ideen vertraut. Insgesamt müssen Sie sicherstellen, dass die Nachfolgeperson unsere Geschichte kennt.

Schliesslich übergeben Sie der Nachfolgeperson in einem Gespräch kurz vor Stellenantritt ein externes Speichermedium mit all Ihren persönlichen Dateien. Sprechen Sie die Struktur des Datenträgers gemeinsam durch – wenn die Nachfolge die Struktur versteht, findet sie alles. Dazu gehört auch das Erklären von internen Dokumentenmanagementsystemen, falls dies noch nicht erfolgt ist.

Zur Präzisierung der Gesprächsführung: In den Gesprächen sprechen Sie über die im Voraus definierten Themen. Achten Sie darauf, dass sich die Nachfolgeperson stets wohlfühlt. Sie wird sich laufend Notizen anfertigen und bei Bedarf Nachfragen stellen.

Axioma, zum «Wissenstransfer» über bilaterale Übergabegespräche

Sowohl in den ITTD als auch in den beschatteten Funktionsübergaben ist das halbstrukturierte Übergabegespräch zwischen der ausscheidenden Person und deren Nachfolge die meist vorkommende Methode zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben. Damit gemeint ist ein verbaler Austausch über zuvor definierte Aspekte anderer Praktiken, verbunden mit dem Klären von offenen Fragen, welche für die übernehmende Person aus dem Austausch hervorgehen (vgl. Kapitel 2.2.4.1). Die Themensetzungen variieren naturgemäss in Abhängigkeit von den Arbeitstätigkeiten, Hierarchiestufen und Organisationszugehörigkeiten der befragten bzw. übergebenden Personen. Übergreifend konnten aus den ITTD die Themencluster der persönlichen Arbeitstätigkeiten, des beruflichen Netzwerks, sowie der Kultur und Organisationsentwicklung identifiziert werden. Der

Austausch zu diesen Themen ist begleitet von Dokumenten- bzw. Datenübergaben, welche kurz vor dem Stellenwechsel an Bedeutung gewinnen. Den Gesprächsthemen der ITTD folgend werden die geschilderten Anweisungen mit Blick auf die Bezugspunkte und den Ablauf von Erklärungen (Kapitel 5.3.1.1), die Übergabe von Dokumenten (Kapitel 5.3.1.2) sowie hinsichtlich der Gesprächsatmosphäre (Kapitel 5.3.1.3) aufgearbeitet.

5.3.1.1 Bezugspunkte und Ablauf von Erklärungen

5.3.1.1.1 Analyse der kondensierten Anweisungen: Die Bezugspunkte von Erklärungen

Als Ausgangspunkt der Übergabegespräche wird in den ITTD oft das Aufzeigen und Erklären von planerischen Grundlagen genannt, um darauf basierend die persönlichen Arbeitstätigkeiten besprechen zu können. Mit planerischen Grundlagen sind wiederkehrende Abläufe und Handlungen in Bezug auf die Leistungserbringung der betroffenen Organisationseinheit gemeint. Basierend auf einem ersten Überblick dieser Grundlagen können die eigenen Arbeitstätigkeiten erklärt werden. Beispielhaft für diese Anforderung stehen die nachfolgenden Ausführungen eines Interviewpartners, welcher einer internen Ausbildungseinrichtung vorsteht:

> [Ein] Thema ist für mich alles, was mit Prozessen und Planungen zu tun hat. [Der Lehrgang] dauert ja von Jahr zu Jahr […] gleich lange. Deshalb standardisiert. Innerhalb dieser Abläufe gibt es Anpassungen und Optimierungen, klar. Aber der Ablauf ist relativ klar. Prozessual müssen gewisse Schritte zu gewissen Zeitpunkten initialisiert werden, damit die richtigen Arbeiten kommen. Man muss wissen, wann was mit wem initialisiert werden muss. […]. Für alle Phasen [des Lehrgangs] initialisieren wir einen Planungsprozess, wo man mit anderen Partnern über andere Inhalte redet. Der Prozess startet formell mit Initialisierungen mit Partnern. Aber dort kommt man schon mit Ideen, was man erreichen will. Ergo braucht es vor der offiziellen Lancierung mit externen Partnern einen internen Prozessstart, wo im Kernteam initialisiert wird. Und wann auf der Zeitachse was die Folgeaktion sein muss, das müssen Sie mit ihm besprechen. […]. Also, hier ist die Grobplanung; sie geht über mehrere Jahre. Auf jeden einzelnen Block gibt es heruntergebrochen eine detailliertere Planung. Die Blöcke sind nichts anderes als [ein Lehrgang], gefolgt von [einem anderen Lehrgang]. Es gibt eine Planung bezogen auf die Kalenderwochen: Wenn wir dann das machen, müssen wir dann initialisieren, also müssen wir intern früher initialisieren, sodass wir dann [instruieren] können. (ITTD 7)

Aus den Ausführungen wird in zweierlei Hinsicht deutlich, wie die planerischen Grundlagen, persönlichen Arbeitstätigkeiten und deren Zusammenhänge zu vermitteln sind: Erstens gehen die Erklärungen zu den persönlichen Arbeitstätigkeiten von der (kontextualisierten) Kernleistung der betroffenen Organisationseinheit aus, welche in unterschiedliche Teilleistungen heruntergebrochen wird. In den oben dargestellten Ausführungen ist Bildung die Kernleistung der Organisationseinheit, welche der Interviewpartner in Lehrgänge bzw. dann in Bildungsphasen innerhalb dieser Lehrgänge herunterbricht. Seine unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche – das «Initialisieren» oder «Instruieren» – sind ausgehend von den «Ideen»

zu vermitteln, die man in den unterschiedlichen Bildungsphasen «erreichen will». Abstrahierend fasst dies ein anderer Interviewpartner wie folgt zusammen:

> Ich würde immer von der erwarteten Leistung ausgehen. Also was wird von der vorgesetzten Stufe oder von dir im Aufgabenbereich erwartet. Dann ins konkrete Doing hineingehen. Gleich mit den finalen Produkten, die es 1:1 gibt, erklären. Möglichst wenig in der Theorie, sondern gerade mit der final production. (ITTD 3)

Zweitens erfolgen die Erklärungen basierend auf und unter Zuhilfenahme von existierenden Dokumenten. In den Anweisungen des der Bildungseinrichtung vorstehenden Interviewpartners spiegelt sich dies in der erwähnten Grobplanung (im Sinne eines Mehrjahresplans unterschiedlicher Lehrgänge) und den Detailplanungen (der jeweiligen Lehrgänge und Bildungsphasen). Mit Blick auf die Ausgestaltung der Übergabegespräche beschreibt der Interviewpartner den Stellenwert seiner Planungsgrundlagen wie folgt: «Das ist nicht irgendwie aus dem Bauch heraus. Prozessual ist das alles aufgezeichnet. Die Übergabe erfolgt hier im Büro. Auf dem Bildschirm können die Planungen aufgezeigt werden, während Sie mündlich erklären» (ITTD 7). Dieses Zusammenspiel zwischen mündlichen Erklärungen und bestehenden, physischen oder elektronischen, Dokumenten beschreiben die Interviewpartner auch mit Blick auf andere Themencluster. Folgende Anweisungen zu den wesentlichen Gesprächspunkten im Cluster des *beruflichen Netzwerks* verdeutlichen dies:

> Beim Personellen ist es so, dass Sie die Personaldossiers durchgehen. Schritt für Schritt. Die einzelnen Personen beschreiben. Was sind so die Gegebenheiten der Person? Was sind so die Stärken? Was sind die Schwächen? Damit man sich auf die Personen und die kleinen Teams einstellen kann. (ITTD 4)

> Ein anderer Block wird sein, dass du meine Arbeitswelt erklärst. Damit meine ich Personen, also mein Netzwerk, worauf du zurückgreifen musst, um Arbeiten zu können. […] du wirst auch all meine Chefs [i. S. v. Fachunterstellten] besprechen müssen. Dass du weisst, wie die funktionieren. Was sie wollen und was nicht. Die Form der Zusammenarbeit ist nicht mit allen gleich. […]. Du gehst an den Computer, oder an den Arbeitstisch. Dann legst du das Organigramm hin. Die ausführliche Version. Dort siehst du den Chef, all seine Direktunterstellten. Zu jeder Person erklärst du dann ein paar Sachen. Wie wir mit ihnen zusammenarbeiten, denn wir arbeiten mit allen anders, einfach weil alle anders sind. Das erklärst du, wie sie ticken, was ihre Prioritäten sind und was ihre Herausforderungen sind. Und die Person steht immer für eine Organisationseinheit, sie ist einfach der Chef der Organisationseinheit. Gleichzeitig erklärst du dann, wer unterhalb der Person die wichtigen Personen sind. Für welches Geschäft du zu welcher Person gehen musst. Oder mit welchen Fragen du thematisch zu welcher Person gehst. Das machen wir für den ganzen Laden. (ITTD 6)

Nicht alle Inhalte der Übergabegespräche weisen indes einen Bezug zu bestehenden Planungsgrundlagen, definierten Abläufen oder in Dossiers dokumentierten Informationen auf. Gerade in den Themenclustern *berufliches Netzwerk* sowie *Kultur und Organisationsentwicklung* betonen die Interviewpartner den Stellenwert von freien Erzählungen, um die

Nachfolgeperson in ihre künftigen Arbeitstätigkeiten einzuführen. Die folgenden Ausführungen eines Interviewpartners zum Coaching seiner Mitarbeitenden verdeutlichen, wie die in den kondensierten Anweisungen im Themencluster *Kultur und Organisationsentwicklung* aufgeworfenen Fragen zu adressieren sind:

> Ich muss [die Mitarbeitenden] coachen in ihrer täglichen Arbeit, dass sie besser werden können, dass sie Sicherheit und Vertrauen haben können. […]. Das Coaching müssen Sie eher narrativ erläutern. […]. Inhaltlich, um konkret zu sein: Ich mache einen Rapport einmal je Woche, bei welchem ich Vorgaben gebe für die nächste Woche. Am Folgetag [instruieren] meine Unterstellten ihre Unterstellten. […]. Bei [diesen Instruktionen] bin ich dann oft dabei. So kann ich als Nebeneffekt feststellen, ob das ankommt, was ich erzähle. Aber es geht mehr darum zu schauen, was er herausfiltert. Was bricht er weiter runter, dass es verdaubar wird? Nimmt er einfach das, was ich ihm gegeben habe, und lässt die intellektuelle Arbeit dem [Unterstellten]? Oder bereitet er es in Happen auf? Das wäre für mich der Unterschied zwischen jemandem, der einfach das Minimale tut und jemandem, der versucht, günstige Voraussetzungen zu schaffen. Wenn er es nicht macht, muss ich ihn eben dazu bringen, in einem Lehrgespräch. 'Wie könnte man es besser machen?', 'Wie hättest du das gerne gehabt, wenn du in der Situation wärst?' Zum Beispiel. Oder ein anderer Punkt, wenn [meine Mitarbeitenden] in charge sind, sind [von ihnen durchgeführte Unterrichtseinheiten]. […]. Da gehe ich schauen, weil da sehe ich sie als Ausbildner und Coach. Ein Teil ist da Informationsvermittlung und danach lässt man den Unterstellten die Möglichkeit zu trainieren. Wie macht er das? Wie nimmt er Einfluss? Korrigiert er, oder nicht? Lässt er das laufen? Ist der Moment richtig, um Einfluss zu nehmen? […]. Zur Übergabe dieses Arbeitsbereichs erzählen Sie genau solche Beispiele. (ITTD 7)

5.3.1.1.2 Analyse der beschatteten Funktionsübergaben: Der Ablauf von Erklärungen

In den beschatteten Übergaben bildete das Aufzeigen von persönlichen Arbeitstätigkeiten, unter Berücksichtigung von bestehenden planerischen Grundlagen, einen Grossteil der beschatteten Übergabegespräche, insbesondere in der Übergabe von Carl an Dirk. Die nachfolgende Vignette illustriert dies beispielhaft. In der dargestellten Situation erklärt Carl seine Arbeitstätigkeiten im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung von Informationsanlässen, an welchen die im Bewerbungsprozess stehenden Kandidatinnen und Kandidaten einen Überblick über den bevorstehenden, zentral-organisierten Selektionsprozess erhalten.

Carl verweist auf sein Drehbuch und sagt, dass er das heutige Treffen mit dem Thema «Vorbereitungstag für die zentralen Assessments» starten will. Im Handout seien alle Aufgaben dazu gelistet. Zudem seien die notwendigen Dateien auf dem SharePoint zu finden. Auf seinem Computer öffnet er den entsprechenden Ordner, worin sich unter anderem ein Dokument befindet, welches Carl anklickt. Wie üblich ist sein Laptop über das HDMI-Kabel mit dem Fernsehgerät verbunden, womit Dirk und ich die Bildschirmansicht einsehen können. Carl scrollt kurz über das nun geöffnete Word-Dokument, das die Struktur eines Briefes hat. An einigen Stellen dreht er mit seinem Cursor einen Kreis, während er sagt: «Du kennst das ja. Da muss ich dir nicht sagen, wie man ein Aufgebot anpasst». Dirk bejaht und fragt,

wie der Adresskopf angepasst werde (auf welchem keine Empfangsadresse ersichtlich ist). Carl antwortet, dass der Adresskopf keiner Anpassung bedürfe, da das Schreiben via E-Mail an die Teilnehmenden versendet werde. Dirk dankt und macht sich eine Notiz auf seinem Block.

Danach öffnet Carl ein nächstes Dokument, wobei es sich um den Tagesablauf handelt. Dieser bildet eine Beilage zum eben gezeigten Aufgebot und besteht im Wesentlichen aus einer Tabelle, aus welcher Zeiten, unterschiedliche Aktivitäten, sowie dafür verantwortliche Personen hervorgehen. Das Dokument von oben nach unten erklärend führt Carl Dirk durch den Tag, beispielhaft: «Nach dem Input von [Person X] geht es weiter mit einer Info zu den Sprachprüfungen. Das machen [Person Y und Z]. Da musst du schauen, dass alle in den richtigen Gruppen sind, je nach Niveau». Zu den Zeiten sagt Carl abschliessend: «Das hat sich bewährt, das haben wir bereits mehrere Jahre so gemacht. Das ist gut so». Zudem sei der Tagesablauf immer gleich. Für beide Dokumente, das Aufgebot und den Tagesablauf, gelte: «Pass auf, dass du die Daten immer anpasst. Das gibt den Leuten eine gewisse Sicherheit. Hast du falsche Daten, kommen sofort Nachfragen».

Damit widmet sich Carl erneut dem Drehbuch: «So. Wir haben die ersten Punkte der Vorbereitungsaufgaben, und das Aufgebot sind wir bereits durchgegangen». Dirk und ich greifen nach unserer von Carl ausgedruckten Kopie des Drehbuchs und lesen die Punkte nach. In der Zwischenzeit hat Carl sein Outlook-Programm geöffnet. In einem Ordner mit dem Titel «Aufgebot» öffnet er eine gesendete Nachricht, mit welcher er den Teilnehmenden einer bereits abgeschlossenen Selektionsrunde das Aufgebot zum Informationstag zugesendet hat. «Du siehst… das CC ist grösser als die Liste der Teilnehmenden». Das sei immer heikel, denn wenn «du einen nicht hast, kommt sofort ‘uuh da waren wir nicht informiert…’». Dirk nickt und Carl erklärt weiter, dass die E-Mail dreisprachig verfasst sei, denn so «kann niemand reklamieren, man habe etwas nicht verstanden». Es erfolgt ein Austausch über die Landessprachen, woraus Carl zur Handhabung der geschlechtergerechten Sprache leitet: «Dann die geschlechtergerechte Sprache… auf Deutsch kannst du es schreiben, auf Französisch und Italienisch ist es viel schwieriger», wobei er seine beiden Hände schüttelt und dann auf seinem Laptop den Leitfaden zur geschlechtergerechten Sprache öffnet, den er auf seinem Desktop gespeichert hat. «Daran musst du dich halten. Ich sage selten du *musst*, aber hier ist es so. Der Verteiler zum Aufgebot ist so gross… Es ist eine Herausforderung. Es sind nicht die angeschriebenen Personen, die reklamieren würden, aber jene im CC…». Im Sprechen scrollt Carl im Leitfaden zu einer Stelle, an der erklärt wird, wie die Trennung von Geschlechtsformen zu erfolgen hat, insbesondere nicht mit Stern (*) sondern mit Slash (/). «Es ist unsere Zeit und ich will es nicht ins Lächerliche ziehen. Aber machst du einen Stern, bist du gebrandmarkt». Dirk wendet den Blick weg vom Bildschirm zu Carl und sagt: «Ja klar, man meint es nie böse, aber es kann immer passieren. Ich muss mir den Leitfaden anschauen», womit er sich eine Notiz auf seinem Block macht, und Carl fügt an: «Weisst du, für Übersetzungen kannst du dich an [Person X und Y] wenden, um einfach sicherzugehen». Dirk nickt und versichert sich, dass er die Namen der betroffenen Personen richtig verstanden hat. Carl bestätigt dies und ergänzt: «Klar… In [deiner Organisationseinheit] interessiert das etwas weniger, aber hier gehört es einfach dazu». Dirk nickt: «Klar,

Stufe [Verwaltungseinheit] …», was Carl mit «tut mir leid, aber dieses Thema gehört dazu» abschliesst.

Vignette «Ablauf und Aufgebot Informationstag»

Bei Betrachtung der Vignette wird ersichtlich, dass sich der Austausch zwischen Carl und Dirk im Rahmen der kondensierten Anweisungen abspielt: Einerseits erklärt Carl seine persönlichen Arbeitstätigkeiten ausgehend von einer zu erbringenden Informationsvermittlung bzw. Vorbereitungsleistung zugunsten der Kandidatinnen und Kandidaten mit Blick auf den anstehenden Selektionsprozess. Diese Leistung wird durch einen Informationsanlass erbracht, für den Dirk in Zukunft verantwortlich sein wird. Andererseits erfolgen die Erklärungen von Carl ausgehend von Dokumenten früherer Informationsanlässe, wie dem Aufgebot, dem Tagesablauf oder der E-Mail-Nachricht an die Kandidatinnen und Kandidaten, welche Carl auf seinem Laptop aufzeigt und mündlich kommentiert. Damit verbunden verweist Carl auf mit den entsprechenden persönlichen Arbeitstätigkeiten in Beziehung stehende Personen, die von Dirk zu kontaktieren sind und/oder ihn unterstützen können.

Ferner wird aus der geschilderten Situation deutlich, dass Carl mit seinen Erklärungen Dirk nahelegt, die Organisation und Durchführung künftiger Informationsanlässe entsprechend der vergangenen Anlässe weiterzuführen. Erkennbar wird dies beispielsweise in Aussagen zum Ablauf des Informationstages (der «immer gleich» sei) oder zu den Zeiten der verschiedenen Aktivitäten (welche sich «bereits mehrere Jahre» so «bewährt» haben). In den Nachbesprechungen darüber wird deutlich, dass diese Empfehlungen aus einem Gefühl der Sicherheit entstehen, das die in den bestehenden Dokumenten festgehaltenen Informationen zu vergangenen Durchführungen der Informationsanlässe bei Carl und Dirk auslösen. Davon zeugen die nachfolgenden Ausführungen von Carl auf die Frage, wieso den Dokumenten zu vergangenen Anlässen in seiner Funktionsübergabe Beachtung zukam:

> Weil es halt immer gleich ist. Gewisse Anlässe sind immer gleich. […]. Bis du das mal erstellt hast… Die [Aufgebote und Schriftstücke] unterliegen einer gewissen Formvorschrift. Wo du wie, wen ansprechen musst, dass alle begrüsst sind, dass du im CC niemand vergisst […]. Und der Aufwand, um etwas formell Richtiges zu erstellen, dass es den Vorgaben entspricht, […] wenn du das dreisprachig und gendergerecht machst, ist gross. Und deshalb, wenn man etwas erarbeitet hat und es funktioniert, gibt man das weiter, dass man es nicht immer neu machen muss. Da kann man sagen es ist Faulheit. Aber es gibt eine gewisse Kontinuität und auch Sicherheit. Es ist halt nicht irgendein Mail, sondern es muss Vorgaben entsprechen. Deshalb legt man auch alte [Aufgebote] ab. […]. Das erspart Zeit, es ist eine Effizienzfrage. […]. Wenn es funktioniert und niemand reklamiert, hat man eine gewisse Sicherheit. Auf den Sachen, die du ablegst, sind halt auch die Bezugspersonen drauf. […]. Bei uns sind diese Befindlichkeiten noch gross. Plötzlich begrüsst du jemanden nicht mehr, weil ein Neuer nicht das Gefühl hatte, das sei wichtig. […]. Also das würde ich schon machen, mit den Vorlagen arbeiten. […]. Auch weil die Erfahrung gut war, will man sie so weitergeben. […]. Also zusammenfassend: Die Vorlagen heissen nicht, dass man es übernehmen muss. Aber es zeigt, woran ich gedacht habe, und was funktioniert hat. (Carl)

Carl bringt hier zum Ausdruck, dass die Organisation der Informationsanlässe (wie auch andere Aspekte seiner Arbeitstätigkeit) komplex ist – im Sinne dass unterschiedlichste Bedürfnisse, Vorgaben und Personen zu berücksichtigen sind – was seine Arbeit fehleranfällig macht. Hinsichtlich deren Übergabe an Dirk unterstützen die in den herangezogenen Dokumenten festgehaltenen Informationen Carl dabei, Dirk auf mögliche Fehlerquellen aufmerksam zu machen und seine Überlegungen zu deren Umgehung aufzuzeigen, womit er die bestehenden («bewährten») Verfahrensweisen festigt. In diesem Sinne kommt den Dokumenten in der betrachteten Situation eine Verstärkungsfunktion der bisherigen Praktik zu. Nach der ersten eigenständigen Durchführung eines Informationsanlasses reflektiert Dirk ähnlich über die Erklärungen von Carl bzw. die Organisation kommender Informationsanlässe:

> Weil ich die [Aufgebote] dann selbst machen musste, war das praktisch. Ich weiss jetzt schon, was in den [Aufgeboten] ist und was ich ändern muss, die Daten, Routinesachen, Namen, Jahreszahlen und so. Aber da wir die so genau durchgegangen sind, war das praktisch für mich. Sehr hilfreich auch. Ich weiss, wo ich aufpassen muss, die Sprachen, Gender-Sprache, Weisungen und so. (Dirk)

Aus dem zweiten Teil der Vignette werden Hinweise auf handlungsleitende Prinzipien ersichtlich, welche Carl Dirk mit Blick auf die Organisation und Durchführung der Informationstage kommuniziert. Seine Ausführungen zur Zusammenstellung des Empfängerkreises der Aufgebote sowie zur Kommunikation mit den Kandidatinnen und Kandidaten – in deren Landessprache und unter Berücksichtigung einer geschlechtergerechten Sprache – lassen darauf schliessen, dass an den Informationsanlässen beteiligte Personen in der Breite zu informieren sind, was sich auf den Personen-, Sprach- und Geschlechterkreis bezieht. Besonders betont hat Carl dabei die Einhaltung des Leitfadens zur geschlechtergerechten Sprache. Aus der Aussage «es ist unsere Zeit und ich will es nicht ins Lächerliche ziehen» sowie der darauffolgenden Reaktion von Dirk «man meint es nie böse, aber es kann immer passieren» kann geschlossen werden, dass die beiden die Verwendung einer geschlechtergerechten Sprache generell befürworten. Jedoch scheint in der Organisationseinheit von Carl (bzw. für die im CC inkludierten Personen) weniger ein geschlechtergerechter Sprachgebrauch als das Einhalten der entsprechenden Richtlinien Gewicht zu haben, was aus der Aussage von Carl hervorgeht, dass die Verwendung eines Sterns (anstelle eines Slash) zu einer «Brandmarkung» führe – was Carl wiederum zu frustrieren scheint und ihn zu einer Entschuldigung gegenüber Dirk leitet. Insgesamt unterstreicht Carl in der Unterhaltung mit Dirk damit weniger die Bedeutung einer geschlechtergerechten Sprache per se als die Wichtigkeit einer Konformität mit dem Leitfaden bzw. mit Erwartungen von Personen im CC. Dies tut er, indem er Dirk seine früher verfassten Schriftstücke erklärt, wobei er die Einhaltung der Richtlinien betont («du *musst*») und Dirk auf Konsequenzen deren Missachtung (mögliche «Reklamationen» von «Personen im CC») aufmerksam macht. Angesprochen auf Gründe für die Thematisierung des Leitfadens für eine geschlechtergerechte Sprache erklärt Carl in der Nachbesprechung, dass er das Thema bewusst aufgebracht habe: «Am Infotag sehe ich die Anwärter zum ersten Mal. Das Aufgebot stellt überhaupt den ersten Kontakt zu uns [dem Team der zentralen Selektion] her», wobei die Verwendung einer

geschlechtergerechten Sprache wichtig sei, um die Verwaltungseinheit gegenüber den in der Regel jungen Kandidatinnen und Kandidaten positiv (i. S. v. zeitgemäss) zu positionieren. Wie sich das Gespräch zwischen Carl und Dirk stark um aus den betrachteten Dokumenten hervorgehende, (nicht) auszuführende Tätigkeiten drehte, konnte dieses in der Organisation der Informationstage ebenfalls bedeutsame – gegebenenfalls von der Konformität mit Weisungen und Erwartungshaltungen abstrahierende – handlungsleitende Prinzip des Praktizierens erst in der gemeinsamen Reflexion über das Übergabegespräch verbalisiert werden.

5.3.1.2 Dokumentenübergabe und Datenmanagement

Wie gegen Ende der kondensierten Anweisungen beschrieben, findet im Rahmen eines bilateralen Übergabegespräches, üblicherweise unmittelbar vor dem offiziellen Stellenwechsel, eine Dokumentenübergabe statt. Dies beinhaltet physische Dossiers und Ordner, vordergründig jedoch elektronisch abgespeicherte Dateien. Nachfolgende Vignette gibt einen Einblick in die Dokumentenübergabe von Carl an Dirk, welche an einem Übergabegespräch kurz vor dem offiziellen Stellenantritt von Dirk stattfand.

Carl erwähnt die Übergabe seiner persönlichen Daten. Er steckt das HDMI-Kabel in seinen Laptop und projiziert seinen Datei-Explorer auf das übliche Fernsehgerät am Ende des kleinen Sitzungszimmers. Er werde nun die Struktur seiner Daten durchgehen, womit er sogleich den obersten Ordner öffnet, benannt «Assessments». Dieser ist unterteilt in Ordner mit Jahreszahlen, aufsteigend bis 2024, die Carl öffnet. Die darunterliegenden Ordner sind alphabetisch geordnet. Dieser Ordnung folgend öffnet Carl in der Folge jeden Unterordner und erklärt, welche Dateien sich in den Ordnern befinden. Beispielhaft:

- Im Ordner «Listen» öffnet Carl die sich an oberster Stelle befindende Excel-Liste und erklärt, dass es sich dabei um die Teilnehmerliste des entsprechenden Assessments handelt. Diese sei wichtig, denn er müsse sie jeweils der Organisation zustellen, bei welcher die Räumlichkeiten zur Durchführung der Assessments gemietet werden. Dirk fragt, wann dies erfolgen muss. Dazu klickt sich Carl im Datei-Explorer zum Unterordner, in welchem Dokumente im Zusammenhang mit dem Durchführungsort gespeichert sind, öffnet darin die allgemeinen Geschäftsbedingungen der besagten Organisation und beantwortet die Frage von Dirk, während er den Cursor um die entsprechende Textstelle in den AGBs kreist. Dirk bedankt sich und Carl wechselt mit den Worten «die AGBs musst du dann mal durchlesen» in den nächsten Unterordner.
- Im Ordner «Präsentationen» befinden sich zwei PowerPoint-Dokumente. Ohne eine Ausführung von Carl fragt Dirk, ob dies jene Präsentationen sind, welche Carl zur Begrüssung der Teilnehmenden an einem Assessment hält. Carl bestätigt dies, «die kennst du ja».
- In den Ordnern «Versand Staff» und «Versand Teilnehmende» befinden sich Anhänge, welche im Vorfeld eines Assessments per Mail an die Teilnehmenden und das aufgebotene Personal versendet werden, zum Beispiel ein Lageplan. Carl öffnet die Dateien und beschreibt deren Inhalt überblicksartig, bevor er sie schliesst und den nächsten Unterordner öffnet.

Zurück im Datei-Explorer sagt Carl, dass damit der Assessment-Ordner besprochen sei. Zuvor müsse er aber noch das Thema «Kleinverträge» erklären. Den gleichnamigen Unterordner öffnend führt er aus, dass das eher ein Thema im Bereich der HR-Administration sei. Dennoch müsse er jeweils zu Jahresende die Vertragserstellung von zu den Assessments des Folgejahres eingeladenen, externen Beobachtenden initiieren. Carl öffnet dafür vorbereitete Vorlagen von Nachrichten und Arbeitsverträgen und beschreibt deren Inhalte. Auf Nachfrage von Dirk ergibt sich ein Austausch über den Ablauf von der Initialisierung bis zur Vertragsausstellung, inklusive Unterschriftenregelungen und Zuständigkeiten, wobei Dirk den Prozessverlauf und die Kontaktdaten der zuständigen HR-Fachpersonen in seinem Notizbuch vermerkt.

Nach Klärung aller Fragen wechselt Carl zurück zur Hauptübersicht des Datei-Explorers. Wiederum der alphabetischen Anordnung folgend öffnet er sequenziell die nächsten Ordner (unterhalb von «Assessment») und kommentiert, beispielhaft: «Alles, was mit [Projekt X] zu tun hat, ist hier», «hier findest du die Planungen», «hier Sitzungsprotokolle»… Ohne sich weitere Notizen zu machen hört Dirk den Ausführungen von Carl zu, während sein Blick zwischen Carl und dem Fernsehbildschirm wandert.

Carl schliesst seine Ausführungen mit «da gibt es nichts anderes, als dich einzulesen… Also nicht jetzt alles lesen, aber bevor das Thema kommt, kannst du dich informieren». Dirk bedankt sich und fragt, ob die Dateien, die Carl ihm auf einem Stick übergeben werde, den im Explorer ersichtlichen Dateien entsprechen. «Genau, ich kopiere jetzt dann gleich alle Daten rüber und gebe sie dir», antwortet Carl, was Dirk quittiert mit: «Super, dann kann ich die Struktur so übernehmen». Carl nickt, «du musst dann schauen, wie es für dich passt», nur wenige Dateien seien auch auf dem SharePoint abgelegt, «dass wir sie ganz sicher haben».

Vignette «Dokumentenübergabe»

Vordergründig dient die Dokumentenübergabe dazu, Dirk Zugang zu einem notwendigen Teil seiner künftigen Arbeitsinfrastruktur zu verschaffen. Im Unterschied zu vorangegangenen Übergabegesprächen findet kein weiterer Austausch zu den Planungsgrundlagen (z. B. auf dem Medium gespeicherte Abläufe von Selektionen oder Aufgebote an teilnehmende Personen) statt, anhand welcher zuvor die hauptsächlichen Arbeitstätigkeiten von Carl besprochen wurden. Vielmehr dreht sich das Gespräch um ergänzende Aspekte dieser Tätigkeiten, welche mit den auf dem Bildschirm von Carl sichtbaren Dateien in Verbindung stehen. Exemplarisch dafür steht das Beispiel der «Kleinverträge», welche Carl aus der Situation heraus aufgegriffen und vertieft hat – ohne dass dies zuvor in seiner Übergabecheckliste (dem Drehbuch) geplant war oder von Dirk aufgegriffen wurde. Wohl weisen die besprochenen Aspekte thematische Überschneidungen auf, im Austausch zwischen Carl und Dirk ist inhaltlich indes kein roter Faden erkennbar. Insgesamt vermittelt die dargestellte Dokumentenübergabe den Eindruck, dass die Gesprächsthemen spontan aus der dynamischen Interaktion zwischen den Praktizierenden und der von ihnen betrachteten Datenablage bestimmt werden. Dabei geht aus der Strukturierung der Datenablage ein wesentlicher Impuls zur Themensetzung des Übergabegesprächs hervor und die in ihr enthaltenen Informationen und Dateien ermöglichen Gespräche zu Inhalten, die bisher in der

Funktionsübergabe noch nicht thematisiert worden sind. In diesem Sinne kommt dem Speichermedium bzw. dessen Ordnerstruktur in der betrachteten Situation eine *Themensetzungs-* und *Erinnerungsfunktion* zu. Die dargestellte Vignette steht stellvertretend auch für die Durchsicht des SharePoint, welche Carl und Dirk im Rahmen eines früher erfolgten Übergabegesprächs in ähnlicher Art und Weise durchgeführt haben.

Aus dem Schlussteil der Vignette wird ersichtlich, dass Carl die besprochenen Dateien mehrheitlich lokal gespeichert und nach einer persönlichen Struktur geordnet hat, wobei er davon auszugehen scheint, dass Dirk später eine eigene, andersartige Ordnerstruktur verwenden wird. Angesprochen auf die Dokumentenübergabe und eine zu einem früheren Zeitpunkt erfolgte Durchsicht des SharePoint vertieft Carl:

> Der SharePoint lebt. Er verändert sich jeden Tag, weil da viele Leute darauf zugreifen. Es soll ja ein Arbeitstool sein. Das Wichtigste da war für mich die Botschaft: 'Pass auf mit den Berechtigungen'. Also, wer kann was anschauen? […]. Einfach dass man dort präzise arbeiten muss, weil so viele Leute da ihre Daten hernehmen, […]. Und die anderen Sachen auf dem Stick, das war einfach meine Struktur. Meine Datenablage. Dort ist mir wichtig, dass Dirk einfach alles hat. Die fertigen Dokumente, aber auch die bearbeitbaren Versionen. Dass er das Rad nicht neu erfinden muss. […]. Wie er es dann selbst strukturiert, das ist jedem überlassen. Hier bei mir komme ich noch jetzt nicht zurecht mit dem System, wie es mein Vorgänger und seine Sachbearbeiterin hatten. Ich arbeite anders. Es ist etwas, was ich jetzt dann verändern will. Also deshalb habe ich ihm den Stick gegeben und gesagt, er müsse selber schauen, wie er es ordnen will. Aber er muss die Daten verfügbar haben für seine Ordnerstruktur. (Carl)

Aus den Aussagen von Carl wird deutlich, dass er in seiner aktuell stellenübernehmenden Rolle ebenfalls ein Speichermedium erhalten hat und nun dabei ist, eine neue Struktur dieser Datenablage auszuarbeiten. Diese Uneinheitlichkeit und Dezentralisierung von Daten bzw. Dateien wurde nicht nur von Carl wahrgenommen, sondern in verschiedenen Interviews analog für andere Personen und Organisationseinheiten beschrieben, wie zum Beispiel: «Wir sind Weltmeister bei Datenfriedhöfen. […]. Jede Organisation und Unterorganisation, jeder Mitarbeiter, macht seine Dossiers, seine Struktur » (ITTD 5). Diese Art des Datenmanagements stellt aus Sicht der befragten Personen in mehrfacher Hinsicht eine Herausforderung für den Erhalt von Wissen dar. Erstens wird aus den kondensierten Anweisungen klar, dass die Dateien ohne Kenntnis um deren Strukturierung nur schwer auffindbar sind – andernfalls wäre die Übergabe externer Speichermedien und deren Erläuterung kein wesentlicher Aspekt von Übergabegesprächen. Dies stellt ein Risiko mit Blick auf eine mangelnde Erreichbarkeit von ausgeschiedenen Personen dar, gerade infolge erfolgter Pensionierung. Zweitens ist es denkbar, dass mit dem Aufbau einer Datenstruktur auf dem Arbeitsgerät der neueintretenden Person die Daten bzw. Dateien auf dem externen Speichermedium der Vorgängerperson in Teilen verloren gehen. Losgelöst von einem konkreten Personalabgang ist drittens die Zugänglichkeit zu dokumentierten Informationen über Organisationseinheiten hinweg erschwert bzw. verunmöglicht, was eine Fachperson mit Blick auf die Verwaltungseinheit wie folgt ausführt: «Es gibt keine Systematik im Sinne von, ok, wie

arbeiten wir eigentlich zusammen…? Wo werden Dokumente abgelegt…? Wo findet man, was man sucht?» (FP 4).

5.3.1.3 Gesprächsatmosphäre und Übergabeverständnisse

Mit dem letzten Absatz der kondensierten Anweisungen wird das Herstellen einer Atmosphäre angesprochen, in welcher sich die nachfolgende Person «stets wohlfühlt». Die Schaffung solch eines Rahmens kann sich auf unterschiedliche Phasen und Aspekte innerhalb der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben beziehen.

Erstens sprechen die Interviewpartner hier übergreifend das Signalisieren von Interesse am Funktionswechsel und an der neuen Person an. Dies kann beispielsweise durch eine zeitnahe Kontaktaufnahme zur Organisation eines ersten Treffens (vgl. Kapitel 5.2) oder durch den informellen Einbezug von Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen entlang der Funktionsübergabe erfolgen: «…vielleicht das Team zum Kaffee einladen, wenn man das macht, dass sie dazukommen oder so» (ITTD 3).

Zweitens wird aus den ITTD mit Blick auf die Übergabegespräche deutlich, dass übergebende Personen darauf bedacht sind, ihre Nachfolgepersonen kognitiv nicht zu überfordern. In der Gesprächsplanung fokussieren die übergebenden Personen dazu jedes Übergabegespräch auf einen bestimmten Themenbereich (vgl. Kapitel 5.2). In der Gesprächsdurchführung versuchen die übergebenden Personen eine Überforderung unter anderem mit der Gesprächsstrukturierung vorzubeugen, etwa indem sie die Gespräche entlang der vorbereiteten Übergabecheckliste durchführen (vgl. Kapitel 5.2) und/oder indem die Lerninhalte nach einem bestimmten, sich wiederholenden Muster besprochen werden. Zweiteres wird von einem Interviewpartner wie folgt erklärt: «Es müssen die Organisationseinheiten besprochen werden. Das ganze Paket wäre ein Overkill. Step-by-step. Teile es nach Organisationseinheiten auf. Die bereitest du alle gleich vor. […]. So kannst du jede Organisation erklären und durchsprechen» (ITTD 6).

Als besonders bedeutsam zur Schaffung einer wohlwollenden Atmosphäre wird indes drittens die Einnahme und Signalisierung einer transparenten und zukunftsoffenen Haltung in Bezug auf die Funktionsübernahme bzw. die spätere Funktionsausfüllung der Nachfolgeperson gesehen. Eine transparente Haltung äussert sich darin, der Nachfolgeperson proaktiv Zugang zu ihrer künftigen Arbeitswelt zu ermöglichen (z. B. Zugriff auf Daten, Vorstellung von Personen) und offen über deren Inhalte zu sprechen, insbesondere auch über erkannte Optimierungspotenziale und allfällige Missstände. Eine zukunftsoffene Haltung in Bezug auf die Funktionsübernahme spiegelt sich darin, mit dem Personalwechsel verbundene, mögliche Veränderungen in bestehenden Arbeitspraktiken zuzulassen bzw. die Nachfolgeperson für deren Vornahme und Eintritt vorzubereiten. Die nachfolgenden Anweisungen fassen zusammen, wie diese Verständnisse in die Durchführung von Übergabegesprächen einfliessen:

> Und mir ist wichtig, dass ihr nachher die Termine wahrnehmt, dass es eine angenehme Atmosphäre ist. Dass man nichts beschönigt, aber auch nichts versteckt. Sondern dass

man einfach offen und transparent Dokumente zukommen lässt. Und wenn ich gesagt habe, ich würde aufzeigen, wie es gemacht wurde, dass er klar merkt: Es ist nicht die Erwartungshaltung, dass es gleich weitergeführt wird. Er muss aber verstehen, mit welchen Werten gelebt worden ist. Und wenn er sagen kann 'hej, das passt für mich', dann kann er es im besten Fall weiterführen. Wenn er merkt, dass es ihm nicht entspricht – am wichtigsten ist die Authentizität – dass er dort mal Anpassungen macht, dass es in sich wieder stimmt. Ich habe nicht die Erwartung, dass ein Neuer kommt und es 1:1 so weitergeht. Aber er muss wissen, mit wem er sprechen muss, wenn er etwas anpasst, und wieso er es anpasst, und wieso es so gemacht wurde. Er soll sich wohlfühlen bei den Terminen. Er muss das Gefühl haben, dass ihm alles gezeigt worden ist. Gebt ihm von Anfang an Zugriff auf alles, damit er nicht aus organisatorischen Gründen gehindert wird am speditiven Arbeiten. (ITTD 3)

Eine vertiefte Betrachtung erfordert das Spannungsfeld zwischen dem Streben nach Kontinuität und der Offenheit für Veränderungen, welches aus den Äusserungen des Interviewpartners ersichtlich wird: Das Bedürfnis nach Kontinuität wird deutlich in der Aussage, dass das Beibehalten der bisherigen Arbeitsweisen der «beste Fall» ist. Diesen Anspruch äussern auch die an den beschatteten Funktionsübergaben beteiligten Personen in den unterschiedlichen Nachbesprechungen, beispielsweise Dirk: «… wir wollen es halt möglichst im gleichen Rahmen weiterführen, Kontinuität». Gleichzeitig bringt der Interviewpartner die zuvor erwähnte zukunftsoffene Haltung in Bezug auf die Funktionsübernahme zum Ausdruck, indem er sagt, dass nicht die Erwartung besteht, dass es nach der Funktionsübernahme «1 zu 1 so weitergeht» (ITTD 3). Eher soll der Nachfolgeperson das Gefühl einer Freiheit in ihrer künftigen Arbeitsgestaltung signalisiert werden, sodass sich diese mit ihren Ideen und ihrer Persönlichkeit einbringen und entfalten kann. Jedoch sind dieser Freiheit unterschiedliche Grenzen gesetzt (bzw. zu setzen).

Erstens betont der Interviewpartner die Notwendigkeit eines Verständnisses über die der aktuellen Arbeitsweisen zugrundeliegende Logik, indem er sagt, dass die Nachfolgeperson wissen muss, «wieso er es anpasst, und wieso es so gemacht wurde» (ITTD 3). In diesem Sinne soll die Nachfolgeperson im Rahmen der Funktionsübergabe für die allfällige Initiierung von Veränderungen vorbereitet werden, sodass keine uninformierten Entscheide getroffen werden, welche die Qualität des kollektiven Tuns verschlechtern könnten.

Zweitens kann die Freiheit in der Arbeitsgestaltung bzw. die Möglichkeiten zur Vornahme von Veränderungen durch externe Vorgaben an die zu erbringenden Leistungen beschränkt sein. Beispielsweise hat sich dies in der Übergabe von Carl an Dirk mit Blick auf ein von deren Arbeitsteam entwickeltes und betreutes IT-System gezeigt. Dirk reflektiert wie folgt über die Möglichkeiten von ihm bzw. seinem Team, das bislang von Carl betreute IT-System weiterzuentwickeln:

Grundsätzlich erwarten alle von mir, dass es weitergeht wie bisher. Und nach bestem Wissen und Gewissen versuche ich das. Vielleicht lege ich einen etwas anderen Fokus, aber schlussendlich sagen die Anwender draussen, was sie brauchen und was ihre

> Bedürfnisse sind. Und das versuche ich umzusetzen. Ich werde es auf meine Art weiterentwickeln und sicher auch weiterkommen. (Dirk)

Drittens gibt ein Interviewpartner zu bedenken, dass neueintretende Personen mit ihrer Funktionsübernahme bestehende Arbeitsgrundlagen ihrer Vorgängerpersonen zu berücksichtigen haben. Dies erklärt er nachfolgend am Beispiel von laufenden Bildungsgängen, wobei seine potenzielle Nachfolge erst mit Beginn eines eigenen Planungszyklus potenzielle Veränderungen initiieren könne:

> Wichtig wäre aus meiner Sicht, dass du ihm klarmachen kannst, und das sollte er wissen, dass er zu Beginn alles entgegennehmen sollte. Denn die Planung läuft weiter. Es ist ja nicht bis dort, wo du gehst und ab dann ist nichts mehr. Ein Jahr im Voraus ist die Planung ja schon am laufen. Er muss dann, wenn er startet, bereits in die nächste Geländekammer planen. Dann muss er bereit sein. Es ist nicht so, dass du im April gehst, bis dahin ist alles gemacht und dann ist leer. Sondern bis Ende Jahr steht alles. […]. Zuerst läuft es, dann kann er seine Erfahrungen, Erlebnisse, die er erleben wird, nach einem Lehrgang hineinziehen und sagen ok, das hat für mich oder für dich funktioniert, aber für ihn passt es nicht. Neue Chance neues Glück. Das heisst, dass er dann die ersten Veränderungen hineinnehmen kann, die er dann halt erst in die folgenden Kurse, die noch geplant werden, einbauen muss. Das ist ein Vorteil. Er ist nicht gleich im kalten Wasser, sondern hat einen Vorlauf. Er kann aus dem Bestehenden, was schon ist, seine Erfahrungen sammeln. […]. Wir stellen ja nicht immer alles auf den Kopf. […]. Das war bei mir genau gleich. […], bis du in der Rolle bist, das braucht einfach seine Zeit, ein halbes Jahr ein Jahr, bis du im Ablauf richtig drin bist. (ITTD 2)

Schlussendlich spricht sich der Interviewpartner – ungeachtet der Gegebenheiten im betroffenen Arbeitsbereich – generell dafür aus, erkannte Veränderungsbedarfe im kollektiven Tun erst mit zeitlichem Abstand zur Funktionsübernahme umzusetzen, um damit nicht andere Praktizierende vor den Kopf zu stossen. Mit Blick auf sein Führungs- und Zusammenarbeitsverständnis führt dies der Interviewpartner wie folgt aus:

> Meine Philosophie ist es, die Leute zu fördern und eine Homogenität herzustellen. Die Leute ins Boot zu holen, mit ihren Ideen, es soll nicht alles auf meinem Mist gewachsen sein. Wenn er clever ist und neu hinkommt, dann übernimmt er das und sagt nicht ‘es war alles scheisse, ich mache alles neu’, denn das kommt in der Regel nicht so gut. Dann sagst du, ‘alles was ihr gemacht habt ist für nichts’. Besser laufen lassen. Das ist mein Tipp. Lass es laufen, hör dich um, schau zu, nimm die Sachen auf, und dann step-by-step, hier und da. Nicht mit dem Hammer alles umhauen. (ITTD 2)

Insgesamt wird aus diesen Aussagen ersichtlich, dass die Einnahme und Signalisierung einer transparenten und zukunftsoffenen Haltung in Bezug auf die Funktionsübernahme der Nachfolgeperson als bedeutsam angesehen wird, um in emotionaler Hinsicht zur Schaffung einer wohlwollenden Übergabeatmosphäre beizutragen. Für eine fachlich erfolgreiche Übernahme der neuen Funktion wird indes betont, dass übernehmende Personen Veränderungen in bestehenden Arbeitspraktiken vor dem Hintergrund deren Geschichte überlegt und

aus Gründen der Wertschätzung gegenüber der bestehenden Praxisgemeinschaft nicht zu früh bzw. abrupt einleiten sollen. Ferner können die Möglichkeiten zur Vornahme von Veränderungen begrenzt sein durch bestehende externe Anforderungen an die zu erbringende Arbeitsleistung sowie durch bereits eingegangene Verpflichtungen gegenüber Dritten. Letztere können von ausscheidenden oder verbleibenden Personen gar bewusst eingegangen werden, um bestehende Arbeitspraktiken gegen die potenziell verändernden Folgen von Personalabgängen zu stabilisieren. Ein wesentlicher Aspekt des Übergabeverständnisses in den beschriebenen und betrachteten Funktionsübergaben liegt damit auf der Reproduktion bzw. dem Schaffen von Kontinuität in anderen Arbeitspraktiken als auf deren Neuinterpretation.

5.3.1.4 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen

In diesem Kapitel wurde die Ausgestaltung bilateraler Übergabegespräche zwischen der ausscheidenden und nachfolgenden Person im Rahmen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben beleuchtet. Diese Gespräche bilden die dominierend vorkommende Methode zur Umsetzung des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben in der betrachteten Verwaltungseinheit, womit die zu Beginn des Kapitels geschilderten kondensierten Anweisungen zentrale ethische und ästhetische Kriterien der betrachteten Praktik darstellen.

Zu den die Übergabegespräche hauptsächlich bestimmenden Erklärungen und darauf basierenden Dialogen lässt sich zusammenfassend festhalten, dass Zusammenhänge zwischen thematisierten Arbeitspraktiken (in denen die ausscheidende Person involviert ist), deren Abläufe, die von den ausscheidenden Personen vorgenommenen Handlungen sowie dabei beteiligte Personen ausgehend von der (kontextualisierten) Kernleistung der betroffenen Organisationseinheit und damit verbundenen Resultaten zu beschreiben sind. Wo immer möglich erfolgt dies basierend auf und unter Zuhilfenahme von Informationen, die in existierenden Dokumenten wie etwa Planungen, Prozessbeschreibungen, Projekt- oder Personaldossiers festgehalten sind (E1.2). In den beschatteten Funktionsübergaben richtet sich ein Grossteil der in bilateralen Übergabegesprächen stattfindenden Erklärungen und Austausche diesen Bezugspunkten. In den diesbezüglich miterlebten Situationen kommt den herangezogenen Dokumenten – in denen Informationen zu den thematisierten Arbeitspraktiken festgehalten sind – eine Speicherfunktion zu (vgl. Kapitel 3.1.1.1 i. V. m. Kapitel 5.2). Beispielhaft aufgezeigt an der Organisation von Informationsanlässen im Rahmen der Praktik «zentrale Assessments» wurde in den Übergabegesprächen ferner spürbar, dass insbesondere in den Dokumenten festgehaltene Informationen zu Abläufen vergangener Ereignisse den beteiligten Personen ein Gefühl der Sicherheit vermitteln: Anhand von bestehenden Planungsdokumenten und Korrespondenzen kann die ausscheidende Person aufzeigen, welche Überlegungen hinter der Organisation bestimmter Ereignisse stehen und was dabei aus ihrer Perspektive in der Vergangenheit erfolgreich verlaufen ist. Insgesamt tragen die Dokumente in den betrachteten Situationen damit zur Entfaltung einer die bestehenden Arbeitspraktiken verstärkenden Wirkung bei (E1.1/E2). Eine exemplarisch

dargestellte Situation aus den miterlebten Übergabegesprächen zeigt, wie die enge Kopplung von Erklärungen und Dialogen an konkrete Tätigkeiten sowie an dokumentierte Informationen dazu führen kann, dass andere Aspekte der thematisierten Arbeitspraktik in den Hintergrund treten – der Fokus auf einen engen Ausschnitt einer Praktik bzw. das konkrete Tun des Einzelnen verunmöglichte zeitweise den Blick für das «grosse Ganze» (die Sinnhaftigkeit des Praktizierens).

In der Regel kurz vor dem Stellenantritt der Nachfolgeperson erfolgt eine Dokumentenübergabe, bei welcher die ausscheidende Person ihre elektronisch gespeicherten Dokumente mithilfe eines lokalen Danteträgers an die Nachfolgeperson weitergibt. In den ITTD wird die Wichtigkeit einer Kontextualisierung der zu übergebenden Dateien betont, da das Auffinden von Informationen ohne Kenntnisse über die Struktur und Inhalte persönlicher Ablagen als herausfordernd eingeschätzt wird (E1.2). In einer miterlebten Dokumentenübergabe wurde ersichtlich, dass sich ein Grossteil der Gesprächsthemen des besagten Übergabegesprächs wesentlich aus der Struktur der besprochenen Datenablage ableitet und dass die auf der Datenablage abgespeicherten Dateien/Informationen Diskussionsimpulse zu in vorhergehenden Gesprächen nicht thematisierten Inhalten bieten. Damit trägt die Datenablage bzw. deren Dateien im betrachteten Übergabegespräch zur Entfaltung einer themensetzenden Wirkung bei (E1.1). Insgesamt deutet die Analyse der miterlebten Dokumentenübergabe – ähnlich wie die Erstellung von und Arbeit mit Übergabechecklisten – exemplarisch darauf hin (E1), dass es in der betrachteten Verwaltungseinheit wenige Massnahmen gibt, welche von Funktionswechseln betroffene Personen in der diesbezüglichen Ausgestaltung des Wissensmanagements begleiten und unterstützen. So erarbeiten die betroffenen Personen in regelmässigen Abständen neue, individuell unterschiedliche Artefakte, mit welchen sie Übergaben planen, strukturieren und verarbeiten.

Hinsichtlich der übergreifenden Entfaltung der Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben (E1) kann mit der hier erfolgten Analyse sodann an die bisherigen Erkenntnisse (vgl. Kapitel 5.2) angeschlossen werden. Dass bilaterale Übergabegespräche die dominierend angewendete Methode zur Durchführung des Wissenstransfers darstellen, akzentuiert zwei wesentliche Aspekte der im Untersuchungskontext gelebten Praktik des «Wissenstransfers»: Einerseits wird «Wissenstransfer» primär als dyadischer Prozess gefasst, der sich vordergründig zwischen der ausscheidenden und nachfolgenden Person vollzieht. Andererseits scheint Wissenstransfer eng an die Weitergabe von Informationen, Dokumenten und Dateien geknüpft. Diesen Verständnissen entsprechend sind andere Personen in dieser Phase der Durchführung des Wissenstransfers kaum präsent. Führungspersonen, Arbeitskolleginnen oder Unterstellte werden in den Gesprächen zwar thematisiert, wirken an diesem zentralen Bestandteil der Funktionsübergabe jedoch – abgesehen von informellen Beizügen – kaum mit. Gegenteilig akzentuiert sich die dominierende Stellung der ausscheidenden Person, welche die von ihr gesetzten Themen verbal und mittels von ihr vorbereiteten und bereitgestellten Artefakten erläutert.

Schliesslich wird im vorliegenden Kapitel die Schaffung eines Rahmens thematisiert, in welchem sich die nachfolgende Person willkommen, integriert sowie in ihren Lernbedürfnissen und Handlungsvorstellungen respektiert fühlt. Davon betroffen sind unterschiedliche

Aspekte der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben. Die nähere Betrachtung der (herzustellenden) Gesprächsatmosphäre bei Übergabegesprächen bzw. allgemein das mit den Übergabetreffen verbundene Übergabeverständnis eröffnet einen Einblick in einen zentralen Aspekt über die Sinnhaftigkeit des Praktizierens der betrachteten Praktik (E1.2): Besonders von Bedeutung ist diesbezüglich die Einnahme und Signalisierung einer transparenten und zukunftsoffenen Haltung in Bezug auf die Funktionsübernahme bzw. Funktionsausfüllung der Nachfolgeperson. Ihr soll einerseits proaktiv Zugang zu allen Aspekten und diesbezüglichen Einschätzungen ihres künftigen Arbeitsumfelds eröffnet werden und andererseits das Gefühl einer Freiheit in ihrer künftigen Arbeitsausgestaltung signalisiert werden. Diese Haltung spiegelt sich unter anderem darin, mit dem Personalwechsel verbundene, mögliche Veränderungen in bestehenden Arbeitspraktiken zuzulassen bzw. die Nachfolgeperson dabei zu unterstützen. Beschränkt wird diese Position durch (a) die Erwartung nach informierten Entscheidungsfindungen, insbesondere hinsichtlich der Vornahme von Veränderungen in bestehenden Arbeitspraktiken; (b) extern bestehende Vorgaben an die zu erbringenden Arbeitsleistungen, illustriert am Beispiel von einzuhaltenden Mindestanforderungen an ein IT-System; (c) von der ausscheidenden Person eingegangene Verpflichtungen gegenüber Dritten, illustriert am Beispiel vorgeplanter Bildungsgänge; sowie (d) die Erwartung nach einer wertschätzenden Anerkennung der bestehenden kollektiven Leistungserbringung gegenüber anderen Praktizierenden. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Einnahme und das Signalisieren einer zukunftsoffenen Haltung bedeutsam sind, um der nachfolgenden Person den Eintritt in ihre neue Arbeitstätigkeit sowohl in emotionaler als auch in fachlicher Hinsicht zu ermöglichen. Dennoch ist das Spannungsfeld zwischen der Offenheit für Veränderungen (Variation) und dem Streben nach Kontinuität (Stabilisierung) in anderen Arbeitspraktiken im Rahmen der Funktionsübergabe mit einem Fokus auf zweiteren Aspekt zu adressieren (E2), wobei sich die Gegensätze erst mit der Einbindung der Nachfolgeperson in die betroffenen Arbeitspraktiken bzw. mit deren voranschreitenden Professionalisierung auflösen lassen.

5.3.2 Übergabegespräche mit Arbeitspartner:innen

Die nachfolgenden kondensierten Anweisungen geben einen Überblick über den idealisierten Ablauf von Übergabegesprächen mit Arbeitspartner:innen im Rahmen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben in der betrachteten Verwaltungseinheit.

> Nach den ersten Gesprächen mit der Nachfolgeperson nehmen Sie die Treffen mit wichtigen Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern wahr.
>
> Im Gespräch machen Sie Ihre Nachfolge mit dem/der Gesprächspartner:in bekannt. In einem ersten Teil wird er/sie seine/ihre Organisationseinheit und Arbeitstätigkeiten vorstellen. In einem zweiten Teil erklären Sie Ihrer Nachfolge die bisherige Zusammenarbeit. Daran anknüpfend geht es darum, die Erwartungen an die weitere Zusammenarbeit zu äussern, diese zu klären und allfällige Veränderungen zu initiieren. Solch ein Treffen dauert etwa eine Stunde und findet am Arbeitsort der Arbeitspartnerin oder des Arbeitspartners statt. Vielleicht treffen Sie vor Ort zufällig Mitarbeitende der Partnerin oder des Partners, mit welchen

Ihre Nachfolge ebenfalls zusammenarbeiten wird, und/oder Sie schauen sich kurz die Infrastruktur vor Ort an, soweit das für die Arbeit der Nachfolge von Bedeutung ist.

Natürlich können Sie nicht all Ihre Arbeitspartner:innen treffen. Mit einigen wird sich kein gemeinsamer Termin vereinbaren lassen, und mit anderen ist die Zusammenarbeit nicht eng genug. In diesen Fällen müssen Sie der Nachfolgeperson mindestens die Kontaktdaten der betroffenen Personen zur Verfügung stellen. Spätestens wenn Sie Ihre Stelle offiziell verlassen, kontaktieren Sie die Partner:innen per Mail. Darin verabschieden Sie sich und informieren über die Rotation, womit Sie die Kontaktdaten Ihrer Nachfolge mitteilen.

Axioma, zum «Wissenstransfer» über Übergabegespräche mit Partner:innen

Die eben beschriebenen Übergabegespräche bauen auf den zuvor erfolgten, bilateralen Übergabegesprächen auf, in welchen die ausscheidende und die nachfolgende Person über wesentliche Arbeitstätigkeiten und dabei beteiligte Personen gesprochen haben. Um der neueintretenden Person den Einstieg in bestimmte Arbeitspraktiken zu ermöglichen bzw. zusätzlich zu erleichtern, organisieren die ausscheidenden Personen in der Folge punktuell Treffen mit Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen aus anderen Organisationseinheiten. Nachfolgend wird diese Art von Übergabegesprächen mit einem Blick auf die Auswahl der zu treffenden Personen (Kapitel 5.3.2.1) sowie hinsichtlich deren stabilisierenden Wirkung auf andere Arbeitspraktiken (Kapitel 5.3.2.2) aufgearbeitet.

5.3.2.1 Teilnehmende und Inhalte der Übergabegespräche

Die Interviewpartner betonen, dass Übergabegespräche mit Partner:innen nur mit bestimmten Personen – «Hauptpartnern» (ITTD 2) oder «key player» (ITTD 7) – zu organisieren sind. Abstrahierend handelt es sich bei den erwähnten Partnerinnen bzw. Partnern um Personen, die in einer anderen (gegebenenfalls externen) Organisationseinheit tätig sind und von den ausscheidenden Personen mit Blick auf ihre Arbeitstätigkeiten als bedeutsam angesehen werden. Die wahrgenommene Bedeutsamkeit rührt daher, dass die Partner:innen die Arbeitsausgestaltung der Nachfolgeperson beeinflussen und dieser daher bei künftig möglicherweise auftretenden Herausforderungen unterstützend zur Seite stehen können. Diese Wahrnehmung und die damit verbundene Auswahl der Partner:innen wird nachfolgend entlang der in den kondensierten Anweisungen angesprochenen, zweiteiligen Struktur der Übergabegespräche betrachtet – zuerst vor dem Hintergrund der Vorstellung durch die Partnerin oder den Partner und danach im Zuge der Darlegung der bisherigen Zusammenarbeit durch die ausscheidende Person.

Inhaltlich geht es bei den Übergabegesprächen mit Arbeitspartnerinnen oder Arbeitspartnern in einem ersten Teil darum, der Nachfolgeperson relevante künftige Ansprechpersonen vorzustellen. Über die Vorstellung der Partnerin oder des Partners gewinnt die Nachfolgeperson einen Einblick in deren/dessen Arbeitstätigkeit sowie auch in das Tätigkeitsgebiet weiterer Personen, die mit der Partnerin oder dem Partner in Verbindung stehen. Damit ist die Hoffnung verbunden, dass die Nachfolgeperson bei Unsicherheiten oder auftretenden Problemen wesentliche Anlaufstellen kennt, was ein Interviewpartner wie folgt ausführt:

> Ich habe überlegt, welche Bereiche ich erarbeitet habe die ich transferieren muss, sodass mein Nachfolger wenig Aufwand betreiben muss, um seine Arbeit aufzunehmen. Das geht über Menschen, man muss die Interaktionen verstehen… [Mein Vorgänger] hat dasselbe gemacht. Weisst du, eine Tour organisieren bei allen Personen, die für seine Arbeit relevant waren. Die Personen haben uns, also mir, dann präsentiert, was sie tun. So konnte ich zwar nicht alles lernen, aber ich wusste, wer was macht. Auch ich habe überlegt, welche Türen ich öffnen muss. [Mein Nachfolger] soll das gleiche Level an Vernetzung erreichen wie ich, sodass er Probleme lösen kann. […]. Die Vernetzung auf der menschlichen Ebene ist einfach zentral. Das Netzwerk muss zur Verfügung gestellt sein. (ITTD 0)

In diesem Sinne werden der neueintretenden Person Partnerinnen und Partner vorgestellt, die (a) in jenen Arbeitspraktiken involviert sind, in welche die neueintretende Person eingeführt wird und die (b) in ihren Arbeitstätigkeiten eine Überlappung zu den Tätigkeiten der neueintretenden Person haben. Um im Bedarfsfall tatsächlich als Anlauf- und Hilfestelle zu fungieren, wird ferner eine unkomplizierte, teils auch kurzfristige, Erreich- und Verfügbarkeit angesprochen, wozu eine Vernetzung auf persönlicher Ebene als wichtig erachtet wird. Nachfolgendes Beispiel zur kurzfristigen Organisation von Geschenkartikeln verdeutlicht dies:

> Dann gibt es die Geschenke. […]. Dort gibt es ein Hauptproblem: Es kommt immer sehr kurzfristig rein. Dort braucht er eine Kontaktperson, die ihm die ganzen Gravuren macht. Die Geschenke sind sehr persönlich. Da habe ich eine gute Adresse, […]. Dort würde ich sicher mit ihm hin, mal zeigen, was man alles hat und vor allem ganz sicher bei dieser Person vorbeigehen und ihn vorstellen. Das passiert auf persönlichen Beziehungen, sonst würde das nicht funktionieren. Es gab es schon, dass [wir] am Montagmorgen abgereist sind und ich am Freitagmittag gekommen bin mit dem Zeug. […] dann brauchte es eine Hau-Ruck-Übung. (ITTD 1)

Gerade um eine Vernetzung auf «persönlicher Ebene» zu erreichen, wird es als wichtig angesehen, dass die ausscheidende Person diese Gespräche organisiert, steuert und deren Bedeutung gegenüber der Partnerin oder dem Partner unterstreicht. Der Interviewpartner erklärt dies wie folgt: «Da würde ich mitgehen, begleiten. Ja, du kennst alle, aber ein Neuer kennt sie nicht, vielleicht einzelne von früher, aber das gilt als Ice-Breaker, dass man dort dabei ist. Das auch verdanken. Das ist wichtig» (ITTD 1).

Im zweiten Teil der Übergabegespräche erläutert die ausscheidende Person die bisherige Zusammenarbeit. Daran schliesst sich ein Austausch darüber sowie eine Festlegung der künftigen Zusammenarbeit. Die nachfolgenden Ausführungen verdeutlichen exemplarisch, wie dies zu erfolgen hat. Daraus wird ersichtlich, dass die besagten Übergabegespräche nicht nur mit Personen erfolgen, mit denen eine direkte Zusammenarbeit besteht (den «Stabsleuten»), sondern auch jenen Personen betreffen können, welche die Zusammenarbeit in dieser Form ermöglichen (der «Stabschef»):

Wir haben viele Stabsleute [in unserem Arbeitsumfeld]. Die sind dem Stabschef unterstellt, er ist ein direkter Mitarbeiter [deines Vorgesetzten]. Mit den Stabsleuten hast du viel zu tun. Mit dem Stabschef habe ich es so vereinbart, dass ich mit ihnen direkt verhandeln kann, wenn es um mein Thema geht. […]. Dort kommst du nicht drum herum sicher mit dem Stabschef zusammen zu kommen, auch vorstellen und sagen, wie man zusammenarbeiten will. Da musst du wissen, wie er es gerne hat und du musst auch die Chemie zu ihm haben. Also schlage ich vor, dass du mit ihm zum Stabschef gehst und der sagt, 'komm wir arbeiten gleich weiter wie bis anhin'. Dass man das weiterführen kann. Dann gibt es sicher die Vorstellungsrunde bei diesen Stabsleuten. Und dort, würde ich empfehlen, […] dass jede [Führungsperson sich] Zeit nimmt, ihm den Laden etwas vorzustellen. […]. Und dort gibt es einen grossen Vorteil. Einerseits weiss er, wo die Aufgabengebiete angesetzt sind, also wer für was verantwortlich ist, und andererseits lernt er die Leute kennen. […]. Und dann mit denen, mit welchen er mehr zu tun hat, mit denen muss vielleicht auch das Vorgehen geregelt werden. Das ist sicher der [Finanzchef]. Weil alles, was Besuche, Einladungen usw. oder Geschenke sind, dort muss man mit dem [Finanzchef] das Vorgehen klar regeln. […]. Einfach dass man das klärt am Tisch und sagt, wie man zum Beispiel bei einem Anlass vorgeht, den man organisiert. Das sind kleine Anlässe bis zu 500 Personen. Dass man sagt, wie man vorgeht. Dann wird der [Finanzchef] wahrscheinlich auch sagen, 'Konzept mitnehmen und dann schauen wir, wie wir am besten vorgehen'. Bisher ging das formlos. Und […] dass man sagt, wie gehen wir vor, wenn wir einen [Besuch] haben? Wie gehen wir vor bei einem internen Anlass? […]. Und dort gibt es ein Protokoll mit einer Checkliste, die du ihm [der übernehmenden Person] erklären musst, du kannst den letzten Anlass nehmen. Sämtliche Pläne sind vorhanden, vom Sicherheitskonzept über die Cremeschnitte über die Bestuhlung bis zur Fahne. Das ist protokolliert […] vom letzten kannst du das 1 zu 1 übernehmen. Und all die Sachen, Auslandbesuche, Budgetieren usw., dass man das mit ihm bespricht. Bleiben wir im Range, was wir bis jetzt gemacht haben, oder gibt es dort Anpassungen. (ITTD 1)

5.3.2.2 Die stabilisierende Wirkung der Übergabegespräche

Wie bereits im Zuge der bilateralen Übergabegespräche thematisiert (vgl. Kapitel 5.3.1), bringen auch die obigen Anweisungen (ITTD 1) ein Spannungsfeld zwischen der Offenheit für Veränderungen bei einem gleichzeitigen Streben nach Kontinuität zutage, welche sich aus solch einem «Validierungstreffen» ergeben könnten. Obwohl der Interviewpartner mit dem letzten Satz die Möglichkeit für Praktikveränderungen offenlässt, ist beim beschriebenen Vorgehen eher eine Verstärkung der in der Vergangenheit gelebten Zusammenarbeit zu erwarten: Einerseits fordert der Interviewpartner seinen imaginären Doppelgänger dazu auf, der neueintretenden Person vor dem Treffen mit den Partner:innen die vergangenen, mit dem Finanzchef zu besprechende Geschäfte mithilfe von bestehenden Protokollen, Checklisten und Plänen zu erklären bzw. empfiehlt, das in den Artefakten ersichtliche Vorgehen «1 zu 1» zu übernehmen. Andererseits scheint der Interviewpartner die Einstellungen und Erwartungen des Stabs- und Finanzchefs bereits zu kennen und antizipiert, dass die bisherige Zusammenarbeit unverändert weitergeführt werden wird. Insbesondere dürfte es

neueintretenden Personen aufgrund ihrer (noch) begrenzten Teilnahme an der betroffenen Praktik schwerfallen, solch ihnen nahegelegte Vorgehen kritisch zu verhandeln. Selbst wenn sie durch die bisherige Übergabe bereits in die Position versetzt worden wäre, sind übernehmende Personen initial darauf bedacht, Kontinuität zu signalisieren, um – wie bereits zuvor festgestellt (vgl. Kapitel 5.3.1) – keine uninformierten Entscheide zu treffen bzw. nicht den Anschein aufkommen zu lassen, dass solche getroffen werden könnten. Dies verdeutlicht die folgende Instruktion an eine übernehmende Person:

> Das [Treffen mit der Partnerin oder dem Partner] hilft nur, wenn man die thematische Zusammenarbeit kennt und dann den Ball aufnimmt und sagt, dass man die Arbeit für mindestens – weiss auch nicht – 100 Tage weiterführt. Also bestätigen Sie, dass sich nicht etwas ändert, nur weil jemand Neues kommt. Dass es Ruhe gibt, dass sie nicht ausflippen. Sagen Sie, dass man sich Zeit nimmt, gewissen Sachen zu analysieren. Oder, wenn man schon etwas hat, weil man etwas erfahren hat oder sonst noch Wissen hat, dass man sagt, dass diese Themen dann in einem gemeinsamen Gespräch thematisiert werden, um gemeinsame Lösungen zu finden. (ITTD 7)

Diese die betroffenen Arbeitspraktiken erhaltende Sozialisation der neueintretenden Person wird insbesondere von Fachpersonen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung kritisch betrachtet. So äussert sich beispielsweise eine Fachperson wie folgt zu den bisher beschriebenen Übergabegesprächen mit Partnerinnen und Partner:

> […] das finde ich teils eher schwierig, denn dann wirst du schon unter den Fittichen des Alten vorgestellt. Neu kennenlernen ist teils befreiender, dass man sagen kann ‘ah, gewisse Sachen sind so gelaufen, ich will es anders’. Jemand neues, der die Stelle übernimmt, soll die Stelle neu ausfüllen dürfen, und ist ja meistens so rekrutiert worden, dass er auch gewisse Sachen anders machen darf wie der Vorgänger. Wenn er aber vom Vorgänger so lange eingeführt und begleitet und dann noch allen Stakeholdern vorgestellt wird, wird er sehr stark in die alten Wege gedrängt und muss dann nachher nochmals eine Anstrengung machen, sich daraus zu befreien oder auch abzugrenzen. (FP 7)

Nichtsdestotrotz wurde im Rahmen der beschatteten Übergaben ersichtlich, dass Übergabegespräche mit Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern einen Anstoss für Praktikveränderungen geben können, was im späteren Verlauf der Arbeit vertieft wird (vgl. Kapitel 6).

5.3.2.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen

In diesem Kapitel wurden Übergabegespräche zwischen der ausscheidenden Person, deren Nachfolge und Arbeitskolleginnen oder Arbeitskollegen der ausscheidenden Person – aus anderen (gegebenenfalls externen) Organisationseinheiten – im Rahmen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben beleuchtet. Die dabei herausgearbeiteten ethischen und ästhetischen Kriterien des Praktizierens (E1.2) offenbaren, dass im ersten Teil dieser Gespräche eine gegenseitige Vorstellung zu erfolgen hat und im zweiten Teil über die Art der Weiterführung der bisherigen Zusammenarbeit gesprochen wird. Die mit

den Gesprächen herzustellende persönliche Vernetzung zwischen der Nachfolgeperson und der jeweiligen Arbeitspartnerin oder dem jeweiligen Arbeitspartner bezweckt unter anderem die Erschliessung von Ansprech- und Unterstützungsmöglichkeiten, welche der nachfolgenden Person bei künftig allfällig auftretenden Herausforderungen offenstehen sollen. Entsprechend sind die Gespräche mit Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern zu organisieren, welche die Arbeitstätigkeiten der ausscheidenden bzw. später der nachfolgenden Person beeinflussen – insbesondere indem sie wesentliche Vor- oder Anschlussarbeiten leisten oder diese verantworten bzw. die Zusammenarbeit mit Vor- oder Anschlussarbeiten ausführenden Personen ermöglichen.

In der bisherigen, übergreifenden Charakterisierung der Praktik des «Wissenstransfers» (E1) markiert die Durchführung von Übergabegesprächen mit Arbeitspartner:innen den ersten Moment, in dem die ausscheidende Person aktiv eine Drittperson in die Funktionsübergabe einbindet. Wie bereits in den vorangegangenen Phasen der Praktik verbleibt die nachfolgende Person dabei in einer passiven, reaktiven Position: Sie ist weder an der Auswahl der Gesprächspartner:innen noch an der Themensetzung beteiligt. Ferner geht die Gesprächsführung entweder von der Partnerin bzw. dem Partner oder von der ausscheidenden Person aus. Da die Treffen auf den bilateralen Übergabegesprächen aufbauen verfügt die nachfolgende Person zu diesem Zeitpunkt zwar über ein gewisses Verständnis der thematisierten Arbeitspraktiken, doch legt die Analyse nahe, dass die Reflexion des bisherigen Praktizierens, im zweiten Teil der Gespräche, primär zwischen der ausscheidenden Person und der jeweiligen Partnerin oder dem jeweiligen Partner stattfindet. In dieser Phase vollzieht sich der Austausch damit über den Kopf der nachfolgenden Person hinweg. Weder in den Anweisungen der Interviewpartner noch in den miterlebten Übergaben findet sich an dieser Stelle ein Hinweis auf eine gemeinsame Erarbeitung von Themen.

Entsprechend werden die Übergabegespräche mit Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern anderer Organisationseinheiten schliesslich als bedeutenden Mechanismus angesehen, wie die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben zur Stabilisierung anderer Arbeitspraktiken beiträgt (E2): Aus den beschriebenen und miterlebten Funktionsübergaben wird ersichtlich, dass die Übergabegespräche mit Partner:innen auf zuvor stattgefundenen, bilateralen Übergabegesprächen zwischen der ausscheidenden und nachfolgenden Person basieren – für welche aufgrund der materiellen Ausgestaltung (Kapitel 5.3.1.2) sowie der Sinnhaftigkeit des Praktizierens (Kapitel 5.3.1.3) ein Streben nach Kontinuität (Stabilisierung) in anderen Arbeitspraktiken festgestellt wurde. Ferner finden die Gespräche mit Partner:innen vor der offiziellen Funktionsübergabe statt, womit die nachfolgende Person zu diesem Zeitpunkt nur einen begrenzten Einblick und Einfluss auf die dabei thematisierten Arbeitspraktiken hat. Entsprechend spiegelt sich das zuvor erläuterte Übergabeverständnis (Kapitel 5.3.1.3) insofern in den Gesprächen mit Partner:innen, als dass die übernehmenden Personen darauf bedacht sind, der Arbeitspartnerin oder dem Arbeitspartner Kontinuität in der bisherigen Arbeitsausgestaltung zu signalisieren; unter anderem um keine uninformierten Entscheide zu treffen bzw. nicht den Eindruck zu erwecken, dass solche getroffen werden könnten.

5.3.3 Workplace Shadowing

Die nachfolgenden kondensierten Anweisungen geben einen Überblick über den idealisierten Ablauf von Workplace Shadowings im Rahmen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben in der betrachteten Verwaltungseinheit.

> Während der Übergangsphase müssen Sie Ihre Nachfolgeperson an ausgewählte Ereignisse mitnehmen, welche für Ihre Arbeit von Bedeutung sind. Dies betrifft mindestens regelmässig stattfindende Sitzungen mit Personen ausserhalb unserer Organisationseinheit.
>
> Die Teilnahme an solch einem Ereignis organisieren Sie erst, nachdem Sie mit der Nachfolge bilateral über das Ereignis, Ihre damit verbundenen Arbeitstätigkeiten sowie die dabei beteiligten Personen gesprochen haben.
>
> Am Ort des Geschehens erklären Sie den anwesenden Personen, wieso eine neue Person dabei ist. Je nach Situation wird man sich gegenseitig kurz vorstellen. Ansonsten muss die Nachfolgeperson nichts vorbereiten oder beisteuern. Sie läuft einfach mit Ihnen mit und macht sich vielleicht ein paar Notizen.

Axioma, zum «Wissenstransfer» über Shadowing

Mit der beschriebenen «Mitnahme» der Nachfolgeperson an ausgewählte Ereignisse ist das Beobachten (von Teilen) der eigenen Arbeitspraxis im Sinne eines Workplace Shadowing[34] (vgl. Kapitel 2.2.4) gemeint. Nachfolgend wird dieses mit Blick auf dessen Gegenstand und intendierte Ziele (Kapitel 5.3.3.1) sowie hinsichtlich der tatsächlichen Entfaltung im Rahmen der miterlebten Funktionsübergaben (Kapitel 5.3.3.2) aufgearbeitet.

5.3.3.1 Gegenstand und Ziele der Workplace Shadowings

In Abgrenzung zu den in vorherigen Kapiteln beschriebenen Übergabegesprächen bezwecken die Shadowings nicht vordergründig einen Austausch zwischen bestimmten Personen, sondern erlauben der Nachfolgeperson einen praktischen Einblick in die zu übernehmenden Themen- und Tätigkeitsfelder. Ähnlichkeit zu den Übergabegesprächen mit Arbeitspartnern oder Arbeitspartnerinnen besteht dahingehend, dass auch Workplace Shadowings selektiv auf den bilateralen Übergabegesprächen aufbauen und damit die nachfolgende Person unterstützen sollen, die zuvor besprochenen Inhalte zu vertiefen und zu kontextualisieren. Dies führt ein Interviewpartner wie folgt aus:

> Bei anderen Sachen gibt es vielleicht Möglichkeiten, auch etwas zusammen anzuschauen. […]. Dann kann man das kontextualisieren. Ich glaube, diskutieren Sie darüber am Tisch und machen Sie es danach. Nicht irgendwie einfach etwas anschauen gehen

[34] Nachfolgend wird mit dem Begriff «Workplace Shadowing» die in der Partnerorganisation angewendete Methode zum Erhalt und zur Weiterentwicklung von Wissen bei Personalabgängen beschrieben. Entgegen den anderen Unterkapiteln von Kapitel 5 wird an dieser Stelle nicht das Vokabular der Praktizierenden verwendet, da diese das Workplace Shadowing nicht explizit benennen, sondern mit Wörtern wie «mitnehmen», «mitlaufen» oder «zusammen anschauen» umschreiben. In der sonstigen Arbeit bezieht sich der Begriff des «Shadowings», falls nicht anders erwähnt, auf eine Methodenfamilie zur Datenerhebung.

> und danach darüber diskutieren. Es sind hier einfach verschiedene und spezielle Themen, die man so wohl nicht kennt, wenn man in einer anderen Funktion tätig war. Es ist sicher ok, hier [im Büro] anzufangen mit einem theoretischen Austausch. Dann back and forth, Fragen beantworten. Dann gehen Sie Sequenzen anschauen, wenn sie können, weil das Fenster so liegt. (ITTD 7)

Mit Blick auf den Gegenstand solcher Shadowings fallen die Antworten der Interviewpartner abhängig von deren Arbeitstätigkeiten unterschiedlich aus: Konsens besteht darüber, dass eine Teilnahme an Ereignissen stattfinden soll, welche für die nachfolgende Person thematisch neu ist, was etwa aus den vorangegangenen Aussagen hervorgeht. Ferner betonen die Interviewpartner eine Regelmässigkeit, mit welcher die zu beschattenden Ereignisse aufzutreten haben. Mindestens sollten die Shadowings regelmässig stattfindende Sitzungen mit Personen ausserhalb der eigenen Organisationseinheit abdecken, wobei durchwegs viertel-, halb- oder jährlich stattfindende Arbeitstreffen in bestimmten Gremien genannt werden. Ebenfalls erwähnt werden jährlich stattfindende Personalgespräche (ITTD 2, ITTD 7) bzw. regelmässige Arbeitssitzungen mit den Direktunterstellten (ITTD 6), sowie die Teilnahme an ausgewählten Arbeitstätigkeiten ausserhalb eines strukturierten Austauschformats (ITTD 7).

Hinsichtlich der mit den Shadowings verfolgten Absichten lassen sich aus den geführten Interviews unterschiedliche Aspekte festhalten. Neben einem inhaltlichen Einblick in die an den beschatteten Ereignissen behandelten Themen betonen die Interviewpartner die Möglichkeit eines gegenseitigen Kennenlernens, wie aus den nachfolgenden Anweisungen hervorgeht:

> Er muss dich sicher begleiten, einmal beim Chef und bei all den Direktunterstellten des Chefs. Mit den Direktunterstellten habe ich regelmässige Besprechungen, die sind schon für das ganze Jahr geplant. Du musst ihn an das erste Gespräch mit jedem der Chefs mitnehmen. Damit sie ihn kennenlernen, er sie kennenlernt, und gleichzeitig in gewissen Geschäften auch schon das eine oder andere gehört hat. Plus, du musst ihn in jedes Gremium einmal mitnehmen. Beispielsweise die [AB-Kommission]. Da muss er einfach einmal dabei sein. Dass er das Gremium kennenlernt, dass sie ihn kennenlernen, dass er sieht, wie das abläuft. Logisch, du bereitest ihn inhaltlich vor. Er begleitet dich immer sicher einmal, um gute Voraussetzungen zu schaffen. (ITTD 6)

Als besonders bedeutsam für das Schaffen «guter Voraussetzungen» mit Blick auf die anstehende Funktionsübernahme erachten die Interviewpartner, dass die Nachfolgeperson über die Teilnahme an ausgewählten Ereignissen die Zusammenarbeit mit den beteiligten Personen, deren Interessen und Eigenheiten, und vor allem das Rollenverständnis der ausscheidenden Person in der Ausführung deren Tätigkeiten miterleben kann. Nachfolgende Ausführungen eines Interviewpartners zu einer monatlich stattfindenden Sitzung mit seinem Vorgesetzten und dessen Direktunterstellten verdeutlichen dies:

> Dann kommt [die Sitzung meines Vorgesetzten, mit seinen] Direktunterstellten, […], die findet monatlich statt. Dort habe ich einen kleinen Part, aber der ist sehr wichtig. Dort

kann ich meine Themen […] präsentieren oder verkaufen. […]. Dort habe ich einen Slot à 10 Minuten, à 20 Minuten, wo ich das präsentiere. Für die Themen musst du dich sackstark vorbereiten. Weil sonst lassen sie dir die Hosen herunter. Weil es betrifft alle und es sind meistens Themen, die sie nicht so wahnsinnig gern haben, denn sie haben das Gefühl, man redet ihnen in ihre Organisationseinheit rein. […]. Du brauchst eine gewisse Akzeptanz. Weil sonst, die nehmen dich auseinander. […]. Die wissen schon, dass der Chef das will und so weiter, aber wenn [der Nachfolger] dort etwas vorträgt, muss er sich sackstark vorbereiten. Vor allem niveaugetreu. […]. Nicht nervös sein, aber stufengerecht, oder. Dort muss man auch die Tonwahl und so anpassen, dass man nicht Schuhständerprobleme berichtet. Es muss Hände und Füsse haben. Das muss man ihm mitgeben. Man muss ihn mitnehmen, das letzte Mal, wenn du noch dabei bist, dann kann man ihn dort auch vorstellen im Gremium. […]. Dann sieht er dann so wies läuft. (ITTD 1)

5.3.3.2 Entfaltung der Workplace Shadowings

Die in den kondensierten Anweisungen beschriebene Teilnahme der übernehmenden Person an ausgewählten Ereignissen konnte insbesondere in der beschatteten Übergabe von Carl an Dirk miterlebt werden. Nachfolgende Vignette beinhaltet drei Episoden aus einem dreitägigen Assessment-Center, welches knapp 2 Monate vor dem Stellenwechsel von Carl und Dirk zum letzten Mal unter der Verantwortung von Carl stattfand. Dirk war am Assessment-Center wie üblich als Prüfungsexperte dabei und begleitete Carl darüber hinaus bei der Durchführung seiner spezifischen, zusätzlichen Arbeitstätigkeiten.

Arbeitsvorbereitung

Früher Morgen des ersten Assessment-Tages. Carl, Dirk und ich treffen uns an der Rezeption [der Organisation X], bei welcher Räumlichkeiten zur Durchführung des anstehenden Assessments reserviert wurden. Carl stellt uns an der Rezeption vor und nimmt von der ihm bekannten Rezeptionistin ca. 10 elektronische Schlüssel entgegen. Danach gehen wir zusammen in jenes Gebäude, in welchem die Assessments stattfinden. Zuerst führt uns Carl in den Regieraum, wo er feststellt, dass noch kein Drucker installiert ist. Danach inspiziert er die über 3 Stöcke verteilten 13 Arbeitsräume, indem er die Fenster öffnet und die Ausstattung und bereitstehende Verpflegung begutachtet. Ein Zimmer lässt sich nicht öffnen, was man ebenfalls der Rezeption melden müsse. Angekommen im grossen Plenumsraum zählt er die Stühle und kontrolliert den Beamer. Danach machen wir uns zurück auf den Weg zur Rezeption, wo Carl die Badges neu programmieren lässt. Die nächste Station ist der Vorbereitungsraum der Kandidatinnen und Kandidaten, wo Carl seinen Laptop anschliesst und prüft, ob seine PowerPoint-Präsentation funktioniert. Kurz erklärt er Dirk die technische Ausstattung und spricht die Folien durch, wird sodann jedoch durch einen Telefonanruf unterbrochen. Carl nimmt den Anruf entgegen und sagt der Person, er «komme gleich runter». Sodann gehen wir zusammen zum Regieraum, wo uns Carl den akademischen Ko-Leitenden des Assessment-Centers, Nina und Pascal[35], vorstellt. Dirk kennt die

[35] Alle Namen anonymisiert

beiden bereits. Man führt etwas Smalltalk, ehe Nina Carl den von ihrem Team erstellten Ablauf der Assessment-Übungen mit der dazugehörigen Personaleinteilung aushändigt. Im Gegenzug erklärt ihr Carl, welche Räume reserviert sind. Auf dem Weg in den Plenarraum schauen sich Carl und Dirk die Übungseinteilungen an, wobei Carl in leicht gestresstem Tonfall bemerkt, dass ein Kollege von ihm als Prüfungsexperte eingeteilt ist, der sich zuvor bei ihm abgemeldet hatte, was er wiederum an Nina und Pascal weitergeleitet habe. Angekommen im Plenarraum begrüsst Carl die sich einfindenden Prüfungsexpertinnen und -experten. Im Zuge dieser Begrüssung fragt ein Experte, Rolf, ob Carl bereits die Personaleinteilung kenne. Carl bejaht und lässt Rolf auf seine Planung schauen. Dieser sucht seinen Namen und sagt, er müsse am Nachmittag aufgrund eines anderen Termins freigestellt sein. Carl entschuldigt sich, dass er dennoch eingeteilt wurde und sagt, dass er das sogleich mit Nina und Pascal anschauen werde. Also gehen wir zu viert zurück in den Regieraum, wo sich immer mehr Personal einfindet. Man begrüsst sich wild durcheinander, ehe Carl Nina auf die Einteilung der sich nicht vor Ort befindenden Person und Rolf anspricht. Gemeinsam schauen sie die Einteilung an. «Da hat es wohl ein Missverständnis gegeben…», meint Nina, womit sich Rolf einschaltet und, die Erklärung von Carl wiederholend, klarstellt, an welchen Zeiten er nicht verfügbar sein werde. Damit bringt sich auch Pascal in die Diskussion ein und entschuldigt sich für den Fehler, wohl habe er das falsch verstanden. Nach einem nachfolgenden, angeregten Austausch zwischen Rolf, Nina und Pascal verlassen wir den Regieraum. Rolf geht direkt zurück in den Plenumsraum. Carl bedeutet Dirk, kurz zuzuwarten und geht einige Schritte in die dem Plenarraum entgegengesetzte Richtung den Flur entlang, wo sich niemand aufhält. «So, du siehst, das kann ganz schön hektisch werden…», sagt Carl und führt mit beiden Händen eine von sich stossende Bewegung in Richtung Boden aus, ehe er fortfährt: «Du siehst, Rolf ist überall dabei… da musst du etwas schauen…». Dirk nickt, er habe das bemerkt. Carl fährt fort, dass man gleich zu Beginn «etwas die Temperatur messen» müsse, vielleicht die «Wogen glätten» bis sich alles eingespielt habe – «wir sind hier ja alle im gleichen Boot».

Mittagessen

Mittag des zweiten Assessment-Tages. Dirk und ich sind nach dem Mittagessen im Pausenraum. Carl kommt zu uns und sagt etwas später, dass er am Personaltisch [der Organisation X] einige Angestellte erkannt habe, die er Dirk vorstellen möchte. Sodann führt uns Carl zurück ins Restaurant, wo er Dirk mit der Eventleiterin und einem weiteren Mitglied der Geschäftsleitung bekanntmacht. Dazu stellt Carl Dirk mit Namen vor und erklärt, dass dieser künftig seine Arbeit übernehmen werde. Man schüttelt sich gegenseitig die Hände und tauscht einige Worte über das Wetter und die Anlage aus. Diesbezüglich erwähnt die Eventleiterin in Zukunft geplante Neuerungen an den Gebäuden. In Antwort darauf spricht Carl geplante Veränderungen in der Durchführung der Assessments an. Die kurze Vorstellung schliesst damit, dass man sich gegenseitig für die langjährige Geschäftsbeziehung dankt. Mit der Verabschiedung spricht die Eventleiterin gegenüber Dirk eine Einladung zum Mittagessen aus, um die Gesamtgeschäftsleiterin kennenzulernen. Dirk bedankt sich. Man wolle sich später per Mail dazu austauschen.

Abschlussarbeiten

Später Vormittag des dritten Tages. Die Assessment-Übungen wurden am Abend des zweiten Tages beendet, worauf die Teilnehmenden den Standort verlassen haben. Am Morgen des dritten Tages fand die Aufarbeitung und Diskussion der Resultate statt, welche ca. vor einer Stunde abgeschlossen wurde. Nun sitzen Carl, Dirk und ich in der vordersten Reihe des Plenarraumes, wo Carl die Abschlussarbeiten ausführt. Carl erklärt Dirk, dass zuerst die eben festgelegten Resultate des Assessments auf dem SharePoint eingetragen werden müssen. Letzterer greift sodann zu seinem Laptop und navigiert im SharePoint, angeleitet durch Carl, zur entsprechenden Excel-Liste. In dieser werden die Schlussergebnisse von Bewerbenden über unterschiedliche Assessment-Center hinweg festgehalten. Als Dirk die Excel-Datei geöffnet hat, repetiert Carl kurz deren Aufbau und Inhalt (bezugnehmend auf ein vorangegangenes Übergabegespräch). Während Dirk auf seinem Block stichwortartig Notizen festhält, öffnet auch Carl die Excel-Datei auf seinem Laptop. Er verweist auf die vor ihm liegenden, physisch ausgedruckten Listen, überträgt ein Resultat in die Excel-Datei und überlässt es Dirk, die restlichen Resultate einzugeben. Nachdem Dirk die Zahlenwerte elektronisch festgehalten hat, erklärt Carl, dass nun unterschiedliche Personen über die Resultate informiert werden müssen. Zunächst sei eine Mail mit den Resultaten an ihre Vorgesetzten sowie an ausgewählte Personen aus den beteiligten Organisationseinheiten zu verfassen. Dazu kopiert Carl den E-Mail-Text einer in der Vergangenheit versendeten Nachricht in eine neue E-Mail, lässt Dirk den Text kurz durchlesen und befüllt daraufhin den Mail-Verteiler. Dirk notiert sich sogleich, wem die Resultate zugestellt werden. Mit Dirk im CC versendet Carl die Nachricht. Abschliessend sei eine E-Mail an seine Sachbearbeiterin Ella zu verfassen, um ihr die Namen jener Personen mitzuteilen, welche das Assessment nicht bestanden haben. Diese Nachricht verfasst Carl vor Ort und erklärt dabei, dass dies ein wichtiger Arbeitsschritt sei, da Ella darauf basierend das [IT-System] zur internen Personaladministration aktualisieren werde, sodass «die Bestände stimmen». Dirk kommentiert mit «alles klar» und notiert sich den Arbeitsschritt auf seinem Block, ehe Carl auch diese Mail versendet.

Vignette «Teilnahme Assessment-Center»

Die erste Episode bezieht sich auf Vorbereitungsaktivitäten, die Carl vor und mit dem Eintreffen des restlichen Personals (Prüfungsexpertinnen und -experten sowie akademische und administrative Mitarbeitende) ausführt. Einerseits besichtigt er sämtliche Räumlichkeiten und kontrolliert, ob die Infrastruktur der Mietvereinbarung entsprechend bereitgestellt ist, wobei er an zwei Stellen (Drucker im Regieraum und verschlossenes Arbeitszimmer) eine Abweichung bemerkt und dies an der Rezeption meldet. Andererseits begrüsst er die akademischen Ko-Leitenden und die eintreffenden Prüfungsexpertinnen und Prüfungsexperten. Diesen steht er unterstützend zur Seite, indem er beispielsweise Nina auf die angemieteten Räumlichkeiten aufmerksam macht oder Rolf die Personaleinteilung einsehen lässt. Wie er das Problem von Rolf nicht selbst lösen kann, geht er mit diesem zu Nina und Pascal, wo er die nötige Ab- bzw. Aussprache ermöglicht. Anschliessend ergreift Carl die Möglichkeit

einer kurzen Reflexion über die Geschehnisse und versucht, Dirk gegenüber seine zuvor ausgeführten Handlungen abstrahierend zu beschreiben: Mit seinen Erklärungen bringt Carl zum Ausdruck, dass er sich in der Verantwortung sieht, die Stimmungs- und Bedürfnislage des aufgebotenen Personals abzuholen (als dass er zu Beginn die «Temperatur messen» geht) und gleichzeitig Verständnis zu schaffen bzw. Lösungen für logistische Herausforderungen zu finden (als dass er die «Wogen glättet»). Damit unternimmt Carl den Versuch, sein situatives Rollenverständnis losgelöst von konkreten Handlungen zu verbalisieren. Sodann betont Dirk – der sich während all den beschriebenen Aktivitäten stets im Hintergrund hielt und auch keine Notizen verfasst hatte – in der Nachbesprechung, dass für ihn das Shadowing von Carl insbesondere aufgrund des Auftretens von unvorhergesehenen Ereignissen (wie z. B. ein fehlender Drucker oder ein etwas aufgebrachter Rolf), bzw. der Reaktion von Carl darauf, wertvoll war:

> Nur zuhören reicht nicht. Das Sehen und Miterleben helfen. […] Entscheidend war für mich,] dass ich die Schwierigkeiten sehe, wo Probleme auftreten könnten. Was muss ich machen, wenn etwas passiert? Und nicht wenn alles super läuft. Darum war ich auch froh, wenn etwas mal nicht wie geplant funktioniert hat. Dann sehe ich, ‘ah den muss ich anrufen, den kontaktieren’. Da wäre man vielleicht nicht darauf gekommen, wenn alles reibungslos läuft. Lieber etwas miterleben, das nicht sauber läuft, dass man die Fehler sieht und weiss, wie man reagieren muss, wenn man alleine ist. (Dirk)

Die zweite Episode steht stellvertretend für von Carl geschaffene Interaktionsmöglichkeiten zwischen für ihn wichtigen Ansprechpersonen vor Ort und Dirk, sodass sich diese kennenlernen können. Die dargestellte Begegnung ist von kurzer Dauer und dient nicht der vertieften Thematisierung von laufenden Arbeiten oder angedachten Entwicklungen, welche nur oberflächlich angesprochen wurden. Dennoch sieht Carl in solchen Interaktionen einen wesentlichen Nutzen für Dirk bzw. dessen erfolgreiche Funktionsübernahme. Insgesamt fasst Carl seine Überlegungen bezüglich der Auswahl der Shadowing-Ereignisse wie folgt zusammen:

> Bei der physischen Übergabe, wo wir wirklich am Ort des Geschehens sind, […], war mir das vor Ort sein und das Kennenlernen der Leute wichtig. Also mit wem hast du Kontakt? Wie sind die infrastrukturellen Gegebenheiten? Wo musst du schauen, wo musst du hin, wie sind die Wege? Aber das Wichtigste dabei ist, dass man die Leute kennen lernt, dass man weiss ‘ah, der ist dort, die ist da, die sieht so aus’. (Carl)

Die dritte Episode zeichnet Ausschnitte aus den Abschlussarbeiten am dritten und letzten Tag des Assessment-Centers nach. Diese fanden im Anschluss an eine Sitzung statt, an welcher die Expertinnen und Experten über die Schlussresultate der Kandidatinnen und Kandidaten beraten haben, während für diese das Assessment-Center bereits am Abend des zweiten Tages abgeschlossen war. Wie in der ersten Episode ist es auch hier vordergründig Carl, welcher die anstehenden Arbeiten ausführt, während Dirk zuschaut. Im Unterschied zur ersten Episode handelt es sich jedoch um Arbeiten, die Carl ohne Zeitdruck und gleichzeitig stattfindende physische Interaktionen mit anderen Personen ausführt. Dies eröffnet – ähnlich der Bedingungen in Übergabegesprächen – die Möglichkeit, seine

Arbeitstätigkeiten für Dirk zu kommentieren, welche im Unterschied zu den Übergabegesprächen jedoch fortlaufend von Carl ausgeführt werden. Ein Beispiel dieser fortlaufenden Arbeitsausführung und deren begleitenden Beschreibung ist die E-Mail, welche Carl an seine Sachbearbeiterin verfasst und dabei erklärt, wieso dies wichtig ist bzw. welche Konsequenz das (Nicht-)Versenden der Nachricht auslöst. Bereits in vorangegangenen Übergabegesprächen wurde klar, dass die über SharePoint mit anderen Personen geteilten Informationen stets dem aktuellen Stand der laufenden Selektion angepasst sein müssen, womit Carl an dieser Stelle einen Aspekt der handlungsleitenden Logik der Praktik der «zentralen Assessments» verdeutlicht.

Hinsichtlich der Unterschiede zwischen einer Umsetzung des «Wissenstransfers» über Übergabegespräche und über Shadowing beschreibt Carl sodann nachfolgend, dass es für ihn im Rahmen von Shadowing herausfordernd ist, aus seiner Sicht wichtige Inhalte explizit zu thematisieren und auf Anliegen von Dirk einzugehen, weshalb er deren Kombination als wertvoll erachtet:

> Bei externen Anlässen ist man sofort absorbiert von anderen Leuten, die haben Fragen und du siehst Sachen, die du tun musst. Da bist du weniger fokussiert auf die Übergabe. Beim anderen Format [Gespräche im Büro oder Sitzungszimmer] bist du mehr fokussiert und kannst auf das Gegenüber eingehen. (Carl)

5.3.3.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen

In diesem Kapitel wurden Workplace Shadowings zwischen der ausscheidenden und nachfolgenden Person im Rahmen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben beleuchtet. Die dabei herausgearbeiteten ethischen und ästhetischen Kriterien des Praktizierens (E1.2) offenbaren, dass sich diese auf Ereignisse zu beziehen haben, die für die nachfolgende Person neu sind, die Interaktion zu anderen Personen beinhalten und wiederkehrend in ähnlicher Form auftreten. Die Sinnhaftigkeit der Workplace Shadowings liegt darin, der Nachfolgeperson einen inhaltlichen Einblick in die an den Ereignissen behandelten Themen zu gewähren und den Kontakt zu daran beteiligten Personen herzustellen. In der Verknüpfung dieser Ziele als besonders bedeutsam angesehen wird, dass die Nachfolgeperson über die Workplace Shadowings die Zusammenarbeit zwischen der ausscheidenden Person und deren Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen, deren Interessen und Eigenheiten, sowie vor allem das Rollenverständnis der ausscheidenden Person in der Ausführung deren Tätigkeiten miterleben kann (E1.2).

Die über die Teilnahme an einem Workplace Shadowing im Rahmen der Funktionsübergaben von Carl und Dirk erlebte Praxis entspricht den zu Beginn des Kapitels dargestellten ethischen und ästhetischen Kriterien des Praktizierens weitgehend. Insgesamt lässt sich aus den betrachteten Situationen festhalten, dass der «Wissenstransfer» bei Funktionsübergaben über das Workplace Shadowing dadurch erfolgt, dass Dirk die Arbeitstätigkeiten von Carl beobachtet und dass Carl die sich abspielenden Handlungen entweder fortlaufend kommentiert oder in später stattfindenden Besprechungen kontextualisiert. Teils weisen

diese Ausführungen einen Bezug zu bereits thematisierten Inhalten in vergangenen Übergabegesprächen auf (z. B. der Hinweis auf die Bedeutung aktueller Informationen im SharePoint), oft entstehen sie jedoch aus einer vor Ort stattfindenden Reflexion über sich eben entfaltete Interaktionen (z. B. die Umschreibung von Rollenverständnissen zu Beginn des Assessments). Ferner findet eine fortlaufende Vernetzung mit Ansprechpersonen vor Ort statt, sodass Dirk bei der künftigen Organisation und Durchführung der Assessments seinen Anliegen entsprechend zielgerichtet anbringen bzw. dafür Unterstützung einfordern kann.

Hinsichtlich der übergreifenden Entfaltung der Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben (E1) zeigt die Analyse, dass Workplace Shadowings der Nachfolgeperson einen neuen Zugang zum kollektiven Tun eröffnen, in das sie künftig eingebunden sein wird. Diese Form des begleiteten Beobachtens bietet der Nachfolgeperson die Möglichkeit, erste Einblicke in ihre zukünftige Arbeitspraxis zu gewinnen. Dabei lernt sie relevante Personen – Vorgesetzte, Mitarbeitende und insbesondere auch Arbeitspartner:innen aus anderen Organisationseinheiten – kennen und erlebt deren Zusammenarbeit mit der ausscheidenden Person. In Einklang mit den Erkenntnissen aus den bisherigen Analysen (vgl. Kapitel 5.2, 5.3.1, 5.3.2) ist auch dieser Zugang von der ausscheidenden Person geprägt. Sie bestimmt die zu beschattenden Ereignisse, bereitet die Nachfolgeperson darauf vor und erläutert das vor Ort erlebte Geschehen aus ihrer Perspektive. Eine inhaltliche Beteiligung der Nachfolgeperson am kollektiven Tun findet an dieser Stelle noch nicht statt.

5.3.4 Coaching

Die nachfolgenden kondensierten Anweisungen geben einen Überblick über den idealisierten Ablauf von Coachings im Rahmen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben in der betrachteten Verwaltungseinheit.

> Falls es die Verfügbarkeit der Nachfolgeperson erlaubt, geben Sie ihr gewisse Aufgaben ab, welche Sie zuvor bilateral besprochen haben. Damit kann sie selbständig üben und/oder an tatsächlichen Problemstellungen bereits erste Erfahrungen sammeln. In später stattfindenden Gesprächen mit der Nachfolgeperson nehmen Sie den Faden erneut auf: Sprechen Sie über erste Eindrücke und mögliche Fragen. Unterstützen Sie bei Schwierigkeiten.

Axioma, zum «Wissenstransfer» über Coaching

Die Anweisungen zum Coaching von nachfolgenden Personen durch die ausscheidenden Personen werden nachfolgend mit einem Blick auf dessen Gegenstand und intendierte Ziele (Kapitel 5.3.4.1) sowie hinsichtlich der tatsächlichen Entfaltung im Rahmen der miterlebten Funktionsübergaben (Kapitel 5.3.4.2) aufgearbeitet.

5.3.4.1 Gegenstand und Ziele der Coachings

Die kondensierten Anweisungen zum Coaching umfassen zwei Aspekte. Einerseits angesprochen ist ein selbständiges Einüben von Teilen anderer Praktiken, was sowohl über

simulierte oder vergangene Problemstellungen wie auch über die gleichzeitige Bearbeitung von für die übergebende Person aktuell bestehenden Problemstellungen erfolgen kann. Andererseits erwähnen die Interviewpartner das selbständige Erleben von Teilen anderer Praktiken, womit die alleinige Bearbeitung von aktuell vorliegenden Problemstellungen gemeint ist. Beim Üben an hypothetischen (gegebenenfalls komplexitätsreduzierten) oder vergangenen Problemstellungen gibt es eine zeitliche und/oder räumliche Trennung der Praktik des «Wissenstransfers» und der betroffenen Arbeitspraktik, welche wiederum mit der Bearbeitung von aktuell vorliegenden Problemstellungen zusammenfallen.

Sowohl das Üben als auch das Erleben sind verbunden mit einer gemeinsamen Reflexion und der unterstützenden Begleitung der ausscheidenden Person. Ferner kommt der übernehmenden Person – im Vergleich zu den bisher beschriebenen Methoden der Übergabegespräche und Workplace Shadowing – eine aktivere Position zu. Mit den Coachings geht sodann die Zielsetzung einer aktiveren Auseinandersetzung mit den künftigen Arbeitsinhalten seitens der übernehmenden Person einher. Eher verbunden mit der selbständigen Arbeit an realen Problemstellungen erwähnen einige Interviewpartner, dass ein bewusstes Zurücktreten der ausscheidenden Person der übernehmenden Person und deren Mitarbeitenden bzw. Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen Freiräume zur Ansprache von Erwartungen oder Entwicklungspotenzialen eröffnet, wofür beispielhaft die nachfolgende Aussage steht:

> […] es gibt auch kritische Stimmen, auch gegenüber mir, das ist so. Die sollen sich austauschen können. Und zwar ohne mich. […] ich habe festgestellt, dass sich [unterstellte Mitarbeitende] nicht frei äussern können, wenn man dabei ist. Wenn der alte Chef noch dabei ist, können sich die Leute nicht frei äussern. Das habe ich schon oft festgestellt. […]. Solange der alte da ist, gibt es noch eine Hemmschwelle, auch für vielleicht etwas Neues, etwas anders zu machen. (ITTD 1)

5.3.4.2 Entfaltung der Coachings

Bezogen auf die Wartung und Nutzendenbetreuung eines IT-Systems war, den kondensierten Anweisungen entsprechend, in der beschatteten Übergabe von Carl ein selbständiges Üben von Dirk, gefolgt von einer Übernahme erster Arbeitstätigkeiten angedacht. Während der laufenden Funktionsübergabe beschrieb Carl diese Intention wie folgt: «Anlässlich der ersten Übergaben haben wir die Zugriffsrechte geregelt und eine grobe Einführung gemacht. Immer mehr gehen wir nun in eine Übungsphase. Später werden wir zusammen konkrete Fälle lösen» (Carl). Die nachfolgende Vignette «selbständiges Üben» zeichnet die diesbezüglichen Entwicklungen in unterschiedlichen Übergabegesprächen zwischen Carl und Dirk nach.

Bilaterales Übergabegespräch Mitte Juni
Carl navigiert auf dem SharePoint zu Schulungsunterlagen, während er erklärt, dass es sich dabei um Anleitungen zu allen Bereichen des [IT-Systems] handle. Wie er eine Datei öffnet, sagt er: «Ich empfehle dir, die durchzulesen. Wir werden später mehr ins Detail gehen». Damit schliesst Carl die Datei und wechselt die Bildschirmansicht in ein anderes IT-System,

welches mit Ausnahme der farblichen Gestaltung der Benutzeroberfläche identisch zu erstem ist. Carl erklärt, dass es sich dabei um ein Testsystem handle, um zu üben. Er fügt Dirk als Benutzer mit Superuser-Rechten hinzu und sagt, er solle sich einarbeiten – «schauen, wo man Personen findet…, wo man etwas verändern kann…».

Bilaterales Übergabegespräch Anfang Juli
Carl bittet Dirk, das Testsystem zu öffnen. Dirk tut das und Carl erklärt: «Wenn jemand Anfragen hat, musst du Support bieten können. Im SharePoint findest du verschiedene Anleitungen». Dirk öffnet den SharePoint, darin ein Handout und Carl sagt: «Das muss ich dir als Hausaufgabe geben: Schau dir alle Handouts an. Dann können wir später darauf aufbauen, kleine Fälle simulieren». Dirk notiert sich das auf seinem Block und markiert es mit seinem gelben Leuchtstift. Carl erklärt, dass die Handouts von ihm und seinem Team erstellt wurden. Sie würden zusammen mit dem Testsystem primär für interne Schulungszwecke verwendet. Dirk nickt und sagt: «Gut, das muss ich mal durcharbeiten. Jetzt kommen die Sommerferien, da habe ich mehr Luft…», worauf Carl antwortet: «Das wäre gut. Mach dir ein paar Beispielfälle, dann gehe die mit dem Handout durch. So kannst du langsam reinwachsen. Für das haben wir die Übungsplattform.»

Bilaterales Übergabegespräch Ende Juli
Carl spricht das IT-Testsystem an und fragt, ob Dirk sich das «anschauen» konnte, «auch die Reglemente und Handbücher» dazu. Dieser sagt, er habe keine Fragen, sei aber auch noch nicht «übermässig drauf herumgesurft» – er wolle das noch tun.

Bilaterales Übergabegespräch Mitte September
Zu Beginn des heutigen Treffens waren Carl und Dirk etwas kurz angebunden. Ich frage deshalb in der Nachbesprechung, wie sie sich fühlen in der laufenden Übergabe. Beide reagieren darauf etwas zurückhalten, ehe Dirk sagt: «Eigentlich ok. Aber aktuell läuft einfach viel. Ich komme gar nicht dazu, die Übergaben zu vertiefen. Wir haben extrem viel los…». Carl sagt, ihm gehe es ähnlich und ich frage nach, ob ihnen diese Aspekte Sorgen bereiten. Darauf antwortet Carl, dass dies nicht der Fall sei, man sei gut aufgestellt und Dirk ergänzt: «Auch ich mache mir keine Sorgen. Es wird Situationen geben, wo… huh…», womit er sich mit dem Handrücken über die Stirn wischt und grosse Augen macht, «…aber Ella ist hier, und Carl ja auch noch». Er sagt, dass er gerade in Bezug auf die Assessments weniger Respekt hat, dort sei er «immer etwas dran», bei den anderen Aspekten, insbesondere dem [IT-System], aber «weniger tief drin» sei.

Vignette «Selbständiges Üben»

Aus der Vignette geht hervor, dass die angestrebte Transition hin zu einer aktiven Fallbearbeitung durch Dirk nicht wie geplant stattfinden konnte. Dies führen die beteiligten Personen massgeblich auf die doppelte Arbeitsbelastung zurück, welche sich für Dirk im Rahmen der Funktionsübernahme ergibt. Nachfolgende Äusserungen von Dirk geben einen Einblick in seinen Umgang mit dieser Doppelbelastung:

> Das muss ich wirklich sagen, ich hatte keine Zeit zum Testen, Handouts lesen und so. Ausser am Wochenende. Wenn du 2-3 Abende in der Woche arbeitest und dann solltest

> du noch einen halben Tag testen… Mir hat einfach die Zeit gefehlt. Da hatte ich zuerst schon das Gefühl, dass ich da etwas tun muss. Aber ich kam einfach nicht dazu. Da habe ich gesagt 'ja, sorry, jetzt bin ich noch in dem Job, und dann schaue ich dann später'. Er [Carl] hätte vielleicht schon erwartet, dass ich mich da durchklicke und mehr tue. Aber er war einst auch [in meiner Funktion tätig] und weiss, was es bedeutet. Ja, die Zeit hat einfach gefehlt und am Wochenende braucht man auch eine Pause dann. […]. Eine Übergabe 1:1 ohne Überlappung ist immer schwierig. Und das hier ist komplett anders, als was ich vorhin gemacht habe. Also die Übergabe war super, […] wir haben besprochen, ich habe mir Notizen gemacht… Das war tiptop. Und gegen Schluss war es intensiver, das war auch gut. Da kann ich gar nichts sagen, das hätte ich mir nicht besser vorstellen können. Ich war an allen Highlights dabei, wo man praktisch etwas tun muss. […]. Die Schwierigkeit ist dann, darüber hinaus etwas zu testen, lesen. Einfach der Faktor Zeit. Das muss ich einfach akzeptieren. Zu Beginn war das schwierig. Aber irgendwann musste ich sagen, dass es auch nichts bringt, wenn ich voll kaputt die neue Stelle antrete. Da wusste ich, ich muss im November/Dezember Vollgas geben. Und ich habe ja noch […] eine Sachbearbeiterin, die ich fragen kann. (Dirk)

Ähnlich reflektiert Carl über die von Dirk angesprochene Doppelbelastung, wobei auch er eine Priorisierung des «alten» Arbeitsortes durch die übernehmende Person anerkennt:

> Das ist eine Schwierigkeit… Du hast eine Funktion, die du übernehmen musst, die du erfüllen willst. Und du hast einen Vorgesetzten in der aktuellen Tätigkeit. Die Zeit, die du dir freimachen musst, dich auf das Neue einlässt, das ist schwierig. Das habe ich auch etwas unterschätzt. Ich habe gedacht, 'ja komm, da machen wir einen halben Tag und das Gegenüber ist frei im Kopf für meine Inhalte'. Aber daneben laufen noch 1'000 Sachen. Im Speziellen kam bei [Dirk] auch noch ein neuer [Vorgesetzter], da musste er auch… es war quasi eine Dreifachbelastung für ihn. Aber sich dann auf das Einlassen und sich auf die Tage vorzubereiten ist wichtig. […]. Dass man sich wirklich sagt, 'jetzt bin ich dort, er oder sie will mir etwas erklären, jetzt muss ich zuhören'. Und das ist schwierig, wirklich schwierig. Weil du das andere einfach nicht ganz ausschalten kannst. Das ist bei allen Übergaben so. Du hast nie eine Übergabezeit, wo du von der alten Tätigkeit losgelöst bist und dich nur auf die neue fokussieren kannst. Das geht nicht und ist eine Schwierigkeit, die wir überall haben in unserer Konstellation. Du kannst gar nicht anders. Dein aktueller Vorgesetzter muss dich freigeben. Das kann er nur für die Zeit, während du die Übergabearbeit machst. Und dann gehst du wieder zurück. Weil wir keine Überschneidung haben. Da musst du alles selbst organisieren. (Carl)

In Ihren Aussagen betonen Carl und Dirk, dass sie Coaching als wünschenswert und gewinnbringende Methode zur Umsetzung des «Wissenstransfers» erachten, dies jedoch aufgrund hoher Arbeitsbelastung – insbesondere bei Dirk in seiner bisherigen Funktion – nicht anwenden konnten. Dirks Aussagen verdeutlichen, dass «Wissenstransfer» via Coaching zum einen Motivation sowie einen kognitiven (und gegebenenfalls emotionalen) Einsatz der übernehmenden Person voraussetzt und zum anderen ausreichende zeitliche Ressourcen erfordert, die über die terminierten Übergabegespräche und Shadowings hinausgehen. Beide Praktiker machen deutlich, dass eine Überlappungszeit, in welcher die

ausscheidende und die nachfolgende Person parallel in derselben Funktion arbeiten (vgl. Kapitel 2.2.4), die hierfür nötigen Zeitfenster und Freiräume geschaffen hätte.

Stärker spürbar war die Wissensweitergabe mithilfe von Coaching in der beschatteten Funktionsübergabe von Arne. Um dies sicherzustellen, haben die an der Übergabe beteiligten Personen sich bewusst für einen Zeithorizont von knapp einem Jahr entschieden. Innerhalb dieses Jahres haben sich Arne und Bill in der Regel jeden Monat für ein Mittagessen und einen anschliessenden halben Arbeitstag getroffen, wobei Arne das Prinzip dieser Treffen wie folgt zusammenfasst: «Ich erkläre das Thema, die Parameter, Probleme und bereite Materialien und Empfehlungen für das weitere Vorgehen vor. Bill kann etwas übernehmen. Man kann diskutieren. Im Nachgang besteht natürlich die Möglichkeit, offene Fragen zu klären». Die nachfolgende Vignette «Präsentation Personalgewinnung» und die darauffolgenden Erläuterungen geben anhand einer beispielhaften Arbeitstätigkeit von Arne einen Einblick in solch ein Coaching.

Arne bittet Bill, das Beschlussprotokoll «Optimierung Personalgewinnung» zu öffnen. Bill tut dies und wir blicken alle auf seine Bildschirmansicht, die er über die Leinwand im Sitzungszimmer geteilt hat. Das gezeigte Protokoll wurde vor gut zwei Wochen erstellt. Arne erklärt, während er mit seiner Hand auf die entsprechende Textstelle im Protokoll weist, dass basierend auf der stattgefundenen Diskussion eine neue Werbepräsentation anzufertigen sei. Bill öffnet auf seinem Laptop eine PowerPoint-Präsentation und sagt, er habe basierend auf einer existierenden Version bereits einen ersten, überarbeiteten Entwurf erstellt. Er klickt durch die Präsentation und umreisst, wo er welche Anpassungen vorgenommen hat. Arne schaut konzentriert zur Leinwand und quittiert die Ausführungen von Bill mit «mhm», «gut», «ja». Daraufhin äussert er seine Gedanken zu den Vorbereitungen von Bill: Das Design gefalle ihm, jedoch sei bei der Präsentation generell darauf zu achten, mit den Bildern einheitlich zu sein. Dies bedeutet, sich auf die entsprechende Personalkategorie zu fokussieren und «keine anderen Bilder zeigen», sowie stets die gleiche Bekleidung abzubilden. Bei einer Folie zu «Erwartungen» an interessierte Personen müsse man «noch bezüglich der Rechtschreibung schauen» und auch überlegen, ob man sich um das «Sie-Du-Thema herummogeln» wolle. Zu einer Folie mit Personalbeständen sagt Arne, dass man das so machen könne, «die Zahlen müssen dann aber immer aktuell sein», weshalb er in seinen Folien jeweils darauf geachtet habe, «ohne zusätzlichen Anpassungsbedarf auszukommen». Zu einer Grafik auf einer der letzten Folie bemerkt Arne einen Anpassungsbedarf infolge veralteter Inhalte, wozu sich Bill an [Person X] wenden könne.

Insgesamt nimmt Bill die Ausführungen von Arne zur Kenntnis und fertigt sich fortlaufend Notizen in seinem Buch an. Zum Schluss ergibt sich basierend auf Nachfragen von Bill bei zwei Folien ein kurzer Austausch hinsichtlich der Formulierung von Inhalten und möglichen Darstellungsoptionen. Dies abschliessend fragt Bill, ob er die Präsentation entsprechend überarbeiten soll. Arne erwidert: «Meine Bitte ist, dass du dich, Bill, darum kümmerst. Es soll für dich stimmen. Du musst es auf der Homepage vertreten können…». Arne bittet Bill erneut, eine überarbeitete Version zu erstellen und fügt an: «Es wäre gut, von deiner Version ausgehend mit Personen [der Organisationseinheit X] zu diskutieren», um darauf basierend

erneut Anpassungen vorzunehmen. «Dann können wir sie übersetzen lassen und [die Kommunikationsabteilung] ins Boot holen, um die Präsentation zu verbreiten. Damit können wir gegenüber [Person Y] und [Person Z] signalisieren, dass der Auftrag erledigt ist». Bill bestätigt, dass er das gerne machen könne, er habe die Ressourcen dazu. Mit einer wischenden Handbewegung in Richtung Leinwand schliesst Arne ab: «Wenn es auf der Homepage ist, muss alles einwandfrei sein. Es muss auch mit allen Weisungen konform sein. Es muss *absolut* wasserdicht sein». Bill notiert sich erneut etwas in seinem Notizbuch, ehe Arne das Thema wechselt.

Vignette «Präsentation Personalgewinnung»

Der dargestellten Situation vorausgegangen ist eine Sitzung, an welcher unter der Anwesenheit von Arne beschlossen wurde, eine neue Werbepräsentation zu erstellen. Diese soll eine veraltete Version ersetzen und erneut von allen Personen in der Verwaltungseinheit genutzt werden können, um interessierten (externen) Personen ein bestimmtes Berufsbild vorzustellen. Nach der Sitzung hat Arne Bill das Protokoll zugestellt bzw. ihn über den getroffenen Entscheid und die damit anfallende Arbeit für sein Team informiert. Bill hat sich darauf – soweit erkennbar ohne explizite Aufforderung von Arne – in die Thematik eingelesen und selbständig einen ersten Entwurf der Präsentation erstellt. Anlässlich des nächsten, oben dargestellten, Übergabetreffens greift Arne das Thema erneut auf. Dabei kommt Bill weiteren Ausführungen von Arne zuvor, indem er ihm die bereits geleistete Vorarbeit präsentiert. In der Folge kommentiert Arne diese zuerst hinsichtlich deren Inhalte. Diesbezüglich rät er Bill, den optischen Fokus der Präsentation auf das Wesentliche zu schärfen (indem nur eine Personalkategorie mit den immergleichen Kleidern dargestellt wird) und verbal einen weder zu formellen noch zu informellen Sprachgebrauch zu verwenden (indem man sich um das «Sie-Du-Thema» herummogelt). Ferner macht Arne auf potenzielle Herausforderungen aufmerksam (Anpassungsbedarf von Personalbeständen) und verweist auf Personen aus seinem Team, welche Bill bei der weiteren Ausarbeitung der Präsentation unterstützen können. Nachdem die aus der Rückmeldung von Arne entstandenen Fragen von Bill geklärt wurden, umreisst Arne das weitere Vorgehen (Absprache mit Personen aus einer anderen Organisationseinheit, Übersetzung, Veröffentlichung und Information an davon betroffene Personen). Dabei betont er, worauf Bill in den kommenden Arbeitsschritten einen besonderen Fokus legen muss, womit ein weiterer Aspekt der handlungsleitenden Logik der diskutierten Praktik zum Vorschein tritt: Die zu veröffentlichen Werbematerialien sind nicht nur zielgerichtet und mit einer zielgruppengerechten Ansprache zu verfassen, sondern haben auch eine strikte Konformität mit sämtlichen geltenden Weisungen aufzuweisen.

Auch wenn der Einsatz von Coaching in den kondensierten Anweisungen erwähnt, von Carl angedacht, und von Arne und Bill umgesetzt wurde, stellt Bill klar, dass er in seinen bisherigen Funktionsübernahmen mit dieser Methode noch keine Erfahrungen sammeln konnte: « […] das hatte ich bisher nie, […] ich würde es sehr begrüssen, dass man das wie standardisieren würde». Kombiniert mit der – gerade im Vergleich zu den Übergabegesprächen – eher spärlichen Thematisierung im Rahmen der ITTD liegt der Schluss nahe, dass der Einsatz von Coaching in der Praktik des «Wissenstransfers» eher selten ist.

5.3.4.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen

In diesem Kapitel wurden Coachings durch die ausscheidende Person zugunsten deren Nachfolgeperson im Rahmen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben beleuchtet. Die dabei herausgearbeiteten ethischen und ästhetischen Kriterien des Praktizierens (E1.2) offenbaren, dass sich diese auf die selbständige Arbeit der nachfolgenden Person an Problemstellungen aus dem Arbeitsfeld der ausscheidenden Person beziehen, gefolgt und begleitet von einer gemeinsamen Reflexion über die dabei gemachten Erfahrungen. Entweder kann die nachfolgende Person simulierte oder vergangene Aufgaben einüben oder aktuell bestehende Aufgaben der übergebenden Person bearbeiten. Die Sinnhaftigkeit der Coachings liegt in einer aktiveren Auseinandersetzung mit den künftigen Arbeitsinhalten seitens der übernehmenden Person sowie im Eröffnen von Freiräumen zur Ansprache von Erwartungen oder Entwicklungspotenzialen, frei von einer möglichen Beeinflussung durch die ausscheidende Person.

Mit Blick auf die miterlebten Funktionsübergaben macht die Analyse deutlich, dass die zu Beginn dargestellten ethischen und ästhetischen Kriterien in ihrer Entfaltung unterschiedlich zur Geltung kommen. In der Funktionsübergabe von Carl und Dirk wurde in unterschiedlichen Übergabesitzungen deutlich, dass ein Coaching sowohl im Sinne eines selbständigen Einübens als auch in der Übernahme erster Arbeitstätigkeiten angedacht war. Dieses wurde jedoch nicht realisiert, was Carl und Dirk auf die Arbeitsbelastung zurückführen, der Dirk im Zuge der Funktionsübernahme ausgesetzt war. In der Funktionsübergabe von Arne und Bill sind solche zeitlichen Ressourcen stärker gegeben, was primär auf den längeren Zeithorizont der Funktionsübergabe zurückzuführen ist und sekundär mit den individuell unterschiedlichen Arbeitssituationen von Dirk und Bill zusammenhängt. In diesem Zusammenhang ist die Verbindlichkeit und der Umfang der kondensierten Anweisungen zu Coaching zu betonen. Einerseits wurde bereits in den ITTD klar, dass ein Coaching der nachfolgenden Person zwar mit Blick auf deren Einarbeitung wünschenswert, organisatorisch jedoch anspruchsvoll umzusetzen ist. Dies spiegelt sich entsprechend in der Wortwahl zu Beginn der Anweisungen («Falls es die Verfügbarkeit der Nachfolgeperson erlaubt…»). Andererseits ist im Vergleich mit den kondensierten Anweisungen zu anderen Aspekten der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben (insb. zur Planung und Vorbereitung sowie zu den Übergabegesprächen) deutlich, dass die Anweisungen zu Coaching weniger umfangreich sind. Dies spiegelt weniger gefestigte ethische und ästhetische Kriterien des Praktizierens. Grund dafür dürfte einerseits die Individualität unterschiedlicher Arbeitskontexte sowie die herausfordernde Umsetzung des Coachings sein – weshalb es wenig praktiziert wird und sich in der Folge kein Konsens zu dessen «richtigen» bzw. «schönen» Durchführung formen und weiterentwickeln kann.

Hinsichtlich der übergreifenden Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» (E1) zeigen die bisherigen Analysen (vgl. Kapitel 5.2, 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3), dass (a) Funktionsübergaben insgesamt stark von der ausscheidenden Person geprägt und gesteuert sind; dass sich (b) Wissenstransfer primär in der Dyade zwischen ausscheidender und nachfolgender Person vollzieht; und (c) dass der nachfolgenden Person dabei eine überwiegend passive,

konsumierende Position zukommt. Die erfolgte Analyse zu «Wissenstransfer» mittels Coaching liefert in zweierlei Hinsicht Ansatzpunkte, dieses Bild zu differenzieren.

Erstens eröffnen die Coachings eine Möglichkeit, dass sich die Nachfolgeperson aktiv in zuvor thematisierten Arbeitspraktiken einbringen kann. Während Übergabegespräche und Shadowings eine vorwiegend beobachtende, passive Teilnahme bedingen, erlaubt Coaching eine aktive Teilnahme an bestimmten Arbeitstätigkeiten. Die exemplarisch dargestellte Episode aus der Funktionsübergabe von Arne an Bill zeigt, dass Bill durch das Coaching in eine – hinsichtlich der Ausgestaltung der Funktionsübergabe – prozesstreibende Position gelangt: Noch während der Übergabe wird er in die laufenden Geschäfte von Arne eingebunden, kann erste Aufgaben übernehmen und Entscheidungen treffen; immer begleitet und unterstützt von Arne. Zugleich bleibt auch ein mittels Coaching umgesetzter Wissenstransfer stark dyadisch organisiert: Es finden keine Gespräche, Shadowings oder eben Coachings zwischen der ausscheidenden Person und weiteren Personen statt. Gleichwohl erreicht Bill über seine ersten Arbeitserfahrungen eine initiale Vernetzung im Arbeitsumfeld von Arne.

Zweitens bietet die Analyse der (teilweise erfolgten) Entfaltung des Coachings in den betrachteten Funktionsübergaben einen ersten Erklärungsansatz zu den bisherigen, oben erwähnten Befunden. Es zeigt sich, dass die Praktik des «Wissenstransfers» in unmittelbarer Konkurrenz zu anderen Arbeitspraktiken steht: Konkret fehlen der Nachfolgeperson – aufgrund ihrer starken Einbindung in Praktiken rund um ihren bisherigen Verantwortungsbereich – die nötigen zeitlichen und mentalen Ressourcen, um sich im Zuge einer Funktionsübergabe proaktiv in Arbeitspraktiken der zukünftigen Arbeitsumgebung zu integrieren. Im Gegensatz zu Übergabegesprächen und Shadowing erfordert eine aktive Integration und Teilhabe an neuen Arbeitspraktiken über Coaching, gerade seitens der nachfolgenden Person, eine Vorbereitung, laufende Absprachen und daran schliessende Reflexionen. Eine solche Integration des «Wissenstransfers» in die sich entfaltenden Arbeitspraktiken ist entsprechend unsicherer und aufwändiger auszugestalten als die Teilnahme an terminlich fixierten und zeitlich begrenzten Übergabegesprächen oder Shadowings.

5.4 Abschluss des «Wissenstransfers»

Die nachfolgenden kondensierten Anweisungen geben einen Überblick über den idealisierten Ablauf des Übergabeanlasses und des Abschlusses der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben in der betrachteten Verwaltungseinheit.

Einige Tage oder Wochen vor der offiziellen Übergabe organisieren Sie einen Übergabeanlass. Schaffen Sie bewusst Zeit, einen halben oder ganzen Tag, gegebenenfalls kann das anlässlich eines regelmässig stattfindenden Team-Anlasses geschehen. Jedenfalls beziehen Sie das ganze Arbeitsteam ein. Der Anlass soll einen fachlichen und einen sozial-kulturellen Teil beinhalten. Sie halten dann eine Abschlussrede an die Belegschaft; was Ihnen wichtig war, was wir erreicht haben… Und dann kann die Nachfolgeperson eine Antrittsrede

halten. Der Übergabeanlass soll in einem würdigen Rahmen, aber auf einfachem Niveau stattfinden, ohne Kosten zu verursachen.

Wenn Sie Ihre Nachfolgeperson vor deren Stellenantritt zum letzten Mal sehen, machen Sie ihr das Angebot, dass sie sich bei Fragen jederzeit an Sie wenden könne, bevor sie sich über etwas zu lange den Kopf zerbricht. Nachdem die Funktionsübergabe abgeschlossen ist – Ihre Nachfolge also die Stellen offiziell übernommen hat – müssen Sie aber loslassen: Wenn Sie privat mit der einen oder dem anderen in Kontakt bleiben wollen, ist das kein Problem. Aber seien Sie zurückhaltend und gehen Sie nicht aktiv bei Ihrer Nachfolge oder den ehemaligen Mitarbeitenden nachfragen, was sich verändert hat, ob es Probleme gibt oder ob sie Hilfe benötigen – also nicht, dass der Eindruck entsteht, Sie würden da irgendwie kontrollieren.

Axioma, zum Abschluss der Funktionsübergabe

Die Anweisungen zum Übergabeanlass und Abschluss des «Wissenstransfers» werden nachfolgend mit einem Blick auf den Gegenstand und die intendierten Ziele des Übergabeanlasses (Kapitel 5.4.1), dessen tatsächliche Entfaltung im Rahmen der miterlebten Funktionsübergaben (Kapitel 5.4.2), sowie hinsichtlich Variationen in der Praxis des «Wissenstransfers» in Abhängigkeit der Art des Personalabganges (Personalwechseln im Rahmen des Rotationssystems vs. bei Pensionierungen) aufgearbeitet (Kapitel 5.4.3).

5.4.1 Gegenstand und Ziele des Übergabeanlasses

In der Organisation und Durchführung des Übergabeanlasses betonen die Interviewpartner die Wichtigkeit, das ganze Arbeitsteam der ausscheidenden Person einzubeziehen. Inhaltlich beinhalten die Anlässe zwei Teile. Im fachlichen Teil haben die teilnehmenden Teammitglieder die Möglichkeit, ihre Arbeitsbereiche vorzustellen, damit die neueintretende Person deren Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten kennenlernt. Ergänzend widmet sich der sozial-kulturelle Teil der Beziehungspflege zwischen allen am Treffen beteiligten Personen, zum Beispiel im Rahmen eines gemeinsamen Essens. Ferner kann der fachliche Teil die Diskussion oder Bearbeitung laufender Geschäfte beinhalten, womit die Nachfolgeperson einen ersten Einblick in die gelebte Zusammenarbeit des Teams erhält – und damit die Grenzen zwischen einem fachlichen und sozial-kulturellen Teil verschwimmen.

Ziel dieser «offiziellen» Verabschiedung und Begrüssung ist es sodann, der ausscheidenden Person einen wertschätzenden Abschied zu ermöglichen und gleichzeitig einen Kontakt zwischen der Nachfolgeperson und den Mitgliedern ihres künftigen Arbeitsteams herzustellen bzw. zu festigen. Ein Interviewpartner beschreibt dies wie folgt:

> Es ist ja nicht nur […] Chef zu Chef, sondern es ist ein Team, das übergeben wird, oder ein neues Teammitglied, das aufgenommen wird. Das soll mit dem Gedankengut stattfinden. (ITTD 3)

Insgesamt sehen die Praktizierenden in der Schaffung eines solchen Rahmens die Chance, der kurz bevorstehenden Übergabe mehr Raum und Bedeutung zukommen zu lassen, was ein Interviewpartner wie folgt beschreibt:

> Solche Anlässe nutzen wir meistens, um Leute zu verabschieden oder willkommen zu heissen, wo sie sich vorstellen können. Das ist immer der bessere Rahmen, als wenn man sich von Türrahmen zu Türrahmen vorstellen geht. Die meisten sind eh mit Arbeit beschäftigt als zuzuhören, wer die neue Person ist. (ITTD 4)

5.4.2 Entfaltung des Übergabeanlasses

Am Übergabeanlass von Carl und Dirk nahmen, neben der persönlichen Sachbearbeiterin von Carl und Dirk, insgesamt 11 Sachbearbeitende aus unterschiedlichen Organisationseinheiten der Verwaltungseinheit teil, welche Carl und sein Team auf Fachdienstebene betreuen. Den kondensierten Anweisungen entsprechend fand der Anlass etwa 1 Woche vor der offiziellen Stellenübergabe im Rahmen eines bereits institutionalisierten Austausches statt, dauerte einen Arbeitstag und war inhaltlich zweigeteilt in einen fachlichen und sozialkulturellen Teil. In ersterem haben Carl und Ella den Sachbearbeitenden Informationen zu laufenden Geschäften und Neuerungen (insb. zum IT-System) weitergegeben, worauf basierend Fragen der Sachbearbeitenden beantwortet und deren Wünsche für die künftige Weiterentwicklung diskutiert und aufgenommen wurden. Über das Format reflektierend erklärt Carl, die Team-Anlässe dienen der gemeinsamen Vernetzung und Problembearbeitung, womit ein «Wissenstransfer» über die Organisationseinheiten gefördert werde. In Bezug auf die Übergabe sei es ihm wichtig, dass Dirk das Format und dessen Wirkung miterleben kann: «Das möchte ich ihm mitgeben. Es ist für meine Arbeit wichtig, denn die Fragen [der Sachbearbeitenden] zwingen auch uns, über die Bücher zu gehen. Ich kann die Chemie, den Austausch mit den Sachbearbeitenden nicht erklären, das muss Dirk erleben». Ergänzend gibt die Vignette «Abschluss- und Antrittsrede» einen Einblick in den Übergabeanlass von Carl und Dirk, bezogen auf die abzuhaltenden Ansprachen und die insgesamt würdige, aber einfache Rahmung des Anlasses.

Innerhalb von 10 Minuten haben die Sachbearbeitenden die Tische im Seminarraum zusammengerückt und darauf die von Ella organisierten Getränke, Gläser und Snacks verteilt, womit Ella Carl anruft und ihn zurückbittet. Augenblicke später betritt Carl den Raum, sichtlich erfreut über die Umgestaltung. Ella hält eine kurze Ansprache, in der sie sich für die Zusammenarbeit mit Carl bedankt: «All unsere Worte würden für dein Engagement nicht ausreichen», Carl habe die Gruppe immer «gegen innen und aussen» verteidigt und «wirklich viel für uns gemacht». Damit übergibt Ella und eine andere Sachbearbeiterin Carl zwei Restaurant-Gutscheine und eine eingerahmte Bildcollage mit Fotos vergangener Anlässe, auf welchen «Eindrücke der letzten gemeinsamen Jahre» festgehalten sind. Carl schaut sich die einzelnen Bilder an, sichtlich gerührt. «Mir ist es ein Anliegen, euch merci zu sagen. Ganz herzlichen Dank für die schönen 6 Jahre». Man habe viel diskutiert und auch viel umgesetzt. «Es war mir zuwider diese Tage, weil jetzt ist es fertig». Er hoffe, die Sachbearbeitenden haben nie gemerkt, dass er in einem anderen Anstellungsverhältnis tätig sei als

sie. «Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist mir wirklich wichtig» und er habe immer viel gelernt im gemeinsamen Austausch. Damit geht er bei allen Personen vorbei, übergibt ihnen als Abschiedsgeschenk eine Duftkerze und dankt erneut persönlich für die Zusammenarbeit.

Anschliessend richtet Ella das Wort an Dirk. Es freue sie, dass er heute dabei war. Sie heisst ihn im Namen des Teams willkommen, «wir werden dich unterstützen». Damit alles wie geschmiert laufe, übergibt sie Dirk ein Glas Honig. Carl steht auf und ergänzt: «Mein Nachfolger ist bereit, ich freue mich sehr, dass es Dirk ist», sie hätten ja bereits die Ausbildung zusammen absolviert. Carl schüttelt Dirk die Hand, eine Sachbearbeiterin schiesst ein «offizielles Übergabefoto», es wird gelacht und applaudiert. Damit ergreift Dirk das Wort. Er sagt, dass er sich ebenso auf die Zusammenarbeit freue. «Ich will nicht gross etwas ändern, ich bin da ähnlich eingestellt wie Carl». Zudem wolle er die geplanten Verbesserungen am IT-System weiter vorantreiben, wozu er auf die Unterstützung aller angewiesen sei. Erneuter Applaus, ehe Carl das Apéro eröffnet.

Vignette «Abschluss- und Antrittsrede»

Bei Betrachtung der Ansprachen wird erkennbar, dass sowohl Ella wie auch Carl versuchen, die Art der Zusammenarbeit bzw. das Beziehungsverhältnis zwischen Carl und den Sachbearbeitenden zu artikulieren – etwa indem Ella sagt, Carl habe die Gruppe «verteidigt», oder indem Carl die Wichtigkeit einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe betont. Dirk nimmt den Faden in seiner Antrittsrede auf, indem er generell Kontinuität signalisiert (vgl. Kapitel 5.3.1.3) und etwa die Sachbearbeitenden darin bestärkt, sich weiterhin in der Optimierung des IT-Systems einzubringen. Im Rahmen der beschatteten Übergabe fanden solche Verbalisierungen der Beziehungsverständnisse vordergründig in den (vom Autor initiierten) Nachbesprechungen statt, wovon etwa die Reflexion von Carl im obigen Absatz zeugt.

Anders verlaufen ist der Abschiedsanlass von Arne. Dieser hat einen Apéro organisiert und dazu nicht nur seinen Nachfolger Bill und Personen aus seinem Arbeitsteam, sondern Leute aus verschiedensten Organisationseinheiten eingeladen, mit welchen er im Rahmen seiner beruflichen Laufbahn eine engere Beziehung geknüpft hat. Auch in solch einem Format ergab sich für Bill die Gelegenheit, Personen aus seinem künftigen Arbeitsumfeld näher kennenzulernen. Abweichend von den kondensierten Anweisungen beschränkte sich der Abschieds-Apéro von Arne jedoch auf den sozial-kulturellen Teil, im Sinne dass sich die Teilnehmenden vordergründig über Erlebnisse von und mit Arne ausgetauscht haben und dass sich Arne von seinen Kolleginnen und Kollegen mittels Ansprachen und bilateralen Gesprächen aus dem Berufsleben verabschieden konnte. Entsprechend war die laufende Funktionsübergabe an Bill und dessen Integration in die unterschiedlichen Arbeitspraktiken kein offizieller Gegenstand des Anlasses.

5.4.3 Variationen der Praktik infolge der Art des Personalabgangs

An dieser Stelle stellt sich generell die Frage, inwiefern sich die Praktik des «Wissenstransfers» im Falle eines regelmässigen Stellenwechsels im Rotationssystem vom Falle einer

ordentlichen Pensionierung unterscheidet. Darauf angesprochen meinen die ausscheidenden Praktiker, dass in Bezug auf die Planung und Durchführung der Funktionsübergabe keine Unterschiede erkennbar seien. So sagt etwa Carl:

> Ich habe so übergeben, wie ich weggehen würde. Ich habe nicht mit dem Gedanken übergeben, dass man mich dann fragen kommt. Klar habe ich das immer gesagt. Auch ich bei meiner Übernahme hätte es tun können, habe darauf aber bisher nicht zurückgegriffen. Also ich hätte nichts anders gemacht. Anstatt hierhin in die neue Funktion zu kommen hätte ich auch in Pension gehen können. (Carl)

Aus diesen Äusserungen wird, neben der zuvor behandelten Ausgestaltung des Übergabeanlasses, ein weiterer Unterschied deutlich, welcher sich auch in den kondensierten Anweisungen zur nachträglichen Unterstützung spiegelt: Seitens der übernehmenden Personen ergibt sich im Falle einer Personalrotation die Möglichkeit, sich bei nachträglichen Unsicherheiten oder Problemen an den/die vorhergehende/n Stelleninhaber/in zu wenden. Im Falle der Übergabe von Carl war sich Dirk dieser Möglichkeit einer nachträglichen Unterstützung bewusst und reflektiert, dass er sich im Falle einer Pension von Carl während der Funktionsübergabe geringfügig anders verhalten hätte:

> Du hast natürlich schon Gewissheit, er ist noch da, im gleichen Haus, einen Stock höher, ich kann jederzeit zu ihm. Wäre er pensioniert worden, hätte ich mir wohl schon ein paar Gedanken mehr gemacht. Ist wirklich alles klar? Sicher im [IT-System] hätte ich schon etwas mehr Zeit investiert, als ich es jetzt gemacht habe. Du hast natürlich im Hinterkopf, dass du ihn dann immer noch fragen gehen kannst. Das war für ihn sicher anders, da sein Vorgänger in Pension ging. Aber viel nicht. (Dirk)

Es ist davon auszugehen, dass das Beispiel der Übergabe von Carl und Dirk eine starke Akzentuierung einer nachträglichen Unterstützungsmöglichkeit darstellt, denn Carl hat seine neue Stelle im gleichen Gebäude angetreten. Dies ist für Personalrotationen in der Verwaltungseinheit eher untypisch – in der Regel gehen Rotationen mit einem anderen Arbeitsstandort einher, wobei die räumliche Trennung für den nachträglichen Kontakterhalt nicht förderlich ist. Wiederum waren der nachträglichen Unterstützung in der Übergabe von Carl an Dirk infolge der laufenden Einarbeitung von Carl auch Grenzen gesetzt, was Dirk wie folgt beschreibt:

> Grundsätzlich konnte ich [nach erfolgter Übergabe] fragen gehen, wenn ich Fragen hatte. Ja. Gewisse Sachen konnte ich mit Ella schauen, problemlos. Gewisse Sachen musste ich halt Carl fragen. Aber er war auch dabei, sich einzuarbeiten. Das ist für ihn sicher auch nicht ganz einfach. Für mich auch nicht. Da habe ich es auch verstanden, dass er nicht immer Zeit hat. (Dirk)

Insgesamt lassen die obigen Äusserungen darauf schliessen, dass mit Abschluss einer Funktionsübergabe seitens der ausscheidenden Person zwar Hilfe anzubieten ist, dass sich diese nachträgliche Unterstützung jedoch nur spärlich entfaltet. Einerseits müssen sich die ausgeschiedenen Personen nach dem offiziellen Stellenwechsel in neuen Arbeitspraktiken einfinden und andererseits wollen sie es vermeiden, bei ihren Nachfolgen ein Gefühl der

Vereinnahmung auszulösen. Gleichzeitig sind die verbliebenen Praktiker:innen bestrebt, sich neu zu finden und selbständig Lösungen zu erarbeiten. In der Übergabe von Carl hat sich dies ferner darin gezeigt, dass Carl seine Rolle als Prüfungsexperte nach erfolgter Übergabe für mehrere Assessment-Durchläufe pausiert, um Dirk die «nötigen Freiräume» zu gewähren. Ein Interviewpartner fasst die sich bei Carl und Dirk entfaltete nachträgliche Unterstützung wie folgt zusammen:

> Ich denke, man sollte einfach nicht zu stark [sich einbringen]. Es ist vorbei, man sollte es…, also nicht, dass er meint, er kommt jetzt kontrollieren, der Alte. Das könnte beim Nachfolger komisch ankommen. Und du musst dann auch selbst abschliessen können. […]. Es ist immer ein Ablösungsprozess, das muss man sich auch bewusst sein. Es ist bei allen anderen Vorgängern auch genauso gewesen. Du musst loslassen können. Jetzt ist es der andere, nicht mehr du. Und er macht selbst. […] die Regel bestätigt, dass es immer irgendwie selber geht. Die Realität ist, dass sie selber nach Lösungen suchen. (ITTD 2)

5.4.4 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen

In diesem Kapitel wurde der Übergabeanlass und der damit thematisch in Bezug stehende Abschluss der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben beleuchtet. Die dabei herausgearbeiteten ethischen und ästhetischen Kriterien des Praktizierens (E1.2) offenbaren, dass am Übergabeanlass möglichst das gesamte Arbeitsteam der ausscheidenden Person beteiligt ist, wobei der Anlass sowohl fachliche wie auch sozial-kulturelle Aspekte beinhalten soll. Hinsichtlich der Sinnhaftigkeit des Praktizierens wurde deutlich, dass die Durchführung eines Übergabeanlasses wohl fachlich und sozial die Einfindung der Nachfolgeperson in ihr neues Arbeitsumfeld unterstützen soll, vordergründig jedoch ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber der ausscheidenden sowie der nachfolgenden Person und deren Arbeit darstellt.

Der miterlebte Übergabeanlass zwischen Carl und Dirk entsprach weitgehend den kondensierten Anweisungen. Die Praktizierenden schreiben dem Anlass unter anderem aufgrund der direkten Erfahrbarkeit der Zusammenarbeit zwischen den anwesenden Personen einen hohen Stellenwert für die Funktionsübergabe zu. Es war dann auch diese Zusammenarbeit bzw. das Beziehungsverständnis zwischen Carl und den Sachbearbeitenden, welches in den miterlebten Abschlussreden von Carl und seiner Sachbearbeiterin vordergründig thematisiert und in der Antrittsrede von Dirk aufgenommen wurde.

Dahingegen fand in der beschatteten Funktionsübergabe von Arne an Bill kein Übergabeanlass im Sinne der kondensierten Anweisungen statt, sondern eher ein «Abschieds-Anlass» kurz vor der offiziellen Pensionierung von Arne. Der Abschieds-Anlass beschränkte sich auf einen sozial-kulturellen Teil und involvierte ausgewählte Personen, die in unterschiedlichen Organisationseinheiten der Verwaltungseinheit tätig sind/waren und aktuell mit Arne zusammenarbeiten oder früher mit ihm zusammengearbeitet haben. Gegeben dieser

erstmals klaren Abweichung der gelebten Praxis von den kondensierten Anweisungen stellt sich die Frage, inwiefern sich Variationen in der Praxis des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben in Abhängigkeit der Art des Personalabganges (Personalwechseln im Rahmen des Rotationssystems vs. bei Pensionierungen) erklären lassen. Ausgehend von der miterlebten Praxis im Rahmen der Funktionsübergaben von Arne und Carl (vgl. Kapitel 5 insgesamt) sowie aufgrund der diesbezüglichen Einschätzungen der Praktizierenden lassen sich primär in der Ausgestaltung des Übergabeanlasses sowie in den Unterstützungsmöglichkeiten der nachfolgenden Person durch deren Vorgänger:in Unterschiede feststellen. Ersterer legt ein stärkeres Gewicht auf sozial-kulturelle Aspekte und richtet sich an einen grösseren Personenkreis. In Bezug auf die nachträgliche Unterstützung variieren die Möglichkeiten und Hürden der Erreichbarkeit von ehemals stelleninhabenden Personen naturgemäss, was jedoch weniger deren Verhalten als jenes der Nachfolgepersonen zu beeinflussen scheint.

Hinsichtlich der übergreifenden Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» (E1) ist an dieser Stelle zudem erwähnenswert, was nicht geschieht: Im Rahmen des Abschlusses des «Wissenstransfers» scheint es naheliegend, einen Rückblick im Sinne einer Evaluation der erfolgten Funktionsübergabe durchzuführen – was von einer offenen Reflexion der Geschehnisse und Ergebnisse bis hin zu einer strukturierten Evaluation entlang von zu Beginn definierten Lern- und Entwicklungszielen reichen könnte. Solch ein Rückblick drängt sich insbesondere deshalb auf, weil die Beteiligten zwischen unterschiedlichen Methoden zur Umsetzung des Wissenstransfers auswählen mussten und dabei verschiedene Kontextfaktoren zu berücksichtigen hatten; etwa die Spezifika des individuellen Arbeitskontextes, das Vorwissen der Nachfolgeperson, oder zur Verfügung stehenden zeitlichen, räumlichen und personellen Ressourcen (vgl. Kapitel 2.2.3.6). Ferner wäre es im Zuge eines Rückblicks auf die weitgehend bilateral organisiert und durchgeführte Übergabe sinnvoll, gezielt Personen aus dem Arbeitsumfeld der ausscheidenden Person (insb. auch deren Führungsperson) einzubeziehen, um auf Basis der gemachten Erfahrungen für die Nachfolgeperson weitere Lernziele und Entwicklungsmassnahmen abzuleiten. Weder in den ITTD noch in den miterlebten Übergaben zeigen sich jedoch Anzeichen solch eines Rück- und/oder Ausblicks.

5.5 Gesamtübersicht Praktik des «Wissenstransfers»

Die im Zuge dieses Kapitels angestellte Analyse richtet sich vordergründig an der übergeordneten empirischen Forschungsfrage E1: *Wie entfaltet sich in der betrachteten Verwaltungseinheit die Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben von Mitarbeitenden mit Monopolberuf infolge deren Pensionierung oder Rotation vor Pensionierung?*

Die aufgearbeitete Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben wird zusammenfassend in Abbildung 15 grafisch dargestellt. Die übergeordneten Pfeile symbolisieren die Phasen der Planung und Vorbereitung (Kapitel 5.2), der Umsetzung (Kapitel 5.3), sowie des Abschlusses (Kapitel 5.4) der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben einer bestimmten Gruppe von Mitarbeitenden in der betrachteten Verwaltungseinheit. Die gewählte Darstellungsform skizziert einen groben Ablauf der Praktik, weist mit den sich

überlappenden Pfeilen jedoch auf Bezüge zwischen unterschiedlichen Phasen und Aspekten der Praktik hin und soll damit keine Linearität dieser suggerieren. Beispielsweise werden Übergabechecklisten zwar initial von der ausscheidenden Person verfasst, im Zuge der Übergabe jedoch fortlaufend verfeinert; die Dokumentenübergabe stellt eine spezielle Ausprägung eines bilateralen Übergabegesprächs dar; und nach Übergabeanlässen können weitere Übergabegespräche, Workplace Shadowings oder Coachings folgen.

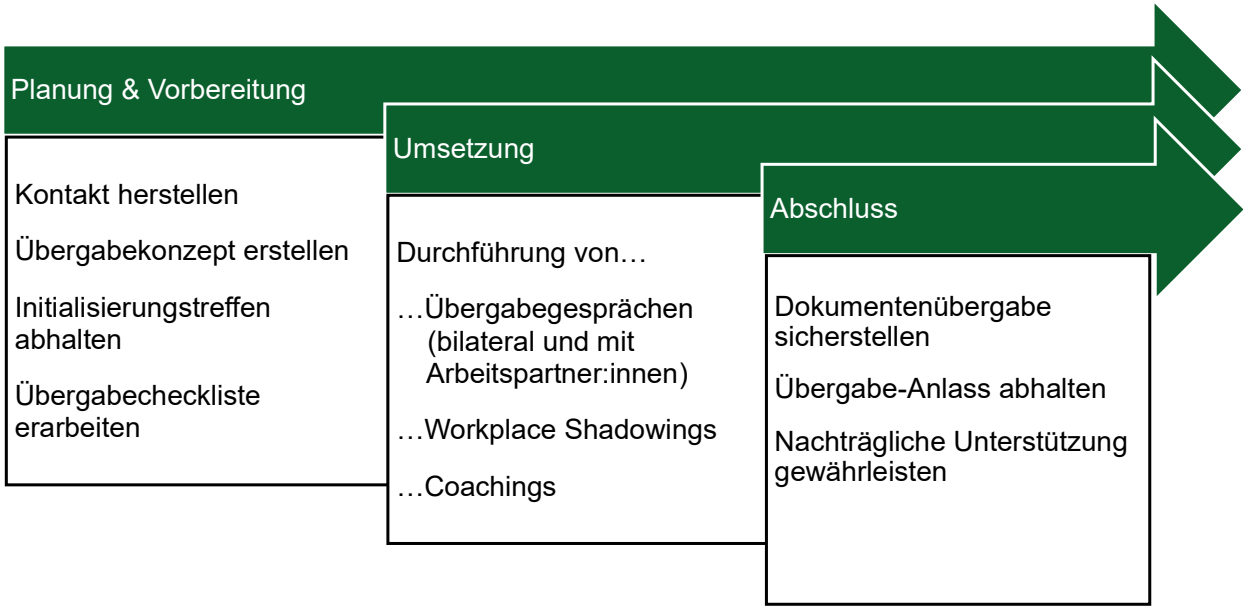


Abbildung 15: Die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben

Die den jeweiligen Phasen zugeordneten Stichworte verweisen auf die wesentlichen Bestandteile[36] der betrachteten Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben. Im Rahmen des vorliegenden Kapitels wurde für jeden Bestandteil der in Abbildung 15 dargestellten Praktik eine kondensierte Anweisung herausgearbeitet. Vorgetragen von Axioma – einer fiktiven Person, welche die Stimmen der Interviewpartner der ITTD aggregiert – stellen diese Anweisungen einen minimalen Konsens über die ethischen und ästhetischen Kriterien des Praktizierens dar (Forschungsfrage E1.2). Ferner wurden zu jedem Bestandteil der betrachteten Praktik Auszüge der miterlebten Praxis aus zwei Funktionsübergaben dargestellt. Anhand dieser Einblicke konnten bestimmte Teile der kondensierten Anweisungen differenzierter dargestellt (Forschungsfrage E1.2), Aspekte der Sinnhaftigkeit des Praktizierens herausgearbeitet (Forschungsfrage E1.2), unterschiedliche Wirkungsentfaltungen von Dokumenten ergründet (Forschungsfrage E1.1), sowie Variationen in der Entfaltung der betrachteten Praktik aufgezeigt (Forschungsfrage E1) werden.

Hinsichtlich der übergreifenden Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» (E1) lässt die bisherige Analyse an unterschiedlichen Stellen drei zentrale Beobachtungen erkennen: Erstens geht die Initiative und Steuerung des Wissenstransfers stark von der ausscheidenden Person aus. Zweitens wird Wissenstransfer vorwiegend dyadisch gedacht, also als Vorgang zwischen ausscheidender und nachfolgender Person. Drittens ist Wissenstransfer eng mit

[36] Erneut verstanden als zeitlich-räumlich weniger ausgedehnte soziale Phänomene, die in ihrer Verbindung die Praktik(-Textur) des «Wissenstransfers» ausmachen (vgl. Kapitel 4.1.3 i. V. m. Kapitel 3.2.2).

der Weitergabe von Informationen und Dokumenten verknüpft, wobei der Nachfolgeperson überwiegend eine passiv-konsumierende Position zukommt.

Diese Verständnisse zeigen sich in der *Phase der Planung und Vorbereitung des «Wissenstransfers»* dahingehend, dass die Praktik weitgehend von der ausscheidenden Person zu initiieren und vorzubereiten ist. Mit dem Erstellen eines Übergabekonzepts und einer Übergabecheckliste legt die ausscheidende Person Themen, Methoden und Rahmenbedingungen (z. B. Zeitbedarf, Räumlichkeiten) der anstehenden Funktionsübergabe fest. Dass ein Übergabekonzept vor dem Initialisierungstreffen erarbeitet und (gegebenenfalls) mit der zuständigen Führungsperson rückbesprochen und von dieser bestätigt wird, kann im Widerspruch dazu stehen, an eben diesem Treffen die Lern- und Entwicklungsbedürfnisse der Nachfolgeperson festzustellen und in die Planung der Funktionsübergabe aufzunehmen.

Für die *Umsetzung des «Wissenstransfers»* steht üblicherweise ein mehrmonatiger Zeitraum zur Verfügung, in dem die beteiligten Personen auf unterschiedliche Methoden zurückgreifen. Der Vergleich der kondensierten Anweisungen zeigt, dass bilaterale Übergabegespräche die dominierend vorkommende Methode bilden und dass die diesbezüglichen ethischen und ästhetischen Kriterien des Praktizierens stark gefestigt sind. Inhaltlich bestehen diese Gespräche im Wesentlichen aus Erläuterungen der ausscheidenden Person: Ausgehend von der Kernleistung der Organisationseinheit und den damit verbundenen Ergebnissen beschreibt sie ihre Arbeitstätigkeiten sowie damit verbundene Prozesse/Abläufe und daran beteiligte Personen. Damit einher geht ein Dialog basierend auf Rückfragen der nachfolgenden Person. Mit der Durchführung von Übergabegesprächen mit Partner:innen wird der Kreis der Praktizierenden der Funktionsübergabe zwar erweitert. Gleichwohl bleibt die Nachfolgeperson auch hier oft in einer passiven Position, denn die Reflexion des bisherigen Praktizierens findet primär zwischen der ausscheidenden Person und der jeweiligen Partnerin bzw. dem jeweiligen Partner statt – mithin «über den Kopf» der Nachfolgeperson hinweg. Shadowings ermöglichen der Nachfolgeperson, die künftige Arbeitspraxis zu beobachten. Sie verfolgt dazu die ausscheidende Person, welche ihre Tätigkeiten entweder fortlaufend kommentiert oder später kontextualisiert. Damit begegnet die Nachfolgeperson verschiedenen Personen aus ihrem künftigen Arbeitsumfeld und erlebt deren Zusammenarbeit mit der ausscheidenden Person. Eine Positionsverschiebung ergibt sich jedoch erst mit der Durchführung von Coachings: Hier kann die Nachfolgeperson eigenständig Problemstellungen aus dem Fachgebiet der ausscheidenden Person bearbeiten und sich damit aktiv in zuvor thematisierte Praktiken einbringen, während die ausscheidende Person begleitend-beratend wirkt. Die Aufarbeitung der kondensierten Anweisungen und die Analyse der miterlebten Übergaben legen jedoch nahe, dass Coaching-Formate im Rahmen von Funktionsübergaben insgesamt wenig praktiziert werden.

Vor dem Hintergrund der beobachteten Schwerpunktsetzung auf bilaterale Übergabegespräche und der seltenen Durchführung von Coachings deuten die bisher dargelegten Beobachtungen und Analysen damit abstrahierend auf eine von der ausscheidenden Person dominierend-gestaltende Praktik des «Wissenstransfers» hin – diese entfaltet sich in einem kleinen Personenkreis und mobilisiert primär die ausscheidende Person. Ferner weist die bisherige Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfer» auf eine «Isoliertheit» hin, im

Sinne nicht gefestigter Anbindungen zu anderen Praktiken innerhalb der Verwaltungseinheit. Diese «Isoliertheit» zeigt sich konkret an drei (möglichen) Bezugspunkten.

Einerseits fehlt es den geschilderten und miterlebten Funktionsübergaben an einer strategischen Rahmung. Sichtbar wird dies in der geringen Einbindung von Führungskräften sowohl in der Planungs- und Vorbereitungsphase als auch beim Abschluss der Praktik des «Wissenstransfers». So fand in den miterlebten Funktionsübergaben keine – die ausscheidende Person inkludierende – Auseinandersetzung über die künftige Zusammenarbeit nach dem Stellenwechsel oder hinsichtlich der Weiterentwicklung des Arbeitsfelds statt. Ferner waren beim Abschluss der Praktik keine Ansätze einer Evaluation der unternommenen Massnahmen im Lichte vorgängig definierter Ziele erkennbar. In dieser Lesart fehlt eine Anbindung an Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung.

Zweitens sind in den geschilderten und miterlebten Funktionsübergaben wenige bis keine Massnahmen erkennbar, welche die betroffenen Mitarbeitenden in der Ausgestaltung des Wissensmanagements begleiten und unterstützen könnten. Dies betrifft nicht nur die geringe Beteiligung von Führungskräften oder anderen Personen aus dem Arbeitsumfeld der ausscheidenden und nachfolgenden Person, sondern ebenso das Ausbleiben einer Mitwirkung durch Stabsstellen (fachverantwortlich z. B. für Wissensmanagement, Personal- oder Organisationsentwicklung). Exemplarisch dafür steht, dass die ausscheidenden und nachfolgenden Personen mit jeder Funktionsübergabe neue, individuell unterschiedliche Artefakte (z. B. Konzepte, Checklisten) und damit verbundene Strukturen (z. B. Ablagesysteme) erarbeiten, mit welchen die Funktionsübergaben geplant, strukturiert und verarbeitet werden. In dieser Lesart fehlt es an Anbindungen an Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung.

Drittens wird im Zuge einer Funktionsübergabe zwar viel über das künftige Arbeitsumfeld der Nachfolgeperson gesprochen, diese wird darin allerdings nur selten aktiv eingebunden. Das gilt für die Durchführung des «Wissenstransfers» (vgl. oben) ebenso wie für den Abschluss der Praktik: Begleitet von einer mangelnden Mobilisierung von Personen im Umfeld der ausscheidenden Person werden im Zuge eines Rück-/Ausblicks keine weiteren, an die erfolgte Funktionsübergabe anknüpfende Lernziele und Entwicklungsmassnahmen festgehalten, welche die Einbindung der Nachfolgeperson in ihr künftiges Arbeitsumfeld vorantreiben würden. In dieser Lesart besteht eine lose Anbindung an jene Praktiken, in die die Nachfolgeperson eintreten soll. Dies kann auf eine starke Konkurrenz (Shove et al., 2012, S. 88–90) zwischen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben und den sich gleichzeitig entfaltenden Arbeitspraktiken im Umfeld der Nachfolgeperson zurückgeführt werden, wobei letztere die Nachfolgeperson zu stark vereinnahmen.

Um darüber hinaus besser zu verstehen, weshalb die Verbindungen zwischen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben und den hier angesprochenen, unterschiedlichen Praktiken nicht oder nur spärlich zustande kommen, sind zusätzliche Analysen nötig, welche unter anderem Gegenstand des nachfolgenden Kapitels sind.

Über die Analyse der Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben hinweg erfolgt ferner eine erste Beantwortung der übergeordneten empirischen Forschungsfrage E2: *Wie trägt in der betrachteten Verwaltungseinheit die Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben von Mitarbeitenden mit Monopolberuf infolge deren Pensionierung oder Rotation vor Pensionierung zur Stabilisierung und Variation anderer Arbeitspraktiken bei, in welchen die ausscheidenden Personen bedeutend integriert sind/waren?*

Erstens zeigt die Analyse der Übergabegespräche (vgl. Kapitel 5.3.1 i. V. m. Kapitel 5.3.2) auf, dass die Erklärungen der ausscheidenden Person zu deren Arbeitstätigkeiten, wo immer möglich, basierend auf und unter Zuhilfenahme von Informationen zu erfolgen haben, die in existierenden Dokumenten wie etwa Planungen, Prozessbeschreibungen, Projekt- oder Personaldossiers festgehalten sind (E1.2). In den miterlebten Funktionsübergaben wurde deutlich, dass vorhandene Planungsunterlagen und Korrespondenzen vergangener Praktik-Aufführungen der ausscheidenden Person als Grundlage dienen, um die hinter der Organisation bestimmter Ereignisse stehenden Überlegungen sowie aus ihrer Perspektive erfolgreiche Vorgehensweisen nachvollziehbar zu machen. Damit tragen die Dokumente in den betrachteten Situationen zur Entfaltung einer die bestehenden Arbeitspraktiken verstärkenden Wirkung bei (E1.1).

Zweitens ist das mit den Übergabegesprächen verbundene Übergabeverständnis dahingehend, dass die Einnahme und das Signalisieren einer transparenten und zukunftsoffenen Haltung bedeutsam sind, um nachfolgenden Personen den Eintritt in ihre neue Arbeitstätigkeit in emotionaler und fachlicher Hinsicht zu ermöglichen (E1.2). Diese Haltung spiegelt sich unter anderem darin, mit dem Personalwechsel verbundene, mögliche Veränderungen in bestehenden Arbeitspraktiken zuzulassen bzw. die Nachfolgeperson dabei zu unterstützen. Dieser Position entgegen wirken wiederum die Verständnisse (a) uninformierte Veränderungen vorzubeugen, (b) bestehenden Erwartungen, Vorgaben und diesbezüglich eingegangenen Verpflichtungen gegenüber Dritten weiterhin gerecht zu werden, sowie (c) die gegenwärtige Leistungserbringung der bestehenden Praxisgemeinschaft anzuerkennen. Die Analyse legt offen, dass dieses Spannungsfeld zwischen der Offenheit für Veränderungen und dem Streben nach Kontinuität in anderen Arbeitspraktiken im Rahmen der Funktionsübergabe mit einem Fokus auf zweiteren Aspekt zu adressieren ist, wobei sich die Gegensätze erst mit der Einbindung der Nachfolgeperson in die betroffenen Arbeitspraktiken bzw. mit deren voranschreitenden Professionalisierung auflösen lassen.

Drittens tragen Übergabegespräche mit Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern anderer Organisationseinheiten (vgl. Kapitel 5.3.2) zur Stabilisierung anderer Arbeitspraktiken bei. Einerseits bauen diese auf zuvor stattgefundenen (grundsätzlich nach Stabilisierung strebenden) bilateralen Übergabegesprächen auf und andererseits sind die übernehmenden Personen bestrebt, gegenüber der Partnerin oder dem Partner Kontinuität in der bisherigen Arbeitsausgestaltung zu signalisieren; unter anderem um keine uninformierten Entscheide zu treffen bzw. nicht den Eindruck zu erwecken, dass solche getroffen werden könnten.

Insgesamt werden mit der vorliegenden Analyse damit vordergründig andere Arbeitspraktiken kurz- und mittelfristig erhaltende Dynamiken beschrieben (E2). Das nachfolgende Kapitel widmet sich den aus der betrachteten Praktik des «Wissenstransfers» entstehenden mittel- bis langfristigen Veränderungsdynamiken (vgl. Kapitel 6). Eine Einordnung und Diskussion der in diesem Kapitel beschriebenen Praktik vor dem Hintergrund der aufgearbeiteten Literatur und der konzeptionellen Forschungsfragen erfolgt in einer abstrahierenden Diskussion der Analyse (vgl. Kapitel 7).

6 Aus der Praktik des «Wissenstransfers» hervorgehende Veränderungsdynamiken[37]

Während im vorangegangenen Kapitel primär der Frage nachgegangen wurde, wie sich organisationale Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen in der Verwaltungseinheit zeitlich-räumlich entfalten, vertieft das vorliegende Kapitel deren Anknüpfungen an bzw. Auswirkungen auf andere organisationale Praktiken – mit einem Fokus auf das Arbeitsumfeld der ausscheidenden Person.

6.1 Adressierte Forschungsfragen und Kapitelaufbau

Hinsichtlich der Forschungsfrage, wie die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben von Mitarbeitenden mit Monopolberuf zur Stabilisierung und Variation anderer Arbeitspraktiken beitragen (Forschungsfrage E2) lässt die bisher erfolgte Analyse der Praktik des «Wissenstransfers» nach ihrer zeitlichen und räumlichen Entfaltung (vgl. Kapitel 5) vordergründig andere Arbeitspraktiken *stabilisierende* Dynamiken erkennen. Damit ist bisher unbeantwortet, wie in der betrachteten Verwaltungseinheit Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zur *Variation* anderer Arbeitspraktiken beitragen. Entsprechend wird in diesem Kapitel dargestellt, wie die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben Veränderungen in anderen Arbeitspraktiken (mit)gestalten kann. Dazu werden verschiedene Dynamiken nachgezeichnet, die im Rahmen der begleiteten Funktionsübergaben vom Autor miterlebt und in den durchgeführten Nachbesprechungen und Interviews thematisiert wurden. Insgesamt werden in den Unterkapiteln 6.2 bis 6.5 vier solche «Veränderungsdynamiken» dargestellt.

Angelehnt an das vorangegangene Kapitel gliedert sich die Aufarbeitung der Veränderungsdynamiken in eine abstrakte Beschreibung, gefolgt von einem Einblick in die vom Autor miterlebte Entfaltung der Dynamiken. Ein Fokus liegt dabei auf der Herausarbeitung von mit den Veränderungsdynamiken verbundenen Verständnissen, welche (i. S. v. sozialen Strukturphänomenen, vgl. Kapitel 3.2 i. V. m. Kapitel 4.1) Handeln zu unterschiedlichen Zeitpunkten und an unterschiedlichen Orten ermöglichen und begrenzen. Die Rekursivität von Praktiken aufnehmend liegt ein zweiter Fokus der Analyse auf den Charakteristika der Praktik-Texturen des Personalmarketings und der Personalselektion, welche das Auftreten der Veränderungsdynamiken bedingen und beeinflussen. Jedes Unterkapitel wird abgeschlossen von einer zusammenfassenden Charakterisierung der Veränderungsdynamiken entlang der empirischen Forschungsfragen.

[37] Die Einreichung und Diskussion einer früheren Version des vorliegenden Kapitels waren Gegenstand des Leistungsnachweises im Kolloquium «Getting Ready to Become a Top Scholar» an der Universität St.Gallen, betreut durch Prof. Dr. Evangelos Souitaris.

6.2 Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln

6.2.1 Beschreibung

Die Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* umfasst zwei Teile: *Missstände aussitzen*, sowie *Funktion weiterentwickeln*. Mit ersterem ist gemeint, dass im Vorfeld einer Funktionsübergabe ein bekannter, als suboptimal empfundener und mit der ausscheidenden Person in Verbindung stehender Teil des kollektiven Tuns bewusst nicht thematisiert wird. In diesem Sinne handelt es sich bei der Veränderungsdynamik initial um ein Nichtstun bzw. Schweigen. Missstände nicht zum Gegenstand der Funktionsübergabe zu machen, bedeutet indes nicht zwingend, von Bemühungen abzusehen, die nachfolgende Person in den als suboptimal empfundenen Teil des kollektiven Tuns einzuführen: Der zweite Teil der hier beschriebenen Veränderungsdynamik – *Funktion weiterentwickeln* – bedeutet, dass im Rahmen einer Funktionsübergabe ein bekannter, als suboptimal empfundener und mit der ausscheidenden Person in Verbindung stehender Teil des kollektiven Tuns gezielt aufrechterhalten bleibt, um ihn nach erfolgter Einarbeitung der nachfolgenden Person zum Gegenstand der Weiterentwicklung zu machen.

Das Zusammenspiel der Aspekte *Missstände aussitzen* und *Funktion weiterentwickeln* beschreibt eine Führungsperson exemplarisch wie folgt:

> […] ich habe gemerkt, dass man sich bei ein zwei Sachen schwergetan hat, eine Idee umzusetzen. […]. Da habe ich mir einfach gesagt, ok, ich warte jetzt auf die Nachfolge, denn es bringt nichts, da in den letzten 5 bis 7 Monaten etwas zu erwirken. […] weil es nichts Zeitkritisches ist, habe ich mir gesagt, die Nachfolge mal einarbeiten lassen und sobald man mal 3 Monate im Amt war sitzt man zusammen und sagt ‘was hast du das Gefühl, wo bist du sicher und wo nicht?’. Und erst dann mit Vorschlägen kommen. Ja nicht am Anfang überrollen. (ITTD 4)

6.2.2 Entfaltung und Hintergründe

Die beschriebene Veränderungsdynamik konnte insbesondere in der Funktionsübergabe von Arne an Bill miterlebt werden. Übergreifend zeigte sich dies wie zuvor beschrieben darin, dass die Einarbeitung von Bill zu einem Grossteil von Arne organisiert und durchgeführt wurde, ohne dass sein Umfeld einen bedeutenden Einfluss darauf genommen hätte. Konkret war es Arne, welcher im Rahmen der Übergabe die Themen setzt und die Einarbeitung von Bill begleitet (insb. mittels Übergabegesprächen und Coachings, vgl. Kapitel 5). Entscheidend für die hier beschriebene Veränderungsdynamik ist, dass dies auch für Arbeitstätigkeiten gilt, die einerseits eng mit Arne in Verbindung stehen und andererseits in ihrem aktuellen Ablauf und/oder Umfang von anderen Personen als nicht optimal angesehen werden. Diese Teile des kollektiven Tuns wurden vom Arbeitsteam von Arne – insbesondere vertreten durch dessen Führungsperson Hedi – bewusst nicht im Rahmen der Funktionsübergabe adressiert, sondern erst nach erfolgter Einarbeitung von Bill mit diesem

angegangen. Nachfolgend beschreibt Hedi ihre Sichtweise auf die erfolgte Funktionsübergabe von Arne an Bill:

> [Die Funktionsübergabe] war sehr strukturiert. Ich habe mich nicht gross eingebracht. Klar, ich habe gesehen, was genau sie machen. Mir war wirklich wichtig, dass Bill weiss, was sind die einzelnen Punkte, wo ist alles abgelegt… Aber jetzt genau so Sachen wie [spezifische Stellenausschreibungen], das will ich später über das normale Ausschreibungstool machen, wie jede andere Stelle auch. Dort habe ich [Arne] nicht mehr hingebracht. […]. Und dann so den Fokus gesetzt, wo möchte ich, dass [Bill] es weiss und wo ich denke, nimmt das Wissen mit, das brauchst du vielleicht noch einen Monat. Und dann auch die Funktion: Im Stil von, es ist gut, dass du sein Wissen hast, aber eigentlich ist es auf dem Employee Lifecycle das ganze Wissen. Und den Rest enablen wir ihn in den nächsten drei Monaten, so zu sagen. Also es ist auch die Funktion neu gedacht, neu ausgerichtet, mit dem Wechsel. […]. Es war eigentlich ein Abwägen zwischen, wir sind Leistungsfähig unmittelbar danach – das gute war ja, dass sie bereits im Januar mit dem Übergabeprozess gestartet haben. Und dann gab es einzelne Projekte, […], wo er [Bill] schon drin war. […]. Mir war es wichtig, dass er dort reinkommt, dass er es dann weiss und wir das weiterentwickeln können. (Hedi)

Nachgefragt auf die Bedeutung der Wortwahl «die Funktion neu gedacht» ergänzt Hedi:

> Also ich sehe Marketing nicht nur in der Awareness und in der Gewinnung. Marketing ist für mich, […], der ganze Employee Lifecycle. Also dass du weisst, dass du [Berufsbild] sein kannst, wie du das wirst – der Weg ist sehr komplex. Und dann geht es für mich auch in […] viele Punkte hinsichtlich Laufbahngestaltung, Arbeitszufriedenheit, Bindungsmassnahmen… Also dass wir da mehr reingehen und dass man zum good leaver wird, also auch der Austritt. Darum der ganze Life Cycle. Das ist ein Punkt, den ich mit [Bill] erreichen möchte. Und auch ein Punkt ist, wir haben hier überall Fachspezialisten im Team, dass er dort spezifisch hingeht und sagt, ‘können wir etwas spezifisch für [die Mitarbeitendengruppe A] machen?’. […] ich habe übernommen und Arne war sehr selbständig, auch von der Führung her. Es war wie nicht möglich, ihn in die Breite zu bringen. Durch seine Art auf Networking-Basis zu arbeiten, und nicht auf Funktionen, die die Verantwortung tragen, […] … und eben, wir müssen hier mit allen zusammenarbeiten. Und er hat gemerkt, die zwei Jahre, er war müde, wir können uns jetzt gegenseitig hässig machen oder einfach uns vorbereiten und dann dorthin gehen, dass wir einen Change in der Funktion hinbringen. (Hedi)

Aus den Aussagen von Hedi gehen unterschiedliche Aspekte hervor, die nach dem erfolgten Funktionswechsel verändert werden sollen. Einerseits spricht sie Veränderungen in konkreten Arbeitsabläufe an, etwa die Ausschreibung spezifischer Stellen. Andererseits thematisiert sie die generelle Arbeitsweise, welche weniger auf «Netzwerkbasis», sondern «mit allen» in der Verantwortung stehenden Fachpersonen erfolgen soll. Letztlich beschreibt sie anhand des Employee Lifecycle, die Arbeitstätigkeiten von Bill thematisch breiter ausgestalten zu wollen. Hinsichtlich der erkannten Veränderungsbedarfe in unterschiedlichen Bereichen des Personalmarketings geht aus den Aussagen von Hedi hervor, dass die

Veränderungen nicht vor oder mit der Funktionsübernahme von Bill, sondern nach dessen Einarbeitung umgesetzt werden sollen. So war es Hedi wichtig, dass Bill in unterschiedliche, laufende Projekte von Arne «reinkommt», um diese später «weiterzuentwickeln».

Auch in Interviews mit unterschiedlichen Führungspersonen wurde die beschriebene Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* thematisiert. Im Unterschied zu Hedi sprachen die befragten Führungspersonen weniger über Veränderungen im Aufgaben-/Arbeitsportfolio oder in der Arbeitsweise der ausscheidenden Person (und deren Umfeld), sondern bezogen sich auf Anpassungen bestimmter Arbeitsabläufe. Ähnlich dem Vorgehen von Hedi gaben sie an, die Einarbeitung der nachfolgenden Person durch die ausscheidende Person unbeeinflusst ablaufen zu lassen. Später seien die Erfahrungen der nachfolgenden Person einzuholen und eigene Ansichten bzw. Vorschläge einzubringen, um in einem letzten Schritt gemeinsam neue Vorgehensweisen zu entwickeln. Dafür steht exemplarisch die Aussage des einleitend zitierten Interviewpartners (ITTD 4).

Wieso entscheiden sich die verbleibenden Personen – insbesondere die Führungspersonen von ausscheidenden Mitarbeitenden – jedoch dazu, als suboptimal empfundene Zustände des kollektiven Tuns nicht im Vorfeld oder unmittelbar mit dem Abgang der Person zu verändern, mit welcher der Missstand assoziiert wird?

Damit verbunden ist einerseits das Verständnis, dass das Ansprechen von Missständen gegenüber der ausscheidenden Person mehr Aufwand als Ertrag einbringen würde, im Sinne dass allfällige Verbesserungen im kollektiven Tun die mit zwischenmenschlichen Konflikten einhergehende Verschlechterungen nicht zu kompensieren vermögen. Davon zeugen etwa die oben zitierten Aussage von Hedi, dass man sich entweder «gegenseitig hässig machen» oder die Situation akzeptieren und künftig umzusetzende Veränderungen «vorbereiten» kann. Diesbezüglich ergänzt Bill, losgelöst von seiner konkreten Funktionsübernahme:

> Ich kann mir selbst ein Problem kreieren, indem ich jetzt irgendwie einen Konflikt herbeiführe, der eigentlich unnötig ist und mir im Moment nicht viel bringt. Dann sage ich ‘ok gut, warten wir, bis er weg ist und dann initialisiere ich’. So wie ein Aussitzen, und dann stossen. Das wird relativ viel gemacht. Und ich kann das auch nachvollziehen. Man kann sich die Probleme auch selbst machen, oder… (Bill)

Ferner ist das Übergabeverständnis von verbleibenden Personen dahingehend, Funktionsübergaben für die ausscheidende Person als einen positiven Erfahrungsraum auszugestalten. Dazu gehört auch, wie ein Führungsperson ausführt, «die Person gut in einen Abgang gehen zu lassen, mit einem guten Gefühl, ‘ich konnte meine Sachen übergeben’» (FP 7). Insbesondere würde eine (auch in Teilen) ausbleibende Einführung der Nachfolgeperson gegenüber der ausscheidenden Person als ein Zeichen einer mangelnden Wertschätzung gesehen. Besonders akzentuiert ist dies bei Pensionierungen, wie Hedi beschreibt:

> Ich habe auch gemerkt, was es für [Arne] heisst, das ist krass. Es ist ein anderer Fokus, nur schon der Übergang, den viele unterschiedlich wahrnehmen. [Für jemanden], der alles in einer Firma gemacht hat… Die Erwartung ist riesig an Wertschätzung für die

letzten Dinge, die du geben musst, so ein bisschen ein Eiertanz auch. […]. Das war sicher etwas, was in den letzten 1.5 Monaten im Fokus war. (Hedi)

Die Schaffung eines wertschätzenden Erfahrungsraumes im Rahmen der Funktionsübergabe führt eine Führungsperson mit Blick auf die beschriebene Veränderungsdynamik wie folgt aus:

Die Schwierigkeit ist ja, man will nicht, dass die alte ausscheidende Person das Gefühl bekommt im Sinn von 'das war alles für nichts', wenn man übergibt und es die neue Person dann anders macht. Und gewisse Sachen haben wir halt bewusst so übernommen. Die neue Person hat mit der Arbeitsweise Erfahrung gesammelt und dann ging der Teamleiter bewusst in eine Lernbegleitung und hat gefragt 'Wie hast du das empfunden?', 'Welche Erfahrungen hast du gemacht im Bestellprozess mit der Arbeitsweise, mit der Benutzung der Excel-Tabelle?', 'Kannst du dir das auch anders vorstellen?', 'Was ist deine Meinung dazu?'. So haben wir in der Begleitung gewisse Sachen dann anders gemacht. (FP 10)

Letztlich steht das Verständnis im Raum, dass eine ausbleibende Einarbeitung der neueintretenden Person durch die ausscheidende Person zu einer (weiteren) Qualitätsverschlechterung des kollektiven Tuns führen könnte. Dies ist vor dem Hintergrund der Arbeitsteilung innerhalb der betrachteten Praxisgemeinschaft zu verstehen: Charakteristisch für die Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* ist, dass das betroffene, als Missstand wahrgenommene Wissen zumindest in Teilen eng an die ausscheidende Person gebunden ist. In anderen Worten handelt es sich beim auszusitzenden und später weiterzuentwickelnden Missstand um einen personenzentrierten «Engpass» im kollektiven Tun. Insofern als dass andere an der betroffenen Praktik beteiligte Personen den Beitrag der ausscheidenden Person zum kollektiven Tun nicht ausreichend bzw. nur in Teilen überblicken können, erscheint es den Führungspersonen zielführender, das als Missstand empfundene Wissen initial zu erhalten und erst mit einer Stabilisierung der Praktik – nach erfolgtem Personalwechsel bzw. abgeschlossener Einarbeitung der Nachfolgeperson – zum Gegenstand einer gezielten Weiterentwicklung zu machen. Dies führt eine Führungsperson wie folgt aus:

Normalerweise bei einem Personalwechsel und der bestehenden Idee 'ah, in Zukunft wollen wir, dass diese Funktion diesen Prozess anders macht, dieses Produkt liefert', was weiss ich, dann integriert man die neue Person und der direkte Vorgesetzte ist zuständig, die neuen Prozesse, die Veränderungen, mit dieser neuen Person umzusetzen. So dass die neue Person, die dann auch mit den Neuerungen konfrontiert ist, die Gelegenheit hat, sich Gedanken zu machen, was der beste Weg ist, was die besten Prozesse sind, um ans Ziel zu kommen. Anstatt irgendwie einen zwar überlegten aber nicht an die Konformität, Machbarkeit geprüften Prozess zu übernehmen und nie ans gewünschte Ziel zu gelangen, […]. (ITTD 5)

Es ist davon auszugehen, dass die mit der beschriebenen Veränderungsdynamik verbundenen Verständnisse in unterschiedlicher Kombination und Stärke auftreten. In der

Funktionsübergabe von Arne an Bill spürbar war insbesondere, dass (a) das Ansprechen von Missständen gegenüber der ausscheidenden Person mehr Aufwand als Ertrag einbringen würde und dass (b) die Funktionsübergabe für die ausscheidende Person als einen positiven Erfahrungsraum auszugestalten ist. Artikuliert wird die Verbindung dieser Verständnisse unter anderem in der von Hedi verwendeten Metapher des «Eiertanzes». Nachfolgende Aussage eines Interviewpartners bringt indes die Befürchtung zum Ausdruck, dass eine Veränderung des als suboptimal empfundenen Zustandes im Vorfeld eines Personalabganges das kollektive Tun infolge (a) zwischenmenschlicher Konflikte als auch (b) möglicher Wissensverluste zusätzlich behindern könnte:

> […] wir [haben] bei uns, immer noch mehr als man denkt, Prozesse, die personengebunden sind. Hans XY hat den Prozess aufgezogen und den machen wir, seit er hier ist. Und wenn du dort etwas anpassen willst, hast du gleich einen Krieg mit ihm. Und dann hast du viele darum herum die hoffen 'hoffentlich geht Hans endlich in Pension, damit wir den Prozess antasten können, ohne dass auf persönlicher Ebene ein Krieg ausbricht'. […], so Prozesse, wo man ansteht aufgrund der Person. (FP 6)

6.2.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen

Die Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* beschreibt, dass im Vorfeld einer Funktionsübergabe ein bekannter, mit der ausscheidenden Person assoziierter Verbesserungsbedarf im kollektiven Tun bewusst nicht thematisiert wird. Gegenteilig wird im Rahmen einer Funktionsübergabe eine in die Praxisgemeinschaft neueintretende Person gezielt in ein als suboptimal empfundenes kollektives Tun eingeführt, um den Missstand nach erfolgter Einarbeitung zum Gegenstand der Weiterentwicklung zu machen.

Dass als suboptimal empfundene Zustände des kollektiven Tuns nicht im Vorfeld eines Personalabganges bzw. eines Personalwechsels angegangen werden, ist mit unterschiedlichen Verständnissen der verbleibenden Personen verbunden. In den miterlebten Übergaben und geführten Interviews durchgängig geäussert wurde die Befürchtung, dass mit dem Ansprechen von Missständen gegenüber der ausscheidenden Person zwischenmenschliche Konflikte einhergehen könnten, welche das kollektive Tun zusätzlich verschlechtern würden. Ferner sind verbleibende Personen darauf bedacht, der ausscheidenden Person mit der Funktionsübergabe einen Erfahrungsraum zu ermöglichen, in welchem ihre Arbeit bzw. ihr Beitrag an die kollektive Leistungserbringung wertgeschätzt wird. Letztlich steht das Verständnis im Raum, dass durchdachte und nachhaltige Praxisveränderungen einen kollektiven Reflexionsraum bedürfen, in welchem insbesondere auch die neueintretende Person einzubeziehen ist.

Insgesamt beschreibt die Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* eine durch die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben verzögernd eintretende Variation anderer Arbeitspraktiken (E2). Diese Variation ergibt sich –

nach erfolgtem Personalwechsel bzw. abgeschlossener Einarbeitung – aus einer kollektiven Reflexion über bestimmte Arbeitstätigkeiten, welche bisher stark geprägt von der ausscheidenden Person und nicht zur Zufriedenheit anderer an der Praktik beteiligten Personen ausgeführt wurden. Charakteristisch für das Auftreten der Veränderungsdynamik und deren Stärke ist, dass das als Missstand wahrgenommene Wissen in Teilen eng an die ausscheidende Person gebunden ist und dass die verbleibenden Mitarbeitenden davon ausgehen, dass eine Ansprache des Missstandes gegenüber der ausscheidenden Person zu zwischenmenschlichen Konflikten führt.

Hinsichtlich der übergreifenden Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» (E1) werden aus der Analyse der Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* mögliche Gründe ersichtlich, wieso sich Personen aus dem Arbeitsumfeld der ausscheidenden Person nicht aktiv in die Funktionsübergabe einbringen – und damit die Ausgestaltung des Wissensmanagements stark von der ausscheidenden Person geprägt ist (vgl. Kapitel 5). Insbesondere die passive Teilhabe von Führungspersonen in der Planungs- und Vorbereitungsphase sowie ihre Abwesenheit in der Abschlussphase kann im Lichte der vorliegenden Erkenntnisse als aktives Unterbinden des Zustandekommens von Anbindungen zu Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung interpretiert werden. Auslöser hierfür können Befürchtungen sein, dass eine strategisch begründete Involvierung zwischenmenschliche Konflikte provoziert, den Eindruck mangelnder Wertschätzung erzeugt und/oder Entscheidungen auf unzureichender Informationsbasis erzwingt.

6.3 Ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen

6.3.1 Beschreibung

Die Veränderungsdynamik *Herausforderungen thematisieren und angehen* umfasst zwei Teile: *Herausforderungen thematisieren*, sowie *Herausforderungen angehen*. Mit ersterem ist gemeint, dass im Rahmen der Funktionsübergabe seitens der übergebenden Person(en) ein bekannter, als suboptimal empfundener Teil des kollektiven Tuns angesprochen und dessen Hintergründe aufgearbeitet werden. Dabei kann es sich um eine Herausforderung handeln, zu deren Lösung die ausscheidende(n) Person(en) keine Wege findet und sie deshalb im Rahmen der Funktionsübergabe der nachfolgenden Person zu deren Information und weiteren Bearbeitung erklärt. Für die Veränderungsdynamik bedeutend ist im zweiten Teil, dass im Zuge der Funktionsübergabe seitens der ausscheidenden Person(en) konkrete Massnahmen zur Lösung der thematisierten Herausforderungen angedacht und/oder umgesetzt werden, sodass der Nachfolgeperson der Einstieg in ihr neues Arbeitsumfeld erleichtert wird.

6.3.2 Entfaltung und Hintergründe

Die beschriebene Veränderungsdynamik wurde im Rahmen der beschatteten Funktionsübergaben in unterschiedlichen Ausprägungen miterlebt. Nachfolgende Konversation

zwischen dem in Pension gehenden Arne und seinem Nachfolger Bill steht für die Thematisierung von ungelösten Herausforderungen, zu deren Lösung die ausscheidende Person bisher keine Wege gefunden hat. Gesprächsgegenstand sind sogenannte «Austrittsgespräche», welche Arne mit den Mitarbeitenden in Monopolberuf im Falle derer Kündigung führt, um Kündigungsgründe zu erheben, allfällige Möglichkeiten eines Wiedereinstiegs aufzuzeigen und sie im Namen der Verwaltungseinheit zu verabschieden. In einem vorangegangenen (hier nicht dargestellten) Übergabegespräch hat Arne dem Bill erklärt, wie er die Gespräche in der Vergangenheit geführt hatte, um Bill danach die Durchführung eines Austrittsgesprächs zu übergeben. Im dargestellten Gespräch nimmt Arne das Thema nun erneut auf.

Arne fragt, ob bei der Terminfindung alles funktioniert habe und ob die Person verstanden habe, wer er (Bill) sei. Bill sagt, er habe das Austrittsgespräch vereinbart, es sei alles ok. Arne nickt und sagt an Bill gerichtet: «Wenn ich dich wäre, Bill… Was passiert mit den Daten?». Nach einer Pause fährt er fort: «Weisst du, seit Jahren führen wir die Gespräche und halten die Austrittsgründe fest. Aber damit passiert nichts. Letzte Woche zum Beispiel. Es waren drei jüngere Leute. Sie hatten alle andere Gründe, klar, aber ein durchgängiger Punkt waren kleine Kinder. Sie sagten, dass Arbeitsortwechsel und lange Arbeitszeiten für sie ein Problem seien. Und ja, darüber sprechen wir seit Jahren… Aber wie machen wir es dann, damit die Vereinbarkeit verbessert wird? Ich habe es nicht geschafft…».

Arne wiederholt an mich gerichtet, dass dieser Kündigungsgrund nichts Neues sei und er das Gefühl habe, dass er seit Jahren die gleichen Informationen weitergibt, ohne dass sich etwas verändert. Zuerst an mich und dann an Bill gewandt sagt er: «Was machen wir jetzt damit…? Ich weiss nicht, was du zu dem meinst… Aber mein Gefühl ist, es ist ein Black Hole…». Bill antwortet, dass die Vereinbarkeit mit der Familie in Zukunft noch stärker an Bedeutung gewinnen werde. Nach einer Pause sagt Arne: «Ich will nicht sagen, du *musst* da ums Verrecken etwas anreissen, aber vielleicht hast du irgendwann das Gefühl, da etwas machen zu können?». Bill antwortet mit: «Ja, absolut, das ist schon wichtig.» Bill fragt, was Arne mit dem Feedback gemacht habe. Arne sagt, er habe es an Sitzungen mit den betroffenen Berufskollegen thematisiert, wo es teils betretenes Schweigen dazu gab. Dazu sagt er: «Es nervt mich extrem, wenn es so Nester gibt», zum Beispiel gleich zwei, drei Kündigungen am gleichen Arbeitsort. Dann sei es naheliegend, dass irgendein Führungsproblem vorliege… «Vielleicht denen auf die Pfoten hauen? Aber die erzählen dir natürlich 180 Grad eine andere Geschichte… Also, du musst es nicht ganz oben priorisieren. Aber vielleicht hast du einen gescheiten Weg, es irgendwie anzugehen…?».

Nach einer neuerlichen Pause frage ich nach, was Arne «nicht geschafft» habe. Er denkt nach und sagt, dass er in all den Austrittsgesprächen gewisse Themen wiedererkennen könne, die beim Personal zu Unzufriedenheit und schliesslich zu Kündigungen führen. Er gebe diese Information weiter, aber es passiere nichts: «Ich habe es nicht geschafft, es am richtigen Ort zu thematisieren. Ich habe es nicht geschafft, etwas zu verändern».

In der dargestellten Situation erklärt Bill, dass er den vorangegangenen Informationen und Angaben von Arne folgend ein Austrittsgespräch führen konnte. Darauf macht Arne ihn auf die Weitergabe und Verarbeitung der aus dem Gespräch gewonnenen Erkenntnisse aufmerksam. Er bringt zum Ausdruck, dass er die ihm mitgeteilten Kündigungsgründe zwar seinen Vorgesetzten und/oder den Vorgesetzten der betroffenen Mitarbeitenden weiterleitet, dass darauf basierend aber keine Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Belegschaft getroffen werden – insgesamt habe er die Thematik «nicht am richtigen Ort» einbringen können. Insofern schildert Arne in der betrachteten Situation eine aus seiner Sicht ungelöste Herausforderung – die über seinen unmittelbaren Arbeitskontext hinausgeht – und regt Bill dazu an, sich dieser künftig anzunehmen.

Im Rahmen der beschatteten Funktionsübergaben mehrheitlich der Fall war es jedoch, dass die ausscheidenden Personen Herausforderungen thematisieren und gleichzeitig Massnahmen zu deren Lösung ergreifen. Beispielsweise hat Arne zu Beginn seiner Funktionsübergabe das Problem fehlender personeller Ressourcen in seinem Arbeitsbereich – dem Personalmarketing – thematisiert: «Es braucht jemanden, der Aussenstehenden [unseren Beruf] umschreibt und dafür wirbt» – seine Miniabteilung käme schnell an die Grenzen des Machbaren. Im Verlauf der Übergabe hat er unter Mitwirkung von Bill ein Konzept ausgearbeitet, um damit bei seiner vorgesetzten Person zusätzliche Stellen zu beantragen, welche Bill in seiner Arbeit künftig unterstützen sollen. Im Zuge der Konzeptausarbeitung hat er den Zeitpunkt des Vorstosses wie folgt begründet: «Wie […] es nun einen Wechsel gibt, ist das die Gelegenheit, so etwas zu starten», sodass Bill «in einer neuen Ausgangslage arbeiten» könne. In der neuen Funktion gestartet berichtet Bill wie folgt über die sich nun im Wandel befindende Praktik:

> […] es war gut, dass er [Arne] den ersten Schritt gemacht hat und ich jetzt darauf aufbauen kann. […]. Zurzeit wird es aber nicht möglich sein, zusätzliche Stellen zu erhalten… […]. Die Konsequenz für mich ist, dass ich jetzt auf jüngere Teilnehmer, die als Werber kommen, zurückgreife. […]. Dass man [sie im Rahmen der Ausbildung] befähigt, dass sie an einem Stand stehen und Auskunft geben können. Damit wir trotzdem Junge haben, die eingesetzt werden können. (Bill)

In einer ähnlichen Art und Weise wurde die Veränderungsdynamik *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen* in der Übergabe von Carl an Dirk erlebt. Exemplarisch reflektiert Carl über seine Bemühungen, im Rahmen der Funktionsübergabe die (bislang unklar definierten) Verantwortungen für die Entwicklung und Userbetreuung eines IT-Systems zu regeln, sodass Dirk sich künftig einzig auf die Userbetreuung konzentrieren kann:

> Ich hatte wie eine Doppelrolle, ich war der Owner und der Fachanwender. Und das hat man aufgespaltet. […]. Dirk muss so nur eine Rolle übernehmen. Dann ist sein Einstieg nicht so krass. Das war mir wichtig. […] mit der Übergabe war es wichtig, das sauber zu trennen und die Rollen zu klären, bevor Dirk startet. (Carl)

In beiden Beispielen – Erhöhung von Personalressourcen und Abgrenzung des Aufgabenportfolios – wird ersichtlich, dass mit der Thematisierung von ungelösten Herausforderungen das Verständnis verbunden ist, dass eine transparente Kommunikation gegenüber anderen, insbesondere auch zukünftig an der Praktik beteiligten Personen, grundlegend ist, damit sich die Nachfolgeperson erfolgreich in die neue Praktik einfinden und am kollektiven Tun mitwirken kann (vgl. auch Kapitel 5.3.1.3). Dies erklärt eine Führungsperson wie folgt:

> Für mich ist wichtig, dass [die ausscheidende Person] offen und transparent sagt, wie er es wahrgenommen hat, wie es läuft, dass sich der andere in seine Aufgabe hineinfühlen kann, wo die Herausforderungen sind oder wo eben nicht, dass er von Beginn an darauf fokussieren kann. (ITTD 3)

Ferner werden das Ansprechen und Angehen von Missständen als Grundlage dafür angesehen, das kollektive Tun weiterzuentwickeln. So äussert sich etwa Arne: «Das Ziel muss sein, dass Bill auf einer neuen Stufe weiterarbeiten kann. Er soll nicht meine Arbeit replizieren, sondern darauf aufbauen. Ansonsten ist es ein ewiges Stehen und Drehen am Ort». In den vorgestellten Beispielen wird in diesem Verständnis die Bindung erkennbar, welche die ausscheidende(n) Person(en) mit dem Gegenstand der jeweiligen Arbeitspraktiken eingegangen sind: Besonders zeigt sich dies in der Vignette *«Stand der Austrittsgespräche*» in den von Arne an Bill getragenen Fragen – was mit den Daten passiere; ob bestimmten Personen «auf die Pfoten» gehauen werden müsse; und ob Bill einen «gescheiten Weg» finde, die Problematik anzugehen. Deren Aufwerfen und Beantworten zielt darauf ab, die laufenden Bemühungen von Arne und seinem Team fortzusetzen, das Arbeitsumfeld der Mitarbeitenden bzw. die wahrgenommene Attraktivität der Verwaltungseinheit als Arbeitgeberin weiterzuentwickeln. Angesprochen auf die auch in der Funktionsübergabe von Carl beobachtete Veränderungsdynamik wird aus dessen nachfolgenden Aussagen ergänzend die Hoffnung erkennbar, dass seine Nachfolgeperson eine ähnliche Bindung aufbauen kann:

> Emotional ist mir [das IT-System] schon am Herzen. Es wird von vielen Leuten gebraucht. […] wenn du dich 6 Jahre damit auseinandersetzt, dann wächst es schon an dich ran. Es war mir wichtig, dass das gut weitergeht und dass es keinen Rückschritt gibt. Dass Dirk nahtlos weiterfahren kann, […]. Das war mir schon wichtig. Dass er das Feuer, quasi, für das System, dass es übergeht, dass er Freude daran bekommt. Das war mir schon wichtig. (Carl)

6.3.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen

Mit der Veränderungsdynamik *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen* ist gemeint, dass im Rahmen der Funktionsübergabe seitens der übergebenden Person(en) ein bekannter, als suboptimal empfundener Teil des kollektiven Tuns angesprochen wird und dessen Hintergründe aufgearbeitet werden. Ferner umschreibt die Veränderungsdynamik Bemühungen, die erkannte und aufgearbeitete Herausforderung im kollektiven Tun vor

bzw. mit dem Eintritt der Nachfolgeperson in die Praxisgemeinschaft zu korrigieren. Die mit dieser Veränderungsdynamik verbundenen Verständnisse sind, dass eine transparente Kommunikation über bestehende Herausforderungen gegenüber der neueintretenden Person grundlegend ist, damit sich diese erfolgreich in die neue(n) Arbeitspraktik(en) einfinden und am kollektiven Tun mitwirken kann (vgl. auch Kapitel 5.3.1.3). Ferner werden das Ansprechen und Angehen von Herausforderungen innerhalb der Praxisgemeinschaft als Grundlage dafür angesehen, das kollektive Tun im Sinne der ausscheidenden bzw. verbleibenden Personen weiterzuentwickeln. In eine Praktik neueintretende Personen sollen dieser Ansicht folgend entweder die Bearbeitung von erkannten Herausforderungen weiterführen oder ihren Fokus auf die Bearbeitung zukünftiger Herausforderungen (im Sinne der Verfeinerung des Objekts der Praktik) richten können, ohne dabei von Auswirkungen bekannter Herausforderungen behindert zu werden.

Insgesamt beschreibt die Veränderungsdynamik *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen* damit eine durch die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben beschleunigend eintretende Variation anderer Arbeitspraktiken (E2). Diese Variation ergibt sich aus einerseits der gemeinsamen Thematisierung von anerkannten Herausforderungen im kollektiven Tun, womit eine nähere Betrachtung unterschiedlicher Facetten der Herausforderung sowie möglicher Ansätze zu deren Bewältigung erfolgt. Andererseits liegt der «Zusatzschub» für die Variation anderer Arbeitspraktiken primär darin begründet, dass die ausscheidenden Personen mit Blick auf ihre Funktionsübergabe gezielt Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderung initiieren, um den nachfolgenden Personen den Einstieg in ihr neues Arbeitsumfeld zu erleichtern (z. B. mit der Bereitstellung zusätzlicher Personalressourcen oder mit einer schärferen Aufgabenbeschreibung/-teilung). Charakteristisch für das Auftreten der Veränderungsdynamik ist, dass die ausscheidenden bzw. verbleibenden Personen eine bedeutsame Herausforderung im kollektiven Tun erkannt haben. Ferner ist die ausscheidende Person diese Herausforderung bis zu ihrem Weggang nicht angegangen, da entweder erst die Einarbeitung einer (unerfahrenen) Nachfolgeperson die Notwendigkeit einer Beseitigung der Herausforderung herbeiführt oder da die ausscheidende Person bisher keine passende Herangehensweise gefunden hat.

Hinsichtlich der übergreifenden Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» (E1) unterstreicht die Analyse der Veränderungsdynamik *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen*, dass die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben stark von der ausscheidenden Person geprägt ist. In allen betrachteten Beispielen gehen sowohl die Thematisierung offener Herausforderungen als auch die Entwicklung entsprechender Lösungen von ihr aus. Zugleich sind die aufgegriffenen Herausforderungen und die Notwendigkeit deren Thematisierung bzw. Bearbeitung – soweit erkennbar – innerhalb der unterschiedlichen Praxisgemeinschaft weitgehend unbestritten und von strategischer Bedeutung. Dass die Initiative für deren Bewältigung dennoch ausschliesslich von der ausscheidenden Person ausgeht, lässt sich mit den zuvor erarbeiteten Gründen (vgl. Kapitel 6.2.3) einer zurückhaltenden bzw. ausbleibenden Beteiligung insbesondere von Führungspersonen allein nicht erklären. Dies deutet auf zusätzliche, bisher nicht sichtbare Gründe

hin, weshalb Verbindungen zwischen der Praktik des «Wissenstransfers» und Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung nicht zustande kommen (können).

6.4 Widerstände ausräumen

6.4.1 Beschreibung

Mit der Veränderungsdynamik *Widerstände ausräumen* ist gemeint, dass es im Rahmen der Funktionsübergabe seitens der übergebenden bzw. verbleibenden Person(en) Bemühungen gibt, einen bekannten, als suboptimal empfundenen Zustand im kollektiven Tun gegen bestehende Widerstände zu verändern. Die Funktionsübergabe wird in diesem Fall dazu genutzt, die neu in die Praktik eintretende Person von der Sinnhaftigkeit bzw. Notwendigkeit von in der Vergangenheit angedachten Veränderungen zu überzeugen, um mit ihr und/oder über ihre Verbindungen zu anderen Praktikelementen gestärkt bekannten Widerständen entgegenzuwirken, welche die erwünschte Praktikveränderung bisher verhindert hatten.

6.4.2 Entfaltung und Hintergründe

Die beschriebene Veränderungsdynamik wurde vordergründig in der Funktionsübergabe von Arne an Bill miterlebt. Exemplarisch dafür steht die nachfolgende Vignette. Die geschilderte Situation spielte sich im Rahmen eines Lagerbesuchs ab, mit welchem Arne und Finn[38] Bill einen Überblick über die verfügbaren Materialien des Personalmarketings und die im Vorfeld eines Messeauftritts notwendigen logistischen Vorbereitungsarbeiten geben.

> «Hier sind die Give-Aways. Ich bestelle sie zaghaft… Wenn sich das CI ändert, sind sie nicht mehr aktuell. Ich will sie nicht wegwerfen». Darauf fragt Bill, wie Finn die Give-Aways bestelle. Dieser antwortet: «Das mache ich über [Person X].» Noch im Sprechen greift Finn eine Kiste, öffnet sie und nimmt einen in Plastik verpackten Schlüsselanhänger hinaus. Ihn Bill präsentierend sagt er: «Schau, die Sachen sind aus China. Alle einzeln in Plastik verpackt… Ich möchte etwas klimafreundlicheres, vielleicht Material, das aus dem Meer gezogen wurde.» Arne nickt und sagt, er würde ebenfalls in diese Richtung denken. Bill sagt bejahend, dass das Thema heikel sei und man sich überlegen müsse, welche Botschaft man aussendet.
>
> Finn ergänzt, dass diesbezüglich auch Broschüren ein Thema seien, womit er zum benachbarten Steckregal schreitet. Darin befinden sich mehrere Kartons mit Broschüren, alle dreisprachig. Finn erklärt, dass ein Teil dieser Broschüren hätte vernichtet werden sollen, da auch sie nicht mehr den aktuellen Designvorgaben entsprechen. Deshalb setze er sich für «mehr Digitalisierung» ein. Er führt aus: «Ja, mein Vorstoss für Bildschirme auf den Messen… Interessenten können vor Ort ein Formular ausfüllen, Kontaktdaten hinterlegen und dann eine Mail mit allen Infos erhalten.» Dies würde auch das Problem

[38] Ein Mitarbeiter der Verwaltungseinheit, welcher in der gleichen Organisationseinheit wie Arne tätig ist, jedoch nicht Arne, sondern seinem Kollegen Jano unterstellt ist (vgl. Kapitel 4.3.2.3).

lösen, interessierte Personen jener Veranstaltung zuzuordnen, an welcher man den Kontakt hergestellt hat. Bill nickt, man müsse sich Digitalisierungsmöglichkeiten schon überlegen, was Arne relativiert: «Es gibt immer Wellen. Meine Erfahrung zeigt, dass etwas Papier nicht schadet.» Dem stimmt Finn zu, jedoch «nicht in dieser Menge». Damit erklärt Finn, dass er ein Gerät evaluiert hat, an welchem man 7 Tätigkeiten gleichzeitig ausführen könne – «ein Spiel spielen, ein Formular ausfüllen, etwas im Internet suchen…». Bill fragt, wie gross und teuer solch ein Gerät sei, worauf Finn auf eine Werkbank zeigt und erklärt, dass das Gerät etwa dessen Grösse habe und ca. 7'000 CHF koste, bereits angepasst auf den Organisationskontext. Aber «es sei zu teuer, um ihn zu bewilligen», was Arne ergänzt mit: «Da hört Jano einfach nicht auf ihn».

Vignette «Digitalisierung mit Gegenwind»

In der beschriebenen Situation äussert Finn gegenüber Bill unterschiedliche Verbesserungsvorschläge; die Beschaffung nachhaltiger Give-Aways, die Digitalisierung von Werbematerialien und Kontaktmöglichkeiten, oder die Anschaffung von digitalen Interaktionsmöglichkeiten an Veranstaltungen. Im Gespräch darüber wird ersichtlich, dass diese Anregungen nicht in der betrachteten Situation entstanden sind, sondern bereits länger vorliegen und mindestens in Teilen mit Konzepten ausgearbeitet, bis dato aber nicht bewilligt wurden. Wieso also werden diese «alten Ideen» im Rahmen der Funktionsübergabe erneut thematisiert?

Vordergründig steht Jano den Ideen von Finn kritisch gegenüber, für welche er aus Sicht von Arne und Finn Ressourcen sprechen sollte. Nachfolgend beschreibt Finn, dass er in der Vergangenheit unterschiedliche Ideen zur Verbesserung von Messeauftritten vorgebracht hat, welche bei Jano kein Gehör fanden:

> Leute haben ihre Vorstellung… Ich komme aus der Branche, bin vielleicht etwas jünger. Ich bin draussen unterwegs und in direktem Kontakt mit unseren internen Kunden, dass sie die Lehrstellen besetzen können. Und die fragen mich: ‘Hast du etwas anderes? Hast du Ideen?’. Dann trage ich Möglichkeiten zusammen, mit meinen Erfahrungen aus der Branche und mit Partnerfirmen. Ich bringe es auf Papier und mache Vorschläge. Dann heisst es: ‘Gute Idee, aber das machen wir nicht’. Da bin ich in den letzten Jahren ein paar Mal an die Wand gefahren. Es hiess ‘wir arbeiten mit dem, was wir haben’. (Finn)

Sodann wollten Finn und Arne anlässlich des Lagerbesuches unter anderem aufzeigen, dass die Umsetzung der bestehenden Ideen bzw. die Beschaffung der Materialien nicht nur im Interesse von Finn und anderen «internen Kunden», sondern auch in jenem von Bill ist. Dies begründet Finn damit, dass er sich nach erfolgter Anschaffung der Materialien für deren gemeinsame Nutzung einsetzen wird. Aus Sicht von Bill sei dies von Bedeutung, denn Bill habe selbst keine finanziellen Ressourcen zur Anschaffung von Standmaterial. Nachfolgend beschreibt Finn die mit dem Lagerbesuch und der Thematisierung seiner Ideen verbundene Intention wie folgt:

> Bill muss wissen, was wir alles an Material haben. Andererseits ging es um Wissenstransfer. Ich bin der Einzige, der weiss, was wir haben und wo es ist. Das ist nirgends

> geschrieben. […]. Und wie gesagt, […] er [Bill] hat keine Ressourcen [die er zur Anschaffung von Standmaterial sprechen könnte], sonst könnte er auch in eine Entscheider-Rolle. Ich kann ihn mit Material unterstützen und er kann mir Unterstützung oder Rückendeckung geben mit seiner Unterstützung für die Ideen. Dass es eben für beide Abteilungen eingesetzt werden kann. Das ist immer meine Intention, dass es für alle nutzbar ist, wenn wir etwas haben, nicht nur für einen Bereich. Sonst hat er gar keine Ressourcen. Es ist eine Patsituation. (Finn)

Andererseits bestand ein in Teilen zwischenmenschlich angespanntes Verhältnis zwischen Arne und seiner Vorgesetzten Hedi, welche ebenso die Vorgesetzte von Jano ist. Auf die Frage, wieso Arne und Finn die Ideen zum Gegenstand des Lagerbesuchs gemacht haben reflektiert Bill die Situation wie folgt:

> Das hat vielleicht mit meiner Person zu tun. Wie ich hier [im Arbeitsfeld Personalmarketing] auch schon gewisse Kontakte haben. Wenn jemand neu dazukommt, besteht die Chance, etwas Neues reinzubringen. […]. Und du hast es gemerkt… Arne und Hedi haben nicht so gut funktioniert. Das kam ja in den Gesprächen auch ein bisschen raus. Und ich habe es mit Hedi sehr gut, weil wir [früher] drei Jahre schon intensiv zusammengearbeitet hatten. Das gibt dem Ganzen eine andere Dynamik. […]. Und vielleicht hat er [Arne] auch darum die Chance gesehen, dass sich etwas verändern kann. Dass etwas, was bisher nicht gegangen ist, nun vielleicht gehen könnte. Weil ich vielleicht anders daran rankomme, oder. (Bill)

Aus den Aussagen von Finn und Bill lässt sich eine der Veränderungsdynamik *Widerstände ausräumen* zugrundeliegende Hoffnung erkennen, dass sich mit der Integration einer neueintretenden Person eine Möglichkeit ergibt, in der Vergangenheit an Widerständen gescheiterte Veränderungen bestehender Arbeitspraktiken umzusetzen. Diesbezüglich äussert sich etwa Bill in der Nachbesprechung des Lagerbesuches, dass die Übergabe für ihn «eine neue Gelegenheit sein [kann], etwas anzustossen… etwas das steckengeblieben ist und wir neu lancieren können», was Arne ergänzt:

> Bei allen Initiativen gibt es verschiedene Umstände zu berücksichtigen. Etwa Geld, der Wille, der Chef… All dies kann verunmöglichen. Aber das kann sich ändern. Es besteht die Chance, etwas neu aufzugreifen. Vielleicht bringt man es nun hin. Ja, auch wenn eine Idee nicht neu ist, man kann es erneut versuchen. (Arne)

Diese Hoffnung, dass die Integration einer neu eintretenden Person die Umsetzung zuvor an Widerständen gescheiterter Veränderungen bestehender Arbeitspraktiken ermöglicht, steht massgeblich mit der bestehenden Verbindung zwischen Bill und Hedi in Beziehung. Die nachstehende Vignette verdeutlicht den Stellenwert bestehender Verbindungen der nachfolgenden Person zu Praktiker:innen innerhalb der betroffenen, zu verändernden, Arbeitspraktik anhand eines weiteren Beispiels der hier beschriebenen Veränderungsdynamik. Die Vignette stellt Auszüge aus einem Übergabegespräch dar, in welchem Arne und Bill über Werbemöglichkeiten für das Berufsbild des Monopolberufs im Kontext spezifischer

Austauschformate sowie einen damit verbundenen Auftrag sprechen, den Bill seinem Unterstellten erteilt hat.

> Arne erklärt, dass er ein ungenutztes Potenzial in Bezug auf Werbemöglichkeiten für den [Monopolberuf] sieht. Konkret könnten sich in Ausbildung befindende Personen in spezifischen Formaten über ihre Berufswahl und die laufende Ausbildung sprechen – es sei schliesslich viel glaubwürdiger, wenn junge betroffene Personen über den Beruf sprechen. Bereits in der Vergangenheit habe er versucht, mit den Fachverantwortlichen einer internen Ausbildungseinrichtung solche Austauschformate umzusetzen, sei da aber gescheitert. Auf Nachfrage erklärt Arne, dass er seine Idee nicht «an die grosse Glocke hängen» wollte – also damit zum «Personalchef oder höher» gehen – sondern er habe sich direkt an die Verantwortlichen der internen Ausbildungseinrichtung gewandt. Diese hätten die Idee aber aus unterschiedlichen Gründen abgelehnt: «keine Zeit, die Anwärter seien dafür nicht geeignet, was weiss ich…».
>
> In der Beantwortung meiner Verständnisfragen stellte sich im Gespräch und der Nachbesprechung heraus, dass Arne und Bill bei ihrem ersten Treffen zur Funktionsübergabe bereits über dieses Thema gesprochen hatten. Arne sagt, er habe Bill darauf angesprochen, weil er in der Vergangenheit keine Lösung realisieren konnte. Dieser fügt an: «An der [internen Ausbildungseinrichtung] müssen kleine Arbeiten absolviert werden. Die Themen werden nicht von der [Ausbildungseinrichtung] festgelegt, sondern von den jeweiligen [Organisationseinheiten] der Anwärter». Er habe nun seinen Anwärter angefragt, sich im Rahmen dieser Arbeit mit dem Thema des Personalmarketings über spezifische Austauschformate auseinanderzusetzen und dieser habe eingewilligt, solch eine Arbeit zu verfassen. Dazu zeigt mir Bill zwei Muster bestehender Aufträge, welche er nun in Bezug auf das Personalmarketing unter Mitwirkung von Arne abändern und ausformulieren will.
>
> Schliesslich sagt Arne, dass man nun auch weiter sei als zuvor, denn der Personalchef habe entschieden, einen Pilotversuch zu starten. Mit einem funktionierenden Konzept könne dieser zu seinem Vorgesetzten oder dem Vorgesetzten des Leiters der internen Ausbildungseinrichtung, und «wenn einer davon sagt, wir machen es, dann geht es… Aber untendurch… unmöglich… man könnte ja denken, dass solche eine Institution offen sei für Initiativen, aber ich sage dir, es gibt keine reformresistentere Einrichtung…».

Vignette «Personalmarketing»

Die von den Praktizierenden geschilderte Entwicklung zeigt, dass Arne in der Vergangenheit versuchte, seine Ideen für Werbemöglichkeiten zunächst direkt mit den Verantwortlichen der internen Ausbildungseinrichtung umzusetzen. Nachdem diese die Umsetzung ablehnten, besprach Arne seine Vorschläge zu Beginn der Funktionsübergabe mit Bill. Da Bill in seiner bisherigen Tätigkeit unter anderem eine in Ausbildung stehende Person betreut, konnte über diese Verbindung die Mitwirkung eines Anwärters erwirkt und damit Arnes Idee im kleinen Rahmen erprobt werden. Auf Basis dieser Erprobung arbeitet Arne nun an einer Konzeptausarbeitung, um ihm vorgesetzte Personen und/oder die Leitung der internen

Ausbildungseinrichtung von der Idee zu überzeugen bzw. diese so auf dem offiziellen Dienstweg – gegen die aktuellen Widerstände der Fachverantwortlichen – umzusetzen.

Insgesamt wird in der Aufarbeitung der dargestellten Situationen bzw. Entwicklungen deutlich, dass im Rahmen der Funktionsübergabe durch den übergebenden Personenkreis in der Vergangenheit gefasste Entschlüsse konterkariert werden. Arne als übergebende und Finn als verbleibende Person versuchen, die neu eintretende Person Bill für ihre Ideen und Vorhaben zu gewinnen, um damit gestärkt gegen bestehende Widerstände aufzutreten bzw. zusätzliche Unterstützung für ihre Lösungen zu mobilisieren. In beiden Beispielen setzen die übergebenden Personen auf die bestehenden Verbindungen bzw. Beziehungen der Nachfolgeperson zu Praktiker:innen innerhalb der betroffenen, zu verändernden, Arbeitspraktik, um existierende Widerstände zu überwinden und die gewünschten Veränderungen umzusetzen.

Ferner wird, wie in den zuvor aufgearbeiteten Veränderungsdynamiken, in beiden Beispielen ersichtlich, dass die Veränderungsdynamik *Widerstände ausräumen* dazu beiträgt, das Objekt der Praktik (erneut im Sinne der Arbeitgeberattraktivität) aus Sicht der betroffenen Personen weiter zu formen. Insofern ist die hier beschriebene Veränderungsdynamik nicht getrieben vom Durchsetzen von Einzelinteressen. Dies wäre der Fall, wenn es im Rahmen der Funktionsübergabe seitens der übergebenden Person(en) Bemühungen gibt, einen bekannten, als suboptimal empfundenen Zustand im kollektiven Tun gegen bestehende Widerstände zu verändern, wobei die angestrebte Veränderung *allein* den persönlichen Interessen der übergebenden bzw. verbleibenden Person(en) dienen würde. Solch ein Vorgehen wird nachfolgend von einem Workshop-Teilnehmenden beschrieben, welcher angibt, Personalwechsel zu nutzen, um seinen persönlichen Arbeitsaufwand zu reduzieren, ohne dabei das kollektive Tun an sich weiterzuentwickeln zu wollen (im Sinne einer Weiterentwicklung des Objekts der Praktik). Solch eine Dynamik konnte im Rahmen der beschatteten Funktionsübergaben nicht miterlebt bzw. identifiziert werden.

> E1.5: Ich habe mich schon erwischt, im Prinzip darauf zu warten, dass eine Stelle wechselt und dann der Nachfolgeperson gezielt Änderungen aufzudrücken. Das war in meinem Fall so…. […]. Beim ersten [Stelleninhaber], der wollte eine Glossarliste mit Links, sodass er nicht ins System muss, nur seine Aufgaben anklicken. Den zweiten [Stelleninhaber] habe ich dazu gebraucht, selbst ins System zu schauen und seine Arbeiten zu machen. Den dritten [Stelleninhaber] brachte ich dazu, dass er Aufgaben selbst seinen Unterstellten gibt. […]. Also, man kann schon gezielt…
>
> E1.2: Einen Pflock einschlagen.
>
> E1.5: Ja, genau. Einfach sagen, «man könnte es sonst so machen…».

Auszug Workshop-Protokoll 1

6.4.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen

Die Veränderungsdynamik *Widerstände ausräumen* beschreibt, wie übergebende bzw. verbleibende Personen die Personaländerung in der Praxisgemeinschaft dazu nutzen, eine neueintretende Person von der Sinnhaftigkeit bzw. Notwendigkeit von angedachten Veränderungen eines als suboptimal empfundenen Zustands im kollektiven Tun zu überzeugen und/oder diese mit ihr voranzutreiben, um gestärkt bekannten Widerständen entgegenzuwirken, welche die erwünschte Praktikveränderung bisher verhindert hatten. Damit ist das Verständnis verbunden, dass sich mit der Integration einer neueintretenden Person eine Möglichkeit ergibt, in der Vergangenheit an Widerständen gescheiterte Veränderungen bestehender Arbeitspraktiken umzusetzen.

Insgesamt beschreibt die Veränderungsdynamik *Widerstände ausräumen* damit eine durch die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben eintretende Variation anderer Arbeitspraktiken, durchgesetzt durch den Kreis an übergebenden Personen (E2). Charakteristisch für das Auftreten der Veränderungsdynamik ist, dass die ausscheidenden bzw. verbleibenden Personen einen in Teilen der Praxisgemeinschaft anerkannten Veränderungsbedarf aufgrund bestehender Widerstände bisher nicht realisieren konnten. Ferner sehen sie in den bestehenden Verbindungen der neueintretenden Person zu den Elementen der betroffenen Praktik (insb. zu bestimmten Personen) eine Möglichkeit, die existierenden Widerstände zu überwinden bzw. die gewünschten Veränderungen umzusetzen.

Hinsichtlich der übergreifenden Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» (E1) und der daraus resultierenden Auswirkungen auf andere Arbeitspraktiken (E2) lassen die Analysen der Veränderungsdynamiken *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen* sowie *Widerstände ausräumen* erkennen, dass nicht nur die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben, sondern auch daraus entstehende Veränderungen in anderen Arbeitspraktiken massgeblich von der ausscheidenden Person bedingt sind. So gehen die beschriebenen Veränderungsdynamiken massgeblich von der ausscheidenden Person aus, welche die Form des Übergabetreffens, den Kreis der Beteiligten und die zu behandelnden Themen bestimmt. Im Unterschied zu den mit der Dynamik *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen* verbundenen Veränderungen (vgl. Kapitel 6.3) besteht hinsichtlich der mit der Dynamik *Widerstände ausräumen* verbundenen Herausforderung, der Notwendigkeit ihrer Bearbeitung und insbesondere der erarbeiteten Lösung innerhalb der betrachteten Praxisgemeinschaft kein Konsens. Im Gegenteil wurden die vom übergebenden Personenkreis vorangetriebenen Veränderungen in der Vergangenheit bereits diskutiert und verworfen. Vor diesem Hintergrund wird eine mögliche Konsequenz einer fehlenden strategischen Rahmung der Funktionsübergabe ersichtlich: Diese kann dazu führen, dass mit der Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» frühere Aushandlungen und damit verbundene Entscheide zur Bewältigung bestehender Herausforderungen einseitig aus einer bestimmten Perspektive erneut aufgegriffen und ausgehandelt werden. Diese Wiederaufnahme früherer Aushandlungen und Entscheide kann wohl zur strategischen Weiterentwicklung der Arbeitspraxis beitragen, wenn sich etwa frühere Entscheidungen

rückblickend als suboptimal erweisen oder sich bestimmte Rahmenbedingungen/Entscheidungsgrundlagen verändert haben. Andererseits besteht die Gefahr, dass strategisch begründete und abgestützte Entscheide – ohne erneute Diskussion innerhalb der Praxisgemeinschaft – vom übergebenden Personenkreis einseitig unterlaufen werden, was vergangene Entscheidungen bzw. Entscheidungsfindungen entwerten und das Vertrauen in gemeinsame Aushandlungen schwächen könnte.

6.5 Vorgehensweisen validieren und anpassen

6.5.1 Beschreibung

Mit *Vorgehensweisen validieren* ist grundlegend gemeint, dass bestimmte Handlungsmuster anderer Praktiken hinsichtlich ihrer weiteren Gültigkeit diskutiert werden. Eine solche Aufarbeitung von Handlungsmustern anderer Praktiken erfolgt während der laufenden Funktionsübergabe insbesondere zwischen der ausscheidenden Person und ihren Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen unter Teilnahme der Nachfolgeperson. Charakterisierend dafür stehen die Übergabegespräche mit Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern (vgl. Kapitel 5.3.2), wobei bisher vordergründig auf deren andere Arbeitspraktiken verstärkenden Wirkungen eingegangen wurde. Im Beschrieb der trilateralen Übergabetreffen in den ITTD berichten die Praktizierenden jedoch auch, dass die Diskussion über Handlungsmuster anderer Praktiken potenziell zu Veränderungen dieser führen kann.

Einerseits erwähnen die Praktizierenden die Möglichkeit, dass sich im Umfeld der Partnerin oder des Partners Veränderungen ergeben haben, welche der ausscheidenden Person noch nicht bekannt sind, sich jedoch auf die Arbeitstätigkeiten der Nachfolgeperson auswirken werden. Beispielsweise weist der oben zitierte Interviewpartner (vgl. Kapitel 5.3.2) mit Blick auf das Übergabegespräch mit seinem Finanzchef auf die Möglichkeit hin, dass sich Vorgaben bezüglich der Finanzierung/Verrechnung von Anlässen geändert haben könnten, was die von ihm verantwortete Organisation von Anlässen künftig verändern würde:

> Und dann mit denen, mit welchen er mehr zu tun hat, mit denen muss vielleicht auch das Vorgehen geregelt werden. Das ist sicher der [Finanzchef]. Weil alles, was Besuche, Einladungen usw. oder Geschenke sind, dort muss man mit dem [Finanzchef] das Vorgehen klar regeln. Jetzt bei uns war es einfach. Ich konnte das relativ formlos machen. Beim [Finanzchef] bin ich hin und habe gesagt, ‘das und das kommt, brauche ich’. Und dann war das formlos: ‘Ok, Rechnung mit denen und jenen Angaben und wir bezahlen das’. Das hat vielleicht etwas geändert, bis er [deine Nachfolgeperson] übernimmt. Weil das wird immer extremer, mit Anträgen und so. Einfach dass man das klärt am Tisch und sagt, wie man zum Beispiel bei einem Anlass vorgeht, den man organisiert. (ITTD 1)

Andererseits berichten die Praktizierenden, dass die neueintretende Person einen bekannten Veränderungsbedarf gezielt in das Übergabegespräch mit der Arbeitspartnerin oder dem Arbeitspartner einbringen kann. Nachfolgend beschreibt beispielsweise ein Interviewpartner, dass im Rahmen der Übergabegespräche zwischen der ausscheidenden und

nachfolgenden Person diskutierte Herausforderungen zu einem späteren Zeitpunkt mit Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern angegangen werden können:

> Es gibt schon gewisse Sachen, die nicht funktionieren. Bei einem Kontakttreffen sollten Sie nicht gleich mit der Türe ins Haus fallen. Aber es kann dort angesprochen werden, dass es zu einer Kontaktaufnahme kommen wird, um Sachen zu bestärken und zu sagen 'da sind wir gut, so machen wir weiter', oder auch um Bereiche anzusprechen. Und das kann man ja dann gut unter dem Kontext 'ich bin der neue [Chef]'. Also […] man sitzt zusammen und erklärt, was bisher gemacht wurde. Sie stellen […] wichtige Verantwortliche vor und sagen 'wie ich dir bereits gesagt habe, wenn irgendetwas ist, kannst du ihn für XY kontaktieren'. Der Neue [Nachfolgeperson] sagt dann wahrscheinlich, 'ok, fair enough, haben Sie keine Angst, ich mache nicht den Helikopter, ich schaue zuerst mal', oder 'ok, ich habe mir schon ein Thema aufgeschrieben, ich würde mir erlauben, in den nächsten zwei drei Wochen auf Sie zuzukommen, dass wir das analysieren können'. (ITTD 7)

Insgesamt wird aus beiden Aussagen erkennbar, dass die Praktizierenden mit der Diskussion über die weitere Gültigkeit bestimmter Handlungsmuster anderer Praktiken die Möglichkeit verbinden, dass sich diese dadurch verändern. Entsprechend geht das vorliegende Kapitel auf die verändernde Wirkung von «Validierungsgesprächen» im Rahmen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben ein. Betrachtet als Veränderungsdynamik ist mit *Vorgehensweisen validieren und anpassen* gemeint, dass bestimmte Handlungsmuster anderer Praktiken hinsichtlich ihrer weiteren Gültigkeit diskutiert und darauf basierend umgestaltet werden.

6.5.2 Entfaltung und Hintergründe

Im Rahmen der beschatteten Übergaben von Arne und Carl konnte eine Diskussion der weiteren Gültigkeit bestimmter Vorgehensweisen vor dem Hintergrund einer erfolgten Veränderung in einer anderen Praktik oder aufgrund einer ungelösten Herausforderung – wie in den obigen Interviews beschrieben – mit einer darauf basierenden Anpassung bestehender Handlungsmuster nicht miterlebt werden. An dieser Stelle wird indes eine Sequenz von Situationen in der Übergabe von Carl an Dirk aufgearbeitet, in welcher das Validieren von Vorgehensweisen zu unterschiedlichen Veränderungen in der betroffenen Praktik geführt hat, ohne dass initial ein Veränderungsbedarf vorlag. Der Einblick in die Übergabe bezieht sich auf regelmässig stattfindende Sitzungen, anlässlich welcher Carl (bzw. später Dirk) und seine Mitarbeiterin Ella sich mit Vertretenden einer Partnerfirma treffen, um laufende Projekte in Bezug auf den Betrieb und die Weiterentwicklung eines IT-Systems zu besprechen. Nachfolgend berichtet Ella über Sitzungen, welche kurz nach dem Austritt von Carl (im Herbst 2024) stattgefunden haben und an welchen die im Folgejahr geplanten Projekte thematisiert wurden:

> Wir haben unsere [Software]-Changes jedes Jahr, wo wir unsere Änderungen eingeben können für das Folgejahr. Carl hat letztes Jahr [2024] den Change für dieses Jahr [2025]

> geschrieben, was wir entwickeln können und was nicht. Er hat es geschrieben, ist jetzt weg, und wir sind es jetzt am Umsetzen mit der Partnerfirma. Aber sein Knowhow haben wir nicht mehr. Da waren wir am Schwimmen. […]. Das ist dann auch etwas peinlich, die [Absprachen mit der Partnerfirma] ohne sein Knowhow durchzuführen… Wieso wollen wir das und das überhaupt? Wir haben es ja beantragt, aber können es nicht mehr begründen, weil uns jemand fehlt. […]. Ich habe im Change-Dokument meine Bedürfnisse auch verfasst. Und gewisse Sachen wollte halt Carl, weil er das Bedürfnis erkannt hat. Er schreibt es dann ins Dokument und das geht an mir vorbei. […]. Teilweise sind die Anliegen sehr komplex und ich hatte keine Ahnung. Also musste ich ihn nachträglich fragen, was gemeint ist, wieso wir das wollen. […]. Ich hatte es auch etwas aus dem Kopf… Klar, wenn man das ein Jahr im Voraus eingibt, da laufen viele Sachen, andere Projekte. […]. Carl hatte im Projekt über Jahre den Lead. Und das hat dann etwas gefehlt. Dirk hatte nur wenig Ahnung vom [IT-System], verständlich. Und ich halt als Nutzerin. [Vor dem Wechsel] … wusste ich vieles nicht. (Ella)

Auf die Frage, ob und wie die ursprünglich geplanten Veränderungen umgesetzt werden konnten, antwortet Ella:

> Ja, plus minus. Es hat funktioniert. Es gab dann so Schnittstellenprobleme, unklare Bedürfnisse. […]. Wir haben das Dokument auseinandergenommen. Da war auch jemand von einer anderen Abteilung dabei. Er konnte uns auch etwa sagen, wie etwas vielleicht zustande kam, weshalb und wieso. So konnten wir das regeln. Aber es war mühsam. Halt auch sehr technisch. Das Dokument war auch schwer verständlich, da waren keine Beispiele drin. Carl hatte alles im Kopf. Ich konnte es lesen, habe es aber nicht verstanden, aber irgendwie ging das dann mit der Zeit. […]. Wir haben dann gemerkt, dass wir eigentlich auch noch andere Sachen wollen. Das haben wir dann auch in den Change integriert. […]. Das, was beantragt war, hat nur auf eine bestimmte Personalkategorie zugetroffen. Da habe ich mich gefragt, wieso man das nur bei [der einen Kategorie] macht? Da haben wir gemerkt, dass man es komplett öffnen könnte. Das war so ein Prozess. Wir haben lange darüber gesprochen an der Sitzung. Dann merkt man, ob das überhaupt geht, ob man das überhaupt will… (Ella)

Die Äusserungen von Ella beschreiben zuerst das Zustandekommen von Ideen zur Systemverbesserung sowie ihre Gefühlslage im Rahmen der Sitzungen mit der Partnerfirma. Ella bringt eine gewisse Frustration zum Ausdruck, da sie zwar an der Planung der künftig zu realisierenden Projekte beteiligt war, diese in den Absprachen mit der Partnerfirma jedoch nicht ganzheitlich überblicken und damit begründen konnte[39]. Wie Carl nicht mehr in seiner Funktion tätig war und Dirk vom IT-System «nur wenig Ahnung» hatte, ergaben sich Unklarheiten in Bezug auf die Hintergründe der beantragten Weiterentwicklungen des IT-Systems. Darauffolgend erklärt Ella, dass sie das Dokument mit jemandem von einer anderen Abteilung der Verwaltungseinheit «auseinandergenommen» habe. Im Rahmen dieses Gespräches ging es darum, die Hintergründe der beantragten Veränderungen nachzuvollziehen –

[39] Im Zeitraum der Funktionsübergabe erfolgt bei der Partnerfirma zudem eine Neuverteilung von Aufgabenbereichen, wodurch langjährige, mit dem IT-System vertraute Mitarbeitende (u. a. die Projektleitung) durch teils weniger erfahrene Personen ersetzt wurden.

«wie etwas vielleicht zustande kam, weshalb und wieso». Damit beschreibt Ella die Validierung einer geplanten Vorgehensweise. Im Unterschied zu den Übergabegesprächen mit Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern im Rahmen der Funktionsübergabe (vgl. Kapitel 5.3.2) fehlt in der von Ella beschriebenen Situation jedoch die Mitwirkung von Carl, welcher seine Stelle zu diesem Zeitpunkt bereits verlassen hatte[40]. Zum Schluss ihrer Ausführungen gibt Ella zudem an, dass das ursprünglich geplante Vorgehen nicht nur in Bezug auf dessen Hintergründe rekonstruiert worden ist, sondern auch hinsichtlich Alternativmöglichkeiten diskutiert und entsprechend den aufgearbeiteten Möglichkeiten und Bedürfnissen angepasst wurde.

Neben einer inhaltlichen Anpassung des mit der Partnerfirma diskutierten Projektes ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben, dass die Validierung und Anpassung des geplanten Vorgehens mit einer veränderten Einbettung von Ella in den betroffenen Arbeitstätigkeiten einhergehen. Aus ihren Äusserungen wird erkennbar, dass sie sich seit dem Abgang von Carl inhaltlich mit Themen der Systemweiterentwicklung auseinandergesetzt hat, was über ihre bisherigen Arbeitsinhalte als «Nutzerin» hinausgeht. Ferner kam ihr in der Zusammenarbeit mit aussenstehenden Personen eine grössere Verantwortung zu, was sie am Beispiel der regelmässig stattfindenden Sitzungen mit der Partnerfirma wie folgt konkretisiert:

> An den Sitzungen muss ich etwas den Lead übernehmen. Das ist aber kein Problem für mich. Ich frage auch immer Dirk und auch vorgängig schauen wir alles an. Technisch muss ich einfach mehr den Lead übernehmen, […]. Die Weisungen kennt Dirk genauso gut, aber das [IT-System] noch nicht. (Ella)

Gefragt nach ihrer Einschätzung, ob diese Veränderungen auch ohne den Wechsel ihres Vorgesetzten geschehen wären, antwortet Ella:

> Nein, dann hätte ich mehr zurückliegen können (lacht). Er [Carl] hätte das geregelt, das wäre einfacher gewesen. Vielleicht hätte ich mich eingeschaltet, vielleicht hätte ich aber auch gesagt ‘der hat die Ahnung, er soll selbst’. Ich weiss nicht. Also ich habe da nur selten reingeredet bei so Sachen. Es ist halt auch alles mit dem Budget gekoppelt. Wenn man mit etwas mehr kommt, kostet es viel mehr. Da weiss ich nicht, ob ich etwas gesagt hätte. Aber jetzt *musste* ich halt alles von Grund auf nochmals anschauen. (Ella)

Aus den Aussagen lässt sich erkennen, dass Ella davon ausgeht, dass es ohne Carls Personalabgang weder zu einer inhaltlichen Anpassung des Projekts noch zu einer Veränderung ihrer Position innerhalb des Projekts gekommen wäre. Auf die erlebten Veränderungen blickt Ella wie folgt zurück: «Es ist eigentlich cool, dass ich auch sehe, was ich überhaupt kann. […]. Und Dirk schätzt das auch, dass ich ihm viel zeigen darf». Ähnlich reflektiert Dirk über die bisher aufgearbeiteten Situationen und Entwicklungen:

[40] und aufgrund von Ferienabwesenheiten vor seinem Austritt kein Treffen zwischen ihm, Dirk und der von Ella erwähnten Person «einer anderen Abteilung» organisieren konnte.

> Mit dem [IT-System] habe ich bedeutend mehr Mühe [als mit dem Selektionsprozess]. Es ist viel komplexer. Mit den Softwarespezialisten, das ganze Zeug. Da bin ich sehr froh, habe ich Ella. Sie ist da sehr versiert. Hätte ich sie nicht und wäre ich alleine… dann… uh. Aber das sind Sachen, die man jetzt nicht übergeben kann, dass man es kann. Da muss man reinkommen, sich reinleben, ins kalte Wasser fallen und versuchen, über Wasser zu bleiben. Dann geht das immer besser. Ich merke es schon, an der ersten Sitzung habe ich Bahnhof verstanden. Und jetzt 'ah ja, ok, da haben wir darüber gesprochen, da wollen wir das…'. Es kommt. Aber dort merke ich, dass ich noch die grössten Probleme habe. Dort schwimme ich. […]. Ich wusste auch nicht genau, was eingegeben wurde, was verbessert werden soll. Was müssen sie korrigieren? Was wollen sie neu? Da war ich etwas überfahren. Bei diesen Changes. Also, was ist vor meiner Zeit passiert? […]. Sie [Mitarbeitende der Partnerfirma] sind sehr kulant, wir haben viele Sitzungen. Man muss einfach reinkommen, das tun. Es ist nicht möglich, das 1:1 zu übergeben. Eine gemeinsame Sitzung im Rahmen der Übergabe konnte nicht stattfinden, wir haben es terminlich nicht realisieren können. […]. Das Tagesgeschäft geht, ich habe auch zuvor damit gearbeitet. Einfach die Weiterentwicklung… Dann diskutieren sie, die Softwarespezialisten und Programmierer. Und irgendwann ist bei mir dann Bahnhof, als Praktiker und Anwender. Ella ist an den Sitzungen auch immer dabei. Sie hat mehr Erfahrung und kann besser sagen, was der Anwender draussen will, wie er es im System sehen muss. (Dirk)

Rückblickend auf seine laufende Einfindung in der neuen Funktion bringt Dirk hier ebenfalls zum Ausdruck, dass er zwar das «Tagesgeschäft» beherrscht, jedoch insbesondere nach erfolgtem Stellenantritt Schwierigkeiten bekundet, die Hintergründe des anlaufenden Projektes zu überblicken und sich entsprechend im Austausch mit der Partnerfirma aktiv einzubringen. In anderen Worten konnte sich Dirk im Zuge der erfolgten Übergabe von Carl zwar die aktuelle Funktionsweise des IT-Systems erschliessen, unklar blieb für ihn jedoch die geschichtliche Entwicklung des Systems und die daraus resultierenden, zukünftig vorzunehmenden Anpassungen. Ersichtlich wird dies etwa in den von Dirk aufgeworfenen Fragen (z. B. «Was ist vor meiner Zeit passiert?», «Was müssen sie korrigieren?»). An unterschiedlichen Stellen weist Dirk zudem auf die Position von Ella hin, welche ihn unterstützt («hätte ich sie nicht und wäre alleine…») und sich in den Absprachen mit der Partnerfirma einbringt («sie hat mehr Erfahrung und kann besser sagen, was der Anwender draussen will»).

Abstrahierend und ergänzend zu den zuvor analysierten Übergabegesprächen mit Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern (vgl. Kapitel 5.3.2) wird aus den Aussagen von Ella und Dirk deutlich, dass die Dynamik *Vorgehensweisen validieren* in der Übergabe von Carl an Dirk auch nach dem Abgang der ausscheidenden Person auftreten kann bzw. aufgetreten ist. Die Diskussion des anlaufenden Projekts zur Weiterentwicklung des IT-Systems hat sodann sowohl den Projektumfang inhaltlich verändert als auch die Positionen von Ella und ihrer vorgesetzten Person in der internen Zusammenarbeit sowie in Abstimmungen mit der Partnerfirma verschoben. Entgegen der Dynamik in Übergabegesprächen mit Partner:innen während der Funktionsübergabe ist die oben beschriebene Veränderungsdynamik nicht von der ausscheidenden Person, sondern von der nachfolgenden Person bzw. insbesondere von der verbleibenden Mitarbeiterin Ella getrieben. Unverändert erkennbar ist jedoch das

Verständnis, dass mit der Diskussion bestimmter Handlungsmuster anderer Praktiken hinsichtlich ihrer weiteren Gültigkeit die Einbindung einer neueintretenden oder verbleibenden Person in die betroffene Arbeitspraktik ermöglicht und verstärkt werden kann: Während mit den Validierungstreffen in einer frühen Phase der Funktionsübergabe unter Beisein der ausscheidenden Person eine Bekanntmachung mit unterschiedlichen Arbeitspartnern und Arbeitspartnerinnen sowie deren Arbeitsfeld erfolgt, stand in den hier aufgearbeiteten Situationen stärker die inhaltliche Erschliessung der Praktik bzw. deren Geschichte im Vordergrund. Ohne Teilhabe der ausgeschiedenen Person musste sowohl die nachfolgende als insbesondere auch die verbleibende Mitarbeiterin eine aktivere Position in der Zusammenarbeit mit den Vertretenden der Partnerfirma einnehmen, wozu sie intern bestehende Vorgehensweisen und Annahmen diskutiert, hinterfragt und in Teilen umgestaltet haben. Hinsichtlich der stattfindenden Positionsverschiebungen beschreibt die Veränderungsdynamik damit einen Mechanismus des Lernens *in* Organisationen im Sinne eines sozialen Lernens in Praxisgemeinschaften.

6.5.3 Zusammenfassende Charakterisierung entlang der empirischen Forschungsfragen

Die Veränderungsdynamik *Vorgehensweisen validieren und anpassen* besteht aus zwei Teilen, wobei erst zweiterer zur Variation anderer Praktiken beiträgt. Vorgehen zu validieren bedeutet, dass bestimmte – für die zukünftige Arbeit der Nachfolgeperson relevante – Handlungsmuster hinsichtlich ihrer weiteren Gültigkeit diskutiert werden. In den idealisierten Beschreibungen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben erfolgt dies vordergründig über von der ausscheidenden Person organisierte Treffen mit Personen anderer Organisationseinheiten. Unter Beisein der ausscheidenden Person wird deren Nachfolgeperson mit unterschiedlichen Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern bekanntgemacht, welche ihre Tätigkeitsgebiete vorstellen und die bisherige Zusammenarbeit mit der ausscheidenden Person erklären bzw. reflektieren – wobei die bisherige Analyse nahelegt, dass dies vordergründig zur Stabilisierung der bestehenden Praktik-Textur beiträgt (vgl. Kapitel 5.3.1 und 5.3.2). Nichtsdestotrotz ist aus der hier erfolgten Analyse zu schliessen, dass das Validieren von Vorgehensweisen zu Anpassungen bzw. damit zu Veränderungen in den thematisierten Arbeitspraktiken führen kann.

Erstens berichten Interviewpartner, dass eine Diskussion bestehender Vorgehensweisen mit Arbeitspartner:innen im Rahmen der Funktionsübergabe bislang unbekannte Veränderungen in anderen Arbeitspraktiken sichtbar machen kann. Auf dieser Grundlage können die ausscheidende und die nachfolgende Person Konsequenzen hinsichtlich ihrer Handlungsmuster ableiten. Mit Blick auf die übergreifende Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» (E1) wird damit der Stellenwert von Übergabegesprächen mit Arbeitspartner:innen als Format der Verknüpfung unterschiedlicher Praktiken deutlich, worüber Veränderungen von einer Praktik auf eine andere Praktik übergehen können.

Ebenfalls ausgehend von den ITTD ist es zweitens denkbar, dass das Validieren von Vorgehensweisen mit Arbeitspartner:innen vor dem Hintergrund einer bekannten aber

ungelösten Herausforderung (vgl. Kapitel 6.3) erfolgt und damit zu einer Anpassung von Handlungsmustern führen kann. In Einklang mit der methodologischen Positionierung (vgl. Kapitel 3.2.1) wird die hier beschriebene Veränderungsdynamik jedoch nicht als eine mögliche Ausprägung der Dynamik *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen* – im Sinne einer spezifischen Art und Weise des «Angehens» – betrachtet, da die Dynamik im Rahmen der beschatteten Funktionsübergaben vom Autor nicht in dieser Art miterlebt wurde.

Für die Charakterisierung der Veränderungsdynamik *Vorgehensweisen validieren und anpassen* entscheidend hat sich in den miterlebten Übergaben drittens gezeigt, dass die Diskussion bestimmter Handlungsmuster hinsichtlich ihrer weiteren Gültigkeit auch zu Veränderungen in der betroffenen Praktik führen kann, ohne dass initial ein (durch andere Praktiken bedingter oder innerhalb der Praxisgemeinschaft erkannter) Veränderungsbedarf vorliegt. Die oben exemplarisch beschriebenen Entwicklungen im Arbeitsfeld von Carl/Dirk entfalteten sich in Absprachen zwischen der Nachfolgeperson, einer Mitarbeiterin und unterschiedlichen Personen anderer Organisationseinheiten, um ersteren eine inhaltliche Erschliessung der Praktik zu ermöglichen. Die zuvor stelleninhabende Person war dabei nicht beteiligt, da die Diskussionen nach dem Stellenwechsel stattfanden. Sodann kam der nachfolgenden und verbleibenden Person – im Vergleich zu den trilateralen Übergabegesprächen (vgl. Kapitel 5.3.2) – eine aktivere Position zu. Aus den Diskussionen resultieren Anpassungen an den Vorgehensweisen, sowohl inhaltlich als auch mit Blick auf die eingenommenen Positionen der Praktizierenden.

Insgesamt beschreibt die Veränderungsdynamik *Vorgehen validieren und anpassen* damit eine durch die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben unerwartet eintretende Variation anderer Arbeitspraktiken (E2). Diese tritt durch die Hinterfragung bestehender Handlungsmuster durch die nachfolgenden bzw. verbleibenden Personen sowie deren Reflexion mit anderen Praktizierenden auf. Das damit verbundene Verständnis ist es, neueintretenden bzw. verbleibenden Personen die aktive Teilhabe an den diskutierten Arbeitspraktiken zu erleichtern. Charakteristisch für das Auftreten der Veränderungsdynamik sind Diskussionen zwischen den Praktizierenden aufgrund von Unklarheiten in der Übernahme neuer Arbeitstätigkeiten, welche nach dem offiziellen Stellenantritt der Nachfolgeperson und damit ohne die Mitwirkung der zuvor stelleninhabenden Person erfolgen.

Hinsichtlich der übergreifenden Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» (E1) und der daraus resultierenden Auswirkungen auf andere Arbeitspraktiken (E2) ist festzuhalten, dass die Veränderungsdynamik *Vorgehensweisen validieren und anpassen* nach erfolgten Stellenübergaben auftritt und damit nicht aus der eigentlichen Ausgestaltung des Wissensmanagements während den Funktionsübergaben resultiert. Zwar kann die Dynamik den Interviewpartnern zufolge bereits in Übergabegesprächen mit Partner:innen und damit während der Übergabe auftreten. Dies hat sich in den miterlebten Funktionsübergaben jedoch so nicht gezeigt, da diese sowohl in ihrer Ausgestaltung als auch in ihren Auswirkungen – in Abwesenheit anderer Personen – stark von der ausscheidenden Person geprägt sind. Erst nach dem offiziellen Stellenwechsel wird die Nachfolgeperson aktiv in Praktiken ihres neuen Arbeitsumfelds eingebunden, aus denen die zuvor stelleninhabende Person bereits

ausgeschieden ist. Dabei ist es möglich und wahrscheinlich, dass sich ihr – wie auch anderen Personen in ihrem Umfeld – Unklarheiten eröffnen, welche gemeinsam und/oder mit Partner:innen aus anderen (internen und externen) Organisationseinheiten thematisieren werden. Die dabei geführten Diskussionen über die weitere Gültigkeit bestimmter Handlungsmuster können in der Folge zu deren Neuinterpretation und Umgestaltung führen. Damit deuten die bisherigen Analysen darauf hin, dass die Validierung von Vorgehensweisen während der laufenden Funktionsübergabe primär eine die bestehende Praktik-Textur stabilisierende Wirkung entfaltet, nach der Stellenübernahme jedoch erneut einsetzen und dabei Möglichkeiten für Veränderungen eröffnen kann.

6.6 Gesamtübersicht Veränderungsdynamiken

Die Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben nach ihrer zeitlichen und räumlichen Entfaltung deutet darauf hin, dass sich die Praktik innerhalb eines kleinen Personenkreises entfaltet. Dabei mobilisiert die Praktik primär die ausscheidende Person und weist der Nachfolgeperson eine weitgehend passiv-konsumierende Position zu. Ferner ist die Praktik des «Wissenstransfers» durch wenig gefestigte Anbindungen zu anderen Praktiken innerhalb der Organisationseinheit gezeichnet; sie entfaltet sich weitgehend isoliert (vgl. Kapitel 5). Die im vorliegenden Kapitel vorgenommene Aufarbeitung und Analyse von Veränderungsdynamiken erweitert das Verständnis dieser Praktikverbindungen.

Einerseits erfolgt vor dem Hintergrund der empirischen Forschungsfrage E2 eine Betrachtung der Verbindungen zwischen der Praktik des «Wissenstransfers» und jenen Arbeitspraktiken, in welche die Nachfolgeperson eintreten soll. Während die Analyse der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben nach ihrer zeitlichen und räumlichen Entfaltung (vgl. Kapitel 5) vordergründig andere Arbeitspraktiken stabilisierende Dynamiken erkennen liess, untersucht das vorliegende Kapitel, wie die sich entfaltende Praktik des «Wissenstransfers» zu Veränderungen in anderen Praktiken führt. Dazu werden vier Veränderungsdynamiken dargestellt, die in den begleiteten Funktionsübergaben vom Autor miterlebt bzw. mit unterschiedlichen Personen aus der Verwaltungseinheit diskutiert wurden. Tabelle 2 enthält eine abstrahierende Zusammenfassung der aufgearbeiteten Veränderungsdynamiken. Die Betrachtung dieser Dynamiken beleuchtet die Verknüpfungen zwischen Praktiken des Wissensmanagements und damit verbundenen Arbeitspraktiken in dreierlei Hinsicht.

Erstens zeigt die Aufarbeitung von Veränderungsdynamiken auf, wie Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zu einem Lernen *in* und *von* Organisationen führen können: Die vier Veränderungsdynamiken beschreiben vordergründig Mechanismen, über welche das Wissensmanagement bei Personalabgängen zu einer Veränderung anderer Arbeitspraktiken führt (i. S. eines Lernens *von* Organisationen). Die Dynamik *Vorgehen validieren und anpassen* stellt ferner eine Wirkungsform dar, wie sich nach einem Personalaustritt die Stellung von neueintretenden und/oder verbleibenden Mitarbeitenden in den bestehenden Praktiken hin zu einer aktiveren Teilnahme entwickelt (i. S. eines Lernens *in* Organisationen).

Zweitens informieren die identifizierten Veränderungsdynamiken über den Zeitpunkt von Praktikveränderungen in Abhängigkeit des Funktionswechsels: In der Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* spiegelt sich, dass die an den betrachteten Praktiken beteiligten Personen dazu tendieren, erkannte und mit ausscheidenden Personen in Verbindung stehende Veränderungsbedarfe bei absehbaren Personalwechseln dieser (Monate bis Jahre) aufzuschieben, um zwischenmenschliche Konflikte zu meiden. Gleichzeitig lässt die Veränderungsdynamik *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen* einen gegenteiligen Effekt erkennen, wobei insbesondere die ausscheidenden Personen dazu tendieren, ihnen bekannte aber bisher nicht angegangene Herausforderungen im kollektiven Tun zu thematisieren und gegebenenfalls bereits während der laufenden Funktionsübergabe anzugehen.

Drittens legt die Analyse offen, wie Praktiken des Wissensmanagements durch andere Arbeitspraktiken beeinflusst werden. Dabei spielt insbesondere die Zusammensetzung und Interaktion der Praktikelemente in den jeweiligen Arbeitspraktiken eine wichtige Rolle, auf welche sich die Praktiken des Wissensmanagements bei einem Personalabgang beziehen. So wird in der Verwaltungseinheit die Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* mit einer starken Personenzentrierung des wahrgenommenen Missstands im kollektiven Tun assoziiert, was bei einem vermutet hohen Konfliktpotenzial dazu führt, dass dieser erhalten bleibt und erst nach erfolgtem Personalwechsel verändert wird. Für das Zustandekommen der Veränderungsdynamik *Widerstände ausräumen* ist wiederum die Art der Anbindung der neueintretenden Person an bestehende Praktikelemente bzw. deren Wahrnehmung durch die ausscheidenden/verbleibenden Personen entscheidend.

Anschliessend an die bisherigen Analysen zur Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» (vgl. Kapitel 5) zeigt die Aufarbeitung unterschiedlicher Veränderungsdynamiken insgesamt, dass die ausscheidende Person – mit einer Festlegung der Form von Übergabetreffen, der dabei beteiligten Personen und zu behandelnden Themen – nicht nur die Ausgestaltung des Wissensmanagements, sondern auch die aus den Funktionsübergaben hervorgehenden Veränderungen in anderen Praktiken entscheidend prägt. Erst nach dem offiziellen Stellenwechsel – und damit nach Abschluss der Praktik des «Wissenstransfers» – zeichnen sich in den betrachteten Funktionsübernahmen Veränderungen in anderen Arbeitspraktiken ab, welche nicht durch die ausscheidende Person getrieben sind. Insbesondere führt die aktive Einbindung der Nachfolgeperson in unterschiedliche Arbeitspraktiken zur Veränderungsdynamik *Vorgehensweisen validieren und anpassen*, wobei in Abwesenheit der vormals stelleninhabenden Person die weitere Gültigkeit bestimmter Handlungsmuster diskutiert wird, was zu deren Neuinterpretation und Umgestaltung führen kann.

Obwohl die Aufarbeitung und Analyse der Veränderungsdynamiken vordergründig erklären, wie die Praktik des «Wissenstransfers» Veränderungen in anderen Arbeitspraktiken (mit)gestaltet, rückt an unterschiedlichen Stellen die strategische Anbindung und Rahmung der Praktik des «Wissenstransfers» in den Blick. Damit wurden im vorliegenden Kapitel nicht nur die Verbindung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionswechseln zu jenen Arbeitspraktiken, in welche die Nachfolgeperson eintreten soll, betrachtet, sondern auch

deren Anbindung an Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung. So lässt die Aufarbeitung der Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* Gründe erkennen, warum sich Personen aus dem Arbeitsumfeld der ausscheidenden Person oft nicht aktiv in Funktionsübergaben einbringen: Es besteht die Befürchtung, dass eine strategisch motivierte Involvierung zwischenmenschliche Konflikte provoziert, als mangelnde Wertschätzung interpretiert wird und/oder Entscheidungen auf unzureichender Informationsbasis erzwingt. Solche Verständnisse können dazu führen, dass sich insbesondere Führungspersonen nur begrenzt an Planung, Vorbereitung und Abschluss der Praktik des «Wissenstransfers» beteiligen – womit mögliche Anschlussstellen an Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung unerschlossen bleiben. Die Aufarbeitung der Veränderungsdynamik *Herausforderungen thematisieren und angehen* zeigt zugleich, dass sich Führungskräfte selbst in Bezug auf innerhalb der Praxisgemeinschaft erkannte, geteilte und strategisch bedeutsame Veränderungsbedarfe nicht aktiv in die Ausgestaltung des Wissensmanagements einbringen. Dies deutet auf weitere, in den betrachteten Funktionsübergaben nicht sichtbar gewordene Gründe hin, weshalb gerade in den Phasen der Planung, Vorbereitung und des Abschlusses der Praktik des «Wissenstransfers» keine wirksame Anknüpfung an Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung erfolgt bzw. erfolgen kann.

In der Aufarbeitung der Veränderungsdynamik *Widerstände ausräumen* zeigt sich schliesslich eine mögliche Konsequenz der mangelnden strategischen Anbindung in Form einer Politisierung der Praktik des «Wissenstransfers»: Dabei versuchen ausscheidende und/oder verbleibende Mitarbeitende, die Nachfolgeperson für Veränderungen zu gewinnen, die in der Vergangenheit an Widerständen anderer Praktiker:innen gescheitert sind. Die einseitige Wiederaufnahme früherer Aushandlungen und damit verbundener Entscheide kann zur strategischen Weiterentwicklung der Arbeitspraxis beitragen, birgt jedoch die Gefahr, dass strategisch begründete und abgestützte Entscheide – ohne erneute Diskussion innerhalb der Praxisgemeinschaft – vom übergebenden Personenkreis einseitig unterlaufen werden.

Tabelle 2: Aus der Praktik des «Wissenstransfers» hervorgehende Veränderungsdynamiken

Dynamik	*Art der Variation in anderen Arbeitspraktiken*	*Damit verbundene Verständnisse*	*Charakteristisch für das Auftreten*
Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln	*Verzögernd eintretende Variation:* Aufrechterhaltung trotz wahrgenommenem Missstand, gefolgt von Veränderungen nach erfolgter Einarbeitung der Nachfolgeperson.	Das Ansprechen von Missständen kann zu Konflikten und einer Verschlechterung der kollektiven Leistungserbringung führen. Eine ausbleibende Einbindung in das kollektive Tun der neueintretenden Person durch die austretende Person stellt ein Zeichen einer mangelnden Wertschätzung gegenüber der ausscheidenden Person dar und/oder erschwert oder verunmöglicht eine informierte und nachhaltige Veränderung der Praktik über eine kollektive Reflexion.	Wahrgenommener, an die ausscheidende Person gebundener Missstand im kollektiven Tun, kombiniert mit einem vermutet hohen Konfliktpotenzial bei Initiierung der Veränderung vor dem Personalabgang.
Ungelöste Herausforderungen thematisieren…	*Beschleunigend eintretende Variation:* Gemeinsame Adressierung von erkannten Herausforderungen.	Eine transparente Darlegung bestehender Missstände und ein offener Austausch darüber sind grundlegend, damit sich die neueintretende Person erfolgreich in der Praktik situieren kann und dass das kollektive Tun einer Weiterentwicklung zugänglich gemacht werden kann, welche das Objekt der Praktik weiterformt.	Starke Bindung der ausscheidenden Person zum Objekt der Praxis und... ... kein Lösungsansatz erkannt, oder
…und angehen			... Notwendigkeit zur Situationsverbesserung mit Personalwechsel verstärkt.
Widerstände ausräumen	Vom übergebenden Personenkreis *durchgesetzte Variation*: Mit überzeugter Nachfolgeperson gestärkt bekannten Widerständen entgegenwirken.	Die Integration der neueintretenden Person in die bestehende Arbeitspraktik ist eine Chance, in der Vergangenheit angedachte aber an Widerständen gescheiterte Praktikveränderungen neu zu initiieren bzw. umzusetzen.	Als zur Überwindung bestehender Widerstände nützlich wahrgenommene Verbindung der neueintretenden Person zu anderen Praktikelementen (insb. Personen).
Vorgehensweisen validieren und anpassen	*Unerwartet eintretende Variation:* Handlungsmuster hinsichtlich weiterer Gültigkeit diskutieren und anpassen.	Die Vernetzung mit Personen aus anderen Organisationseinheiten und das Aufarbeiten bisheriger Vorgehensweisen erleichtert eine aktive Teilhabe an der betroffenen Arbeitspraktik.	Absprache zwischen nachfolgender/verbleibender Person mit anderen Praktizierenden infolge Unklarheiten, bei Abwesenheit der ausscheidenden Person.

7 Diskussion der Analysen und daraus resultierende Beiträge

Vor dem Hintergrund der Literaturaufarbeitung (Kapitel 2) sowie der daraus abgeleiteten konzeptionellen Forschungsfragen (Kapitel 3) findet in diesem Kapitel eine abstrahierende Diskussion der bisher analysierten Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben und den damit verbundenen Veränderungsdynamiken (Kapitel 5 i. V. m. Kapitel 6) statt.

7.1 Kapitelaufbau und Diskussionszugänge

Das vorliegende Kapitel gliedert sich in drei Abschnitte. Ausgehend von den Kernelementen und Potenzialen einer praxistheoretischen Betrachtung des Wissensmanagements bei Personalabgängen werden die zentralen Beobachtungen und Ergebnisse der vorangegangenen Analyse aufgegriffen und in Bezug zur aufgearbeiteten Literatur diskutiert. Dabei nehmen die Diskussionspunkte eine zunehmend abstrahierende Perspektive auf die betrachteten Funktionsübergaben ein.

Der erste Abschnitt (Kapitel 7.2) fokussiert darauf, wie neueintretende Personen in eine bestehende Praktik-Textur eingeführt werden und rückt damit weniger «Wissen» als individuelle Ressource, sondern vielmehr Prozesse des Teilens und Aneignens innerhalb sozialer Gemeinschaften in den Vordergrund – womit ein zentrales Potenzial einer soziokulturellen Betrachtung des Wissensmanagements bei Personalabgängen fruchtbar gemacht wird. In diesem Zusammenhang wird die empirische Beobachtung aufgegriffen, dass sich das Wissensmanagement in der betrachteten Verwaltungseinheit überwiegend in einer dyadischen Konstellation zwischen ausscheidender und nachfolgender Person vollzieht und dabei massgeblich von der ausscheidenden Person geprägt ist. Die Diskussion beleuchtet Hintergründe und Auswirkungen dieser Prägung.

Der zweite Abschnitt (Kapitel 7.3) thematisiert die Entstehung und zeitlich-räumliche Entfaltung von Handlungsfähigkeit. Statt dabei das Wissensmanagement bei Personalabgängen als isolierte Entität zu behandeln, wird die Praktik des «Wissenstransfers» als in eine Praktik-Textur eingebettet verstanden, in welcher die vorhandenen Praktikverbindungen das sich entfaltende Wissensmanagement ermöglichen, beeinflussen und begrenzen – womit ein zentrales Potenzial einer praxistheoretischen Betrachtung des Wissensmanagements bei Personalabgängen fruchtbar gemacht wird. In diesem Zusammenhang wird die empirische Beobachtung aufgenommen, dass sich die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen in der betrachteten Verwaltungseinheit häufig isoliert entfaltet. Ausgehend von der strategischen Einbettung bzw. Rahmung des Wissensmanagements bei Personalabgängen werden dessen Verbindungen zu anderen Praktiken innerhalb der Verwaltungseinheit beleuchtet und hinsichtlich ihrer Auswirkungen diskutiert.

Der dritte und letzte Abschnitt (Kapitel 7.4) greift die Grundsatzfrage auf, inwiefern sich das Wissensmanagement bei Personalabgängen gezielt ausgestalten und über die Zeit hinweg aufrechterhalten lässt. Die Diskussion wird im Spannungsfeld einer sozial-kognitivistischen

und einer soziokulturellen Perspektive auf Lernen und den Umgang mit Wissen im Falle von Personalabgängen geführt. In diesem Zusammenhang wird die empirische Beobachtung aufgenommen, dass sich das Wissensmanagement bei Personalabgängen im Untersuchungskontext weitgehend ohne das Vorhandensein formal geregelter Abläufe und Zuständigkeiten abspielt. Vor diesem Hintergrund wird das Ausmass der Routinisiertheit der Praktik des «Wissenstransfers» sowie Möglichkeiten und Grenzen einer Standardisierung, Formalisierung und Institutionalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen diskutiert.

Die nachfolgenden Diskussionspunkte basieren inhaltlich auf Analysen und Reflexionen, die der Autor während der Datenerhebung fortlaufend erarbeitet hat. Für die Ausarbeitung der Diskussionspunkte war es entscheidend, die Interpretationen und das sich entwickelnde Verständnis des Autors mit Personen der Verwaltungseinheit zu thematisieren. Dies erfolgte sowohl in Shadowing-Nachbesprechungen mit an den Funktionsübergaben beteiligten Personen als auch in Interviews und Workshops mit unterschiedlichen Fach- und Führungspersonen (vgl. Kapitel 4.3). Entsprechend ist es auch in diesem Kapitel ein Anliegen, den Stimmen der beteiligten Praktiker:innen Gehör zu verschaffen (vgl. Kapitel 3.2.4 i. V. m. Kapitel 4.3.2 und Kapitel 4.4.1). In diesem Sinne spiegeln die nachfolgenden Ausführungen eine vom Autor erarbeitete Struktur und Sichtweise, welche durch die Perspektive der Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltungseinheit beeinflusst ist und ergänzt wird.

7.2 Methodenwahl und Positionsverteilung des «Wissenstransfers»: Zur Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen[41]

Das zentrale Potenzial einer soziokulturellen Betrachtung des Wissensmanagements bei Personalabgängen liegt in der Verschiebung des Wissensbegriffs: Wissen wird nicht länger primär als individuelle Ressource verstanden, die es möglichst reibungslos zu transferieren gilt, sondern als kollektive, im Vollzug der Arbeit hervorgebrachte Aktivität. Damit verlagert sich der Fokus weg von Wissen als «Bestand» hin zu einer empirisch geleiteten Analyse, wie Wissen innerhalb sozialer Gemeinschaften geteilt und angeeignet wird (Gherardi & Miele, 2018, S. 169–170) (vgl. Kapitel 2.4). Ausgehend von einem Praktikverständnis als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln in einer soziomateriellen Umgebung (vgl. Kapitel 3.2.1) wird im Folgenden diskutiert, wie im betrachteten Untersuchungskontext neueintretende Personen im Zuge der Praktik des «Wissenstransfers» zur Teilnahme an der Arbeitspraxis der ausscheidenden Person befähigt werden (Kapitel 7.2.1). Daran anschliessend wird erörtert, inwiefern die Praktik des «Wissenstransfers» den beteiligten Praktiker:innen im Zeitverlauf verschiedene Positionen zuweist und sie damit mit einem unterschiedlichen Ausmass an Gestaltungsmöglichkeiten im kollektiv-wissenden Handeln ausstattet. Damit einhergehend greift der Diskussionspunkt die empirischen Beobachtungen auf, dass sich das Wissensmanagement bei Funktionsübergaben in der betrachteten Verwaltungseinheit

[41] Eine frühere Version des vorliegenden Kapitels (mit Fokus auf Kapitel 7.2.1) wurde als Konferenzbeitrag an der «29th JURE Pre-Conference (JURE 2025) for Research on Learning and Instruction» vom 23.-24. August 2025 in Graz (AT) als «Single Paper» präsentiert und diskutiert.

überwiegend in der dyadischen Interaktion zwischen ausscheidender und nachfolgender Person vollzieht, wobei der ausscheidenden Person häufig eine dominierend-gestaltende und der nachfolgenden Person eine eher passiv-rezeptive Position zukommt. Vor diesem Hintergrund werden einerseits zentrale, mit der Praktik des «Wissenstransfers» verbundene Verständnisse diskutiert und es wird reflektiert, welche Auswirkungen die beobachtete Positionsverteilung sowohl auf die übergreifende Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen als auch auf die daran beteiligten Personen haben kann (Kapitel 7.2.2). Der Diskussionspunkt schliesst mit einem zusammenfassenden Bezug zu den aufgeworfenen Forschungsfragen (Kapitel 7.2.3).

7.2.1 Zooming-In: Die Situiertheit von Wissen und die Methodenwahl zur Umsetzung des «Wissenstransfers»

Die Analysen zur Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» (vgl. Kapitel 5) sowie zu den daraus hervorgehenden Veränderungsdynamiken (vgl. Kapitel 6) dienen nicht nur der Rekonstruktion dieser Praktik, sondern eröffnen zugleich Einblicke in die ihr zugrunde liegenden Arbeitspraktiken der «zentralen Selektion» und der «Live Communication». Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden diskutiert, wie Wissen in unterschiedlichen Aspekten dieser Arbeitspraktiken situiert ist und – in der Verschränkung mit der Praktik des «Wissenstransfers» – im Zuge von Funktionsübergaben aktiviert sowie für Nachfolgepersonen zugänglich gemacht wird. Um die Diskussion zu fokussieren, folgen die nachfolgenden Ausführungen der Entfaltung der Praktik der «zentralen Selektion», wobei vier ausgewählte – zuvor thematisierte (vgl. Kapitel 5) – Situationen exemplarisch vertieft betrachtet werden.

7.2.1.1 Bilaterale Übergabegespräche und die Situiertheit von Wissen im physischen Kontext

Die Praktik der «zentralen Selektion» beginnt aus administrativer Perspektive mit der Festlegung der Termine, an denen in der betrachteten Verwaltungseinheit Selektionsprüfungen durchgeführt werden. Festgelegt innerhalb der Organisationseinheit von Carl werden diese Daten im Anschluss intern veröffentlicht und interessierte Personen können sich registrieren. Parallel dazu klären Carl und sein Team intern die Verfügbarkeit ausgewählter Mitarbeitender aus unterschiedlichen Organisationseinheiten ab, die die Durchführung der Prüfungen als Unterstützungspersonal (Prüfungsexpert:innen bzw. Prüfungsbeobachtende) begleiten. Einige Wochen vor der Durchführung werden sämtliche angemeldeten Personen schriftlich über die anstehende Selektion informiert. Wie im Zuge der Analyse bereits thematisiert, orientieren sich Carl und sein Team bei der Vorbereitung von Selektionsprüfungen stark an in der Vergangenheit erarbeiteten Artefakten, insbesondere an Ablaufplänen und Korrespondenzen. Entsprechend sind die für die administrative Vorbereitung notwendigen Tätigkeiten in hohem Masse im physischen Kontext situiert (vgl. Kapitel 5.3.1).

Die von den Praktizierenden gewählte Methode, um dieses Wissen zu aktivieren und Dirk in diesen Teil der Praktik-Textur einzuführen, sind mehrere bilaterale Übergabegespräche. Die Vignette «Ablauf und Aufgebot Informationstag» gibt einen Einblick in ein solches

Gespräch zwischen Carl und Dirk (vgl. Kapitel 5.3.1.1.2). Sie verdeutlicht, wie Carl Dirk den Ablauf von Informationsanlässen erläutert und aufzeigt, worauf beim Aufbieten von Teilnehmenden und Unterstützungspersonal zu achten ist. Dabei strukturiert Carl seine Ausführungen entlang der Artefakte, die er und sein Team für die administrative Vorbereitung heranziehen: Grundsätzlich legt er Dirk die Artefakte vor, erklärt überblicksartig deren Aufbau und ergänzt dann bestimmte Inhalte um weitere Ausführungen. Auf diese Weise gibt Carl einerseits die in den Artefakten enthaltenen Informationen wieder (z. B. zum Ablauf von Informationsanlässen), womit andererseits kontextgebundene Bedeutungen und implizite Regeln (z. B. angemessene Umgangsformen in der Kommunikation mit den beteiligten Personen) aktiviert und für Dirk erkennbar werden.

7.2.1.2 Gemeinsame Begehung und die Situiertheit von Wissen in kompetenten Körpern

Am Ort des Assessment-Centers sind Carl und sein Team dafür zuständig, die gemietete Infrastruktur von der Betreiberorganisation zu übernehmen, zu kontrollieren und für die unterschiedlichen Aktivitäten des anstehenden Assessments vorzubereiten.

Die von den Praktizierenden gewählte Methode, um dieses Wissen zu aktivieren und Dirk in diesen Teil der Praktik-Textur einzuführen, ist eine gemeinsame Begehung im Vorfeld eines Assessment-Centers. Die Vignette «Teilnahme Assessment-Center» gibt im Abschnitt «Arbeitsvorbereitung» einen Einblick in diese Begehung. Sie zeigt, wie Carl Dirk durch die gemieteten Räumlichkeiten führt und diese zugleich für die anstehenden Übungen vorbereitet. In dieser Konstellation kann Dirk die Handlungen von Carl beobachten, während Carl seine Handlungen fortlaufend kommentiert und erläutert (vgl. Kapitel 5.3.3.2). Besonders deutlich wird dabei die körperliche und materielle Situiertheit der ausgeführten Tätigkeiten: Beim Betreten der jeweiligen Räume erkennt Carl unmittelbar, worauf zu achten ist – etwa hinsichtlich technischer Infrastruktur, Zwischenverpflegung oder Bestuhlung. Dieser «geschulte Blick» basiert auf sensorisch geprägter Erfahrung.

Zugleich zeigt sich, dass dieses Wissen nicht ohne Weiteres abrufbar ist, sondern die Besichtigung der Räumlichkeiten vor Ort voraussetzt. So beschrieb Carl in einem bilateralen Übergabegespräch, das der Begehung vorausging, seine Handlungen gegenüber Dirk wie folgt: «Wir fassen die Schlüssel, gehen alle Räume durch, richten uns ein für das Briefing… Ich schaffe günstige Voraussetzungen, das ist meine Aufgabe». Diese Formulierungen zeugen von der sprachlichen Situiertheit des Wissens, blieben zunächst jedoch vage, insbesondere die «Räume durchzugehen». Erst vor Ort wird diese Beschreibung durch situative Kommentare und Erklärungen konkretisiert – etwa in Bezug auf die in den Räumen auszuführenden Arbeiten, die beteiligten Personen sowie die hierfür erforderliche Infrastruktur. In unmittelbarem Kontakt mit dem physischen Umfeld wird Carl daran erinnert, welche Handlungen in diesem Kontext üblicherweise auszuführen sind und welche Bedingungen dafür erfüllt sein müssen, womit für ihn Abweichungen zwischen der benötigten und der aktuell vorhandenen Ausgestaltung der Infrastruktur sichtbar werden.

7.2.1.3 Workplace Shadowing und die Situiertheit von Wissen in der direkten Interaktion zwischen am Assessment beteiligten Personen

Verbunden mit dem Bereitstellen der Infrastruktur obliegt es Carl und seinem Team, zu Beginn des Assessment-Centers das aufgebotene Personal sowie die angemeldeten Teilnehmenden zu empfangen und vor Ort auftretende Fragen oder Anliegen aufzunehmen bzw. zu klären. Zudem werden sowohl das Unterstützungspersonal als auch die Teilnehmenden mit einer (separaten) Einstiegspräsentationen auf die kommenden Übungen vorbereitet, während letzte organisatorische Arbeiten abgeschlossen werden.

Die von den Praktizierenden gewählte Methode, um dieses Wissen zu aktivieren und Dirk in diesen Teil der Praktik-Textur einzuführen, ist ein Workplace Shadowing (z. B. Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 205; Pawlowsky, 2019, S. 257). Dabei begleitet Dirk Carl, beobachtet dessen Handlungen und lernt auf diese Weise sowohl das Arbeitsumfeld als auch die relevanten Anspruchsgruppen kennen. Die Vignette «Teilnahme Assessment-Center» gibt im Teil «Arbeitsvorbereitung» einen Einblick in dieses Workplace Shadowing. Sie zeigt, wie sich das von Carl aufgebotene Personal im Assessment-Center einfindet und letzte Vorbereitungen für die anstehenden Übungen trifft. In der dargestellten Situation wird sichtbar, wie Carl das eintreffende Personal begrüsst und diesem unterstützend zur Seite steht (vgl. Kapitel 5.3.3.2). So macht er etwa Nina auf die angemieteten Räumlichkeiten aufmerksam oder lässt Rolf die Personaleinteilung einsehen. Als Carl Rolfs Anliegen nicht unmittelbar selbst lösen kann, begleitet er ihn zu Nina und Pascal und schafft damit den Raum für die erforderliche Klärung. In diesem ersten Teil der betrachteten Situation wird besonders die interaktionale Dimension der Situiertheit der dargestellten Tätigkeiten erfahrbar, wobei sich die Einordnung des Problems und die Bestimmung des weiteren Vorgehens primär aus einer dynamischen Aushandlung zwischen den beteiligten Personen ergibt.

Im Anschluss nutzt Carl die Gelegenheit zu einer kurzen Reflexion der Geschehnisse und versucht, Dirk die vorangegangene Interaktion sowie sein eigenes Handeln abstrahierend zu erläutern. Dabei bringt er zum Ausdruck, dass er sich in der Verantwortung sieht, die Stimmungs- und Bedürfnislage des aufgebotenen Personals aufzunehmen (im Sinne, dass er zu Beginn die «Temperatur messen» geht) und zugleich Verständnis zu schaffen bzw. Lösungen für logistische Herausforderungen zu finden (im Sinne, dass er die «Wogen glättet»). In diesem zweiten Teil der betrachteten Situation ist damit vordergründig die sprachliche Dimension der Situiertheit der dargestellten Tätigkeiten erkennbar, wobei Carl auf metaphorische Formulierungen zurückgreift, um sein Rollenverständnis und die Logik der Zusammenarbeit zu verbalisieren und Dirk zu vermitteln.

7.2.1.4 Coaching und die Situiertheit von Wissen in einer über Artefakte vermittelten Interaktion zwischen Praktizierenden

Nach der Durchführung des Assessment-Centers folgen administrative Abschlussarbeiten. Ein zentraler Bestandteil dieser ist es, die festgelegten Schlussresultate in internen Datenbanken zu erfassen und unterschiedliche Personen innerhalb der Verwaltungseinheit darüber zu informieren.

Die von den Praktizierenden gewählte Methode, um dieses Wissen zu aktivieren und Dirk in diesen Teil der Praktik-Textur einzuführen, ist eine Kombination aus Coaching (z. B. Rimser, 2017, S. 99) und Workplace Shadowing (z. B. Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 205; Pawlowsky, 2019, S. 257). Carl führt dabei bestimmte Tätigkeiten zunächst vor, die Dirk anschliessend unter Carls Aufsicht selbst ausführt. Die Vignette «Teilnahme Assessment-Center» gibt im Abschnitt «Abschlussarbeiten» einen Einblick in diese gemeinsame Nachbearbeitung. Sie zeigt, wie Carl und Dirk die Schlussresultate in einer internen Datenablage festhalten und relevante Personen darüber informieren. Carl unterstützt Dirk dabei, sich in der Interaktion mit den Artefakten zu orientieren, etwa indem er ihn durch den SharePoint navigiert, ihm die auf dem Bildschirm ersichtliche Excel-Tabelle erklärt oder ihm die Eintragung von Resultaten demonstriert. Das Verfassen der E-Mails geht wiederum von Carl aus, welcher seine Arbeitstätigkeiten für Dirk fortlaufend kommentiert und dabei erklärt, wieso diese von Bedeutung sind bzw. welche Konsequenz deren (Nicht-)Vornahme auslöst – womit Carl einen Aspekt der handlungsleitenden Logik der Praktik der «zentralen Selektion» verdeutlicht (vgl. Kapitel 5.3.3.2).

Wie schon in der Analyse der administrativen Vorbereitungstätigkeiten zeigt sich, dass sich die Handlungen von Carl und seinem Team stark an in der Vergangenheit erarbeiteten Artefakten orientieren. Insbesondere wirken die bestehende Excel-Datei sowie eine im Anschluss an ein früheres Assessment verfasste E-Mail als leitende Referenzen für das aktuelle Vorgehen. Entsprechend tritt auch hier die materielle Situiertheit der aufgeführten Tätigkeiten besonders hervor. Im Unterschied zur administrativen Vorbereitung stehen Carl und sein Team in der betrachteten Situation jedoch in einem asynchronen Austausch mit anderen Personen der Verwaltungseinheit. Diese warten auf die Bekanntgabe der Assessment-Resultate, um sie mit den in ihren Organisationseinheiten beschäftigten Bewerbenden besprechen zu können. Insofern verknüpfen die beschriebenen Abschlussarbeiten die Praktik der «zentralen Selektion» mit Praktiken der Personalentwicklung in unterschiedlichen Organisationseinheiten der Verwaltungseinheit. Die Excel-Datei bzw. das IT-System fungieren dabei als Grenzobjekt (Gherardi, 2019, S. 88–94), das verschiedene Gemeinschaften verbindet und die entsprechende Koordination ermöglicht. Mit anderen Worten wird in der dargestellten Situation neben der materiellen auch eine über Artefakte vermittelte, asynchrone interaktionale Situiertheit der ausgeführten Tätigkeiten sichtbar.

7.2.1.5 Zusammenhänge zwischen der Situiertheit von Wissen und der Methodenwahl zur Umsetzung des «Wissenstransfers»

Im Anschluss an Gherardi (2008, S. 521) werden die betrachteten Aktivitäten immer als in allen Dimensionen situiert verstanden – in Körpern, im physischen Kontext, in der Dynamik von Interaktionen sowie in der Sprache. Die Rekonstruktion der Arbeitspraktiken im Zuge der Einarbeitung einer Nachfolgeperson macht jedoch deutlich, dass diese Dimensionen je nach Situation unterschiedlich stark akzentuiert auftreten und damit auch unterschiedliche Zugänge zum Verstehen des Geschehens eröffnen. So sind die administrativen Vorbereitungen des Assessment-Centers stark an in der Vergangenheit erarbeiteten Artefakten ausgerichtet; die Bereitstellung der Infrastruktur beruht auf der ortsgebundenen Aktivierung

verkörperter Fähigkeiten; die Personalkoordination unmittelbar vor den Prüfungen ist vor allem durch direkte Interaktion zwischen den beteiligten Personen gekennzeichnet; und die administrativen Abschlussarbeiten sind geprägt durch die Arbeit mit Grenzobjekten, die eine asynchrone Interaktion zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Organisationseinheiten ermöglicht. Es wird argumentiert, dass die betrachtete Praxisgemeinschaft mit der Wahl und Kombination verschiedener Methoden auf diese unterschiedlich akzentuierten Formen der Situiertheit von Wissen reagieren kann. Die aus den dargestellten Episoden abgeleiteten Kombinationen zwischen Formen der Situiertheit des kollektiven Tuns einerseits und den gewählten Methoden(kombinationen) andererseits sind jedoch nicht als generalisierende Zusammenfassung sämtlicher in Shadowings beobachteter oder in Interviews berichteter Situationen zu verstehen. Sie dienen vielmehr der exemplarischen Veranschaulichung, dass Praktizierende unterschiedliche Methoden(kombinationen) einsetzen bzw. einsetzen können, um auf unterschiedlich akzentuiert situiertes Wissen einzugehen und es für Nachfolgepersonen zugänglich zu machen. Abbildung 16 illustriert diesen Gedanken grafisch mithilfe der zuvor beschriebenen Episoden[42] entlang der Praktik der «zentralen Selektion».



Abbildung 16: Umsetzung des «Wissenstransfers» entlang der Praktik «zentrale Selektion»

7.2.2 Zooming-Out: Die dominierend-gestaltende Position der ausscheidenden Person

Im Anschluss an die Diskussion zur Situiertheit von Wissen und der damit verbundenen Methodenwahl rückt nachfolgend eine weitere, eng damit verschränkte Dimension der Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen in den Fokus – die Positionsverteilung zwischen den Praktizierenden. Diese ist aus praxistheoretischer Perspektive

[42] Die grün dargestellten Wolken beziehen sich auf die zuvor beschriebenen, vom Autor miterlebten und selektiv ausgewählten Episoden. Zu ergänzen ist, dass die mit der «Bereitstellung der Infrastruktur» und der «Koordination von Personal und Teilnehmenden» verbundenen Arbeitstätigkeiten auch in bilateralen Übergabegesprächen thematisiert wurden (vgl. die vorangegangenen Ausführungen sowie Kapitel 5). Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind diese zusätzlichen Bezüge in der Abbildung nicht ausgewiesen.

besonders relevant, weil die mit Wissensmanagement bei Personalabgängen verbundenen Aktivitäten nicht als neutraler Transfer eines handelbaren Gutes verstanden werden: Vielmehr weist die Praktik des «Wissenstransfers» den beteiligten Praktiker:innen im Zeitverlauf unterschiedliche Positionen zu und stattet sie damit mit einem jeweils unterschiedlichen Ausmass an Gestaltungsmöglichkeiten im kollektiv-wissenden Handeln aus (Nicolini, 2012, S. 81). Konkret eröffnen sich für ausscheidende bzw. verbleibende Personen unterschiedliche Spielräume, gegenüber der Nachfolgeperson bestimmte Aspekte der jeweiligen Arbeitspraktiken stärker oder schwächer zu thematisieren und die damit verbundenen affektiven, ästhetischen und ethischen Bindungen und Urteile (Gherardi, 2019, S. 148–149) entsprechend zu akzentuieren.

Die vorangegangenen Analysen der Praktik des «Wissenstransfers» und der daraus hervorgehenden Veränderungsdynamiken verweisen an mehreren Stellen auf eine dominierend-gestaltende Position der ausscheidenden Person, der eine oft passiv-rezeptive Position der Nachfolgeperson gegenübersteht. Die Passivität der Nachfolgeperson zeigt sich etwa in der Planung des Wissenstransfers, die von der ausscheidenden Person ausgeht und im Grundsatz bereits vor dem ersten Treffen mit der Nachfolgeperson erfolgt (vgl. Kapitel 5.2). Der rezeptive Charakter wird deutlich in der methodischen Schwerpunktsetzung, wobei übergreifend wenige Formate genutzt werden, die der Nachfolgeperson eine aktive Mitwirkung zuweisen. Stattdessen liegt der Fokus primär auf bilateralen Übergabegesprächen, in denen die ausscheidende Person zentrale Arbeitsinhalte erläutert. Zwar kommt es dabei zu Nachfragen und Klärungen, im Kern hört die Nachfolgeperson jedoch zu und macht sich Notizen (vgl. Kapitel 5.3). Nachfolgend wird diskutiert, weshalb die Praktik des «Wissenstransfers» primär die ausscheidende und die nachfolgende Person rekrutiert (Shove et al., 2012, Kapitel 4) und dabei häufig erstere in eine gestaltende Position bringt. Die Diskussion erfolgt mit Blick auf die geringe Beteiligung von Führungspersonen der ausscheidenden Person (Kapitel 7.2.2.1) und eine mögliche Teilnahme von Mitarbeitenden dieser (Kapitel 7.2.2.2), bevor abschliessend mit der Praktik des «Wissenstransfers» verbundene Verständnisse (Kapitel 7.2.2.3) und aus deren Hervorbringung resultierende Auswirkungen diskutiert werden (Kapitel 7.2.2.4).

7.2.2.1 Die absegnende Position von Führungskräften

In der aufgearbeiteten Literatur wird Führungskräften eine aktive Rolle im Wissensmanagement bei Personalabgängen zugeschrieben, insbesondere in Bezug auf dessen Planung und Vorbereitung sowie hinsichtlich der damit verbundenen Reflexion und Weiterentwicklung (z. B. Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 151; Schorta, 2020a, S. 118–124). Als zentraler Erfolgsfaktor des Wissensmanagements bedarf es einer Beteiligung der Führungskräfte sowohl hinsichtlich Governance und Ressourcenbereitstellung (Jackson, 2010, S. 925) als auch mit Blick auf die aktive Mitwirkung direktvorgesetzter Führungspersonen (potenziell) ausscheidender Schlüsselpersonen (Burmeister & Deller, 2016, S. 97), wobei Wissensmanagement als Teil der Unternehmenskultur und Führungsaufgabe zu verstehen und vorzuleben ist, ohne die Eigeninitiative und erforderlichen Handlungsspielräume der beteiligten Mitarbeitenden einzuschränken (Bethune, 2018, S. 93; Biron et al., 2023, S. 627–628;

Johnson Dolo, 2023, S. 174–176; McNichols, 2008, S. 162–164; Schorta, 2020b, S. 102; Xu et al., 2025, S. 7) (vgl. Kapitel 2.2.6).

In den analysierten Funktionsübergaben zeigt sich jedoch ein abweichendes Bild: Die Führungskräfte werden von den ausscheidenden Personen nur begrenzt in die Gestaltung der Funktionsübergabe einbezogen und bringen sich selbst ebenfalls kaum aktiv ein – über alle Phasen der Praktik des «Wissenstransfers» hinweg (vgl. Kapitel 5 i. V. m. Kapitel 6.). Darauf angesprochen berichten Arne, Carl, Bill und Dirk an unterschiedlichen Stellen, dass sie diese «aussenstehende» Position der Führungspersonen in ähnlicher Weise auch bei ihren früheren Funktionsübergaben wahrgenommen haben. Zur Begründung dieser Beobachtung können unterschiedliche Erklärungsansätze herangezogen werden.

Ein möglicher Grund liegt im Vorhandensein eines (mindestens aus der Perspektive der betroffenen Führungspersonen) als Missstand empfundenen, mit der ausscheidenden Person in Verbindung stehenden Teil des kollektiven Tuns. Die Aufarbeitung der Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* (vgl. Kapitel 6.2) beschreibt, dass Führungskräfte in diesen Situationen dazu tendieren, die davon betroffenen Arbeitstätigkeiten ausscheidender Personen im Rahmen der Funktionsübergabe nicht zu thematisieren. Gegenteilig warten sie eine von der ausscheidenden Person gestaltete Einarbeitung der Nachfolgeperson ab, um nach erfolgtem Stellenantritt der Nachfolgeperson die als suboptimal wahrgenommenen Zustände zum Gegenstand einer gemeinsamen Reflexion zu machen (vgl. Kapitel 6.2.1). In dieser Argumentationslinie lassen sich die Führungskräfte von der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben nicht rekrutieren, da das Ansprechen von Missständen gegenüber der ausscheidenden Person als (a) konfliktbeladen; (b) nicht wertschätzend; und/oder (c) voreilig im Sinne von uninformiert angesehen wird. So hat sich beispielsweise in der Funktionsübergabe von Arne an Bill gezeigt, dass sich Hedi – einerseits aufgrund von erwarteten Konflikten zwischen ihr und Arne und andererseits, um letzterem einen wertschätzenden Übertritt in die Pensionierung zu ermöglichen – nur zu Beginn und zurückhaltend in die Übergabe von Arne und Bill eingebracht hat, um erwünschte Veränderungen innerhalb des Arbeitsteams erst nach dem Stellenantritt von Bill zu initiieren (vgl. Kapitel 6.2.2).

Ein zweiter Erklärungsansatz liegt in einer mangelnden Bedeutungszuschreibung einer aktiven Beteiligung von Führungskräften an der Praktik des Wissenstransfers bei Funktionsübergaben im Vergleich zu anderen Verpflichtungen, welchen die Führungskräfte nachkommen. Rückblickend auf vergangene Funktionsübergaben erklärt etwa Dirk: «[Die Führungskräfte] sind froh, wenn alles läuft wie bisher… Sie haben ja auch einen vollen Terminkalender, entsprechend unterstützen sie wenig. Es soll weitergehen wie gewohnt, ohne dass sie darin Zeit investieren müssen». Eine teilweise tiefe Priorisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen durch die beteiligten Führungskräfte wird auch in Gesprächen mit Fachpersonen vermutet, beispielsweise: «[…] jetzt ist wirklich fünf vor zwölf, wir haben es erkannt und müssten das Tagesgeschäft etwas beiseitelegen und uns den Themen widmen – und das machen wir nach meinem persönlichen Empfinden zu wenig» (FP 8). In dieser Argumentationslinie sehen die von einem Personalabgang betroffenen Führungskräfte – und zu einem gewissen Grad auch andere Personen im Umfeld der ausscheidenden und

übernehmenden Person – ihre Ressourcen besser in anderen Arbeitstätigkeiten investiert, als sich in die Planung, Steuerung, Unterstützung und/oder Erfolgsüberprüfung von Aktivitäten des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben einzubringen. Anders formuliert gelingt es der Praktik des «Wissenstransfers» aufgrund ihrer *Konkurrenz zu anderen Arbeitspraktiken* (Shove et al., 2012, S. 88–90) nur begrenzt, Führungspersonen zu rekrutieren und nachhaltig einzubinden.

Ein dritter Erklärungsansatz einer tiefen Beteiligung von Führungskräften an der Praktik des «Wissenstransfers» liegt im sich entfaltenden Berufs- und Beziehungsverständnis der an den Funktionsübergaben beteiligten Personen. Im Rahmen der miterlebten Funktionsübergaben wurde dieses als dahingehend wahrgenommen, dass vorgesetzte Personen von ihren Unterstellten zu entlasten sind, indem letztere Herausforderungen selbständig lösen. Die Vorgesetzten sind in diesem Sinne zwar durch die übergebende Person über die laufende Funktionsübergabe zu informieren, jedoch darüber hinaus nicht einzubeziehen, da sich deren aktive Einbringung als eine unerwünschte (zusätzliche) Arbeitsbelastung auswirken könnte. Konkret sichtbar wird dieses Verständnis unter anderem in der Vignette *Position der Führungspersonen*, als Carl an Dirk die Aufforderung richtet: «Du bist wichtig für ihn, du musst ihm helfen» (vgl. Kapitel 5.2.2). Darauf angesprochen führt Bill mit Blick auf die laufende Funktionsübergabe zwischen Arne und ihm – wie auch der gleichzeitig stattfindenden Funktionsübergabe zwischen ihm und seiner Nachfolgeperson – expliziter wie folgt aus: «Wir sind es uns gewohnt, Sachen selbst zu erarbeiten, uns damit auseinanderzusetzen, auf Probleme Lösungen zu finden […] sodass es den Chef, böse gesagt, gar nicht braucht» (Bill). In dieser Argumentationslinie erschwert das sich *während der Funktionsübergabe entfaltende Berufs- und Beziehungsverständnis*, dass Führungspersonen von der Praktik des «Wissenstransfers» rekrutiert werden.

Abschliessend ist viertens zu berücksichtigen, dass die Möglichkeiten einer Einflussnahme der Führungspersonen sowie auch deren Einbeziehung durch die Mitarbeitenden durch das Ausmass des Verständnisses der Führungspersonen über die vom Personalabgang betroffenen Arbeitspraktiken begrenzt sein können. Diese Einschränkung ist besonders bei Führungskräften mit Monopolberuf zu erwarten, welche infolge eigener Stellenwechsel selbst noch über wenig Einblick und/oder Arbeitserfahrung in den Arbeitspraktiken verfügen, die (in Teilen) Gegenstand von laufenden Funktionsübergaben ihrer Mitarbeitenden sind. Diesbezüglich wird gerade in den Gesprächen mit Führungspersonen dieser Mitarbeitendengruppe an unterschiedlichen Stellen eine Erleichterung darüber spürbar, dass die bisherigen Rotationszeiten verlängert werden. Beispielhaft steht die folgende Aussage aus dem zweiten Gesprächsteil eines ITTD: «[…] Funktionen, auf denen man eine gewisse Verantwortung trägt, hat man […] nach 2 bis 2.5 Jahren […] mehr oder weniger im Griff, [aber] heute gibt es fast keine Möglichkeiten, die Funktion weiterzuentwickeln […] – wenn man damit beginnt, muss man wechseln» (ITTD 5). Daran anknüpfend ist davon auszugehen, dass gerade Führungskräfte in höheren Hierarchiestufen mindestens so viel Arbeitserfahrung benötigen, um sich in die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen im Arbeitskontext der ihnen unterstellten Mitarbeitenden einzubringen.

Sodann wird ein mangelndes Verständnis über die Arbeitspraktiken in der miterlebten Funktionsübergabe von Carl und Dirk als ein wesentlicher Grund angesehen, dass deren Führungsperson (Kuno) in der Entfaltung der Praktik des Wissenstransfers wenig präsent war[43]. Auf die Position von Kuno und insbesondere auf die im Raum stehenden Zielvorgaben angesprochen erklärt Dirk mit Blick auf den Betrieb und die Weiterentwicklung des IT-Systems:

> Das Team hier… Jeder macht seinen Job und du hast nicht gross eine Ahnung, was die anderen machen. […]. Am Morgen kommst du um halb 7 her, kannst um 6 nach Hause und wenn du willst, hast du niemanden gesehen. Deshalb ist es für sie [die Führungspersonen] schon wichtig, dass der Neue wirklich 100 % alles versteht. Beim [IT-System] muss ich sie nichts fragen gehen. Sie können das ein bisschen anwenden, aber das ist alles. […]. Du bist meistens der Einzige, der den Job macht. […] bei uns ist es: der macht das, der macht das, der macht das. Da bist du einfach der Spezialist. (Dirk)

In seinen Ausführungen beschreibt Dirk sein neues Arbeitsumfeld als durch eine starke Arbeitsteilung und Spezialisierung charakterisiert, wobei seine vorgesetzten Personen das von ihm betreute IT-System kennen und anwenden können, jedoch in die von ihm verantwortete Wartung und Weiterentwicklung nicht involviert sind. Insofern scheint es nachvollziehbar, dass sich Kuno primär über die Vorgabe einer pauschalen, wenig konkreten Zielvorgabe in die Funktionsübergabe einbringt: Einerseits ist er darauf angewiesen, dass Carl die Einarbeitung von Dirk sicherstellt – da dies im Arbeitsteam sonst niemand übernehmen könnte – und andererseits scheint sein Einblick in die von Carl verantworteten Aufgabenbereiche zu oberflächlich, als dass er sich in deren Ausgestaltung informiert einbringen könnte. Beispielsweise scheint es ohne das von Carl und Dirk vermehrt betonte Verständnis über die Bedürfnisse unterschiedlicher Nutzerinnen und Nutzer und den damit einhergehenden Austausch innerhalb der Verwaltungseinheit anspruchsvoll, die laufenden Projekte zur Weiterentwicklung des IT-Systems mit der Partnerfirma inhaltlich mitzugestalten (vgl. Kapitel 5.3.1.4 i. V. m. Kapitel 6.5.2).

In dieser abschliessenden vierten Argumentationslinie lässt sich die geringe Beteiligung von Führungskräften an der Praktik des «Wissenstransfers» zusammenfassend darauf zurückführen, dass die betroffenen Führungskräfte kein hinreichendes Verständnis jener Arbeitspraktiken besitzen, die Gegenstand der laufenden Funktionsübergabe sind. Dies akzentuiert sich bei Führungskräften mit Monopolberuf, insbesondere wenn diese noch selbst dabei sind, sich in einem neuen Arbeitskontext einzufinden. Anders formuliert können Führungskräfte zwar grundsätzlich von der Praktik des «Wissenstransfers» rekrutiert werden; aufgrund ihres begrenzten Verständnisses für die Arbeitspraxis der ausscheidenden Personen kommt ihnen jedoch eine *periphere Position* zu (Alkemeyer & Buschmann, 2017, S. 14;

[43] Konkret hat Kuno im Rahmen der Planung und Vorbereitung des anstehenden «Wissenstransfers» Carl im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarung dazu angehalten, die «Übergabe des Pflichtenhefts an seinen Nachfolger sicherzustellen» – was schriftlich nicht weiter spezifiziert, jedoch mündlich um die Erwartung ergänzt wurde, dass «alles funktioniert wie bisher» und dass Carl und Dirk «an alles denken». Während der laufenden Übergabe hat Kuno bei Carl zudem regelmässig nachgefragt, ob Fortschritte bei dieser Zielerreichung erkennbar seien, was Carl wiederum ein gewisses Unbehagen bereitet hat. Darüber hinaus waren weder eine aktive Einflussnahme seitens von Kuno noch Initiativen hinsichtlich dessen Integration durch Carl oder Dirk in die sich entfaltende Praktik erlebbar (vgl. Kapitel 5.2.2).

Lave & Wenger, 1991, S. 29; Nicolini, 2012, S. 81), die eine aktive Ausgestaltung und Mitwirkung der Funktionsübergabe nur eingeschränkt ermöglicht.

7.2.2.2 Die möglicherweise kontextualisierende Position von Mitarbeitenden

Im Folgenden wird die Position der Mitarbeitenden aus dem Team der ausscheidenden Person thematisiert. Gemeint sind damit sowohl ihr unterstellte Personen, Kolleg:innen auf gleicher Hierarchiestufe als auch deren jeweils unterstellte Mitarbeitende innerhalb derselben Organisationseinheit. Zwar stellen Übergabegespräche mit Partner:innen Momente dar, in denen Drittpersonen – ausserhalb der dyadischen Konstellation – aktiv einbezogen werden, doch richtet sich diese Einbindung vorrangig auf Personen aus anderen Organisationseinheiten (Kapitel 5.3.2.1 zeigt auf, wie bzw. nach welchen Kriterien die Praktik des «Wissenstransfers» solche Personen rekrutiert). Die Mitarbeitenden im Arbeitsteam der ausscheidenden Person sind indes zwar ein häufiges Thema in bilateralen Übergabegesprächen, werden jedoch in den analysierten Funktionsübergaben – wenn überhaupt – punktuell und/oder informell einbezogen (z. B. Kapitel 5.3.1.3).

Im Unterschied zu den Führungskräften merken die betroffenen Mitarbeitenden in der Aufarbeitung der miterlebten Funktionsübergaben an, dass sie sich insgesamt eine stärkere Integration in diese hätten vorstellen können. Der nachfolgende Auszug aus der Nachbesprechung mit Gerd und Finn gibt einen Einblick in bestimmte Herausforderungen, welche die beiden Mitarbeitenden nach dem Stellenantritt von Bill wahrgenommen haben – und ihrer Ansicht nach auf eine zu tiefe Integration von ihnen in die Funktionsübergabe von Arne an Bill zurückzuführen sind.

Gerd: Es ging da mehr um die ganze Palette von mir. Webseite, Fotos, Grafiken, etc. Dort wäre es nicht schlecht gewesen, zu zeigen, was überhaupt meine Möglichkeiten sind, die ich in Zukunft anbieten kann. […]. Es gibt zum Beispiel Fotos, die wir seit Jahren erneuern wollen. Aber das braucht immer eine gewisse Vorlaufszeit. Hätte man bereits vorab kommuniziert, was die Möglichkeiten sind, gäbe es keine Pausen. Jetzt sind wir so in einer Pause drin, und dann kommt alles miteinander. […]. Arne hat meist das fertige Produkt gesehen, Bill dann auch, aber dahinter gibt es ganz viele Möglichkeiten. […].

Finn: Und das ist eine grosse Schwierigkeit. Wir haben die Möglichkeiten oder das, was wir machen, gar nicht aufgezeigt. Und durch das haben wir den ganzen Aufwand jetzt nochmals, indem man nochmal alles erklärt und nochmals schauen geht.

Gerd: Ja. Bill ist voll gestartet, mit dem Wissen, das er hatte. Ein Rundumwissen hätte ihm geholfen. Einfach das mitzunehmen…

Finn: Er hat dann ein paar Mal den Kopf angeschlagen. Wir mussten sagen: ‘Das geht nicht, das können wir nicht umsetzen’. Der Workload ist zu hoch. […]

Gerd: Nicht schlecht gemeint. Er konnte es einfach nicht wissen. […]

Interview-Auszug, zum Einbezug von Mitarbeitenden

Der geschilderte Austausch dreht sich um die Neugestaltung von Werbebildern, auf denen Mitarbeitende der Verwaltungseinheit abgebildet sind. Im Rahmen von bilateralen Übergabegesprächen haben sich Arne und Bill die Bilder angesehen und über deren Neugestaltung gesprochen[44]. Wie Bill seine Stelle antrat, hat er die Überarbeitung der Bilder vorangetrieben. Damit verbunden thematisieren Gerd und Finn vordergründig die Problematik, dass Bill nicht bewusst war, wie arbeitsaufwändig und langwierig eine Neugestaltung der Bilder ist. Konkret sei ihre Arbeitsbelastung hoch und in dem vom Bill intendierten Vorgehen zur Erneuerung der Bilder seien nötige «Vorlaufszeiten» nicht ausreichend berücksichtigt worden. Da Arne primär das «fertige Produkt» gesehen habe sei Bill im Rahmen der Funktionsübergabe nicht über die «Möglichkeiten» der unterschiedlichen Mitarbeitenden in ihrem Team informiert worden. Die Weitergabe dieser Informationen nach erfolgtem Stellenantritt von Bill erachten Gerd und Finn als nicht ressourceneffizient, da Bill darauf basierend seine Planung zur Neugestaltung der Bilder überarbeiten musste, wodurch eine «Pause» entstand.

Der begrenzt bis tief ausfallende Einbezug von Mitarbeitenden aus dem Arbeitsteam der ausscheidenden Personen ist aus Sicht der Literatur des organisationalen Wissensmanagements nachvollziehbar: Mit einem Fokus auf die ausscheidende Person wird die Beteiligung von Mitarbeitenden in der aufgearbeiteten Literatur wenig ausgeleuchtet (vgl. Kapitel 2.2). Den Ausführungen von Gerd und Finn folgend kann ein gezielter Beizug von Mitarbeitenden aus dem Arbeitskontext der ausscheidenden Person jedoch hilfreich sein, um die zwischen der ausscheidenden und nachfolgenden Person thematisierten Inhalte aus unterschiedlichen Perspektiven zu kontextualisieren (Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 141–142). Die Aufarbeitung der miterlebten Funktionsübergaben verdeutlicht, dass solch ein punktueller Beizug von Mitarbeitenden in die Funktionsübergaben insbesondere dann sinnvoll ist, wenn das Wissensmanagement bei Personalabgängen über Methoden umgesetzt wird, die Nachfolgepersonen nur begrenzt aktiv in die zu übernehmenden Arbeitstätigkeiten einbinden (z. B. bei einer Konzentration auf bilaterale Übergabegespräche). Andernfalls besteht die Gefahr, dass zwischen den Praktiken des Wissensmanagements und den betroffenen Arbeitspraktiken keine ausreichende Verbindung hergestellt werden kann – ein Gedanke, der in den nachfolgenden Diskussionspunkten vertieft wird (vgl. Kapitel 7.3.4 i. V. m. Kapitel 7.4.4): Bei einer vorwiegend aus der Perspektive der ausscheidenden Person erfolgenden Darstellung von Arbeitstätigkeiten ist es für die Nachfolgeperson schwierig, die Positionen anderer Praktizierenden – und damit einhergehende Möglichkeiten und Ressourcen – sowie übergreifende Abhängigkeiten und Zusammenhänge innerhalb der thematisierten Praktik-Textur einzuschätzen und in der eigenen Arbeitsvorbereitung zu berücksichtigen.

7.2.2.3 Mit «Wissenstransfer» verbundene Verständnisse

Auf Grundlage der bisherigen Analyse und Diskussion lässt sich das im Untersuchungskontext wirksame Verständnis[45] von «Wissenstransfer» wie folgt zusammenfassen: *Transfer* bezeichnet einen weitgehend einseitig gerichteten Vorgang zwischen der ausscheidenden

[44] Hinsichtlich der Neugestaltung fand kein Coaching statt, wie es Arne und Bill im Zuge der Übernahme anderer Arbeitstätigkeiten durchführten.
[45] Hier vordergründig als eine Art des interpretativen Verstehens gefasst (vgl. Kapitel 3.1.1.2)

und nachfolgenden Person, wobei die Ausgestaltung des Wissensmanagements ausgehend von ersterer erfolgt und sich an zweitere richtet. Ziel dieses Transfers ist es, aus der Perspektive der ausscheidenden Person als relevant erachtetes – und ihr zugeschriebenes bzw. von ihr «besessenes» – Wissen weiterzugeben. Die dazu unternommenen Aktivitäten der Umsetzung folgen weitgehend einem Transmissionsmodell, wobei die ausscheidende Person erzählt, erklärt und vorzeigt, während ihre Nachfolge zuhört, beobachtet, dokumentiert und verarbeitet.

Das Verständnis von *Wissen* erweist sich dabei als ambivalent. Einerseits wird in Gesprächen zum Ausdruck gebracht, dass sich Wissen zu einem Grossteil nicht ohne Weiteres von einer Person auf die nächste übertragen lässt, sondern kontextgebunden ist. Andererseits wird in der praktischen Umsetzung des Wissensmanagements häufig entlang eines sozialkognitiv geprägten Wissensbegriffs gehandelt. Dies spiegelt sich insbesondere in den von den Praktizierenden beschriebenen und eingesetzten Methoden zur Umsetzung des «Wissenstransfers»: Das dominierende Format bilateraler Übergabegespräche ermöglicht und stabilisiert die oben beschriebene, asymmetrische Positionsverteilung. Soziale Aushandlungen, gemeinsames Explorieren oder Erarbeiten – wie es für Methoden wie Doppelbesetzungen oder Tandem-Systeme charakteristisch wäre (vgl. Kapitel 2.2.4) – finden in der im Forschungsfeld beobachteten Umsetzung des «Wissenstransfers» hingegen kaum Eingang (vgl. Kapitel 5). Vielmehr verdeutlicht die Analyse der Veränderungsdynamiken, dass für derartige Auseinandersetzungen mit den zu übernehmenden Arbeitsinhalten und -tätigkeiten oft erst nach der formellen Stellenübernahme Raum entsteht (vgl. Kapitel 6.2 i. V. m. Kapitel 6.5). Vor diesem Hintergrund stehen in der Umsetzung der Praktik des «Wissenstransfers» primär mehr oder weniger strukturierte Wissensinhalte im Zentrum, die sich über geeignete Austauschformate externalisieren und im Sinne einer Vermittlung kommunikativ übertragen lassen.

Dieses wiederholt hervorgebrachte Verständnis von «Wissenstransfer» ist im Untersuchungskontext mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen verbunden. Einerseits ist die gleichzeitige Entfaltung unterschiedlicher organisationaler Praktiken zu berücksichtigen, die um die verfügbare Zeit und Aufmerksamkeit von Praktizierenden konkurrieren (Shove et al., 2012, S. 88–90). Vordergründig ist diesbezüglich die Ausgestaltung des Rotationssystems prägend: Es zwingt rotierenden Mitarbeitenden eine Dreifachbelastung auf, indem sie bei unverändertem Tagesgeschäft gleichzeitig ihre Funktion übergeben und eine neue übernehmen müssen. Zugleich sieht das Rotationssystem keine Überlappungszeiten zwischen Funktionswechseln vor. Entsprechend treten nachfolgende Personen ihre Stelle in der Regel zu einem Stichtag an, an dem ausscheidende Personen ihrerseits zeitgleich an einen neuen Arbeitsort wechseln. Exemplarisch zeigt sich diese Belastung in der Funktionsübergabe von Carl an Dirk. Letzterer war in seinem bisherigen Arbeitskontext aus unterschiedlichen Gründen stark in verschiedene Praktiken involviert, was seine aktive Teilnahme an der Funktionsübergabe erschwerte. Vor dem Hintergrund begrenzter Zeitressourcen entscheiden sich die Praktizierenden daher für bilaterale Treffen, die (a) einfacher plan- und durchführbar sowie (b) weniger zeitaufwändig erscheinen, weil sie von der ausscheidenden Person vorbereitet und gesteuert werden (vgl. Kapitel 5.2 i. V. m. Kapitel 5.3.1). Im Unterschied

dazu erweisen sich etwa Coaching-Formate aufwändiger in der Planung und Durchführung, da die Bearbeitung bestimmter Themen häufig mehrere Sitzungen umfasst, deren Inhalte und Dauer im Voraus nur bedingt bestimmbar sind: An unterschiedlichen Stellen wird im Untersuchungskontext eine kulturelle Rahmung von «Wissenstransfer» deutlich, in der die damit verbundenen Tätigkeiten weniger als selbstverständlicher, in die laufende Arbeit integrierter Bestandteil, sondern vielmehr als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden (z. B. Kapitel 5.3.4).

Andererseits lässt sich das skizzierte Verständnis von «Wissenstransfer» als Reproduktion im Untersuchungskontext wirksamer Hierarchieverständnisse deuten. Die ausscheidende Person wird dabei als zentrale Wissensträgerin und Expertin positioniert, der die Hoheit über die Bestimmung von Themen, Methoden oder dabei beteiligten Personen zukommt. Entscheidend für die Ausgestaltung des Wissensmanagements ist entsprechend «ihr» Wissen sowie ihre Einschätzung dessen, was für die nachfolgende Person relevant ist. Exemplarisch hierfür steht die folgende Definition von «Wissenstransfer» durch eine Fachperson:

> Wissenstransfer muss definiert werden von der Person, die geht, die sagt, ich habe Wissen, das nicht für alle zugänglich oder bekannt ist, das ich weitergeben muss, damit die Prozesse in der gleichen Qualität weitergehen, wie als ich noch da war. (FP 6)

Schliesslich verweisen die Analysen der Praktik des «Wissenstransfers» und der daraus hervorgehenden Veränderungsdynamiken auf eine gewisse «Isoliertheit»: Es bestehen wenige bis keine gefestigten Anbindungen an andere Praktiken innerhalb der Verwaltungseinheit (vgl. Kapitel 5.5), die auf das situativ hervorgebrachte Verständnis von «Wissenstransfer» einwirken könnten. Damit wird zugleich begünstigt, dass ein auf die ausscheidende Person fokussiertes Verständnis von «Wissenstransfer» immer wieder neu hervorgebracht und stabilisiert wird. Diese Zusammenhänge werden in den nachfolgenden Diskussionspunkten vertieft (insb. Kapitel 7.3).

7.2.2.4 Auswirkungen der Positionsverteilung

Abschliessend wird an dieser Stelle diskutiert, welche Auswirkungen die situative Hervorbringung der zuvor geschilderten Verständnisse und der damit einhergehenden Positionsverteilung auf die an den Funktionsübergaben beteiligten Personen und auf die übergreifende Ausgestaltung der Praktik des «Wissenstransfers» haben kann.

7.2.2.4.1 Auswirkungen auf die beteiligten Personen

Ein aus den Analysen direkt erfahrbarer Effekt besteht in einer gewissen «Abschottung» der ausscheidenden und nachfolgenden Person, welche die Funktionsübergabe inhaltlich eigenständig sicherstellen. In den miterlebten Übergaben konnte diese Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit mit unterschiedlichen Gefühlslagen der betroffenen Personen in Verbindung gebracht werden. Vordergründig berichten Arne, Carl, Bill und Dirk, dass sie die ihnen zukommende Verantwortung und die damit einhergehende *Gestaltungsfreiheit* schätzen. Ferner sei dies grundsätzlich nötig, denn die Individualität der jeweiligen

Arbeitskontexte erfordere entsprechende Handlungsfreiräume. Davon zeugt beispielsweise die nachfolgende Aussage von Carl, welche dieser als Antwort auf die Frage formulierte, ob er sich während der laufenden Übergabe mehr Unterstützungsmöglichkeiten gewünscht hätte:

> Das hätte ich mir schon gewünscht. Aber ich weiss nicht, ob das überhaupt möglich ist. Die Rollen sind so verschieden, da gibt es keinen Standardprozess, wie bei einem Eintritt. Es ist speziell, gewisse Vorkenntnisse sind schon da. Ich weiss nicht, ob man das in einen Leitfaden packen könnte. Aber wenn es das gäbe, dass man sagen könnte 'denk an das und das und das…'. Ich habe es ja dann gemacht, aber vorhanden war nichts. Also wenn man das machen könnte, wäre das schon gut. Im Prinzip müsste der aktuelle Funktionsträger alles laufend festhalten, dass man bei der Übergabe wie eine Checkliste hat. Das wäre sehr hilfreich. Ich musste selbst beurteilen, was ich wann zu welchem Zeitpunkt mache, und welche Abhängigkeiten es gibt. Und das kann nicht von extern kommen. Das muss jemand machen, der in der Rolle ist, weil man die Abhängigkeiten fast nicht erklären kann. Bei einer Funktionsübergabe denke ich, ist es auf allen Stufen anders. Auch der Fortschritt der laufenden Geschäfte ist anders. […]. Bei uns war es so, 'schaut selbst, organisiert euch'. Das ist auch schön, wenn du nicht vorgeschrieben bekommst 'dann musst du das machen, an dem Tag das'. Das wäre viel einengender. (Carl)

Ähnlich äusserte sich Arne im Rahmen einer Shadowing-Nachbesprechung. Basierend auf den miterlebten Funktionsübergaben steht dennoch die Vermutung im Raum, dass eine schwache Mobilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden durch die Praktik des «Wissenstransfers» bei den ausscheidenden Personen negative Emotionen auslösen kann. Konkret birgt diese Konstellation das Risiko, dass sich ausscheidende Personen als «Wissensträger:in» *nicht ausreichend anerkannt* fühlen. In den miterlebten Funktionsübergaben hat sich dies speziell bei Arne gezeigt, welcher anlässlich einer Besprechung zwischen ihm und Bill beschrieb, dass er die «Schlussphase» als «respektlos» empfindet, als «ohne Wertschätzung». Der «Erfahrungsteil» spiele keine Rolle, obwohl es innerhalb seines Arbeitsteams an einem aus seiner Sicht fundierten (für ein zielgerichtetes Personalmarketing notwendiges) Verständnis der Mitarbeitendengruppe A fehle. Damit bringt Arne zwischen den Zeilen zum Ausdruck, dass er sich im Vorfeld seiner Pensionierung einen engeren Austausch mit seinem Arbeitsteam erhofft hätte – dass in anderen Worten die Praktik des «Wissenstransfers» bei seiner Funktionsübergabe nicht nur als eine bilaterale Angelegenheit zwischen ihm und Bill verstanden und gelebt worden wäre. Es ist denkbar, dass sich eine solche Gefühlslage stärker in Funktionsübergaben bei Personalabgängen infolge von Pensionierungen akzentuiert. In Pension tretende Mitarbeitende sehen sich in unterschiedlicher Hinsicht mit einer anderen Ausgangslage konfrontiert als jene, die ihre Funktion aufgrund einer regelmässigen Rotation wechseln: Unter anderem sind sie einerseits nicht gleichzeitig mit einer Stellenübernahme konfrontiert und andererseits geht bei ihnen mit der Funktionsübergabe ein Übergang in eine neue Lebensphase einher (vgl. Kapitel 5.3.4.2 i. V. m. Kapitel 5.4.2).

Eine weitere Auswirkung der hervorgebrachten Verständnisse von «Wissenstransfer» und der damit einhergehenden Positionsverteilung kann in einem *Gefühl der Überforderung*

liegen. In den miterlebten Übergaben wurde dies insbesondere aus Sicht der übernehmenden Personen spürbar. Thematisiert in der Funktionsübergabe von Carl und Dirk, erwähnten diese insbesondere die Wichtigkeit von designierten Austauschformaten, in welchen sie von anderen Verpflichtungen entbunden sind (vgl. Kapitel 5.3.4.2). Insofern liegt mit Blick auf die übergebenden Personen die Vermutung nahe, dass diese in ähnlicher Weise von einem Überforderungsempfinden ergriffen werden können. Diese These wird durch eine Aussage von Carl gestärkt, in welcher er im Rahmen der abschliessenden Reflexion der Funktionsübergabe über die Arbeit mit seinem «Drehbuch» spricht:

> Das war auch eine gute Lehre für mich zu sehen, was ich im Kopf habe und was nirgends aufgeschrieben ist. Das zu dokumentieren, das liegt im Alltag einfach fast nicht drin. […]. Das wurde mir erst in diesem letzten Jahr bewusst, was es heisst. Und es ist nicht ohne: Wie mache ich das? Wie strukturiere ich es? Wie viel Zeit nehme ich mir? Wo lege ich das ab? Das ist nicht nur bei uns ein Problem, denke ich, sondern weitverbreitet. (Carl)

In der Reflexion seines Vorgehens zur Erstellung und Verwendung des «Drehbuchs» weist Carl auf die diesbezüglichen Grenzen seiner Möglichkeiten hin. Gerade in den von ihm aufgeworfenen Fragen wird explizit, was von den ausscheidenden Mitarbeitenden im Rahmen von Funktionsübergaben gefordert wird: Nicht nur sollen sie ihr Tagesgeschäft weiterführen und sich selbst in einen neuen Arbeitskontext einfinden, sondern daneben auch eine teilweise fachfremde Person in den laufenden Betrieb integrieren – wobei es ihnen obliegt, die Themen zu definieren, Inhalte zu strukturieren, Formate und Zeiträume festzulegen, Materialien aufzubereiten, sowie schliesslich die Lerninhalte zu vermitteln und eine Erfolgskontrolle sicherzustellen. Insofern die Führungskräfte von ausscheidenden Personen in die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben einbezogen werden, stehen sie vor einer vergleichbaren Ausgangslage. Der bisherigen Argumentation folgend könnten auch sie sich mit der Ausgestaltung des Wissensmanagements überfordert fühlen. Solch eine Überforderung dürfte bei Führungspersonen der Mitarbeitendengruppe B zusätzlich akzentuiert auftreten, da diese ihre Funktionen grundsätzlich nicht wechseln und daher mit der Ausgestaltung des Wissensmanagements weniger vertraut sind. Diese Vermutungen werden im Rahmen eines Interviews mit einer (der Mitarbeitendengruppe B angehörigen) Führungsperson gestärkt, welche sich wie folgt zu nicht vorhandenen Unterstützungsmassnahmen äussert:

> Das HR begleitet sowohl den Eintritts- wie auch den Austrittsprozess zu wenig. Es wird viel zu fest in die Linie delegiert. […]. Man wird nie ausgebildet, danach gefragt, also es wird einfach verlangt, dass du die Kompetenz mitbringst. Es heisst einfach ‘du bist jetzt der, du musst entscheiden, du hast einen Pensionär, help yourself’. […]. (FP 6)

7.2.2.4.2 Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Praktik des «Wissenstransfers»

Neben den Auswirkungen auf die an Funktionsübergaben beteiligten Personen hat die beobachtete Positionsverteilung auch Konsequenzen für die Ausgestaltung der Praktik des «Wissenstransfers». Mit Blick auf deren *methodische Umsetzung* begünstigt das im Untersuchungskontext gezeigte Verständnis von Wissenstransfer den Einsatz von

Übergabegesprächen oder Workplace Shadowing, welche ihrerseits – wie entlang der Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» aufgezeigt (vgl. Kapitel 5.3.1.4, Kapitel 5.3.2.3 und Kapitel 5.3.3.3) – die asymmetrische Positionsverteilung zwischen der ausscheidenden und nachfolgenden Person ermöglichen und verstärken (vgl. Kapitel 7.2.2.3).

Die oftmals dominierend-gestaltend hervorgebrachte Position der ausscheidenden Person spiegelt sich zudem in der *materiellen Ausgestaltung* der Praktik des «Wissenstransfers». Aus deren Rekonstruktion wird ersichtlich, dass die wesentlichen Artefakte – insbesondere Übergabechecklisten, Übergabekonzepte oder Ablagestrukturen – geprägt durch die ausscheidende Person erstellt werden (vgl. Kapitel 5.2.2). Damit verankert diese bereits vor der eigentlichen Umsetzung des «Wissenstransfers» materiell, was als relevantes Wissen gilt und wie dieses erschlossen werden soll. Indem die von der ausscheidenden Person erstellten Übergabechecklisten während der Funktionsübergabe zur Entfaltung einer ordnenden, orientierenden und themensetzenden Wirkung beitragen kann (vgl. Kapitel 5.2.2 i. V. m. Kapitel 5.3.1.1 und Kapitel 5.3.1.2), wird die Nachfolgeperson in einen von der ausscheidenden Person vorgegebenen, materialisierten Lernpfad gedrängt. Die ihr in den betrachteten Situationen zukommende passiv-rezeptive Position entsteht und stabilisiert sich entsprechend auch materiell.

Andererseits lassen sich in der materiellen Ausgestaltung der Praktik des «Wissenstransfers» Verantwortungszuschreibungen erkennen. In einer miterlebten Funktionsübergabe wurde deutlich, dass die Führungsperson der ausscheidenden Person im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarung allgemein gehaltene Erwartungshaltungen an eine «gelungene» Übergabe formuliert hatte. Die Übergabecheckliste fungierte im weiteren Verlauf nicht nur als Instrument der Orientierung, Strukturierung und Themensetzung, sondern als materielles Protokoll der Zielerreichung, womit sie zur Entfaltung einer absichernden Wirkung beitragen konnte (vgl. Kapitel 5.2.2 i. V. m. 7.2.2.1). Indem die ausscheidende Person als hauptverantwortlich für die erfolgreiche Integration der Nachfolgeperson in die bestehende Praktik-Textur hervorgebracht wird, gestaltet diese die Artefakte so, dass ihre Bemühungen hinsichtlich dieser Zielerreichung materiell ersichtlich bzw. festgehalten werden. Wie bereits mit Blick auf die methodische Ausgestaltung festgehalten, wirkt sich diese materielle Ausgestaltung der Praktik des «Wissenstransfers» rekursiv aus: Ihre Hervorbringung ist einerseits Ausdruck einer häufig asymmetrischen Positionsverteilung zwischen ausscheidender und nachfolgender Person, andererseits ermöglicht und verstärkt sie diese zugleich.

Schliesslich spiegelt sich die hier beschriebene Positionsverteilung nicht nur in der methodischen und materiellen Ausgestaltung der Praktik des «Wissenstransfers», sondern führt zu einer gewissen *Fragilität der Funktionsübergaben*. Wird nämlich das Wissensmanagement bei Funktionsübergaben massgeblich von der ausscheidenden Person initiiert, geplant, gesteuert und umgesetzt, sind die damit verbundenen Auswirkungen und deren Wirksamkeit ebenfalls von der ausscheidenden Person bzw. deren Verfügbarkeit, Engagement und schliesslich Fähigkeiten bedingt. Derzeit sind im betrachteten Untersuchungskontext wenige Auffangmöglichkeiten zu erkennen, die ein Defizit in einem dieser Bereiche kompensieren könnten. Dieser Gedanke wird in den nachfolgenden Diskussionspunkten aufgenommen und vertieft (insb. Kapitel 7.3.2).

Indem andererseits die ausscheidende Person in individueller Vorbereitung und im Rahmen ihrer täglichen Arbeit Artefakte wie Checklisten und Datenablagen erstellt, kann Wissen bis zu einem gewissen Grad aus dem lokalen Handlungskontext herausgelöst und «verpackt» werden (Shove et al., 2012, S. 48). Diese Artefakte besitzen jedoch kein unabhängiges Eigenleben: Das Potenzial solcher Wissenszirkulation wird wesentlich durch die Fähigkeit anderer Praktiker:innen begrenzt, das verankerte Wissen in konkreten Handlungssituationen zu «entpacken» bzw. zu decodieren. Dies setzt in der Regel Vorerfahrung im betreffenden – oder zumindest in einem hinreichend ähnlichen – Handlungskontext voraus (Shove et al., 2012, S. 49–51). Zum Zeitpunkt der Decodierung sind ausscheidende Personen jedoch häufig bereits nicht mehr Teil der betroffenen Praktik und können die Rückübersetzung daher nicht durch gemeinsame Ausführung und situative Unterstützung begleiten. Vor diesem Hintergrund wird plausibel, warum Praktizierende nach erfolgten Funktionsübergaben von Vorgänger:innen übernommene Dokumente und Ablagesysteme oft neu ausgestalten wollen oder müssen (vgl. Kapitel 5.2.2 und Kapitel 5.3.1.2 i. V. m. Kapitel 5.5): Nicht weil diese «schlecht» wären, sondern weil das darin verankerte Wissen für Nachfolgepersonen, die nur über wenig inkorporiertes praktisches Wissen verfügen, unzugänglich oder missverständlich bleibt.

7.2.3 Bezug zu den Forschungsfragen und Literaturbeiträge

Das vorliegende Kapitel nimmt eine abstrahierende Perspektive auf die Entfaltung organisationaler Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen (K1) sowie auf die dabei wirksamen Praktikelemente (K1.1) ein.

Im ersten Teil des Kapitels wird diskutiert, wie sich Wissensmanagement bei Personalabgängen in der betrachteten Verwaltungseinheit als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln in einer soziomateriellen Umgebung entfaltet. Der Fokus der Diskussion liegt dabei auf der Umsetzungsphase. Für diese beschreibt die Literatur eine breite Palette an Methoden, die sich nach intendierten Wirkmechanismen (Wissen sichern vs. Wissen teilen), nach zeitlichem und thematischem Bezug zu Personalabgängen (reaktiv vs. antizipativ) sowie nach der Kopräsenz ausscheidender und nachfolgender Personen (synchron vs. asynchron) unterscheiden lassen (vgl. Kapitel 2.2.4). Gleichzeitig bleibt die Diskussion des Einsatzes und des Potenzials dieser Methoden häufig eher kontextarm: Zwar werden Methoden aus spezifischen Arbeitskontexten heraus entwickelt und/oder beschrieben, eine vertiefte Auseinandersetzung mit den dabei adressierten, kollektiven Arbeitstätigkeiten und deren Charakteristika erfolgt jedoch nur begrenzt. Vor dem Hintergrund eines Praktikverständnisses als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln in einer soziomateriellen Umgebung (vgl. Kapitel 3.2.1) wird in der vorliegenden Arbeit demgegenüber empirisch herausgearbeitet, wie im betrachteten Untersuchungskontext neueintretende Personen im Zuge der Praktik des «Wissenstransfers» zur Teilnahme an der Arbeitspraxis der ausscheidenden Person befähigt werden. Damit wird ein zentrales Potenzial einer soziokulturellen Betrachtung des Wissensmanagements adressiert: Wissen wird nicht primär als individuelle Ressource begriffen, die es möglichst reibungslos zu transferieren gilt, sondern als kollektive, im Vollzug der Arbeit hervorgebrachte Aktivität. Entsprechend verschiebt sich der Fokus weg von Wissen

als «Bestand» hin zu einer empirisch geleiteten Analyse, wie Wissen innerhalb sozialer Gemeinschaften geteilt und angeeignet wird (Gherardi & Miele, 2018, S. 169–170) (vgl. Kapitel 2.4).

Konkret rekonstruiert die Untersuchung mit der Praktik des «Wissenstransfers» nicht nur die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen, sondern macht zugleich die zugrunde liegenden Arbeitspraktiken der «zentralen Selektion» und der «Live Communication» zugänglich. Anhand exemplarischer Situationen, in denen sich die Praktiken der «zentralen Selektion» und des «Wissenstransfers» überschneiden, wird diskutiert, wie mit ausscheidenden Personen assoziiertes Wissen in unterschiedlichen Aspekten der Praktik der «zentralen Selektion» situiert ist und im Zuge von Funktionsübergaben aktiviert sowie für Nachfolgepersonen zugänglich gemacht wird. Deutlich wird dabei, dass die Integration der Nachfolgeperson entlang der Arbeitspraktik nicht einheitlich erfolgt, sondern abwechselnd über bilaterale Übergabegespräche, Workplace Shadowing, Coaching und Kombinationen daraus. Es wird argumentiert, dass die betrachtete Praxisgemeinschaft durch die Wahl und Kombination dieser Methoden auf unterschiedlich akzentuierte Formen der Situiertheit von Wissen reagieren kann. Konkret ermöglichen es in den betrachteten Situationen bilaterale Übergabegespräche, artefaktgebundene Informationen wiederzugeben und kontextgebundene Bedeutungen sowie implizite Regeln zu verbalisieren; gemeinsame Begehungen aktivieren ortsgebundenes sowie sensorisch geprägtes, verkörpertes Wissen und machen es für die Nachfolgeperson erfahrbar; Shadowings, ergänzt durch kurze Reflexionsgespräche, ermöglichen das Miterleben direkt-menschlicher Interaktionen und machen Beziehungs- und Rollenverständnisse sprachlich anschlussfähig; und schliesslich bindet die Kombination aus Coaching und Shadowing die Nachfolgeperson aktiv in eine asynchrone, über Artefakte vermittelte Interaktion zwischen Praktiker:innen unterschiedlicher Organisationseinheiten ein.

Im zweiten Teil des Kapitels wird diskutiert, wie sich die Praxisgemeinschaft des Wissensmanagements bei Personalabgängen zusammensetzt und welche Positionen den beteiligten Praktikelementen darin zukommen. Ausgehend von der sozial-kognitivistisch geprägten Literatur zum organisationalen Wissensmanagement ist dabei zunächst von einer Beteiligung unterschiedlicher Personen und einer zwischen ihnen geteilten Verantwortung auszugehen. Der ausscheidenden Person wird eine ermöglichende Rolle zugeschrieben, der nachfolgenden Person eine prozesstreibende, den Führungskräften eine initiierende sowie Begleitpersonen eine beratend-unterstützende (z. B. Ackermann, 2020b, S. 135, 139; Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 216–218, 223; Krancher, 2020, S. 205; Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 151; Orians, 2025, S. 267–269; Rehage, 2015, S. 114–115, 117; Schorta, 2020a, S. 118–124, 2020b, S. 104–107) (vgl. Kapitel 2.2.3 i. V. m. Kapitel 2.2.6). Ein praxistheoretischer Zugang zum Wissensmanagement bei Personalabgängen kann diese Diskussion in zweierlei Hinsicht bereichern.

Erstens geht der in der Literatur häufig verwendete Begriff der «Rolle» mit einer relativ statischen und individualistischen Zuschreibung an menschliche Praktikelemente einher. Die vorliegende Arbeit geht demgegenüber davon aus, dass organisationale Praktiken ihre Träger:innen im Zeitverlauf unterschiedlich positionieren und sie damit mit einem jeweils

unterschiedlichen Ausmass an Gestaltungsmöglichkeiten im kollektiv-wissenden Handeln ausstatten (Nicolini, 2012, S. 81; Shove et al., 2012, S. 69–71). Diese Betrachtung eröffnet den Blick auf unterschiedliche Positionen, welche den Mitgliedern einer Praxisgemeinschaft im Verlauf einer sich entfaltenden Praktik zukommen (können), wie diese Positionierungen hervorgebracht und stabilisiert werden und wie sie wiederum auf den weiteren Verlauf der Praktik einwirken. Empirisch zeigt sich jedoch, dass die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben primär die ausscheidende und die nachfolgende Person rekrutiert (Shove et al., 2012, Kapitel 4) und dabei in der Mehrheit der betrachteten Situationen eine dominierend-gestaltende Position der ausscheidenden Person hervorbringt. Es kommt vordergründig ihr zu, Ziele zu setzen, Massnahmen zu planen und zu steuern sowie deren Wirkung zu überprüfen. Der Nachfolgeperson wird demgegenüber häufig eine eher passiv-rezeptive Position zugewiesen. Führungskräfte sowie das Arbeitsteam der ausscheidenden Person werden durch die Praktik insgesamt nur begrenzt mobilisiert, wobei für die geringe Einbindung von Führungspersonen vier, sich nicht ausschliessende Erklärungsansätze herausgearbeitet werden: Dies betrifft, dass (1) eine aus der Praktik des «Wissenstransfers» hervorgehende Veränderungsdynamik die Rekrutierung von Führungspersonen erschwert, da deren Involvierung durch das Ansprechen von Missständen als konfliktbeladen, nicht wertschätzend und/oder voreilig angesehen wird; (2) der «Wissenstransfer» in Konkurrenz zu anderen Arbeitspraktiken steht, welche die Ressourcen der Führungskräfte binden; (3) Führungskräfte aufgrund eines sich entfaltenden Berufs- und Beziehungsverständnisses von der Praktik abgeschirmt werden; sowie (4) Führungskräften aufgrund ihres begrenzten Verständnisses der Arbeitspraxis der ausscheidenden Person eine periphere Position zukommt, die eine aktive Mitgestaltung der Funktionsübergabe begrenzt. Insgesamt wird «Wissenstransfer» damit vordergründig als einseitiges Transmissionsmodell hervorgebracht. In diesem liegt Wissen in der Hoheit der ausscheidenden Person, die festlegt, welche Lernziele relevant sind und wie sich die zur Zielerreichung als notwendig erachteten kognitiven Schemata über geeignete Austauschformate externalisieren und kommunikativ vermitteln lassen. Die mit diesen Verständnissen verbundene Positionsverteilung stärkt das Autonomieerleben der Direktbeteiligten, kann sich aber negativ auf deren Gefühl der sozialen Eingebundenheit und des Kompetenzerlebens auswirken. Gerade im Zusammenhang mit punktuellen, bilateralen Übergabegesprächen wird eine kulturelle Rahmung von «Wissenstransfer» erlebbar, in der die damit verbundenen Tätigkeiten weniger als Bestandteil der laufenden Arbeit, sondern vielmehr als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden.

Zweitens bereichert der posthumanistisch-praxistheoretische Zugang die Diskussion um die Zusammensetzung der Praxisgemeinschaft des «Wissenstransfers» durch einen Fokus auf nichtmenschliche Praktikelemente. Die Analyse zeigt, dass Übergabechecklisten während der Funktionsübergabe zur Entfaltung einer ordnenden, wissensspeichernden und (in Kombination mit Übergabekonzepten) orientierenden Wirkung beitragen können; dass zum Zeitpunkt der Übergabe bereits existierende Dokumente wie Planungen, Prozessbeschreibungen, Projekt- oder Personaldossiers zu einer die bestehenden Arbeitspraktiken verstärkenden Wirkung beitragen können; dass Dateien in Datenablagen während Übergabegesprächen zur Entfaltung einer themensetzenden Wirkung beitragen können; und dass schliesslich Übergabechecklisten nach erfolgter Funktionsübergabe zur Entfaltung einer

absichernden Wirkung beitragen können (vgl. Kapitel 5.2.3, Kapitel 5.3.1.4 und Kapitel 5.5). In der Diskussion wird deutlich, dass die oft dominierend-gestaltende Position der ausscheidenden Person die materielle Ausgestaltung des «Wissenstransfers» prägt, insbesondere hinsichtlich der Ausgestaltung wesentlicher Artefakte. Zugleich ermöglichen und stabilisieren diese Artefakte die Positionsverteilung, indem sie dazu beitragen, die Übergabe entlang eines von der ausscheidenden Person materialisierten Lernpfads zu organisieren und Verantwortlichkeiten bzw. damit verbundene Zielerreichungen sichtbar zu machen. Übergabekonzepte, Checklisten oder Datenablagen sind insofern nicht als neutrale Hilfsmittel zu verstehen, sondern als Artefakte, in die unterschiedliche Positionierungen und damit einhergehende Gestaltungsmöglichkeiten materiell eingeschrieben sind. Damit einher geht eine gewisse Fragilität der Funktionsübergaben, da die vordergründig von der ausscheidenden Person geformten Artefakte – insbesondere Checkliste und Datenablage – kein unabhängiges Eigenleben besitzen. Die Nutzbarmachung des darin verankerten Wissens setzt vielmehr eine gewisse Vorerfahrung im betreffenden Handlungskontext voraus (Shove et al., 2012, S. 49–51) – und dies zu einem Zeitpunkt, zu dem die ausscheidende Person bereits nicht mehr Teil der betroffenen Arbeitspraktik ist.

7.3 Die isolierte Entfaltung des «Wissenstransfers»: Zur strategischen Einbettung des Wissensmanagements bei Personalabgängen

Charakteristisch für den gewählten, posthumanistisch-praxistheoretischen Zugang ist, die Entstehung von Handlungsfähigkeit innerhalb einer Praktik bzw. einer Praktik-Textur nicht als an diskrete, selbstständige Entitäten gebunden zu verstehen, sondern als aus der Verbundenheit zwischen Praktikelementen in der sich entfaltenden Handlung hervorgehend zu konzipieren (Gherardi, 2019, S. 181–183; Suchman, 2006, S. 257, 267). Eine damit verbundene Grundannahme ist, diese relational entstehende Handlungsfähigkeit nicht auf die Binnenstruktur von Praktiken zu beschränken, sondern Praktiken als auf anderen Praktiken beruhend bzw. miteinander verbunden zu verstehen (Shove et al., 2012, S. 81–87). Das Auffinden und Verfolgen von Interdependenzen erlaubt es, die Analyse von einer Praktik auf eine andere zu verlagern und zu untersuchen, wie Handeln verbindet und trennt (Gherardi, 2019, S. 177) (vgl. Kapitel 3.2.3). Für die Erforschung des Wissensmanagements bei Personalabgängen liegt hierin das Potenzial, dieses nicht als isolierte oder isolierbare Entität zu behandeln, die sich unabhängig von anderen Phänomenen entfaltet. Mit diesem Diskussionspunkt werden daher Verbindungen und Brüche des Wissensmanagements bei Personalabgängen zu anderen, voneinander abhängigen Praktiken innerhalb der betrachteten Verwaltungseinheit diskutiert. Diese Diskussion ist bedeutsam, weil sowohl das Vorhandensein solcher Anbindungen als auch deren Stärke das sich entfaltende Wissensmanagement bei Personalabgängen ermöglichen, beeinflussen und begrenzen. In diesem Zusammenhang wird die empirische Beobachtung aufgegriffen, dass sich das Wissensmanagement bei Funktionsübergaben in der Verwaltungseinheit oftmals isoliert von bzw. zu anderen Arbeitspraktiken entfaltet. So verweist die bisherige Analyse an unterschiedlichen Stellen auf wenig gefestigte Verbindungen zwischen der Praktik des «Wissenstransfers» und unterschiedlichen anderen Praktiken innerhalb der Organisationseinheit. Vor dem

Hintergrund des entwickelten Rahmenmodells (vgl. Kapitel 2.2.3) fällt insbesondere das Fehlen einer strategischen Rahmung der analysierten Funktionsübergaben auf. Entsprechend werden zunächst mögliche Ursachen für diese fehlende Rahmung diskutiert (Kapitel 7.3.1). Daran anschliessend werden die im Zuge der Analyse bereits erwähnten, unterschiedlichen Verbindungen bzw. Verbindungsmöglichkeiten mit anderen Praktiken innerhalb der Verwaltungseinheit vertieft: Im Fokus stehen dabei zum einen Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung, über die das Wissensmanagement bei Personalabgängen gesteuert und koordiniert (Kapitel 7.3.2) sowie weiterentwickelt (Kapitel 7.3.3) werden kann. Andererseits erfolgt abschliessend eine Auseinandersetzung mit aus den Funktionsübergaben entstehenden Wirkungsdynamiken auf Praktiken im Arbeitsumfeld der ausscheidenden Person (Kapitel 7.3.4). Der Diskussionspunkt schliesst mit einem zusammenfassenden Bezug zu den aufgeworfenen Forschungsfragen (Kapitel 7.3.5).

7.3.1 Strategische Einbettung und Rahmung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben

Im Gegensatz zum Rahmenmodell Wissensmanagement bei Personalabgängen (vgl. Kapitel 2.2.3.1) ist in den beschriebenen und miterlebten Funktionsübergaben keine strategische Rahmung im Sinne einer Ausrichtung an organisationalen Zielen oder diesbezüglichen Strategien erkennbar. Der ausgewerteten Literatur zufolge sollte die strategische Zielrichtung des Wissensmanagements bei Personalabgängen von den Führungskräften vorgegeben werden (z. B. Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 151; Schorta, 2020a, S. 118–124) (vgl. Kapitel 2.2.3 i. V. m. Kapitel 2.2.6). Dies ist in den analysierten Funktionsübergaben jedoch nicht der Fall: Insbesondere erfolgt die Themensetzung und die methodische Umsetzung des «Wissenstransfers» primär ausgehend von den ausscheidenden Personen. Zwar erwähnen die Praktizierenden in den ITTD die Möglichkeit, dass die ihnen direkt vorgesetzte Person punktuell Kontrollfragen dazu anbringt, eine darüber hinausgehende Involvierung wird jedoch als untypisch erachtet (vgl. Kapitel 5.2 i. V. m. Kapitel 7.2.2.1). In den miterlebten Funktionsübergaben gingen die ausscheidenden Personen ferner davon aus, dass ihre Nachfolgepersonen ihr Arbeitsportfolio weitgehend übernehmen werden, kannten jedoch die diesbezüglichen Vorstellungen ihrer Vorgesetzten nicht (vgl. Kapitel 5.2.2 i. V. m. Kapitel 6.2.2 sowie Kapitel 7.2.2.1). Wenn – der aufgearbeiteten Literatur folgend – Führungskräfte für die Schaffung einer strategischen Rahmung des Wissensmanagements bei Personalabgängen verantwortlich sein sollen, stellt sich daher die Frage, weshalb sie diese Verantwortung nicht wahrnehmen.

Einerseits lässt sich dies damit erklären, dass die Praktik des «Wissenstransfers» Führungskräfte gar nicht, nicht nachhaltig oder nur in peripherer Position rekrutieren kann (vgl. Kapitel 7.2.2.1). Ein weiterer Erklärungsansatz liegt in fehlenden Anbindungen der Praktik des «Wissenstransfers» zu Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung, welche für eine mit den Führungspersonen assoziierte Rahmung der Funktionsübergaben nötig sind. Konkret verweisen verschiedene Mitarbeitende der Verwaltungseinheit in Nachbesprechungen und Interviews darauf hin, dass es an einer Anbindung des Wissensmanagements an organisationalen Zielvorgaben und Strategien fehlt. Eine Fachperson formulierte dies wie folgt:

> Was brauche ich denn überhaupt? Wo wollen wir hin? Können wir die Strategie mit dem bestehenden Wissen erreichen, oder braucht es komplett neues Wissen? Also dieses Runterbrechen. […]. Wenn die Strategie bis [z. B. 2030] ist und alle in 2025 weg sind, wird es schwierig. Also diese Abstimmung braucht es. Können die Massnahmen auch entsprechend umgesetzt werden mit altem Wissen, mit neuem Wissen, mit, ja, hybridem Wissen? Was braucht es? Das ist noch so ein Thema, das wir nicht sauber haben. Wenn wir jetzt zum Beispiel plötzlich sagen, 70 Jahre Erfahrung Prozessmanagement, wir machen aus strategischer Sicht kein Prozessmanagement mehr, also kann man auf dieses Wissen problemlos verzichten. Und das neue Wissen… da haben wir keine Themen. KI-Strategie gibt es nicht. Hätte man das, bräuchten wir Massnahmen, und um diese umzusetzen hilft das Wissen über Lochkarten oder so gar nicht. Da braucht es junges Wissen, neues Wissen. Aber die Leute haben wir noch nicht. Es braucht eine End-To-End-Betrachtung. Das fängt irgendwo bei der strategischen Ausrichtung an und geht bis zur Rekrutierung. In diesem Band muss man zusammenarbeiten und nicht, jeder macht etwas, aber es ist nicht konsolidiert. […]. Wenn wir eine Vision machen, heisst das, ab [z. B. 2030] sind wir das. Der Weg dahin… was nützt es, wenn wir die Leute auf dem Weg verlieren und die, die es nachher machen müssen sind nicht verfügbar? Das bringt uns auch nicht weiter. Man muss gesamthaft sehen. Da hilft eine Strategie nicht, da braucht es eine ganzheitliche Betrachtung. Wissensmanagement muss integral sein meines Erachtens. (FP 3)

Mit seinen Ausführungen bringt der Interviewpartner zum Ausdruck, dass innerhalb der Verwaltungseinheit strategische Planungsprozesse, verantwortliche Steuerungsgremien sowie daraus resultierende Produkte in Form von Visionen oder Strategiedokumenten wohl vorhanden sind. Die Fachperson betont jedoch, dass dabei das Wissensmanagement nicht ausreichend mitgedacht wird – im Sinne, dass aus strategischen Initiativen resultierende Produkte nicht ausreichend in Wissensgebiete und Wissensziele übersetzt und auf unterschiedliche Organisationseinheiten heruntergebrochen werden. Als Beispiele dafür erwähnt er die Themenbereiche Prozessmanagement und künstliche Intelligenz: Soll aus strategischer Perspektive auf ersteres verzichtet werden, muss es nicht länger Gegenstand des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben sein. Soll wiederum zweiteres aufgebaut werden, so gilt es, gezielt Personen mit entsprechenden Kompetenzen zu rekrutieren und diesbezüglich intern vorhandene Wissensbestände zum Gegenstand des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben zu machen – woraus «hybrides Wissen» hervorgehen soll, um das als strategisch relevant erachtete Wissensgebiet aufzubauen.

In Einklang mit dieser mangelnden Berücksichtigung des Wissensmanagements im Rahmen von strategischen Planungs- und Entscheidungsprozessen steht eine innerhalb der Verwaltungseinheit generell als tief wahrgenommene, glaubhafte Bedeutung und Priorisierung des höheren Managements, bei Personalabgängen Wissensbestände zu identifizieren und gezielt zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln. Mit Blick auf seine nahende Pensionierung äusserte sich beispielsweise Arne: «Was mich erstaunt ist, dass es bisher kein Zeichen seitens [meiner Organisationseinheit] gab, mein Know-how, Netzwerk organisational zu verwenden. Es gibt zwar Lippenbekenntnisse, aber kein richtiges Interesse». Davon

abstrahierend zeigt sich der als tief wahrgenommene strategische Stellenwert des Wissensmanagements bei Personalabgängen ferner an einer unklaren Verantwortungszuschreibung (vgl. Kapitel 4.1.3 und FP 3).

Insgesamt verdeutlichen diese Einschätzungen einen weiteren, zentralen Erklärungsansatz für die aus der Analyse der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben hervorgehende Beobachtung, dass es der gelebten Praxis an einer strategischen Rahmung fehlt (vgl. Kapitel 5). Diese Erklärung setzt bei einer *fehlenden strategischen Einbettung* des organisationalen Wissensmanagements bzw. der sich entfaltenden Praktik des «Wissenstransfers» an. Die fehlende strategische Einbettung zeigt sich in bestehenden Organisationszielen und damit verbundenen Strategien, welche ihrerseits nicht (ausreichend) in entsprechende Ziele und Strategien des Wissensmanagements übersetzt und auf unterschiedliche Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltungseinheit heruntergebrochen sind. Anders formuliert mangelt es, dieser Logik folgend, an Bindegliedern zwischen Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung einerseits und der Praktik des «Wissenstransfers» andererseits: Es fehlt eine Praktik(anbindung) zur Übersetzung der strategischen Organisationsziele in konkrete Wissensgebiete und Wissensziele sowie eine Praktik(anbindung) zu deren Ausdifferenzierung auf unterschiedliche Organisationseinheiten. Ohne diese Zwischenschritte fällt es der Praxisgemeinschaft bei Personalabgängen schwer, die Planung, Umsetzung und Evaluation des Wissensmanagements an organisationalen Wissenszielen bzw. diesbezüglichen Strategien anzubinden.

Ausgehend von der aufgearbeiteten Literatur liegt die Vermutung nahe, dass bei einer mangelnden strategischen Einbettung und Rahmung des Wissensmanagements bei Personalabgängen Möglichkeiten zu dessen Unterstützung, Steuerung und Koordination, sowie der langfristigen Weiterentwicklung kurz kommen oder gar ausbleiben. Diese Aspekte werden nachfolgend vertieft diskutiert.

7.3.2 Unterstützung, Steuerung und Koordination der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben

Unterstützung bei der Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen kann durch Personen aus dem Arbeitsumfeld der austretenden bzw. nachfolgenden Person erfolgen. In der bestehenden Literatur wird darüber hinaus betont, dass insbesondere spezialisierte Fachpersonen beizuziehen sind, die entweder unmittelbar im Sinne einer Beratung unterstützen können und/oder mittelbar durch die Bereitstellung von Begleit- und Unterstützungsangeboten wirken (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 223; Koerdt, 2009, S. 36–41; Krancher, 2020, S. 205; Schorta, 2020b, S. 104). Entgegen dem Rahmenmodell Wissensmanagement bei Personalabgängen (vgl. Kapitel 2.2.3) geht aus der Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionswechseln jedoch hervor, dass an dieser weder Fachpersonen mit Expertise im Bereich Wissensmanagement beteiligt sind, noch deren Arbeiten in die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben einfliessen. Im Folgenden wird diese weitgehend fehlende Anbindung der Praktik des «Wissenstransfers» an Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung näher betrachtet

(Kapitel 7.3.2.1). Darauf aufbauend werden unterschiedliche Herausforderungen aufgezeigt, hinsichtlich deren Begleit- und Unterstützungsformate von strategischer Bedeutung sein können. Dies ist verbunden mit einer Diskussion über Möglichkeiten der Steuerung und Koordination, die in solchen Begleit- und Unterstützungsformaten liegen (Kapitel 7.3.2.2).

7.3.2.1 Zentral erarbeitete Unterstützungsangebote als mögliche Verbindungen zwischen der Praktik des «Wissenstransfers» und Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung

Bereits mit der Vorstellung des Untersuchungskontextes wurde festgehalten, dass die Verantwortung für Themen des Wissensmanagements innerhalb der Verwaltungseinheit auf unterschiedliche Stellen verteilt ist: Einerseits liegt sie bei einer ämterübergreifenden Steuerungseinheit, innerhalb welcher eine Organisationseinheit eine stärker technologieorientierte Perspektive einnimmt und sich eine andere Organisationseinheit der organischen Sichtweise widmet. Innerhalb der der Verwaltungseinheit angehörigen Ämter findet sich diese Aufteilung erneut, wobei die ämterübergreifende Steuerungseinheit Vorgaben und Handlungsempfehlungen erlässt, welche innerhalb der Ämter deren Bedürfnissen und Gegebenheiten entsprechend umgesetzt werden (vgl. Kapitel 4.2.3).

Ferner wurde festgehalten, dass innerhalb der Verwaltungseinheit, wie auch der dazugehörigen Ämter, hinsichtlich der Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben vereinzelte Unterstützungsangebote vorliegen. Besonders im Fokus stehen dabei Checklisten, welche die ausscheidenden Personen und deren Nachfolgepersonen im Zuge der Ausgestaltung und Durchführung der Funktionsübergaben begleiten. Werden diese von den übergebenden Personen erstellt, richten sie sich vordergründig nach deren Arbeitsinhalten (vgl. Kapitel 5.2.2). Verfasst von Fachpersonen aus dem Bereich Wissensmanagement stehen primär methodisch-orientierende Aspekte im Vordergrund, welche seitens der ausscheidenden Person zu berücksichtigen sind. Zum Zeitpunkt der laufenden Untersuchung wurde seitens der ämterübergreifenden Steuerungseinheit eine solche Checkliste erarbeitet, welche von einer Fachperson wie folgt charakterisiert wird:

> Aktuell haben wir eine Excel-Tabelle, wo die Leute wirklich schriftlich festhalten können: ‘He, was sind meine Schwerpunkte? Wo sind die Stakeholder im Thema? Was ist wichtig? Was muss man beachten? Was sind die Tätigkeitsfelder?’. Also dass man das pro Themenfeld schriftlich festhalten kann und bei einer Übergabe der nächsten Person geben kann, als Grundlage. (FP 2)

Zusammen mit weiteren Informationen rund um das Thema Wissensmanagement bei Personalabgängen wird diese Checkliste über eine – ebenfalls während der laufenden Untersuchung erarbeitete – Intranet-Themenseite den Mitarbeitenden in der Verwaltungseinheit zur Verfügung gestellt. Schliesslich wird seitens der Bundesverwaltung ein Workshop-Format angeboten, über welches sich Mitarbeitende unterschiedlicher Verwaltungseinheiten zu Coaches ausbilden lassen können. Schwerpunktmässig wird dabei die Begleitung von Personalabgängen mithilfe der «Worksphere Map» thematisiert (vgl. Kapitel 2.2.5.1).

Dieses Beschreiben, Aufzeichnen und Zugänglichmachen kann – in Anlehnung an Shove et al. (2012, Kapitel 6) – als Form des Monitorings verstanden werden, durch die die Praktik des «Wissenstransfers» als Entität über die Zeit hinweg in ihrer Form, Qualität und Bedeutung erkennbar und referenzierbar wird. Spätere Entfaltungen der Praktik können an diesen Beschreibungen bzw. Materialisierungen ausgerichtet und miteinander verglichen werden (Shove et al., 2012, S. 103). Im Rahmen der Datenerhebung und Analyse zeigte sich jedoch, dass die vorhandenen Angebote von Fachpersonen aus dem Bereich Wissensmanagement in der Belegschaft mehrheitlich nicht bekannt sind. Exemplarisch beschreibt dies eine Fachperson aus dem Bereich der Organisationsentwicklung, wobei sich der Interviewpartner auf ein spezifisches Amt bezieht, innerhalb welchem er tätig ist:

> Wir haben schon gewisse Themen, wie Austrittsgespräche. […]. Das ist aber eher ein informelles Gespräch. Eher eine Verabschiedung. Dann gibt es im HR-Bereich etwas. Aber das sind alles, nach meinem Empfinden, da bin ich etwas kritisch, nicht wirklich Sachen, die uns im Sinne des Wissensmanagements weiterbringen würden. Ich weiss auch, dass man in gewissen Bereichen, ganz operativ, eine Übergabe macht mit den Mitarbeitenden, wo der Vorgesetzte einen schön strukturierten Plan hat, das Wissen aufnimmt. […]. Aber sonst, das ist genau der Punkt. Ich bin überzeugt, dass das an gewissen Orten gemacht wird, aber nicht so, dass es auch transparent für andere ist. Also vielfach macht man das irgendwo in seinem kleinen eigenen Gärtchen. (FP 8)

Die Aussage des Interviewpartners unterstreicht, dass es in der betrachteten Verwaltungseinheit an in der Breite bekannten Angeboten mangelt, welche die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben gezielt und über Einzelfälle hinweg unterstützen könnten. Dies kann insbesondere damit begründet werden, dass die erwähnten zentralen Unterstützungsangebote erst kürzlich eingeführt wurden. Damit verbunden scheint es innerhalb der Verwaltungseinheit noch keinen gefestigten Konsens darüber zu geben, an welcher Stelle solche Angebote anzusetzen haben, wie sie inhaltlich auszugestalten sind und wie sie zueinander in Bezug stehen; im Raum steht derzeit die Entwicklung von (a) breit nutzbaren technologischen Lösungen, primär für verbleibende bzw. nachfolgende Personen sowie (b) Checklisten und Themenseiten als Gedankenstützen, primär für ausscheidende Personen (vgl. obige Ausführungen).

Insgesamt lässt sich auf Basis der erhobenen Daten jedoch festhalten, dass die vorhandenen Unterstützungsangebote bislang keinen Eingang in die rekonstruierte Praktik des «Wissenstransfers» gefunden haben. Zwar markieren sie potenzielle Anknüpfungspunkte zwischen der Praktik des «Wissenstransfers» und Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung, diese Verbindungsfunktion wird in den analysierten Funktionsübergaben jedoch nicht wirksam. Die Beobachtung, dass die ausscheidenden und nachfolgenden Personen mit jeder Funktionsübergabe neue, individuell unterschiedliche Artefakte (z. B. Konzepte, Checklisten) und damit verbundene Strukturen (z. B. Ablagesysteme) erarbeiten – mit welchen die Funktionsübergaben geplant, strukturiert und verarbeitet werden (vgl. Kapitel 5.2.2 und Kapitel 5.3.1.2 i. V. m. Kapitel 5.5) – verweist gegenteilig auf eine weitgehende Privatisierung der menschlichen Beteiligung und materiellen Ausgestaltung der Praktik des «Wissenstransfers».

7.3.2.2 Begleit- und Unterstützungsformate als Möglichkeiten zur Steuerung und Koordination des «Wissenstransfers»

Vor dem Hintergrund, dass im Untersuchungskontext die ausscheidende und die nachfolgende Person bei der Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen weder durch Führungskräfte (vgl. Kapitel 7.2.2) noch durch Fachpersonen bzw. deren erarbeitete Hilfestellungen (vgl. obige Ausführungen) nennenswert begleitet und unterstützt werden, stellt sich anschliessend die Frage, inwiefern der Einsatz von Begleit- und Unterstützungsformaten[46] sinnvoll wäre. Ausgehend von der bisherigen Analyse und Diskussion könnten Begleit- und Unterstützungsformate bezogen auf konkrete Funktionsübergaben potenziell dem Risiko entgegenwirken, dass sich ausscheidende Personen als «Wissensträger:in» nicht ausreichend anerkannt fühlen und/oder dass sich bei den von Funktionsübergaben betroffenen Mitarbeitenden ein Gefühl der Überforderung einstellt (vgl. Kapitel 7.2.2.4.1). Um darüber hinaus weitere Potenziale solcher Formate zu ergründen, werden zunächst drei im Zuge der Analyse der Praktik des «Wissenstransfers» wiederkehrend auftretende Herausforderungen dargelegt.

Die miterlebten Funktionsübergaben lassen erstens erkennen, dass sich die ausscheidenden Personen gewissenhaft für die Einarbeitung ihrer Nachfolgepersonen einsetzen. Insbesondere bei einer einseitig durch die ausscheidende Person bestimmten Themensetzung und Methodenwahl kann es jedoch vorkommen, dass inhaltliche Kernaussagen infolge detaillierter Beschreibungen von Verantwortlichkeiten und auszuführenden Arbeitsabläufen zu kurz kommen. Dies wurde exemplarisch mit der Darstellung der Vignette «Ablauf und Aufgebot Informationstag» bzw. deren Aufarbeitung ersichtlich (vgl. Kap. 5.3.1.1). Abstrahierend wird diese Herausforderung durch eine Fachperson wie folgt beschrieben:

> Ich habe das Gefühl, was hier geteilt wird ist, was man alles tut. So Aktionismus. Man hat ganz viele Projekte und Aufgaben, und macht das alles. Aber was wirklich der Inhalt ist und das herunterzubrechen das Verständnis darüber, was wirklich relevant ist, fehlt auch. (FP 4)

Zweitens ist es ausgehend von der Analyse der Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* denkbar, dass Inhalte thematisiert werden, welche zwar von Bedeutung für die ausscheidende Person sind/waren, aus einer strategischen Perspektive für die weitere Arbeit der Nachfolgeperson jedoch nur begrenzt notwendig sind. Abstrahierend bringt dies eine Fachperson wie folgt zum Ausdruck (vgl. auch Kapitel 6.2.2):

> Für ausscheidende Leute ist es teilweise so eine Befreiung, ‘und jetzt kann ich mein Wissen abladen, jetzt bin ich es los, jetzt muss ich es nicht mehr hüten’. Aber genau haben wir die Gefahr, das Wissen mitgeht, welches überflüssig ist. Das ist eine Herausforderung

[46] Der aufgearbeiteten Literatur folgend wird mit «Begleit- und Unterstützungsformaten» hier die Einbindung von Fachpersonen aus dem Bereich Wissensmanagement thematisiert, die sich entweder unmittelbar als Berater:innen in Funktionsübergaben beteiligen oder mittelbar durch die Bereitstellung von Begleit- und Unterstützungsangeboten wirken können. Eine ähnliche Argumentationslogik ist denkbar hinsichtlich eines begleitenden Einbezugs von Führungskräften oder Mitarbeitenden der ausscheidenden Person.

für die Person, die übernimmt. Welches Wissen ist überhaupt notwendig? Welches Wissen muss ich haben? (FP 10)

Drittens äussert eine Fachperson die Vermutung, dass es Praktizierenden oft nicht bewusst ist, inwiefern in ihrem Umfeld verankertes Wissen für andere Organisationseinheiten von Bedeutung sein kann. In diesen Situationen könne es vorkommen, dass bestimmte Inhalte nicht zum Gegenstand des Wissensmanagements bei Personalabgängen gemacht werden, obwohl diese für Personen in anderen Organisationseinheiten relevant wären. Gefragt nach dem Stellenwert von Führungskräften in Bezug auf das Wissensmanagement bei Personalabgängen führt der Interviewpartner diesen Gedanken wie folgt aus: «[…] es gibt Wissen, das erarbeitet wurde, das für sie nicht relevant scheint, für andere Stellen aber relevant sein könnte […] da denke ich, dass sich die Führungskräfte dem gar nicht bewusst sind, was für eine Verantwortung sie gegenüber dem Unternehmen wahrnehmen müssen» (FP 6).

Ausgehend von diesen Herausforderungen wird argumentiert, dass Begleit- und Unterstützungsformate für die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen in dreierlei Hinsicht relevant sind: Einerseits können sie die von Funktionswechseln direkt betroffenen Personen dabei *unterstützen*, die Funktionsübergabe entlang der Lern- und Entwicklungsbedürfnisse der Nachfolgeperson auszurichten, diesbezüglich relevante Wissensgebiete zu identifizieren und geeignete Methoden zur Umsetzung des «Wissenstransfers» auszuwählen. Andererseits können Begleit- und Unterstützungsformate die Ausgestaltung des Wissensmanagements *steuern*. Hervorgehend aus Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung können in ihnen bestimmte Handlungsweisen und/oder Inhalte verkörpert bzw. materialisiert werden. Aktiviert im Zuge der Funktionsübergabe können diese praktikverbindenden Elemente den Direktbetroffenen entsprechend Möglichkeiten aufzeigen, welche diese – fokussiert auf einen engen Ausschnitt einer grösseren Praktik-Textur – andernfalls nicht oder nicht prioritär in Betracht gezogen hätten. Schliesslich können Begleit- und Unterstützungsformate die Ausgestaltung des Wissensmanagements innerhalb einer Organisation *koordinieren*, sofern sie nicht nur einzelfallbezogen, sondern als wiederkehrende Bezugspunkte etabliert werden. Bringen sich Fachpersonen auf der Grundlage strategischer Wissensziele in die Ausgestaltung von Funktionsübergaben ein und/oder greifen von Funktionswechseln betroffene Mitarbeitende auf zentral erarbeitete Unterstützungsangebote zurück, werden Funktionsübergaben über Personenkonstellationen, Orte und Zeitpunkte hinweg in vergleichbarer Weise beeinflusst. Koordination meint dabei weniger die Erwirkung einheitlicher Vorgehensweisen als die wiederkehrende Ausrichtung an strategischen Prioritäten und Zielsetzungen, welche mit dem Wissensmanagement bei Personalabgängen übergreifend erreicht werden sollen.

Um dieses Steuerungs- und Koordinationspotenzial zu erschliessen, wird jedoch, der bestehenden Literatur folgend, eine strategische Einbettung des Wissensmanagements als notwendige Grundlage erachtet. Das Erarbeiten strategischer Wissensziele und damit verbundener Strategien bildet einerseits eine Basis, dass sich Fachpersonen bewusst und informiert in die fallspezifische Ausgestaltung des Wissensmanagements bei

Personalabgängen einbringen können[47]. Andererseits informieren strategische Wissensziele und eine Auseinandersetzung über deren Erreichung die Ausgestaltung von Strukturen, Abläufen und Instrumenten, welche das Wissensmanagement bei Personalabgängen begleiten und unterstützen.

7.3.3 Weiterentwicklung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben

Auf Basis der aufgearbeiteten Literatur ist davon auszugehen, dass bei einer mangelnden strategischen Einbettung und Rahmung des Wissensmanagements bei Personalabgängen nicht nur Möglichkeiten der Steuerung und Koordination eingeschränkt sind (vgl. Kapitel 7.3.2), sondern auch Potenziale für dessen langfristige Weiterentwicklung unerschlossen bleiben. Vor diesem Hintergrund erfolgt nachfolgend eine Diskussion zu möglichen Variationen innerhalb der betrachteten Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben im Sinne deren langfristigen, strategischen Weiterentwicklung. Dabei stechen im Untersuchungskontext insbesondere zwei Quellen für mögliche Variationen (vgl. Kapitel 3.1.1.3) heraus.

Hervorzuheben sind einerseits Verbindungen zwischen Praktiken, welche sowohl die Stabilisierung als auch die Variation der betroffenen Praktiken befördern können. Wie im vorangegangenen Kapitel dargelegt konnte im Zuge der Datenerhebung eine Bestrebung festgestellt werden, über die Bereitstellung zentraler Unterstützungsangebote die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben stärker mit Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung zu verknüpfen – erste Anzeichen dafür zeigen sich in der durch die ämterübergreifende Steuerungseinheit erarbeiteten Checkliste und Intranet-Themenseite. Primäres Ziel dieser Artefakte ist es, die ausscheidende Person mit methodisch orientierenden Hilfestellungen in der Ausgestaltung der Funktionsübergabe zu unterstützen (vgl. FP 2, Kapitel 7.3.2.1). Im Sinne der obigen Argumentation zur strategischen Einbettung und Rahmung des Wissensmanagements bei Personalabgängen können über solche Unterstützungsangebote zudem zur Erreichung der Organisationsziele bedeutsamen Aspekte verankert werden (z. B. abzudeckende Themenbereiche oder diesbezügliche Methodenvorschläge), welche die Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» in bestimmte Bahnen lenken (vgl. Kapitel 7.3.2.2). In beiden Fällen ist es denkbar, dass die Nutzung von Artefakten – welche in Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung erstellt und weiterentwickelt werden – zu Variationen in der Praxis des «Wissenstransfers» und deren langfristigen Weiterentwicklung führen, wobei die Ausprägung dieser Veränderungen unter anderem von der Stärke der Verflechtung zwischen den Praktiken abhängig ist (basierend auf Hui, 2017, S. 57–58, 60–61). Wie sich diese Praktikverbindungen im Untersuchungskontext auf die Entfaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen auswirken, konnte im

[47] In diesem Sinne könnte eine verstärkte Auseinandersetzung über strategisch relevante Wissensziele innerhalb der Verwaltungseinheit dazu beitragen, dass insbesondere Führungskräfte einer aktiven Beteiligung an der Praxis des «Wissenstransfers» mehr Bedeutung zuschreiben und sich in der Folge stärker in deren strategische Ausrichtung einbringen – dass also die Praktik des «Wissenstransfers» im Konkurrenzverhältnis zu anderen Praktiken an Gewicht gewinnt (vgl. Kapitel 7.2.2.1).

Rahmen vorliegender Arbeit jedoch nicht analysiert werden, da diese Artefakte keinen Einzug in die miterlebten Funktionsübergaben fanden.

Eine zweite wesentliche Quelle für Variationen innerhalb der Praxis des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben wird in der jeglicher Praxis inhärenten Kontextualität gesehen – im Sinne dass das in einer Praktik vorhandene praktische Wissen die Praktikelemente nicht auf alle möglichen Eigenschaften des Handlungskontexts vorbereiten und damit eine vollständige Routinisierung ermöglichen kann (Nicolini & Monteiro, 2016, S. 113–114; Reckwitz, 2003, S. 294–295). Insbesondere wurden in den betrachteten Funktionsübergaben Variationen in der Planung und Methodenwahl des «Wissenstransfers» in Abhängigkeit der unterschiedlichen Arbeitskontexte von Arne und Carl sichtbar (z. B. Kapitel 5.2.1, Kapitel 5.3.3.2, Kapitel 5.3.4.2). Die jeder Praxis inhärente Kontextualität erfordert ein entweder laufend stattfindendes oder zeitverzögertes Monitoring der sich entfaltenden Praktik (Shove et al., 2012, S. 97–99). Hinsichtlich der langfristigen Weiterentwicklung der Praktik des «Wissenstransfers» ist damit weniger die Kontextualität per se, sondern ein reflektierter Umgang mit dieser vor dem Hintergrund der mit dem Wissensmanagement bei Personalabgängen verbundenen (strategischen) Zielsetzungen entscheidend. Diesbezüglich wird mit Blick auf den Abschluss der Praktik des «Wissenstransfers» (vgl. Kapitel 5.4 i. V. m. Kapitel 5.5) ersichtlich, dass es sich bei der aufgearbeiteten Praktik – entgegen dem Rahmenmodell Wissenstransfer bei Personalabgängen bzw. dem generellen Verständnis von Wissensmanagement – nicht um einen geschlossenen Management-Regelkreis handelt: Weder in den miterlebten noch in den geschilderten Funktionsübergaben konnten Elemente einer Erfolgskontrolle hinsichtlich der mit dem Wissensmanagement angestrebten Ziele, den dafür eingesetzten Methoden und Instrumente, sowie der damit erzielten Wirkungen (Orians, 2025, S. 301) identifiziert werden. Dies kommt primär daher, dass die Lern- und Entwicklungsziele der Nachfolgeperson hauptsächlich durch die ausscheidende Person festgelegt werden, welche mit dem offiziellen Stellenantritt der Nachfolgeperson jedoch ihren Arbeitskontext wechselt und sich nicht länger in der (engeren) Praktik-Textur engagiert, in welche die Nachfolgeperson eingetreten ist. Entsprechend obliegt es den verbleibenden Mitarbeitenden und deren Führungsperson, den Erfolg der zuvor unternommenen Wissensmanagement-Aktivitäten zu beurteilen. Da diese in der Regel jedoch nicht oder nur begrenzt in die Praktik des «Wissenstransfers» involviert waren (vgl. Kapitel 7.2.2), dürfte dies für sie herausfordernd sein – insbesondere mit Blick auf beispielsweise die Evaluation von Themen- und Prioritätensetzungen oder die Methodenwahl. Ohne eine informierte, abschliessende Betrachtung der übergeordneten Vorgehensweisen und eingesetzten Methoden/Instrumente, bleibt in der Summe eine mögliche Quelle für die langfristige, strategische Weiterentwicklung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben unerschlossen. Der aufgearbeiteten Literatur folgend könnte solch eine Betrachtung mit Blick auf allfällige Wissenslücken der Nachfolgeperson(en), weiterführende Entwicklungsmöglichkeiten, sowie hinsichtlich der Integration oder Überarbeitung von Mechanismen der kollektiven Qualitätssicherung und/oder methodischer Standards erfolgen (vgl. Kapitel 2.2.3.6). Umgesetzt über beispielsweise strukturierte Feedbackgespräche oder Gruppenreflexionen (Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 254–255) könnte die Praktik im Rahmen des Abschlusses einer bewussten, kollektiven Reflexion zugänglich gemacht werden.

Insgesamt lässt die erfolgte Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» keine Anbindungen an andere Praktiken oder Mechanismen erkennen, welche eine strategisch getriebene Weiterentwicklung der gelebten Praxis bewirken könnten.

7.3.4 Wirkungsdynamiken der Praktik des «Wissenstransfer» bei Funktionsübergaben

Die bisherige Analyse und Diskussion verweist an verschiedenen Stellen auf nur schwach ausgeprägte Verbindungen zwischen der Praktik des «Wissenstransfers» und unterschiedlichen anderen Praktiken innerhalb der Organisationseinheit. Während die Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers», wie zuvor dargestellt, keine (engen) Anbindungen an Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung sowie an Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung erkennen lässt, wird nachfolgend ihre Einbettung in die Praktik-Textur betrachtet, in welche die ausscheidende Person integriert ist. Davon ausgehend werden erhaltende und verändernde Dynamiken diskutiert, welche von der Praktik des «Wissenstransfers» auf diese Praktik-Textur ausgehen bzw. vor dem Hintergrund einer strategischen Einbettung und Rahmung der Praktik des «Wissenstransfers» ausgehen könnten.

7.3.4.1 Die erhaltende Dynamik der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben

Die Praktik des «Wissenstransfers» steht in einer engen Beziehung zur jeweiligen Praktik-Textur, in die die ausscheidende Person eingebunden ist[48]. Dies liegt daran, dass sich Praktiken des Wissensmanagements stets in Bezug auf bzw. als Teil von bestimmten Arbeitspraktiken entfalten. Das Ausmass dieser Anbindung ist jedoch variabel, wobei die Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» im Untersuchungskontext auf eine gewisse Entkopplung zwischen dem Wissensmanagement und den jeweiligen Arbeitspraktiken verweist. Konkret zeigt sich, dass das alltägliche Praktizieren (des Personalmarketings, der Personalselektion) nur selten mit der Funktionsübergabe zusammenfällt. Eine Ausnahme bildet die Umsetzung des «Wissenstransfers» mittels Shadowing oder Coaching, wobei ersteres nur punktuell (vgl. Kapitel 5.3.3) und letzteres selten (vgl. Kapitel 5.3.4) praktiziert wird. In der Folge kommt es zwischen ausscheidender und nachfolgender Person nur begrenzt zu einem gemeinsamen Erleben, Konstruieren und Aushandeln der täglichen Arbeitspraxis. Umgesetzt mittels bilateraler Übergabegespräche sind Funktionsübergaben stattdessen geprägt von einem «Sprechen über» die tägliche Arbeitspraxis, welches wiederum charakterisiert ist durch überwiegend einseitige Instruktionen und Erläuterungen der ausscheidenden Person (vgl. Kapitel 5.3.1 i. V. m. Kapitel 7.2.2). Insgesamt bestehen damit zwar starke inhaltliche Bezüge zwischen der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben und den zugehörigen Arbeitspraktiken, deren Vollzüge fallen jedoch nur selten zeitlich und örtlich zusammen.

[48] In den miterlebten Funktionsübergaben sind dies das Personalmarketing und die (zentrale) Personalselektion der Mitarbeitendengruppe A, welche vereinfachend oft als «Arbeitspraktiken» bezeichnet werden.

Für das «Sprechen über» die Praktik-Textur lässt sich zudem eine die entsprechenden Praktiken primär erhaltende Dynamik feststellen. Diese ergibt sich zum einen aus dem in der Praktik des «Wissenstransfers» wirksamen praktischen Wissen und zum anderen aus ihrer materiellen Ausgestaltung. Hinsichtlich des praktischen Wissens der Praktik des «Wissenstransfers» geht aus deren Rekonstruktion hervor, dass eine wesentliche, übergreifende Sinnhaftigkeit deren Praktizierens darin besteht, die bestehende Praktik-Textur zu stabilisieren. Dadurch sollen insbesondere unbegründete bzw. uninformierte Entscheidungen vermieden, externe Vorgaben und eingegangene Verpflichtungen eingehalten und Anerkennung gegenüber der jeweiligen Praxisgemeinschaft gezeigt werden (vgl. Kapitel 5.3.1.3 i. V. m. Kapitel 5.3.1.4 sowie Kapitel 5.3.2.3). Hinsichtlich der materiellen Ausgestaltung der Praktik des «Wissenstransfers» zeigt die Analyse von bilateralen Übergabegesprächen, dass Erklärungen der ausscheidenden Person nach Möglichkeit basierend auf und unter Zuhilfenahme von Informationen zu erfolgen haben, die in existierenden Dokumenten wie etwa Planungen, Prozessbeschreibungen, Projekt- oder Personaldossiers festgehalten sind. Diesen Artefakten kommt in den miterlebten Funktionsübergaben in unterschiedlichen Situationen eine Speicherfunktion zu: Die darin dokumentierten Informationen zu in der Vergangenheit «erfolgreich» aufgeführten Arbeitspraktiken, bzw. Teilen davon, leiten die Erläuterungen der ausscheidenden Person und vermitteln ihr dabei ein Gefühl von Sicherheit. Auf diese Weise tragen die herangezogenen Artefakte zu einer die bestehenden Arbeitspraktiken verstärkenden Wirkung bei (vgl. Kapitel 5.3.1.1 i. V. m. Kapitel 5.3.1.4 sowie Kapitel 5.3.2.3).

7.3.4.2 Das Objekt der Arbeitspraktik als treibend für die Aufrechterhaltung der Praktik des «Wissenstransfers» und daraus entstehenden Veränderungsdynamiken

Wie zuvor diskutiert geht aus der Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» hervor, dass sich diese grösstenteils nicht in der alltäglichen Arbeitspraxis der ausscheidenden Person integriert, sondern punktuell und parallel dazu entfaltet. Kombiniert mit den vorangegangenen Feststellungen, dass (a) Führungskräfte die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben nicht spezifisch anleiten, begleiten oder unterstützen (vgl. Kapitel 7.2.2.1) und dass (b) Begleit- und Unterstützungsformate wenig bekannt sind und genutzt werden (vgl. Kapitel 7.3.2), stellen sich an dieser Stelle die Fragen, wieso die Praktik des «Wissenstransfers» im Untersuchungskontext dennoch stark verankert ist. Konkret fallen die kondensierten Anweisungen – bei teils hohem Detaillierungsgrad – über die Gespräche hinweg ähnlich aus und die fallspezifisch miterlebten Ausgestaltungen der Funktionsübergaben lassen auf einen beträchtlichen Einsatz und eine hohe Sorgfalt der beteiligten Personen schliessen (vgl. Kapitel 5). Nachfolgende Einschätzung einer Fachperson zu den wesentlichen Stärken und Schwächen in der Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen bringt dies auf den Punkt:

> Gut ist, dass sich die Personen selbständig dafür einsetzen, obwohl sie nicht angeleitet werden. Das System funktioniert ja auch nur, da die individuellen Entscheidungen der Personen zu Gunsten des Unternehmens gefällt werden, in den jeweiligen Fällen. Wäre

> dies nicht der Fall und die Leute würden sagen ‘nach mir die Sintflut, ich gehe jetzt einfach’, und der Vorgesetzte sagt ‘ja wir schauen dann, wenn er weg ist’, dann würde das System gar nicht funktionieren. Darum, wir sind schlecht in der Anleitung von oben, aber wir sind gut in den individuellen Entscheidungsprozessen in solchen Fällen. Weil wir zwangsläufig damit konfrontiert werden, jedes Mal. (FP 6)

Die deutlich verankerte und gewissenhaft gelebte Praxis lässt sich unter anderem über die Bindung der ausscheidenden und verbleibenden Personen zu den Objekten der jeweiligen Arbeitspraktiken erklären, welche die ausscheidende Person verlässt bzw. in welche die Nachfolge zu integrieren ist. In den miterlebten Funktionsübergaben spiegelte sich diese Bindung in dreierlei Hinsicht.

Erstens verweisen die ausscheidenden Personen an unterschiedlichen Stellen auf die Bedeutung ihrer Arbeit für andere Personen innerhalb oder ausserhalb der Verwaltungseinheit. Dies erfolgt nicht gerichtet an die Nachfolgeperson, sondern insbesondere in den Shadowing-Nachbesprechungen, in welchen die ausscheidenden Personen über ihre Handlungen reflektieren. Besonders deutlich wurde dies in den Äusserungen von Carl, welcher hinsichtlich der Einarbeitung von Dirk in das von ihm betreute IT-System sagte, dass ihm das IT-System «emotional am Herzen liegt» und dass es ihm wichtig ist, dass «das gut weitergeht», dass «Dirk nahtlos weiterfahren kann» oder «dass das Feuer übergeht» (vgl. Kapitel 6.3.2). Aus seinen Aussagen wird die Hoffnung erkennbar, dass seine Nachfolgeperson im Zuge der Einarbeitung ebenfalls eine Bindung zum Objekt der thematisierten Praktik (der zentralen Assessments) aufbaut und die Arbeiten von Carl und seinem Team in deren Sinne weiterführen wird. Damit verbunden ist zweitens, dass in den betrachteten Praxisgemeinschaften die Integration von Nachfolgepersonen in eine Praktik-Textur generell damit verbunden wird, die gegenwärtig akzeptierte – «schöne» und «richtige» – Art der Hervorbringung des epistemischen Resultats in Anbetracht des anstehenden Personalwechsels zu stabilisieren. Dies wurde in den miterlebten und geschilderten Funktionsübergaben insbesondere darüber deutlich, dass die Praktizierenden darauf bedacht sind, infolge des Personalwechsels keine aus ihrer Sicht «uninformierten» Veränderungen entstehen zu lassen (vgl. Kapitel 5.3.1.3 i. V. m. Kapitel 5.3.2.2). Besonders ausgeprägt kam dies zum Vorschein, als ein Interviewpartner erklärte, dass er – sowohl als Führungsperson als auch als übergebende Person – bewusst langfristige, über den Beschäftigungszeitraum von ausscheidenden Personen hinausgehende, Planungen erstellt und gegenüber externen Stellen Verpflichtungen in Bezug auf die zu erbringende Arbeitsleistung seines Teams eingeht. Damit kann er die Gestaltungsfreiheiten von neueintretenden Personen beschränken und die bestehenden Arbeitspraktiken vor den potenziell verändernden Folgen von Personalabgängen stabilisieren (vgl. Kapitel 5.3.1.3).

Drittens haben die beschriebenen Veränderungsdynamiken gezeigt, dass die Integration einer Nachfolgeperson dazu genutzt wird, innerhalb der bestehenden Praktik-Textur gezielt Veränderungen im Sinne der weiteren Formung des Objekts der betroffenen Arbeitspraktik zu initiieren. In den miterlebten Übergaben brachte dies beispielsweise Arne mit seiner Aussage zum Ausdruck, dass es ihm wichtig ist, dass Bill nicht seine «Arbeit replizieren, sondern darauf aufbaut» – sonst sei es «ein ewiges Stehen und Drehen am Ort» (vgl. Kapitel

6.3.2). Besonders akzentuiert tritt das Initiieren von Veränderungen im Sinne der weiteren Formung des Objekts der jeweiligen Arbeitspraktik in den Veränderungsdynamiken *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen* (vgl. Kapitel 6.3) sowie *Widerstände ausräumen* (vgl. Kapitel 6.4) auf. Beide Veränderungsdynamiken sind mit Verständnissen verbunden, die sich nicht (nur) auf die fachliche und persönliche Einbindung der Nachfolgeperson in bestimmte Arbeitspraktiken, sondern auf die Weiterentwicklung des kollektiven Tuns abstellen (vgl. Kapitel 6.3 und Kapitel 6.4, i. V. m. Kapitel 6.6).

7.3.4.3 Partikular aus der Praktik des «Wissenstransfers» hervorgehende Veränderungen

Mit Blick auf die strategische Einbettung und Rahmung des Wissensmanagements bei Personalabgängen stellt sich an dieser Stelle abschliessend die Frage, inwiefern diese im Zuge der Funktionsübergaben initiierten Veränderungen auf die Erreichung organisationaler Ziele ausgerichtet und/oder abgestimmt sind.

Aus der Analyse der Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* wurde in der Funktionsübergabe von Arne an Bill ersichtlich, dass die vorgesetzte Person nur passiv involviert war, um die (strategisch orientierte) Weiterentwicklung der Funktion von Arne/Bill nach erfolgtem Personalwechsel anzugehen (vgl. Kapitel 6.2.2). Da die Einflussnahme von Hedi erst nach der Pensionierung von Arne erfolgte, gingen die Initiierung und Umsetzung dieser Veränderungen nicht mit der Ausgestaltung des Wissensmanagements einher, sondern fanden nachgelagert statt. Demgegenüber beinhalten die Veränderungsdynamiken *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen* sowie *Widerstände ausräumen* die Vornahme von Veränderungen zur Weiterentwicklung der betroffenen Arbeitspraktiken im Vorfeld bzw. während der Funktionsübergabe. Einhergehend mit der diskutierten Positionsverteilung bei Funktionsübergaben (vgl. Kapitel 7.2.2) gehen die in diesem Zusammenhang aufgearbeiteten Veränderungen allesamt primär von den ausscheidenden Personen bzw. in einem Fall auch von einem Arbeitskollegen dieser aus. Während einige dieser initiierten bzw. realisierten Veränderungen auf die Erreichung organisationaler Ziele ausgerichtet und/oder abgestimmt scheinen – insbesondere die von Arne initiierte Erhöhung von Personalressourcen im Bereich des Personalmarketings (vgl. Kapitel 6.3.2) – ist dies bei anderen Veränderungen schwieriger zu beurteilen: Die von Arne und Carl vorgebrachten Begründungen zur Vornahme von Veränderungen hinsichtlich der Weiterverarbeitung von Daten aus Austrittsgesprächen und mit Blick auf die Abgrenzung der Aufgabenportfolios im Bereich der Personalselektion (vgl. Kapitel 6.3.2) erscheinen nachvollziehbar. Nicht abschliessend zu beurteilen ist jedoch, inwiefern diese Begründungen und die Bedeutung der Veränderungen zur Erreichung übergeordneter organisationaler Ziele innerhalb der jeweiligen Praxisgemeinschaft geteilt werden. Auffällig ist ferner, dass die mit der Veränderungsdynamik *Widerstände ausräumen* beschriebenen Veränderungen gegen den bestehenden Willen einzelner Personen bzw. eines Teils der Praxisgemeinschaft vorangetrieben werden (vgl. Kapitel 6.4.2).

Insgesamt wird anhand der analysierten Veränderungsdynamiken ersichtlich, dass aus den Funktionsübergaben hervorgehende Veränderungen hinsichtlich der weiteren Formung des Objekts der jeweiligen Arbeitspraktiken von einer kleinen Gruppe der Praxisgemeinschaft initiiert und vorangetrieben werden. Während die Bedeutung und Notwendigkeit der initiierten bzw. umgesetzten Veränderungen innerhalb der Praxisgemeinschaft geteilt sein kann, finden in den analysierten Funktionsübergaben keine diesbezüglichen Aushandlungen statt. In Einklang mit einer fehlenden strategischen Einbettung und Rahmung der betrachteten Funktionsübergaben sind keine Mechanismen erkennbar, um aus übergeordneten organisationalen Zielsetzungen im Rahmen von Funktionsübergaben konkrete Veränderungsbedarfe abzuleiten und entsprechende Massnahmen anzustossen. Insbesondere ohne eine aktive(re) Einbindung von Führungs- oder Begleitpersonen scheint es erwartbar, dass die Erreichung solcher Zielsetzungen in der mit Funktionsübergaben verbundenen Weiterentwicklungen der bestehenden Arbeitspraxis unterberücksichtigt bleibt. Indem insbesondere Führungspersonen im Zuge von Personalabgängen bestehende strategische Vorstellungen einer zukünftig «schönen» und/oder «richtigen» Praxis aufzugreifen, in die Praxisgemeinschaft einbringen und mit Blick auf die Ausgestaltung des Wissensmanagements eine kontextspezifische Aushandlung ermöglichen, könnten die Verbindungen zwischen der Praktik des «Wissenstransfers» und Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung gestärkt werden.

7.3.5 Bezug zu den Forschungsfragen und Literaturbeiträge

Vor dem Hintergrund der strategischen Einbettung und Rahmung des organisationalen Wissensmanagements nimmt das vorliegende Kapitel eine abstrahierende Perspektive auf die Entfaltung von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen (K1) sowie deren Verbindungen bzw. Verbindungsmöglichkeiten mit anderen Praktiken (K2) ein. In Abgrenzung zur aufgearbeiteten Literatur des organisationalen Wissensmanagements erfolgt diese Diskussion vor dem Hintergrund eines posthumanistisch-praxistheoretischen Verständnisses von Handlungsfähigkeit. Dabei wird Handlungsfähigkeit als aus der Verbundenheit zwischen Praktikelementen in der sich entfaltenden Handlung hervorgehend konzipiert (Gherardi, 2019, S. 181–183; Suchman, 2006, S. 257, 267) und nicht auf die Elemente einer heuristisch isolierten Praktik beschränkt (im vorliegenden Fall jene des «Wissenstransfers») (vgl. Kapitel 3.2.2). Dies eröffnet eine Perspektive auf das Wissensmanagement bei Personalabgängen als Teil einer komplexen Praktik-Textur, in der miteinander verbundene Praktiken und ihre Interdependenzen analysierbar werden (Gherardi, 2019, S. 177, 180). Die Diskussion zeigt entsprechend auf, wie das Wissensmanagement bei Personalabgängen im Untersuchungskontext mit anderen Praktiken verknüpft ist und wie diese Verbindungen seine Entfaltung ermöglichen, prägen und begrenzen. Übergeordnet wird mit dem Diskussionspunkt thematisiert, wie das Wissensmanagement bei Personalabgängen strategisch eingebettet und gerahmt ist (Kapitel 7.3.1) und wie sich diese strategische Verankerung auf die Entfaltung des Wissensmanagements (Kapitel 7.3.2 und 7.3.3) sowie auf daraus hervorgehende Veränderung betroffener Arbeitspraktiken (Kapitel 7.3.4) auswirkt bzw. auswirken könnte.

Im ersten Teil des Kapitels wird die strategische Einbettung und Rahmung des Wissensmanagements bei Personalabgängen thematisiert. In der betrachteten Literatur wird diesbezüglich die Identifizierung kritischer organisationaler Wissensgebiete betont, innerhalb derer Massnahmen zum Erhalt und zur Weiterentwicklung von Wissen prioritär anzustellen sind. Von Bedeutung sind dabei (a) ein Abgleich zwischen dem aktuell verfügbaren und dem zur Erreichung organisationaler Ziele erforderlichen Wissen sowie (b) die Zuordnung kritischer Wissensbestände zu den beschäftigten Mitarbeitenden (vgl. Kapitel 2.2.3.1, insb. Orians, 2025). Darauf aufbauend wird vorgesetzten Personen austretender Mitarbeitender die Rolle von Initiator:innen zugeschrieben, die für anstehende bzw. möglicherweise eintretende Personalabgänge inhaltliche Leitplanken vorgeben (vgl. Kapitel 2.2.3.2, insb. Nakhosteen & Erlach, 2025, S. 151; Schorta, 2020a, S. 118–124). Demgegenüber zeigt sich im Untersuchungskontext eine fehlende bzw. nur schwach ausgeprägte, fallspezifische strategische Rahmung des Wissensmanagements bei Personalabgängen. In Ergänzung zur bestehenden Literatur diskutiert die vorliegende Arbeit mögliche Gründe, die dieses Fehlen erklären. Anschliessend an die im vorangegangenen Diskussionspunkt herausgearbeiteten Erklärungsansätze zur Positionsverteilung bei Funktionsübergaben (vgl. Kapitel 7.2.2) wird argumentiert, dass die mangelnde fallspezifische Rahmung auch aus einer unzureichenden strategischen Einbettung des Wissensmanagements als organisationsweites Gestaltungs- und Handlungsfeld resultiert. Diese zeigt sich darin, dass bestehende Organisationsziele und damit verbundene Strategien nicht hinreichend in Ziele und Strategien des Wissensmanagements übersetzt und auf unterschiedliche Organisationseinheiten heruntergebrochen werden. Anders formuliert mangelt es an Bindegliedern zwischen einerseits Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung sowie andererseits Praktiken des Wissensmanagements, welche erforderlich wären, um Wissensmanagement bei Personalabgängen strategisch zu rahmen und in konkrete Leitplanken für Funktionsübergaben zu überführen.

Im zweiten Teil des Kapitels werden ausgehend von der strategischen Einbettung bzw. Rahmung des Wissensmanagements bei Personalabgängen Aspekte der Unterstützung, Steuerung und Koordination des Wissensmanagements bei Personalabgängen vertieft. Mit dieser Diskussion kann insbesondere dessen Anbindung an Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung thematisiert werden: So existieren in der betrachteten Verwaltungseinheit unterschiedliche *Unterstützungsangebote* zur Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen. Diese stellen potenzielle Anknüpfungspunkte an Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung dar, ohne dass diese Verbindungsfunktion in den fallspezifischen Entfaltungen des Wissensmanagements bei Personalabgängen wirksam wird. Gegenteilig erfolgt die Ausgestaltung von Funktionsübergaben weitgehend privatisiert, was sich sowohl in der Positionsverteilung der menschlichen Praktikelemente als auch in der materiellen Ausgestaltung der Praktik des «Wissenstransfers» niederschlägt. Dies ist mit wiederkehrenden Herausforderungen verbunden, insbesondere dass (a) inhaltliche Kernaussagen gegenüber detaillierten Tätigkeitsbeschreibungen in den Hintergrund treten; (b) Inhalte thematisiert werden, die für die weitere Arbeit der Nachfolgeperson nur bedingt von Relevanz sind; und/oder (c) umgekehrt strategisch bedeutende Wissensgebiete unterberücksichtigt bleiben, gerade wenn von Personalabgängen betroffenen Personen nicht bewusst ist, inwiefern innerhalb ihrer Praxisgemeinschaft vorhandenes Wissen für

Personen in anderen Praxisgemeinschaften von Bedeutung sein kann. Vor diesem Hintergrund wird der Stellenwert von Begleit- und Unterstützungsformate diskutiert. Aus einer praxistheoretischen Perspektive wird argumentiert, dass diese die Ausgestaltung des Wissensmanagements nicht nur methodisch unterstützen (Ackermann, 2020b, S. 139; Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 223; Koerdt, 2009, S. 36–41; Krancher, 2020, S. 205; Schorta, 2020b, S. 104), sondern als praktikübergreifende Elemente das Potenzial haben, die Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» zu *steuern* und zu *koordinieren*, indem sie als verkörperte bzw. materialisierte, wiederkehrende Orientierungspunkte prioritäre Inhalte und Vorgehensweisen mitbestimmen und mitgestalten. In Ergänzung zur bestehenden Literatur zeigt die vorliegende Untersuchung damit einerseits Herausforderungen auf, die mit nicht vorhandenen bzw. nicht erschlossenen Unterstützungsangeboten einhergehen können, und leistet andererseits einen Beitrag zur Schärfung der Bedeutung einer fallübergreifenden Steuerung und Koordination in der Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen. Damit diese Unterstützungs-, Steuerungs- und Koordinationswirkungen nicht beliebig bleiben, sondern auf organisationale Zielerreichung einzahlen, wird eine strategische Einbettung des Wissensmanagements bei Personalabgängen als notwendige Grundlage hervorgehoben.

An diese Auseinandersetzung anschliessend werden im dritten Teil des Kapitels Möglichkeiten der langfristigen *Weiterentwicklung* des Wissensmanagements bei Personalabgängen diskutiert. Die Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» lässt diesbezüglich keine Mechanismen erkennen, die eine strategisch getriebene Weiterentwicklung der gelebten Praxis bewirken könnten. Gleichwohl macht die Analyse zwei im Untersuchungskontext plausible Quellen für solche Praktikvariationen sichtbar: Zum einen könnten stabilisierte Anbindungen an Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung Möglichkeiten eröffnen, (sich verändernde) strategische Zielsetzungen über praktikverbindende Elemente (z. B. Begleitpersonen oder Unterstützungsmaterialien) in die Praktik des «Wissenstransfers» hineinzutragen. Andererseits legt die Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» offen, dass sich die Rahmenbedingungen von Funktionsübergaben in vielerlei Hinsicht unterscheiden, gerade mit Blick auf die Ausgestaltung der Arbeitskontexte der ausscheidenden und der nachfolgenden Person sowie die zur Funktionsübergabe verfügbare Zeit. Diese Gegebenheiten werden von den beteiligten Personen in der Planung des «Wissenstransfers» aufgenommen und führen insbesondere in dessen Umsetzung zu Praxis-Variationen (z. B. Kapitel 5.2.1, Kapitel 5.3.3.2, Kapitel 5.3.4.2). Dieser Umgang mit der jeglichen Praxis inhärenten Kontextualität wird im Rahmen des Abschlusses des «Wissenstransfers» jedoch nicht adressiert – entgegen dem Rahmenmodell Wissenstransfer bei Personalabgängen (vgl. Kapitel 2.2.3) handelt es sich bei der rekonstruierten Praktik des «Wissenstransfers» nicht um einen geschlossenen Management-Regelkreis. In der Arbeit wird argumentiert, dass eine die Praktik des «Wissenstransfers» abschliessende Erfolgskontrolle (z. B. Erlach & Nakhosteen, 2025, S. 254–255) einen kollektiven Reflexionsraum bieten kann, um den Umgang mit den spezifischen Rahmenbedingungen des Wissensmanagements bei Personalabgängen vor dem Hintergrund der damit verbundenen (strategischen) Zielsetzungen zu thematisieren. Darin wird ein zweiter wesentlicher Mechanismus vermutet, um Variationen der sich entfaltenden Praktik des «Wissenstransfers» im Sinne ihrer strategischen

Weiterentwicklung herbeizuführen. Voraussetzung dafür ist allerdings, Wissensmanagement nicht nur operativ zu verstehen, sondern strategisch einzubetten.

Im vierten und letzten Teil der Diskussion wird die Anbindung des Wissensmanagements bei Personalabgängen an Praktiken aufgenommen, in welche die ausscheidenden Personen eingebunden sind. Die Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» zeigt, dass sie zwar inhaltlich eng mit den unterschiedlichen Arbeitspraktiken verknüpft ist, deren Vollzüge jedoch zumeist zeitlich und räumlich entkoppelt bleiben. Anstelle eines gemeinsamen Praktizierens dominieren bilaterale Übergabegespräche, in denen überwiegend «über» die tägliche Arbeitspraxis gesprochen wird und die sich stark auf vorhandene Artefakte dieser stützen. Für die bilateralen Übergabegespräche wird insgesamt primär eine auf den Erhalt bestehender Arbeitspraktiken gerichtete Dynamik sichtbar, welche sich einerseits aus dem wirksamen praktischen Wissen und andererseits aus der materiellen Ausgestaltung ergibt. Darüber hinaus werden vier Veränderungsdynamiken im Sinne von Mechanismen analysiert, über die das sich im Untersuchungskontext entfaltende Wissensmanagement bei Personalabgängen zu einer Veränderung anderer Arbeitspraktiken beiträgt. Diese Betrachtung erstreckt sich über den Beschäftigungszeitraum der ausscheidenden Person hinaus, sodass Aussagen darüber getroffen werden können, zu welchen Zeitpunkten die jeweiligen Veränderungen einsetzen. Ferner beschreibt die Analyse unterschiedliche Aspekte innerhalb der jeweiligen Arbeitspraktiken, die für das Zustandekommen der Veränderungsdynamiken typisch sind (vgl. Kapitel 6.6). Die Diskussion dieser Veränderungsdynamiken macht deutlich, dass im betrachteten Untersuchungskontext nicht nur die Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben (vgl. Kapitel 7.2) sondern auch ihr Beitrag zur Variation anderer Arbeitspraktiken wesentlich durch die ausscheidende Person geprägt werden: Unter anderem aufgrund der von ihr eingegangenen Bindung zu den Objekten der unterschiedlichen Arbeitspraktiken engagieren sich ausscheidende Personen gewissenhaft für die Integration der Nachfolgeperson in bestehende Praktik-Texturen. Im Zuge dieser Integration werden unterschiedliche Veränderungen zur weiteren Formung der Objekte der jeweiligen Arbeitspraktiken initiiert und vorangetrieben, was insbesondere in den Veränderungsdynamiken *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen* sowie *Widerstände ausräumen* sichtbar wird. Inwiefern diese Veränderungen auf die Erreichung organisationaler Ziele ausgerichtet und/oder abgestimmt sind bleibt unklar. Im Untersuchungskontext sind keine Mechanismen erkennbar, die eine Verbindung zwischen den Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung, Praktiken des Wissensmanagements, sowie den sich darauf beziehenden Arbeitspraktiken sicherstellen könnten: Weder werden im Rahmen von Funktionsübergaben bestehende strategische Vorstellungen einer zukünftig «schönen» und/oder «richtigen» Arbeitspraxis aufgegriffen und kontextspezifisch ausgehandelt, noch werden aus den Funktionsübergaben hervorgehenden Veränderungen der bestehenden Arbeitspraxis hinsichtlich ihrer Bedeutung und Notwendigkeit für die Erreichung organisationaler Zielsetzungen in einem grösseren Kreis der Praxisgemeinschaft – insbesondere unter Einbezug von Führungspersonen – reflektiert.

Abstrahierend macht der Diskussionspunkt die vielfältigen Verbindungen bzw. Verbindungsmöglichkeiten von Praktiken des Wissensmanagements innerhalb einer

organisationsweiten Praktik-Textur sichtbar: Die im Kapitel nachgezeichnete Textur reicht dabei von Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung über Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung bis hin zu den Arbeitspraktiken in den jeweiligen Arbeitskontexten der ausscheidenden und nachfolgenden Personen. Der Beitrag der vorliegenden Arbeit zum Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements besteht unter anderem darin, auf diese facettenreichen Praktikverbindungen hinzuweisen und sie aus einer praxistheoretischen Perspektive empirisch zugänglich zu machen.

7.4 Die Routinisiertheit des «Wissenstransfers»: Zur Steuerung des Wissensmanagements bei Personalabgängen

Ausgehend von den vorangegangenen Diskussionspunkten greift der dritte und letzte Diskussionspunkt die Frage auf, inwiefern sich die Aufrechterhaltung von Praktiken im Falle von Personalabgängen gezielt ausgestalten lässt. Die aufgearbeitete Literatur geht grundsätzlich davon aus, dass Wissen durch Interventionen erhalten und weiterentwickelt werden kann: Über definierte Vorgehensweisen, Methoden und Rollen lassen sich Interaktionsräume schaffen, in denen mit ausscheidenden Personen assoziiertes Wissen für nachfolgende oder verbleibende Mitarbeitende zugänglich wird; in diversen Organisationen sind hierfür Verantwortlichkeiten und Abläufe etabliert (vgl. Kapitel 2.2.3 bis Kapitel 2.2.5). Ein praxistheoretischer Zugang irritiert diese Perspektive, indem Wissen nicht als übertragbare Ressource, sondern als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln in einer soziomateriellen Umgebung verstanden wird. Lernen erfolgt demnach über die Teilnahme an der kollektiven Arbeitspraxis, über Interaktionen mit anderen Praktikelementen und über die Einnahme unterschiedlicher Positionen in Bezug auf die ausgeführten Tätigkeiten (vgl. Kapitel 3.2.3). Hinsichtlich der Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen stellt sich daher die Frage, in welchem Ausmass die situierten Vollzüge des Wissensmanagements bei Personalabgängen über unterschiedliche Arbeitskontexte hinweg ausgestaltet, vergleichbar gemacht und stabilisiert werden können – und was dies für die Stabilisierung bzw. Weiterentwicklung der von Personalabgängen betroffenen Arbeitspraktiken bedeutet. Vor diesem Hintergrund wird die empirische Beobachtung aufgegriffen, dass sich das Wissensmanagement bei Personalabgängen im Untersuchungskontext weitgehend ausserhalb formal geregelter Abläufe vollzieht und keine formal geregelten Zuständigkeiten bestehen. Jedoch wird in der Aufarbeitung und Reflexion von Funktionsübergaben wiederholt das Bedürfnis nach stärkerer Standardisierung und teilweiser Formalisierung der damit verbundenen Tätigkeiten geäussert. Ausgehend von einer Auseinandersetzung über das Ausmass der Routinisiertheit der Praktik des «Wissenstransfers» (Kapitel 7.4.1) wird nachfolgend das Bedürfnis der Praktizierenden nach dessen Standardisierung und Formalisierung thematisiert (Kapitel 7.4.2). Darauf aufbauend werden Möglichkeiten und Grenzen solch einer Standardisierung und Formalisierung erörtert (Kapitel 7.4.3) und Überlegungen zur Institutionalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen als langfristige, fortlaufend gelebte Bestrebung dargelegt, die über die Beziehung zwischen ausscheidender und

nachfolgender Person hinausgeht (Kapitel 7.4.4)[49]. Der Diskussionspunkt schliesst mit einem zusammenfassenden Bezug zu den Forschungsfragen (Kapitel 7.4.5).

7.4.1 Die Routinisiertheit der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben

Praktiken umschreiben kulturell vorstrukturierte, wiedererkennbare Muster der Praxis; also typische, situationsübergreifende Weisen des Handelns (Hirschauer, 2016, S. 46). Aus dem Vorhandensein einer Praktik folgt, in anderen Worten, dass sich ein bestimmtes soziales Phänomen an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu einem gewissen Grad einheitlich vollzieht. Mit der Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben (vgl. Kapitel 5) einher geht damit der Schluss, dass die Entfaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen von Mitarbeitenden mit Monopolberuf innerhalb der betrachteten Verwaltungseinheit zu einem gewissen Grad routinisiert bzw. als ein erwartbares, sich wiederholendes Muster stabilisiert ist. Diese Routine ergibt sich massgeblich durch das praktische Wissen – als die geteilte Logik und normative Basis der Praktik (Reckwitz, 2003, S. 292; vgl. Kapitel 3.1.1.2) –, welches die Möglichkeiten und die Bandbreite des interpretativen Verstehens, der Prozeduren zur Handlungsvollbringung sowie der Sinnhaftigkeit von Handlungen rahmt. Das vorhandene praktische Wissen kann dabei unterschiedlich stark und eindeutig ausgeprägt sein, womit sich Handlungen mehr oder weniger eingeengt entfalten können.

Um vor dem Hintergrund der aufgearbeiteten Literatur des organisationalen Wissensmanagements (vgl. Kapitel 2.2) die (Nicht-)Vornahme bestimmter Handlungen und deren Rechtfertigung im Untersuchungskontext zu verstehen, wurde insbesondere das mit dem Wissensmanagement bei Personalabgängen in der betrachteten Verwaltungseinheit verbundene methodische und motivational-emotionale praktische Wissens analysiert (vgl. Kapitel 3.3.1.2 i. V. m. Kapitel 4.4.2.4). Die unterschiedlichen Aspekte der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben einleitend, stellen die Anweisungen von Axioma einen minimalen Konsens über die ethischen und ästhetischen Kriterien der beschriebenen Praktik dar. Ein Vergleich dieser Anweisungen bringt verschiedene Erkenntnisse hinsichtlich des Ausmasses der bestehenden Routinisiertheit der rekonstruierten Praktik zum Vorschein.

Hinsichtlich des *methodisch praktischen Wissens* ist erkennbar, dass die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben im Rahmen der Planung und Vorbereitung (vgl. Kapitel 5.2) sowie der Durchführung von bilateralen Übergabegesprächen (vgl. Kapitel 5.3.1) stärker routinisiert abläuft. Zu diesen Aspekten artikulieren die Praktizierenden im Rahmen der ITTD eine detailliert beschriebene und übereinstimmende Vorgehensweise, wobei sie unter anderem die anstehenden Tätigkeiten, die dabei beteiligten Personen und Hilfsmittel, Verantwortlichkeiten, erwartete Arbeitsresultate und die zur Verfügung stehenden Zeiten spezifizieren. Die miterlebten Funktionsübergaben entfalten sich grösstenteils innerhalb

[49] Die in diesem Kapitel verwendeten Begriffe der Routinisierung, Standardisierung, Formalisierung und Institutionalisierung werden in Anlehnung an Shove et al. (2012, Kapitel 6) sowie Shove und Pantzar (2016, S. 102–107) gefasst. Ihre Bedeutung wird in den jeweiligen Unterkapiteln präzisiert.

dieser Rahmung. Da die bilateralen Übergabegespräche die beschriebenen und miterlebten Funktionsübergaben sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Zeit massgebend prägen (vgl. Kapitel 5.3.1) wird auf eine insgesamt hohe methodische Routinisiertheit der betrachteten Praktik geschlossen.

Weniger routinisiert läuft die beschriebene Praktik in methodischer Hinsicht mit Blick auf die Durchführung von Übergabegesprächen mit Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern, die Durchführung von Workplace Shadowings sowie der Durchführung des Übergabeanlasses. Zwar werden sämtliche Elemente von den Interviewpartnern als Bestandteile einer ethischen «richtigen» und ästhetischen «schönen» Praxis anerkannt, hinsichtlich ihrer Durchführung ergeben sich jedoch mehr Spielräume: Während beispielsweise artikuliert wird, dass der Nachfolgeperson im Rahmen von bilateralen Übergabegesprächen mithilfe von bestehenden Planungsunterlagen die eigenen Arbeitstätigkeiten anhand der bisherigen Prozesse und der eigenen Rolle vorzustellen ist (vgl. Kapitel 5.3.1), ist hinsichtlich der Übergabegespräche mit Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern offen, mit welchen Hilfsmitteln oder anhand welcher Aspekte die bisherige Zusammenarbeit mit diesen zu erklären ist (vgl. Kap. 5.3.2).

Die Durchführung von Coaching wird von den Praktizierenden schliesslich nicht als zwingender Bestandteil der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben angesehen[50]. Auch wenn ein Auslassen des Coachings akzeptiert ist, teilen die Praktizierenden dennoch die Auffassung, dass deren Durchführung wünschenswert ist. Entsprechend starten die Ausführungen von Axioma zu Coaching mit den Worten «falls es die Verfügbarkeit der Nachfolgeperson erlaubt…». Aus den Aussagen der Interviewpartner, den beschatteten Funktionsübergaben und den Gesprächen mit Fach- und Führungspersonen ist davon auszugehen, dass ein Coaching von Nachfolgepersonen im Rahmen des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben nur selten praktiziert wird. Entsprechend ist das diesbezügliche methodisch-praktische Wissen weniger gefestigt und die Praktik an dieser Stelle in methodischer Hinsicht weniger routinisiert als dies in den zuvor beschriebenen Teilen der Fall war.

Hinsichtlich des *motivational-emotionalen praktischen Wissens* als bedeutsam hat sich das Verständnis erwiesen, im Rahmen der Funktionsübergabe Kontinuität zu signalisieren und diese in den vom Personalabgang betroffenen Arbeitspraktiken – mindestens kurz- bis mittelfristig – sicherzustellen. Besonders akzentuiert hat sich dies in den beschriebenen und miterlebten bilateralen Übergabegesprächen (vgl. Kapitel 5.3.1.2). Das Verständnis tritt jedoch ebenso in den beschriebenen Übergabegesprächen mit Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartnern (vgl. Kapitel 5.3.2.2) oder in einem miterlebten Übergabeanlass (vgl. Kapitel 5.4.2) zu Tage, womit es sich durch die verschiedenen Aspekte der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben zieht. Entsprechend wird die der Praktik inhärente normative Erwartung nach Reproduktion bzw. dem Schaffen von Kontinuität in anderen Arbeitspraktiken als stark gefestigt erachtet. Indem diese Ausprägung des motivational-

[50] Dies gilt unter gewissen Bedingungen ebenso für die Durchführung von Übergabegesprächen mit Arbeitspartner:innen (vgl. Kapitel 5.3.2).

emotionalen praktischen Wissens die (Nicht-)Vornahme bestimmter Handlungen nahelegt bzw. begrenzt, trägt sie, gleich zu dem zuvor beschriebenen methodisch-praktischen Wissen, ebenfalls entscheidend zur Routinisiertheit der betrachteten Praktik bei. In den miterlebten Funktionsübergaben wurden die beschriebenen Aspekte des methodischen und motivational-emotionalen praktischen Wissens sowohl in Kombination als auch in Ergänzung bzw. Erweiterung zueinander sichtbar. Ersteres betrifft beispielsweise die bilateralen Übergabegesprächen (vgl. Kapitel 5.3.1), während zweiteres etwa im Rahmen des miterlebten Übergabeanlasses von Carl und Dirk (vgl. Kapitel 5.4.2) sichtbar wurde.

7.4.2 Der Wunsch nach Standardisierung und Formalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen im Untersuchungskontext

Obwohl die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben (in Teilen sehr) routinisiert abläuft, wurde im Zuge der Datenerhebung an unterschiedlichen Stellen ein Wunsch nach mehr Standardisierung und Formalisierung[51] deutlich. Beispielhaft dafür stehen die nachfolgende Aussage eines Interviewpartners:

> Ich glaube, dass es für das Wissensmanagement essenziell ist, dass man gewisse Vorgaben macht. Also sagt, 'schau, du musst mit deinem Mitarbeiter zusammensitzen und du musst das und das und das fragen'. […] im Bewusstsein, dass da nicht jeder die gleiche Methodik wählt. Aber das soll auch die Zielsetzung sein von uns, dass wir ein Grundgerüst, ein Instrument zur Verfügung stellt, das man verwenden kann und bis zu einem gewissen Grad verwenden muss. (FP 8)

Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, weshalb die Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit in Gesprächen über das Wissensmanagement bei Personalabgängen wiederholt eine stärkere Standardisierung und Formalisierung dieses anregen[52]. Der Wunsch kann einerseits damit begründet sein, dass sich die Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit die Arbeit mit definierten Prozessen gewohnt sind und diese Art des Arbeitens nun auf die Ausgestaltung des Wissensmanagements übertragen bzw. übertragen möchten. Beispielsweise führt eine Fachperson aus dem Bereich Personal- und Organisationsentwicklung mit Blick auf die von der ämterübergreifenden Steuerungseinheit erarbeitete Checkliste aus:

---

[51] Die Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben und die Diskussion um im Untersuchungskontext bestehende Unterstützungsangebote (vgl. Kapitel 7.3.2) lässt erkennen, dass das Wissensmanagement bei Funktionsübergaben der Mitarbeitenden mit Monopolberuf übergreifend nicht formalisiert ist. Im Einzelfall kann insofern eine Formalisierung stattfinden, als dass Führungskräfte mit dem Wissensmanagement bei Personalabgängen verbundene Aspekte in die jährlich stattfindenden, lohnrelevanten Beurteilungen ihrer Mitarbeitenden aufnehmen. Dies war bei der Funktionsübergabe von Carl und Dirk (vgl. Kapitel 5.2.2) sowie dem Arbeitsteam des ersten Erzählworkshops (vgl. Anhang 2) der Fall. Darüber hinaus ist jedoch keine Formalisierung des Wissensmanagements zu erkennen, was innerhalb der Verwaltungseinheit analog auf Personalabgänge anderer Art zutrifft, unabhängig der Mitarbeitendengruppe.

[52] Das Bedürfnis wurde insbesondere in Interviews mit Fach- & Führungspersonen sowie in den durchgeführten Workshops (vgl. Kapitel 4.3.4) spürbar, gerade im Rahmen von Diskussionen zu Herausforderungen und damit einhergehenden Entwicklungsmöglichkeiten des Wissensmanagements bei Personalabgängen (unter anderem vor dem Hintergrund einer von der ausscheidenden Person dominierten und sich isoliert entfaltenden Praktik des «Wissenstransfers»).

> Was wir so erlebt haben, auch mit der Checkliste Wissenstransfer, ist, dass die Linie teils gar nicht versteht, dass dies zu ihrem Auftrag gehört. Es wissen es zwar alle, das musst du tun, aber sicher ist es ein mühsamer Prozess: Wie packt man es an? […]. Es ist nicht implementiert. Bei uns funktioniert immer alles gut, wenn es ein Prozess ist, zum Beispiel drei Monate vorher musst du die Liste haben und ausfüllen. Und das haben wir nicht so prozessual verankert. (FP 5)

Ein zweiter Erklärungsansatz für den Wunsch nach mehr Standardisierung und Formalisierung liegt darin begründet, dass sich die von Personalabgängen betroffenen Mitarbeitenden mit der Aufgabe der Einarbeitung einer Nachfolgeperson zu wenig unterstützt bzw. in Teilen überfordert fühlen. Wie vorangehend festgestellt, wird das Wissensmanagement bei Personalabgängen in der betrachteten Verwaltungseinheit massgeblich durch die ausscheidende Person gestaltet (vgl. Kapitel 7.2), wobei nur wenige Anbindungen zu anderen Praktiken bestehen. Insbesondere fehlt es an einer strategischen Auseinandersetzung zum Wissensmanagement bei Personalabgängen (vgl. Kapitel 7.3). Fallspezifisch kann sich dies etwa dahingehend auswirken, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden im Vorfeld von Funktionsübergaben allgemeine Zielvorgaben – etwa die «Sicherstellung des Wissenstransfers» – formulieren, sich darüber hinaus jedoch wenig begleitend und unterstützend in den Prozess einbringen (vgl. Kapitel 5.2.2 i. V. m. Kapitel 7.2.2.1). Die ausscheidenden und nachfolgenden Personen zeigen sich ihrerseits zwar engagiert und bemüht, erkennen in der Reflexion ihrer Vorgehensweisen jedoch Fähigkeitslücken (vgl. Kapitel 7.2.2.4.1). Gerade eine Kombination aus einer komplexen Aufgabenstellung, mangelnden Begleit- und Unterstützungsangeboten sowie pauschalen und schwer greifbaren Zielvorgaben kann für die Mitarbeitenden belastend sein. Der wiederholt geäusserte Wunsch nach einer stärkeren Standardisierung und insbesondere Formalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen kann daher zumindest teilweise als Ausdruck einer empfundenen Überforderung interpretiert werden und würde, in dieser Lesart, ein Bedürfnis nach struktureller Orientierung und Unterstützung signalisieren.

Ein letzter Erklärungsansatz für den Wunsch nach mehr Standardisierung und Formalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen ergibt sich aus der Altersstruktur der Belegschaft bzw. den in den kommenden Jahren erwarteten altersbedingten Personalabgängen: Während die Mitarbeitendengruppe A über alle Altersklassen hinweg relativ gleichmässig verteilt ist, zeigt sich in der Mitarbeitendengruppe B ein deutlich höherer Anteil älterer Beschäftigter: Rund ein Drittel der Personen in dieser Gruppe ist über 55 Jahre alt. Dies stellt sowohl im Vergleich zur Gruppe A als auch innerhalb der Gruppe B selbst eine hohe Alterskonzentration dar. Entsprechend werden in den kommenden Jahren verhältnismässig mehr Personen der Mitarbeitendengruppe B in Pension treten. Dies ist andererseits kombiniert damit, dass Personalabgänge innerhalb dieser Mitarbeitendengruppe seltener auftreten. Insbesondere sind die Mitarbeitenden ohne Monopolberuf nicht vom Rotationssystem betroffen und üblicherweise länger auf einer Funktion beschäftigt (vgl. Kapitel 4.1). Entsprechend tragen diese Mitarbeitende hinsichtlich der Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen weniger praktisches Wissen und die beschriebenen

Herausforderungen dürften sich im Falle von Personalabgängen dieser Mitarbeitendengruppe zusätzlich akzentuieren.

7.4.3 Möglichkeiten und Grenzen der Standardisierung und Formalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen

Die von den Interviewpartnern eingebrachten Vorschläge von «Instrumenten» oder eines «Grundgerüsts» (FP 8) bringen zwei über die Routinisierung hinausgehende Dynamiken zur Stabilisierung des Wissensmanagements zum Ausdruck: Jene der Standardisierung und der Formalisierung. *Standardisierung* bezieht sich dabei auf die Ausgestaltung von und Ausrichtung an innerhalb der Praxisgemeinschaft gemeinsam nutzbaren Orientierungen. So können etwa in unterschiedlichen Funktionsübergaben einsetzbare Materialien wie Methodenhandbücher, Leitfäden oder Checklisten einen Beitrag dazu leisten, bei der fallspezifischen Ausgestaltung des Wissensmanagements inhaltliche und/oder methodische Achtungspunkte zu aktivieren (vgl. Kapitel 7.3.2). *Formalisierung* meint den Grad, in dem solche Orientierungen als explizite Vorgaben übersetzt werden; etwa über definierte Austrittsprozesse, welche konkrete Abläufe und Zuständigkeiten festlegen. Beide Dynamiken können dazu beitragen, dass sich die situativen Vollzüge des Wissensmanagements bei Personalabgängen über unterschiedliche Orte und Zeitpunkte hinweg vergleichbarer entfalten – womit die Praktik des «Wissenstransfers» über unterschiedliche Situationen hinweg als Entität stabilisiert wird (angelehnt an Shove et al., 2012, S. 101–103). Dies bringt den betroffenen Mitarbeitenden in unterschiedlichen Arbeitskontexten im Falle von Personalabgängen sowohl Orientierung wie auch Entlastung. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was eine über Standardisierung und Formalisierung erreichte Stabilisierung der Praktik des «Wissenstransfers» für die Stabilisierung bzw. Weiterentwicklung der von Personalabgängen betroffenen Arbeitspraktiken bedeutet.

Insbesondere kann die Formalisierung des Wissensmanagements im Widerspruch zur Notwendigkeit stehen, im Rahmen von Funktionsübergaben auf die individuellen Arbeitstätigkeiten der ausscheidenden Person und den spezifischen Arbeitskontext der jeweiligen Praxisgemeinschaften einzugehen. In den miterlebten Funktionsübergaben zeigte sich eine individuelle Ausgestaltung des Wissensmanagements unter anderem darin, dass Carl und Dirk stärker auf bilaterale Übergabegespräche gesetzt haben, etwa um Dirk auf den Betrieb des IT-Systems vorzubereiten, während bei Arne und Bill die Arbeit mit Coaching präsenter war, etwa um Bill auf die Führung von Austrittsgesprächen vorzubereiten (vgl. Kapitel 5.3.1 i. V. m. Kapitel 5.3.4). In der Reflexion der Funktionsübergabe betont Carl sodann auch, dass nur er bestehende «Abhängigkeiten» innerhalb seines Arbeitsgebietes identifizieren und erklären könne. Da diese ferner in jeder Funktion anders seien, erachtet er einzuhaltende Vorgehensweisen in Bezug auf die konkrete Ausgestaltung der Treffen mit Dirk als wenig hilfreich und einengend (vgl. Kapitel 7.2.2.4.1). Der Austritt einer Person aus einer bestimmten Praktik-Textur und die damit verbundene Einbindung einer Nachfolgeperson wird dieser Argumentation zufolge als zu handlungs- und kontextspezifisch angesehen, als dass die Ausgestaltung des Wissensmanagements über Begleit- oder Austrittsverfahren formalisiert werden könnte.

Eher denkbar scheint indes die Standardisierung und/oder Formalisierung von übergeordneten Vorgehensweisen, welche kontextspezifisch von den beteiligten Personen ausgestaltet werden können. Dies könnte beispielsweise über Referenzabläufe oder Methodenhandbücher erfolgen, welche den betroffenen Personen als Hilfestellung und Inspiration zur fallspezifischen Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen dienen. Dieses Zusammenspiel von Vorgaben und Gestaltungsfreiräumen wird oben von Interviewpartner 8 geäussert. Gleichzeitig wird in der Definition von übergeordneten (exemplarischen) Vorgehensweisen im Falle von Personalabgängen weiterhin das Risiko gesehen, dass solche Unterstützungsmassnahmen den Mitarbeitenden suggerieren, dass das Wissensmanagement bei Personalabgängen zeitpunktbezogen gedacht wird bzw. werden kann[53]. So erscheint es vor dem Hintergrund der Literaturaufarbeitung (vgl. Kapitel 2.2) verkürzt, das Wissensmanagement bei Personalabgängen auf den Zeitpunkt des eintretenden Abgangs bzw. auf den Zeitraum kurz davor zu beschränken. Gegenteilig ist zu berücksichtigen, dass die Einbindung einer Nachfolgeperson in bestehende Praktiken zeitaufwändig ist und – früher oder später – eine aktive Teilnahme der Nachfolgeperson erfordert. Bezogen auf den Untersuchungskontext erklärt dies ein Interviewpartner wie folgt:

> Ich habe eher das Gefühl, sie stellen es sich zu einfach vor, wie der Wissenstransfer funktioniert, also wie jemand Wissen generieren kann. […]. Nur wenn man ein Handout hat, das beschreibt, wie ein Prozess funktioniert, heisst das nicht zwingend, dass er den dann auch leben kann, nur weil er es nach einer BPM-Darstellung lesen konnte. Das Beispiel ist immer Velofahren. Das kann man beschreiben, aber wenn man die Zentrifugalkraft oder so nicht spürt, kann man es nicht auf Anhieb machen. Man muss es zuerst erleben. Da gibt es bei uns schon verschiedene Aufgaben, wo ich denke, dass man es mal machen muss, um es wirklich zu können und das Wissen zu haben, wie etwas funktioniert. Das stellen sich die Leute teils zu einfach vor. Dann sage ich, ja, die Unterlagen sind im SharePoint, der Nachfolger liest sie, und das ist dann nicht so einfach. (FP 9)

Diesen Gedanken aufnehmend bedarf das Wissensmanagement bei Personalabgängen neben (methodischen) Handlungsempfehlungen bzw. Unterstützungsangeboten insbesondere auch Möglichkeiten einer aktiven, begleiteten Teilhabe verbleibender bzw. neueintretender Personen an der jeweiligen Arbeitspraxis. In den betrachteten Funktionsübergaben sind solche Teilhabemöglichkeiten jedoch nur partiell erkennbar: Gegenteilig sind die Übergaben in ihrer methodischen Ausgestaltung geprägt durch bilaterale Übergabegespräche im Vorfeld eines Personalwechsels (im Sinne eines «Sprechens über» die Arbeitspraxis) und andererseits verlässt die ausscheidende Person mit dem offiziellen Stellenantritt der Nachfolgeperson die Praktik-Textur, in welche die Nachfolgeperson integriert wurde (vgl. Kapitel 7.2.2 i. V. m. Kapitel 7.4.3). Ausgehend vom bestehenden Personalrotationssystem der Verwaltungseinheit werden im nachfolgenden Kapitel daher Ansatzpunkte zur Stabilisierung des Wissensmanagements diskutiert, die das im Untersuchungskontext

[53] Dieses Risiko wird sodann auch in den kürzlich entwickelten Unterstützungsangeboten gesehen (vgl. Kapitel 7.3.2), welche einerseits auf die ausscheidende Person und deren Nachfolge sowie andererseits auf eine methodische Unterstützung zum Zeitpunkt einer Funktionsübergabe ausgelegt sind.

vorherrschende Verständnis von «Wissenstransfer» als einseitiges Transmissionsmodell in Frage stellen können.

7.4.4 Die Institutionalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen als eine langfristige, fortlaufend gelebte Bestrebung

Generell verfügt die Verwaltungseinheit mit dem langjährig etablierten Rotationssystem über ein institutionalisiertes Instrument zur Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung: Die regelmässig stattfindenden Stellenwechsel der Mitarbeitenden im Monopolberuf führen zu einer Veränderung ihrer Arbeitsinhalte in einem in der Regel andersartigen Arbeitskontext. Damit sollen die Mitarbeitenden einerseits dabei unterstützt werden, sich über ihre Laufbahn hinweg systematisch zu professionalisieren und andererseits soll das Rotationssystem eine Vernetzung und einen gezielten Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit ermöglichen (Rimser, 2017, S. 96–98; vgl. Kapitel 4.1). Um die mit Rotationssystemen intendierten Vorteile eines systematischen Aufbaus und einer organisationsweiten Vernetzung von Wissen realisieren zu können, kommen organisatorischen Unterstützungsangeboten eine zentrale Bedeutung zu (Generelli, 2020, S. 434; vgl. Kapitel 2.2.4.2). Den aktuellen Bestrebungen im Untersuchungskontext folgend haben solche Unterstützungsangebote darauf abzuzielen, die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben zu standardisieren und/oder zu formalisieren – entweder über Hilfestellungen in Form von Handlungsempfehlungen (z. B. Referenzprozesse, Methodenbeschreibungen, Checklisten) oder über formalisierte Prozedere (z. B. Austrittsprozess). Darin liegt wie zuvor diskutiert das Potenzial, von Personalabgängen betroffene Personen stärker zu orientieren und zu unterstützen sowie das Wissensmanagement bei Personalabgängen zu stabilisieren. Gleichzeitig verstärken solche Massnahmen jedoch das bestehende Verständnis von «Wissenstransfer» als primär auf die Nachfolgeperson gerichtete Bestrebung, die in einem engen Zeitraum kurz vor dem offiziellen Personalabgang stattfinden soll. Dadurch bleiben mehrere Herausforderungen bestehen: (a) der Nachfolgeperson kommt vor dem Stellenwechsel überwiegend eine passiv-konsumierende Position zu, (b) nach dem Stellenwechsel steht die ausscheidende Person für eine Reflexion gemachter Erfahrungen nicht mehr zur Verfügung, und (c) bleibt unberücksichtigt, dass das mit der ausscheidenden Person assoziierte Wissen auch für andere Organisationsmitglieder als die direkte Nachfolge relevant sein kann.

Ein wiederkehrendes, diese Herausforderungen veranschaulichendes Thema sind Auslandaufenthalte, die ein Teil der Mitarbeitenden mit Monopolberuf im Rahmen ihrer Laufbahn absolviert. An unterschiedlichen Stellen berichten die Praktiker:innen, dass im Ausland gemachte Erfahrungen nach der Rückkehr der betroffenen Mitarbeitenden nicht nutzbargemacht werden (können). So äussert sich beispielsweise Bill: «Bis dato habe ich noch nie einen Mehrwert gehört, von jemandem der im Ausland war und das dann positiv einfliessen lassen konnte», was Arne ergänzt: «Mein Debriefing [in meiner damaligen Organisationseinheit] dauerte keine 15 Sekunden. Und, *that's a shame*. Nicht, weil ich ein Oberguru bin, nein, sondern weil mich jemand rübergeschickt hat». Auf die Frage, ob individuelle

Auslandaufenthalte aus organisationaler Perspektive überhaupt einen Mehrwert bringen können, führt ein Interviewpartner aus:

> Sicher. Je länger desto mehr. Früher hätte man argumentieren können, dass man nicht die gleichen Mittel hat, […], nicht die gleichen Prozesse. Mittlerweile laufen wir aber auf eine Standardisierung hin über Prozesse. Wir gehen in die Richtung, dass wir die gleichen [Grundlagen] benötigt. Dann lernt man das. Aber auch sonst. Man lernt die Schweizer Methode kennen und dann noch eine andere Art, […]. Und natürlich hilft das. Es hilft, auf Sachen zu schauen, die man prozessual einfach übersehen hätte. Unbestritten gibt es den Mehrwert. Aber was ist der Impact… Also, wir schreiben hier unsere Reglemente, dann geht es Jahre, bis es angepasst ist, da kommen Vernehmlassungen… Also ein Beispiel. Wenn jemand ins Ausland […] arbeiten geht, lernt er, wie die Vernetzung genau funktioniert. Er sieht, wie es genau geht, wie die Information zur richtigen Qualität an den richtigen Ort kommt. Oder wie das System nicht überflutet wird, sondern Daten aggregiert. […]. Das ist ja nicht einfach alles gegeben. Das lernt man alles. Aber dann kommt er hier hin. […]. Also auch wenn jemand eine gute Idee hat… Da gibt es ganz viele Aspekte, die schwierig sind. Dass sich irgendetwas auf die […] hiesigen [Verfahren] ummünzen würde, das habe ich bis jetzt selten bis nie gesehen. (ITTD 7)

Mit ihren Aussagen vertreten die Praktiker die Meinung, dass sich die Auslandaufenthalte einerseits positiv auf die individuelle Kompetenzentwicklung in einem bestimmten Fachgebiet auswirken, und dass diese individuelle Entwicklung andererseits von organisationalem Interesse ist. Während sich der Interviewpartner dazu seines eigenen Beispiels bedient und auf die Vernetzung und Verarbeitung von Daten bezieht, bringt Arne dies zum Ausdruck, indem er sagt, dass er nicht nur seinetwillen im Ausland war, sondern weil ihn jemand «rübergeschickt» hat (vgl. oben). Gleichzeitig berichten die Praktiker, dass sie mit dem Abschluss des Auslandsaufenthalts, bzw. dem Antritt einer neuen Funktion zurück in der Schweiz, die im Ausland gemachten Erfahrungen nicht zugunsten der Verwaltungseinheit nutzbar machen konnten. Dabei scheint es vor allem an Formaten zu mangeln, um diese Erfahrungen in bestehende Praktiken einbringen zu können. Darauf angesprochen reflektiert Bill:

> Der Gewinn, den du aus dem Ausland mitbringen kannst, der wird im Detail zu wenig genutzt, dass dann auch eine gewisse Veränderung stattfindet. Wenn jetzt einer nach Amerika geht, muss er, wenn er zurückkommt, an die [Organisationseinheit X]. Dann ist der Wissenstransfer nicht sehr gross. Erstens ist es nur bei [wenigen Personen], allenfalls, wo er etwas einbringen kann, aber nicht ins ganze System. Dazu kommt, dass er dazu verdonnert wird – das muss ich fast so sagen – und dann sagen viele ‘nein, dann gehe ich gar nicht ins Ausland, wenn ich dann [zur Organisationseinheit X] muss’. […]. Also die Frage ist, was mit den Informationen gemacht wird, die wir vom Ausland mitbringen. […]. Vielleicht fehlen aber auch gewisse Funktionen, in denen man das wirklich einbringen könnte. Es gibt die eine, wenn du den ganzen [Bereich A] unter dir hast. Aber das ist vielleicht einer, der das unter sich hat. Und die restlichen, die im Ausland sind, haben einen persönlichen Nutzen, auf jeden Fall, aber fürs System kommt im Moment zu

wenig zurück, und das ist schade. Ich könnte da aber auch nicht einfach eine Lösung sagen, wie man das top-mässig machen könnte. (Bill)

Insgesamt unterstreichen die Ausführungen der Praktiker zu ihren Auslandsaufenthalten die mit dem Personalrotationssystems einhergehenden Potenziale zur Ausgestaltung eines langfristig ausgerichteten und kontinuierlich gelebten Wissensmanagements bei Personalabgängen: Das in der Verwaltungseinheit etablierte Rotationssystem führt idealtypisch dazu, dass Mitarbeitende mit Monopolberuf im Laufe ihrer Karriere innerhalb bestimmter Praktik-Texturen unterschiedliche Positionen einnehmen bzw. in unterschiedlichen Praktik-Texturen tätig sein können. Mit steigender Betriebszugehörigkeit erwerben sie dadurch ein immer breiteres und fundierteres Verständnis der Gesamtorganisation. Die im Verlaufe dieser Professionalisierung aufgebauten Kompetenzen sind sodann nicht nur für ausgewählte Nachfolgepersonen im Vorfeld eines Stellenwechsels relevant, sondern können darüber hinaus von Bedeutung sein. Die obigen Aussagen der Praktizierenden zu Auslandaufenthalten verdeutlichen dies in pointierter Weise: Mit Abschluss eines Arbeitseinsatzes im Ausland geht es nicht nur darum, vor Ort eine Nachfolge einzuarbeiten. Vielmehr könnten auch andere Personen innerhalb der betroffenen Praxisgemeinschaft sowie potenziell andere Praxisgemeinschaften innerhalb der Verwaltungseinheit von den dort gewonnenen Erfahrungen der zurückgekehrten Person profitieren. Gerade wenn Mitarbeitende in strategisch relevanten Wissensgebieten eingebunden sind, erscheint es wertvoll, ihnen mit dem Wechsel aus einer Funktion bzw. eines bestimmten Arbeitskontextes gezielt Gelegenheit – und auch Verantwortung – zukommen zu lassen, ihre gemachten Erfahrungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Praktik-Texturen innerhalb der Verwaltungseinheit zu reflektieren und darin nutzbar zu machen. Die Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» verdeutlicht jedoch, dass die Mitarbeitenden im Untersuchungskontext mangels bestehender Formate ihre Kompetenzen aktuell nur begrenzt in die Weiterentwicklung bestehender Praktik-Texturen einbringen können[54].

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Schaffung günstiger Voraussetzungen zur Entstehung langfristig ausgerichteter und auf die «Wissensteilung» ausgelegter Formate zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen an Bedeutung (vgl. Kapitel 2.2.4.2). Zentral ist zum einen eine Laufbahngestaltung, die es ermöglicht, innerhalb einer Praktik-Textur schrittweise verschiedene Positionen einzunehmen. Dadurch werden thematisch anschlussfähige Handlungskontexte geschaffen und zugleich die Basis für längerfristige Begleitformate gelegt (z. B. Coaching, Mentoring, Tandems), über die ausscheidende Mitarbeitende ihre Nachfolgeperson und verbleibenden Kolleginnen und Kollegen auch nach dem Stellenwechsel bei der Reflexion und Verarbeitung von Arbeitserfahrungen unterstützen können. Gerade in Kontexten, in denen thematisch anschlussfähige Versetzungen nicht

[54] Die Teilnahme an solchen Formaten kann nicht zuletzt auf persönlicher Ebene zu einem Gefühl der Anerkennung und Bedeutung seitens der ausscheidenden Personen führen. So betonte etwa Arne, dass er sich insgesamt mehr Gelegenheiten gewünscht hätte, Ideen vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen zu spiegeln. Dabei spricht er ein Working-out-Loud oder auch Begleitformate wie Mentoring-, Coaching- oder Tandem-Systeme an: «Man kann es drehen, wie man will: [Unsere Arbeit] bedeutet zu einem erheblichen Teil Erfahrung, Erfahrungswissen. Das schliesst das Neue, das Moderne nicht aus, aber es muss gespiegelt sein» (Arne).

realisiert werden können, etwa infolge eines Mangels an offenen Stellen oder individueller Lebens- und Entwicklungsbedürfnisse der beteiligten Personen, gewinnen den ausscheidenden Mitarbeitenden offen stehende, auf die Weiterentwicklung bestimmter Wissensgebiete ausgerichtete Arbeitsgruppen an Relevanz. In ihren unterschiedlichen Ausprägungen, wie etwa als arbeitsnahe Austausch- und Weiterbildungsformate, Wissenszirkel, Lernstätten oder Technology Groups (vgl. Kapitel 2.2.4.2), ermöglichen sie fachthematische Vernetzungen über einzelne Arbeitskontexte hinweg.

Solche Anbindungen und Formate rund um das bestehende Rotationssystem werden als wesentlich erachtet, um das Wissensmanagement bei Personalabgängen im Untersuchungskontext als eine fortlaufende, über die Beziehung zwischen ausscheidender und nachfolgender Person hinausgehende Bestrebung zu institutionalisieren. Mit der Diskussion um Möglichkeiten einer aktiv-teilnehmenden, begleiteten Integration nachfolgender Personen in eine bestehende Praktik-Textur verschiebt sich damit der Fokus von der punktuellen Standardisierung und Formalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen hin zu dessen verstärkter Institutionalisierung im Arbeitsalltag. Im Untersuchungskontext scheinen insbesondere die durch das Rotationssystem formalisierten – thematischen und/oder funktionsspezifisch-hierarchischen – Brüche im Karriereverlauf der Mitarbeitenden mit Monopolberuf hinsichtlich des Wissensmanagements in ihrem Potenzial nicht ausreichend ausgeschöpft.

7.4.5 Bezug zu den Forschungsfragen und Literaturbeiträge

Vorliegendes Kapitel diskutiert die Entfaltung von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen (K1) hinsichtlich deren stabilisierenden Kräfte (K1.2 i. V. m. K2). Diesbezüglich wird die Grundsatzfrage adressiert, inwiefern sich das Wissensmanagement bei Personalabgängen gezielt ausgestalten und über die Zeit hinweg aufrechterhalten lässt.

Abstrahierend erfolgt die vorliegende Diskussion im Spannungsfeld zweier in der Literatur häufig getrennt behandelter Perspektiven auf Lernen und den Umgang mit Wissen im Falle von Personalabgängen: einer sozial-kognitivistisch geprägten Managementlogik der Intervention und einer soziokulturell bzw. praxistheoretisch geprägten Logik des kollektiv-wissenden Handelns und situierten Lernens. So behandelt die aufgearbeitete Literatur Wissensmanagement bei Personalabgängen tendenziell als eigenständiges Themen- und Handlungsfeld. Grundsätzlich wird angenommen, dass sich über mehr oder weniger einheitliche Vorgehensweisen und Methoden sowie über definierte Rollen und Verantwortlichkeiten gezielt Interaktionsräume schaffen lassen, in denen mit ausscheidenden Personen assoziiertes Wissen für nachfolgende oder verbleibende Mitarbeitende zugänglich wird – vordergründig fokussiert auf einen kurz- bis mittelfristigen Zeithorizont vor dem Austrittsdatum (vgl. Kapitel 2.2.3 bis Kapitel 2.2.5). Ein soziokultureller bzw. praxistheoretischer Zugang irritiert diese Perspektive, da sich Wissen als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln in einer soziomateriellen Umgebung gezielten Managementinterventionen weitgehend entzieht. Die Herausforderung der Integration einer Nachfolgeperson besteht dann weniger in der Gestaltung von Interaktionsräumen zur Externalisierung übertragbarer Wissensinhalte,

sondern darin, eine Teilnahme an der kollektiven Arbeitspraxis, Interaktionen mit anderen Praktikelementen sowie die Einnahme unterschiedlicher Positionen in Bezug auf die ausgeführten Tätigkeiten zu ermöglichen (vgl. Kapitel 3.2.3). Diese Aufgabe ist wesentlich komplexer, da sie (a) stärker an die Charakteristika der jeweiligen Arbeitskontexte der betroffenen Personen gebunden ist und (b) über einen längeren Zeithorizont hinausreicht als die unmittelbare Phase vor dem Personalabgang.

Dieses Spannungsfeld aufnehmend werden im Diskussionspunkt die Routinisierung, Standardisierung, Formalisierung und Institutionalisierung als vier unterschiedliche (sich teilweise überlappende) Dynamiken diskutiert, über die sich Praktiken stabilisieren bzw. als wiedererkennbare Entitäten über Situationen hinweg reproduzieren. Die Diskussion erfolgt einerseits mit Blick auf die Stabilisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen und andererseits hinsichtlich der Stabilisierung und Weiterentwicklung der damit verbundenen Praktiken im Arbeitskontext der ausscheidenden Person.

Aus der Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben lässt sich aufgrund deren praktischen Wissens auf eine insgesamt hohe *Routinisiertheit* schliessen: Einerseits besteht hinsichtlich der Planung und Vorbereitung sowie in Bezug auf die Durchführung von bilateralen Übergabegesprächen – als wesentliche Bestandteile der Praktik – innerhalb der betrachteten Praxisgemeinschaft ein gefestigtes methodisch-praktisches Wissen. Hinsichtlich des motivational-emotionalen praktischen Wissens lässt sich andererseits eine ebenso gefestigte und wiederkehrend auftretende normative Erwartung nach Reproduktion bzw. dem Schaffen von Kontinuität in anderen Arbeitspraktiken erkennen. Dieses gefestigte praktische Wissen – als geteilte Logik und normative Basis einer Praktik –, rahmt die Möglichkeiten und die Bandbreite des interpretativen Verstehens, der Prozeduren zur Handlungsvollbringung sowie der Sinnhaftigkeit von Handlungen (Reckwitz, 2003, S. 292; vgl. Kapitel 3.1.1.2) und führt dazu, dass sich die Praktik des «Wissenstransfers» an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten zu einem gewissen Grad einheitlich vollzieht. Trotz der hohen Routinisiertheit der Praktik können deren individuellen Aufführungen variieren. Die bisherige Analyse deutet auf eine privatisierte Ausgestaltung einzelner Funktionsübergaben, was insbesondere in deren materiellen Ausgestaltung sichtbar wird (vgl. Kapitel 7.3.2).

Sodann wird im Zuge der Datenerhebung an unterschiedlichen Stellen ein Wunsch nach mehr *Standardisierung* und teilweiser *Formalisierung* des Wissensmanagements bei Personalabgängen deutlich. Aus praxistheoretischer Perspektive erscheint eine Stabilisierung des «Wissenstransfers» über Standardisierung und/oder Formalisierung insbesondere aus Sicht von Fachpersonen der Personal- und Organisationsentwicklung nachvollziehbar: Die Ausgestaltung von und Ausrichtung an innerhalb der Praxisgemeinschaft nutzbaren Orientierungen (z. B. Referenzprozesse, Methodenhandbücher oder Checklisten im Sinne von Unterstützungsangeboten) sowie deren Übersetzung in explizite Vorgaben (z. B. definierte Austrittsprozesse) erleichtert es der Praktik des «Wissenstransfers», neue Praktizierende zu rekrutieren. Dies einerseits, indem materielle Bezugspunkte Anleitung und Orientierung bieten und damit Einstiegshürden senken (angelehnt an Shove & Pantzar, 2016, S. 104), und andererseits, indem formale Vorgaben über ihre Verbindlichkeit zur Teilnahme

verpflichten (Shove et al., 2012, S. 68). Dieses Potenzial ist im Untersuchungskontext insbesondere mit Blick auf die erwarteten Pensionierungen von Mitarbeitenden ohne Monopolberuf von Bedeutung, da diese aufgrund seltener Wechsel ihrer Arbeitskontexte in der Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen weniger routiniert sind. Neben der vereinfachten Rekrutierung neuer Praktiker:innen wird in Bestrebungen zur Standardisierung und Formalisierung des Wissensmanagements ein wertvoller Beitrag gesehen, um (a) durch die damit einhergehende Anleitung und Unterstützung die Verantwortung für das Wissensmanagement bei Personalabgängen auf mehrere Schultern zu verteilen (vgl. Kapitel 7.2) und (b) über die damit eröffneten Steuerungs- und Koordinationsmöglichkeiten die Ausgestaltung und Weiterentwicklung des sich weitgehend «isoliert» entfaltenden Wissensmanagements sowie dessen Auswirkungen strategisch auszurichten (vgl. Kapitel 7.3).

Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie weitreichend und wie stark ausdifferenziert gemeinsame Orientierungen oder Vorgaben ausgestaltet werden können und sollen. Die miterlebten Funktionsübergaben verdeutlichen die Notwendigkeit, im Rahmen von Personalwechseln auf die individuellen Arbeitstätigkeiten der ausscheidenden Person und den spezifischen Arbeitskontext der jeweiligen Praxisgemeinschaften einzugehen. Entsprechend bedeutsam ist es, die gegensätzlichen Bedürfnisse nach Anleitung, Struktur und Unterstützung einerseits sowie Verantwortungsübernahme und Gestaltungsfreiheit andererseits zu berücksichtigen und auszubalancieren, um der Individualität der unterschiedlichen Arbeitskontexte Rechnung zu tragen – was insbesondere gegen formal eng definierte Austrittsprozesse sprechen kann. Eher erscheint es innerhalb der betrachteten Verwaltungseinheit denkbar, im Rahmen zentral ausgestalteter Unterstützungsangebote übergeordnete Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, welche die betroffenen Mitarbeitenden im Falle von Personalabgängen kontextspezifisch ausarbeiten und anwenden können. Zugleich birgt die Bereitstellung solcher Handlungsempfehlungen die Gefahr, das im Untersuchungskontext vorhandene Verständnis von Wissensmanagement (in Teilen) zu verstärken, wonach dieses vor allem auf das punktuelle Ereignis des Personalabgangs sowie den damit verbundenen unmittelbaren Austausch zwischen ausscheidender und nachfolgender Person zu fokussieren ist (vgl. Kapitel 7.2.2).

Vor diesem Hintergrund werden Ansatzpunkte zur stärkeren *Institutionalisierung* des Wissensmanagements bei Personalabgängen – als dessen weitreichende, dauerhafte Verankerung in der organisationalen Praktik-Textur – diskutiert. Am Beispiel von zeitlich befristeten Arbeitstätigkeiten im Ausland wird aufgezeigt, dass die mit dem in der Verwaltungseinheit langjährig etablierten Rotationssystem einhergehenden Potenziale einer Vernetzung und eines gezielten Erfahrungsaustausches zwischen den Mitarbeitenden teilweise nicht ausreichend fruchtbar gemacht werden können: Ausgehend von den formalisierten Brüchen im Karriereverlauf der Mitarbeitenden mit Monopolberuf zeigt die rekonstruierte Praktik des «Wissenstransfers», dass im Rahmen bilateraler Übergabegespräche in erster Linie ein Gespräch zwischen der ausscheidenden und der nachfolgenden Person über das mit der ausscheidenden Person assoziierte Wissen stattfindet – zeitlich stark verdichtet kurz vor dem Personalabgang. Darüber hinaus werden die Kompetenzen der ausscheidenden Person jedoch kaum nutzbar gemacht. Weder erfolgt eine längerfristige Begleitung der Nachfolge vor

oder nach dem Stellenwechsel, noch bestehen über diese Dyade hinausgehende Formen des Austauschs zu anderen Personen innerhalb der betroffenen Praxisgemeinschaft oder zu Personen aus anderen Praxisgemeinschaften innerhalb der Verwaltungseinheit. Sodann wird in der Schaffung günstiger Voraussetzungen zur Etablierung langfristig ausgerichteter Interaktionsformate ein Beitrag gesehen, dieses enge Verständnis von Wissensmanagement bei Personalabgängen aufzubrechen. Denkbar sind im Untersuchungskontext insbesondere systematisch aufgebaute, fachlich zusammenhängende Entwicklungs- und Karrierepfade, längerfristige Begleitformate oder auch bereichsübergreifende, thematisch zusammengesetzte Arbeitsgruppen. In Ergänzung zum bestehenden Rotationssystem eröffnen solche Formate die Möglichkeit, «Wissenstransfer» weniger als einmalige, an den Personalabgang gebundene Übergabe, sondern als langfristig ausgerichtete und fortlaufend gelebte Bestrebung über den bilateralen Kontext hinaus zu ermöglichen, zu unterstützen und im Arbeitsalltag zu verankern.

8 Reflexion, Limitationen und weiterführende Forschungsansätze

Mit diesem Kapitel werden die zuvor dargestellten Analysen und daraus gezogenen Erkenntnisse hinsichtlich wesentlicher konzeptioneller, methodischer und forschungspraktischer Entscheidungen und deren Konsequenzen eingeordnet.

Unter Bezugnahme auf die von Charmaz (2025, Kapitel 12) vorgeschlagenen Kriterien zur Beurteilung konstruktivistischer Grounded-Theory-Studien[55] erfolgt die Reflexion der Forschungsergebnisse zunächst durch die Linse des theoretisch-methodischen Forschungskontextes (Kapitel 8.1) sowie anschliessend durch die Linse der gewählten Forschungsmethodik (Kapitel 8.2). Innerhalb der Unterkapitel werden initial die wesentlichen Gedanken hinter den getroffenen Entscheidungen bzw. gewählten Vorgehensweisen zusammengefasst[56]. Darauf folgt eine Auseinandersetzung über deren Konsequenzen und den damit verbundenen Stärken und Limitierungen. Abschliessend werden aus den gemachten Erfahrungen und erarbeiteten Einsichten Anregungen für zukünftige Forschungsanstrengungen vorgestellt.

8.1 Theoretisch-methodische Rahmung

Zuerst werden die Forschungsergebnisse im Lichte des abgesteckten Forschungskontextes (vgl. Kapitel 2 und Kapitel 3) reflektiert. Dies erfolgt mit Blick auf die Anbindung an das Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements (Kapitel 8.1.1) sowie hinsichtlich der daraus erkannten Forschungslücke einer praxistheoretischen Betrachtung und dem gewählten praxistheoretischen Verständnis (Kapitel 8.1.2).

8.1.1 Verortung im Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements

Die konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Herausforderung von bzw. dem Umgang mit altersbedingten Personalabgängen in Bezug auf den Erhalt und die Weiterentwicklung von Wissen erfolgt initial über das Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements, unter anderem mit Rückgriff auf das Modell von Probst et al. (2013), ergänzt durch die Arbeiten von Lehner (2021), North (2016) und Pawlowsky (2019) (vgl. Anhang 1).

Ausgehend von der initial aufgeworfenen Problemstellung konnte mithilfe des Bausteinmodells bereits früh im Forschungsprozess eine Systematisierung des zu untersuchenden Phänomens erarbeitet werden. Dies war in mehrfacher Hinsicht bedeutsam. Erstens handelt

[55] Charmaz schlägt die Kriterien der *credibility*, *originality*, *resonance* und *usefulness* vor. Vorliegend werden diese als Glaubwürdigkeit (Plausibilität und Nachvollziehbarkeit), Originalität (Neuheitswert und Eigenständigkeit), Anschlussfähigkeit (Stimmigkeit und Wiedererkennbarkeit für Praktizierende und Fachöffentlichkeit) sowie Nützlichkeit (theoretischer und praktischer Erkenntnisgewinn) verstanden.

[56] Die ausführlicheren Begründungen der getroffenen Entscheide sind den Ausführungen in Kapitel 2 bis Kapitel 4 zu entnehmen. An dieser Stelle erfolgt lediglich eine Zusammenfassung der Kerngedanken.

es sich beim Bausteinmodell von Probst et al. (2013), gerade in der deutschsprachigen Literatur, um ein etabliertes Modell des Wissensmanagements. Auf dieser Grundlage konnten gezielt Suchbegriffe für die unterschiedlichen Literaturrecherchen abgeleitet werden. In ähnlicher Weise dienten im englischsprachigen Kontext verwendete Bausteinmodelle als Referenzpunkte für die Strukturierung der Suche (vgl. Anhang 1). In der Aufarbeitung unterschiedlicher Vorarbeiten erlaubt es die gewählte Modelllogik zweitens, organisationale Herausforderungen, bestehende Abläufe, Methoden und Instrumente sowie Erfolgsfaktoren für deren Einsatz systematisch zu beschreiben. Die darauf aufbauende Problembearbeitung folgt entlang eines umfassenden, in sich geschlossenen Referenzrahmens (vgl. Kapitel 2.2.3). Drittens schafft diese Vorgehensweise in der verschriftlichten Arbeit Transparenz und Leseführung, indem für die Lesenden nachvollziehbar wird, wie das Problemfeld systematisiert und erschlossen wird. Damit verbunden ist die Hoffnung, einen klaren Praxisbezug bzw. eine hohe Praxisrelevanz der Forschungsanstrengungen und der erarbeiteten Resultate zu erreichen – sowohl im Austausch mit der begleiteten Verwaltungseinheit als auch darüber hinaus. Dieses Bestreben bildet seit Beginn der Promotion ein zentrales persönliches Anliegen des Autors. Zusammenfassend liegen die wesentlichen Stärken des gewählten Zuganges einerseits in seiner strukturellen Klarheit und andererseits in seiner praktischen Fundierung und einer damit verbundenen hohen Anwendbarkeit auf managementbezogene Fragestellungen. Darüber hinaus fungiert das Bausteinmodell als Kontrastfolie zu der im späteren Verlauf der Arbeit eingenommenen praxistheoretischen Perspektive auf Wissensmanagement. Insbesondere die grafische Darstellung der Wissensbausteine macht die normative Steuerungslogik des Forschungsfeldes sichtbar: Sie unterstellt ein Idealbild organisationalen Wissensmanagements, das sich durch gezielte Managementinterventionen planen und steuern lässt (vgl. Kapitel 2.4).

Gleichzeitig kommt dieser Rückgriff auf das Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements nicht ohne Herausforderungen. Insbesondere richtet der gewählte Zugang den Fokus der Literaturaufarbeitung stark auf Fragestellungen der «Teilung» (z. B. Probst et al., 2013, Kapitel 8) und «Bewahrung» (z. B. Probst et al., 2013, Kapitel 10) von Wissen der ausscheidenden Person. Die aufgearbeiteten Publikationen gehen mehrheitlich davon aus, dass bestehendes Wissen (a) *der ausscheidenden Person* im Falle deren Austritt (b) *zu erhalten* ist und dass dazu (c) gezielte Massnahmen im Zeitraum *vor dem Personalaustritt* einzuleiten sind. Diese Annahmen wurden vom Autor (zu) lange nicht erkannt bzw. hinterfragt: Neben einer diesbezüglich einseitigen Ausgestaltung der Literaturaufarbeitung fokussiert die Datenerhebung in der Konsequenz schwerpunktmässig auf den Zeitraum, in welchem es zu einem Austausch zwischen den ausscheidenden und den nachfolgenden/verbleibenden Personen bzw. einer Einarbeitung der letzteren durch erstere kommt. Die Phase nach erfolgtem Personalaustritt wurde mit vereinzelten Shadowing-Terminen sowie Nachbefragungen der übernehmenden Personen und Personen in deren Arbeitsumfeld ebenso berücksichtigt, jedoch – der aufgearbeiteten Literatur des organisationalen Wissensmanagements folgend – deutlich weniger ausgeprägt als die davor abgelaufenen Funktionsübergaben. Eine vertiefte Berücksichtigung der Einarbeitungsphase von neueintretenden bzw. verbleibenden Personen *nach* erfolgten Stellenwechsel scheint jedoch in Anbetracht der angestellten Analyse und deren Diskussion ebenso bedeutsam: Beispielsweise

könnte dies sichtbar machen, wie sich die oft als passiv-konsumierend hervorgebrachte Position der Nachfolgeperson verschiebt und wie sich dabei die Beteiligung von Mitarbeitenden und Partner:innen gestaltet (vgl. Kapitel 5.3 i. V. m. Kapitel 7.2). Ferner könnten die Beiträge nichtmenschlicher Praktikelemente über den betrachteten Übergabezeitraum hinweg ergründet werden, etwa hinsichtlich der Entfaltung einer ordnenden und/oder wissensspeichernden Wirkung von Übergabechecklisten (vgl. Kapitel 5.2). Mit Blick auf die Veränderung von Praktiken könnte unter anderem erklärt werden, wie Führungspersonen erkannte Missstände nach erfolgtem Personalwechsel adressieren (vgl. Kapitel 6.2), oder wie nachfolgende Personen bestehende Praktiken hinterfragen und/oder darauf eigene Ideen einbringen, woraus sich wiederum Veränderungen von Arbeitspraktiken ergeben können. Um solche Dynamiken über das Shadowing von Handlungsvollzügen mitzuerleben, müssten diese zusätzlich in den ersten Wochen/Monaten nach Stellenantritt innerhalb der Praktik-Textur erfolgen, in welche die Nachfolgeperson integriert wurde. Damit verbunden ist der Bedarf, im Zuge der Literaturaufarbeitung soziokulturelle Beiträge zum Lernen in Organisationen (etwa die nur kurz diskutierten Arbeiten zum situierten Lernen, vgl. Kapitel 2.3.3) zu vertiefen und/oder Vorarbeiten aus angrenzenden Forschungsgebieten (z. B. zu Organisationssozialisation, vgl. etwa Wanberg, 2012) aufzunehmen.

Neben einer thematisch breiteren Fundierung des Gegenstandbereichs hätte dessen Ausarbeitung unter engerer Bezugnahme auf altersbedingte Personalabgänge und deren Kontextbedingungen erfolgen können – bzw. mit Blick auf die initial aufgeworfene Problemstellung erfolgen müssen. Baier und Gruber (2021, S. 26) zufolge wurde der Übergang in die Pension aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bisher unterbelichtet, da ihm organisational ein geringer Mehrwert zugeschrieben wurde. In der vorliegenden Arbeit erfolgte eine Auseinandersetzung mit der Art des Personalabgangs erst im Rahmen der Datenerhebung bzw. mit der Festlegung des empirischen Untersuchungskontextes (vgl. Kapitel 4.2). Auch wenn die an der Forschung beteiligten Praktiker:innen aussagen, dass die Art des Personalabgangs (Pension vs. reguläre Rotation) die Ausgestaltung des Wissensmanagements nicht beeinflusst, wurde im Rahmen der Analyse dennoch ersichtlich, dass sich Personen im Übergang in die Pension in einer Lebensphase befinden, die mit spezifischen Herausforderungen, Erwartungen und teils ambivalenten Emotionen verbunden ist (vgl. Kapitel 5.4). Baier und Gruber (2021) betonen diesbezüglich die notwendige Neuausrichtung des persönlichen Selbstverständnisses als eine zentrale Entwicklungsaufgabe mit vielfältigen Themenfeldern, wie etwa der (professionellen) Identität, sich abzeichnende Ressourcenverluste, potenzielle Veränderungen der Leistungsfähigkeit, Akzeptanz der beruflichen Lebensleistung, oder die Versöhnung mit nicht erreichten Zielen (Baier & Gruber, 2021, S. 29–31). Der mangelnden Berücksichtigung solcher Umstände in der Literaturaufarbeitung folgend flossen diesbezügliche Überlegungen nicht in die Ausformulierung von Forschungsfragen ein und wurden im Rahmen der Datenanalyse entsprechend nicht prioritär berücksichtigt. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den spezifischen Bedingungen von Personen im Übergang in die Pension wird jedoch als wertvoll angesehen, um die Ausgestaltung und Wirkung des Wissensmanagements bei Personalabgängen differenzierter zu verstehen. Den Aspekt einer potenziellen Veränderung der Leistungsfähigkeit aufnehmend könnte beispielsweise untersucht werden, inwiefern bestimmte Themen bzw. Aspekte des kollektiven

Tuns infolge bewusster oder unbewusster Entwertung nicht thematisiert werden (vgl. Kapitel 6.2). Daraus könnten wiederum wertvolle Ansätze entstehen, um bestehende Phasen des Wissensmanagements zielgruppenspezifisch(er) auszugestalten, etwa mit Blick auf die Ermöglichung biografischer Reflexionen im Zuge der Wissensidentifikation.

8.1.2 Praxistheoretische Erforschung des Wissensmanagements bei Personalabgängen: Die Originalität der Forschungsergebnisse

Trotz der Interdisziplinarität des Forschungsfeldes des organisationalen Wissensmanagements brachte die Analyse der aufgearbeiteten Literatur zum Wissensmanagement bei Personalabgängen zutage, dass diese dominierend geprägt ist von einem sozial kognitivistischen Lern- und Wissensverständnis (vgl. Kapitel 2.3.2). Um die damit einhergehenden Kritikpunkte (vgl. Kapitel 2.4) zu adressieren, nimmt die vorliegende Arbeit ein praxistheoretisches Handlungsverständnis auf das Wissensmanagement bei Personalabgängen und damit in Verbindung stehende Arbeitskontexte ein: Dieses ermöglicht eine widerspruchsfreie und integrierte Konzeption des Lernens *in* und *von* Organisationen – ersteres bezieht sich darauf, wie Organisationsmitglieder Träger:innen unterschiedlicher Praktiken werden und in diesen funktionieren, während zweiteres die kontinuierliche Reproduktion und Neuinterpretation einer Textur von historisch gewachsenen, miteinander verbundenen, sozial konstruierten Praktiken umschreibt. Indem die Materialität menschlicher Körper, von Artefakten und das darin inkorporierte Wissen als notwendige Bestandteile sozialer Praktiken betont werden, gelingt es ferner, Dichotomien zwischen Geist und Körper zu überwinden. Schliesslich bringt das Verständnis von praktischem Wissen eine geteilte Logik und normative Grundlage sozialer Praktiken zum Ausdruck, die sich in einer bestimmten Bezugsgruppe historisch herausgebildet hat und kulturell geprägt ist (vgl. Kapitel 2.4). Mit der Betrachtung des Wissensmanagements bei Personalabgängen aus einer praxistheoretischen Perspektive gelingt es insgesamt, im betrachteten Forschungskontext etablierte Vorannahmen und Konzepte herauszufordern und zu erweitern, was im Sinne der Originalität (Charmaz, 2025, S. 334) als wertvoller Beitrag der Forschungsarbeit beurteilt wird.

Innerhalb der Familie der Praxistheorien stützt sich die vorliegende Arbeit auf eine posthumanistische Theoretisierung nach Gherardi (2019). Die Wahl dieses Praktikverständnisses basiert auf zwei Begründungen: Erstens betrachtet Gherardi die Organisation einer Handlung *in situ* aus der Dynamik der Interaktionen entstehend, womit die Betrachtung der tatsächlichen Arbeitspraxis konsequent ins Zentrum gestellt wird. Zweitens eröffnet ihre posthumanistische Perspektive, in der Handlungsfähigkeit aus der Verflechtung zwischen menschlichen und nichtmenschlichen Elementen in sich entfaltenden Handlungen hervorgeht, einen zukunftsfähigen Zugang zur Untersuchung zunehmend technologiedurchdrungener Arbeitskontexte (vgl. Kapitel 3.2). Diesen Begründungslinien folgend wurden in der vorliegenden Arbeit weniger stark auf die lokale Aufführung einer spezifischen Praktik eingehende Praktikverständnisse (z. B. Engeström, 1987, 2000; Engeström et al., 1999; Miettinen, 2006) sowie stärker humanistisch orientierte Praktikverständnisse (z. B. Schatzki, 2002) zurückgestellt. Die Fruchtbarmachung dieser Begründungslinien – der Ausrichtung

auf die situierte Entfaltung von Handlungen und der Berücksichtigung materieller Praktikelemente – gelang im Verlauf der Forschungsarbeit unterschiedlich erfolgreich.

Einerseits konnte mit einem Schwerpunkt der Datenerhebung auf dem Shadowing von Handlungsvollzügen ein unmittelbarer Zugang zur lokalen Aufführung verschiedener Praktiken im Untersuchungskontext gewonnen werden. So hat der Autor unter anderem die tatsächliche Entfaltung des Wissensmanagements anhand von zwei Personalabgängen über den Zeitraum von knapp einem Jahr miterlebt. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, dass sich Praktiken des Wissensmanagements innerhalb einer organisationalen Praktik-Textur quer zu einer Vielzahl anderer Praktiken entfalten, in welche die jeweils ausscheidenden Personen eingebunden sind (vgl. Kapitel 3.3.2). Dies erzeugt für Forschende (aber auch Praktizierende) eine hohe Komplexität, denn die Rekonstruktion von Praktiken des Wissensmanagements setzt ein vertieftes Verständnis für die Charakteristika anderer Praktiken voraus. Dieser Herausforderung wurde im Wesentlichen mit der Durchführung von zusätzlichen Shadowings von Handlungsvollzügen der jeweiligen Arbeitspraktiken begegnet, was mit Blick auf die gewählte Forschungsmethodik im nachfolgenden Kapitel der Reflexion vertieft wird.

Demgegenüber erfolgte die Berücksichtigung nichtmenschlicher Praktikelemente über die Forschungsarbeit hinweg weniger konsequent. Zwar wurden im Rahmen des Shadowings die Rolle von Artefakten gezielt berücksichtigt und in den durchgeführten Interviews thematisiert, wodurch deren Beitrag zur Entfaltung der miterlebten Handlungsvollzügen in Teilen nachgezeichnet werden konnte. In der abstrahierenden Diskussion der Analyse fiel es jedoch schwer, diese Erkenntnisse aufzunehmen und weiterzudenken. Einerseits kann dies daran liegen, dass die herangezogene Literatur des organisationalen Wissensmanagements nur begrenzt posthumanistische Anschlussstellen bietet. Vordergründig steht jedoch die Vermutung im Raum, dass im Rahmen der durchgeführten Datenerhebung ein nicht ausreichendes Verständnis für die betrachtete Arbeitspraxis erarbeitet werden konnte, um die verschiedenen Beiträge von Artefakten zur Entfaltung des Wissensmanagements präzise zu erschliessen. Entsprechend wurde das volle Potenzial eines posthumanistischen Praktikverständnisses in der darauffolgenden Analyse und Rückbindung an die bestehende Literatur nicht ausgeschöpft. In zukünftigen Forschungsarbeiten könnte dies beispielsweise unter Einbezug von Gedanken der Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) erfolgen. Insbesondere könnte ein Shadowing von (Quasi-)Objekten (vgl. Kapitel 4.3.2.1) den Fokus auf materielle Aspekte der Praxis erhöhen und aufzeigen, wie Interaktionen um spezifische Artefakte die Entfaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen ermöglichen und begrenzen (angelehnt an Bruni, 2005, S. 363; Gherardi, 2019, S. 211–212). Konkret sind diesbezüglich zwei Zugänge denkbar.

Erstens könnten Artefakte beschattet werden, welche in den unterschiedlichen Arbeitspraktiken eine bedeutende Rolle spielen – mit Blick auf den Untersuchungskontext etwa das IT-System zur Personaladministration oder im Zuge der Live-Communication eingesetzte Stand- und Werbematerialien. Damit liesse sich besser verstehen, wie diese die Entfaltung der jeweiligen Arbeitspraktiken prägen und wie sich deren Interaktionen mit der ausscheidenden Person gestaltet. Diese Erkenntnisse stellen wiederum wertvolle Ansatzpunkte dar,

um die Rolle der entsprechenden Artefakte in sich entfaltenden Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zu analysieren.

Zweitens könnten Artefakte beschattet werden, welche vordergründig in Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen eine bedeutende Rolle spielen – beispielsweise zur Dokumentation von Wissen eingesetzte Technologien und Artefakte. Dies würde forschende Personen gegebenenfalls an andere Orte führen und ihnen damit weitere Perspektiven eröffnen, als wenn die Shadowing-Termine in Absprache mit der Praxisgemeinschaft davon ausgehen, was diese als «Praktik» und «Praktizieren» auffasst (vgl. Kapitel 4.3.2.3). Ferner könnte über solch ein Shadowing das mit ausscheidenden Personen und deren Arbeitsteams assoziierte Wissen als materialisierte, vielfältige und fliessende Entität (angelehnt an Gherardi, 2019, S. 215) konzipiert werden, welche innerhalb unterschiedlicher organisationaler Praktiken andersartig hervorgebracht wird. Gerade diesbezügliche Erkenntnisse werden als wertvoll erachtet, um das Verständnis über erhaltende und verändernde Dynamiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zu vertiefen. Die Voraussetzung für solch ein Shadowing ist, dass im entsprechenden Untersuchungskontext diesbezügliche Technologien oder Artefakte (z. B. Lehner, 2021, 4.2) integraler Bestandteil des Wissensmanagements (bei Personalabgängen) sind.

8.2 Forschungsmethodik

Aufbauend auf der vorangegangenen Einordnung erfolgt nun eine Reflexion der Forschungsergebnisse im Lichte der Forschungsmethodik (vgl. Kapitel 4). Die Datenerhebung und die sie begleitende Analyse basieren auf einer Methodenkombination aus dem Shadowing von Handlungsvollzügen, *Interviews to the Double* (ITTD), halbstrukturierten Interviews mit Fach- und Führungskräften sowie Workshops. Im Folgenden wird diese Methodenkombination entlang ihrer zentralen Begründungslinien diskutiert – der Rekonstruktion von Praktiken in (a) ihrer Situiertheit (Kapitel 8.2.1) und (b) aus unterschiedlichen Perspektiven (Kapitel 8.2.2). Darauffolgend werden wesentliche Aspekte der systematischen Analyse des Datenmaterials aufgegriffen (Kapitel 8.2.3).

8.2.1 Rekonstruktion von Praktiken in ihrer Situiertheit: Die Nützlichkeit der Forschungsergebnisse

Der methodologischen Positionierung folgend (vgl. Kapitel 3.2) war bei der Abwägung unterschiedlicher Methoden der Datenerhebung und Datenanalyse die Überlegung leitend, inwiefern diese auf die situierte Natur von Praktiken einzugehen vermögen und welche Aspekte der Praktiken mit ihnen besonders artikuliert und wiedergegeben werden können (Nicolini, 2009a, S. 210). Das Shadowing von Handlungsvollzügen wurde als die hauptsächliche Methode der Datenerhebung gewählt, um Praktiken in ihrer Situiertheit mitzuerleben und deren Entfaltung mit den beteiligten Praktizierenden zu reflektieren (vgl. Kapitel 4.3.2). Anschliessend an die Reflexion zur praxistheoretischen Erforschung des Wissensmanagements bei Personalabgängen (vgl. Kapitel 8.1.2) wird die Rekonstruktion von sich in der

betrachteten Verwaltungseinheit entfaltenden Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen in ihrer Situiertheit als im Grundsatz gut gelungen beurteilt. Einerseits konnte mit dem Shadowing von Handlungsvollzügen ein unmittelbarer Zugang zur lokalen Aufführung unterschiedlicher Praktiken im Untersuchungskontext gewonnen werden. Andererseits wurde mit dem Shadowing von Handlungsvollzügen, den ITTD und den durchgeführten Workshops empirische Daten gewonnen, die aus weitgehend non-reaktiven Interaktionen bzw. non-direktiven Interviews und Diskussionen stammen und es damit besonders erlauben, sich auf die Arbeitspraxis im Untersuchungskontext einzulassen (Kleemann et al., 2013, S. 26–27). Diese Aspekte werden nachfolgend vertieft betrachtet.

Mit Blick auf das Shadowing von Handlungsvollzügen und dem damit einhergehenden *Zugang zur lokalen Aufführung von Praktiken* ist der lange Zeitraum der Datenerhebung zu betonen. Einerseits führte dies dazu, dass gewisse Personen wiederholt angetroffen wurden, wodurch sich über die Zeit eine vertrauensvolle Beziehung entwickeln und festigen konnte. Entsprechend boten gerade die Shadowing-Nachbesprechungen zunehmend einen wertvollen Raum, Aspekte der sich entfaltenden Praktiken aufzugreifen und zusammen zu reflektieren. Andererseits begünstigte die langfristig angelegte Datenerhebung eine fortschreitende Professionalisierung des Autors, insofern als dass die Strategien zur Erstellung und laufenden Analyse von Feldnotizen (vgl. Kapitel 4.4.1) wiederholt angewendet, eingeübt und verfeinert werden konnten[57]. Gleichzeitig erwies sich die Durchführung und Nachbearbeitung von Shadowings als kognitiv anspruchsvoll und zeitintensiv. Gerade bei einem seltenen zeitlichen und örtlichen Zusammenfall des Wissensmanagements und der damit verbundenen Arbeitstätigkeiten führte dies notwendigerweise zu Kompromissen in Bezug auf die Auswahl und Tiefe der zu betrachtenden Praktiken. Dem Forschungsinteresse bzw. den Forschungsfragen folgend konzentrierten sich die Shadowings vordergründig auf Handlungsvollzüge des «Wissensmanagements», während angrenzende Praktiken weniger umfassend untersucht wurden. Solch eine Fokussierung kann dazu führen, dass mit anderen Situationen verbundene lokale Bedeutungen und Anliegen marginalisiert werden (Emerson et al., 2011, S. 131, 167–169). In diesem Sinne könnte es für künftige Untersuchungen, abhängig von den aufgeworfenen Forschungsfragen, sinnvoll sein, die Betrachtung des sich entfaltenden Wissensmanagements durch zusätzliche Analysen zu ergänzen.

Einerseits könnten sich zusätzliche Analysen auf Praktiken im Arbeitskontext der ausscheidenden Person beziehen. In der vorliegenden Arbeit erfolgte dies über Shadowings in den Praktiken «zentrale Assessments» und «Live-Kommunikation» bei aus Sicht der beteiligten Praktizierenden besonders relevanten Ereignissen – etwa der Teilnahme an Assessment-Centern oder Messen. Dadurch blieben andere, potenziell ebenfalls bedeutsame Schauplätze unberücksichtigt. Eine breitere Betrachtung der Praktiken im Arbeitskontext ausscheidender Personen wäre jedoch wertvoll, um die Ermöglichung, Beeinflussung und

[57] Dabei wurde besonders darauf geachtet, die miterlebten Ereignisse möglichst detailliert und nahe am Vokabular der betroffenen Personen zu dokumentieren. Wie Emerson et al. (2011, S. 136–138, 144–146) empfehlen, beinhaltet dies einerseits, die Aufmerksamkeit für natürlich auftretende Beschreibungen (von z. B. Aktivitäten, Ereignissen, Gruppen oder Phänomenen) zu schärfen bzw. diese zu provozieren, sowie andererseits eine Sensibilität dafür zu entwickeln, wie für Handlungen relevante Kontext bzw. für Situationsmerkmale relevante Kontraste geltend gemacht werden.

Begrenzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen sowie dessen Auswirkungen präziser zu erfassen. So zeigt die vorliegende Arbeit beispielsweise, dass Praktizierende verschiedene Methoden(kombinationen) einsetzen bzw. einsetzen könnten, um auf unterschiedlich akzentuiert situiertes Wissen einzugehen und dieses für Nachfolgepersonen zugänglich zu machen (vgl. Kapitel 7.2). Offen bleibt, welche weiteren Aspekte – über die Situiertheit des Wissens hinaus – die Wahl und Kombination dieser Methoden leiten und wie diese Aspekte miteinander zusammenspielen. In ähnlicher Weise vermag die Arbeit unterschiedliche Veränderungsdynamiken zu charakterisieren (vgl. Kapitel 6.6), ohne dass abschliessend geklärt werden kann, welche Effekte aus dem sich entfaltenden Wissensmanagement in den betroffenen Arbeitspraktiken tatsächlich (langfristig) hervorgehen und wie diese Veränderungen aufgenommen werden.

Andererseits könnten sich zusätzliche Analysen auf weitere organisationale Praktiken beziehen, welche mit dem Wissensmanagement bei Personalabgängen in Beziehung stehen. In der vorliegenden Arbeit erfolgte dies über Interviews mit Fach- und Führungspersonen sowie Workshops, womit eine vertiefte Rekonstruktion dieser Praktiken ausblieb. Dies wäre jedoch in ähnlicher Weise wertvoll, um ein vertiefteres Verständnis für die jeweiligen Arbeitspraktiken sowie deren Anbindung an und schliesslich Auswirkungen auf die (langfristige) Entfaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen zu erlangen: So bleibt aus der Diskussion zur isolierten Entfaltung des «Wissenstransfers» etwa offen (vgl. Kapitel 7.3), wie sich Praktiken zur Erarbeitung und Ausdifferenzierung strategischer Organisationsziele entfalten; weshalb diese, wie auch vorhandene Unterstützungsangebote, im Untersuchungskontext bislang keinen Eingang in die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Funktionsübergaben gefunden haben; oder inwiefern sich bewusst gestaltete Praktikverbindungen und/oder Reflexionsräume auf die Entfaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen im Untersuchungskontext langfristig auswirken. Ähnlich bleibt in der Diskussion zur Routinisiertheit des «Wissenstransfers» (vgl. Kapitel 7.4) unklar, wie sich eine Standardisierung und/oder teilweise Formalisierung des Wissensmanagements auf die Beteiligung am Wissensmanagement auswirkt – während die stärker theoriegeleitete Argumentation nahelegt, dass Standardisierung und Formalisierung die Rekrutierung neuer Praktizierender erleichtern können, ist zugleich ein gegenteiliger Effekt im Sinne einer Verprellung «loyaler Träger:innen» möglich (Shove & Pantzar, 2016, S. 104). Die Beantwortung der hier aufgeworfenen Fragen ist – im Sinne der theoretischen und praktischen Nützlichkeit der Forschungsergebnisse (Charmaz, 2025, S. 335) – sowohl für die Beurteilung der Wirksamkeit der Funktionsübergaben als auch für ein vertieftes Verständnis der Verbundenheit unterschiedlicher Praktiken im Kontext des Wissensmanagements bei Personalabgängen bedeutsam.

Mit Blick auf das Potenzial einer *Gewinnung möglichst freier empirischer Daten* ist insbesondere die Durchführung der ITTD und die daraus gewonnenen Erkenntnisse zu reflektieren. Grundsätzlich wurde die geschilderte Ausgangslage (vgl. Interviewleitfaden Anhang 3) von den befragten Personen als für den Untersuchungskontext passend und vorstellbar wahrgenommen. Ihre Bearbeitung im Rahmen eines Interviews stellte sich jedoch als umfassend und komplex heraus. So gingen die Ausführungen in den ersten Interviews (ITTD

1 und ITTD 2) primär von den regulären Arbeitstätigkeiten der befragten Personen aus – welche den Autor dahingehend instruierten, wie er die betroffenen Tätigkeiten ausführen könne, ohne aufzufallen. Diese Darstellungen sind besonders aufschlussreich, um zu verstehen, wieso darauf basierend gewisse Handlungen im Kontext des Wissensmanagements bei Personalabgängen (nicht) in Erwägung gezogen werden. Gleichzeitig erwies sich die Formulierung solcher Anweisungen als zeitintensiv, was dazu führte, dass insgesamt weniger über die Ausgestaltung des Wissensmanagements gesprochen wurde. In den darauffolgenden Interviews wurde daher die Aufgabenstellung präzisiert. Es wurde bewusst instruiert, dass bereits mehrere vorbereitende Treffen zwischen der interviewten Person und dem fiktiven Doppelgänger erfolgt sind und der Fokus des aktuellen Gesprächs daher auf der Gestaltung des Wissensmanagements liegen sollte. Damit erfolgte, analog zu den Shadowings, auch hier eine Fokussierung auf die Ausgestaltung des Wissensmanagements zu Lasten anderer Arbeitspraktiken. Zudem eröffneten sich mit der Anpassung der Instruktionen zwei weitere Herausforderungen: Einerseits kam es vereinzelt vor, dass die befragten Personen die Ausgangslage so interpretierten, dass die verbleibende Zeit bis zum fiktiven Auslandseinsatz dazu genutzt werden könne, den Doppelgänger auf die Übernahme ihrer Stelle vorzubereiten. Entsprechend beschrieben sie eine fiktiv stattfindende Funktionsübergabe von ihnen an den Doppelgänger, anstatt den Doppelgänger zur Vornahme einer Funktionsübergabe zu instruieren. Dem wurde im Gesprächsverlauf mit Rückfragen begegnet, welche die Aufgabenstellung präzisierten (z. B.: «Wie würde *ich* das tun, wenn *ich* die Übergabe mache?», vgl. Anhang 3). Andererseits zeigte sich in einem Interview (ITTD 5) insofern ein gegenteiliger Effekt zu den ersten Interviews, als dass der Interviewpartner beim Doppelgänger umfangreiche Vorkenntnisse über seinen Arbeitsbereich voraussetzte und die Ausgestaltung des «Wissenstransfers» entsprechend nur oberflächlich instruierte. Auch dieser Herausforderung wurde mit den vorbereiteten Rückfragen begegnet.

Nach der Durchführung der ITTD kann insgesamt festgehalten werden, dass die zu Beginn der Interviews geschilderte Ausgangslage eine gewisse Komplexität beinhaltet und Interpretationsspielraum offenlässt. In der eigentlichen Gesprächssituierung und -führung machte dies eine stärkere Direktive erforderlich als ursprünglich vorgesehen. Diese Beobachtung verweist auf die grundsätzliche Schwierigkeit, dass sich Praktiken des Wissensmanagements (bei Personalabgängen) nur schwer isoliert untersuchen lassen. Entsprechend wird für künftige Forschungsarbeiten die Wichtigkeit unterstrichen, dass für die Durchführung von ITTD ein Verständnis für die jeweiligen Arbeitskontexte sowie ein gewisses Vertrauensverhältnis zu den befragten Personen erforderlich ist (z. B. Lloyd, 2014, S. 104). Im Kontext der Erforschung des Wissensmanagements bei Personalabgängen ist es diesbezüglich von Vorteil, als forschende Person nicht nur mit Vorkenntnissen zum (untersuchten) Wissensmanagement innerhalb der betrachteten Organisation ins Interview zu gehen, sondern auch den weiteren Arbeitskontext zu überblicken, auf den sich die befragten Personen beziehen können. Darüber hinaus sollte in der Kommunikation gegenüber den Teilnehmenden explizit darauf hingewiesen werden, dass ausreichend Zeit für das Interview eingeplant werden muss. Unter diesen Bedingungen können die Ausführungen der befragten Personen nicht nur hinsichtlich der Rekonstruktion von Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen nutzbar gemacht werden, sondern auch wertvolle Hinweise

liefern, inwiefern die jeweiligen Arbeitspraktiken die Entfaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen ermöglichen, beeinflussen und begrenzen. Die Gedanken im Zusammenhang mit der Herausforderung, dass sich Praktiken des Wissensmanagements (bei Personalabgängen) nur bedingt isoliert analysieren lassen, werden im nachfolgenden Kapitel vertieft.

8.2.2 Rekonstruktion von Praktiken aus unterschiedlichen Perspektiven: Die Glaubwürdigkeit der Forschungsergebnisse

Ein zweiter Grund für die gewählte Methodenkombination zur Erhebung und laufenden Analyse von Daten ist, dass die aus den verschiedenen Zugängen gewonnenen Erkenntnisse ein breiteres Bild der erforschten Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen in der betrachteten Verwaltungseinheit zu erzeugen vermögen. Pilz und Göhlich (2018) folgend wird mit der Triangulation unterschiedlicher Ansätze zur Erforschung von Praktiken keine «Validierung» gewonnener Einsichten bezweckt, da dem methodologischen Verständnis folgend keine akteursunabhängige, objektive soziale Realität existiert, welche durch die gezielte Kombination verschiedener Methoden konvergierend erfasst werden könnte. Vielmehr bezweckt die Kombination unterschiedlicher Methoden, den Gegenstandbereich der Praktiken des Wissensmanagements in je spezifischer Weise zu rekonstruieren (Pilz & Göhlich, 2018, S. 298–299)[58]: Während mit dem Shadowing von Handlungsvollzügen die Praktiken in situ miterlebt und reflektiert werden können, bieten die Erzählungen der ITTD einen idealisierten, narrativen Zugang zur Normativität der untersuchten Praktiken (Gherardi, 2019, S. 208; Nicolini, 2009a, S. 204–206). Ferner erfolgt mit den ITTD ein Blick auf die Entfaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen im Zuge weiterer Praktik-Texturen innerhalb der betrachteten Verwaltungseinheit (über den Kontext des Personalmarketings und der Personalselektion hinaus), denn die befragten Personen sind teilweise in anderen Organisationseinheiten und Arbeitsbereichen tätig als die im Rahmen der Shadowings angetroffenen Personen. Das Durchführen von Interviews mit Fach- und Führungspersonen sowie die Veranstaltung von Workshops mit Arbeitsteams bzw. am Thema interessierten Personen verhilft schliesslich, provisorische Erkenntnisse aus den Shadowings und ITTD zur Entfaltung des Wissensmanagements zu diskutieren und zu vertiefen (Charmaz, 2025, S. 91), womit ferner das Verständnis für Anbindungen des Wissensmanagements an organisationale Dynamiken und Phänomene geschärft werden kann (angelehnt an Nicolini, 2009b, S. 1391, 2012, S. 214–216).

Rückblickend auf die durchgeführte Forschungsarbeit wird die gewählte Methodenkombination in Bezug auf die Rekonstruktion von Praktiken aus unterschiedlichen Perspektiven im Grundsatz weiterhin als stimmig erachtet. Optimierungspotenzial wird insbesondere in der *Ausgestaltung von Verbindungen zwischen den verwendeten Methoden* vermutet, wobei besonders auf eine thematische Passung zwischen den beschatteten Handlungsvollzügen

[58] Auf eine theoriegeleitete Triangulation nach Nicolini (2009b, 2012) wurde vordergründig aufgrund von methodologischen Differenzen zwischen unterschiedlichen praxistheoretischen Blickwinkel und Interpretationsrahmen verzichtet (vgl. Kapitel 3.2.2).

und den Arbeitspraktiken zu achten ist, auf welche sich die in den ITTD beschriebene Ausgestaltung des Wissensmanagements bezieht: Dem definierten Untersuchungsgegenstand folgend (vgl. Kapitel 4.2) wurden zur Durchführung der ITTD bewusst Personen in einer Alterskategorie und Mitarbeitendengruppe rekrutiert, welche jenen Personen entsprechen, die in den Shadowings prägend waren (Arne, Carl, Bill und Dirk). Zudem ist der Arbeitsalltag der Interviewpartner ebenfalls von Tätigkeiten mit Büroarbeitscharakter geprägt. Um jedoch die Entfaltung des Wissensmanagement bei Personalabgängen über den Kontext des Personalmarketings und der Personalselektion hinaus zu betrachten, wurden mit zunehmendem Voranschreiten der Datenerhebung Interviewpartner aus anderen Arbeitskontexten und Hierarchiestufen rekrutiert: Konkret haben 3 Interviewpartner einen Bezug zum Arbeitskontext der Personalselektion (ITTD 1, ITTD 5, ITTD 6), während die anderen 5 Interviewpartner in anderen Arbeitskontexten tätig sind (z. B. interne Aus- und Weiterbildung, ITTD 7). Ferner gehören 2 Interviewpartner derselben Hierarchiestufe wie Arne und Carl an (mittleres Kader, ITTD 1 und ITTD 2), während 6 Interviewpartner auf einer höheren Hierarchiestufe angesiedelt sind (höheres Kader).

Den unterschiedlichen Arbeitskontexten und Hierarchiestufen der befragten Interviewpartner ungeachtet ist zunächst festzuhalten, dass sich die gewonnenen Instruktionen in ihrer grundsätzlichen Logik in hohem Masse ähneln. Mit einem reinen Fokus auf die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen konnte im Verlauf der Datenerhebung zunehmend eine theoretische Sättigung erkannt werden. Dennoch machten sich die unterschiedlichen Arbeitskontexte oder Hierarchiestufen zwischen den beschatteten und befragten Personen in zweierlei Hinsicht bemerkbar: Erstens birgt die Durchführung von ITTD mit Personen aus unterschiedlichen Arbeitskontexten die Schwierigkeit, im Rahmen der Datenanalyse Bezüge zwischen den jeweiligen Arbeitspraktiken und der sich darauf beziehenden Instruktionen zur Ausgestaltung des Wissensmanagements zu verstehen. Dies liegt primär daran, dass es dem Autor an einem Verständnis für die jeweiligen Arbeitskontexte fehlt, da in diesen zuvor keine Shadowings erfolgten. Zweitens können die unterschiedlichen Arbeitskontexte oder Hierarchiestufen eine Vergleichbarkeit zwischen den durchgeführten Interviews bzw. der gewonnenen Instruktionen erschweren. Insbesondere wurde zwischen den Interviewpartnern geringfügig unterschiedliche Priorisierungen der beschriebenen Aspekte der Praktik des «Wissenstransfers» ersichtlich. So legen die Interviewpartner des höheren Kaders einen tendenziell stärkeren Fokus auf die Ausgestaltung von Beziehungen zwischen den Personen in ihrem Arbeitsumfeld und der einzuarbeitenden Nachfolge; beispielsweise sprechen sie ausführlicher über Treffen mit (internen und externen) Arbeitspartnerinnen und Arbeitspartner (vgl. Kapitel 5.3.2). Die Ausgestaltung von Beziehungen war ebenso ein Thema in den beschatteten Übergaben, jedoch stärker geprägt durch entweder einen verbalen Austausch über die besagten Personen (vgl. Kapitel 5.3.1) oder durch die Vernetzung von Personen im Rahmen von Workplace Shadowings (vgl. Kapitel 5.3.3).

In künftigen praxistheoretischen Forschungsarbeiten zur Analyse des Wissensmanagements bei Personalabgängen wird die im Zuge dieses Kapitels aufgezeigte Balance sorgfältig abgewogen werden müssen: Basierend auf der Betrachtung von sich entfaltenden

Praktiken des Wissensmanagements innerhalb einer gegebenen Praktik-Textur bietet die Durchführung von ITTD einerseits einen idealisierten, narrativen Zugang zur Normativität der betrachteten Praktik(en). Andererseits ermöglichen sie einen niederschwelligen Einblick in die mögliche Entfaltung des Wissensmanagements innerhalb der weiteren organisationalen Praktik-Textur. Letzteres ist ein wertvoller Schritt der Datenerhebung, um ein Verständnis der betrachteten Praktiken des Wissensmanagements innerhalb des weiteren organisationalen Kontextes zu erhalten. Gleichzeitig wird damit die Vergleichbarkeit zwischen den ITTD erschwert und die Passung zwischen den in den Shadowings miterlebten Handlungsvollzügen und den aus den ITTD abgeleiteten normativen Grundlagen wird geschwächt. Im Kontext der vorliegenden Arbeit wird rückblickend angenommen, dass das Führen von ITTD mit Personen aus dem Arbeitskontext des Personalmarketings bzw. der Personalselektion dazu hätte beitragen können, das Verständnis für das Zusammenspiel zwischen einerseits Praktiken innerhalb dieser Arbeitskontexte und andererseits Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zu vertiefen, gerade hinsichtlich der Ermöglichung, Beeinflussung und Begrenzung letzterer (vgl. Kapitel 8.2.1): Mit mehr Vorwissen seitens der forschenden Person könnten die ITTD stärker auf die eigentlichen Arbeitstätigkeiten eingehen, worauf aufbauend die Ausgestaltung des Wissensmanagements thematisiert werden könnte. Dank solch einer breiteren Kontextualisierung könnten weiterführend beispielsweise die Fragen adressiert werden, was in der Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* einen potenziell konfliktbeladenen Teil des kollektiven Tuns ausmacht; welche Charakteristika die Verbindungen zu bestehenden Praktikelementen auszeichnen, aufgrund welcher ausscheidende Personen in Neueintritten eine Chance sehen, bestehende *Widerstände auszuräumen*; oder welche Umstände bei bilateralen Übergabegesprächen mit Arbeitspartner:innen eine sozialisierende Stabilisierung der Praktik bzw. deren Veränderung begünstigen (vgl. Kapitel 6.6). Schliesslich hätte die Durchführung von ITTD mit Personen des mittleren (anstatt des höheren) Kaders die Passung zwischen der aus den Interviews abgeleiteten normativen Basis der Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen und deren zuvor miterlebte Entfaltung erhöht, was sich positiv auf die Glaubwürdigkeit der entsprechenden Darstellungen (Charmaz, 2025, S. 334) auswirken würde[59].

Vor dem Hintergrund der Rekonstruktion von Praktiken aus unterschiedlichen Perspektiven ist abschliessend der Beitrag der ergänzenden Interviews mit Fach- und Führungspersonen sowie der Workshops mit Arbeitsteams bzw. am Thema interessierten Personen zu reflektieren. Grundsätzlich konnte mit beiden Formaten die intendierten Potenziale eingelöst werden, provisorische Erkenntnisse aus Shadowings und ITTD zur Diskussion zu stellen und zu vertiefen (Charmaz, 2025, S. 91), was nicht zuletzt den Blick für Zusammenhänge schärfte, die über die unmittelbare zeitlich-räumliche Interaktion zwischen Praktikelementen bzw. Praktiken hinausreichen (Nicolini, 2009b, S. 1391, 2012, S. 214–216). An den Interviews akzentuierte sich jedoch die forschungspraktische Herausforderung einer hohen Arbeitsbelastung im Zuge der Datenerhebung. Deren zeitliche Bündelung in der

[59] Zu ähnlichen – womöglich gar stärkeren – Effekten könnte umgekehrt das Shadowing anderer Arbeitspraktiken und/oder von Funktionsübergaben von Personen des höheren Kaders führen (vgl. Kapitel 8.2.1), was wiederum ein höheres zeitliches Engagement der forschenden Person(en) bedingt.

Abschlussphase der Shadowings (vgl. Anhang 2) bedingte, dass Daten parallel erhoben, fortlaufend analysiert und kurzfristig wieder in die Datenerhebung rückbezogen werden mussten. Für künftige Arbeiten erscheint es daher ratsam, zwischen den Erhebungsformaten bewusst Zeitfenster für Nachbearbeitung und Reflexion einzuplanen, sodass Erkenntnisse reifen und Gespräche stärker entlang eines sich entwickelnden Verständnisses geführt werden können. Diesbezüglich boten die Workshops in der vorliegenden Konstellation einen geringen analytischen Mehrwert, was wesentlich auf einen fehlenden geteilten Erfahrungsraum zurückgeführt wird. Hinsichtlich der Durchführung von Workshops mit Arbeitsteams scheint für künftige Forschungsarbeiten eine zeitliche Staffelung vielversprechend: Eine initiale Session kann dem Beziehungsaufbau, der Vorstellung des Forschungsprojekts sowie der Begleitung der Mitarbeitenden in der Vorbereitung des Personalabgangs dienen. Eine Durchführung nach erfolgtem Personalabgang würde es daran anschliessend ermöglichen, die Ausgestaltung des Wissensmanagements und die dabei gemachten Erfahrungen vor dem Hintergrund der Beobachtungen aus Shadowings und ITTD gemeinsam zu reflektieren und zu vertiefen.

8.2.3 Systematische Datenanalyse und Verschriftlichung: Die Anschlussfähigkeit der Forschungsergebnisse

Die Analyse der Daten stellte aufgrund der unterschiedlichen Datenzugänge und der Menge des Datenmaterials eine anspruchsvolle Aufgabe dar. Eine im Zuge dieser Datenanalyse wesentliche Herausforderung ist die Sicherstellung der theoretischen und praktischen Anschlussfähigkeit von Beschreibungen, Interpretationen und Schlussfolgerungen. Dabei ist zu hinterfragen, inwiefern Vorannahmen, Erwartungen und Vorkenntnisse der forschenden Person die Erhebung und Analyse von Daten lenken und/oder verzerren (angelehnt an Maxwell, 2013, S. 124). Um die Anschlussfähigkeit von Darstellungen sicherzustellen, wurden unterschiedliche Massnahmen ergriffen.

Ein grundlegender Mechanismus zur Erlangung von Vertrautheit mit dem Untersuchungskontext und zur schrittweisen Erschliessung der gemachten Erfahrungen liegt in der zirkulären *Verzahnung von Datenerhebung und Datenanalyse*. Die Umsetzung dieses Kerngedankens der Grounded Theory (Charmaz, 2025, S. 14) wird, der beschriebenen Forschungsmethodik folgend, grundsätzlich positiv beurteilt: Insbesondere inspirierten die aus der Aufarbeitung der Feldnotizen hervorgehenden Interpretationen und Schlussfolgerungen die weitere Datenerhebung, indem sie die Aufmerksamkeit des Autors in kommenden Shadowings lenkten und in die Führung von Shadowing-Nachbesprechungen, Interviews und Workshops einflossen. In diesem Sinne wurde theoretisches Sampling weniger als vorgegebenes Verfahren, sondern als Strategie gelebt, den Fokus auf bestimmte Themen zu legen und diese weiter auszuarbeiten (Charmaz, 2025, S. 206). Gleichzeitig geht aus dem methodischen Vorgehen hervor (vgl. Kapitel 4.5), dass die systematische Datenanalyse der Datenerhebung in wesentlichen Teilen nachgelagert erfolgte, womit das Prinzip des theoretischen Samplings nur partiell eingelöst werden konnte. Diese Entscheidung war bewusst gewählt, denn die gleichzeitige Erhebung von Daten, deren fortlaufende Reflexion sowie eine parallel dazu laufende systematische Durchsicht und Aufarbeitung des Datenmaterials

wären für den Autor nicht zu bewältigen gewesen – in zeitlicher Hinsicht, vor allem jedoch angesichts der methodischen Komplexität (infolge der erstmaligen Anwendung der meisten Verfahren). Rückblickend besteht sodann die Vermutung, dass eine in die Datenerhebung integrierte systematische Durchsicht des Datenmaterials, verbunden mit der Ausarbeitung und Verfeinerung integrativer Memos, wertvoll gewesen wäre. Insbesondere hätte dies dazu beitragen können, die im Untersuchungskontext gemachten Erfahrungen vertiefter zu reflektieren und daraus abgeleitete Kerngedanken gezielter und expliziter in weiterführenden Gesprächen zu vertiefen. Voraussetzung dafür ist, wie zuvor angedeutet, zwischen Erhebungsphasen bewusst Zeitfenster zur Nachbearbeitung und Reflexion einzuplanen, wobei sich Abläufe und Termine im Feld naturgemäss nur begrenzt durch Forschende steuern lassen. Alternativ scheint als Mittelweg denkbar, die systematische Aufarbeitung des Datenmaterials (i. S. v. Kapitel 4.4.2) punktuell an ausgewählten Zeitpunkten durchzuführen. Abschliessend hatte die Intensität der Datenerhebung und Datenanalyse Konsequenzen für die Rückbindung der Forschungsergebnisse an die bestehende Literatur: Die ursprünglich geplante, nachgelagerte Literaturaufarbeitung wurde zwar realisiert, jedoch in einem engeren Zeitfenster und geringeren Umfang als vorgesehen (vgl. Kapitel 4.4.3.2 i. V. m. Anhang 1). Insgesamt ist davon auszugehen, dass in künftigen Forschungsarbeiten eine konsequentere Verzahnung von Datenerhebung und Datenanalyse einerseits sowie eine nachgelagerte, spezifische Aspekte vertiefende, Literaturaufarbeitung andererseits die praktische und theoretische Anschlussfähigkeit der Forschungsergebnisse weiter erhöhen könnten.

Ein weiterer wesentlicher Baustein zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit und Anschlussfähigkeit der Forschungsergebnisse ist das *Einholen von Rückmeldungen* zu den erhobenen Daten sowie zu den daraus abgeleiteten Interpretationen und Schlussfolgerungen. Im Untersuchungskontext erfolgte dies durch (a) das Zurverfügungstellen der erstellten Interviewtranskripte, (b) circa zweiwöchentlich stattfindende Absprachen mit zwei für die Personal- und Organisationsentwicklung verantwortlichen Fachspezialistinnen, (c) Shadowing-Nachbesprechungen, Interviews und Workshops, in denen das fortschreitende Verständnis des Autors eingebracht und gemeinsam diskutiert werden konnte, sowie (d) das Zugänglichmachen der Forschungsarbeit für Arne, Bill, Carl und Dirk sowie für Personen aus der zentralen Plan- und Koordinierungsstelle, welche zu sämtlichen Beschreibungen, Interpretationen und Schlussfolgerungen eine Rückmeldung einbringen konnten. Im Rahmen der systematischen Datenanalyse wurden zudem gezielt Zweitmeinungen zu nicht eindeutig interpretierbaren oder potenziell erwartungsbestätigenden Textstellen eingeholt (Maxwell, 2013, S. 126–127). Dies erfolgte unter anderem in Sitzungen mit Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen sowie in Universitätskolloquien, in welchen das Datenmaterial und/oder die daraus hervorgegangenen Interpretationen und Schlussfolgerungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln diskutiert werden konnten. Der Einbezug weiterer Personen förderte eine kritischere Auseinandersetzung mit dem vorhandenen Material, eröffnete alternative Deutungen und war damit für die Diskussion der Analyse sowie deren Strukturierung zentral. Insgesamt wird die erfolgte Integration des Autors in den Untersuchungskontext – in der Rolle des «Peter Pan» (vgl. Kapitel 4.5) –, die dabei aufgebauten Beziehungen sowie der Austausch mit Betreuenden und Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen im Sinne der methodologischen Positionierung (vgl. Kapitel 3.2.4) als gelungen und ausgesprochen hilfreich

erachtet, um die praktische und theoretische Anschlussfähigkeit der Forschungsergebnisse sicherzustellen.

Eine besondere Herausforderung mit Blick auf die praktische Anschlussfähigkeit von Darstellungen lag indes in der *Herausarbeitung von kondensierten Anweisungen* aus den ITTD, welche im Zuge der Arbeit durch die Stimme von Axioma dargestellt werden. Zwar orientierte sich das Vorgehen grundsätzlich an den Ausführungen von Nicolini (2009a), jedoch bleibt in dessen Beitrag offen, wie die erhobenen Daten konkret auszuwerten und in eine kommunizierbare Form zu überführen sind. Durch eine ergänzende Literaturrecherche über Swisscovery[60] konnten zwar mehrere Forschungsarbeiten identifiziert werden, in denen ITTD zur Datenerhebung eingesetzt werden. Ein Blick auf deren Datenauswertung zeigt jedoch, dass abhängig von den jeweiligen Forschungszielen und den spezifischen Forschungsfragen unterschiedliche Ansätze gewählt werden – von thematischen Analysen (z. B. Bryceson & Sheridan, 2022; Lizier et al., 2023), über Grounded Theory (z. B. Lloyd, 2014; Pretorius, 2014), Situational Analysis (z. B. Buch et al., 2022) hin zur phänomenologischen Semiotik (z. B. Pimentel, 2021) – ohne das von Nicolini (2009a) skizzierte Vorgehen weiter zu operationalisieren. Das beschriebene und angewendete Vorgehen zur Rekonstruktion normativer Grundsätze aus ITTD (vgl. Kapitel 4.4.2.4) stellt entsprechend eine vom Autor – mangels ihm bekannten Referenzarbeiten – vorgenommene Konkretisierung der Vorgehensweise von Nicolini dar. In deren praktischen Anwendung war insbesondere die Abgrenzung zwischen «übereinstimmenden» und «sich ergänzenden» Anweisungen herausfordernd. So kam es vor, dass die interviewten Personen zu einem bestimmten Thema grundsätzlich übereinstimmende Anweisungen äusserten, jedoch in unterschiedlichem Detaillierungsgrad – gerade zur Planung und Vorbereitung des «Wissenstransfers» sowie zur methodischen Umsetzung in bilateralen Übergabegesprächen. Bei der Durchsicht der Transkripte bzw. beim Vergleich der einzelnen Anweisungen blieb sodann unklar, wie die kurz gehaltenen Beiträge gegenüber den detaillierteren Aussagen einzuordnen sind: Stellen letztere eine mögliche, aber nicht zwingende Ergänzung ersterer dar? Oder wären die detaillierteren Ausführungen für die anderen Interviewpartner selbstverständlich gewesen, wurden jedoch aus beispielsweise Zeitgründen oder aus Sorge, den Interviewer mit Informationen zu überfrachten, nicht explizit genannt? Der vom Autor gewählte Umgang mit dieser Unsicherheit bestand darin, die kondensierten Anweisungen im Zuge der Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» punktuell durch ergänzende Interviewpassagen zu erläutern. So kann die Leserschaft einerseits erkennen, welche Aspekte mehreren Interviewpartnern wichtig sind, und andererseits nachvollziehen, auf welche konkreten Formulierungen sich die kondensierten Anweisungen stützen (vgl. Kapitel 4.4.2.4).

Für künftige Arbeiten lassen sich aus den gemachten Erfahrungen zur Rekonstruktion normativer Grundsätze aus ITTD zwei Weiterentwicklungen ableiten. Erstens könnte bereits während der laufenden Datenerhebung fallweise eine vorläufige Verdichtung der individuellen Anweisungen vorgenommen werden. Dadurch ergäbe sich die Möglichkeit, im Zuge der Interviewführung im Vergleich zu vorangegangenen Ausführungen weniger detaillierte Anweisungen zu erkennen und durch gezielte Nachfragen ein ähnliches Detailniveau zu

[60] Mit der Suchanfrage «Interview to the Double» (im Volltext unter genauer Übereinstimmung)

erreichen. Dieses Vorgehen stösst jedoch an Grenzen, wenn in späteren Interviews frühere Anweisungen spezifischer ausformuliert werden – was angesichts der Offenheit von ITTD-Erzählaufforderungen und der damit einhergehenden Bandbreite möglicher Antworten zu erwarten ist. Entsprechend wäre es zweitens denkbar, nach Abschluss aller Interviews zunächst ein «Maximal-Set» an Anweisungen zu formulieren, in dem sämtliche (sich nicht widersprechenden) Anweisungen mit höchstmöglichem Detaillierungsgrad festgehalten sind. Diese wären in einem anschliessenden Workshop-Format zu diskutieren. Dabei könnten die Anweisungen beispielsweise in thematische Blöcke unterteilt und den anwesenden Personen vorgestellt werden. Im Anschluss würden die Teilnehmenden gebeten, die jeweiligen Anweisungen als «zwingende», «optionale» oder «unpassende» Aspekte der betrachteten Praktik zu klassifizieren. Als «unpassend» oder mehrheitlich «optional» eingestufte Aspekte fänden voraussichtlich keinen Eingang in die kondensierten Anweisungen; divergierende Voten würden eine eingehendere Diskussion und eine Wiederholung der Abstimmung erfordern. Mit solch einem – weiter zu konkretisierenden und auf den jeweiligen Forschungskontext anzupassenden – Verfahren liesse sich der maximale Umfang der Anweisungen schrittweise auf einen minimalen, von der Praxisgemeinschaft getragenen Konsens reduziert. Dies würde dazu beitragen, die praktische Anschlussfähigkeit und damit die Glaubwürdigkeit der Forschungsergebnisse zu erhöhen.

9 Zusammenfassung und Ausblick

Vorliegendes Kapitel resümiert die Kernaussagen der Forschungsarbeit. Ausgehend von der Problemorientierung und dem daraus abgeleiteten Erkenntnisinteresse werden zunächst der theoretisch-methodische Rahmen, das Forschungsdesign und dessen Umsetzung dargestellt (Kapitel 9.1). Darauf aufbauend werden die zentralen Befunde der empirischen Analyse zusammengefasst (Kapitel 9.2). Abschliessend werden die wissenschaftlichen und praktischen Beiträge der Arbeit (Kapitel 9.3) sowie deren Limitationen und die damit verbundenen Forschungsdesiderata (Kapitel 9.4) rekapituliert.

9.1 Theoretisch-methodischer Rahmen und Forschungsdesign

Die Arbeit setzt bei der Beobachtung an, dass Organisationen zunehmend in wissensbasierten Volkswirtschaften agieren und mit technologischen, regulatorischen und gesellschaftlichen Dynamiken konfrontiert sind, die sich rasch verändern. Dadurch wird das für die Durchführung von Arbeitsprozessen und die Hervorbringung von Innovationen erforderliche Wissen stetig vielfältiger und komplexer. Gleichzeitig sehen sich Organisationen in naher Zukunft mit einer deutlich steigenden Zahl erwarteter Personalabgänge konfrontiert – bedingt durch eine erhöhte Mobilität von Arbeitnehmenden und den demografischen Wandel. Der Weggang kompetenter, erfahrener und gut vernetzter Mitarbeitender kann sowohl zu Brüchen in etablierten Arbeitsprozessen als auch in informellen Netzwerken führen. Empirisch nachgewiesene Auswirkungen von Personalabgängen auf Organisationsebene umfassen unter anderem den Verlust von Sozialkapital, Umsatzrückgänge, Einbussen in der Innovationsfähigkeit sowie eine sinkende Produktivität. Vor diesem Hintergrund richtet sich das Forschungsinteresse auf die Frage, wie der Austritt von Schlüsselpersonen und die damit verbundene Integration von Nachfolgepersonen organisiert werden kann – und wie dies konkret in einer Verwaltungseinheit der schweizerischen Bundesverwaltung geschieht.

Verortet im Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements wird das Forschungsinteresse in der Literaturaufarbeitung dadurch adressiert, dass unterschiedliche Beiträge zur Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen in einem Rahmenmodell zusammengeführt werden. Dieses gliedert sich zirkulär in die Phasen der Initialisierung, Wissenskartierung, Massnahmenplanung, Umsetzung sowie Kontrolle und Reflexion. Eine besondere Bedeutung kommt der Umsetzungsphase zu, für die verschiedene Methoden(familien) aufgearbeitet werden, die sich (a) nach ihrem Mechanismus zum Erhalt bzw. zur Weiterentwicklung von Wissen (Sicherung vs. Teilen), (b) nach ihrem zeitlich-thematischen Bezug zu Personalabgängen (reaktiv vs. antizipativ) sowie (c) nach der Beteiligungsform ausscheidender und nachfolgender Personen (synchron vs. asynchron) ausdifferenzieren lassen. Die anschliessende Auseinandersetzung mit den diesen Beiträgen zugrunde liegenden Lern- und Wissensverständnissen offenbart, dass Wissensmanagement bei Personalabgängen vor dem Hintergrund einer soziokulturellen Perspektive bislang untererforscht ist. Die dominierende Logik der Ablaufmodelle und Methoden besteht darin, das Wissen der ausscheidenden Person im Vorfeld des Austritts aus seiner unmittelbaren Personengebundenheit zu lösen und für andere Organisationsmitglieder zugänglich

zu machen. Dabei wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass sich dieses Externalisieren und Zugänglichmachen von Wissen durch die bewusste Schaffung und Gestaltung von Dialog- und Interaktionsräumen initiieren und steuern lässt. Dies geht häufig mit einem Verständnis von Wissen als individuell, kognitiv sowie explizier- und auf andere Personen übertragbar einher. Elemente einer soziokulturellen Perspektive sind mit der Diskussion von Methoden wie Wissensgemeinschaften zwar erkennbar, werden jedoch oft durch eine sozialkognitivistisch geprägte Steuerungslogik überlagert. Diese Perspektivierung begünstigt, dass Wissensmanagement bei Personalabgängen oft losgelöst von der konkreten Arbeitspraxis betrachtet wird – in der das für die Ausführung bestimmter Tätigkeiten relevante Wissen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann und häufig über die kognitiven Schemata von Schlüsselpersonen hinausgeht. Dies erschwert es, belastbare Aussagen zur spezifischen Ausgestaltung des Wissensmanagements, zu seiner Einbettung in angrenzende Themenfelder sowie zu den daraus resultierenden Wirkungen zu machen.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich der Forschungsbedarf, Wissensmanagement bei Personalabgängen konsequenter vor dem Hintergrund soziokultureller und insbesondere praxistheoretischer Lern- und Wissensverständnisse zu untersuchen. Eine soziokulturelle Perspektive eröffnet dabei ein stärker ausdifferenziertes Verständnis von «Wissen». Dieses wird nicht länger als individuelle Ressource, sondern als kollektive Aktivität begriffen, die im Zuge des Arbeitens hervorgebracht wird und in sozialen Beziehungen und verkörperten Fähigkeiten der Praktizierenden eingebettet ist. Eine praxistheoretische Perspektive akzentuiert darüber hinaus die Verankerung von Wissen in einer materiell ausgestalteten Umgebung sowie in der dynamischen Interaktion unterschiedlicher Praktikelemente. Indem Praktiken als zentrales Behältnis verstanden werden, in dem Wissen entsteht, stabilisiert und weiterentwickelt wird, verschiebt sich der Fokus weg von Wissen als «Bestand», der im Falle von Personalabgängen möglichst reibungslos transferiert werden soll, hin zu einer empirischen Betrachtung, wie mit ausscheidenden Personen assoziiertes Wissen innerhalb einer Gemeinschaft aktiviert und für verbleibende bzw. nachfolgende Personen zugänglich gemacht wird. Diese Betrachtung erfolgt gestützt auf ein posthumanistisch-praxistheoretisches Verständnis nach Gherardi (2019). Praktiken werden dabei als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln in einer soziomateriellen Umgebung verstanden, wobei Handlungsfähigkeit nicht an diskrete, selbständige Entitäten gebunden ist, sondern aus der Verbundenheit zwischen Praktikelementen in der sich entfaltenden Handlung hervorgeht. Aus dieser methodologischen Positionierung ergeben sich die übergeordneten konzeptionellen Forschungsfragen, (K1) wie sich Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen entfalten und (K2) wie Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zur Stabilisierung und Variation anderer Praktiken beitragen, in die ausscheidende Personen eingebunden sind.

Das zur Beantwortung dieser Frage entwickelte Forschungsdesign ist qualitativ-interpretativ angelegt und wurde in einer Verwaltungseinheit der schweizerischen Bundesverwaltung umgesetzt. Ausgangspunkt und Basis der Untersuchung bildete das Shadowing (Czarniawska, 2007, 2018) von Handlungsvollzügen im Arbeitskontext zweier langjährig beschäftigter Mitarbeitender, die ihre Funktion infolge anstehender Pensionierung bzw. einer

Rotation vor der Pensionierung an Nachfolgepersonen übergaben. Die Shadowings folgten dabei der Praxis des «Wissenstransfers», wie die Praktiker:innen ihre Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen bezeichnen. Das aus den Shadowings hervorgehende Datenmaterial wurde durch *Interviews to the Double* (Nicolini, 2009a) um idealisierte Beschreibungen ergänzt, womit ein Zugang zu den normativen Orientierungen der Praktik erschlossen wurde. Mit der Anfertigung, Überarbeitung und Reflexion von Feldnotizen und Memos ist der Datenerhebung eine fortlaufende Analyse der gewonnenen Eindrücke, erarbeiteten Darstellungen und Interpretationen inhärent. Diese kontinuierliche Datenanalyse beeinflusste den Fokus nachfolgender Shadowings und floss in die Konzeption und Durchführung von halbstrukturierten Interviews mit Fach- und Führungspersonen sowie Erzählworkshops (Erlach & Müller, 2020a) ein, in denen ausgewählte Themen mit unterschiedlichen Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit vertieft diskutiert und weiterentwickelt wurden. Die systematische Analyse des erhobenen Datenmaterials richtete sich nach den Leitlinien eines konstruktivistischen Grounded-Theory-Ansatzes (Charmaz, 2000, 2025), ergänzt um eine an Nicolini (2009a) orientierte Analyse der ITTD-Daten zur Rekonstruktion normativer Grundsätze der Praktik des «Wissenstransfers».

9.2 Empirische Analysen und daraus resultierende Erkenntnisse

Der erste Analyseteil widmet sich der zeitlichen und räumlichen Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben. Diese wird entlang der sich überlappenden Phasen der Planung und Vorbereitung, der Umsetzung (in Form bilateraler Übergabegespräche, Übergabegespräche mit Arbeitspartner:innen, Workplace Shadowings und Coachings) sowie des Abschlusses nachgezeichnet. Dies erfolgt mithilfe unterschiedlicher Stimmen: Den Ausgangspunkt bilden die aus den ITTD abgeleiteten, kondensierten Anweisungen an eine fiktive, aus der Verwaltungseinheit austretende Person, womit der minimale Konsens über die ethischen und ästhetischen Kriterien des Praktizierens zugänglich wird. Daran anschliessend wird die in den Shadowings miterlebte Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» beschrieben. Mithilfe der Stimme der Praktizierenden lassen sich damit erstens die ethischen und ästhetischen Kriterien des Praktizierens weiter ausdifferenzieren; zweitens die Beiträge ausgewählter Artefakte zur sich entfaltenden Praktik herausarbeiten; und drittens Variationen der gelebten Praxis sichtbar machen. Insgesamt wird aus dem ersten Analyseteil deutlich, wie sich das Wissensmanagement bei Personalabgängen im Untersuchungskontext entfaltet.

Der zweite Analyseteil richtet den Blick auf die Einbettung der Praktik des «Wissenstransfers» in die organisationale Praktik-Textur. Im Zentrum stehen dabei die Verbindungen zu jenen Praktiken, in die die ausscheidenden Personen wesentlich eingebunden sind/waren. Analytisch werden vier Dynamiken herausgearbeitet, über die sich aus der Praktik des «Wissenstransfers» heraus Veränderungen in diesen (mit)gestalten: (1) Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln; (2) ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen; (3) Widerstände ausräumen; sowie (4) Vorgehensweisen validieren und anpassen. Die vier Dynamiken beschreiben vorrangig Mechanismen, über die im Zuge von

Funktionsübergaben Veränderungen im Arbeitskontext der ausscheidenden Person angestossen und ausgestaltet werden. Zugleich liefern sie Hinweise darauf, wie sich nach einem Personalaustritt die Position neueintretender und/oder verbleibender Mitarbeitender in bestehenden Praktiken schrittweise in Richtung aktiverer Beteiligung verschieben kann. Dazu macht die Analyse die mit den Veränderungsdynamiken verbundenen Verständnisse sichtbar, die als soziale Strukturphänomene Handeln über unterschiedliche Zeitpunkte und Orte hinweg ermöglichen und begrenzen. Die Rekursivität von Praktiken aufnehmend legt die Analyse zudem Charakteristika der jeweiligen Praktiken im Arbeitskontext der ausscheidenden Person offen, welche das Auftreten der Veränderungsdynamiken bedingen und beeinflussen. Insgesamt wird aus dem zweiten Analyseteil deutlich, wie Wissensmanagement bei Personalabgängen im Untersuchungskontext eingebettet ist und organisationales Lernen ermöglichen und begrenzen kann.

Mit Blick auf die Forschungsfrage, wie sich Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen entfalten (K1), rekonstruiert die empirische Analyse eine dreiphasige Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers». Die Integration der Nachfolgeperson in die jeweiligen Praktiken im Umfeld der ausscheidenden Person erfolgt dabei nicht einheitlich, sondern abwechselnd über bilaterale Übergabegespräche, Workplace Shadowing, Coaching und Kombinationen daraus. Es wird argumentiert, dass die betrachteten Praxisgemeinschaften durch die Wahl und Kombination dieser Methoden auf unterschiedlich akzentuierte Formen der Situiertheit von Wissen reagieren können.

Über die unterschiedlichen Phasen hinweg zeigt sich, dass die Praktik des «Wissenstransfers» bei Funktionsübergaben primär die ausscheidende und die nachfolgende Person rekrutiert und dabei in der Mehrheit der betrachteten Situationen eine dominierend-gestaltende Position der ausscheidenden Person hervorbringt. Ihr obliegt es vordergründig, Ziele zu setzen, Massnahmen zu planen und zu steuern sowie deren Wirkung zu überprüfen. Der Nachfolgeperson wird demgegenüber häufig eine eher passiv-rezeptive Position zugewiesen. Führungskräfte und das Arbeitsteam der ausscheidenden Person werden nur begrenzt mobilisiert. So wird «Wissenstransfer» vorwiegend als einseitiges Transmissionsmodell hervorgebracht: Wissen liegt in der Hoheit der ausscheidenden Person, die festlegt, welche Lernziele relevant sind und wie sich die zur Zielerreichung als notwendig erachteten kognitiven Schemata über geeignete Austauschformate externalisieren und kommunikativ vermitteln lassen.

Damit in Zusammenhang stehend weist die Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» auf eine gewisse Isoliertheit hin, verstanden als fehlende bzw. nicht wirksam werdende Anbindung an andere Praktiken innerhalb der organisationalen Praktik-Textur. Erstens zeigt sich dies in einer bestenfalls schwach ausgeprägten fallspezifischen strategischen Rahmung von Funktionsübergaben, was sowohl mit nicht vorhandenen als auch mit nicht wirksam werdenden Verbindungen zu Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung begründet werden kann. Damit verbunden erscheint die rekonstruierte Praktik des «Wissenstransfers» nicht als geschlossener Management-Regelkreis; gerade im Abschluss der Praktik sind keine Mechanismen erkennbar, um den Umgang mit der jeglicher Praxis inhärenten Kontextualität zu adressieren und darauf aufbauend eine strategisch getriebene

Weiterentwicklung der gelebten Praxis herbeizuführen. Zweitens bestehen in der betrachteten Verwaltungseinheit zwar Unterstützungsangebote zur Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen; diese werden als Anknüpfungspunkte an Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung in den fallspezifischen Entfaltungen jedoch nicht wirksam. Stattdessen erfolgt die Ausgestaltung von Funktionsübergaben weitgehend privatisiert. Vor diesem Hintergrund wird argumentiert, dass Begleit- und Unterstützungsformate als praktikübergreifende Elemente das Potenzial besitzen, die Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers» zu steuern und zu koordinieren – indem sie als verkörperte und/oder materialisierte, wiederkehrende Orientierungspunkte prioritäre Inhalte und Vorgehensweisen mitbestimmen und mitgestalten.

Naturgemäss enger verbunden ist die Praktik des «Wissenstransfers» mit jenen Praktiken, in die die ausscheidende Person eingebunden ist. Gleichwohl zeigt die Analyse, dass deren Vollzüge meist zeitlich und räumlich entkoppelt bleiben. Anstelle eines gemeinsamen Praktizierens dominieren bilaterale Übergabegespräche, in denen vordergründig «über» die tägliche Arbeitspraxis gesprochen wird. Eine Ausnahme bilden Shadowing- und Coaching-Formate, wobei erstere nur punktuell eingesetzt und letztere selten praktiziert werden. In der Folge kommt es zwischen ausscheidender und nachfolgender Person nur begrenzt zu einem gemeinsamen Erleben, Konstruieren und Aushandeln der täglichen Arbeitspraxis. Gerade im Zusammenhang mit punktuellen, bilateralen Übergabegesprächen wird eine kulturelle Rahmung von «Wissenstransfer» erlebbar, in der die damit verbundenen Tätigkeiten weniger als Bestandteil der laufenden Arbeit, sondern vielmehr als zusätzliche Belastung wahrgenommen werden.

Hinsichtlich der Forschungsfrage, wie Praktiken des Wissensmanagements bei Personalabgängen zur Stabilisierung und Variation anderer Praktiken beitragen, in die ausscheidende Personen eingebunden sind (K2), macht die Analyse vor allem kurz- bis mittelfristig *stabilisierende* Dynamiken sichtbar. Diese ergeben sich einerseits aus dem in der Praktik wirksamen praktischen Wissen und andererseits aus ihrer materiellen Ausgestaltung. Auf der Ebene des praktischen Wissens liegt eine zentrale Sinnhaftigkeit des Praktizierens darin, unbegründete bzw. uninformierte Entscheidungen zu vermeiden, externe Vorgaben und eingegangene Verpflichtungen einzuhalten sowie Anerkennung gegenüber der jeweiligen Praxisgemeinschaft zu zeigen. Auf der Ebene der materiellen Ausgestaltung wird deutlich, dass Erklärungen der ausscheidenden Person nach Möglichkeit basierend auf und unter Zuhilfenahme von bestehenden Dokumenten erfolgen. Die darin dokumentierten Informationen zu in der Vergangenheit «erfolgreich» aufgeführten Praktiken leiten die Erläuterungen der ausscheidenden Person und vermitteln ihr dabei ein Gefühl von Sicherheit. Auf diese Weise tragen die herangezogenen Artefakte zu einer die bestehenden Praktiken verstärkenden Wirkung bei.

Gleichzeitig lässt die Analyse aus der Praktik des «Wissenstransfers» hervorgehende Dynamiken erkennen, die im Zuge der Funktionsübergaben bzw. langfristig zu Veränderungen im Arbeitskontext der ausscheidenden Person führen. Die Veränderungsdynamik *Missstände aussitzen und Funktion weiterentwickeln* beschreibt eine verzögernd eintretende Variation in anderen Praktiken, bei der wahrgenommene Missstände zunächst bewusst

aufrechterhalten und angedachte Veränderungen erst nach der Einarbeitung der Nachfolgeperson umgesetzt werden. Die Veränderungsdynamik *ungelöste Herausforderungen thematisieren und angehen* steht für beschleunigend eintretende Variationen, indem bestehende Probleme im Zuge der Funktionsübergabe transparent gemacht und gemeinsam bearbeitet werden, um so die Nachfolgeperson in das kollektive Tun zu integrieren und dieses weiterzuentwickeln. Die Veränderungsdynamik *Widerstände ausräumen* kennzeichnet eine vom übergebenden Personenkreis durchgesetzte Variation anderer Praktiken, bei der die Integration einer Nachfolgeperson genutzt wird, um früher an Widerständen blockierte Veränderungsimpulse erneut zu initiieren und umzusetzen. Die Veränderungsdynamik *Vorgehensweisen validieren und anpassen* verweist schliesslich auf unerwartet aus Funktionsübergaben hervorgehende Variationen, die aus zur Einarbeitung der Nachfolgeperson notwendigen Diskussion von Handlungsmustern mit Personen aus anderen Organisationseinheiten hervorgehen. Die vertiefte Betrachtung dieser Dynamiken und der daraus hervorgehenden Veränderungen unterstreicht die isolierte Entfaltung der Praktik des «Wissenstransfers», welche vielfach eine dominierend-gestaltende Position der ausscheidenden Person hervorbringt: Die aus den betrachteten Funktionsübergaben hervorgehenden Veränderungen wurden von der ausscheidenden Person bzw. von einem kleinen Personenkreis in ihrem Umfeld initiiert und vorangetrieben. Innerhalb der Praxisgemeinschaft finden dabei kaum Auseinandersetzungen statt, um im Rahmen der Funktionsübergabe aus übergeordneten organisationalen Zielsetzungen konkrete Veränderungsbedarfe abzuleiten und Massnahmen zur Weiterentwicklung der betroffenen Praktiken im Arbeitskontext der ausscheidenden Person anzustossen. Erst nach dem offiziellen Stellenwechsel – und damit nach Abschluss der Praktik des «Wissenstransfers» – zeichnen sich in den betrachteten Funktionsübernahmen Veränderungen in anderen Praktiken ab, die nicht durch die ausscheidende Person getrieben sind. Insbesondere führt die aktive Einbindung der Nachfolgeperson in unterschiedliche Praktiken zur Veränderungsdynamik *Vorgehensweisen validieren und anpassen*, wobei in Abwesenheit der vormals stelleninhabenden Person die weitere Gültigkeit etablierter Handlungsmuster diskutiert wird, was zu deren Neuinterpretation und Umgestaltung führen kann.

9.3 Wissenschaftlicher und praktischer Beitrag

Aus der praxistheoretischen Auseinandersetzung mit dem Wissensmanagement bei Personalabgängen ergeben sich unterschiedliche Beiträge für das Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements sowie für die Praxis. Übergeordnet schärft die Arbeit das Verständnis von organisationalem Wissensmanagement bei Personalabgängen hinsichtlich dessen Ausgestaltung, organisationaler Einbettung und Verankerung.

Mit Blick auf die *Ausgestaltung* des Wissensmanagements bei Personalabgängen zeigt die vorliegende Arbeit auf, wie sich dieses in der betrachteten Verwaltungseinheit als situiertes, kollektiv-wissendes Handeln in einer soziomateriellen Umgebung entfaltet. Entgegen teils kontextarmer Diskussionen zum Einsatz und Potenzial von Ablaufmodellen, Methoden und

Instrumenten[61] wird empirisch herausgearbeitet, wie Wissen im Arbeitskontext ausscheidender Personen situiert ist, wie es im Rahmen von Funktionsübergaben aktiviert und Nachfolgepersonen zugänglich gemacht wird, und wie diese dadurch schrittweise zur Teilnahme an der Arbeitspraxis befähigt werden. Dabei wird sichtbar, dass die Einarbeitung nicht einheitlich verläuft, sondern abwechselnd mittels Übergabegesprächen, Workplace Shadowing, Coaching sowie Kombinationen dieser Methoden erfolgt. In anderen Worten eröffnet die Arbeit einen Blick auf den kontextspezifischen Einsatz sowie das Zusammenspiel dieser Methoden, wobei unter anderem argumentiert wird, dass es den betrachteten Praxisgemeinschaften mit der Wahl unterschiedlicher Methoden bzw. deren Kombination gelingt, auf unterschiedlich akzentuierte Formen der Situiertheit von Wissen zu reagieren.

Gerade mit Blick auf den Einsatz dieser Methoden wird zudem – entgegen einem eher statischen Rollenverständnis – empirisch zugänglich, welche Positionen das sich entfaltende Wissensmanagement den beteiligten Praktiker:innen im Zeitverlauf zuweist, wie diese Positionierungen hervorgebracht und stabilisiert werden und wie sie wiederum auf den weiteren Verlauf der Praktik zurückwirken. Der posthumanistisch-praxistheoretische Zugang bereichert diese Diskussion durch einen Fokus auf nichtmenschliche Praktikelemente. Die Analyse zeigt, dass die häufig als dominierend-gestaltend hervorgebrachte Position der ausscheidenden Person die materielle Ausgestaltung des «Wissenstransfers» prägt – insbesondere hinsichtlich der Ausgestaltung wesentlicher Artefakte. Zugleich ermöglichen und stabilisieren diese Artefakte die Positionsverteilung, indem sie dazu beitragen, die Übergabe entlang eines von der ausscheidenden Person materialisierten Lernpfads zu organisieren und Zielerreichungen sichtbar zu machen. Übergabekonzepte, Checklisten oder Datenablagen sind insofern nicht als neutrale Hilfsmittel zu verstehen, sondern als Artefakte, in die unterschiedliche Positionierungen und damit einhergehende Gestaltungsspielräume materiell eingeschrieben sind.

Abstrahierend von der fallspezifischen Ausgestaltung leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur organisationalen *Einbettung* des Wissensmanagements bei Personalabgängen. In Abgrenzung zur aufgearbeiteten Literatur werden Verbindungen und Bezüge des Wissensmanagements zu anderen Themen- und Handlungsfeldern vor dem Hintergrund eines posthumanistisch-praxistheoretischen Verständnisses von Handlungsfähigkeit betrachtet. Handlungsfähigkeit wird dabei als aus der Verbundenheit zwischen Praktikelementen in der sich entfaltenden Handlung hervorgehend konzipiert (Gherardi, 2019, S. 181–183; Suchman, 2006, S. 257, 267). Für die Erforschung des Wissensmanagements bei Personalabgängen eröffnet sich damit das Potenzial, dieses nicht als von anderen Phänomenen isolierte oder isolierbare Entität, sondern als Teil einer komplexen Praktik-Textur zu behandeln. Konkret unterstreicht die Arbeit einerseits die vielfältigen Verbindungen bzw.

[61] Die Aufarbeitung und Einordnung unterschiedlicher Ablaufmodelle, Methoden und Instrumente zur Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen in ein übergreifendes Rahmenmodell stellt insofern einen Beitrag zur bestehenden Literatur dar, indem (a) unterschiedliche Begriffs- und Strukturlogiken zueinander in Beziehung gesetzt werden, wodurch die Vergleichbarkeit, Abgrenzung und Kombination verschiedener Ansätze unterstützt wird, sowie (b) theoriegeleitete und empiriegeleitete Forschungs- bzw. Entwicklungslogiken miteinander verschränkt werden (angelehnt an Bidian & Evans, 2019, S. 133). Damit verbunden ist der praktische Beitrag, die Übertragbarkeit und Anwendbarkeit bestehender Ansätze zur Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen auf unterschiedliche Organisationskontexte zu erhöhen.

Verbindungsmöglichkeiten von Praktiken des Wissensmanagements innerhalb einer organisationsweiten Praktik-Textur und macht andererseits empirisch zugänglich, wie über diese Verbindungen andere Praktiken die Entfaltung des Wissensmanagements ermöglichen, prägen und begrenzen. Die nachgezeichnete Textur reicht dabei von Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung über Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung bis hin zu den unterschiedlichen Praktiken in den jeweiligen Arbeitskontexten der ausscheidenden und nachfolgenden Personen. Daraus resultieren mehrere Erkenntnisgewinne: Erstens gehen aus der Auseinandersetzung mit der strategischen Einbettung und Rahmung der Praktik des «Wissenstransfers» Erklärungsansätze hervor, weshalb bestimmte Praktikverbindungen nicht oder nur schwach zustande kommen. Zweitens schärft die Analyse der Unterstützung, Steuerung, Koordination und Weiterentwicklung der Praktik des «Wissenstransfers» das Verständnis dafür, welche Folgen fragile oder ausbleibende Anbindungen für deren Entfaltung haben können. Drittens lassen die rekonstruierten Wirkungsdynamiken mögliche Konsequenzen erkennen, die aus einer schwachen Anbindung des Wissensmanagements an Praktiken der Strategieentwicklung und -umsetzung für die Praktiken im Umfeld ausscheidender Personen hervorgehen können.

Die Auseinandersetzung um die fallspezifische Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen und dessen organisationale Einbettung verschränkend ergeben sich aus der Arbeit Einsichten zu Möglichkeiten und Grenzen einer langfristigen *Verankerung* des Wissensmanagements in der organisationalen Praktik-Textur. Mit der Diskussion um Standardisierung und Formalisierung wird argumentiert, dass Bestrebungen in Praktiken der Personal- und Organisationsentwicklung dazu beitragen können, die situierten Vollzüge des Wissensmanagements bei Personalabgängen über unterschiedliche Arbeitskontexte hinweg vergleichbarer zu machen und damit Praktiken des Wissensmanagements als Entitäten zu stabilisieren. Gleichzeitig legt die Analyse nahe, dass die Integration einer neueintretenden Person früher oder später eine aktive Teilnahme an der Arbeitspraxis erfordert und dabei auf Formen angeleiteter Teilhabe angewiesen ist – sei dies durch die ausscheidende Person oder andere Praktizierende. Dieses angeleitete Praktizieren ist jedoch nur begrenzt standardisier- und formalisierbar. Entsprechend wird betont, dass nachhaltiges Wissensmanagement bei Personalabgängen weniger an punktuellen Übergabeformaten hängt als an Teilhabe-, Vernetzungs- und Reflexionsformaten, die dauerhaft in den Arbeitsalltag der Praktizierenden integriert sind. Die Aufgabe besteht vor diesem Hintergrund weniger darin, die konkrete Nutzung solcher Formate auszugestalten, als vielmehr darin, deren Entstehung abgestimmt auf andere Strukturen und Abläufe (wie beispielsweise im Zusammenhang mit einem Personalrotationssystem) zu ermöglichen, zu unterstützen und damit Wissensmanagement bei Personalabgängen als langfristig gelebte Bestrebung in der organisationalen Praktik-Textur zu institutionalisieren. Mit diesem Aufruf einher geht der Versuch, eine sozial-kognitivistisch geprägte Managementlogik der Interventionen mit einer soziokulturell bzw. praxistheoretisch geprägten Logik des kollektiv-wissenden Handelns und situierten Lernens näher zusammenzurücken.

Mit den wissenschaftlichen Beiträgen der Arbeit zum Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements verbunden sind konkrete Erkenntnisgewinne und Implikationen für

die Praxis. Die Rekonstruktion der Praktik des «Wissenstransfers» und die damit verbundenen Diskussionen zu weiteren Praktiken stellen für Mitarbeitende der betrachteten Verwaltungseinheit grundsätzlich ein Beschreibungs- und Deutungsangebot dar, das diskursive Räume eröffnen und damit eine Reflexion und Weiterentwicklung der gelebten Praxis unterstützen kann (Gherardi, 2019, S. 222–223). Zugleich können die gewonnenen Einsichten über den Untersuchungskontext hinaus relevant sein – insbesondere für Organisationen mit vergleichbaren kulturellen, sozialen und strukturellen Merkmalen; etwa in verwaltungsnahen Umfeldern, mit Mitarbeitenden in Monopolberufen und/oder etablierten Personalrotationssystemen. Insgesamt lassen sich drei zentrale Praxisbeiträge hervorheben.

Erstens bietet die Arbeit von Personalabgängen betroffenen Mitarbeitenden eine Grundlage, um bei der Ausgestaltung des Wissensmanagements zu reflektieren, wie die Situiertheit des kollektiven Handelns in unterschiedlichen Teilen bestimmter Praktiken akzentuiert ist. Dies kann die Auswahl und Kombination von Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements informieren. Zudem unterstützen die Ergebnisse die betroffenen Personen in der Auseinandersetzung darüber, in welchem Ausmass im Zuge der Funktionsübergabe eine aktive – durch die ausscheidende Person angeleitete – Teilhabe der Nachfolgeperson an der künftigen Arbeitspraxis ermöglicht werden soll bzw. kann. Gerade Methoden wie Shadowing und vor allem Coaching eröffnen Spielräume für stärkere Positionsverschiebungen.

Zweitens liefern die Ergebnisse Führungspersonen im Umfeld von Funktionsübergaben eine Grundlage, um – vor dem Hintergrund organisationaler Zielsetzungen – den eigenen Beitrag zur fallspezifisch-strategischen Rahmung von Übergaben zu schärfen. Insbesondere kann eine Auseinandersetzung mit den im Wissensmanagement bei Personalabgängen wirksamen Verständnissen und deren Einfluss auf das Handeln der beteiligten Personen dabei unterstützen, aus Funktionsübergaben hervorgehende Veränderungsdynamiken zu antizipieren, frühzeitig zu erkennen und gezielt mitzugestalten.

Drittens bieten die Ergebnisse Fachpersonen der Personal- und Organisationsentwicklung eine Diskussionsgrundlage, um Möglichkeiten und Grenzen einer Standardisierung und Formalisierung des Wissensmanagements bei Personalabgängen abzuwägen. Die Analyse legt nahe, dass insbesondere eine materielle Standardisierung den beteiligten Personen Orientierung und Hilfestellung bietet und gleichzeitig strategische Prioritäten verankert, womit insgesamt die Entfaltung des Wissensmanagements über Zeitpunkte und Kontexte hinweg stabilisiert werden kann. Darüber hinaus finden Fachpersonen in der vorliegenden Arbeit Inspiration, um mit Blick auf eine langfristige Institutionalisierung des Wissensmanagements über die Etablierung spezifischer Teilhabe-, Vernetzungs- und Reflexionsformate zu reflektieren.

9.4 Limitationen und Forschungsdesiderata

Die Verortung der Arbeit im Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements begünstigt sowohl in der Literaturaufarbeitung als auch insbesondere in der methodischen

Umsetzung eine Schwerpunktsetzung auf (a) den Austausch zwischen ausscheidender und nachfolgender Person und damit (b) auf den Zeitraum vor dem Personalabgang. Ein Aufbrechen dieser Fokussierung könnte die Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen in vierfacher Hinsicht gewinnbringend erweitern.

Erstens erscheint es für künftige Forschungsanstrengungen vielversprechend, die Analyse des sich entfaltenden Wissensmanagements bei Personalabgängen um eine stärkere Betrachtung der damit in Beziehung stehenden Praktiken zu erweitern. Dies betrifft zum einen eine eingehendere Auseinandersetzung mit dem alltäglichen Praktizieren im unmittelbaren Umfeld der ausscheidenden Person – nicht primär entlang der Einarbeitung der Nachfolgeperson. Zum anderen wäre eine über Interviews und Workshops hinausgehende Erschliessung weiterer organisationaler Praktiken, die mit dem Wissensmanagement bei Personalabgängen in Beziehung stehen, angezeigt. Beide Zugänge erscheinen wertvoll, um sowohl die Wirksamkeit von Funktionsübergaben differenzierter zu beurteilen als auch die Verbundenheit wechselseitig ermöglichender, beeinflussender und begrenzender Praktiken innerhalb einer organisationalen Praktik-Textur präziser zu verstehen.

Zweitens könnte in künftigen Forschungsarbeiten der Betrachtungszeitraum längerfristig über den Austritt einer Schlüsselperson hinaus angelegt werden. Damit könnte beispielsweise erschlossen werden, wie sich Positionierungen mit der Einarbeitung der Nachfolgeperson verschieben, welche Positionen dabei anderen Mitarbeitenden zukommen oder welchen Einfluss die im Zuge der Funktionsübergabe erstellten Artefakte auf die weitere Einarbeitung der Nachfolgeperson haben. Solche Analysen würden die aus dem Wissensmanagement bei Personalabgängen hervorgehenden Auswirkungen auf Praktiken im Arbeitskontext der ausscheidenden Person besser sichtbar machen.

Drittens ermutigt die Arbeit dazu, das Potenzial eines posthumanistischen Praktikverständnisses in künftigen Forschungsanstrengungen konsequenter auszuschöpfen – insbesondere durch einen stärkeren Fokus auf die materielle Ausgestaltung von Praktiken. Hierzu könnte ein Shadowing von (Quasi-)Objekten einen fruchtbaren Zugang bieten. Dies könnte sich einerseits auf Artefakte aus dem Arbeitsumfeld ausscheidender Personen beziehen, um deren Einbindung in die alltägliche Arbeitspraxis sowie ihren Beitrag zum Wissensmanagement bei Personalabgängen nachzuzeichnen. Andererseits könnte ein solcher Zugang bei wissensmanagementnahen Dokumentations- und Ablageartefakten ansetzen, woraus etwa Erkenntnisse hervorgehen könnten, wie «Wissen» als materialisierte, fliessende Entität (angelehnt an Gherardi, 2019, S. 215) in unterschiedlichen Praktiken jeweils anders hervorgebracht wird.

Viertens erschliesst die vorliegende Arbeit das *Interview to the Double* (ITTD) für das Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements und macht dabei deutlich, dass dessen Einsatz hohe Anforderungen an das Vorverständnis der forschenden Person für den Arbeitskontext der Interviewpartner:innen stellt. In Abhängigkeit von den Forschungszielen und dem Forschungsdesign künftiger Forschungsarbeiten ist sorgfältig abzuwägen, ob sich die Erzählaufforderung stärker auf die tägliche Arbeitspraxis oder auf die spezifische Ausgestaltung des Wissensmanagements im Zusammenhang mit dieser beziehen soll. Gerade

wenn ITTD in Kombination mit Shadowing eingesetzt werden, ist zudem auf eine thematische Passung zwischen den beschatteten Handlungsvollzügen und den Arbeitskontexten der Interviewpartner:innen zu achten. Dies erhöht nicht nur die Stimmigkeit zwischen den aus den ITTD rekonstruierten normativen Grundsätzen und der in situ miterlebten Entfaltung der Praktik, sondern schärft auch das Verständnis dafür, wie Praktiken innerhalb der jeweiligen Arbeitskontexte das sich entfaltende Wissensmanagement bei Personalabgängen ermöglichen, beeinflussen und begrenzen. Schliesslich könnte zur Rekonstruktion normativer Grundsätze des Praktizierens ein zusätzliches Rückkopplungsformat nach Abschluss aller ITTD dazu beitragen, schrittweise einen minimalen, von der Praxisgemeinschaft getragenen Konsens herauszuarbeiten.

10 Literaturverzeichnis

Ackermann, B. (2020a). Für Wissensempfänger: Einarbeitung in neue Tätigkeitsfelder ohne Umwege. In B. Ackermann, O. Krancher, K. North, K. Schildknecht, & S. Schorta (Hrsg.), *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen* (2. Aufl., S. 147–166). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8_9

Ackermann, B. (2020b). Für Wissensträger: So können Sie Erfahrungswissen erfolgreich weitergeben. In B. Ackermann, O. Krancher, K. North, K. Schildknecht, & S. Schorta (Hrsg.), *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen* (2. Aufl., S. 129–146). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8_8

Ackermann, B. (2020c). Strukturierte Wissenstransfers – enormes Potenzial für Wirtschaft und Verwaltung. In B. Ackermann, O. Krancher, K. North, K. Schildknecht, & S. Schorta (Hrsg.), *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen* (2. Aufl., S. 29–44). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8_3

Ackermann, B. (2020d). Was Sie motiviert – Grundlagen für erfolgreiche Wissenstransfers. In B. Ackermann, O. Krancher, K. North, K. Schildknecht, & S. Schorta (Hrsg.), *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen* (2. Aufl., S. 45–70). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8_4

Ackermann, B., Krancher, O., North, K., Schildknecht, K., & Schorta, S. (Hrsg.). (2020). *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen: Hintergrund - Methodik - Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Springer Gabler.

Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, *16*, 3–9.

Adecco Group. (2024). *Fachkräftemangel Index Schweiz 2024*. https://www.adeccogroup.com/-/media/project/adecco-group/switzerland/swiss-skills-shortage/2024/files/fachkraeftemangel_index_2024.pdf

Adolfsson, P. (2005). Environment's many faces: On organizing and translating objects in Stockholm. In B. Czarniawska & G. Sevón (Hrsg.), *Global ideas: How ideas, objects and practices travel in the global economy* (S. 94–105). Liber; Copenhagen Business School Press.

Akkermans, J., Da Motta Veiga, S. P., Hirschi, A., & Marciniak, J. (2024). Career transitions across the lifespan: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *148*, 103957. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103957

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, *25*(1), 107–136. https://doi.org/10.2307/3250961

Alkemeyer, T., & Buschmann, N. (2017). Learning in and across practices: Enablement as subjectivation. In A. Hui, T. R. Schatzki, & E. Shove (Hrsg.), *The nexus of practices: Connections, constellations and practitioners* (S. 8–23). Routledge.

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, *56*(3), 500–528. https://doi.org/10.1111/joms.12406

Alshanbri, N., Khalfan, M., Noor, M. A., Dutta, D., Zhang, K., & Maqsood, T. (2015). Employees' turnover, knowledge management and human recourse [sic] management: A case of Nitaqat program. *International Journal of Social Science and Humanity*, *5*(8), 701–706. https://doi.org/10.7763/IJSSH.2015.V5.543

Anderson, T., & Haas, M. R. (2020). My colleague just left! A knowledge-based perspective on coworker departures. In D. Tzabbar & B. Cirillo (Hrsg.), *Employee inter- and intra-firm mobility: Taking stock of what we know, identifying novel insights and setting a theoretical and empirical agenda* (S. 221–239). Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/S0742-332202000000041014

Appelbaum, S. H., Benyo, C., Gunkel, H., Ramadan, S., Sakkal, F., & Wolff, D. (2012). Transferring corporate knowledge via succession planning: Analysis and solutions – part 2. *Industrial and Commercial Training*, *44*(7), 379–388. https://doi.org/10.1108/00197851211267956

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Artelt, C., & Wirth, J. (2014). Kognition und Metakognition. In T. Seidel & A. Krapp (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie* (6. Aufl., S. 167–192). Beltz.

Augier, M. (2004). March'ing towards "a behavioral theory of the firm": James G. March and the early evolution of behavioral organization theory. *Management Decision*, *42*(10), 1257–1268. https://doi.org/10.1108/00251740410568953

Awada, H., & Haj Youssef, M. (2025). Tacit knowledge sharing in a Lebanese family business: The influence of organizational structure and tie strength. *Journal of Family Business Management*, *15*(3), 631–654. https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2024-0096

Bachmann, A., & Stucki, Y. (2025). *Employment outlook in the face of population ageing* (No. 7/2025). Schweizerische Nationalbank. https://www.snb.ch/public/publication/en/www-snb-ch/publications/research/economic-notes/2025/economic_note_2025_07/publications0_en/economic_note_2025_07.pdf

Baguma, S. D. (2016). *Knowledge retention in national agricultural research organisations: The case of Uganda* [Doctoral dissertation, Loughborough University]. https://hdl.handle.net/2134/23152

Baier, W., & Gruber, B. (2021). *Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement: Arbeitsfähigkeit erhalten, Wissen sichern, Menschen begleiten*. Schäffer-Poeschel.

Baldwin, T. T., Pierce, J. R., Joines, R. C., & Farouk, S. (2011). The elusiveness of applied management knowledge: A critical challenge for management educators. *Academy of Management Learning & Education*, *10*(4), 583–605. https://doi.org/10.5465/amle.2010.0045

Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, *12*(1), 76–95. https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.76.10122

Beazley, H., Boenisch, J., & Hardan, D. (2002). *Continuity management: Preserving corporate knowledge and productivity when employees leave*. John Wiley.

Behrmann, D. (2017). Wissen managen und lernend entwickeln. *PADUA*, *12*(3), 155–161. https://doi.org/10.1024/1861-6186/a000373

Behrmann, D. (2018). Wissensmanagement als Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, S. Weber, & A. Schröer (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 529–540). Springer VS.

Bethune, M. (2018). *Save that thought: A case study of how knowledge is transferred between Baby Boomers and Generation X aerospace engineers* [Doctoral dissertation, City University of Seattle]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Bidian, C., & Evans, M. (2019). Towards a comprehensive knowledge continuity management framework. In E. Tomé, F. Cesário, & R. R. Soares (Hrsg.), *20th European conference on knowledge management (ECKM 2019)* (Bd. 1, S. 132–141). Curran Associates, Inc. https://doi.org/10.34190/KM.19.082

Billett, S. (2001). Knowing in practice: Re-conceptualising vocational expertise. *Learning and Instruction*, *11*(6), 431–452. https://doi.org/10.1016/S0959-4752(00)00040-2

Biron, M., Turgeman-Lupo, K., & Zaid-Dominik, O. (2023). Contextualizing the usefulness of knowledge received from retiring employees: Leader behaviour and organisational culture. *Knowledge Management Research & Practice*, *22*(6), 620–631. https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2297060

Bittner, E., & Leimeister, J. M. (2016). Wissenstransfer in altersgemischten Teams: Das TANDEMWorkshopkonzept. In J. M. Leimeister, H. Krcmar, K. Möslein, & S. Ohly (Hrsg.), *Innovieren im demografischen Wandel* (S. 51–74). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13128-9_4

Blue, S., & Shove, E. (2022). *Silvia Gherardi on the texture of practices* (No. 8) [Broadcast]. https://soundcloud.com/practice-theory-podcast/8-silvia-gherardi-on-the-texture-of-practices

Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice* (R. Nice, Übers.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511812507

Bratianu, C., & Leon, R. D. (2015). Strategies to enhance intergenerational learning and reducing knowledge loss: An empirical study of universities. *VINE*, *45*(4), 551–567. https://doi.org/10.1108/VINE-01-2015-0007

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, *2*(1), 40–57. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40

Brownlie, D., Hewer, P., Wagner, B., & Svensson, G. (2008). Management theory and practice: Bridging the gap through multidisciplinary lenses. *European Business Review*, *20*(6), 461–470. https://doi.org/10.1108/09555340810913494

Bruni, A. (2005). Shadowing software and clinical records: On the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts. *Organization*, *12*(3), 357–378. https://doi.org/10.1177/1350508405051272

Bryceson, N., & Sheridan, L. (2022). *"The whole elephant"*: "What works best" consultation practices of learning support teams in primary schools. *Australian Journal of Learning Difficulties*, *27*(2), 201–221. https://doi.org/10.1080/19404158.2022.2085755

Buch, A., Andersen, V., & Klemsdal, L. (2015). Turn to practice within working life studies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, *5*(3a), 1–11. https://doi.org/10.19154/njwls.v5i3a.4830

Buch, A., Ramsay, L. M., & Løje, H. (2022). Discursive enactments of knowledge production in engineering education. *Engineering Studies*, *14*(3), 195–215. https://doi.org/10.1080/19378629.2022.2141639

Bundesamt für Statistik. (2025). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone*. Eidgenössisches Departement des Innern. https://doi.org/10.71668/nmqr-jq77

Burmeister, A., & Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, *2*(2), 87–104. https://doi.org/10.1093/workar/waw002

Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, *13*(4), 442–455. https://doi.org/10.1287/orsc.13.4.442.2953

Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *The handbook of qualitative research* (2. Aufl., S. 509–535). SAGE Publications.

Charmaz, K. (2025). *Constructing grounded theory* (3. Aufl.). SAGE Publications.

Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, *2*(4), 373–390. https://doi.org/10.1177/105649269324010

Corradi, G., Gherardi, S., & Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, *41*(3), 265–283. https://doi.org/10.1177/1350507609356938

Cox, V. (2021). *Generational transfer and retention of knowledge: An exploratory case study* [Doctoral dissertation, University of Phoenix]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Cox, V., & Overbey, J. A. (2023). Generational knowledge transfer and retention strategies. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *37*(4), 10–13. https://doi.org/10.1108/DLO-03-2022-0055

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, *24*(3), 522–537. https://doi.org/10.2307/259140

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

Czarniawska, B. (2007). *Shadowing, and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Liber.

Czarniawska, B. (2008). Organizing: How to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *3*(1), 4–20. https://doi.org/10.1108/17465640810870364

Czarniawska, B. (2014a). *Social science research: From field to desk*. SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781529799613

Czarniawska, B. (2014b). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *9*(1), 90–93. https://doi.org/10.1108/QROM-02-2014-1198

Czarniawska, B. (2018). Fieldwork techniques for our times: Shadowing. In M. Ciesielska & D. Jemielniak (Hrsg.), *Qualitative methodologies in organization studies* (S. 53–74). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3_3

Daghfous, A., Amer, N. T., Belkhodja, O., Angell, L. C., & Zoubi, T. (2023). Managing knowledge loss: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Enterprise Information Management*, *36*(4), 1008–1031. https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2022-0171

Daghfous, A., Belkhodja, O., & Angell, L. C. (2013). Understanding and managing knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, *17*(5), 639–660. https://doi.org/10.1108/JKM-12-2012-0394

de Jong, T., & Ferguson-Hessler, M. G. M. (1996). Types and qualities of knowledge. *Educational Psychologist*, *31*(2), 105–113. https://doi.org/10.1207/s15326985ep3102_2

DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195170979.001.0001

Deutsche Industrie- und Handelskammer. (2024). *Fachkräfteengpässe und Wirtschaftsschwäche: DIHK-Fachkräftereport 2024/2025*. https://www.dihk.de/resource/blob/127242/6ffb666cfa53e926e07b3cf91d5d021f/fachkraefte-dihk-report-fachkraeftesicherung-2024-2025-data.pdf

Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry*. Academic Press.

Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, *1*, 75–123.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Hrsg.). (2011a). *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2. Aufl.). Wiley.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011b). The evolving field of organizational learning and knowledge management. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Hrsg.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2. Aufl., S. 1–20). Wiley.

Eikeland, O., & Nicolini, D. (2011). Turning practically: Broadening the horizon. *Journal of Organizational Change Management*, *24*(2), 164–174. https://doi.org/10.1108/09534811111119744

Elven, J., & Schwarz, J. (2018). Praxistheoretische Grundlagen der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, S. Weber, & A. Schröer (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 249–260). Springer VS.

Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2. Aufl.). University of Chicago Press.

Engel, N. (2018). Qualitative Methodologie in der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, S. Weber, & A. Schröer (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 271–282). Springer VS.

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity theoretical approach to developmental research*. Orienta-Konsultit. http://lchc.ucsd.edu/mca/Paper/Engestrom/Learning-by-Expanding.pdf

Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, *43*(7), 960–974. https://doi.org/10.1080/001401300409143

Engeström, Y., Miettinen, R., & Punamäki-Gitai, R.-L. (Hrsg.). (1999). *Perspectives on activity theory*. Cambridge University Press.

Eppler, M. J. (2004). Making knowledge visible through knowledge maps: Concepts, elements, cases. In C. W. Holsapple (Hrsg.), *Handbook on knowledge management 1* (S. 189–205). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3_10

Ergün, E., & Avci, Ü. (2018). Knowledge sharing self-efficacy, motivation and sense of community as predictors of knowledge receiving and giving behaviors. *Educational Technology & Society*, *21*(3), 60–73.

Erlach, C., & Müller, M. (2020a). Der Erzähl-Workshop: Erfahrungen teilen. In C. Erlach & M. Müller (Hrsg.), *Narrative Organisationen* (S. 105–113). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60721-3_8

Erlach, C., & Müller, M. (2020b). Fallbeispiel: „Narrativer Wissenstransfer bei ausscheidenden Experten“. In C. Erlach & M. Müller (Hrsg.), *Narrative Organisationen* (S. 163–170). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60721-3_15

Erlach, C., & Müller, M. (2020c). Transfer-Storys: Das verborgene Wissen heben. In C. Erlach & M. Müller (Hrsg.), *Narrative Organisationen* (S. 157–162). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60721-3_14

Erlach, C., & Nakhosteen, C. B. (2025). Wissenstransfer in der Praxis. In U. Reisach, C. B. Nakhosteen, C. Erlach, & W. Orians (Hrsg.), *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben* (2. Aufl., S. 199–262). Hanser. https://doi.org/10.3139/9783446481305

Erlach, C., & Reisach, U. (2025). Leaving Expert, Expertenwissen, Erfahrungen, Werte. In U. Reisach, C. B. Nakhosteen, C. Erlach, & W. Orians (Hrsg.), *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben* (2. Aufl., S. 63–122). Hanser. https://doi.org/10.3139/9783446481305

Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2022). Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement*, *8*(2), 146–162. https://doi.org/10.1093/workar/waab017

Fauquet-Alekhine, P. (2020). *Knowledge management in high risk industries: Coping with skills drain*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49213-7

Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, *11*(6), 611–629. https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.611.12529

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, *48*(1), 94–118. https://doi.org/10.2307/3556620

Fidalgo, F., & Borges Gouveia, L. (2012). Employee turnover impact in organizational knowledge management: The Portuguese real estate case. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, *2*(2), 1–16.

Fossatti, E. C., & Mozzato, A. R. (2023). Transfer of knowledge of retirement workers in a higher education institution. *Cadernos EBAPE.BR*, *21*(2), e2022-0101. https://doi.org/10.1590/1679-395120220101

Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Prentice-Hall.

Geiger, D. (2009). Revisiting the concept of practice: Toward an argumentative understanding of practicing. *Management Learning*, *40*(2), 129–144. https://doi.org/10.1177/1350507608101228

Generelli, S. (2020). Wissensmanagement in der Bundesverwaltung: Analyse der Tools des Wissensmanagements in der DEZA. *Informationswissenschaft: Theorie, Methode und Praxis*, *6*(1), 424–440. https://doi.org/10.18755/iw.2020.18

Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, *7*(2), 211–223. https://doi.org/10.1177/135050840072001

Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. Blackwell.

Gherardi, S. (2008). Situated knowledge and situated action: What do practice-based studies promise? In D. Barry & H. Hansen (Hrsg.), *The SAGE handbook of new approaches in management and organization* (S. 516–525). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781849200394.n89

Gherardi, S. (2009a). Introduction: The critical power of the «practice lens». *Management Learning*, *40*(2), 115–128. https://doi.org/10.1177/1350507608101225

Gherardi, S. (2009b). Knowing and learning in practice-based studies: An introduction. *The Learning Organization*, *16*(5), 352–359. https://doi.org/10.1108/09696470910974144

Gherardi, S. (2011). Organizational learning: The sociology of practice. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Hrsg.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2. Aufl., S. 43–65). Wiley.

Gherardi, S. (2017). Sociomateriality in posthuman practice theory. In A. Hui, T. R. Schatzki, & E. Shove (Hrsg.), *The nexus of practices: Connections, constellations and practitioners* (S. 38–51). Routledge.

Gherardi, S. (2019). *How to conduct a practice-based study*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781788973564

Gherardi, S., & Miele, F. (2018). Knowledge management from a social perspective: The contribution of practice-based studies. In J. Syed, P. A. Murray, D. Hislop, & Y. Mouzughi (Hrsg.), *The Palgrave handbook of knowledge management* (S. 151–176). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9

Gherardi, S., Nicolini, D., & Strati, A. (2007). The passion for knowing. *Organization*, *14*(3), 315–329. https://doi.org/10.1177/1350508407076146

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.

Gill, R., Barbour, J., & Dean, M. (2014). Shadowing in/as work: Ten recommendations for shadowing fieldwork practice. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *9*(1), 69–89. https://doi.org/10.1108/QROM-09-2012-1100

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Sociology Press.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

Göhlich, M. (2018). Organisationales Lernen als zentraler Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, S. Weber, & A. Schröer (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 365–380). Springer VS.

Göhlich, M., Weber, S., & Schröer, A. (2014). *Forschungsmemorandum Organisationspädagogik*. Kommission Organisationspädagogik der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. https://www.dgfe.de/fileadmin/OrdnerRedakteure/Sektionen/Sek14_OrgaPaed/2014_Forschungsmemorandum_Organisationspa%CC%88dagogik.pdf

Göhlich, M., Weber, S., & Schröer, A. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Organisationspädagogik*. Springer VS.

Gronau, N., & Heinze, P. (Hrsg.). (2014). *Handbuch prozessorientiertes Wissensmanagement: Methoden und Praxis*. Gito.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, *65*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006

Hall, D. T., Yip, J., & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 129–156. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631

Harris, D. (2020). *Literature review and research design: A guide to effective research practice*. Routledge.

Hirschauer, S. (2016). Verhalten, Handeln, Interagieren. Zu den mikrosoziologischen Grundlagen der Praxistheorie. In H. Schäfer (Hrsg.), *Praxistheorie: Ein soziologisches Forschungsprogramm* (S. 45–67). transcript.

Hu, L.-T. (2010). Same bed, but different dreams? Comparing retired and incumbent police officers' perceptions of lost knowledge and transfer mechanisms. *Crime, Law and Social Change*, *53*(4), 413–435. https://doi.org/10.1007/s10611-009-9228-7

Hui, A. (2017). Variation and the intersection of practices. In A. Hui, T. R. Schatzki, & E. Shove (Hrsg.), *The nexus of practices: Connections, constellations and practitioners* (S. 52–67). Routledge.

Igoa-Iraola, E., Díez Ruiz, F., & Campos Granados, J. (2025). An analysis of the generational succession procedures for retaining organizational knowledge in companies within the Basque Autonomous Community (Spain). *Administrative Sciences*, *15*(2), 40. https://doi.org/10.3390/admsci15020040

Ihde, D. (1990). *Technology and the lifeworld: From garden to earth*. Indiana University Press.

Irvine, K. L. (2008). *Knowledge transfer at Westminster Savings Credit Union* [Master's thesis, Simon Fraser University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Jackson, P. (2010). Capturing, structuring and maintaining knowledge: A social software approach. *Industrial Management & Data Systems*, *110*(6), 908–929. https://doi.org/10.1108/02635571011055117

Jayaram, N., & Bhatta, N. M. K. (2023). Tacit knowledge management in engineering industries: Systematic literature review and development of a conceptual model. *Journal of Information & Knowledge Management*, *22*(04), 2350012. https://doi.org/10.1142/S0219649223500120

Jennex, M. E. (2014). A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel. *VINE*, *44*(2), 185–209. https://doi.org/10.1108/VINE-07-2012-0028

Joe, C., Yoong, P., & Patel, K. (2013). Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*, *17*(6), 913–927. https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0137

Johnson, B. (2014). Ethical issues in shadowing research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *9*(1), 21–40. https://doi.org/10.1108/QROM-09-2012-1099

Johnson Dolo, J. J. (2023). *Reimagining tacit knowledge transfer in a remote work era* [Doctoral dissertation, University of Maryland]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Johnson, M., & Senges, M. (2010). Learning to be a programmer in a complex organization: A case study on practice-based learning during the onboarding process at Google. *Journal of Workplace Learning*, *22*(3), 180–194. https://doi.org/10.1108/13665621011028620

Joks, S., & Law, J. (2017). Sámi salmon, state salmon: TEK, technoscience and care. *The Sociological Review*, *65*(2_suppl), 150–171. https://doi.org/10.1177/0081176917710428

Kamps, M., van den Boomen, M., van den Bogaard, J., & Hertogh, M. (2024). Intergenerational transfer of engineering expertise: Knowledge continuity management in storm surge barrier engineering. *Built Environment Project and Asset Management*, *14*(6), 874–891. https://doi.org/10.1108/BEPAM-10-2023-0179

Kleemann, F., Krähnke, U., & Matuschek, I. (2013). *Interpretative Sozialforschung: Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens* (2. Aufl.). Springer VS.

Koc-Menard, S. (2009). Knowledge transfer after retirement: The role of corporate alumni networks. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, *23*(2), 9–11. https://doi.org/10.1108/14777280910933720

Koerdt, A. (2009). *Wissensmanagement und Wissenstransfer: Alles, was Sie immer schon über Wissen wissen wollten*. SPEKTRAmedia.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2. Aufl.). Pearson Education.

Krancher, O. (2020). Begleiteter Wissenstransfer im Outsourcing: Eine wissenschaftliche Fallanalyse. In B. Ackermann, O. Krancher, K. North, K. Schildknecht, & S. Schorta (Hrsg.), *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen* (2. Aufl., S. 185–208). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8_11

Krisor, S. M., Flasche, S., & Antonik, T. (2013). Aktuelle HR-Trends: Managing Diversity, demographischer Wandel und Wissensmanagement. In J. Rowold (Hrsg.), *Human Resource Management* (S. 231–244). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-39152-1_21

Kuyken, K. (2012). Knowledge communities: Towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *42*(3/4), 365–381. https://doi.org/10.1108/03055721211267495

Langfermann, J., & Fürstenau, B. (2018). Wissensmanagement bei der BMW AG. Einflussfaktoren auf die Weitergabe von Erfahrungswissen in Unternehmen. In J. Schlicht & U. Moschner (Hrsg.), *Berufliche Bildung an der Grenze zwischen Wirtschaft und Pädagogik* (S. 115–135). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18548-0_7

Latour, B. (2000). *Pandora's hope: Essays on the reality of science studies* (2. Aufl.). Harvard University Press.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355

Law, J., & Lien, M. E. (2013). Slippery: Field notes in empirical ontology. *Social Studies of Science*, *43*(3), 363–378. https://doi.org/10.1177/0306312712456947

Law, J., & Singleton, V. (2005). Object lessons. *Organization*, *12*(3), 331–355. https://doi.org/10.1177/1350508405051270

Lehner, F. (2021). *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung* (7. Aufl.). Hanser.

Levallet, N., & Chan, Y. E. (2019). Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, *23*(1), 176–199. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0358

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, *14*(1), 319–338. https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535

Lizier, A. L., Milani Price, O., & Francisco, S. (2023). Coming to practice differently in the workplace: A practice architectures exploration of workplace learning in times of change. *Studies in Continuing Education*, *46*(3), 317–332. https://doi.org/10.1080/0158037X.2023.2186387

Lloyd, A. (2014). Following the red thread of information in information literacy research: Recovering local knowledge through interview to the double. *Library & Information Science Research*, *36*(2), 99–105. https://doi.org/10.1016/j.lisr.2013.10.006

Lu, Y., & Zhou, H. (2025). Perceived dissimilarity and knowledge sharing with younger workers: The role of generativity striving and knowledge receiving from younger workers. *Work, Aging and Retirement*, *11*(3), 249–265. https://doi.org/10.1093/workar/waae011

March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, *3*(2), 147–171. https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.1975.tb00521.x

Martin, A., Woods, M., & Dawkins, S. (2015). Managing employees with mental health issues: Identification of conceptual and procedural knowledge for development within management education curricula. *Academy of Management Learning & Education*, *14*(1), 50–68. https://doi.org/10.5465/amle.2012.0287

Martini, M., Gerosa, T., & Cavenago, D. (2023). How does employee development affect turnover intention? Exploring alternative relationships. *International Journal of Training and Development*, *27*(1), 39–56. https://doi.org/10.1111/ijtd.12282

Massingham, P. (2014). An evaluation of knowledge management tools: Part 2 – managing knowledge flows and enablers. *Journal of Knowledge Management*, *18*(6), 1101–1126. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2014-0084

Massingham, P. (2018). Measuring the impact of knowledge loss: A longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*, *22*(4), 721–758. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0338

Matsuo, M. (2025). Transformational leadership and team communities of practice: Overcoming knowledge sharing barriers. *Journal of Knowledge Management*, *29*(11), 59–82. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2024-1187

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3. Aufl.). SAGE Publications.

Mazorodze, A. H., & Buckley, S. (2020). A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organisations. *South African Journal of Information Management*, *22*(1), a1135. https://doi.org/10.4102/sajim.v22i1.1135

McDonald, S. (2005). Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, *5*(4), 455–473. https://doi.org/10.1177/1468794105056923

McDonald, S. (2018). Going with the flow: Shadowing in organisations. In C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Hrsg.), *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods: Methods and challenges* (S. 205–218). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781526430236

McDonald, S., & Simpson, B. (2014). Shadowing research in organizations: The methodological debates. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *9*(1), 3–20. https://doi.org/10.1108/QROM-02-2014-1204

McNichols, D. (2008). *Tacit knowledge: An examination of intergenerational knowledge transfer within an aerospace engineering community* [Doctoral dissertation, University of Phoenix]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Memon, M. A. B., & Jonejo, M. A. (2024). Influence of trust on knowledge sharing, empirical evidence and managerial implications. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, *10*(3), 341–352. https://doi.org/10.26710/jafee.v10i3.3090

Miettinen, R. (2000). The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. *International Journal of Lifelong Education*, *19*(1), 54–72. https://doi.org/10.1080/026013700293458

Miettinen, R. (2006). Epistemology of transformative material activity: John Dewey's pragmatism and cultural-historical activity theory. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, *36*(4), 389–408. https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00316.x

Miettinen, R., Samra-Fredericks, D., & Yanow, D. (2009). Re-turn to practice: An introductory essay. *Organization Studies*, *30*(12), 1309–1327. https://doi.org/10.1177/0170840609349860

Minsch, R., Wehrli, R., & Saurer, G. (2023). *Demografische Entwicklung: Die Pensionierungswelle reisst grosse Lücken auf*. Economiesuisse. https://www.economiesuisse.ch/de/dossier-politik/demografische-entwicklung-die-pensionierungswelle-reisst-grosse-luecken-auf

Mintzberg, H. (1970). Structured observation as a method to study managerial work. *Journal of Management Studies*, *7*(1), 87–104. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1970.tb00484.x

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.

Modrek, S., & Cullen, M. R. (2013). Job insecurity during recessions: Effects on survivors' work stress. *BMC Public Health*, *13*(1), 929. https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-929

Mohammad Yusoff, A. U., Mohammad Fadzli, F. N., Abdul Rahman, M. A., Mohd Fadli, P. N., & Puteh, F. (2024). Knowledge sharing at the workplace: Challenges and way forward. *International Journal of Innovation and Business Strategy (IJIBS)*, *19*(1), 74–88. https://doi.org/10.11113/ijibs.v19.157

Mol, A. (2002). *The body multiple: Ontology in medical practice*. Duke University Press. https://doi.org/10.1215/9780822384151

Morley, J. (2017). Technologies within and beyond practices. In A. Hui, T. R. Schatzki, & E. Shove (Hrsg.), *The nexus of practices: Connections, constellations and practitioners* (S. 81–97). Routledge.

Mosala-Bryant, N. N., & Hoskins, R. G. (2017). Motivational theory and knowledge sharing in the public service. *South African Journal of Information Management*, *19*(1), a772. https://doi.org/10.4102/sajim.v19i1.772

Moskaliuk, J., Bokhorst, F., & Cress, U. (2016). Learning from others' experiences: How patterns foster interpersonal transfer of knowledge-in-use. *Computers in Human Behavior*, *55*, 69–75. https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.051

Moura, E. O. D., & Bispo, M. D. S. (2021). Understanding the practice of school management through the perspective of sociomateriality. *Organizações & Sociedade*, *28*(96), 135–163. https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9606en

Nadison, D., & Elezi, E. (2022). Factors facilitating knowledge sharing and transfer in the South African transport sector. In R. Cerchione & P. Centobelli (Hrsg.), *Proceedings of the 23rd European conference on knowledge management* (Bd. 2, S. 837–844). Academic Conferences International. https://doi.org/10.34190/eckm.23.2.813

Nakhosteen, C. B., & Erlach, C. (2025). Verbindungen zwischen Wissenstransfer und Wissensmanagement. In U. Reisach, C. B. Nakhosteen, C. Erlach, & W. Orians (Hrsg.), *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben* (2. Aufl., S. 123–154). Hanser. https://doi.org/10.3139/9783446481305

Nicolini, D. (2009a). Articulating practice through the interview to the double. *Management Learning*, *40*(2), 195–212. https://doi.org/10.1177/1350507608101230

Nicolini, D. (2009b). Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, *30*(12), 1391–1418. https://doi.org/10.1177/0170840609349875

Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford University Press.

Nicolini, D. (2017). Is small the only beautiful? Making sense of 'large phenomena' from a practice-based perspective. In A. Hui, T. R. Schatzki, & E. Shove (Hrsg.), *The nexus of practices: Connections, constellations and practitioners* (S. 98–113). Routledge.

Nicolini, D., & Monteiro, P. (2016). The practice approach: For a praxeology of organisational and management studies. In A. Langley & H. Tsoukas (Hrsg.), *The SAGE handbook of process organization studies* (S. 110–126). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781473957954.n7

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, *5*(1), 14–37. https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2012). *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen* (F. Mader, Übers.; 2. Aufl.). Campus Verlag.

North, K. (2016). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten* (6. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11643-9

North, K., & Maier, R. (2018). Wissen 4.0 – Wissensmanagement im digitalen Wandel. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, *55*(4), 665–681. https://doi.org/10.1365/s40702-018-0426-6

North, K., Reinhardt, K., & Sieber-Suter, B. (2018). *Kompetenzmanagement in der Praxis* (3. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16872-8

Nyallu, B. A., Deng, X., & Mgimba, M. M. (2025). The influences of internal work locus of control on knowledge loss and organizational performance: Role of job rotation in Chinese construction firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *32*(11), 7236–7265. https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2023-0258

OECD. (2023). *Retaining talent at all ages*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en

Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, *11*(2), 239–277. https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6

Orians, W. (2025). Prozessorientierter Wissenstransfer bei ausscheidenden Experten/Expertinnen. In U. Reisach, C. B. Nakhosteen, C. Erlach, & W. Orians (Hrsg.), *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben* (2. Aufl., S. 263–304). Hanser. https://doi.org/10.3139/9783446481305

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organization. *Organization Science*, *11*(4), 404–428.

Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *98*(2), 268–309. https://doi.org/10.1037/a0030723

Pawlowsky, P. (2019). *Wissensmanagement*. De Gruyter.

Peet, M. R., Walsh, K., Sober, R., & Rawak, C. S. (2010). Generative knowledge interviewing: A method for knowledge transfer and talent management at the University of Michigan. *International Journal of Educational Advancement*, *10*(2), 71–85. https://doi.org/10.1057/ijea.2010.10

Peng, M. Y.-P. (2024). Breaking down barriers: Exploring the impact of social capital on knowledge sharing and transfer in the workplace. *Humanities and Social Sciences Communications*, *11*(1), 1007. https://doi.org/10.1057/s41599-024-03384-9

Pickering, A. (Hrsg.). (1992). *Science as practice and culture*. University of Chicago Press.

Pilz, S., & Göhlich, M. (2018). Multiperspektivität als Forschungsstrategie der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, S. Weber, & A. Schröer (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 295–306). Springer VS.

Pimentel, R. (2021). Practice-based studies on sustainable consumption: A methodological proposal. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, *14*(4), 36–54. https://doi.org/10.12712/rpca.v14i4.45730

Pittman, E. (2024). Realist synthesis: An innovative approach to literature review for complex management phenomena. In S. Rana, J. Singh, & S. Kathuria (Hrsg.), *Advancing Methodologies of Conducting Literature Review in Management Domain* (Bd. 2, S. 137–159). Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/S2754-586520230000002008

Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. University of Chicago Press.

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul.

Pretorius, M. (2014). A competency framework for the business rescue practitioner profession. *Acta Commercii*, *14*(2), 227. https://doi.org/10.4102/ac.v14i2.227

Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2013). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7. Aufl.). Gabler.

Raelin, J. A. (1997). A model of work-based learning. *Organization Science*, *8*(6), 563–578. https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.563

Raelin, J. A. (2007). Toward an epistemology of practice. *Academy of Management Learning & Education*, *6*(4), 495–519. https://doi.org/10.5465/amle.2007.27694950

Reckwitz, A. (2003). Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive. *Zeitschrift Für Soziologie*, *32*(4), 282–301. https://doi.org/10.1515/zfsoz-2003-0401

Reckwitz, A. (2017). Practices and their affects. In A. Hui, T. R. Schatzki, & E. Shove (Hrsg.), *The nexus of practices: Connections, constellations and practitioners* (S. 114–125). Routledge.

Rehage, R. (2015). Strukturiertes Wissensmanagement bei DMT – Kontinuität im demografischen Wandel. In D. Preißing & K. Kolb (Hrsg.), *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel – Die Praxisbeispiele* (S. 99–118). De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110354485

Rehäuser, J., & Krcmar, H. (1996). Wissensmanagement im Unternehmen. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Wissensmanagement* (S. 1–40). De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783112421840-003

Reisach, U. (2025). Personalmanagement und Wissenstransfer. In U. Reisach, C. B. Nakhosteen, C. Erlach, & W. Orians (Hrsg.), *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben* (2. Aufl., S. 155–198). Hanser. https://doi.org/10.3139/9783446481305

Reisach, U., Nakhosteen, C. B., Erlach, C., & Orians, W. (Hrsg.). (2025). *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben* (2. Aufl.). Hanser. https://doi.org/10.3139/9783446481305

Riemer, K., Stieglitz, S., & Meske, C. (2015). From top to bottom: Investigating the changing role of hierarchy in enterprise social networks. *Business & Information Systems Engineering*, *57*(3), 197–212. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0375-3

Rimser, M. (2017). Innovative Methoden und Instrumente des intergenerativen Wissenstransfers. In B. Spieß & N. Fabisch (Hrsg.), *CSR und neue Arbeitswelten* (S. 93–114). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-50531-1_5

Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania State University Press.

Schatzki, T. R. (2007). Introduction. *Human Affairs*, *17*(2), 97–100. https://doi.org/10.2478/v10023-007-0009-6

Schatzki, T. R. (2016). Praxistheorie als flache Ontologie. In H. Schäfer (Hrsg.), *Praxistheorie: Ein soziologisches Forschungsprogramm* (S. 29–44). transcript.

Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & von Savigny, E. (Hrsg.). (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.

Schiedermair, I., Kick, E., Baumgartner, M., Kopp, T., & Kinkel, S. (2023). Wissensmanagement in KMU: Kriterien zur Identifikation von internen Schlüsselpersonen. *Zeitschrift Für Wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, *118*(6), 395–399. https://doi.org/10.1515/zwf-2023-1087

Schildknecht, K. (2020). Lernen im Wissenstransfer: Lernen in einer agilen Welt, lebenslanges Lernen und organisationales Lernen. In B. Ackermann, O. Krancher, K. North, K. Schildknecht, & S. Schorta (Hrsg.), *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen* (2. Aufl., S. 71–97). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8_5

Schorta, S. (2020a). Der Vorgesetzte als Initiator und Motor des Wissenstransfers. In B. Ackermann, O. Krancher, K. North, K. Schildknecht, & S. Schorta (Hrsg.), *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen* (2. Aufl., S. 113–128). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8_7

Schorta, S. (2020b). Was unterscheidet strukturierten Wissenstransfer von der Übergabe? In B. Ackermann, O. Krancher, K. North, K. Schildknecht, & S. Schorta (Hrsg.), *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen* (2. Aufl., S. 99–112). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31875-8_6

Schreyögg, G., & Eberl, M. (2015). *Organisationale Kompetenzen: Grundlagen, Modelle, Fallbeispiele*. Kohlhammer.

Schreyögg, G., & Geiger, D. (2016). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung: mit Fallstudien* (6. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4485-6

Schröer, A., Weber, S., & Göhlich, M. (2018). Gegenstände der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, S. Weber, & A. Schröer (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 357–364). Springer VS.

Sheridan, L., Price, O., Sheridan, L., Pocius, R., McDonnell, T., & Cunial, R. (Producers). (2018). *Interview to the double: A methodological tool for practice-based research* [Video recording]. Wollongong Academy of Tertiary Teaching & Learning Excellence, University of Wollongong. https://ro.uow.edu.au/uowbooks/26/

Shi, H., Sridhar, S., Grewal, R., & Lilien, G. (2017). Sales representative departures and customer reassignment strategies in business-to-business markets. *Journal of Marketing*, *81*(2), 25–44. https://doi.org/10.1509/jm.15.0358

Shipton, H., & DeFillippi, R. (2011). Psychological perspectives in organizational learning: A four-quadrant approach. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Hrsg.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2. Aufl., S. 67–81). Wiley.

Shove, E., & Pantzar, M. (2016). Rekrutierung und Reproduktion. Karrieren und Träger von Digitalfotografie und Floorball. In H. Schäfer (Hrsg.), *Praxistheorie: Ein soziologisches Forschungsprogramm* (S. 95–113). transcript.

Shove, E., Pantzar, M., & Watson, M. (2012). *The dynamics of social practice: Everyday life and how it changes*. SAGE Publications.

Silva, V. H., Duarte, A. P., & Simões, L. M. (2024). The impact of paradoxical leadership on employee knowledge-sharing behavior: The role of trust in the leader and employee promotive voice behavior. *Administrative Sciences*, *14*(9), 221. https://doi.org/10.3390/admsci14090221

Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 125–134. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.125

Sole, D., & Edmondson, A. (2002). Situated knowledge and learning in dispersed teams. *British Journal of Management*, *13*(2), 17–34. https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.3

Starke, F. A., Dyck, B., & Mauws, M. K. (2003). Coping with the sudden loss of an indispensable employee: An exploratory case study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *39*(2), 208–228. https://doi.org/10.1177/0021886303255959

Strati, A. (2007). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, *38*(1), 61–77. https://doi.org/10.1177/1350507607073023

Suchman, L. (2006). *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions* (2. Aufl.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808418

Sumbal, M. S., Tsui, E., Cheong, R., & See-to, E. W. K. (2018). Critical areas of knowledge loss when employees leave in the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, *22*(7), 1573–1590. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0373

Sumbal, M. S., Tsui, E., See-to, E., & Barendrecht, A. (2017). Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: A multi perspective study. *Journal of Knowledge Management*, *21*(4), 907–924. https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0281

Syed, J., Murray, P. A., Hislop, D., & Mouzughi, Y. (2018). Introduction: Managing knowledge in the twenty-first century. In J. Syed, P. A. Murray, D. Hislop, & Y. Mouzughi (Hrsg.), *The Palgrave handbook of knowledge management* (S. 1–18). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 27–43. https://doi.org/10.1002/smj.4250171105

Tarhuni, S. M. (2016). The impacts of technical employees' departure on historic buildings organizations' performance. *Universal Journal of Management*, *4*(6), 367–374. https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040606

Théron, C. (2020). Enhancing in situ observation with the SCI design (shadowing–conversations–interview to the double) to capture the cognitive underpinnings of action. *M@n@gement*, *23*(3), 28–44. https://doi.org/10.37725/mgmt.v23i3.5340

Thier, K. (2020). Learning Histories: Aus multiperspektivischem Erzählen lernen. In C. Erlach & M. Müller (Hrsg.), *Narrative Organisationen* (S. 121–134). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60721-3_10

Tsoukas, H. (2011). How should we understand tacit knowledge? A phenomenological view. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Hrsg.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2. Aufl., S. 453–476). Wiley.

Ulrik, B., & Elkjaer, B. (2011). Organizational learning viewed from a social learning perspective. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Hrsg.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2. Aufl., S. 23–41). Wiley.

Uribe-Jongbloed, E. (2014). A qualitative methodology for minority language media production research. *International Journal of Qualitative Methods*, *13*(1), 135–150. https://doi.org/10.1177/160940691401300104

Varamezov, L. (2024). Knowledge sharing barriers in Bulgarian companies – an empirical study. *Strategies for Policy in Science and Education*, *32*(3s), 72–85. https://doi.org/10.53656/str2024-3s-7-kno

Vásquez, C., Brummans, B. H. J. M., & Groleau, C. (2012). Notes from the field on organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *7*(2), 144–165. https://doi.org/10.1108/17465641211253075

Vera, D., Crossan, M., & Apaydin, M. (2011). A framework for integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Hrsg.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (2. Aufl., S. 153–180). Wiley.

Walker, C. R., Guest, R. H., & Turner, A. N. (1956). *The foreman on the assembly line*. Harvard University Press.

Wanberg, C. R. (Hrsg.). (2012). *The Oxford handbook of organizational socialization*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.001.0001

Wang, P., Hu, J., & Liu, J. (2024). Out of the shadow? The effect of high-status employee departure on the performance of staying coworkers in financial brokerage firms. *Human Resource Management*, *63*(2), 293–312. https://doi.org/10.1002/hrm.22201

Wang, Y. (2025). Perceived organizational status and knowledge sharing: The moderating role of status elevation events. *Journal of Innovation and Development*, *11*(3), 208–219. https://doi.org/10.54097/yyz6fm07

Weber, F., Dauphin, E., Fuschini, R., Haarmann, J., Katzung, A., & Wumam, M. (2007). Expertise transfer: A case study about knowledge retention at Airbus. In K. Pawar, K. D. Thoben, & M. Pallot (Hrsg.), *Proceedings of the 13th international conference on concurrent enterprising (ICE)* (S. 329–338). Centre for Concurrent Enterprising, Nottingham University Business School.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, *29*(5), 731–735. https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4

Whittington, R. (2015). Giddens, structuration theory and strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Hrsg.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (2. Aufl., S. 145–164). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032.009

Wikström, E., Eriksson, E., Karamehmedovic, L., & Liff, R. (2018). Knowledge retention and age management – senior employees' experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*, *22*(7), 1510–1526. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0442

Wilms, K., Brachten, F., Stieglitz, S., & Berthelé, D. (2019). Wissensaustausch in Unternehmen: Wahrnehmung von Enterprise Social Software als Tool für den Austausch von sicherheitsrelevantem Wissen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, *56*(1), 94–108. https://doi.org/10.1365/s40702-018-00488-0

Winship, K. (2012). Knowledge capture and the retirement of the director of finance: Succession planning in the San Mateo County Human Services Agency. *Journal of Evidence-Based Social Work*, *9*(1–2), 100–109. https://doi.org/10.1080/15433714.2012.636315

Wittock, N., De Krom, M. P. M. M., & Hustinx, L. (2019). Blood's ontologies-entangled: Qualitative inquiry into the enactment, representation, and organizational modes of coordination of blood's multiplicity in a Belgian blood establishment. *Organization*, *26*(4), 470–491. https://doi.org/10.1177/1350508418808234

Wolcott, H. F. (2003). *The man in the principal's office: An ethnography* (Updated edition). AltaMira Press.

Xu, J., Chen, J., Lan, Q., & Zhao, M. (2025). To share or hide under performance pressure: The role of supervisor support in shaping subordinate knowledge management

behaviors. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1586812. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1586812

Yanow, D. (2004). Translating local knowledge at organizational peripheries. *British Journal of Management*, *15*(1), 9–25. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.t01-1-00403.x

Zackarias, A. J., Bond-Barnard, T. J., & van Waveren, C. C. (2022). Improving knowledge transfer processes to address skills and knowledge gaps between senior and junior staff in engineering projects. *South African Journal of Industrial Engineering*, *33*(4), 147–164. https://doi.org/10.7166/33-4-2672

Zukunftsinstitut Workshop. (2021). *Megatrends Whitepaper*. https://www.zukunftsinstitut-workshop.de/wp-content/uploads/2021/06/Megatrend_Whitepaper_2021.pdf

Anhang 1: Protokollierung der Literaturaufarbeitung

Vorliegender Anhang gibt einen Einblick in die im Rahmen der Dissertation durchgeführte Literaturaufarbeitung. Das übergreifende Vorgehen gliedert sich in die drei teilweise überlappenden Phasen der Planung, der Selektion relevanter Vorarbeiten sowie der Einordnung der Vorarbeiten in einen konzeptionellen Rahmen (vgl. Kapitel 2 i. V. m. Kapitel 3). Eine zusammenfassende Darstellung des Vorgehens findet sich in Abbildung 17. Die folgenden Ausführungen betreffen die Phasen der Planung und Selektion: Im ersten Teil wird die explorative Erarbeitung des konzeptionellen Rahmens erläutert. Daran anschliessend werden im zweiten Teil die verwendeten Suchparameter dargestellt. Der dritte Teil dokumentiert die durchgeführten Recherchen in wissenschaftlichen Datenbanken[62] und das Screening der Suchresultate. Damit verbunden werden die im Zuge der Literaturrecherche identifizierten und aufgrund ihrer Passung aufgenommenen Vorarbeiten tabellarisch aufgeführt.

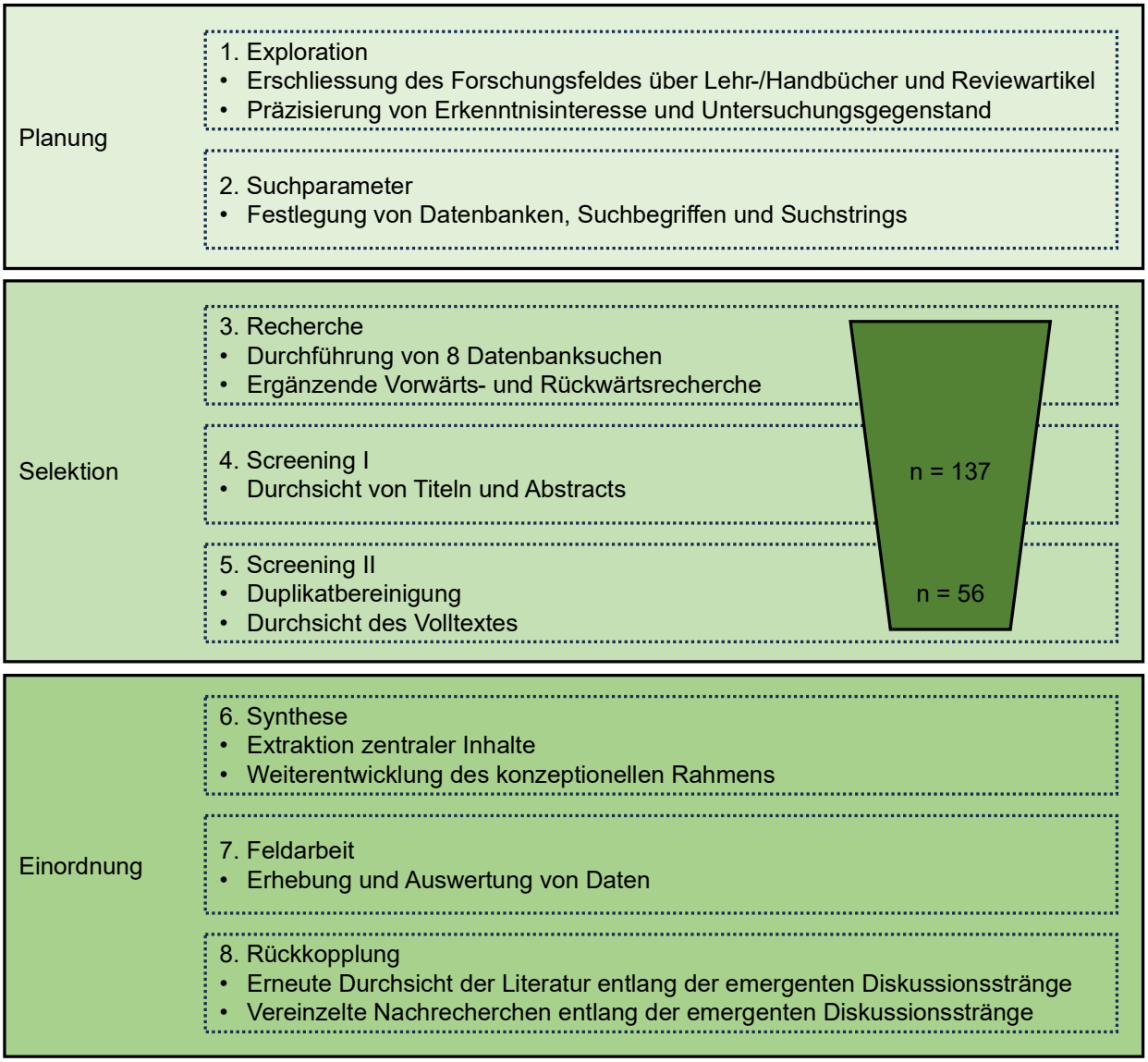


Abbildung 17: Literaturaufarbeitung (angelehnt an Daghfous et al., 2023, S. 1012; Pittman, 2024, S. 145)

[62] Sämtliche Ausführungen beziehen sich auf strukturiert durchgeführte Suchdurchläufe und schliessen regelmässige kleinere Suchen zur Sondierung einzelner Themenbereiche aus.

Teil 1: Explorative Erarbeitung des konzeptionellen Rahmens

Den strukturierten Literaturrecherchen in wissenschaftlichen Datenbanken ging eine Annäherung an die aufgeworfene Problemstellung bzw. den Untersuchungsgegenstand mithilfe verschiedener Fach- und Lehrbücher voraus. Dieses vorgelagerte Literaturstudium diente dazu, ein erstes Verständnis über zentrale Forschungsrichtungen sowie deren inhaltlichen Schwerpunkte zu erlangen. Sowohl für den Einstieg in das Wissensmanagement bei Personalabgängen als auch in das praxistheoretische Forschungsprogramm wurde daher zunächst stark auf Lehr- und Fachbücher zurückgegriffen. Tabelle 3 enthält eine Übersicht dieser Werke, welche die Dissertation theoretisch und/oder methodisch untermauern.

Eine Besonderheit des Themenfeldes des organisationalen Wissensmanagements bei Personalabgängen besteht darin, dass die verfügbare Literatur neben wissenschaftlichen Beiträgen in hohem Masse aus Praxisberichten und Praxishandbüchern besteht. Dies hängt damit zusammen, dass die aufgeworfene Problemstellung bzw. das bearbeitete Themenfeld stark praxisnah angelegt ist. Der Rückgriff auf diese Literatur – gerade in einem frühen Stadium der Arbeit – ermöglichte eine breite Orientierung über das Themenfeld und half dabei, etablierte Vorgehensweisen und typische Handlungslogiken zu identifizieren. Vor diesem Hintergrund sind insbesondere die Beiträge von Ackermann et al. (2020) und Reisach et al. (2025) in der Literaturaufarbeitung (vgl. Kapitel 2) prominent vertreten – als Lehr- und Praxishandbücher mehr als in einer Forschungsarbeit üblicherweise der Fall wäre. Diese anwendungsbezogenen Beiträge werden jedoch mit Literatur im Fachdiskurs gespiegelt und mit Bezug zu theoretischen Modellen des organisationalen Wissensmanagements und des organisationalen Lernens eingeordnet. Ferner ist zu berücksichtigen, dass aus einer praxistheoretischen Perspektive auf das Wissensmanagement bei Personalabgängen gerade auch anwendungsbezogene Arbeiten von Interesse sein können, da sie sich nahe an der in unterschiedlichen Kontexten gelebten Praxis orientieren und dabei einen Einblick in beispielsweise typische Formen der Zusammenarbeit; dabei entstehende Herausforderungen und deren Deutungen; oder dabei verwendete Artefakte eröffnen.

Die nachfolgenden Beschreibungen der Suchverläufe zeigen auf, wie sich die systematische Literaturrecherche ausgehend von diesem Startpunkt schrittweise entwickelt hat.

Tabelle 3: Grundlagen zur Erarbeitung des konzeptionellen Rahmens

Titel	Autor:in	Publikationsart	Kommentar	Identifiziert
Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben	Reisach et al. (2025)	Praxishandbuch, Lehrbuch	Grundlage zur Konzeption «Wissenserhalt»	Recherche
Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen: Hintergrund - Methodik - Praxisbeispiele	Ackermann et al. (2020)	Praxishandbuch, Lehrbuch	Grundlage zur Konzeption «Wissenserhalt»	Recherche
Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen	Probst et al. (2013)	Lehrbuch	Grundlage zur Konzeption «Wissensmanagement»	Arbeitskollege
Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung	Lehner (2021)	Lehrbuch	Grundlage zur Konzeption «Wissensmanagement»	Arbeitskollege
Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten	North (2016)	Lehrbuch	Grundlage zur Konzeption «Wissensmanagement»	Recherche
Wissensmanagement	Pawlowsky (2019)	Lehrbuch	Grundlage zur Konzeption «Wissensmanagement» und Verbindung zu «organisationalem Lernen»	Recherche
Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management	Easterby-Smith & Lyles (2011)	Sammelband	Grundlage zur Konzeption «organisationales Lernen» und «organisationales Wissen»	Recherche
Handbuch Organisationspädagogik	Göhlich et al. (2018)	Sammelband	Grundlage zur Konzeption «organisationales Lernen» und «organisationales Wissen», in Kombination mit der Teilnahme an der Jahrestagung 2023 der DGfE-Sektion Organisationspädagogik, anlässlich welcher die Vorstudie präsentiert und diskutiert wurde.	Austausch mit Arbeitskollegin
The Oxford Handbook of the Learning Organization	Örtenblad (2019)	Sammelband	Grundlage zur Konzeption «Lernende Organisation», insb. auch zur Abgrenzung zu anderen Forschungsfeldern	Recherche
Organisationale Kompetenzen: Grundlagen, Modelle, Fallbeispiele	Schreyögg & Eberl (2015)	Lehrbuch	Grundlage zur Konzeption «organisationaler Kompetenzen» und «Dynamic Capabilities», insb. auch zur Abgrenzung zu anderen Forschungsfeldern	Referentin
Practice theory, work, and organization: an introduction	Nicolini (2012)	Fach-/Lehrbuch	Grundlage zur Aufarbeitung von «Praxistheorien»	Korreferent
The nexus of practices: connections, constellations and practitioners	Hui et al. (2017)	Sammelband	Grundlage zur Aufarbeitung von «Praxistheorien»	Korreferent
The dynamics of social practice: everyday life and how it changes	Shove et al. (2012)	Fach-/Lehrbuch	Grundlage zur Aufarbeitung von «Praxistheorien»	Korreferent
Praxistheorie: ein soziologisches Forschungsprogramm	Schäfer (2016)	Sammelband	Grundlage zur methodologischen Positionierung	Recherche
How to Conduct a Practice-based Study	Gherardi (2019)	Fach-/Lehrbuch	Grundlage zur methodologischen Positionierung	Recherche
Constructing Grounded Theory	Charmaz (2025)	Fach-/Lehrbuch	Grundlage zu Leitgedanken der Erhebung und Analyse von Daten	Recherche

Teil 2: Festlegung der Suchparameter

Suchbegriffe für «Personalabgänge»

Um den initialen Fokus der Suche breit zu halten, wurde nicht nur nach Publikationen mit Bezug zu «Personalabgängen» infolge Pension, Kündigung oder Unfall/Krankheit gesucht, sondern auch das Szenario der internen Mobilität infolge Stellen- oder Standortwechseln einbezogen. Entsprechend wurden in ersten Suchen folgende Begriffe verwendet:

- Personalabgang
- Personalabgänge
- Mitarbeiterabgang
- Mitarbeiterabgänge
- Personalwechsel
- Mitarbeiterwechsel
- Fluktuation

Zur Auffindung englischsprachiger Publikationen wurden die Wörter «Personalabgang», «Personalabgänge», «Mitarbeiterabgang», «Mitarbeiterabgänge», «Personalwechsel», «Mitarbeiterwechsel», «Mitarbeiterfluktuation», sowie «Personalfluktuation» mit dem Übersetzungsprogramm *DeepL* (https://www.deepl.com/) übersetzt. Zudem wurde mit der Lexikonfunktion von *Linguee* (https://www.linguee.de/) das Internet nach Entsprechungen auf englischsprachigen Homepages durchsucht, welche diese Begriffe in ihrer deutschsprachigen Website verwenden. In alphabetischer Reihenfolge resultierten folgende Ergebnisse:

- Change(s) in employee
- Change(s) of personnel
- Change(s) of staff
- Change(s) in staff
- Departure of employee(s)
- Departure of personnel
- Employee change(s)
- Employee fluctuation
- Employee loss(es)
- Employee move(s)
- Employee transfer(s)
- Employment turnover
- Personnel change(s)
- Personnel departure(s)
- Personnel loss(es)
- Personnel turnover
- Staff change(s)

- Staff departure(s)
- Staff fluctuation
- Staff loss(es)
- Staff movement(s)
- Staff turnover
- Transfer(s) of employee(s)
- Transfer(s) of personnel
- Turnover of staff
- Turnover of personnel
- Workforce fluctuation

Daraus folgt, dass Mitarbeitende mit den Wörtern *staff*, *employee(s)*, *personnel*, und *workforce* benannt werden können. Der Wechsel bzw. der Abgang von Mitarbeitenden kann mit den Begriffen *change(s)*, *departure(s)*, *fluctuation*, *loss(es)*, *move(ment)(s)*, *transfer(s)*, und *turnover* benannt werden.

Suchbegriffe im Kontext des organisationalen Wissensmanagements

Wie in der Literaturaufarbeitung beschrieben wird das Baustein-Modell nach Probst et al. (2013) als Bezugsrahmen zu den Kernprozessen und Themenfeldern des organisationalen Wissensmanagements herangezogen (vgl. Kapitel 2.2). Daraus abgeleitet wurden insbesondere folgende Suchbegriffe: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensteilung, Wissensverteilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung (Probst et al., 2013, S. 29–34). Dem Modell nach Alavi und Leidner (2001) folgend entsprechen diese in englischsprachigen Suchen den Begriffen *Knowledge Creation*, *Knowledge Storage*, *Knowledge Retrieval*, *Knowledge Transfer*, *Knowledge Sharing*, sowie *Knowledge Application*.

Da das organisationale Wissensmanagement im Kontext der vorliegenden Arbeit als Ermöglichungs- und Unterstützungsstruktur organisationalen Lernens gefasst wird (Behrmann, 2018; Schröer et al., 2018), bilden die Begriffe *Wissen* und *Lernen* einen übergeordneten Rahmen der eben genannten Suchbegriffe im Kontext des organisationalen Wissensmanagements.

Suchbegriffe im Kontext praxistheoretischer Forschungsarbeiten

Praxistheoretisch orientierte Forschungsarbeiten können auf unterschiedliche Weise als solche bezeichnet werden. Während sie in der deutschsprachigen Literatur mit den Begriffen «Praxistheorie» bzw. «praxistheoretisch» einfacher erkennbar sind, ist die Wortwahl in der englischsprachigen Literatur vielfältiger – Corradi et al. (2010) identifizieren folgende Labels: *practice-based standpoint* (Brown & Duguid, 1991); *science as practice* (Pickering, 1992); *strategy as practice* (Whittington, 1996); *practice-based learning* (Raelin, 1997, 2007); *practice lens* und *practice-oriented research* (Orlikowski, 2000); *knowing-in-practice* (Gherardi, 2000); *work-based learning* (Billett, 2001); *practice-based perspective* (Sole &

Edmondson, 2002); *practice-based approach* (Carlile, 2002) und *practice-based approaches* (Yanow, 2004), wobei sie *practice-based studies* als in der Literatur akzeptierter Oberbegriff identifizieren, mit welchem auf eine gemeinsame Programmatik hingewiesen werden kann, ohne dabei über interne Unterschiede hinwegzutäuschen (Gherardi, 2011, S. 47–48). Für die Literaturrecherchen übernommen wurden die Bezeichnungen *practice based*, *practice lens* und *practice oriented*, womit eine Vielzahl der von Corradi et al. (2010) identifizierten Labels abgedeckt werden kann. Hingegen wurde *science as practice* und *strategy as practice* aufgrund fehlender Wiedererkennung im Rahmen der Literaturaufarbeitung verworfen. Die Inklusion von *knowing-in-practice* und insbesondere *work-based learning* brachte in initialen Suchdurchläufen eine kaum zu überschauende Menge an Resultaten, von denen die grosse Mehrheit ausserhalb der praxistheoretischen Forschung liegt. Ergänzend aufgenommen wurden jedoch *practice theory* und *theory of practice*, welche in den gesichteten Publikationen von unterschiedlichen Forschenden verwendet werden.

Sämtliche Begriffe wurden als zusammenhängende Ausdrücke gesucht, da die Menge an Suchresultaten ansonsten zu unübersichtlich wird. Dies rührt daher, dass Wörter wie Praxis oder Praktik neben dem Bezug zu praxistheoretischer Forschung weitere Bedeutungen tragen können – etwa für Bezüge auf etwas Konkretes (z. B. in der Praxis), eine Vorgehensweise (z. B. gängige Praxis, Best Practice), bestimmte Tätigkeiten (z. B. üben, trainieren, proben), Berufs- oder Personengruppen (z. B. Ärzte, Gläubige) oder einen Arbeitsort (z. B. Arztpraxis).

Teil 3: Recherche und Screening der Vorarbeiten

Nachfolgend wird das Vorgehen zur systematischen Identifikation und Aufarbeitung relevanter Vorarbeiten beschrieben. Das Kapitel startet mit Ausführungen zur initialen Annäherung an den Untersuchungsgegenstand. Darauffolgend werden die strukturierten Suchdurchläufe in unterschiedlichen Datenbanken beschrieben. Dabei beschreiben die Unterkapitel zuerst die hinter den verwendeten Datenbanken bzw. Suchinstrumenten sowie Suchbegriffen stehenden Überlegungen. Darauffolgend werden die Suchresultate sowie Strategien zu deren Eingrenzung und Durchsicht skizziert. Schliesslich wird die inhaltliche Passung der Suchergebnisse mit dem Forschungsinteresse bzw. Untersuchungsgegenstand kommentiert und Konsequenzen für die (weitere) Literaturrecherche festgehalten.

Suche 1: Datenbank «ScienceDirect» – konzeptionelle Suchbegriffe

Im Anschluss an die initiale Erarbeitung des methodischen Rahmens wurde eine erste strukturierte Suche nach praxistheoretischen Forschungsarbeiten zum Wissensmanagement bei Personalabgängen durchgeführt. Diese Recherche erfolgte in der Online-Datenbank ScienceDirect des Wissenschaftsverlags Elsevier (https://www.sciencedirect.com/). Die Wahl dieser Datenbank ist begründet durch die Grösse der Plattform, auf welcher zum Zeitpunkt der Literaturaufarbeitung Zugang zu über 5'000 wissenschaftlichen Zeitschriften bestand (Springer Link ca. 3'000, Taylor & Francis ca. 2'600, Wiley Online Library ca. 1'700, Sage Journals ca. 1'000). Ferner bietet ScienceDirect eine interdisziplinäre Abdeckung, die für die

Disziplin des Wissensmanagements im Spannungsfeld von insbesondere Wirtschafts-, Informatik und Humanwissenschaften relevant ist (Lehner, 2021, Kapitel 3). Schliesslich gewährleistet die Plattform durch ihre exklusive Fokussierung auf peer-reviewte wissenschaftliche Publikationen eine inhaltliche Qualitätssicherung.

Die Suchbegriffe für praxistheoretische Forschungsarbeiten wurden im Singular und ohne Zusätze/Endungen in Klammern verwendet, da die Suche Schreibvarianten, Pluralformen, sowie grammatikalische Varianten inkludiert. Die Suchbegriffe für «Personalabgänge» wurden ohne Anführungszeichen verwendet, sodass unterschiedliche Präpositionen (z. B. of/in) und Wortanordnungen (z. B. «staff change» sowie «change of staff») berücksichtigt werden. Daraus resultieren folgende Suchdurchläufe:

1. (("practice based") OR ("practice lens") OR ("practice oriented") OR ("practice theory") OR ("theory of practice")) AND ((staff change) OR (employee change) OR (personnel change) OR (workforce change))
2. (("practice based") OR ("practice lens") OR ("practice oriented") OR ("practice theory") OR ("theory of practice")) AND ((staff departure) OR (employee departure) OR (personnel departure) OR (workforce departure))
3. (("practice based") OR ("practice lens") OR ("practice oriented") OR ("practice theory") OR ("theory of practice")) AND ((staff fluctuation) OR (employee fluctuation) OR (personnel fluctuation) OR (workforce fluctuation))
4. (("practice based") OR ("practice lens") OR ("practice oriented") OR ("practice theory") OR ("theory of practice")) AND ((staff loss) OR (employee loss) OR (personnel loss) OR (workforce loss))
5. (("practice based") OR ("practice lens") OR ("practice oriented") OR ("practice theory") OR ("theory of practice")) AND ((staff move) OR (employee move) OR (personnel move) OR (workforce move))
6. (("practice based") OR ("practice lens") OR ("practice oriented") OR ("practice theory") OR ("theory of practice")) AND ((staff transfer) OR (employee transfer) OR (personnel transfer) OR (workforce transfer))
7. (("practice based") OR ("practice lens") OR ("practice oriented") OR ("practice theory") OR ("theory of practice")) AND ((staff turnover) OR (employee turnover) OR (personnel turnover) OR (workforce turnover))

Alle Durchläufe wurden eingeschränkt auf Titel, Abstract und autorenspezifische Keywords durchgeführt. Es wurden keine Filter (wie z. B. Publikationszeit, Publikationstyp, Forschungsdisziplin, Autorenschaft) verwendet. Die Suchergebnisse wurden jeweils anhand von Titel und Abstract gesichtet (Harris, 2020, S. 84–88). Nach der Durchsicht wurde über die Suchfunktion zur Sicherheit nach den spezifischen Begriffen des Personalwechsels (*change, departure, fluctuation, loss, move, transfer* und *turnover*) und der Praxistheorie (*practice*) – separat – in allen Abstracts gesucht, um deren Bedeutung im Kontext der betroffenen Publikationen zu überprüfen.

Hinsichtlich der Passung der Suchergebnisse war es überwiegend so, dass die Begriffe zu «Personalabgang» irgendwo im Abstract vorkamen, aber selten in direktem Zusammenhang zum untersuchten Phänomen standen, zum Beispiel:

- In den Resultaten zu Kombination 1 finden sich infolge des Begriffs *change* Arbeiten zu organisationalem Wandel, Verhaltensveränderungen, Einstellungsveränderungen, Strategiewechsel, Klimawandel und einer Vielzahl an weiteren Veränderungen – auch in methodischer Hinsicht (z. B. Veränderungen zwischen unterschiedlichen Zeitpunkten, Kohorten…). Es fand sich jedoch kein Beitrag, der sich mit dem Wechsel bzw. Abgang von Mitarbeitenden beschäftigt.
- In den Resultaten zu Kombination 4 wird zum Beispiel der (Umgang mit) Verlust von Stakeholdern, Zeiteinbussen, Finanzabflüssen, Bewusstseins- und insbesondere Blutverlust behandelt.
- In den Resultaten zu Kombination 6 wird schwerpunktmässig die Verbindung verschiedener Lernorte thematisiert – insbesondere die praktische Anwendung theoretisch erworbenen Wissens.
- In den Resultaten von Kombination 7 finden sich schwerpunktmässig Beiträge zur Erklärung von Kündigungsabsichten (*turnover intentions*) von Mitarbeitenden oder Massnahmen zur Verringerung der Fluktuationsrate.

Bei einigen Publikationen handelt es sich um praxistheoretische Arbeiten, insbesondere die in den Suchergebnissen zuerst gelisteten Beiträge (Sortierung nach Relevanz). Später gelistete Arbeiten enthalten den Begriff *practice* ebenfalls, verwenden diesen aber im Zusammenhang mit praktischen Implikationen oder praktischen Zielsetzungen, oder um zu betonen, dass die Arbeit einen besonderen Fokus auf die tatsächliche Arbeitswelt legt (als vordergründig theoretische Inhalte zu behandeln). Zudem entstand der Eindruck, dass die Funktion der Anführungszeichen – Wortsequenzen in Kombination zu verwenden – in den späteren Suchresultaten ignoriert wurde. Insgesamt wurden aus der ersten Suche 217 Resultate abgespeichert[63], wovon 4 Publikationen für die Weiterverarbeitung identifiziert wurden.

Suche 2: Universitätssuchportal «Swisscovery» – konzeptionelle Suchbegriffe

Nach ersten Suchen über Wissenschaftsverlage erfolgte ein wesentlicher Teil der Literaturrecherche über die Bibliothek der Universität St.Gallen. Deren Angebot fokussiert auf Literatur aus den Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. Über das Recherchetool HSGswisscovery (https://hsg.swisscovery.slsp.ch/) besteht ferner ein Zugriff auf das (physische und elektronische) Angebot von über 500 wissenschaftlichen Bibliotheken in der Schweiz sowie eine Anbindung an unterschiedliche Datenbanken (unter anderem auch an die oben gelisteten Beispiele ScienceDirect, Springer Link, Taylor & Francis, Wiley Online Library und Sage Journals)[64]. Als übergreifendes Suchportal vereint HSGswisscovery damit

[63] Relevante Resultate aller im Anhang aufgeführten Suchen wurden in Text- oder Excel-Dateien abgespeichert. Die vollständige Auflistung kann beim Autor bezogen werden.
[64] https://www.unisg.ch/de/universitaet/bibliothek/suchen-und-nutzen/

den Zugang zu einer Vielzahl an wissenschaftlichen Datenbanken, was eine interdisziplinäre und umfassende Literaturrecherche über die Grenzen einzelner Verlage hinweg ermöglicht.

Im Sinne der ersten Suche wurde zur Auffindung von deutschsprachigen Arbeiten über die Universitätsbibliothek St.Gallen eine zweite Suche im Katalog Swisscovery mit den nachfolgenden Begriffen durchgeführt:

- ((Personalwechsel) OR (Mitarbeiterwechsel) OR (Personalabgang) OR (Personalabgänge) OR (Mitarbeiterabgang) OR (Mitarbeiterabgänge) OR (Fluktuation)) AND ((Praxistheorie) OR (praxistheoretisch*))

Die Suche wurde auf keine Felder eingeschränkt (Suchfilter = «Überall») und es wurden keine Optimierungen/Filter angewendet. Die Suchergebnisse wiesen eine tiefe Passung zum untersuchten Phänomen auf, wobei oft die Wörter des ersten Strangs im Fliesstext erwähnt waren – insb. «Fluktuation». Schränkt man die Suche zum Beispiel auf Titel oder Thema ein, erscheinen keine Resultate. Insgesamt wurden aus der zweiten Suche 19 Publikationen abgespeichert, wovon aber keine zur Weiterverarbeitung berücksichtigt wurden.

Suche 3: KI-Tool «Semantic Scholar» – konzeptionelle Suchbegriffe

Die dritte Suche wurde mit Semantic Scholar (https://www.semanticscholar.org/) vom Allen Institute for AI durchgeführt. Dabei handelt es sich um ein KI-gestütztes Recherche-Tool zur Auffindung wissenschaftlicher Arbeiten, welches im Rahmen der Literaturrecherche als Ergänzung zu den Suchen auf Swisscovery eingesetzt wurde. Die Wahl auf Semantic Scholar fiel aus zweierlei Gründen: Erstens sucht Semantic Scholar im Unterschied zu Suchen in Bibliothekskatalogen nicht nur nach wörtlichen Übereinstimmungen mit den Suchbegriffen, sondern auch nach semantisch gleichen Inhalten. Mit Literaturrecherchen via Semantic Scholar soll entsprechend dem Risiko entgegengewirkt werden, dass Publikationen aufgrund ungünstig gewählter Suchwörter zuvor nicht identifiziert wurden. Zweitens kooperiert Semantic Scholar direkt mit Verlagshäusern, von welchen die – zum Zeitpunkt der Suche – über 210 Millionen Publikationen bezogen werden. Dadurch können die Metadaten und Inhalte von Publikationen unterschiedlichster Forschungsgebiete indexiert werden, was im Vergleich zu Internet-Scrapern eine höhere Suchqualität vermuten lässt. Ferner sind dadurch die Datenquellen der Suchmaschine teilweise einsehbar (https://www.semanticscholar.org/about/publishers). Wie bei anderen KI-gestützten Recherche-Tools auch konnte zur genauen Funktionsweise der Algorithmen zum Zeitpunkt der Recherche keine Informationen gefunden werden.

Im Stile der ersten Suche wurde nach folgenden Begriffen gesucht:

1. Practice-based staff change
2. Practice-based employee departure
3. Practice-based staff loss
4. Practice-based employee transfer

5. Practice-based workforce turnover

Jeder der fünf Suchdurchläufe wurde ergänzt durch drei Durchläufe, bei welchen *practice-based* durch *practice-lens, practice-oriented* und *«practice theory»* ersetzt wurde. Die Suchbegriffe für «Personalabgang» wurden anhand von Einträgen in Wörterbüchern (Cambridge Dictionary, Oxford Dictionary, Merriam-Webster) und Anzahl von Ergebnissen auf Google-Suchen bestimmt. Auf eine Suche zu «fluctuation» und «move» wurde aufgrund ihrer Ähnlichkeit zu «turnover» und «transfer» verzichtet. Insgesamt lieferten die unterschiedlichen Suchdurchläufe zwischen 3'000 (*employee departure*) und 160'000 (*staff change*) Ergebnisse. Zur Eingrenzung der Resultate wurden der Zeitraum auf die letzten 20 Jahre beschränkt (2003 bis 2023). Danach wurden die Resultate nach Relevanz sortiert. Von den ersten Treffern je Suche wurden die Titel und Abstracts (falls passend) gelesen, bis eine wiederholte und deutlich erkennbare Abnahme der inhaltlichen Passung zum Untersuchungsgegenstand erkennbar wurde. In jedem Fall wurden jedoch die Titel und Abstracts der ersten 50 Suchergebnisse betrachtet. Zudem wurden, unabhängig des Zeitraums, die Titel und Abstracts aller als «Influential Paper» markierten Beiträge durchgelesen.

In den Suchdurchläufen 2, 4 und 5 weist ein Grossteil der gesichteten Publikationen Bezüge zur Praxistheorie auf. Mit späteren Suchresultaten bezieht sich der Suchbegriff *practice* zunehmend weniger auf einen praxistheoretischen Hintergrund, wie dies schon bei den früheren Suchen der Fall war. Auch konnten Publikationen identifiziert werden, welche sich mit Personalabgängen bzw. Personalwechseln beschäftigen. Bezogen auf erstere wird insbesondere die Vorhersage, Gründe und Massnahmen zur Verhinderung von Personalabgängen sowie deren Effekte auf verbleibende Mitarbeitende thematisiert (Resultate in Suche 2 und 5). Bezogen auf zweitere werden unter anderem die Ausgestaltung von internen Personalwechseln und deren Effekten auf die betroffenen Mitarbeitenden bzw. Organisationen untersucht (Resultate in Suche 4). In beiden Durchläufen (deutlich ausgeprägter in 4) ist mit der Thematisierung von Bedingungen/Erfolgsfaktoren eines «optimalen Wissenstransfers» ein Anteil der Suchresultate der Wissensmanagementliteratur zuzuordnen. Publikationen zu Personalabgängen bzw. Personalwechseln aus einer praxistheoretischen Perspektive konnten jedoch nicht gefunden werden.

Die Suchdurchläufe 1 und 3 brachten mit über 160'000 bzw. 28'000 mengenmässig die meisten Resultate hervor. Thematisch waren die identifizierten Publikationen aber weniger passend als dies in den anderen Suchverläufen der Fall war – weder zur praxistheoretischen Fundierung noch zur Thematik von Personalabgängen. Es ist anzunehmen, dass das gemeinsame Vorkommen der Begriffe *change* bzw. *loss* einerseits und *staff* andererseits weniger gebräuchlich ist als *employee departure* und *employee transfer*. Ein damit verbundener Grund könnte sein, dass die Begriffe *change* und *loss* kontextunabhängiger sind als die anderen Suchbegriffe, was zu heterogeneren Suchresultaten führt.

Die Ergebnisse der Ergänzungssuchen für die unterschiedlichen Bezeichnungen von praxistheoretischen Arbeiten waren nie identisch, wiesen jedoch eine hohe Übereinstimmung auf. Die Suche nach den Begriffen *practice-lens* und *practice-oriented* führt zu weniger (ca. die ersten 5-10 Resultate) praxistheoretisch fundierten Publikationen als der Begriff

practice-based. Die Durchläufe mit den Begriffen *practice theory* generierten in der Regel mehr Resultate, jedoch bei tieferer inhaltlicher Passung. Insgesamt wurden aus der dritten Suche ebenfalls keine Publikationen zur Weiterverarbeitung berücksichtigt.

Suche 4: KI-Tool «Semantic Scholar» – konzeptionelle Suchbegriffe

Im Stile der zweiten Suche wurde nach folgenden Begriffen gesucht:

1. Personalwechsel Praxistheorie
2. Mitarbeiterwechsel Praxistheorie
3. Personalabgang Praxistheorie
4. Mitarbeiterabgang Praxistheorie
5. Fluktuation Praxistheorie
6. Personalwechsel praxistheoretisch
7. Mitarbeiterwechsel praxistheoretisch
8. Personalabgang praxistheoretisch
9. Mitarbeiterabgang praxistheoretisch
10. Fluktuation praxistheoretisch

Die Durchläufe mit dem Suchbegriff *Praxistheorie* ergaben zwischen 181 und 229 Treffer, jene mit dem Suchbegriff *praxistheoretisch* 59 und 107 Treffer, wobei die Resultate grösstenteils identisch sind. Mehr (908 bzw. 787) und von den andern Suchdurchläufen unterschiedliche Suchergebnisse ergaben sich mit dem Suchbegriff *Fluktuation*. Die Eingrenzung und Durchsicht der Suchergebnisse erfolgt nach dem gleichen Vorgehen wie bei Suche 3.

Entgegen den Ergebnissen auf ScienceDirect war die Mehrzahl der auf Semantic Scholar gefundenen Beiträge aus einer praxistheoretischen Perspektive verfasst. Wie bei den früheren Suchen fehlte es in diesen Fällen jedoch an einem Bezug zu Personalabgängen. Dieser wurde insbesondere in Ergebnissen der Suchdurchläufe mit dem Begriff *Fluktuation* erkennbar, wobei dann der praxistheoretische Hintergrund abhandenkommt. Insgesamt konnte kein Beitrag gefunden werden, der sich mit Personalwechseln aus einer praxistheoretischen Perspektive befasst.

Suche 5: Universitätssuchportal «Swisscovery» – problembasierte Suchbegriffe

Aufgrund der geringen Ausbeute der Suchen zu praxisorientierten Betrachtungen von Personalabgängen wurde die strukturierte Literaturrecherche ausgeweitet. Ab dem Frühjahr 2024 wurde – zur Ergänzung der bereits aufgearbeiteten Grundlagen – gezielt nach Forschungsarbeiten gesucht, die sich, unabhängig von ihrer methodologischen oder methodischen Ausrichtung, mit Wissensmanagement bei Personalabgängen befassen. Auf diese Weise soll das Forschungsfeld des organisationalen Wissensmanagements vertieft erschlossen werden, insbesondere über die Auswertung einschlägiger Lehrbücher hinaus. Zugleich war damit die Erwartung verbunden, Arbeiten zu identifizieren, die innerhalb dieses Forschungsgebiets Ansätze praxistheoretischer Forschungsprogramme fruchtbar machen, ohne diese ausdrücklich als solche zu deklarieren.

Zur Durchführung dieser Suche wurden die Suchwörter verschiedentlich angepasst. Sowohl *Praxistheorie* wie auch *praxistheoretisch** wurden gestrichen. Die Begriffe *Personalwechsel* bzw. *Mitarbeiterwechsel* wurden durch *Pension* ersetzt, um diesen bisher nicht explizit berücksichtigten Problemkontext aufzunehmen. Im Sinne der Literaturaufarbeitung ebenfalls aufgenommen wurden die Begriffe *Wissen* und *Lernen*[65] (vgl. Ausführungen zu den Suchbegriffen). Beide wurden bewusst nicht mit Verben kombiniert, da mögliche Kombinationen äusserst vielfältig sind (z. B. Wissen sichern, speichern, transferieren, übergeben, weiterentwickeln…). Die Durchsicht aller Resultate wurde als effizienter erachtet und läuft nicht die Gefahr, Ergebnisse aufgrund bestimmter Terminologien zu exkludieren. Entsprechend wurde im Katalog «swisscovery» nach folgenden Begriffen gesucht:

- Terms: ((Personalabgang) OR (Personalabgänge) OR (Mitarbeiterabgang) OR (Mitarbeiterabgänge) OR (Fluktuation) OR (Pension*)) AND ((Wissen) OR (Lernen))

Die Suche wurde auf keine Felder eingeschränkt, jedoch wurde die Volltextsuche deaktiviert (Suchfilter sind damit die Metadaten, insb. Titel, Abstract, Keywords). Die Ergebnisse wurden auf den Zeitraum von 2004-2024 eingegrenzt. Es resultierten 676 Ergebnisse, welche nicht weiter eingegrenzt wurden. Sie wurden nach Titel und wo nötig Abstract durchgesehen. Viele Suchresultate blieben unberücksichtigt, da es sich um an Privatpersonen gerichtete Informationen oder Ratgeber zur Pensionierung, Pensionskassen oder Anlageentscheidungen handelte. Insgesamt wurden aus der fünften Suche 15 Publikationen für die Weiterverarbeitung identifiziert.

Suche 6: KI-Tool «Semantic Scholar» – problembasierte Suchbegriffe

Die sechste Suche ergänzt die vorangegangene fünfte Suche. Dazu wurden auf Semantic Scholar folgende Suchbegriffe verwendet:

1. Personalabgang organisationales Lernen
2. Mitarbeiterabgang organisationales Lernen
3. Fluktuation organisationales Lernen
4. Pensionierung organisationales Lernen

Diese Suchdurchläufe weisen 347 bis 359 Treffer auf. Die Eingrenzung und Durchsicht dieser erfolgte analog den vorhergehenden Suchen auf Semantic Scholar (vgl. Ausführungen zu Suche 3). Generell führten die vier Suchverläufe zu nahezu identischen Suchergebnissen: Das organisationale Lernen ist in den meisten Suchresultaten präsent, der Bezug zu Personalabgängen fehlt jedoch. Die Substitution der Begriffe *organisationales Lernen* mit beispielsweise *organisationale Veränderung* reduziert die Resultate auf 60-90 Ergebnisse, bringt aber inhaltlich nicht passendere Publikationen zu Tage. Entsprechend wurden in weiteren Suchverläufen Begriffe verwendet, die weniger auf den theoretisch-methodischen

[65] Mit dem Begriff *Veränderung* wurde experimentiert, dessen Verwendung ergaben aber viele nicht passende Resultate, weshalb er nicht weiterverwendet wurde.

Rahmen der Dissertation fokussieren, sondern näher an der konkreten, zu untersuchenden Problemstellung liegen:

5. Personalabgang Wissen bewahren
6. Mitarbeiterabgang Wissen bewahren
7. Fluktuation Wissen bewahren
8. Pensionierung Wissen bewahren

Die auf diese Weise erhaltenen Suchresultate (264 bis 297 je Durchlauf) weisen eine thematisch höhere Passung zum Untersuchungsgegenstand auf als dies in vorhergehenden Suchen der Fall war. Entsprechend wurde der Zeitraum nicht weiter eingeschränkt und die Mindestanzahl der gesichteten Titel/Abstracts auf ca. die ersten 100 Treffer je Suche erhöht (erneut bis zu einer deutlich erkennbaren Abnahme der inhaltlichen Passung). Zudem wurden wie zuvor die Titel und Abstracts aller als «Influential Paper» markierten Beiträge durchgelesen. Auf diese Weise konnten 9 Publikationen für die weitere Verarbeitung identifiziert werden. Um den Suchfokus erneut weiter zu öffnen, wurde in weiteren Suchdurchläufen das Wortpaar *Wissen bewahren* mit dem Suchbegriff *Wissensmanagement* ersetzt:

9. Personalabgang Wissensmanagement
10. Mitarbeiterabgang Wissensmanagement
11. Fluktuation Wissensmanagement
12. Pensionierung Wissensmanagement

Erwartungsgemäss lieferten diese mehr Resultate (2'420 bis 3'150 je Durchlauf), denn in Publikationen zu Wissensmanagement wird der demografische Wandel häufig angesprochen – auch wenn aus den gesichteten Abstracts initial teils unklar blieb, inwiefern auf damit verbundene Problemstellungen konkret eingegangen wird. Ein dreizehnter und letzter Suchdurchlauf wurde mit den Suchwörtern *demografischer Wandel Wissensmanagement* durchgeführt. Die darüber generierten Resultate (598) waren teils überlappend, teils war der Fokus mehr auf volkswirtschaftliche Aspekte gerichtet. Auf diese Weise konnten 16 Publikationen für die weitere Verarbeitung identifiziert werden, womit aus der sechsten Suche insgesamt 25 Publikationen für die weitere Verarbeitung resultieren.

Suche 7: Universitätssuchportal «Swisscovery» – problembasierte Suchbegriffe

Die siebte Suche dient mit einem Fokus auf englischsprachige Publikationen ebenfalls als Ergänzung der fünften Suche. Da der Suchbegriff *Lernen* in den vorangegangenen Suchen bisher keine passenden Resultate zutage brachte, wurde er weggelassen. Angelehnt an die sechste Suche wurde indes der Wissensbegriff ausgeweitet. Zur Identifikation von englischsprachigen Publikationen wurde basierend auf dem Rahmenmodell von Alavi und Leidner (2001) im Katalog «swisscovery» folgende Begriffe gesucht:

1. ((staff departure) OR (employee departure) OR (personnel departure) OR (workforce departure)) AND ((knowledge management) OR (knowledge storage) OR (knowledge retrieval) OR (knowledge transfer) OR (knowledge sharing))

2. ((staff fluctuation) OR (employee fluctuation) OR (personnel fluctuation) OR (workforce fluctuation)) AND ((knowledge management) OR (knowledge storage) OR (knowledge retrieval) OR (knowledge transfer) OR (knowledge sharing))
3. ((staff loss) OR (employee loss) OR (personnel loss) OR (workforce loss)) AND ((knowledge management) OR (knowledge storage) OR (knowledge retrieval) OR (knowledge transfer) OR (knowledge sharing))
4. ((staff turnover) OR (employee turnover) OR (personnel turnover) OR (workforce turnover)) AND ((knowledge management) OR (knowledge storage) OR (knowledge retrieval) OR (knowledge transfer) OR (knowledge sharing))
5. ((retirement) OR (retiring) OR (retire)) AND ((knowledge management) OR (knowledge storage) OR (knowledge retrieval) OR (knowledge transfer) OR (knowledge sharing) OR (knowledge retention))

Ohne Einschränkungen der Suchfilter liefern die Durchläufe zwischen 360 und 5'100 Resultate. Nach einer ersten Durchsicht von Titeln und Abstracts (bis zu einer erkennbaren Abnahme der inhaltlichen Passung, frühestens nach den ersten 50-100 Titeln) wurden die Suchfilter der jeweiligen ersten Wortgruppe (zu Personalabgängen) eingegrenzt auf deren Vorkommen im Titel oder Abstract. Erneut wurden die Titel und Abstracts der reduzierten Ergebnisse so lange betrachtet, bis deren inhaltliche Passung zum Untersuchungsgegenstand wiederholt nicht gegeben war. Wie in Suche 5 war die Volltextsuche zu jedem Zeitpunkt deaktiviert.

Die inhaltliche Passung der Suchergebnisse zum Untersuchungsgegenstand ist ähnlich zu beurteilen wie in Suche 6: Der Bezug zur Wissensmanagementliteratur ist mehrheitlich gegeben. Jedoch werden viele Resultate angezeigt, die nur eines der Suchwörter der ersten Wortgruppe enthalten (z. B. *Staff* oder *Departure*, aber nicht beide). Der Entscheid über die Aufnahme von Suchergebnissen zur weiteren Bearbeitung richtete sich vordergründig danach, ob die betroffenen Arbeiten explizit Problemstellungen rund um das Wissensmanagement bei Personalabgängen aufgreifen. Beispielsweise wurden Beiträge priorisiert, die sich mit der Sicherung von Wissen von zu pensionierenden Personen auseinandersetzen, während Publikationen zur Sicherung von Wissen mit KI-Applikationen (ohne spezifische Zielgruppe) oder Arbeiten zu Motivationsstrukturen beim intergenerationalen Wissensaustausch in zweiter Priorität weiterverfolgt wurden. Ferner wurden Publikationen unbeachtet gelassen, die mit dem demografischen Wandel verbundene Themengebiete untersuchen – zum Beispiel Recruiting, Employer Branding, Personalmarketing, Personalbindung, Kündigungsabsichten oder Talentmanagement – ohne dabei einen Bezug zu Wissensmanagement herzustellen. Insgesamt wurden aus der siebten Suche 62 Publikationen für die Weiterverarbeitung identifiziert.

Suche 8: KI-Tool «Semantic Scholar» – problembasierte Suchbegriffe

Die achte Suche komplettiert schliesslich die vorangegangenen Suchen 5-7, erneut mit einem Fokus auf englischsprachige Publikationen. Dazu wurden auf Semantic Scholar folgende Suchbegriffe verwendet:

1. Knowledge management employee departure
2. Knowledge transfer staff loss
3. Knowledge retention retirement

Da die Verwendung von Synonymen in vergangenen Suchen auf Semantic Scholar teils nahezu deckungsgleiche Resultate ergab, wurden die Suchbegriffe in dieser Suche mehr durchmischt, was in weniger Suchdurchläufen resultierte. Die Anordnung der Suchbegriffe spielt dabei keine Rolle (gleiche Ergebnisse bei *knowledge transfer staff loss* wie bei *staff loss knowledge transfer*). Die drei Suchdurchläufe weisen 15'000 bis 36'000 Treffer auf. Die Eingrenzung und Durchsicht dieser erfolgte analog den vorhergehenden Suchen auf Semantic Scholar (vgl. Ausführungen zu Suche 3).

Die Suchergebnisse des ersten Suchdurchlaufes fokussieren stark auf Mitarbeitermobilität und Fluktuation, bzw. deren Gründe und Effekte, sowie auf die Wirkungen von Wissensmanagement-Initiativen. Im zweiten Durchlauf wurden diverse Arbeiten mit einem Fokus auf Machine Learning angezeigt, welche wie bereits in der ersten Suche eine tiefe inhaltliche Passung zum Forschungsgegenstand aufwiesen und in der Folge mithilfe der Filterfunktion ausgeschlossen wurden. Im dritten Durchlauf fanden sich diverse Ergebnisse zu Nachfolgeplanung bzw. zum Erhalt von Mitarbeitenden in der Organisation. Wie in den vorangegangenen Suchen wurden nur jene Beiträge zur weiteren Bearbeitung aufgenommen, die aus dem Abstract einen klaren Bezug zum Wissensmanagement bei Personalabgängen erkennen liessen. Insgesamt wurden aus der achten Suche 12 Publikationen für die Weiterverarbeitung identifiziert.

Suche 9: Weiterverarbeitung der bisherigen Suchergebnisse

Über die zur Erstellung der Dissertation als thematisch relevant eingestuften Suchergebnisse wurden in zweierlei Hinsicht weitere Forschungsarbeiten erschlossen. Einerseits wurden die zur weiteren Verarbeitung vorgemerkten Suchergebnisse in Ausschnitten oder ganzheitlich gelesen. Über die darin verwendeten Quellen konnten weitere Vorarbeiten mit thematischem Bezug zur Dissertation identifiziert werden[66], insbesondere bei der Durchsicht von systematischen Literaturrecherchen oder Metaanalysen. Andererseits wurden die zur weiteren Verarbeitung vorgemerkten Suchergebnisse wo möglich im persönlichen Benutzerkonto des Autors, auf der Homepage des Datenbank- bzw. Suchdienstes, abgespeichert. Auf Semantic Scholar konnte zu den Ergebnissen der verschiedenen Suchdurchläufe ein Benachrichtigungsalarm eingerichtet werden, um fortlaufend über neu publizierte Artikel mit thematischer Passung informiert zu werden. Diese Empfehlungen wurden wöchentlich bis im Juni 2025 konsultiert.

[66] In diesem Sinne wurden auch über die oben aufgeführten Suchen identifizierte Publikationen in Zeitungen oder Zeitschriften ohne Review-Verfahren bei thematischer Passung in tiefer Priorität gelesen und darin aufgefundene Literaturverweise weiterverfolgt (deren Inhalte jedoch nicht direkt zur Erstellung der Dissertation verwendet).

Suchergebnisse der strukturierten Suchdurchläufe

Die nachfolgende Tabelle 4 bietet einen Überblick über die Ergebnisse aus den zuvor beschriebenen strukturierten Literatursuchen, die auf Basis von Titel und Abstract für eine nähere Betrachtung ausgewählt wurden. Im Zuge dieser Sichtung – insbesondere mit Blick auf Struktur, Einleitung und Schlussteil – erwiesen sich einige Arbeiten als inhaltlich nicht hinreichend anschlussfähig an den Forschungsgegenstand, als nicht frei zugänglich (z. B. ohne Volltextzugang) oder hinsichtlich ihres wissenschaftlichen Anspruchs als nicht ausreichend. Diese Beiträge wurden in der Folge nicht weiter berücksichtigt. Andere Arbeiten wurden nach der näheren Prüfung als relevant für die Bearbeitung der Problemstellung eingestuft und in die Literaturaufarbeitung integriert.

Tabelle 4: Grundlagen zur Weiterentwicklung des konzeptionellen Rahmens

Suche I					
Nr.	Titel	Autor:inn	Publikationsart	Kommentar	Inklusion
1.01	Employee Transfer: a Review of Recent Literature	Budiman (2018)	Zeitschriftenartikel: Journal of Public Administration Studies	Der Beitrag zeigt mögliche Probleme im Zusammenhang mit Mitarbeiterversetzungen auf. Der Fokus ist jedoch stärker auf Aspekten im Zusammenhang mit dem physischen Standortwechsel. Der Bezug zu Wissensmanagement ist tief.	Nein
1.02	Factors Facilitating Knowledge Sharing and Transfer in the South African Transport Sector	Nadison & Elezi (2022)	Konferenzschrift: 23rd European Conference on Knowledge Management	Das Vorhandensein einer Wissensstrategie sowie Führungskräfte, welche Aspekte dieser Strategie (insb. die damit erhofften Vorteile) kommunizieren, werden als grundlegende Faktoren zur Ermöglichung einer Wissensteilung bzw. eines Wissenstransfers zwischen Mitarbeitenden klassiert. Darüber hinaus werden weitere Faktoren diskutiert, für welche die Forschenden jedoch in einer weiteren Arbeit mehr Daten sammeln wollen.	Ja
1.03	Employee Departure from Organizations: Three Essays - Dissertation Executive Summary	Carnahan (2013)	Dissertation	Im dritten Essay untersucht der Autor, inwiefern die Erfahrung von direktvorgesetzten Führungskräften die Wirkung von Personalabgängen auf den Organisationserfolg beeinflusst. Anhand von NFL-Teams zeigt der Autor auf, dass die negativen Auswirkungen von Verletzungen von Schlüsselspielern (Quarterback) auf den Teamerfolg mit der Seniorität des Headcoachs steigen. Der Autor folgert, dass Stabilität an einer Stelle die Unsicherheiten an anderen Stellen vergrössern kann, was er auf Theorien der organisationalen Starrheit zurückführt. Für eine weitere Betrachtung der Arbeit ist der Untersuchungskontext zu andersartig.	Nein
1.04	Learning to Be a Programmer in a Complex Organization: A Case Study on Practice-Based Learning during the Onboarding Process at Google	M. Johnson & Senges (2009)	Zeitschriftenartikel: Journal of Workplace Learning	Der Artikel beschäftigt sich mit der Ausgestaltung des Onboarding-Prozesses für Softwareprogrammierende bei Google. Dabei werden unterschiedliche Methoden und deren Beitrag zur Einarbeitung des neuen Personals beschrieben. Von Bedeutung mit Blick auf den Forschungsgegenstand sind die Methoden des Coachings und regelmässig stattfindende Präsentationen (sogenannte Tech Talks) zu unterschiedlichen Themen, welche aufgezeichnet werden und der Belegschaft über das Intranet kategorisiert zur Verfügung stehen.	Ja

Suche V					
5.01	"Wissen pensionieren?" Wie kommuniziert die Schweizer Wirtschaft, damit nicht zu Viele zu früh gehen.	Stieglbauer (2007)	Diplomarbeit	Fokus auf Kommunikation als «Präventionsmassnahme», nicht auf die eigentliche Handhabung von Abgängen.	Nein
5.02	Wissen und Erfahrung werden nie pensioniert	Vollenwyder (2007)	Zeitschriftenartikel: Zeitlupe: für Menschen mit Lebenserfahrung	Inkludiert aus Interesse, Zeitschrift aber nicht peer-reviewed.	Nein
5.03	Wissensmanagement: Wissensverlust durch austretende Mitarbeiter/-innen in Fertigungsunternehmen verhindern	Gossweiler (2019)	Dissertation	Publikation nicht frei zugänglich.	Nein
5.04	Lernen im Wissenstransfer: Lernen in einer agilen Welt, lebenslanges Lernen und organisationales Lernen	Schildknecht (2020)	Buchkapitel	Das Buch «Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen» von Ackermann et al. thematisiert, wie man dem Fach- und Führungskräftemangel durch einen strukturierten und branchenübergreifenden Wissenstransfer erfolgreich begegnet.	Duplikat
5.05	International Handbook on Ageing and Public Policy	Harper et al. (2014)	Buch	Die meisten Beiträge sind aus nationalökonomischer Perspektive geschrieben. Es fand sich kein Kapitel mit ausreichend Bezug zum Forschungsgegenstand.	Nein
5.06	Personalmanagement: Grundlagen und Instrumente.	Träger (2020)	Buch	Der Inhalt des Buches orientiert sich am klassischen Mitarbeiterzyklus. Über die Suchfunktion mittels der oben definierten Suchbegriffe konnten keine passenden Inhalte gefunden werden in Bezug auf die Thematisierung von Herausforderungen im Zusammenhang mit Personalabgängen.	Nein
5.07	Age matters: employing, motivating and managing older employees	Smedley & Whitten (2020)	Buch	In dieser Publikation geht es um den Einsatz von älteren Mitarbeitenden im Unternehmen mit einem Fokus auf rechtliche Aspekte, Arbeitsformen, oder kulturelle Fragen, jedoch weniger um den Umgang mit Personalabgängen.	Nein
5.08	Wissensmanagement in Familienunternehmen	Döring (2016)	Buch	Publikation ähnlich den Lehrbüchern von Lehner, Pawlowsky oder Probst et al. Über die Suchfunktion wurden mittels der oben definierten Suchbegriffe keine über die Lehrbücher hinausgehenden Informationen	Nein

				identifiziert. Da kein klarer Fokus auf das Phänomen der Personalabgänge erkennbar ist, kommt der Publikation eine untergeordnete Priorisierung zu.	
5.09	Mitarbeiterbindung: Verhinderung unerwünschter Fluktuation	Huf (2022)	Buchkapitel	Kapitel aus dem Buch «Personalmanagement» von Huf. Über die Suchfunktion mittels der oben definierten Suchbegriffe konnten keine passenden Inhalte gefunden werden. Das Kapitel «Mitarbeiterbindung» zeigt Faktoren des mitarbeiterseitigen Kündigungsverhaltens auf und thematisiert die Ausgestaltung eines betrieblichen Retention Managements.	Nein
5.10	Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement: Arbeitsfähigkeit erhalten, Wissen sichern, Menschen begleiten.	Baier & Gruber (2021)	Buch	Das betriebliche Übergangsmanagement wird auf 5 Handlungsebenen thematisiert: Führungs- & Organisationskultur, Arbeitsgestaltung, Laufbahngestaltung, Wissenstransfer, sowie arbeitsbiografische Reflexion. Dabei relevant sind vor allem die Überlegungen und skizzierten Tools zum Wissenstransfer. Es wurden wenige Aspekte integriert, die über die bereits aufgearbeiteten Lehrbücher hinausgehen (z. B. individuelle Charakteristika von Pensionierungen).	Ja
5.11	Fluktuationsmanagement: Praxishandbuch für Personaler und Führungskräfte.	Rischke & Rischke (2021)	Buch	Das Buch zeigt die Bedeutung von Fluktuation für Unternehmen auf, stellt Werkzeuge zu deren Analyse vor und thematisiert praktische Interventionen. Über die Suchfunktion mittels der oben definierten Suchbegriffe konnten keine passenden Inhalte gefunden werden.	Nein
5.12	Organisationales Wissen und Fluktuation im Tourismus	Hillinger (2019)	Dissertation	Publikation nicht frei zugänglich.	Nein
5.13	Wissensmanagement und Wissenstransfer: Alles, was Sie immer schon über Wissen wissen wollten	Koerdt	Buch	Das Dossier beschäftigt sich mit generellen Inhalten zu Wissensmanagement, welche nicht über die bereits aufgearbeitete Literatur hinausgehen. Dies trifft auch für die Inhalte zu «Wissenstransfer» zu, mit Ausnahme zu Ausführungen zu Fragen und Interviewtechnik im Rahmen der Wissensbilanzierung.	Ja
5.14	Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen	Pircher (2014)	Buch	Publikation ähnlich den Lehrbüchern von Lehner, Pawlowsky oder Probst et al. Über die Suchfunktion wurden mittels der oben definierten Suchbegriffe keine über die Lehrbücher hinausgehenden Informationen identifiziert. Da kein konkreter Fokus auf das Phänomen der Personalabgänge erkennbar ist, kommt der Publikation eine untergeordnete Priorisierung zu.	Nein

5.15	Wenn Wissen in Pension geht: Fokus Schule: Wissenserhalt beim Generationenwechsel	Müller Blau (2009)	Buch	Die Publikation ist ausgerichtet auf Schulpraktiker:innen. Die Inhalte gehen nicht über die aufgearbeiteten Lehrbücher hinaus. Nach Angabe der Autorin die erste Publikation, die sich mit dem Wissensmanagement bei Personalabgängen im schweizerischen Bildungskontext auseinandersetzt.	Nein
Suche VI					
6.01	Strukturiertes Wissensmanagement bei DMT – Kontinuität im demografischen Wandel	Rehage (2014)	Buchkapitel	Das Kapitel stellt das Wissensmanagement bei Personalabgängen bei DMT vor. Hintergrund dazu ist die Alterung und zunehmende Abwanderung des Personals.	Ja
6.02	Demografischer Wandel als Herausforderung für das Organisationslernen	Grunow (2017)	Buchkapitel	Der Sammelband «Innovatives Regionalmanagement im demografischen Wandel» thematisiert den demografischen Wandel als Megatrend. Das identifizierte Buchkapitel behandelt demografische Veränderungen als Herausforderungen und Effekte für die organisationale Lernfähigkeit. Der Fokus auf die gewählten Modelle unter dem Blickwinkel des Regionalmanagements machen die Inhalte nur bedingt anschlussfähig an die Dissertation. Andere Buchkapitel wurden als weniger relevant in Bezug auf die Forschungsfragen angesehen.	Nein
6.03	Praxisbeispiel Pilkington: demografischer Wandel und innovatives Personalmanagement in der Oberpfalz	Götz (2016)	Buchkapitel	Das identifizierte Buchkapitel thematisiert die Herausforderungen für Pilkington bedingt durch (a) einen Rückgang des Anteils jüngerer Menschen an der regionalen Bevölkerungsstruktur und (b) bevorstehende Pensionierungen. Vorgestellt werden Projekte zur Personalgewinnung und Bindung der aktuell Beschäftigten. In den weiteren Kapiteln des Sammelbands konnten keine Bezüge zu den Forschungsfragen hergestellt werden.	Nein
6.04	Aktuelle HR-Trends: Managing Diversity, demographischer Wandel und Wissensmanagement	Krisor et al. (2013)	Buchkapitel	Im identifizierten Kapitel werden unter anderem Probleme des demographischen Wandels diskutiert. Personalabgänge und Wissensaustausch werden thematisiert. Die Inhalte ergänzen die bereits aufgearbeiteten Lehrbücher hinsichtlich *Enterprise Social Systems*. Das Lehrbuch «Human Resource Management» von Rowold (2013) hat wiederum weitgehend keinen Bezug zum Untersuchungsgegenstand.	Ja

6.05	Paarbeziehungen im Übergang in die Pensionierung	Kalbermatten & Valach (2020)	Buchkapitel	Der Beitrag thematisiert Forschungsprojekte über Paarbeziehungen im Übergang in die Pensionierung. Dabei war ein Bezug zu organisationalen Aspekten nicht ersichtlich, weshalb der Beitrag nicht weiter verfolgt wurde.	Nein
6.06	Strukturierter Transfer von Erfahrungswissen zur kontinuierliche Organisationsentwicklung: Methodik in Theorie und Praxis	Ackermann (2009)	Konferenzschrift: 5th Conference on Professional Knowledge Management	Keine über das Buch «Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen» von Ackermann et al. (2020) hinausgehenden Inhalte.	Nein
6.07	Wissensmanagement beim On- und Offboarding	Hiller (2023)	Zeitschriftenartikel: Wissensmanagement	Inkludiert aus Interesse, Review-Prozess der Zeitschrift aber unklar.	Nein
6.08	Transformationsbedarf in der öffentlichen Verwaltung - kompetenzorientiert den demografischen Wandel gestalten	Zimmerling et al. (2017)	Konferenzschrift: 9te Konferenz Professionelles Wissensmanagement	Der Beitrag basiert auf Ogonek et al. (2017). Im Beitrag wird ein Masterprojekt vorgestellt. Dabei wurden 5 vor der Pension stehende Personen interviewt, um daraus ihre Aufgaben, Rollen und Kompetenzen hinsichtlich Einsatzgestaltung und Benutzung der IT in der öffentlichen Verwaltung zu erheben (mit dem Ziel, infolge Pensionierung kritische, zu sichernde Kompetenzen zu identifizieren). Damit schlagen die Autor:innen eine Brücke zwischen Kompetenz- und Wissensmanagement. Über die bereits aufgearbeitete Literatur hinaus (insb. North, 2016, 2018) konnten keine wesentlichen Aspekte aufgenommen werden.	Nein
6.09	Wissensmanagement der zweiten Generation	Sauter & Scholz (2015)	Buchkapitel	Im Buch «Kompetenzorientiertes Wissensmanagement» argumentieren Sauter und Scholz, dass Wissensmanagement top-down in der Regel nicht funktioniert. Wissensmanagement vermöge nur Wettbewerbsvorteile zu schaffen, wenn es bottom-up in allen Arbeits- und Lernprozessen integriert ist. Die Publikation bietet eine Alternative zu den «klassischen» Lehrbüchern und lässt einen Bezug zu organisationalem Lernen erkennen. Allerdings fehlt es an einem direkten Bezug zu Personalabgängen.	Nein
6.10	Vom operativen Wissenstransfer zum strategischen Wissensmanagement - Erfahrungen aus der Praxis der	Dahrendorf & Schröder (2017)	Konferenzschrift: 9te Konferenz Professionelles Wissensmanagement	Der Praxisbeitrag zeichnet die Entwicklung der Einführung von Wissensmanagement in der hamburgischen Verwaltung über acht Jahre. Als Methoden des Wissensmanagements bei Altersabgängen werden derzeit erprobt: 1) Analyse der Altersabgänge, 2) begleiteter Wissenstransfer durch Personalentwicklung, sowie 3) Handlungsleitfäden zur Selbstbedienung	Nein

	Freien und Hansestadt Hamburg			bei nachrangig priorisierten Abgängen. Dabei werden die Führungskräfte als Erfolgsfaktor gesehen (Stichwort Kulturwandel). Die Ausführungen der Instrumente gehen nicht über die bereits aufgearbeitete Literatur hinaus (z. B. Ackermann et al.).	
6.11	Wissensmanagement bei der BMW AG	Langfermann & Fürstenau (2018)	Buchkapitel	Das Kapitel präsentiert zwei Studien zu Einflussfaktoren auf die Weitergabe von Erfahrungswissen, durchgeführt im BMW Werk Leipzig. Die Arbeit ist von Relevanz hinsichtlich Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements.	Ja
6.12	Wissensmanagement wirkungsvoll gestalten	Soremba (2020)	Zeitschriftenartikel: Innovative Verwaltung	Inkludiert aus Interesse, Review-Prozess der Zeitschrift aber nicht klar. Behandelt Rahmenfaktoren zur Ausgestaltung des Wissensmanagements. Konkreter Gedanken zum Umgang mit Personalabgängen fehlen.	Nein
6.13	Wissensmanagement in der Bundesverwaltung	Generelli (2020)	Zeitschriftenartikel: Informationswissenschaft: Theorie, Methode Und Praxis	Der Beitrag beleuchtet Tools des Wissensmanagements in einer Bundesverwaltungseinheit. Die Zeitschrift publiziert vordergründig als gut eingestufte Masterarbeiten und hat einen Review-Prozess, der aber nicht genau erklärt wird. Gleichwohl wird die Publikation aufgrund des Forschungskontextes berücksichtigt.	Ja
6.14	Wissen 4.0 – Wissensmanagement im digitalen Wandel	North & Maier (2018)	Zeitschriftenartikel: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik	Der Beitrag beschreibt die durch die Digitalisierung induzierten Veränderungen der wissensbasierten Wertschöpfung und entwickelt daraus Handlungsfelder für das Wissensmanagement. Es werden sieben Aufgaben des strategischen und operativen Wissensmanagements vorgestellt. Es besteht kein Bezug zu Personalabgängen, aber der Beitrag kontextualisiert die Bedeutung von Wissensmanagement, auch in Bezug auf organisationales Lernen.	Ja
6.15	Wissensmanagement für agile Organisationen	North (2018)	Buchkapitel	Es handelt sich um ein Kapitel im Buch «Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen» von Ackermann et al. (2020).	Duplikat
6.16	Wissensmanagement in KMU	Schiedermair et al. (2023)	Zeitschriftenartikel: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb	Der Artikel beschäftigt sich mit der Frage, wann jemand als Schlüsselperson gilt und somit Massnahmen zur Sicherung bzw. zum Transfer von Wissen angezeigt sind.	Ja
6.17	Altersmanagement in Südkorea und Deutschland	Lücke et al. (2013)	Buchkapitel	In den Beiträgen des Sammelbands «Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels» greifen Beiträge aus Perspektiven der Personalpolitik und des Personal- und Kompetenzmanagements die Bedeutung von Wissensmanagement bei Personalabgängen an unterschiedlichen	Nein

				Stellen auf, liefern aber keine Untersuchung dieses. Entsprechend gehen sie hinsichtlich des Forschungsinteresses und Untersuchungsgegenstandes nicht über die bereits aufgearbeitete Literatur hinaus.	
6.18	Wissensmanagement - Grundlagen und praktische Anwendung	Frey-Luxemburger (2014)	Buch	Über die Suchfunktion wurden mittels der definierten Suchbegriffe keine über die bereits bearbeiteten Wissensmanagement-Lehrbücher hinausgehenden Informationen identifiziert. Ferner ist der Bezug zu Personalabgängen schwammig.	Nein
6.19	Innovative Methoden und Instrumente des intergenerativen Wissenstransfers	Rimser (2017)	Buchkapitel	Im Kapitel wird thematisiert, was/wo erfolgskritisches Wissen in Unternehmen ist und mit welchen Methoden und Instrumente es gesichert werden kann. Der Beitrag diskutiert unterschiedliche Methoden und Rahmenbedingungen.	Ja
6.20	Wissenstransfer in altersgemischten Team: Das TANDEMWorkshopkonzept	Bittner & Leimeister (2016)	Buchkapitel	Im Buchkapitel wird ein Workshopprozessdesign zur Unterstützung des Austauschs zwischen Expert:innen und Noviz:innen vorgestellt. Dies erfolgt vor dem Hintergrund sich mit dem demografischen Wandel ändernden Mitarbeiterstrukturen. Andere Kapitel des Sammelbands wurden nicht berücksichtigt.	Ja
6.21	Gestaltung eines Behavior Change Support Systems für nachhaltige Wissensdokumentation	Merz (2020)	Konferenzschrift: 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik	Der Beitrag skizziert ein Forschungsprojekt zur Entwicklung eines Behavior Change Support Systems. Dessen Entwicklung soll dazu beitragen, dass Wissensmanagementsysteme zweckmässig und nachhaltig genutzt werden. Insbesondere soll ein Problembewusstsein geschaffen werden, sodass der Nutzen von Wissensdokumentation höher eingeschätzt wird. Es werden lediglich Ideen präsentiert, noch keine Ausgestaltung oder deren empirische Untersuchung.	Nein
6.22	Das Wissen der „Praxis-Älteren“ erhalten	Merz (2014)	Zeitschriftenartikel: MMW - Fortschritte der Medizin	Inkludiert aus Interesse, Review-Prozess der Zeitschrift aber nicht klar. Zudem scheinen die vorgestellten Instrumente nicht über die bereits aufgearbeitete Wissensmanagementliteratur hinauszugehen.	Nein
6.23	Kompetenzen erkennen, dokumentieren und bewahren für ein bedarfsgerechtes Wissensmanagement im demografischen Wandel	Ogonek et al. (2017)	Konferenzschrift: 9te Konferenz Professionelles Wissensmanagement	Der Beitrag bildet die Grundlage für Zimmerling et al. (2017). Es werden zwei Werkzeuge präsentiert: Rollensteckbriefe bilden notwendige Kompetenzen ab, während Kompetenzmatrizen den Rollen zugeordneten Kompetenzen in ihrem Niveau ausdifferenzieren. Mit den Instrumenten, welche sich auf IT-Kompetenzen beschränken, entsteht eine Brücke zwischen Kompetenz- und Wissensmanagement. Über die bereits	Nein

				aufgearbeitete Literatur hinaus (insb. North, 2016, 2018) konnten keine wesentlichen Aspekte aufgenommen werden.	
6.24	Wissensaustausch in Unternehmen: Wahrnehmung von Enterprise Social Software als Tool für den Austausch von sicherheitsrelevantem Wissen	Wilms et al.	Zeitschriftenartikel: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik	Der Beitrag beschäftigt sich mit dem Austausch von sicherheitsrelevantem Wissen über betriebliche Kommunikations- und Kollaborationssysteme. Über eine Nutzungsstudie bei einem IT-Dienstleister werden für die Bereitschaft zur Wissensteilung hinderliche Faktoren auf Seiten der Mitarbeitenden beleuchtet.	Ja
6.25	Transfer-Storys: Das verborgene Wissen heben	Erlach & Müller (2020)	Buchkapitel	Das Buch «Narrative Organisationen» beschreibt eine ganzheitlich-narrative Perspektive auf Unternehmen und damit verbundene Ansätze und Methoden. Das identifizierte Kapitel stellt mit «Transfer-Storys» sodann eine Massnahme vor, bei Personalwechseln nicht nur informationsnahes, sondern auch Erfahrungswissen handhabbar zu machen. Daneben wurden zwei weitere Kapitel mit Passung zum Untersuchungsgegenstand identifiziert.	Ja
Suche VII					
7.01	The Digitization of Living Encyclopedias: Knowledge Transfer in Retirements in Swiss Libraries	Schmid et al. (2012)	Zeitschriftenartikel: BuB Forum Bibliothek und Information	Die Autorinnen gehen der Frage nach, wie Bibliotheken mit dem Wissensverlust durch Pensionierungen umgehen. Dazu wurden Interviews geführt. Der Bezug der diskutierten Resultate zum Forschungskontext ist jedoch zu wenig eng.	Nein
7.02	Knowledge transfer and succession planning	Kreissl (2011)	Zeitungsartikel	Inkludiert zur Auffindung weiterer Literatur. Der Zeitungsartikel ist jedoch nicht peer-reviewed.	Nein
7.03	Use of Knowledge Management Strategies to Prevent Knowledge Loss in a Government Agency	Hlongwane & Molekwa (2023)	Konferenzschrift: European conference on knowledge management	Die Inhalte gehen nicht über die bereits aufgearbeitete Literatur hinaus.	Nein
7.04	Tacit knowledge: An examination of intergenerational knowledge transfer within an aerospace engineering community	McNichols (2008)	Dissertation	Präsentiert ein Modell zum Wissensmanagement bei Personalabgängen, das Methoden, Prozesse und Strategien beinhaltet, die von Luft- und Raumfahrtingenieuren als für ihr Tätigkeitsfeld bedeutend erachtet werden.	Ja

7.05	Knowledge transfer at Westminster Savings Credit Union	Irvine (2008)	Masterarbeit	Die Arbeit beschäftigt sich mit Anforderungen und Prozessen einer wirksamen Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen in einer Bank.	Ja
7.06	Preparing for the Boomer exodus: An exploration of knowledge transfer in a municipality	Cummings-White (2013)	Dissertation	Die Arbeit befasst sich mit dem Wissensmanagement bei Personalabgängen in einer Gemeinde. Über die bereits aufgearbeitete Literatur hinaus resultiert in Bezug auf den Forschungsgegenstand kein Informationsgewinn.	Nein
7.07	Knowledge management (KM) and the demographic cliff: A qualitative analysis of knowledge management as Baby Boomers exit the workforce	Power (2014)	Dissertation	Die Dissertation ist im Kontext des demografischen Wandels verfasst und beschäftigt sich u. a. mit der Frage, wie gut Unternehmen auf zukünftig zunehmende Personalabgänge vorbereitet sind. Vordergründig geht es jedoch um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Generationen.	Nein
7.08	Knowledge Management in High Risk Industries: Coping with Skills Drain	Fauquet-Alekhine (2020)	Buch	Fachbuch zu Wissensmanagement in High-Risk-Industrien mit Fokus auf das Problem des skills drain. Diesbezüglich werden zwei Modelle vorgestellt, die über die betrachteten Branchen hinaus Anwendung finden können.	Ja
7.09	Same bed, but different dreams? Comparing retired and incumbent police officers' perceptions of lost knowledge and transfer mechanisms	Hu (2010)	Zeitschriftenartikel: Crime, Law and Social Change	In der Studie wird analysiert, wie die Weitergabe von Wissen in der Polizei wahrgenommen wird, sowohl von pensionierten Beamten als auch jenen, die ihre Stelle übernommen haben. Der Artikel ist interessant, denn die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen geht nicht von Personen, sondern von der Identifikation von Wissensbeständen aus.	Ja
7.10	The great data dump: An exploratory case study of the transfer of tacit and "know-how" knowledge from a retiring workforce in a government agency	Sopko (2010)	Dissertation	Mit der Dissertation wird untersucht, mit welchen Massnahmen implizites Wissen von pensionierungsnahen Mitarbeitenden in einer staatlichen Organisation gesichert wird. Hinsichtlich der bereits aufgearbeiteten Literatur ergeben sich in Bezug auf den Forschungsgegenstand keine neuen Einsichten.	Nein
7.11	Transfer of knowledge of retirement workers in a higher education institution	Fossatti & Mozzato (2023)	Zeitschriftenartikel: Cadernos EBAPE.BR	Die Studie untersucht den Nutzen und die Bedeutung von Wissensmanagement bei Personalabgängen im Kontext des demografischen Wandels mit Blick auf Hochschulen.	Ja

7.12	Knowledge communities: towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer	Kuyken (2012)	Zeitschriftenartikel: VINE	Der Beitrag beschäftigt sich mit dem Konzept von «Generationen», für welche mit Blick auf das Wissensmanagement bei Personalabgängen eine alternative Perspektive (die «communities of knowledge») vorgeschlagen wird.	Ja
7.13	Developing knowledge protective capacity through retention practices in South African state-owned companies	Phaladi (2023)	Zeitschriftenartikel: South African Journal of Information Management	Es wird untersucht, inwiefern Massnahmen der Personalbindung zur Sicherung von Wissen beitragen – der Fokus liegt damit mehr auf der Ausgestaltung der Personalbindung als auf Wissensmanagement.	Nein
7.14	Knowledge transfer after retirement: the role of corporate alumni networks	Koc-Menard (2009)	Zeitschriftenartikel: Development and learning in organizations	Der Beitrag diskutiert Alumni-Netzwerke als Möglichkeit, Wissen auch nach der Pension zu bestehenden Mitarbeitenden zu transferieren bzw. intern zu sichern.	Ja
7.15	A review of knowledge retention frameworks for knowledge intensive organization	Safuan Bin Sulaiman et al. (2016)	Konferenzschrift: International Conference on Information Management and Technology	Die Arbeit diskutiert unterschiedliche «Knowledge Retention Frameworks» im Kontext der Wissensarbeit (insb. R&D). Die Einsichten (insb. (a) zu tiefe IT/Technologie-Unterstützung für die Phase der Wissenskartierung und (b) teils unterberücksichtigter People-Faktor) passen bedingt mit der bisher gearbeiteten Literatur überein, ergänzen diese jedoch nicht wesentlich.	Nein
7.16	A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organisations	Mazorodze & Buckley (2020)	Zeitschriftenartikel: South African Journal of Information Management	Die Forschenden arbeiten in wissensintensiven Organisationen eingesetzte Wissensmanagement-Instrumente auf und geben Empfehlung hinsichtlich deren Einsatz(szenarien) ab. Dies geht nicht über die bereits aufgearbeiteten Inhalte aus. Neu ist die Einschätzung der Wirksamkeit der Instrumente durch die von den Autor:innen befragten Organisationen.	Ja
7.17	Knowledge Transfer from Retiring Employees in Public Sector in Oman: Challenges and Issues	Thumiki & Magd (2021)	Zeitschriftenartikel: Global Business and Management Research	Die Studie untersucht die Einstellung von zu pensionierenden Mitarbeitenden zur Weitergabe ihres Wissens an andere Mitarbeitende und die dabei auftretenden Herausforderungen in Organisationen des öffentlichen Sektors in Oman. Da die Einstellungen zwar erhoben, aber nicht kontextualisiert werden (z. B. in Bezug auf Hürden/Potenziale), bietet die Studie keine über die bereits erarbeitete Literatur hinausgehenden Erkenntnisse.	Nein
7.18	Expertise transfer: A case study about knowledge retention at airbus	Weber et al. (2007)	Konferenzschrift: Proceedings of the 13th international conference on	Die Publikation thematisiert den bei Airbus entwickelten Ansatz «Expertise Transfer (ExTra)», der darauf abzielt, im Falle von Personalabgängen kritisches Erfahrungs- und Expertenwissen zu sichern. Inhaltlich ist dieser	Ja

			concurrent enterprising (ICE)	nahe an der bereits aufgearbeiteten Wissensstafette. Auch hier gibt es klar definierte Rollen.	
7.19	Generative Knowledge Interviewing: A method for knowledge transfer and talent management at the University of Michigan	Peet et al. (2010)	Zeitschriftenartikel: International journal of educational advancement	Im Beitrag zeigen die Forschenden, wie sie mit der Technik des GKI implizites Wissen von Personen erheben, dokumentieren und teilen (dann benannt als «Kernkompetenzen» der Person). Bei den Personen handelt es sich um Expertinnen im Bereich der universitären Spendenbeschaffung.	Ja
7.20	Generational Transfer and Retention of Knowledge: An Exploratory Case Study	Cox (2021)	Dissertation	Die Dissertation untersucht die Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen in einer US-Behörde. Wissensverlust durch Abgänge wird als substantielles Organisationsrisiko beschrieben. Interessant sind die Ausführungen zu informellen Weiterbildungsanlässen und Mentoring.	Ja
7.21	Creating a culture of knowledge transfer: "we'll never let you retire!"	Anderson (2014)	Buchkapitel	Im Kapitel werden die Herausforderungen und der Umgang mit der Pensionierung einer langjährigen Mitarbeiterin in einer Bibliothek beschrieben. Das Vorgehen ist sehr vergleichbar zu den bereits aufgearbeiteten Fallstudien, der Beitrag ist jedoch im Sinne einer Reflexion aus Sicht der Autorin verfasst. Die Inhalte gehen nicht über die bereits aufgearbeitete Literatur hinaus.	Nein
7.22	Knowledge Retention From Older and Retiring Workers: What Do We Know, and Where Do We Go From Here?	Burmeister & Deller (2016)	Zeitschriftenartikel: Work, aging and retirement	In diesem Artikel werden die Ergebnisse einer systematischen Literaturaufarbeitung (28 Publikationen im Zeitraum 2000-2015) zum Thema Wissenserhalt bei älteren und ausscheidenden Arbeitnehmenden. Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit referenzierten Publikationen sind in den abgeleiteten Suchresultaten gelistet.	Ja
7.23	Knowledge retention and age management – senior employees' experiences in a Swedish multinational company	Wikström et al. (2018)	Zeitschriftenartikel: Journal of knowledge management	In der Studie wird untersucht, wie leitende Angestellte in einer schwedischen Unternehmung das Wissensmanagement im Zusammenhang mit ihrer Pension erleben. Interessant ist, dass die Autor:innen einen expliziten Bezug zu Publikationen von Gherardi und Nicolini machen. Sie nutzen ein praxistheoretisches Wissensverständnis, indem sie zwischen «Knowledge» und «Knowing» unterscheiden.	Ja
7.24	Employees' Turnover, Knowledge Management and Human Recourse [sic]	Alshanbri et al. (2015)	Zeitschriftenartikel: International journal of social science and humanity	Der Artikel zeigt die Bedeutung klassischer HR-Aktivitäten (Personalgewinnung, Entwicklung, Leistungsmanagement und Vergütung) für das Wissensmanagement vor dem Hintergrund von Personalabgängen auf.	Ja

	Management: A Case of Nitaqat Program			Interessanter Hintergrund: In Saudi-Arabien waren die Themen Personalabgänge und Wissensmanagement um die Jahre der Publikation sehr aktuell, denn per 2011 wurde eine staatliche Initiative lanciert, um ausländische Arbeitende durch Inländer:innen zu ersetzen.	
7.25	Employee Turnover Impact in Organizational Knowledge Management: The Portuguese Real Estate Case	Fidalgo & Borges Gouveia (2012)	Zeitschriftenartikel: Journal of knowledge management, economics and information technology	Die Autor:innen untersuchen Auswirkungen von Mitarbeiterfluktuation in Bezug auf die Verfügbarkeit von organisationalem Wissen. Es wird ein konzeptionelles Modell vorgeschlagen, um diesbezüglich negative Effekte zu minimieren. Dieses ist auf einer abstrakten Ebene sehr nah an Nonaka/Takeuchi verfasst.	Ja
7.26	Preserving knowledge legacies: workforce aging, turnover and human resource issues in the US electric power industry	Ashworth (2006)	Zeitschriftenartikel: International journal of human resource management	Im Artikel geht es um eine Auseinandersetzung mit möglichen Auswirkungen von Pensionierungen auf die US-Stromwirtschaft. Auf Basis einer Executive-Befragung wird eine Forschungsagenda entwickelt. Interessant ist, dass der untersuchte Sektor zu diesem Zeitpunkt ein verglichen mit anderen Branchen höheres Durchschnittsalter aufweist. Dennoch keine weitere Berücksichtigung, da der Bezug zum Untersuchungsgegenstand zu abstrakt ist.	Nein
7.27	Knowledge Transfer Between Younger and Older Employees: A Temporal Social Comparison Model	Fasbender & Gerpott (2022)	Zeitschriftenartikel: Work, aging and retirement	Die Forschenden stellen Thesen auf, wie zeitliche soziale Vergleiche den Austausch zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden beeinflussen können. Sie gehen davon aus, dass negative soziale Vergleiche hindernd wirken.	Ja
7.28	Use of Knowledge Management Strategies to Prevent Knowledge Loss in a Government Agency	Hlongwane & Molekwa (2023)	Konferenzschrift: European Conference on Knowledge Management	Die Inhalte gehen nicht über die bereits aufgearbeitete Literatur hinaus.	Duplikat
7.29	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions - Part 1	Appelbaum et al. (2012)	Zeitschriftenartikel: Industrial and commercial training	Mit einer Fallstudie in einem nordamerikanischen Grossunternehmen soll untersucht werden, wie das Wissensmanagement bei Personalabgängen organisiert wird und wie vor der Pension stehende Mitarbeitende motiviert werden können, ihr Wissen zu teilen. Die Autor:innen finden u. a. heraus, dass ältere Mitarbeitende generell motiviert sind zu arbeiten und ihr Wissen weiterzugeben.	Ja
7.30	Transferring corporate knowledge via succession planning: analysis and solutions - Part 2	Appelbaum et al. (2012)	Zeitschriftenartikel: Industrial and commercial training		

7.31	Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study	Sumbal et al. (2017)	Zeitschriftenartikel: Journal of knowledge management	Die Autor:innen untersuchen, wie Unternehmen im Öl- und Gassektor das Wissensmanagement bei Personalabgängen ausgestalten. Dazu wurden halbstrukturierte Interviews geführt. Der betrachtete Sektor sei besonders stark vom demografischen Wandel betroffen. Allgemein fehle es an ganzheitlichen und konsistenten Programmen zur Wissenssicherung. Im Beitrag werden einzelne Initiativen vorgestellt, wie sie die Manager:innen der befragten Firmen beschrieben haben.	Ja
7.32	Mitigating risks of tacit knowledge loss in state-owned enterprises in South Africa through knowledge management practices	Phaladi & Ngulube (2022)	Zeitschriftenartikel: South African Journal of Information Management	Die Forschenden untersuchen die Ausgestaltung der Wissenssicherung in 9 staatlichen Organisationen in Südafrika. Sie zeigen auf, welche Massnahmen zur Wissenssicherung implementiert werden, ohne auf deren Funktionsweise einzugehen. Allgemein wird festgestellt, dass eine Mehrzahl der betrachteten Organisationen unzureichende Mechanismen zur Wissenssicherung implementiert haben.	Nein
7.33	Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study	Massingham (2018)	Zeitschriftenartikel: Journal of knowledge management	In einer Längsschnittstudie untersucht der Autor den Effekt von Wissensverlust in einer australischen Behörde. Es konnten diverse negative Effekte aufgezeigt werden, insb. eine tiefere Produktivität (etwa infolge langsamerer bzw. schlechterer Arbeitsleistungen, grösserer Unzufriedenheit oder höheren Lernkosten), Misstrauen von Stakeholdern, ein erhöhtes Risikopotenzial in den Arbeitstätigkeiten und eine Verringerung der organisationalen Wissensbasis, welche über den betrachteten Zeitraum nicht kompensiert werden konnte.	Ja
7.34	Generational knowledge transfer and retention strategies	Cox & Overbey (2023)	Zeitschriftenartikel: Development and learning in organizations	Klare Überschneidung zu den Inhalten von Cox (2021), wobei in diesem Beitrag mehr über Schlüsselpersonen und Planungsfaktoren gesprochen wird.	Ja
7.35	An evaluation of knowledge management tools: Part 2 – managing knowledge flows and enablers	Massingham (2014)	Zeitschriftenartikel: Journal of knowledge management	Im Beitrag werden unterschiedliche KM-Tools anhand ihres Einsatzes von 2008-2013 in einer australischen Bundesbehörde diskutiert. Gerade die Evaluation zu aus Sicht des Autors besonders gut/schlecht verwendbaren Instrumenten ist interessant, wie auch die Auseinandersetzung mit Implementierungsbarrieren.	Ja
7.36	Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations	Joe et al. (2013)	Zeitschriftenartikel: Journal of knowledge management	Bei der Publikation handelt es sich um eine Multiple-Case-Study zum Wissensmanagement bei Personalabgängen älterer Personen in 5 KMUs in Neuseeland. Der Beitrag ist in zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Erstens	Ja

				mit Blick auf die Auseinandersetzung mit von Personalabgängen betroffenem Wissen und zweitens hinsichtlich strategischer Ausrichtung des WM i. S. dass vor dem Einführen konkreter KM-Massnahmen zuerst eine Auseinandersetzung zu von Personalabgängen gefährdetem Wissen erfolgen muss.	
7.37	Intergenerational knowledge management in a cutting-edge Israeli industry: Visions and challenges	Kordova et al. (2022)	Zeitschriftenartikel: PloS one	In der Studie werden Faktoren untersucht, die die Entwicklung einer Organisationskultur beeinflussen, die unter anderem Wissensaustausch und OL fördern.	Ja
7.38	Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce	DeLong (2004)	Buch	Im Buch werden Strategien zur Wissenssicherung und Beispiele zu deren Umsetzung behandelt. Auch wenn die Inhalte teils überholt sein können (insb. in Bezug auf IT-Unterstützung), wird dieses Buch dennoch als relevant angesehen und auszugsweise in tiefer Priorität berücksichtigt.	Ja
7.39	Organizational knowledge retention and knowledge loss	Levallet & Chan (2019)	Zeitschriftenartikel: Journal of knowledge management	Die Autorinnen diskutieren die Bedeutung der Wissensdokumentation, welche für ein erfolgreiches WM bei Personalabgängen gezielt als geteilte Ressource verfügbar und auffindbar gemacht werden muss.	Ja
7.40	Strategies to enhance intergenerational learning and reducing knowledge loss	Bratianu & Leon (2015)	Zeitschriftenartikel: VINE	Im Beitrag wird intergenerationales Lernen als Strategie gegen Wissensverlust im Kontext von altersbedingten Personalabgängen diskutiert, insbesondere mit Fokus auf Universitäten. Interessant sind die Ausführungen zu altersgemischten Arbeitsteams.	Ja
7.41	Managing knowledge loss: a systematic literature review and future research directions	Daghfous et al. (2023)	Zeitschriftenartikel: Journal of enterprise information management	Beim Beitrag handelt es sich um eine systematische Literaturübersicht zu Wissensverlust. Der Beitrag ist insbesondere hinsichtlich den in der Literatur diskutierten Auswirkungen von Wissensverlust und den vorhandenen Strategien zu dessen Minderung von Bedeutung.	Ja
7.42	Will You Miss Me when I'm Gone? A Study of the Potential Loss of Company Knowledge and Expertise as Employees Retire	McQuade et al. (2007)	Zeitschriftenartikel: Journal of European industrial training	Die Studie beschäftigt sich mit dem von Personalabgängen betroffenen Wissen und stellt mögliche Instrumente vor, dieses zu erhalten. Aus der Durchsicht konnten keine wesentlichen, neuen Einsichten mit Blick auf das Forschungsinteresse gefunden werden.	Nein
7.43	Losing Staff: The Seven Stages of Loss and Recovery	Romaniuk (2014)	Zeitschriftenartikel: The Serials librarian	Bei der Publikation handelt es sich eher um einen Erfahrungsbericht über den Abgang zweier langjähriger Mitarbeitenden in einer Bibliothek.	Nein
7.44	Leveraging our critical acquisition knowledge: addressing	Kaplan (2008)	Zeitungsartikel	Inkludiert aus Interesse, Artikel aber nicht peer-reviewed.	Nein

	the challenges of workforce attrition and knowledge loss				
7.45	Coping with the Sudden Loss of an Indispensable Employee: An Exploratory Case Study	Starke et al. (2003)	Zeitschriftenartikel: The Journal of applied behavioral science	Die Arbeit basiert auf einer Längsschnittbefragung und untersucht, wie sich betriebliche Wissensflüsse beim Ausfall einer Schlüsselperson verändern. Entsprechend liegt der Fokus der Arbeit weniger auf der Ausgestaltung des Wissensmanagements. Interessant sind jedoch die Abwägungen hinsichtlich der Gefühlslage (potenziell) ausscheidender Personen.	Ja
7.46	Mitigating the loss of knowledge resulting from the attrition of younger generation employees	Hokanson et al. (2011)	Zeitschriftenartikel: International journal of business and public administration	Die Publikation untersucht Unterschiede in der Betriebszugehörigkeit unterschiedlicher Generationen und wie mögliche Wissensverluste durch Abgänge minimiert werden können. Datengrundlage sind Reports aus einer Organisation. WM wird als Instrument zur Wissenssicherung und Mitarbeiterbindung positioniert. Insofern konnten aus der Lektüre keine Erkenntnisse gewonnen werden, die über die bereits aufgearbeitete Literatur hinausgehen.	Nein
7.47	A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel	Jennex (2014)	Zeitschriftenartikel: VINE	Im Beitrag wird eine Methodik zur Bewertung des Risikos eines Wissensverlusts im Falle eines Personalabgangs vorgestellt. Dies ist mit Blick auf die strategische Rahmung des Wissensmanagements von Interesse.	Ja
7.48	Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss	Urbancová & Linhartová (2011)	Zeitschriftenartikel: Journal of competitiveness	Die Publikation diskutiert Faktoren, die Mitarbeitende zum Verlassen einer Organisation bewegen. Dabei wird Mitarbeiterfluktuation als Risiko für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen positioniert. Die thematische Passung ist damit eher tief, weshalb die Publikation nicht weiter berücksichtigt wird.	Nein
7.49	Employee turnover and maintaining knowledge continuity in large and small organisations	Linhartová & Urbancová (2011)	Zeitschriftenartikel: Central European Review of Economic Issues	Inkludiert aus Interesse, aber die Zeitschrift existiert nicht mehr und es wurden keine Informationen zum Review-Prozess gefunden.	Nein
7.50	Employee departure from organizations: Three empirical essays	Carnahan (2013)	Dissertation	Im dritten Essay untersucht der Autor, inwiefern die Erfahrung von direktvorgesetzten Führungskräften die Wirkung von Personalabgängen auf den Organisationserfolg beeinflusst. Anhand von NFL-Teams zeigt der Autor auf, dass die negativen Auswirkungen von Verletzungen von Schlüsselspielern (Quarterback) auf den Teamerfolg mit der Seniorität des Headcoachs steigen. Der Autor folgert, dass Stabilität an einer Stelle	Nein

				die Unsicherheiten an anderen Stellen vergrössern kann, was er auf Theorien der organisationalen Starrheit zurückführt. Für eine weitere Betrachtung der Arbeit ist der Untersuchungskontext zu andersartig.	
7.51	My Colleague Just Left! A Knowledge-based Perspective on Coworker Departures	Anderson & Haas (2020)	Buchkapitel	Der Beitrag beschäftigt sich mit den Effekten von Personalabgängen auf die zurückgebliebenen Mitarbeitenden, insbesondere auf deren Wissenszugänge und Arbeitsleistungen; Kollaborative Beziehungen, in denen Wissen geteilt und der Zugang zu Kontakten erleichtert wird, führen bei einem Abgang zu einem Verlust an Wissen und einer Leistungsverschlechterung. Konkurrenzbeziehungen, bei denen Wissen blockiert wird, können bei einem Abgang zu einer Verbesserung des Wissenszugangs und damit zu einer Leistungssteigerung führen. Beziehungspersistenz nach dem Abgang: Wenn die Beziehung nach dem Abgang aufrechterhalten wird, kann dies den Wissensverlust abmildern.	Ja
7.52	Sales Representative Departures and Customer Reassignment Strategies in Business-to-Business Markets	Shi et al. (2017)	Zeitschriftenartikel: Journal of marketing	Im Beitrag wird die Auswirkung von Personalabgängen im B2B-Verkaufskontext betrachtet. Die Autor:innen zeigen, dass Personalabgänge im von ihnen betrachteten Unternehmen zu Umsatzrückgängen führen, wobei die Zuordnung zu bestehenden Verkäufer:innen weniger starke Auswirkungen hat (insb. bei ähnlicher Branchen-/Portfolio-Erfahrung) als wenn neueingestellte Personen übernehmen.	Ja
7.53	Save That Thought: A Case Study of How Knowledge Is Transferred between Baby Boomers and Generation-X Aerospace Engineers	Bethune (2018)	Dissertation	In der Dissertation wird der intergenerationale Austausch von implizitem Wissen unter «Aerospace Engineers» im Kontext des demografischen Wandels untersucht. Ausgelegt als Fallstudie wird der Wissensaustausch als Prozess sowie unterstützende Faktoren untersucht.	Ja
7.54	Contextualizing the usefulness of knowledge received from retiring employees: leader behaviour and organisational culture	Biron et al. (2023)	Zeitschriftenartikel: Knowledge management research & practice	Mit dem Artikel werden Bedingungen diskutiert, unter welchen das WM bei Personalabgängen nach dem Austritt ausscheidender Personen für nachfolgende Personen tatsächlich nützlich ist. Insbesondere sei dies vom Führungsstil der vorgesetzten Person abhängig.	Ja
7.55	Training Novices: The Role of Human-AI Collaboration and Knowledge Transfer	Spitzer et al. (2022)	Konferenzbeitrag: 39th International Conference on Machine Learning	Die Forschenden präsentieren ein Framework zur Zusammenarbeit zwischen Menschen und KI-Anwendungen vor, um Expertenwissen zu bewahren und an «Anfänger:innen» zu vermitteln. Insgesamt wird argumentiert, dass KI-Systeme dabei helfen können, das Wissen ausscheidender	Nein

				Personen festzuhalten bzw. die Einarbeitung von Nachfolgepersonen unterstützen können. Das Framework ist noch in der Entwicklung und eine empirische Umsetzung/Prüfung steht aus.	
7.56	Knowledge Capture and the Retirement of the Director of Finance: Succession Planning in the San Mateo County Human Services Agency	Winship (2012)	Zeitschriftenartikel: Journal of evidence-based social work	Bei der Publikation handelt es sich um eine Fallstudie zur Pensionierung des CFO in einer Sozialbehörde. Die Autorin beschreibt die diesbezügliche Ausgestaltung des Wissensmanagements, wobei sich mit Blick auf die Vorgehensweise und eingesetzten Methoden keine über die bisherige Literaturaufarbeitung hinausgehende Erkenntnisse ergeben. Der Beitrag unterstreicht jedoch die (kontextspezifische) Wichtigkeit, das WM bei Personalabgängen langfristig auszurichten.	Ja
7.57	Typology of Critical knowledge to prevent it from loss the National Oil Company: A qualitative approach	Hosseinzadeh et al. (2023)	Zeitschriftenartikel: Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems	Die Studie liefert eine Typologie von sieben Wissensarten, die bei Personalabgängen in einer Ölgesellschaft relevant sind. Der Volltext ist nicht in englischer Sprache zugänglich.	Nein
7.58	Reimagining Tacit Knowledge Transfer in a Remote Work Era	Johnson Dolo (2023)	Dissertation	Die Dissertation adressiert WM im Kontext von Remote Work (COVID-Kontext), wobei diese als Risiko für einen verminderten Austausch von implizitem Wissen zwischen Mitarbeitenden erforscht wird. Interessant ist die Auseinandersetzung mit Massnahmen auf der Führungsebene, um eben diesen Austausch zu fördern.	Ja
7.59	Capturing, structuring and maintaining knowledge: a social software approach	Jackson (2010)	Zeitschriftenartikel: Industrial management & data systems	Im Beitrag wird eine Vorgehensweise beschrieben, um innerhalb von Organisationen mithilfe von Web 2.0 Technologien Wissen von Expert:innen zu erfassen und fortlaufend zu pflegen.	Ja
7.60	Motivational theory and knowledge sharing in the public service	Mosala-Bryant & Hoskins (2017)	Zeitschriftenartikel: South African journal of information management	In der Publikation werden motivationsfördernde Faktoren identifiziert, die den Wissensaustausch in CoP fördern. Eine wesentliche Aussage ist, dass die Mitglieder der betrachteten CoP eher intrinsisch als extrinsisch motiviert sind. CoP werden als strategische Plattformen positioniert, um Wissensteilung zu fördern.	Ja
7.61	Towards a Comprehensive Knowledge Continuity Management Framework	Bidian & Evans (2019)	Konferenzschrift: European Conference on Knowledge Management	Im Beitrag werden verschiedene Ablaufmodelle zur Ausgestaltung des Wissensmanagements bei Personalabgängen analysiert und in einem Framework zusammengefasst. Damit besteht ein direkter Bezug zum	Ja

				erarbeiteten Rahmenmodell. Diesbezüglich ist der Beitrag wertvoll, um die Relevanz des erarbeiteten Rahmenmodells besser zu begründen.	
7.62	The Impacts of Technical Employees' Departure on Historic Buildings Organizations' Performance	Tarhuni (2016)	Zeitschriftenartikel: Universal journal of management	In der Publikation werden die Auswirkungen des Abgangs technischer Mitarbeitender auf die Leistung der Organisationen beschrieben, die historische Gebäude in Tripolis erhalten sollen.	Ja
Suche VIII					
8.01	Organizational knowledge retention and knowledge loss	Levallet & Chan (2019)	Zeitschriftenartikel: Journal of knowledge management	Die Autorinnen diskutieren die Bedeutung der Wissensdokumentation, welche für ein erfolgreiches WM bei Personalabgängen gezielt als geteilte Ressource verfügbar und auffindbar gemacht werden muss.	Duplikat
8.02	Development of a Method to Retain Experiential Knowledge in Capital Projects Organizations	Caldas et al. (2014)	Zeitschriftenartikel: Journal of Management in Engineering	Kein Zugriff auf den Volltext.	Nein
8.03	Knowledge retention in national agricultural research organisations: the case of Uganda	Baguma (2016)	Dissertation	Mit der Dissertation wird ein Modell zum Wissenserhalt entwickelt, welches den gesamten Beschäftigungszyklus von Mitarbeitenden berücksichtigt. Es handelt sich um eine Fallstudie in einer Agrarforschungsorganisation in Uganda. Interessant ist vor allem die Klassifizierung von Methoden und damit die explizite Berücksichtigung langfristig orientierter Ansätze zum WM bei Personalabgängen. Auch ist der Beitrag hilfreich zur Strukturierung von WM-Rahmenbedingungen.	Ja
8.04	Knowledge is Walking Out the Door: Senior employees' experiences of knowledge retention	Eriksson & Karamehmedovic (2016)	Masterarbeit	Die Masterarbeit untersucht das WM bei Personalabgängen in einem schwedischen Industrieunternehmen, wobei ein Fokus darauf liegt, wie infolge Pensionierung ausscheidenden Mitarbeitenden dieses erleben. Aus der Durchsicht konnten keine Erkenntnisse gewonnen werden, die über die bisherige Literaturaufarbeitung hinausgehen.	Nein
8.05	Generational knowledge transfer and retention strategies	Cox & Overbey (2023)	Zeitschriftenartikel: Development and Learning in Organizations	Klare Überschneidung zu den Inhalten von Cox (2021), wobei in diesem Beitrag mehr über Schlüsselpersonen und Planungsfaktoren gesprochen wird.	Duplikat
8.06	Knowledge Transfer Between Younger and Older	Fasbender &	Zeitschriftenartikel: Work, aging and retirement	Die Forschenden stellen Thesen auf, wie zeitliche soziale Vergleiche den Austausch zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden beeinflussen	Duplikat

	Employees: A Temporal Social Comparison Model	Gerpott (2022)		können. Sie gehen davon aus, dass negative soziale Vergleiche hindernd wirken.	
8.07	Improving knowledge transfer processes to address skills and knowledge gaps between senior and junior staff in engineering projects	Zackarias et al. (2022)	Zeitschriftenartikel: South African Journal of Industrial Engineering	In der Publikation werden Faktoren diskutiert, die das Wissensmanagement bei Personalabgängen in «Engineering-Projekten» beeinflussen. Für unterschiedliche Barrieren werden Massnahmen beschrieben, um diese zu überwinden. Ferner werden unterschiedliche Methoden vorgestellt, mit welchem im betrachteten Unternehmen das WM bei Personalabgängen umgesetzt wird.	Ja
8.08	Applying Knowledge Continuity Management in non-profit organization (NPO)	Hendra (2016)	Konferenzschrift: International Conference on Information Management and Technology	Im Beitrag wird ein Rahmenmodell zum Wissensmanagement bei Personalabgängen vorgestellt, basierend auf einer Fallstudie in einer NPO. Das Modell ist angelehnt an das SECI-Modell. Im Beitrag wird das entwickelte Ablaufmodell nicht vollständig beschrieben, auch zur Wirksamkeit werden noch keine Aussagen gemacht.	Nein
8.09	Knowledge loss at Institute of Higher Learnings in Technologies in India	Bhattacharjee et al. (2015)	Konferenzschrift: IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management	Der Beitrag untersucht den Wissensverlust in technischen Hochschulinstitutionen in Indien. Es wird betrachtet, wie ein Wissensverlust entsteht und wie dies verhindert werden kann. Diesbezüglich werden unterschiedliche Rahmenbedingungen genannt, welche anschlussfähig an Kap. 2.2.6 sind, inhaltlich jedoch wenig ausgeführt/kontextualisiert werden. Insofern wurde die Publikation nicht weiter berücksichtigt bzw. explizit zitiert.	Nein
8.10	A Guided Tour of Baywork's Knowledge Transfer Toolkit	Curtis et al. (2018)	Zeitschriftenartikel: Journal AWWA	Im Beitrag wird ein «Knowledge Transfer Toolkit» vorgestellt, welches für Wasser- & Abwasserbetriebe entwickelt wurde, u. a. vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Es handelt sich nicht um einen Forschungsbeitrag.	Nein
8.11	A review of knowledge transfer tools in knowledge-intensive organisations	Mazorodze & Buckley (2020)	Zeitschriftenartikel: South African Journal of Information Management	Die Forschenden arbeiten in wissensintensiven Organisationen eingesetzte Wissensmanagement-Instrumente auf und geben Empfehlung hinsichtlich deren Einsatz(szenarien) ab. Dies geht nicht über die bereits aufgearbeiteten Inhalte aus. Neu ist die Einschätzung der Wirksamkeit der Instrumente durch die von den Autor:innen befragten Organisationen.	Duplikat
8.12	Tacit Knowledge Management in Engineering Industries: Systematic Literature Review and Development of a Conceptual Model	Jayaram & Bhatta (2023)	Zeitschriftenartikel: Journal of Information & Knowledge Management	Bei der Publikation handelt es sich um eine systematische Literaturaufarbeitung zum WM mit Fokus auf implizitem Wissen. Ziel ist es, die vorhandene Literatur in einem konzeptionellen Modell zu systematisieren. Der Beitrag ist von Interesse, da er zeigt, dass sich viele Publikationen auf das	Ja

				SECI-Modell (Nonaka & Takeuchi) stützen, und da Methoden und Erfolgsfaktoren vorgestellt werden.	
Aus den Suchen abgeleitete Literatur					
9.01	Der Erzähl-Workshop: Erfahrungen teilen	Erlach & Müller (2020)	Buchkapitel	Das Buch «Narrative Organisationen» beschreibt eine ganzheitlich-narrative Perspektive auf Unternehmen und damit verbundene Ansätze und Methoden. Die identifizierten Kapitel stellen mit «Transfer-Storys» und «Learning Histories» zwei Methoden zur Umsetzung des Wissensmanagements bei Personalabgängen vor (vgl. Resultat 6.25).	Ja
9.02	Learning Histories: Aus multiperspektivischem Erzählen lernen	Thier (2020)	Buchkapitel		Ja
9.03	Knowledge Sharing Barriers in Bulgarian Companies – an Empirical Study	Varamezov (2024)	Zeitschriftenartikel: Strategies for Policy in Science and Education	Die Publikation untersucht auf Basis einer empirischen Analyse, welche Barrieren den Wissensaustausch in bulgarischen Unternehmen behindern. Die stärksten Hemmnisse sind Zeitmangel, unangemessene/unterstützungsarme Organisationskultur und mangelndes Vertrauen.	Ja
9.04	Perceived dissimilarity and knowledge sharing with younger workers: the role of generativity striving and knowledge receiving from younger workers	Lu & Zhou (2024)	Zeitschriftenartikel: Work, Aging and Retirement	In der Studie wird erforscht, inwiefern sich die wahrgenommenen Differenzen (in Bezug auf Alter sowie andererseits Werten, Einstellung und Persönlichkeit) zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden auf die Weitergabe von Wissen auswirkt. Während Altersdifferenzen förderlich wirken können (generativity striving motivation), wirken die anderen Unterschiede hinderlich.	Ja
9.05	Intergenerational transfer of engineering expertise: knowledge continuity management in storm surge barrier engineering	Kamps et al. (2024)	Zeitschriftenartikel: Built Environment Project and Asset Management	Die Arbeit untersucht, wie bei niederländischen Sturmflutsperrwerken die Kontinuität von Ingenieurwissen über Generationen sichergestellt werden kann. Im Zentrum steht die Frage, warum trotz langjähriger Massnahmen (z. B. Dokumentation, Mentoring) die Weitergabe von Wissen nicht ausreichend gelingt. Betont wird u. a. die Möglichkeit zu wiederholtem, authentischem Anwenden mit Feedback, was bei seltenen, hochkritischen Aufgaben strukturell kaum gegeben ist – infolge der langlebigen Infrastruktur und selten auftretenden Problemen wird Wissen infolge langer «Nutzungslücken» verlernt.	Ja
9.06	From Top to Bottom: Investigating the Changing Role of Hierarchy in Enterprise Social Networks	Riemer et al. (2015)	Zeitschriftenartikel: Business & Information Systems Engineering	Der Artikel zeigt auf, dass der Einsatz von betrieblichen Kommunikations- und Kollaborationssystemen den Austausch unter Mitarbeitenden über Hierarchieebenen vereinfachen kann.	Ja

9.07	Knowledge Sharing Self-Efficacy, Motivation and Sense of Community as Predictors of Knowledge Receiving and Giving Behaviors	Ergün & Avci (2018)	Zeitschriftenartikel: Educational Technology & Society	Die Forschenden untersuchen, wie in Online-Lernumgebungen die Selbstwirksamkeitserwartungen, Motivation und Gemeinschaftssinn zur Bereitschaft beitragen, Wissen zu teilen und anzunehmen. Als stärkster Faktor werden die Selbstwirksamkeitserwartungen betont.	Ja
9.08	Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm	Szulanski (1996)	Zeitschriftenartikel: Strategic Management Journal	Der Beitrag beschäftigt sich mit der Anwendung von Best Practices, welche in anderen, internen Organisationseinheiten entwickelt wurden. Die Schwierigkeit, Wissen innerhalb des Unternehmens zu übertragen, wird als «internal stickiness» beschrieben. Mögliche Ursachen dieser Stickiness werden in vier Blöcke gebündelt: Wissensmerkmale, Quelle, Empfänger:in, sowie Kontext. Diese Resultate werden von Burmeister und Deller (2016) aufgegriffen.	Ja
9.09	Critical areas of knowledge loss when employees leave in the oil and gas industry	Sumbal et al. (2018)	Critical areas of knowledge loss when employees leave in the oil and gas industry	In der Arbeit wird untersucht, welche Wissensarten beim Weggang von Mitarbeitenden (besonders) gefährdet sind. Dies vor dem Hintergrund von Rotationssystemen in der Öl- und Gas-Branche.	Ja
9.10	Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis.	Park & Shaw (2013)	Zeitschriftenartikel: Journal of Applied Psychology	Die Meta-Analyse legt nahe, dass eine höhere Fluktuation im Mittel zu einer Verschlechterung organisationaler Leistungsindikatoren führt. Dies insbesondere bei freiwilliger Fluktuation und Downsizing. Der negative Zusammenhang ist stärker bei arbeitsbezogenen (z. B. Kundenzufriedenheit) als bei finanziellen Indikatoren.	Ja
9.11	Understanding and managing knowledge loss	Daghfous et al. (2013)	Zeitschriftenartikel: Journal of Knowledge Management	Ausgehend von einer Multiple-Case-Study wird untersucht, wodurch Wissensverlust entsteht, welche Leistungsfolgen er hat und welche Strategien dagegen eingesetzt werden können. In allen Cases waren Personalabgänge ein hauptsächlicher Faktor für Wissensverlust.	Ja
9.12	Perceived Organizational Status and Knowledge Sharing: The Moderating Role of Status Elevation Events	Wang (2025)	Zeitschriftenartikel: Journal of Innovation and Development	Es wird untersucht, ob und wie der wahrgenommene organisationsinterne Status (Perceived Organizational Status) Mitarbeitende dazu motiviert, Wissen zu teilen. Die zentrale Erkenntnis ist, dass Mitarbeitende, die sich von der Organisation als anerkannt, einflussreich und wertgeschätzt wahrnehmen, signifikant motivierter sind, Wissen zu teilen.	Ja

9.13	To share or hide under performance pressure: the role of supervisor support in shaping subordinate knowledge management behaviors	Xu et al. (2025)	Zeitschriftenarti-kel: Frontiers in Psychology	Die Studie untersucht, ob Leistungsdruck Mitarbeitende eher dazu bringt, Wissen zu teilen oder Wissen zu verbergen. Es zeigt sich, dass bei hoher wahrgenommener Führungskräfteunterstützung der Leistungsdruck eher fördernd auf die Wissensteilung wirkt, bei niedriger Unterstützung eher hemmend.	Ja
9.14	Knowledge Sharing at the Workplace: Challenges and Way Forward	Mohammad Yusoff et al. (2024)	Zeitschriftenartikel: International Journal of Innovation and Business Strategy	Es handelt sich um eine systematische Literaturaufarbeitung zu Wissensteilung am Arbeitsplatz. Untersucht werden vor allem Herausforderungen sowie Handlungsoptionen, um Wissensaustausch zu verbessern.	Ja
9.15	Breaking down barriers: exploring the impact of social capital on knowledge sharing and transfer in the workplace	Peng (2024)	Zeitschriftenartikel: Humanities and Social Sciences Communications	Die Arbeit untersucht den Einfluss von Sozialkapital (als relational i. S. v. Vertrauen, Normen sowie als strukturell i. S. v. Netzwerkdichte) auf unterschiedliche Aspekte (i. S. v. von Bausteinen) des Wissensmanagements. Betont wird u. a. die Bedeutung eines etablierten Wissensmanagement-Ablaufs. Ferner kann gezeigt werden, dass Sozialkapital sich positiv auf die individuelle Bereitschaft auswirkt, Wissen mit Arbeitskolleg:innen zu teilen (strukturelles Sozialkapital ist wichtig, sodass Wissen zirkulieren kann, während relationales für die Qualität des Austausches bedeutend ist).	Ja
9.16	Influenceof Trust on Knowledge Sharing: Empirical Evidence and Managerial Implications	Memon & Jonejo (2024)	Zeitschriftenartikel: Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies	Die Publikation beschäftigt sich mit dem Einfluss von Vertrauen auf die Wissensteilung in Organisationen. Es handelt sich um eine Aufarbeitung bestehender Forschungsarbeiten. Die Autor:innen argumentieren, dass Vertrauen nicht nur wichtig, sondern der zentrale Erfolgsfaktor zur Wissensteilung ist, da er Unsicherheitsgefühle (und damit wahrgenommene Risiken wie zum Beispiel Statusverlust, opportunistische Nutzung) reduziert.	Ja
9.17	The Impact of Paradoxical Leadership on Employee Knowledge-Sharing Behavior: The Role of Trust in the Leader and Employee Promotive Voice Behavior	Silva et al. (2024)	Zeitschriftenartikel: Administrative Sciences	Die Studie untersucht, wie das Ausbalancieren scheinbar widersprüchlicher Führungsanforderungen durch Führungskräfte das Wissenteilen deren Mitarbeitenden fördert. Damit verbunden wird u. a. untersucht, ob Vertrauen in die Führungskraft diesen Zusammenhang verstärkt oder abschwächt.	Ja

9.18	Tacit knowledge sharing in a Lebanese family business: the influence of organizational structure and tie strength	Awada & Haj Y-oussef (2025)	Zeitschriftenartikel: Journal of Family Business Management	Die Publikation untersucht in einem libanesischen Familienunternehmen, wie die Organisationsstruktur die Beziehungsbildung beeinflusst und wie sich dies auf das Teilen von implizitem Wissen innerhalb der Firma sowie über Unternehmensgrenzen hinweg auswirkt. Ähnlich wie bei Peng (2024) wird sowohl die Existenz als auch die Stärke von Beziehungen als entscheidend erachtet, und erneut wird der Aspekt des Vertrauens als wesentliches Kriterium thematisiert.	Ja
9.19	Transformational leadership and team communities of practice: overcoming knowledge sharing barriers Open Access	Matsuo (2025)	Zeitschriftenartikel: Journal of Knowledge Management	Die Arbeit untersucht, wie transformationale Führung sich auf die Schaffung und den Austausch von Wissen auswirkt. Die Autor:innen zeigen, dass ein positiver Zusammenhang besteht, der jedoch indirekt über die Wahrnehmung des Arbeitsteams als eine CoP wirkt.	Ja
9.20	The influences of internal work locus of control on knowledge loss and organizational performance: role of job rotation in Chinese construction firms	Nyallu et al. (2025)	Zeitschriftenartikel: Engineering, Construction and Architectural Management	Die Studie untersucht im Kontext eines chinesischen Bauunternehmens mit einem Personalrotationssystem u. a., wie die Überzeugung, Arbeitsergebnisse selbst beeinflussen zu können, sich auf Wissensverlust auswirkt. Die Autor:innen berichten über einen negativen Zusammenhang. Damit einher gehen Hinweise zur Ausgestaltung von Rotationssystemen.	Ja
9.21	An Analysis of the Generational Succession Procedures for Retaining Organizational Knowledge in Companies Within the Basque Autonomous Community (Spain)	Igoa-Iraola et al. (2025)	Zeitschriftenartikel: Administrative Sciences	In der Publikation wird analysiert, wie Unternehmen im Baskenland Wissen bei Personalabgängen sichern. Es zeigt sich insgesamt eine Lücke zwischen der dem Thema zugeschriebenen Relevanz und den vorhandenen Strategien und Massnahmen. In der Mehrheit der betrachteten Unternehmen liegen die Übergabephasen unter einem Jahr. Damit verbunden wird das Thema eher «bei Bedarf» als «routinemässig» angegangen.	Ja
9.22	The impact of corporate memory loss	Lahaie (2005)	Zeitschriftenartikel: Leadership in Health Services	Based on a description of the key tasks and competences of senior executives, the impact of corporate memory loss was investigated. For example, mentoring and succession planning were identified as effective mechanisms to preserve knowledge. (Burmeister & Deller, 2016, S. 89) In der Arbeit aufgenommen als Sekundärquelle (Original nicht eingesehen), zitiert nach Burmeister und Deller (2016).	Sekundärquelle
9.23	Qualified ageing workers in the knowledge management	Ebrahimi et al. (2008)	Zeitschriftenartikel: Journal of Knowledge Management	The authors argued that companies need to evaluate their managerial style, their knowledge strategy, their information management systems and knowledge transfer processes, their places of socialization, their	Sekundärquelle

	process of high-tech businesses			relational and communicational know-how, and the activation of organizational and HR networks in order to facilitate intergenerational aspects of knowledge management. (Burmeister & Deller, 2016, S. 90) In der Arbeit aufgenommen als Sekundärquelle (Original nicht eingesehen), zitiert nach Burmeister und Deller (2016).	
9.24	Organizational memory and empowerment	Dunham & Burt (2011)	Zeitschriftenartiekl: Journal of Knowledge Management	The authors developed an organizational memory empowerment model, and investigated the antecedents and consequences of organizational memory. They found that people go to older and retiring workers for knowledge sharing due to positive age stereotypes. In addition, being recognized as repositories of organizational memory can have positive outcomes for older and retiring workers' psychological empowerment, organizational regard and recognition, sense of worth, and self-esteem. (Burmeister & Deller, 2016, S. 91) In der Arbeit aufgenommen als Sekundärquelle (Original nicht eingesehen), zitiert nach Burmeister und Deller (2016).	Sekundärquelle
9.25	Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention	Martins & Meyer (2012)	Zeitschriftenartiekl: Journal of Knowledge Management	The authors aimed to identify and explore organizational and behavioral factors that influence knowledge retention in organizations and introduced a theoretical model. The model compromises external forces of change, the influence of who carries what type of knowledge, and behavioral factors on the individual, group, and organizational level. (Burmeister & Deller, 2016, S. 92) In der Arbeit aufgenommen als Sekundärquelle (Original nicht eingesehen), zitiert nach Burmeister und Deller (2016).	Sekundärquelle

Anhang 2: Beteiligung und Zeitverlauf der Datenerhebung

Vorliegender Anhang enthält weiterführende Informationen zu den an der Datenerhebung beteiligten Personen sowie zum Zeitverlauf der Datenerhebung.

Tabelle 5 gibt Auskunft über im Rahmen des Shadowings von Handlungsvollzügen beschatteten Personen, von welchen für die Erstellung der Dissertation wesentliche Aussagen übernommen wurden[67]. Von besonderer Bedeutung sind «Arne» und «Carl», welche ihre Stellen verlassen und an «Bill» bzw. «Dirk» übergeben haben. Die Rollen «Vorgesetzte:r» und «Mitarbeiter:in» bezeichnen ein Hierarchieverhältnis in einer Linienorganisation.

Tabelle 5: Übersicht über bei Shadowings wiederkehrend angetroffene Personen

	Rolle	*Geschlecht*	*Alter*	*Dienstjahre*	*MG**
Shadowing 1, «Arne»	Verantwortlicher Personalmarketing	Männlich	60–64 Jahre	35–39 Jahre	A
Shadowing 2, «Bill»	Nachfolger von «Arne»	Männlich	55–59 Jahre	35–39 Jahre	A
Shadowing 3, «Carl»	Verantwortlicher Personalselektion	Männlich	55–59 Jahre	25–29 Jahre	A
Shadowing 4, «Dirk»	Nachfolger von «Carl»	Männlich	55–59 Jahre	35–39 Jahre	A
Shadowing 5, «Ella»	Mitarbeiterin von «Carl»	Weiblich	25–29 Jahre	10–14 Jahre	B
Shadowing 6, «Finn»	Mitarbeiter von «Arne»	Männlich	40–44 Jahre	1–4 Jahre	B
Shadowing 7, «Gerd»	Mitarbeiter von «Arne»	Männlich	30–34 Jahre	5–9 Jahre	B
Shadowing 8, «Hedi»	Vorgesetzte von «Arne»	Weiblich	40–44 Jahre	10–14 Jahre	B
Shadowing 10, «Jano»	Vorgesetzter von Finn und Gerd	Männlich	50–55 Jahre	10–14 Jahre	B
Shadowing 11, «Kuno»	Vorgesetzter von Carl	Männlich	50–55 Jahre	20–24 Jahre	A

**Mitarbeitendengruppe (A Mitarbeitende mit Monopolberuf; B Mitarbeitende in nicht-Monopolberufen)*

Tabelle 6 und 7 enthalten Informationen zu den im Rahmen von Interviews befragten Personen. Ebenfalls ersichtlich ist die Interviewdauer, die sich auf die Laufzeit der Audioaufnahmen bezieht und damit die Einleitung (kurze Vorstellung, Durchsicht

[67] Dargestellt sind Personen, die im Rahmen der Shadowings wiederholt angetroffen wurden und in verschiedenen der dargelegten Episoden eine Rolle spielen. Personen mit rein punktuellem Kontakt werden in den betroffenen Episoden mit ihrer Funktion bezeichnet (z. B. «Kandidat») und nicht mit fiktivem Namen adressiert. Sämtliche Namen sind anonymisiert.

Einverständniserklärung und Erklärung des Forschungskontextes) sowie die Verabschiedung ausklammert. Tabelle 6 bezieht sich auf ITTD, Tabelle 7 auf halbstrukturierte Interviews mit Fach- und Führungspersonen. Tabelle 8 gibt Auskunft über die an den drei Erzählworkshops beteiligten Personen, die mit E1 für den ersten, E2 für den zweiten und E3 für den dritten Workshop gekennzeichnet sind. Die Workshops erstreckten sich jeweils über ungefähr einen halben Tag (ca. 3–4 Stunden).

Zusammenfassend stellt Abbildung 18 den Ablauf der Feldarbeit auf einer Zeitleiste dar, die sich über ein Jahr erstreckt. Die Shadowings beziehen sich einerseits auf die Beschattung von Handlungsvollzügen des Wissensmanagements. Soweit trennbar umfassen Shadowing 1 und 2 zudem die Beschattung von Handlungsvollzügen im Kontext des Personalmarketings, Shadowing 3 und 4 jene im Kontext der Personalselektion. Vereinzelt fanden in einer Woche mehrere Erhebungen derselben Art statt (z. B. zwei ITTD in Kalenderwoche 48), was aus der Grafik nicht ersichtlich wird. Mit «V» gekennzeichnete Felder bezeichnen eine Vorbesprechung, mit «N» gekennzeichnete Felder eine Nachbesprechung hinsichtlich der zu erhebenden bzw. erhobenen Daten.

Tabelle 6: Übersicht über interviewte Personen und Interviewdauer (ITTD)

	Interviewdauer	*Geschlecht*	*Alter*	*Dienstjahre*	*MG*
ITTD 0[68]	120 Minuten	Männlich	50–55 Jahre	20–24 Jahre	A
ITTD 1	100 Minuten	Männlich	60–64 Jahre	35–39 Jahre	A
ITTD 2	70 Minuten	Männlich	55–60 Jahre	25–29 Jahre	A
ITTD 3	60 Minuten	Männlich	50–55 Jahre	20–24 Jahre	A
ITTD 4	60 Minuten	Männlich	50–55 Jahre	20–24 Jahre	A
ITTD 5	90 Minuten	Männlich	50–55 Jahre	20–24 Jahre	A
ITTD 6	80 Minuten	Männlich	50–55 Jahre	20–24 Jahre	A
ITTD 7	80 Minuten	Männlich	45–49 Jahre	15–19 Jahre	A

Tabelle 7: Übersicht über interviewte Personen und Interviewdauer (Fach- & Führungskräfte)

	Interviewdauer	*Geschlecht*	*Alter*	*Dienstjahre*	*MG*
Fachperson 1	40 Minuten	Männlich	60–64 Jahre	35–39 Jahre	A
Fachperson 2	60 Minuten	Weiblich	30–34 Jahre	5–9 Jahre	B
Fachperson 3	60 Minuten	Männlich	60–64 Jahre	10–14 Jahre	B
Fachperson 4	45 Minuten	Weiblich	30–34 Jahre	1–4 Jahre	B
Fachperson 5	45 Minuten	Weiblich	40–44 Jahre	10–14 Jahre	B
Fachperson 6	40 Minuten	Männlich	30–34 Jahre	10–14 Jahre	B

[68] Das als ITTD 0 bezeichnete Interview diente als Testdurchlauf. Es wurde auf Basis einer vereinfachten Erzählaufforderung mit einer dem Autor bekannten Person durchgeführt. Die interviewte Person wurde gebeten, den Autor über eine von ihr kürzlich durchgeführte Funktionsübergabe zu instruieren. Dies ermöglichte einen Zugang zu verwendeten Artefakten, rückte jedoch den instruktionalen Charakter in den Hintergrund, weshalb das Format in den kommenden Durchführungen angepasst wurde. Das Interview wurde nicht audiobasiert aufgezeichnet, sondern während der Durchführung fortlaufend protokolliert und nachträglich in Form eines Gedankenprotokolls festgehalten.

Fachperson 7	30 Minuten	Weiblich	40–44 Jahre	1–4 Jahre	B
Fachperson 8	50 Minuten	Männlich	55–59 Jahre	30–34 Jahre	B
Fachperson 9	40 Minuten	Männlich	40–44 Jahre	10–14 Jahre	B
Fachperson 10	60 Minuten	Männlich	40–44 Jahre	20–24 Jahre	B

Tabelle 8: Übersicht über Workshop-Teilnehmende

	Rolle	*Geschlecht*	*Alter*	*Dienstjahre*	*MG*
Workshop E1.1	Teamleiter, Pensionierung	Männlich	60–64 Jahre	30–34 Jahre	B
Workshop E1.2	Teammitglied, Nachfolger	Männlich	45–49 Jahre	15–19 Jahre	B
Workshop E1.3	Teammitglied	Männlich	45–49 Jahre	25–29 Jahre	B
Workshop E1.4	Teammitglied	Männlich	30–34 Jahre	10–14 Jahre	B
Workshop E1.5	Teammitglied	Männlich	30–34 Jahre	10–14 Jahre	B
Workshop E2.1	Teammitglied, Pensionierung	Weiblich	60–64 Jahre	20–24 Jahre	B
Workshop E2.2	Teamleiterin	Weiblich	30–34 Jahre	0–4 Jahre	B
Workshop E2.3	Teammitglied	Männlich	40–44 Jahre	10–14 Jahre	B
Workshop E2.4	Teammitglied	Männlich	30–34 Jahre	0–4 Jahre	B
Workshop E3.1	HR-Fachperson	Weiblich	35–39 Jahre	10–14 Jahre	B
Workshop E3.2	HR-Fachperson	Weiblich	30–34 Jahre	5–9 Jahre	B
Workshop E3.3	HR-Fachperson	Weiblich	15–19 Jahre	0–4 Jahre	B
Workshop E3.4	HR-Fachperson	Weiblich	25–29 Jahre	0–4 Jahre	B
Workshop E3.5	Teammitglied	Männlich	40–44 Jahre	15–19 Jahre	A

	2024																								
	April				Mai					Juni				Juli				August					September			
	KW14	KW15	KW16	KW17	KW18	KW19	KW20	KW21	KW22	KW23	KW24	KW25	KW26	KW27	KW28	KW29	KW30	KW31	KW32	KW33	KW34	KW35	KW36	KW37	KW38	KW39
Shadowing 1		V																							
Shadowing 2																									
Shadowing 3		V																							
Shadowing 4																									
Interview TTD																									
Interview FP																									
Workshop																V									
Austausch FP																									

	2024													2025											
	Oktober				November					Dezember				Januar				Februar					März			
	KW40	KW41	KW42	KW43	KW44	KW45	KW46	KW47	KW48	KW49	KW50	KW51	KW52	KW1	KW2	KW3	KW4	KW5	KW6	KW7	KW8	KW9	KW10	KW11	KW12	KW13	KW14
Shadowing 1											N					N										
Shadowing 2																										
Shadowing 3															N			N								
Shadowing 4																N										
Interview TTD																										
Interview FP																										
Workshop																V				V						
Austausch FP																										

Legende: V = Vorbereitungsgespräche, N = (halbstrukturierte) Reflexionsgespräche

Abbildung 18: Zeitlicher Ablauf der Feldarbeit

Anhang 3: Interviewleitfäden

Nachfolgend sind die zur Durchführung von Interviews verwendeten Leitfäden dargestellt. Der Anhang enthält sowohl die Leitfragen der *Interviews to the Double* (Kapitel 4.3.3) als auch jene der Interviews mit Fach- und Führungspersonen (Kapitel 4.3.4). Ferner festgehalten sind die Gedanken bzw. der Ablauf zur Einleitung und zum Abschluss von Interviews.

Einleitung

Durchsicht Einverständniserklärung.

Kurze Vorstellung von Marco und Erklärung des Forschungskontextes, mit Schärfung der betrachteten Problemstellung (Personalabgänge infolge demografischer Wandel) und Eingrenzung des Begriffs «Personalabgang». Start der Aufnahme.

Vorstellung Interviewpartner:in, gegebenenfalls mit Nachfragen wie:

- Was sind Ihre hauptsächlichen Tätigkeiten als [Funktion]?
- Wie lange sind Sie bereits in dieser Funktion tätig?
- Welche Funktionen hatten Sie zuvor inne (i. S. «Karriereverlauf»)?

Hauptteil für Interviews mit Fach- & Führungspersonen

Fachliche Fragen

- Die [Verwaltungseinheit] wird sich in den nächsten Jahren mit der Pensionierung einer grossen Anzahl von Mitarbeitenden konfrontiert sehen. Was löst dies in Ihnen aus?[69]
- Wissensmanagement und Personalabgänge im Fachbereich
    - Welche Herausforderungen ergeben sich mit der «Pensionierungswelle» für Ihren Fachbereich?
    - Inwiefern beschäftigt sich Ihr Fachbereich mit dem Thema «Wissensmanagement bei Personalabgängen»? (falls nicht vorhin erwähnt).
    - Inwiefern beschäftigen sich andere Fachbereiche mit dem Thema «Wissensmanagement bei Personalabgängen»?

[69]Abhängig von der Antwort auf die Einstiegsfrage wird soweit möglich ad hoc entschieden, mit welchem Frageblock weiterverfahren wird. Spricht die Person eher über Auswirkungen auf ihre persönlichen Arbeitstätigkeiten, werden anknüpfend Fragen aus dem Block «Wissensmanagement im Fachbereich» gestellt. Spricht die Person eher über «Schwächen» der Organisation in Bezug auf das Wissensmanagement, werden Fragen zu den Rahmenbedingungen gestellt. Spricht die Person letztlich eher strategische oder konzeptionelle Aspekte an, werden Fragen aus dem Block «Bedeutung von Wissensmanagement» als Anknüpfung verwendet. Danach werden die weiteren Frageblöcke, je nach verfügbarer Zeit, inhaltlich anknüpfend und auszugsweise bearbeitet. Je nach Organisationseinheit und Hierarchieebene wurden zusätzliche Fragen zu internen, in der Regel strategischen, Aspekten integriert.

        - Was ist das Rollenverständnis der beteiligten Fachbereiche hinsichtlich der angesprochenen Involvierung?
- Rahmenbedingungen von Wissensmanagement bei Personalabgängen in der Verwaltungseinheit.
    - In der SWOT-Analyse im Rahmen der Personalstrategie wird eine «alternde Erwerbsbevölkerung» als Risiko und gleichzeitig «Wissenstransfer» als Schwäche identifiziert.
        - Wieso wird «Wissenstransfer» und «Erfahrungsaustausch» als Schwäche gesehen?
        - Welche Massnahmen wurden bisher getroffen, um das Ziel zu erreichen, den «Wissensaustausch zu ermöglichen und zu fördern»?
        - Welche Erfahrungen wurden diesbezüglich gemacht?
    - Inwiefern sehen sich von Pensionierungen betroffene Mitarbeitende mit Vorgaben/Richtlinien hinsichtlich des Transfers von Wissen konfrontiert?
    - Inwiefern stehen Ihnen Hilfestellungen zur Verfügung?
    - Welche Rolle spielen Führungskräfte in Bezug auf den Wissenstransfer bei Pensionierung?
    - Inwiefern verfügen Mitarbeitende über die notwendigen Kompetenzen, Wissenstransfer erfolgreich sicherzustellen?
    - Inwiefern herrscht eine Kultur vor, die das «Transferieren» von Wissen zulässt bzw. fördert?
        - Gibt es Spannungsfelder zwischen bestimmten Mitarbeitergruppen?
        - Inwiefern wird Mitarbeitenden verdeutlicht, dass ihr Wissen und dessen Transfer von Bedeutung ist?
    - Wie wird mit Abgängen ohne Nachfolgelösung umgegangen? (i. S. dass die Stelle für mehrere Monate unbesetzt bleibt, bevor jemand übernimmt)
    - Welche Rolle spielt das Rotationssystem der [Mitarbeitergruppe A] für den Wissenstransfer?
        - Oft hört man «mit einem neuen Chef ändert sich alles» - was steckt dahinter?
        - Was bedeuten regelmässige Wechsel für Arbeitsteams bzw. Mitarbeitende, welche den Arbeitsort nicht wechseln?
    - Inwiefern ist die Weiterentwicklung von Wissen ein Thema bei der Laufbahngestaltung? Was wird spezifisch bei der letzten Rotation beachtet?
- Bedeutung von Wissensmanagement im Kontext von Personalabgängen in der Verwaltungseinheit
    - Wissensverständnis
        - Wenn Personen eine Stelle wechseln oder pensioniert werden: Was ist wichtiges Wissen, das es zu «transferieren» gilt?
        - Welches Wissen ist in Gefahr, wenn eine (grössere) Gruppe von Mitarbeitenden infolge Pensionierung die Organisation verlässt?
        - Gibt es in Ihrem Fachbereich oder innerhalb der Organisation eine Auseinandersetzung darüber?

- Inwiefern gibt es Bemühungen, das Wissen von Mitarbeitenden bei Pensionierung bzw. Funktionswechsel systematisch zu erfassen und/oder organisational nutzbar zu machen?
- Inwiefern gibt es, losgelöst vom Anlass eines Personalabgangs (Pension, Rotation) Bemühungen, das Wissen von Mitarbeitenden zu erfassen und/oder organisational nutzbar zu machen?
- Inwiefern ist Wissenstransfer erstrebenswert? Wann ist er es nicht?

- Rückblick: Wo sehen Sie Stärken und wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten in der Handhabung von «Wissenstransfers» bei Personalabgängen?

Spezifische Fragen an Führungskräfte (insb. bei persönlicher Betroffenheit)[70]

- Einsteigend möchte ich gerne über Ihre Gefühlslage und Prioritäten hinsichtlich des Funktionswechsels bzw. der Pensionierung von [Person X] sprechen.
  - Person X wird per Y seine Funktion wechseln bzw. in Pension gehen. Welche Bedeutung hat dies für Sie?
  - Wie erleben Sie den laufenden Übergabeprozess?
  - Was ist Ihnen wichtig, wenn Direktunterstellte von Ihnen ihre Funktion wechseln oder pensioniert werden?
    - Welches Wissen muss sich Person Y im Rahmen der Stellenübernahme aneignen? (abstrakte Beschreibung oder Themengebiete)
    - Welches Wissen geht mit dem Funktionswechsel bzw. der Pension von Person X verloren?
- Als nächstes möchte ich gerne über Ihre Rolle hinsichtlich des Funktionswechsels bzw. der Pensionierung der unterstellten Mitarbeitenden sprechen.
  - Was ist Ihr Verständnis der Rolle als Vorgesetzte(r) hinsichtlich des laufenden Funktionswechsels bzw. der laufenden Pensionierung?
  - Wie äussert sich dieses Verständnis im Übergabeprozess?
  - Welche anderen Personen berücksichtigen Sie bzw. beziehen Sie im Rahmen der laufenden Übergabe mit ein? (z. B. andere MA des Teams oder HR-Fachpersonen)
  - Welche Vorgaben machen Sie den beteiligten Personen? Wie kontrollieren Sie es?
  - Inwiefern nutzen Sie den Personalabgang, um Veränderungen umzusetzen?
  - Inwiefern evaluieren Sie den Übergabeprozess und ziehen Konsequenzen für zukünftige Wechsel?
  - Wie gestalten Sie die Beziehung zur Nachfolgeperson?
- Dann möchte ich gerne über Herausforderungen und Rahmenbedingungen des «Wissenstransfers» hinsichtlich des Funktionswechsels bzw. der Pensionierung sprechen.
  - Inwiefern sehen Sie sich hinsichtlich des laufenden Funktionswechsels bzw. der laufenden Pensionierung mit internen Vorgaben/Richtlinien konfrontiert?

[70] Bei Führungspersonen mit in Pension gehenden Mitarbeitenden startet der Hauptteil des Interviews mit diesen Leitfragen.

- Inwiefern erhalten Sie Hilfestellungen oder könnten diese in Anspruch nehmen?
- Welche Herausforderungen nehmen Sie in Bezug auf den laufenden Funktionswechsel bzw. die laufende Pensionierung wahr?

Falls nicht bereits erfolgt werden anknüpfend, je nach Zeitverhältnissen, ausgewählte Fragen aus dem Hauptteil «fachliche Fragen» gestellt – soweit sinnvoll bezogen auf den betrachteten Personalabgang.

Hauptteil für *Interviews to the Double*

Für den Hauptteil des Gesprächs bitte ich Sie, sich in folgende fiktive Situation zu versetzen:

Vor einigen Tagen wurden Sie kurzfristig für einen geheimen Einsatz im Ausland aufgeboten. Dafür verlassen Sie die Schweiz bereits nächste Woche, auf unbestimmte Zeit. Während dem Einsatz gibt es keine Möglichkeiten, mit Ihren hiesigen Kontakten in Verbindung zu sein. Funkstille. Von Ihrem Einsatz darf niemand erfahren, auch nicht Ihre Arbeitskolleg:innen. Um unentdeckt zu bleiben, haben Sie mich als Ihren Doppelgänger engagiert. Ich sehe aus wie Sie, habe die gleiche Stimme wie Sie und bin gekleidet wie Sie – äusserlich sind wir zwei nicht zu unterscheiden. In den letzten Tagen haben Sie mir erklärt, wie ich Ihre Arbeit zu erledigen habe, wie ich mich zu verhalten habe, sodass niemand merkt, dass ich (und nicht Sie) in Ihrem Büro arbeite.

Heute findet das letzte Gespräch zwischen uns statt. Das einzige noch verbleibende Thema ist der Funktionswechsel, denn in ca. 6 Monaten müssten Sie intern eine neue [Stelle] antreten. Die Nachfolgeperson ist noch nicht bekannt, kommt aber nicht intern aus Ihrer Organisationseinheit.

Ihre Aufgabe ist es nun, mich so zu instruieren, dass ich für Sie die Übergabe an Ihre Nachfolge machen kann. Dass also auch dabei niemand bemerkt, dass es gar nicht Sie sind, der die Übergabe durchführt. Es ist also wichtig, dass ich genau das tue, <u>was</u> Sie tun würden, <u>wann</u> Sie es tun würden und <u>wie</u> Sie es tun würden, damit unser Schwindel niemandem auffällt. Geben Sie mir konkrete Anweisungen, was ich zu tun habe.

Nachfragen auf die Anweisungen, falls nötig bzw. daraus unklar:

- Wie erkläre ich [Tätigkeit XY]?
- Was tue ich bzw. wie verhalte ich mich, wenn wir zusammen [Tätigkeit XY] ausführen?
- Welche Vorbereitungen muss ich für [Tätigkeit XY] treffen?
- Wie ist unsere vorgesetzte Person in die Übergabe eingebunden?
    - Wie verhalte ich mich gegenüber ihr?
    - Wie und wann erfolgt die Abstimmung zwischen ihr und unserer Nachfolge? Wie bin ich darin involviert?
- Wie sind unsere Direktunterstellten in die Übergabe eingebunden?
    - Wie und wann erfolgt die Abstimmung zwischen ihnen und unserer Nachfolge? Wie bin ich darin involviert?

    - Wie stelle ich die Zusammenarbeit in unserem Team sicher? Wie kläre ich Rollenerwartungen?
- Welchen weiteren Personen muss ich die Nachfolge vorstellen? Wann/wie tue ich das?
- Welche Dokumente, physisch oder elektronisch, muss ich übergeben? Wann/wie?
- Wie verhalte ich mich nach erfolgter Übergabe? Mit wem bleibe ich in Kontakt? Wie?

Anknüpfend an die Antworten werden, je nach Zeitverhältnissen, ausgewählte Fragen aus den Interviews mit Fach- und Führungspersonen gestellt. Ziel dabei ist es nicht, alle Fragen abzuarbeiten. Die Auswahl der Fragen richtet sich nach den zuvor gesetzten Themen bzw. erhaltenen Anweisungen, welche entweder isoliert oder, wo sinnvoll, auf den besprochenen Kontext vertieft werden können.

Abschluss

- Dank für das Interview
- Verweis auf die Einverständniserklärung. Frage, ob das Einverständnis weiterhin gilt und ob gewisse Aussagen nicht bzw. nur in Teilen transkribiert werden sollen.
- Einverständnis für Informationstabellen einholen. Frage nach Alter und Firmenzugehörigkeit.
- Klärung weiteres Vorgehen: Mögliche Nachfolgeaufträge oder Anschlusstermine, Durchsicht Interviewskript, Möglichkeit zur Teilnahme an Workshops und/oder Schlusspräsentation.
- Erneuter Dank und Verabschiedung

Anhang 4: Aufbau und Inhalte von Erzählworkshops

Vorliegender Anhang enthält weiterführende Informationen zu den im Rahmen der Datenerhebung durchgeführten Erzählworkshops. In Ergänzung zu den bisherigen Ausführungen (vgl. Kapitel 4.3.4) findet sich nachfolgend ein beispielhafter Ablauf sowie ausgewählte PowerPoint-Folien, welche im Zuge der Workshops verwendet wurden.

Tabelle 9 enthält den Ablaufplan des zweiten Workshops, welcher mit einem Arbeitsteam der Verwaltungseinheit im Februar 2025 durchgeführt wurde. Der Ablauf richtet sich nach der in Kapitel 4.3.4.1 erläuterten Dreiteilung: Der erste Teil betrifft das Ausarbeiten und Erzählen von Geschichten (angelehnt an Erlach & Müller, 2020a), worüber Vorwissen aktiviert und persönliche Erfahrungen mit Wissensmanagement bei Personalabgängen in unterschiedlichen Organisationseinheiten der Verwaltungseinheit aufgearbeitet wurden. Der zweite Teil bestand in einem inhaltlichen Input zu Grundlagen und Methoden des Wissensmanagements bei Personalabgängen durch den Autor. Vor dem Hintergrund dieser Inhalte erfolgte als dritter Teil ein Austausch über vorläufige Erkenntnisse aus der Datenerhebung.

Tabelle 9: Ablaufplan Erzählworkshop

Zeit	*Arbeitsschritt*	*Intention*	*Verantwortung*
10’	Einstieg • Gegenseitige Vorstellung • Ziele & Ablauf aufzeigen, ev. konkretisieren	*Kennenlernen und Erwartungen klären*	[FP]* & Marco
20’	Geschichten zu Wissenstransfer • Aufarbeitung individuell/im Team • Erzählen der Geschichte in der Gruppe	*Aktivierung von Vorwissen/Erfahrungen*	Alle, Marco moderiert
15’	Input: Schlüsselperson und «Expertenwissen» Input: Rahmenmodell Wissenstransfer	*Konzeptionelle Grundlagen schaffen*	Marco
15’	Input: Instrumente zur Wissenskartierung	*Bezugnahme zum Treffen vom 28.11. (Aufgabenbereiche)*	Marco
10-20’	Diskussion zur Passung/Anwendbarkeit bezogen auf den anstehenden Wissenstransfer		Alle
Pause			
30’	Input: Methoden für Wissenstransfer	*Eingrenzung möglicher Methoden*	Marco
30’	Diskussion zur Passung/Anwendbarkeit bezogen auf den anstehenden Wissenstransfer		Alle
Pause			

15’	Input: Erfolgsfaktoren Wissenstransfer Input: Organisationales Lernen bei Austritten	*Zusammenhänge schärfen*	Marco
30-60’	Diskussion und Arbeitsphase	*Bestimmung weiteres Vorgehen, ggf. Arbeit an Wissenskarte, Massnahmenplan, oder Methodendesign*	Alle, [FP] moderiert
15’	Abschluss: • Feedback zu Inhalten • Folgeaufträge an Marco		[FP] & Marco

**) [FP] steht für den Namen der Führungsperson des am Workshop beteiligten Teams*

Die mit «Diskussion» gekennzeichneten Blöcke wurden durch Leitfragen eingeleitet, welche sich aus der fortlaufenden Datenanalyse ergaben. Soweit möglich wurden im weiteren Verlauf der Diskussion Zitate aus den durchgeführten Interviews eingeblendet, um den Gesprächen neue Impulse zu verleihen. Die nachfolgenden Slides sind Beispiele dafür, wie die Diskussionsphasen eingeleitet und (über animierte Zitate in den Sprechblasen) gesteuert wurden.

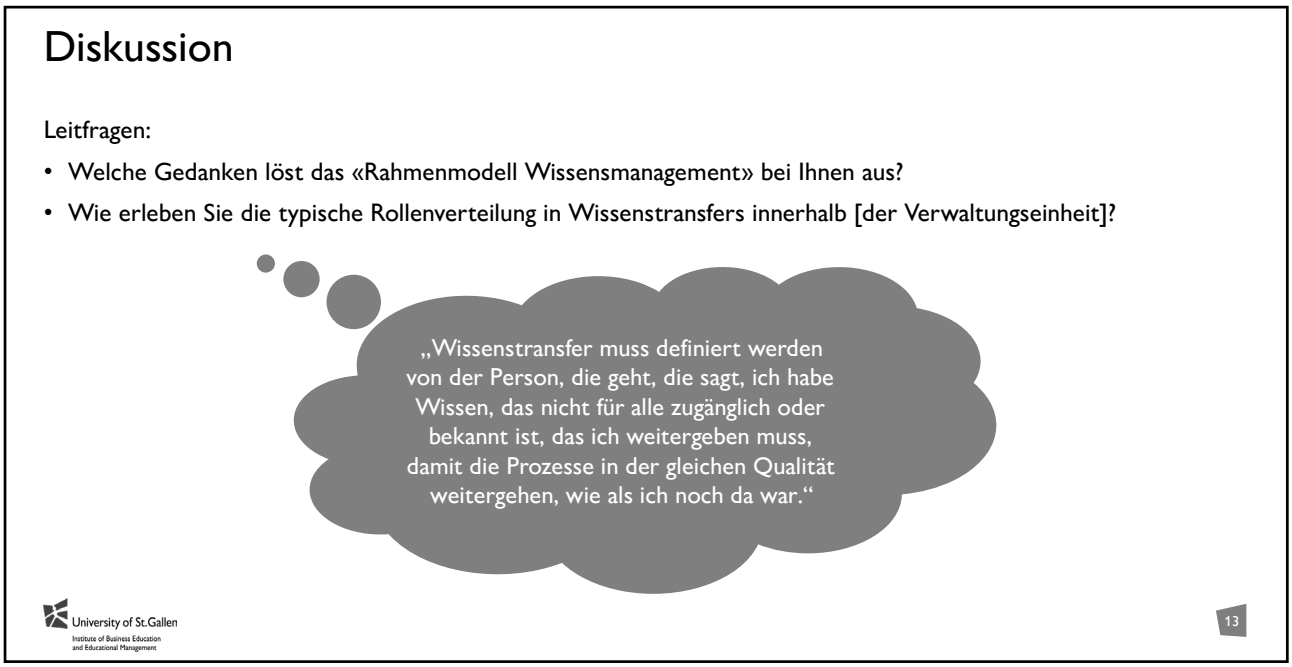


Abbildung 19: PowerPoint-Folie 1, Erzählworkshop

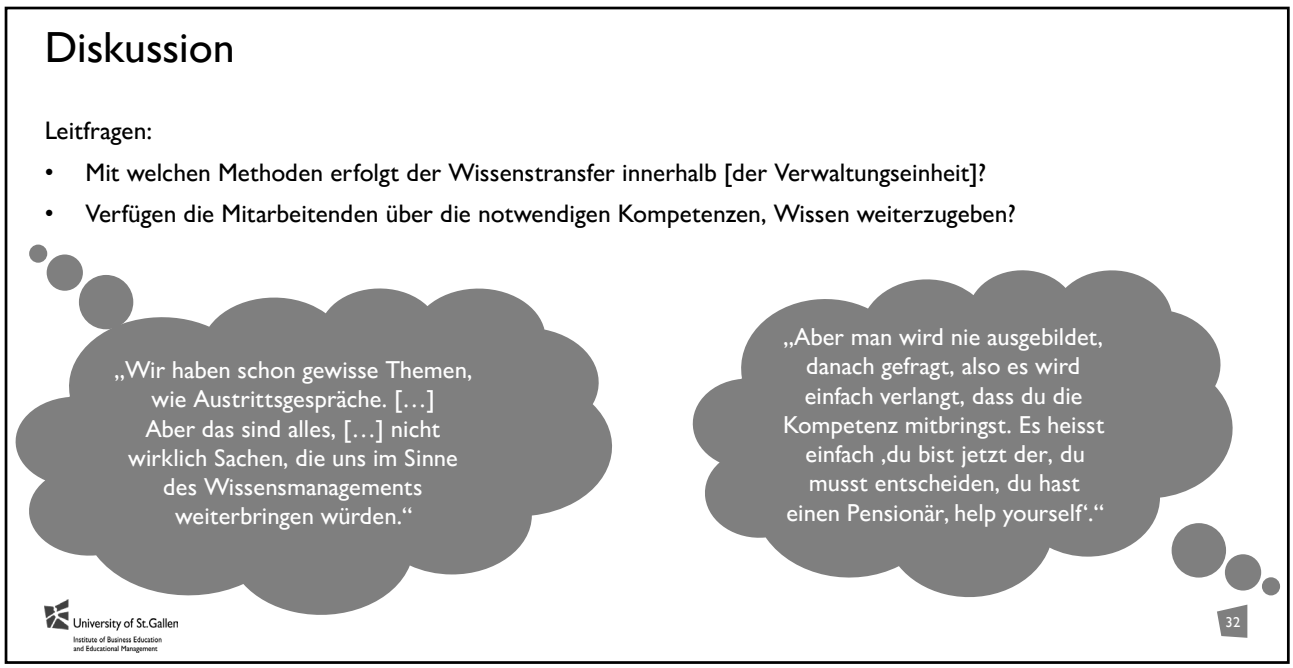


Abbildung 20: PowerPoint-Folie 2, Erzählworkshop

Anhang 5: Beurteilung der ethischen Unbedenklichkeit

Vorliegender Anhang widmet sich forschungsethischen Fragen. Er enthält eine vom Autor kommentierte Checkliste der HSG-Ethikkommission zur Beurteilung der ethischen Unbedenklichkeit von Forschungsvorhaben. Gestützt darauf folgt eine Selbstdeklaration der ethischen Unbedenklichkeit, unterzeichnet vom Autor und der Hauptreferentin. Ebenfalls sind dem Anhang die Einverständniserklärungen beigefügt, welche im Rahmen von Shadowings, Interviews und Workshops von beschatteten, befragten bzw. teilnehmenden Personen und dem Autor unterzeichnet wurden. Im Übrigen wird auf die Ausführungen zu forschungsethischen Überlegungen im Methodenteil der Dissertation und die daraus abgeleiteten Massnahmen verwiesen.



Universität St.Gallen

Checkliste zur Beurteilung der ethischen Unbedenklichkeit von Forschungsprojekten an der Universität St.Gallen

Die folgende Checkliste unterstützt Sie dabei, die ethische Unbedenklichkeit Ihres Forschungsvorhabens einzuschätzen und zu beurteilen, ob eine Begutachtung durch die Ethikkommission der Universität St.Gallen oder die Ethikkommission Ostschweiz angezeigt ist.

Falls Sie alle Fragen mit «Nein» beantworten:
Ihr Projekt kann als ethisch unbedenklich angesehen werden und erfordert keine Begutachtung. Falls Sie eine schriftliche Bestätigung der ethischen Unbedenklichkeit benötigen (z.B. für eine Publikation oder einen Förderantrag), bitten wir Sie, dieses Dokument ausgefüllt und unterschrieben an die Geschäftsstelle der Ethikkommission zu senden: ek@unisg.ch.

Falls Sie mindestens eine der folgenden Fragen mit «Ja» beantworten:
Wir empfehlen Ihnen einen Antrag an die Ethikkommission der Universität St.Gallen zu stellen (Ausnahme: Ein «Ja» bei Frage 1 erfordert einen Antrag an die Ethikkommission Ostschweiz). Für Auskünfte zur Antragsstellung steht Ihnen die Geschäftsstelle der Ethikkommission zur Verfügung: ek@unisg.ch.

Angaben zum Projekt

Projekttitel	Gewusst wie: Organisationales Lernen und Wissen bei Personalabgängen. Eine praxistheoretische Betrachtung.	
Projektverantwortliche Person (akad. Titel Vorname Name)	Marco Strate	
Geplante Dauer des Projektes	Von Februar 2021	Bis Januar 2026
Institut/Lehrstuhl/Forschungsstelle	IWP-HSG	
Strasse Nr.		
PLZ Ort		
E-Mail	marco.strate@unisg.ch	

Universität St.Gallen

		Ja	Nein
1.	Handelt es sich um ein Forschungsvorhaben am Menschen im Sinne des Bundesgesetzes über die Forschung am Menschen (HFG)? Darunter fällt die Forschung zu Krankheiten des Menschen sowie zu Aufbau und Funktion des menschlichen Körpers, die durchgeführt wird: a. mit Personen; b. an verstorbenen Personen; c. an Embryonen und Föten; d. mit biologischem Material; e. mit gesundheitsbezogenen Personendaten. Ausgenommen ist die Forschung: a. an Embryonen *in vitro* b. mit anonymisiertem biologischem Material; c. mit anonym erhobenen und anonymisierten gesundheitsbezogenen Daten. *Falls «ja», fällt Ihr Forschungsprojekt potenziell in den Zuständigkeitsbereich der Ethikkommission Ostschweiz (EKOS). Bitte erkundigen Sie sich direkt bei der EKOS über das weitere Vorgehen. Für Auskünfte und Beratung steht Ihnen die Geschäftsstelle der Ethikkommission zur Verfügung unter: ek@unisg.ch.*	☐	☒
2.	Werden in der Studie Teilnehmende grossen physischen oder psychischen Belastungen oder Risiken ausgesetzt?	☐	☒
3.	Können starke negative Emotionen (z.B. Ekel, Ärger, Angst) bei den Teilnehmenden ausgelöst werden?	☐	☒
4.	Werden die Teilnehmenden über den Zweck, das Verfahren oder den Inhalt der Studie getäuscht oder absichtlich unvollständig informiert?	☐	☒
5.	Wird das Selbstbild der Teilnehmenden durch Manipulation in Frage gestellt?	☐	☒

Universität St.Gallen

6.	Sind an der Studie Personen unter 18 Jahren beteiligt?	☐	☒
7.	Werden urteilsunfähige oder (beschränkt) handlungsunfähige Personen einbezogen?	☐	☒
8.	Werden Teilnehmende nach Kriterien ausgewählt, die mit sozialer Ächtung, Vulnerabilität, Benachteiligungen oder persönlichem Leid und Unannehmlichkeiten in Verbindung stehen könnten? Dazu gehören beispielsweise, aber nicht abschliessend, Studien mit Sozialhilfebezügern*innen, verurteilten Straftätern*innen, ungewollt kinderlosen Paaren, Hooligans, Menschen mit Behinderung, Opfern von Gewalt, Homo-/Transphobie, Rassismus etc.	☐	☒
9.	Wird den Teilnehmenden ein Anreiz angeboten, der über die in der jeweiligen Disziplin üblichen Kompensation hinausgeht mit dem Ziel, eine besonders hohe Leistungs- oder Risikobereitschaft zu erreichen?	☐	☒
10.	Besteht die Gefahr, dass Personen durch ihre Nichtteilnahme an der Studie (finanzielle, gesellschaftliche etc.) Nachteile entstehen?	☐	☒
11.	Nehmen an der Studie Personen teil, denen dies nicht bewusst ist oder die zur Teilnahme eingewilligt haben, ohne angemessen informiert worden zu sein (z.B. verdeckte Observation an öffentlichen Orten)?	☒	☐
12.	Werden in der Studie Personen über einen längeren Zeitraum beobachtet, geortet oder auf ihr Verhalten hin analysiert (z.B. durch das Erfassen von Mobiltelefon-Daten)?	☒	☐

Universität St.Gallen

13. Werden in der Studie besonders schützenswerte Personendaten gemäss Art. 1 Abs. 1 des Datenschutzgesetzes des Kantons St.Gallen (DSG) gesammelt oder verarbeitet? Darunter fallen auf *eine bestimmte oder bestimmbare natürliche Person* bezogene Angaben über: ☐ ☒
    a. religiöse, weltanschauliche sowie politische Ansichten und Tätigkeiten. (Ausgenommen sind Angaben über die Mitgliedschaft bei einer Religionsgemeinschaft, einer Organisation oder einer politischen Partei, wenn die betroffene Person diese selbst bekannt gegeben hat oder für ein öffentliches Amt kandidiert);
    b. Gesundheit, Intimsphäre und ethnische Zugehörigkeit;
    c. genetische Daten;
    d. biometrische Daten, die eine natürliche Person eindeutig identifizieren;
    e. Leistungen und Massnahmen der sozialen Hilfe;
    f. strafrechtliche sowie disziplinarische Verfahren und Sanktionen.

14. Werden in der Studie personenbezogene Datensätze verwendet oder verknüpft, die ursprünglich für einen anderen Zweck generiert wurden und für deren erneute Verwendung Genehmigungen notwendig wären, welche nicht vorliegen? ☐ ☒

15. Beinhaltet das Projekt Forschung in fragilen Kontexten wie beispielweise in Ländern des globalen Südens oder Konfliktgebieten? ☐ ☒

16. Werden in dem Projekt Produkte oder Anwendungen erforscht, von denen vernünftigerweise angenommen werden muss, dass sie nicht nur für nützliche zivile, sondern auch für militärische oder schädliche Zwecke genutzt werden könnten? ☐ ☒

17. Beinhaltet das Projekt Forschung an oder mit Tieren? ☐ ☒

Universität St.Gallen

18. Bestehen aus anderen als den hier genannten Gründen ethische Bedenken? ☐ ☒

Kommentar zu Frage 11, verfasst von Marco Strate:

Nicht alle Personen, welche im Rahmen von Shadowings angetroffen werden, können im Vorfeld über die Forschungsarbeit aufgeklärt werden. Diese Personen werden vor Ort – entweder von einer beschatteten Person oder direkt vom Autor – über das Forschungsprojekt informiert. Insbesondere werden sie über die Freiwilligkeit ihrer Teilnahme und die Verwendung der erfassten Daten aufgeklärt. Im Nachgang erhalten sie ein zusammenfassendes Informationsschreiben, soweit dadurch keine unverhältnismässigen Belastungen anfallen. Darin enthalten sind die Kontaktdaten des Forschers und der Betreuungspersonen innerhalb der Partnerorganisation. Die nicht im Vorfeld über die Forschungsarbeit aufgeklärten Personen haben damit sowohl vor Ort als auch im Nachgang die Möglichkeit, ihr Einverständnis zur Teilnahme am Projekt zu verweigern. In diesem Sinne kommt es im Rahmen des Forschungsprojekts zu keinen verdeckten Beobachtungen / Beschattungen.

Kommentar zu Frage 12, verfasst von Marco Strate:

Der Zeitraum der Shadowings erstreckt sich über ca. 9 Monate. Die meisten Shadowings erfolgen im Rahmen von halb- oder ganztägigen Terminen. Das längste zusammenhängende Shadowing erstreckt sich über 2.5 Tage. Aufgrund der Tatsache, dass es in der betrachteten Organisation keine für das Wissensmanagement bei Personalabgängen designierten physischen oder technischen Systeme gibt, kam den Personen, welche eine Stelle übergeben bzw. übernehmen, mehr Aufmerksamkeit zu. Dennoch liegt der Fokus der Shadowings auf Praktiken, nicht direkt auf spezifischen Personen. Aus Sicht des Autors kommt es zu keiner übermässigen physischen oder psychischen Belastung der von Shadowings betroffenen Personen.

Diesbezüglich wird ergänzend auf die Ausführungen zu forschungsethischen Überlegungen im Methodenteil der Dissertation und den daraus abgeleiteten Massnahmen verwiesen.

Universität St.Gallen

Selbstdeklaration der ethischen Unbedenklichkeit

Mit Ihrer Unterschrift bestätigen Sie, die Fragen 1-18 wahrheitsgetreu und nach bestem Wissen und Gewissen mit «Nein» beantwortet zu haben.

Wir weisen Sie darauf hin, dass diese Selbstdeklaration Sie nicht von Ihrer Verantwortung als Wissenschaftler*in für das eigene Handeln entbindet. Es gelten die Normen guter wissenschaftlicher Praxis, die HSG-Richtlinien zur Integrität wissenschaftlichen Arbeitens sowie die massgeblichen Gesetze von Bund und Kanton.

Bei Forschungsprojekten mit Personen sind Sie verpflichtet, die Teilnehmenden über die Ziele, den Ablauf, die zu erwartenden Wirkungen der Studie sowie über die Verwendung und die Aufbewahrungsdauer der erhobenen Daten zu informieren und eine Einverständnis- und Freiwilligkeitserklärung einzuholen. Eine Vorlage für eine Einverständniserklärung finden Sie auf der Webseite der HSG Ethikkommission. Bitte passen Sie diese entsprechend den Bedürfnissen Ihrer Studie an.

Die Teilnehmenden sollten die Möglichkeit haben, jederzeit und ohne Angabe von Gründen ihre Zustimmung zur Teilnahme zu widerrufen und die Löschung ihrer Daten zu verlangen (mindestens, solange diese noch nicht vollständig anonymisiert sind).

Falls das Einverständnis zur Teilnahme nicht schriftlich eingeholt werden kann, z.B. bei Online-Umfragen, sollte die Information der Teilnehmenden so gestaltet sein, dass die Freiwilligkeit und das Einverständnis zur Teilnahme durch Anklicken einer Box oder durch das Ausfüllen der Umfrage bestätigt wird.

Wir bitten Sie um einen verantwortungsvollen Umgang mit Personen- und Forschungsdaten. Achten Sie bitte auf eine sorgfältig durchgeführte Anonymisierung sowie eine sichere Speicherung aller Daten.

St.Gallen, 23. September 2024	Bernadette Dilger, Marco Strate
Ort, Datum	die projektverantwortliche Person *

* Bitte von einer Person mit abgeschlossener Promotion unterzeichnen (bei Doktorats- oder Masterprojekten: der/die Betreuer/in).

Einverständniserklärung Shadowing

Liebe*r Teilnehmer*in

Danke, dass Sie sich bereit erklärt haben, bei meinem Dissertationsprojekt zum Thema «Gewusst wie: Organisationales Lernen und Wissen bei Personalabgängen» mitzuwirken. Mit der Einwilligung erklären Sie, dass Sie freiwillig am Projekt teilnehmen, über dessen Ziel informiert sind und wissen, wie Ihre Daten verwendet werden.

Das Projekt: Im Rahmen meiner Promotion an der Universität St. Gallen (HSG) beschäftige ich mich mit Themen des organisationalen Lernens und Wissensmanagements. Konkret interessiere ich mich für den Umgang mit Personalabgängen, wozu eine Zusammenarbeit mit der [Verwaltungseinheit] eingegangen wurde. Das Projekt wird von Marco Strate durchgeführt und seitens der [Verwaltungseinheit] von [Person 1], [Funktion] und [Person 2], [Funktion] betreut. Hinter der Forschung stehen keine kommerziellen Interessen.

Ihre Teilnahme: Ich möchte von Ihren persönlichen Erfahrungen und Gedanken zum Umgang mit Personalabgängen/Personalwechseln lernen. Damit ich die mit Ihnen erlebten Momente später korrekt auswerten kann, werde ich mir laufend Notizen anfertigen. Zugang dazu habe ich und meine Betreuungspersonen (Prof. Dr. Bernadette Dilger und Prof. Dr. Chris Steyaert).

- Mit der Teilnahme an der Studie erlauben Sie mir, ihre Aussagen und weiteres von Ihnen zur Verfügung gestellte Datenmaterial für mein Promotionsvorhaben zu verwenden. Das Anfertigen von Ton-, Bild- oder Video-Aufnahmen erfordert Ihre ausdrückliche Zustimmung. Ihre Daten werden ausschliesslich für wissenschaftliche Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben.
- Die Teilnahme am Projekt erfolgt freiwillig. Sie kann jederzeit abgebrochen werden. Das Einverständnis zur Aufzeichnung und Weiterverwendung von Daten bzw. bestimmten Ausschnitten davon kann jederzeit widerrufen werden.
- Ihre Daten werden anonymisiert und vertraulich behandelt. Ich werde mein Bestes tun, um Rückschlüsse auf Ihre Person zu verunmöglichen. Dies kann innerhalb der [Verwaltungseinheit] jedoch nicht vollständig garantiert werden, da andere Personen darüber informiert sind, dass wir zusammen ein Shadowing machen. Als persönlich oder vertraulich gekennzeichnete Informationen werden nicht verschriftlicht und auch nicht ausgewertet. Sie haben das Recht, meine Resultate vor deren Veröffentlichung einzusehen und Bedenken hinsichtlich Anonymität und Vertraulichkeit zu besprechen.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich für ein Shadowing bereit und bin damit einverstanden, dass das daraus gewonnene Datenmaterial (anonymisiert) verschriftlicht und ausgewertet wird.

Ort, Datum Unterschrift Teilnehmende*r

Informationsschreiben Shadowing

Sehr geehrte/r Frau/Herr …

Wir haben uns am … im Rahmen einer begleitenden Beobachtung von … getroffen. Diese fand im Rahmen meines Dissertationsprojekts zum Thema «Gewusst wie: Organisationales Lernen und Wissen bei Personalabgängen» statt. Mit vorliegendem Schreiben informiere ich Sie über dessen Ziele und Ihre Beteiligung.

Das Projekt: Im Rahmen meiner Promotion an der Universität St. Gallen (HSG) beschäftige ich mich mit Themen des organisationalen Lernens und Wissensmanagements. Konkret interessiere ich mich für den Umgang mit Personalabgängen, wozu eine Zusammenarbeit mit der [Verwaltungseinheit] eingegangen wurde. Das Projekt wird von Marco Strate durchgeführt und seitens der [Verwaltungseinheit] von [Person 1], [Funktion] und [Person 2], [Funktion] betreut. Hinter der Forschung stehen keine kommerziellen Interessen.

Ihre Teilnahme: Seit … führe ich bei … eine begleitende Beobachtung durch, um von seinen persönlichen Erfahrungen und Gedanken zum Umgang mit Personalabgängen/Personalwechseln zu lernen. Im Rahmen dessen habe ich auch Sie – bzw. Ihre Interaktion mit … – beobachtet. Damit ich die mit Ihnen erlebten Momente später korrekt auswerten kann, habe ich mir laufend Notizen angefertigt. Zugang dazu haben ich und meine Betreuungspersonen (Prof. Dr. Bernadette Dilger und Prof. Dr. Chris Steyaert).

- Mit der Teilnahme an der Studie erlauben Sie mir, ihre Aussagen und weiteres von Ihnen zur Verfügung gestellte Datenmaterial für mein Promotionsvorhaben zu verwenden. Ihre Daten werden ausschliesslich für wissenschaftliche Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben.
- Die Teilnahme am Projekt erfolgt freiwillig. Sie kann jederzeit abgebrochen werden. Das Einverständnis zur Aufzeichnung und Weiterverwendung von Daten bzw. bestimmten Ausschnitten davon kann jederzeit widerrufen werden.
- Ihre Daten werden anonymisiert und vertraulich behandelt. Anonymisierung bedeutet, dass in der Auswertung keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Als persönlich oder vertraulich gekennzeichnete Informationen werden nicht verschriftlicht und auch nicht ausgewertet.

Bitte kontaktieren Sie mich, [Person 1] oder [Person 2], wenn Sie mit einer Teilnahme nicht einverstanden sind. Gerne werde ich versuchen, allfällige Fragen oder Unsicherheiten bestmöglich zu beantworten – kommen Sie gerne auf mich zu.

Ort, Datum Unterschrift Forscher, Marco Strate

Einverständniserklärung Interview

Liebe*r Teilnehmer*in

Danke, dass Sie sich bereit erklärt haben, bei meinem Dissertationsprojekt zum Thema «Gewusst wie: Organisationales Lernen und Wissen bei Personalabgängen» mitzuwirken. Mit der Einwilligung erklären Sie, dass Sie freiwillig am Projekt teilnehmen, über dessen Ziel informiert sind und wissen, wie Ihre Daten verwendet werden.

Das Projekt: Im Rahmen meiner Promotion an der Universität St. Gallen (HSG) beschäftige ich mich mit Themen des organisationalen Lernens und Wissensmanagements. Konkret interessiere ich mich für den Umgang mit Personalabgängen, wozu eine Zusammenarbeit mit der [Verwaltungseinheit] eingegangen wurde. Das Projekt wird von Marco Strate durchgeführt und seitens der [Verwaltungseinheit] von [Person 1], [Funktion] und [Person 2], [Funktion] betreut. Hinter der Forschung stehen keine kommerziellen Interessen.

Ihre Teilnahme: Ich möchte von Ihren persönlichen Erfahrungen und Gedanken zum Umgang mit Personalabgängen/Personalwechseln lernen. Damit ich Ihre Aussagen später korrekt auswerten kann, wird das Interview aufgezeichnet. Die Aufnahme wird zu Projektende gelöscht. Zugang zur Aufnahme habe ich und meine Betreuungspersonen (Prof. Dr. Bernadette Dilger und Prof. Dr. Chris Steyaert).

- Mit der Teilnahme an der Studie erlauben Sie mir, ihre Aussagen und weiteres von Ihnen zur Verfügung gestellte Datenmaterial für mein Promotionsvorhaben zu verwenden. Ihre Daten werden ausschliesslich für wissenschaftliche Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben.
- Die Teilnahme am Gespräch erfolgt freiwillig. Das Gespräch kann jederzeit abgebrochen werden. Das Einverständnis zur Aufzeichnung und Weiterverwendung der Daten bzw. bestimmten Ausschnitten davon kann jederzeit widerrufen werden.
- Das Erheben von Informationen über besonders schützenswerte Personendaten wird im Rahmen des Forschungsprojekts nicht bezweckt. Es kann jedoch vereinzelt vorkommen, dass besonders schützenswerte Daten verarbeitet werden, wenn diese freiwillig im Laufe von Interviews angegeben werden. Sie dürfen und können insbesondere die Datenbearbeitungen Ihrer besonders schützenswerten Personendaten (im Sinne von Art. 5 Bst. c DSG) verbieten und herauslöschen.
- Ihre Personendaten werden anonymisiert und vertraulich behandelt. Anonymisierung bedeutet, dass in der Datenauswertung keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Als persönlich oder vertraulich gekennzeichnete Informationen werden nicht verschriftlicht und nicht ausgewertet.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, (anonymisiert) verschriftlicht und ausgewertet wird.

Ort, Datum Unterschrift Teilnehmende*r

Einverständniserklärung Workshop

Liebe*r Teilnehmer*in

Danke, dass Sie sich bereit erklärt haben, bei meinem Dissertationsprojekt zum Thema «Gewusst wie: Organisationales Lernen und Wissen bei Personalabgängen» mitzuwirken. Mit der Einwilligung erklären Sie, dass Sie freiwillig am Projekt teilnehmen, über dessen Ziel informiert sind und wissen, wie Ihre Daten verwendet werden.

Das Projekt: Im Rahmen meiner Promotion an der Universität St. Gallen (HSG) beschäftige ich mich mit Themen des organisationalen Lernens und Wissensmanagements. Konkret interessiere ich mich für den Umgang mit Personalabgängen, wozu eine Zusammenarbeit mit der [Verwaltungseinheit] eingegangen wurde. Das Projekt wird von Marco Strate durchgeführt und seitens der [Verwaltungseinheit] von [Person 1], [Funktion] und [Person 2], [Funktion] betreut. Hinter der Forschung stehen keine kommerziellen Interessen.

Ihre Teilnahme: Ich möchte von Ihren persönlichen Erfahrungen und Gedanken zum Umgang mit Personalabgängen/Personalwechseln lernen. Damit ich Ihre Aussagen später korrekt auswerten kann, wird der Workshop aufgezeichnet. Die Aufnahme wird zu Projektende gelöscht. Zugang zur Aufnahme habe ich und meine Betreuungspersonen (Prof. Dr. Bernadette Dilger und Prof. Dr. Chris Steyaert).

- Mit der Teilnahme an der Studie erlauben Sie mir, ihre Aussagen und weiteres von Ihnen zur Verfügung gestellte Datenmaterial für mein Promotionsvorhaben zu verwenden. Ihre Daten werden ausschliesslich für wissenschaftliche Zwecke genutzt und nicht an Dritte weitergegeben.
- Die Teilnahme am Workshop erfolgt freiwillig. Das Gespräch kann jederzeit abgebrochen werden. Das Einverständnis zur Aufzeichnung und Weiterverwendung der Daten bzw. bestimmten Ausschnitten davon kann jederzeit widerrufen werden.
- Das Erheben von Informationen über besonders schützenswerte Personendaten wird im Rahmen des Forschungsprojekts nicht bezweckt. Es kann jedoch vereinzelt vorkommen, dass besonders schützenswerte Daten verarbeitet werden, wenn diese freiwillig im Laufe von Interviews angegeben werden. Sie dürfen und können insbesondere die Datenbearbeitungen Ihrer besonders schützenswerten Personendaten (im Sinne von Art. 5 Bst. c DSG) verbieten und herauslöschen.
- Ihre Personendaten werden anonymisiert und vertraulich behandelt. Anonymisierung bedeutet, dass in der Datenauswertung keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind. Als persönlich oder vertraulich gekennzeichnete Informationen werden nicht verschriftlicht und nicht ausgewertet.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, am Workshop teilzunehmen, und bin damit einverstanden, dass dieser aufgezeichnet, (anonymisiert) verschriftlicht und ausgewertet wird.

Ort, Datum Unterschrift Teilnehmende*r

Anhang 6: Datenauswertung

Das Codebuch, die codierten Transkripte und sämtliche Memos liegen der Einreichung als elektronischer Anhang bei (MAXQDA-Datei).

Der Vereinbarung zwischen dem Autor und der Verwaltungseinheit folgend ist zu beachten, dass (a) die Daten nur in anonymisierter Form verwendet werden; (b) die jederzeitige Datensicherheit durch geeignete technische und organisatorische Massnahmen zu gewährleisten ist; sowie (c) sämtliche Daten nach Abschluss des Forschungsprojekts gelöscht werden müssen.

Anhang 7: Hilfsmittelverzeichnis

Hilfsmittel	Verwendungszweck
Lektorat	Privates Lektorat (gesamte Arbeit)
Swisscovery	Durchführung von Recherchearbeiten (vgl. Anhang 1)
Semantic Scholar	Durchführung von Recherchearbeiten (vgl. Anhang 1)
ScienceDirect	Durchführung von Recherchearbeiten (vgl. Anhang 1)
Google Suche & Google Scholar	Durchführung von Recherchearbeiten
DeepL	Übersetzung von Ausschnitten aus englischsprachigen Publikationen, um deren Inhalte besser zu verstehen (insb. zur Erstellung von Kapitel 2 bis Kapitel 4) Suche nach Synonymen im Rahmen der Literaturrecherche über «Linguee» (vgl. Anhang 1)
ChatGPT	Übersetzung von Ausschnitten aus englischsprachigen Publikationen, um deren Inhalte besser zu verstehen (insb. zur Erstellung von Kapitel 2 bis Kapitel 4) Stellen von Verständnisfragen zu gelesenen Vorarbeiten, um deren Inhalte besser zu verstehen (insb. zur Erstellung von Kapitel 2 bis Kapitel 4) Brainstorming zur Inspiration und Ideenfindung hinsichtlich der Kapitel- und Argumentationsstruktur, als Ausgangspunkt für eigene Überlegungen, kombiniert mit einem sokratischen Dialog zur Überprüfung und Weiterentwicklung der eigenen Argumentation (insb. Kapitel 1, Kapitel 2.4, Kapitel 7 und Kapitel 8) Sprachliche Überarbeitung des eigenen Textes (gesamte Arbeit), insbesondere Rechtschreibprüfung, Synonymvorschläge und Umformulierungen bestimmter Sätze zur Verbesserung der Lesbarkeit und Verständlichkeit[71]
MAXQDA 24	Datenanalyse (ohne KI-Funktionalität «AI Assist»)
Microsoft Word	Verschriftlichung der Arbeit, inklusive Nutzung «Editor»
Microsoft PowerPoint	Erstellung von Grafiken, inklusive Nutzung «Editor»
Zotero	Literaturverwaltung und Erstellung von Quellenangaben (gesamte Arbeit)

[71] Sämtliche Vorschläge wurden vom Autor geprüft. Übernommen wurde nur, was aus Sicht des Autors fachlich und sprachlich in den Kontext der Arbeit passt.

Anhang 8: Curriculum Vitae

Angaben zur Person

Name	Marco Andreas Strate
Geburtstag	18. März 1993
Nationalität	Schweizer

Akademischer Werdegang

2021-2026	Doktorat in Betriebswirtschaftslehre Universität St.Gallen
2019-2023	Lehrdiplom Wirtschaft und Recht Universität St.Gallen
2016-2019	Master of Science in Business and Economics Universität Basel
2011-2014	Bachelor of Science in Betriebsökonomie Fachhochschule Nordwestschweiz
2008-2011	Kaufmännische Berufslehre mit Berufsmaturität Berufsfachschule Langenthal

Wissenschaftliche Publikationen

Strate, M., & Dilger, B. (2026). KI-gestützte Entwicklung individueller Kompetenzportfolios: Der *CareerBoost Advisor* als Prototyp für die schweizerische IT-Branche. *bwp@ Spezial HT2025*, 1–26. https://www.bwpat.de/ht2025/strate_dilger_ht2025.pdf

Siegel, S. T., Arnold, M., Strate, M., & Dilger, B. (20.-21. März 2026). *Making Competences Visible: Collecting Puzzle Pieces of Evidence to Capture, Show, and Explain What You Value, Know, and Can Do* [Konferenzpräsentation]. PKM Summit 2026, Utrecht, Niederlande. https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/125305

Dilger, B., & Strate, M. (2025). Brückenbau zwischen individuellen Kompetenzen, Weiterbildungsangeboten und Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt durch KI-gestützte Kompetenzportfolios in der beruflichen Weiterbildung. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, *48*, 1–19. https://www.bwpat.de/ausgabe48/dilger_strate_bwpat48.pdf

Dilger, B., & Strate, M. (17.-19. März 2025). *KI-gestützte Entwicklung von individuellen Kompetenzportfolios* [Konferenzpräsentation]. 23. Hochschultage berufliche Bildung, Paderborn, Deutschland. https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/124492

Strate, M. (23.-24. August 2025). *The situatedness of knowledge and the design of knowledge management in the event of employee departures. A practice-theoretical account* [Konferenzpräsentation]. JURE 2025 pre-conference of the junior researchers of EARLI, Graz, Österreich. https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/124164

Strate, M. (15-17. Februar 2023). *Organisationale Lernfähigkeit und dafür nötige Kompetenzen von Führungskräften* [Konferenzpräsentation]. Jahrestagung 2023 DGfE-Sektion Organisationspädagogik, Pre-Conference, Linz, Österreich. https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/119641