

Wissenstransfer im Team

Firmenkundenakademie · Benedikt Zoller Coaching · April 2026

4.1 Warum Wissenstransfer eine Führungsaufgabe ist

In einem Firmenkundenteam einer Volksbank sitzt enormes Wissen: 25 Jahre Erfahrung mit Landwirtschaftskunden auf der einen Seite, tiefes Verständnis für Heilberufler auf der anderen, dazu Einzelkenntnisse über lokale Gewerbestrukturen, Prolongationsmuster, kritische Branchen. Dieses Wissen ist das eigentliche Wettbewerbskapital der Bank.

Das Problem: Es steckt in den Köpfen einzelner Menschen. Wenn diese Person geht, den Bereich wechselt oder langfristig krank wird, ist das Wissen weg.

Nonaka & Takeuchi (1995 [Q-131]) beschreiben dieses Phänomen mit der Unterscheidung zwischen **explizitem** und **implizitem** Wissen:

- **Explizites Wissen** ist kodifizierbar: Produkt-Fact-Sheets, Kreditrichtlinien, Konditionentabellen. Es steht in agree, im Intranet, in Schulungsunterlagen.
- **Implizites Wissen** ist nicht kodifizierbar: das Gespür, wann ein Kunde eine stille Reserve hat; die Erfahrung, wie man einen Jahresabschluss liest, bevor die Zahlen stimmen; das Wissen, welcher Steuerberater in der Region vertrauenswürdig ist. Dieses Wissen kann nicht übertragen werden, indem man jemanden ein PDF schickt – es braucht Interaktion.

***Kernthese:** Der Wissenstransfer in einem Firmenkundenteam scheitert nicht am Willen, sondern an fehlenden Strukturen. Die Lösung ist nicht mehr Schulung – sondern clevere Formate.*

4.2 Das SECI-Modell: Wie Wissen im Team entsteht

Nonaka & Takeuchi (1995 [Q-131]) beschreiben vier Prozesse der Wissenstransformation, die gemeinsam den sog. **SECI-Kreislauf** bilden:

Phase	Typ	Beschreibung	Beispiel im FK-Team
Sozialisation	Implizit → Implizit	Wissen durch gemeinsames Handeln	Erstbesuch, Hospitatio beim erfahreneren Kollegen
Externalisierung	Implizit → Explizit	Wissen artikulieren und dokumentieren	Fallbesprechung, in der implizite Entscheidungen in Text überführt werden
Kombination	Explizit → Explizit	Dokumentiertes Wissen neu kombinieren	Brainstorming, in dem verschiedene Erfahrungen zusammengeführt werden
Internalisierung	Explizit → Implizit	Wissen durch Anwendung von Dokumenten	Einzelnen Fallbesprechung im nächsten Team

Für die Praxis: Die wirkungsreichsten Wissenstransfer-Formate aktivieren immer mehrere SECI-Phasen – insbesondere Sozialisation und Externalisierung sind in den meisten Teams unterrepräsentiert.

4.3 Communities of Practice: Das Team als Lerngemeinschaft

Wenger (1998 [Q-118]) prägte den Begriff der **Community of Practice (CoP)**: eine Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Fachgebiet teilen, gemeinsam praktizieren und gemeinsam lernen. Ein Firmenkundenteam ist potenziell eine solche Gemeinschaft – aber nur dann, wenn drei Elemente gelebt werden:

Element	Beschreibung	Im FK-Team
Domain (gemeinsames Thema)	Geteiltes Kompetenzfeld, das alle verbindet	Wir sind Experten für Unternehmensfinanzierung im M...
Community (Beziehungen)	Vertrauen, Austausch, gegenseitiges Respekt	Regelmäßige Fallformate, keine Einzelkämpferkultur
Practice (gelebte Praxis)	Gemeinsame Werkzeuge, Methoden, Sprache	Strukturierte Gesprächsstruktur, gemeinsame Branchen...

Wenn nur Domain vorhanden ist (z.B. durch Stellenbeschreibung), aber Community und Practice fehlen, bleibt das Team eine Ansammlung von Einzelkämpfern. Wissenstransfer-Formate bauen gezielt Community und Practice auf.

4.4 Kolbs Lernzyklus: Wie Erfahrung zu Wissen wird

Kolb (1984 [Q-008]) beschreibt Lernen als zyklischen Prozess aus vier Phasen:

Das Modell hat eine direkte Implikation für Wissenstransfer: Erfahrungen allein reichen nicht. Erst die Reflexion – warum hat das funktioniert? was hätte ich anders gemacht? – verwandelt Erfahrung in übertragbares Wissen. Formate wie die **strukturierte Fallbesprechung** sind deshalb so wirksam: Sie erzwingen den Reflexionsschritt.

4.5 Fünf bewährte Transfermethoden im FK-Kontext

Methode 1: Tandem-Kundenbesuch

Was: Zwei Berater besuchen gemeinsam einen Kunden – einer führt, einer beobachtet.

Wann: Bei speziellem Branchenwissen oder neuem Kundensegment.

Ablauf:

- Kurze Vorbesprechung (10 Min.): Wer übernimmt welche Rolle? Welche Beobachtungsaufgabe hat der Gast?
- Kundenbesuch (gemeinsam, einer führt)
- Nachbesprechung (15 Min.): Beobachter gibt strukturiertes Feedback; Berater teilt Hintergrundwissen

Qualitätsfaktor: Der Beobachter hat vorab eine konkrete Beobachtungsaufgabe (z.B. „achte auf, wie der Kollege das Thema Nachfolge einführt“).

Methode 2: Strukturierte Fallbesprechung

Was: 45-minütiges Team-Format, in dem ein Berater einen aktuellen Fall vorstellt und das Team kollektiv reflektiert.

Wann: Monatlich, im Rahmen einer regulären Teambesprechung.

Struktur:

Schritt	Zeit	Inhalt
Falldarstellung	10 Min.	Berater beschreibt Situation, Ziel, bisherige Schritte
Verständnisfragen	5 Min.	Nur klärende Fragen – keine Ratschläge
Stille Reflexion	3 Min.	Alle notieren: Was fällt mir auf? Was würde ich tun?
Offene Diskussion	15 Min.	Verschiedene Perspektiven – moderiert durch Teamleiter
Erkenntnisse	7 Min.	Was nehmen wir als Prinzip mit? Wer trägt es ins Team?
Dokumentation	5 Min.	Kurzprotokoll in gemeinsamer Wissensablage

Qualitätsfaktor: Die stille Reflexion vor der Diskussion verhindert Gruppendenken (Anchoring-Bias).

Methode 3: Wissenslandkarte

Was: Visualisierung, wer im Team über welches Spezialwissen verfügt.

Wann: Einmalig erstellen, halbjährlich aktualisieren.

Inhalt: Pro Berater: Branchenexpertise, Sonderwissen (z.B. Nachfolge, Landwirtschaft, Heilberufe), bevorzugte Methoden, Kontaktnetzwerk.

Nutzen: Neue Berater wissen sofort, wen sie bei welchem Thema fragen sollen. Der Teamleiter erkennt Wissensinseln und -lücken.

Methode 4: Lunch-and-Learn (15 Minuten)

Was: Kurzes, informelles Wissensformat – ein Berater erklärt an einem konkreten Beispiel eine Technik oder ein Konzept.

Wann: Spontan oder geplant, 1–2x pro Monat.

Beispielthemen: „Wie ich eine Nachfolgesituation erkannt habe, bevor der Kunde es angesprochen hat“ | „Meine Erfahrungen mit §18 KWG-Gesprächen in der Landwirtschaft“ | „agree-Trick: Kombinierte Triggerliste in 3 Minuten“.

Qualitätsfaktor: Keine Präsentation, keine Vorbereitung – nur Erzählen + Fragen.

Methode 5: Reverse Mentoring

Was: Jüngere/neuere Berater unterweisen erfahrene Berater in Digitalthemen oder neuen Systemfunktionen.

Wann: Bei Einführung neuer Tools (z.B. agree-Updates, CRM-Erweiterungen).

Nutzen: Durchbricht die Hierarchie als Wissensbarriere; wertet beide Seiten auf.

4.6 Typische Transferbarrieren und Gegenmaßnahmen

Barriere	Ursache	Gegenmaßnahme
„Keine Zeit“	Transferformate werden als Zusatz, nicht als Kernaufgabe wahrgenommen	Einzel-Zeitblöcke für Kunden, Teamleiter priorisiert
„Mein Wissen ist mein Wert“	Angst vor Bedeutungsverlust, wenn andere zum Wissenerwerb greifen	Beitrag zum Wissenerwerb explizit honorieren; keine Einzelpersonen
„Das ist doch selbstverständlich“	Experten unterschätzen den Wert ihres Expertenwissens	Experten zeigen regelmäßig, dass „Selbstverständliches“ nicht selbstverständlich ist
Wissensgefälle nicht sichtbar	Neue Berater wissen nicht, was sie nicht wissen	Wissenslandkarte + Onboarding-Tandem
Schlechte Moderation	Fallbesprechungen ufern aus oder bleiben abstrakt	Klare Struktur für Moderationsrolle, Zeitstruktur

4.7 Praxiscase: Team Ostbayern

Ausgangssituation

Das FK-Team der VR-Bank Ostbayern besteht aus sieben Beratern. Teamleiterin Claudia Möller bemerkt in ihrem ersten Jahr: Zwei Berater – Johann (28 Jahre FK-Erfahrung, Schwerpunkt Landwirtschaft/Gewerbe) und Markus (Heilberufe-Spezialist, auch 20 Jahre dabei) – sind faktisch die einzigen Ansprechpartner für ihre Spezialthemen. Wenn Johann krank ist, traut sich niemand, den Agrar-Kunden anzurufen.

Gleichzeitig sind drei jüngere Berater seit 2–4 Jahren im Team. Sie beherrschen agree gut, kennen aber die regionalen Besonderheiten kaum.

Maßnahmen von Claudia Möller

Schritt 1 – Wissenslandkarte erstellen (Monat 1):

Claudia bittet jeden Berater, drei Bereiche zu benennen: „Was kann ich am besten?“, „Was weiß ich, das andere nicht wissen?“ und „Was würde ich gerne von anderen lernen?“. Das Ergebnis wird auf einer Pinnwand sichtbar gemacht – die Wissensinseln werden transparent.

Schritt 2 – Tandem-Besuche einführen (Monat 2–3):

Jeden Monat begleitet ein jüngerer Berater Johann oder Markus bei zwei Kundenbesuchen. Mit klarer Beobachtungsaufgabe: „Achte darauf, wie Johann die Frage nach dem Jahresabschluss einleitet.“ Nach dem Besuch: 15-minütige Nachbesprechung.

Schritt 3 – Monatliche Fallbesprechung (ab Monat 2):

Jeden dritten Dienstag, 30 Minuten. Einer bringt einen Fall – kein Exklusivfall, auch gelöste Fälle sind willkommen. Die Diskussion zeigt immer wieder: Was Johann „selbstverständlich“ findet, ist für die Jüngeren neu. Und umgekehrt: Markus lernt von einem jüngeren Kollegen einen agree-Automationsschritt, der ihm zwei Stunden pro Woche spart.

Ergebnis nach 6 Monaten

- Zwei jüngere Berater führen eigenständig Erstgespräche mit Agrar-Kunden (vorher: keiner)

- Fallbesprechungen werden vom Team als wertvoller erlebt als klassische Teamrunden (interne Kurzbefragung)
- Johann äußert: „Ich dachte, ich habe nichts zu lernen. Jetzt nehme ich aus jeder Runde etwas mit.“
- Wissenslücke „Heilberufe“ wird durch geplante Tandem-Serie adressiert (3 Besuche bereits abgeschlossen)

Erkenntnisse

- Wissenstransfer braucht Formate, keine Absichtserklärungen.
- Die Wissenslandkarte schafft Sichtbarkeit – erst dann ist gezielter Transfer möglich.
- Erfahrene Berater profitieren genau so wie neue.

4.8 Arbeitsblätter

Arbeitsblatt 1: Wissenslandkarte – eigener Steckbrief

Frage	Ihre Antwort
Meine Branchenschwerpunkte (Top 3)	
Wissen, das ich habe und andere kaum (implizit)	
Erfahrungen, die ich gerne weitergeben würde	
Themen, bei denen ich von anderen lernen möchte	
Kollegen, die ich gerne als Tandem-Partner hätte	

Arbeitsblatt 2: Fallbesprechung vorbereiten

(für den Fallbringer)

Punkt	Ihre Notizen
Worum geht es (1 Satz)?	
Was ist mein Ziel/meine Frage an das Team?	
Was habe ich bereits versucht?	
Was ist der Kontext (Branche, Unternehmensgröße, Beziehungshistorie)?	
Was wäre für mich ein gutes Ergebnis dieser Besprechung?	

Arbeitsblatt 3: Wissenstransfer-Maßnahmenplan

Methode	Wann?	Wer organisiert?	Wer nimmt teil?	Erfolgskriterium
Tandem-Besuche				
Monatliche Fallbesprechung				

Method	Wann?	Wer organisiert?	Wer nimmt teil?	Erfolgskriterium
Wissenslandkarte				
Lunch-and-Learn				
Reverse Mentoring				

5. PRAXISTRANSFER