

# Wissen und Erfahrungen älterer Beschäftigter vererben

## Ein Modell zum intergenerativen Wissenstransfer in Unternehmen

► Das Fachwissen und die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wichtige Erfolgsfaktoren für die effiziente Bewältigung der Arbeit im Unternehmen. Auch die Kontakte inner- und außerhalb des Unternehmens sind von großer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit. Dieses Know-how haben die Beschäftigten im Laufe der Zeit im und für das Unternehmen aufgebaut. Beim Ausscheiden der Betroffenen kann dieses nicht ohne Weiteres ersetzt werden. Am Beispiel des Instruments Nova.PE zeigt dieser Beitrag, wie intergeneratives Wissensmanagement in sieben Schritten zur Sicherung des Wissens in Unternehmen beitragen kann. Der Artikel skizziert das Vorgehen und erläutert Erfahrungen mit der Umsetzung.



**KRISTINE BADER**

Personalleiterin, IDT Biologika GmbH,  
Dessau-Roßlau



**CHRISTIAN RIESE**

Wiss. Mitarbeiter am Institut für Arbeitswissenschaft; Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und -gestaltung, Ruhr-Universität Bochum



**DR. RÜDIGER PIORR**

Mitinhhaber des Beratungsunternehmens  
bkp GbR, Bochum

### Demografischer Wandel – das Problem ist erkannt

Das Problem einer immer älter werdenden, teils blockweise ausscheidenden Belegschaft stellt sich angesichts der demografischen Entwicklung allen Unternehmen (vgl. SIEMANN 2001, BECKER u. a. 2004). Der Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung an der Ruhr-Universität Bochum hat Personalverantwortliche in der chemischen Industrie befragt, mit welchen Maßnahmen diese den Folgen des demografischen Wandels begegnen.<sup>1</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen sich der Konsequenzen der demografischen Entwicklung bereits bewusst sind, jedoch noch vergleichsweise selten konkrete Maßnahmen ergreifen, um den Risiken des drohenden Know-how-Verlusts entgegenzuwirken. Insgesamt glauben 52,3 Prozent der befragten Personaler, dass der demografische Wandel ihr Unternehmen zukünftig vor Probleme stellen wird, wobei diese Einschätzung vor allem von Großbetrieben (90,9 %) geäußert wird. Um ihre Wissensbestände innerbetrieblich zu verbreitern, greifen schon heute viele Unternehmen der Chemie-Industrie auf altersgemischte Teams zurück (75,4 %). Mentorenprogramme (45,5 %) sowie Tandemmodelle (31,8 %) werden vor allem von großen Unternehmen genutzt. Dennoch ergreifen 10,8 Prozent aller befragten Unternehmen keinerlei Maßnahmen zum Wissensaustausch im Betrieb (vgl. auch BECKER u. a. 2004).

### Problemlösungen unsystematisch

Altersgemischte Teams, Mentorenprogramme und auch Tandemmodelle zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie zwar Austausch- und damit auch Lernchancen eröffnen, diese aber weitgehend unstrukturiert durchgeführt werden. Selten werden Lernziele definiert oder Lernmethoden, Meilensteine, Evaluationskriterien und -zeitpunkte benannt. Die genannten Methoden beinhalten im

<sup>1</sup> Befragt wurden im Zeitraum zwischen 07/2006 und 12/2006 insgesamt 1311 Unternehmen der chemischen Industrie, von denen 198 geantwortet haben (15,1 % Rücklaufquote).

Wesentlichen eine gemeinsame Arbeitserledigung und setzen damit auf einen spontanen Erfahrungstransfer durch „Dabeisein“ und „Inaugenscheinnahme“. Eine Systematisierung im engeren Sinne erfolgt nicht (vgl. PIORR u. a. 2006). Das liegt nicht zuletzt daran, dass der Wissenstransfer vom Ansatz her bei den Wissensträgerinnen und -trägern verortet wird. Sie sollen ihr Wissen, das in den meisten Fällen in Form situationsbezogener Routinen vorliegt, weitergeben (vgl. WILKE 1998). Da es nicht systematisch aufbereitet ist, sind Wissensträger/-innen mit der Aufgabe des Transfers oft überfordert.

Es liegt also in weiten Teilen in der Person der Lernenden begründet, die Transferimpulse zu erkennen und ihre Anschlussfähigkeit an das eigene Erfahrungs- und Handlungsfeld herzustellen. Im Sinne der zielgerichteten Kompensation eines Know-how-Verlusts, der entsteht, wenn erfahrene Mitarbeiter/-innen das Unternehmen verlassen, eignen sich solche intuitiven Prozesse nur wenig. Es fehlt eine strategisch fundierte Analyse und Bewertung des Risikos, denn lange nicht alles, was ausscheidende Mitarbeiter/-innen an Erfahrungswissen angesammelt haben, ist von exklusiver Bedeutsamkeit und soll auch in Zukunft weiter genutzt werden (vgl. HAAK 2003).

Führungskräfte, deren primäre Aufgabe es ist, die Qualität der Leistung ihres Verantwortungsbereichs dauerhaft sicherzustellen, sind dementsprechend in die strategische Planung eines solchen Transfers zu involvieren. Dabei reicht es nicht aus, Altersstrukturen und ein Fortschreiben von Alterungsverläufen zu dokumentieren, um ein Risiko zu benennen. Ein Know-how-Risiko ist kein quantitatives, sondern ein qualitatives Phänomen (vgl. IWD 2004). Denn nicht jede/-r ausscheidende Mitarbeiter/-in nimmt aus dem Unternehmen *unverzichtbares Know-how* mit. Unsere Erfahrungen zeigen, dass rund 15 Prozent der ausscheidenden Mitarbeiter/-innen einen Transferprozess erforderlich machen; in rund 85 Prozent der Fälle ist eine solche Maßnahme gar nicht notwendig.

## Nova.PE – Personalentwicklung zum Management demografischer Risiken

Unter Federführung des Lehrstuhls für Arbeitsorganisation und -gestaltung wurden Systematik und Instrumentarium von Nova.PE<sup>2</sup> in Zusammenarbeit mit der Bochumer Organisations- und Personalberatung (bcp GbR), dem Dortmunder Verein Zwischen Arbeit und Ruhestand (ZWAR e. V.) und dem Zentrum für Weiterbildung der Universität Dortmund bis Ende 2007 entwickelt und mit Hilfe des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie des europäischen Sozialfonds finanziell unterstützt. Nova.PE verfolgt das Ziel, Unternehmen ein Instrumentarium zur

<sup>2</sup> Nova.PE steht für die „Innovierung der Personalentwicklung“ insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen

Verfügung zu stellen, mit dessen Hilfe sie einen Know-how-Verlust beim altersbedingten Ausscheiden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verhindern können. Damit verbunden sind zwei Zielstellungen:

- frühzeitige Risikobewertung: „Welches Know-how ist bei wem wie wichtig?“ und
- rechtzeitige Einleitung eines Wissenstransfers in Fällen von drohendem Know-how-Verlust.

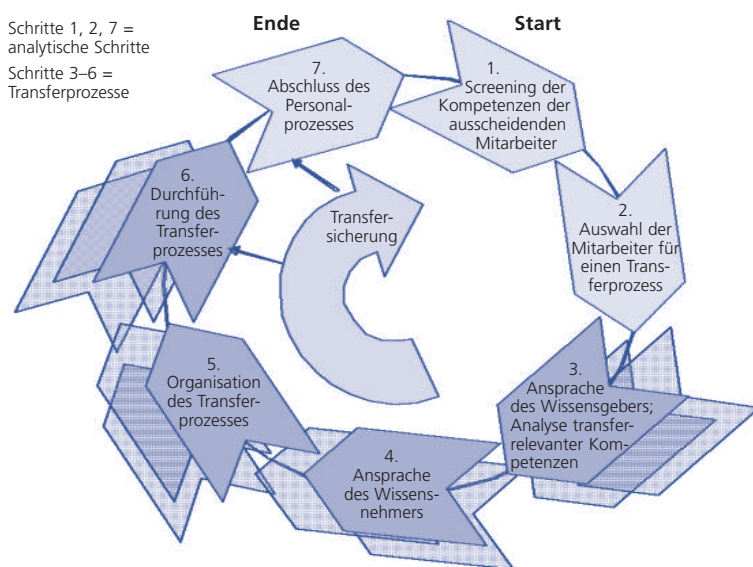
Dementsprechend enthält der Nova.PE-Personalprozess einen Analyse- und einen Interventions- oder Transferpart. Er ist zyklisch angelegt und beinhaltet insgesamt sieben Schritte (vgl. Abb. 1).

### SCREENING DER KOMPETENZEN BEI ÜBER 55-JÄHRIGEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN

Der Prozess beginnt mit einer umfassenden *Analyse* der unverzichtbaren Kompetenzen für die Mitarbeiter/-innen, die in absehbarer Zeit in Rente gehen werden (i. d. R. in der Altersklasse ab 55 Jahren). Dies geschieht mit Hilfe des „Nova.PE-Kompetenzpiloten“. Die Grundlage des Kompetenzpiloten bildet ein eigens entwickeltes Kompetenzmodell, das zwischen fachlichen (auf die Arbeitstätigkeit im engeren Sinne bezogenen) und überfachlichen Kompetenzen (persönlichen Kompetenzen, Soft Skills) unterscheidet. Dieses Kompetenzmodell wird von den Führungskräften des jeweiligen Unternehmens in einem ersten Schritt so angepasst, dass die betrieblichen Kompetenzfelder umfassend repräsentiert werden und daraus eine Checkliste für das Screening erstellt werden kann.

Da in den verschiedenen Unternehmensbereichen nur Teilmengen aller Kompetenzen des Gesamtunternehmens relevant sind, werden für jeden Bereich spezifische Kom-

Abbildung 1 Der Nova.PE-Transferzyklus



petenzchecklisten erstellt. Die Einschätzung erfolgt mit Hilfe dieser Listen in einem kurzen Interview – immer mit der Maßgabe, sich vorzustellen, welches Wissen fehlen wird, wenn der oder die Mitarbeiter/-in in den Ruhestand gegangen ist. So erstellt die Führungskraft für jeden Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin ein individuelles Kompetenzprofil (Personenreport).

**AUSWAHL DER MITARBEITER/-INNEN FÜR TRANSFERPROZESSE**

Mit der Einschätzung durch die Führungskräfte ist für alle Beschäftigten der Generation „55-plus“ ein individuelles Kompetenzprofil (Personenreport) entstanden, das ausschließlich die unverzichtbaren, d. h. durch keine andere Person kompensierbaren Wissensinhalte und Erfahrungen aufführt. Auf der Grundlage der vorliegenden Screenings beschließt die Führungskraft nun gemeinsam mit der Personalabteilung darüber, ob und wann ein Transferprozess starten und wer der oder die Nehmer/-in des exklusiven Know-hows sein soll. Nach dieser Entscheidung gilt es, den betreffenden Kreis der Wissensgeber/-innen zu gewinnen.

**ANSPRACHE DER WISSENSGEBER/-IN UND ANALYSE TRANSFERRELEVANTER KOMPETENZEN**

Die vielleicht größte Herausforderung innerhalb des Transferprozesses ist es, den einzelnen Wissensgeberinnen und -gebern die Bedeutung ihres Kenntnisstands bewusstzumachen und sie von der Wichtigkeit zu überzeugen, ihre Erfahrungen und ihr Wissen weiterzugeben. Das Gefühl, bald nicht mehr gebraucht zu werden, muss durch die Vorstellung ersetzt werden, das Erreichte in neue Hände zu geben. Diese Motivation unterstützt ein *Transfercoach*. Er/sie moderiert den Transfer zwischen Wissensgeber/-in und -nehmer/-in. Dies erfolgt mit Hilfe eines *Wissensbaums*. Er symbolisiert den gesamten beruflichen Werdegang der ausscheidenden Mitarbeiter/-innen. In den Früchten des

Baums wird deutlich, welche Kompetenzen die Person hat, die weiterzugeben sind. Durch diese Systematik wird offensichtlich, in welchem Verwendungszusammenhang und in welchen Situationen die Geber/-innen ihre Kompetenzen erworben haben und sie auch anwenden konnten. Damit ist das Tor zum Transfer aufgestoßen. Nicht zuletzt werden dadurch implizite Wissensbestände expliziert (zur Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen vgl. WILLKE 1998), und die Wissensgeber/-innen erfahren eine sichtbare Wertschätzung, da ihnen der Wissensbaum ihr „Lebenswerk“ vor Augen führt.

**ANSPRACHE DER WISSENSNEHMER/-INNEN**

Neben der „Gewinnung“ der Wissensgeber/-innen müssen die Nachfolger, also die Wissensnehmer/-innen, motiviert werden, sich an dem Transferprozess zu beteiligen und dort dann auch eine aktive Rolle zu übernehmen. Für den Wissenstransfer ist es notwendig, dass die Wissensnehmer/-innen die eigenen Kompetenzen hinterfragen, um Lücken mit Hilfe der älteren Kolleginnen und Kollegen zu schließen, ohne die Arbeitsweise der Älteren zu kopieren. Die aus verschiedensten Quellen stammenden „Wissensbrocken“ werden in die persönlichen Erfahrungen eingegliedert und fließen somit in die eigene Vorgehensweise ein (vgl. WILLKE 2004).

**ORGANISATION VON TRANSFERPROZESSEN**

Damit sich der Transferprozess problemlos in die normalen Unternehmensabläufe einfügt, unterliegt jeder Transfer einer festen Struktur. Die Form und das grundsätzliche Vorgehen sind bei allen Transferprozessen gleich – inhaltlich, methodisch und zeitlich unterscheiden sich verschiedene Prozesse jedoch erheblich. Diese Details regelt der sogenannte Transferplan, der sich eng auf die persönlichen und betrieblichen Vorgaben stützt. Darin wird dokumentiert,

- welche Inhalte weitergegeben werden sollen,
- wie und wo sich Fortschritte und Erfolge festmachen lassen („Meilensteine“),
- welche Transfermethoden eingesetzt werden (z. B. Dokumentenanalyse, Interviews, offene Gespräche, Arbeitsplatzbegleitung) und
- wie die zeitliche Feinplanung erfolgt.

**DURCHFÜHRUNG DER TRANSFERPROZESSE MIT BEGLEITENDER TRANSFERSICHERUNG**

Nach Erstellung des *Transferplans* liegt die eigentliche Ausführung des Transfers bei den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Anhand des detaillierten Plans übergeben die Wissensgeber/-innen – integriert ins Tagesgeschäft – ihr Know-how an die jeweiligen Wissensnehmer/-innen. So wachsen die jüngeren Mitarbeiter/-innen nach und nach in die Aufgaben der Älteren, bis diese nur noch beratenden Charakter haben und schließlich ihren Aufgabenbereich guten Gewissens an den oder die Nachfolger/-in übergeben können. Im Abschlussgespräch zeigt sich bei der Reflexion

Abbildung 2 Wissensbaum



der Wissensnehmer/-innen noch einmal der Umfang des gesamten Transfers.

Während des Prozesses werden die Zwischenergebnisse in einem Reflexionsgespräch kontrolliert, um das Erlernete zu hinterfragen und auf seine Richtigkeit zu prüfen.

#### ABSCHLUSS DES PERSONALPROZESSES

Alle Entscheidungen im Transferprozess sollten ebenso dokumentiert werden wie Vorgehen und Ergebnis der ange-stoßenen Transferprozesse. Ein solcher Bericht gibt dem Unternehmen Gelegenheit, die Personalplanung der näch-sten Jahre auszurichten und zukünftige Transferprozesse rechtzeitig zu planen.

### Nova.PE in der Praxis – ein Beispiel

Der Nova.PE-Personalprozess ist mittlerweile in 25 un-ter-schiedlichen Unternehmen erprobt worden. Dabei wurden Führungskräfte von rund 450 Beschäftigten nach unver-zichtbarem Know-how ihrer älteren Mitarbeiter/-innen („55+“) gefragt. Rund 170 Mitarbeiter/-innen konnten so im Sinne eines Risiko-Screenings identifiziert werden. In etwas mehr als 100 Fällen wurden Transferprozesse ange-stoßen, von denen die meisten bereits abgeschlossen sind. Drei davon fanden in der IDT Biologika GmbH statt. Ein Herstellungsleiter, eine Bereichsleiterin, die als so genannte „Qualified Person“ die Freigabe der Veterinärimpfstoffe ver-antwortet, sowie eine Abteilungsleiterin scheidet hier dem-nächst aus. Die Nachfolger/-innen sollten sich eine Vor-stellung davon machen,

- welches Know-how unabdingbar ist, um diese Tätigkeit auszufüllen,
- welche Kompetenzen erforderlich sind, um auch die Erwartungen von außen zu erfüllen und
- wie das Leistungsniveau sowie ein reibungsloser Arbeits-ablauf trotz personeller Umbruchsituation gewährleistet werden kann.

Analog zum Nova.PE-Vorgehensmodell nahmen die (für die drei ausscheidenden Personen zuständigen) Führungskräfte mit Hilfe der Bereichschecklisten eine Einschätzung vor, welche unverzichtbaren Kompetenzen bei den Wissens-gebern/-innen zu verzeichnen waren. Es wurde schnell klar, dass es vor allem die guten Kontakte zu Behörden, Auf-traggebern und internen Wissensträgern waren, die die-sen Personenkreis so unverzichtbar machten. Dies hatte man zunächst nicht erwartet, und es zeigte sich, wie sinn-voll es war, die Führungskraft an prominenter Stelle über zentrale und damit transferrelevante Wissensinhalte mit-entscheiden zu lassen.

Um die Wissensgeber/-innen für den Wissenstransferpro-zess zu gewinnen, wurden – wie oben beschrieben – Wis-sensbäume erstellt, mit denen die Fülle der Kenntnisse und Erfahrungen veranschaulicht werden konnte. Zur Unter-

stützung des Transferprozesses wurden in der IDT Biologika für einen regen Wissensaustausch günstige Voraussetzun-gen geschaffen, indem z. B. der Arbeitsplatz eines Wissens-nehmers in das Büro eines Wissensgebers integriert wurde. Damit wurde es dem Wissensnehmer ermöglicht, hautnah den Arbeitsalltag des Wissensgebers zu erleben.

Alle Beteiligten werteten es als besonders positiv, dass die Transferpläne kein starres Korsett darstellen, sondern sie den Fortschritt des Transferprozesses selbst anpassen und jederzeit überprüfen können. Die Akzeptanz dieser Trans-ferpläne zeigte sich z. B. darin, dass sie sowohl von den Geberinnen und Gebern als auch den Nehmerinnen und Nehmern tagtäglich genutzt und im alltäglichen Arbeits-bereich aufgehängt wurden, da sie in ihrer Formulierung den pragmatischen unternehmensspezifischen Anforder-ungen genügten.

In den abschließenden Reflexionsgesprächen wurde den Beteiligten der Transferprozesse der aktuelle Wissenstand sowie die noch künftig ausstehenden Aufgaben aufgezeigt. Reflexionsgespräche haben sich als ein wichtiges Instru-ment erwiesen, Stolpersteine im Transferprozess auszuräu-men und die Beziehungsebene zwischen den Beteiligten zu stärken.

Nach den Entwicklungsjahren 2005 bis 2007 wird Nova.PE nunmehr als Dienstleistung von Unternehmen angefragt. Bewährt hat sich – nicht nur bei der IDT Biologica – eine Projektkonstellation von drei Transferprozessen und einer Etablierung der Screeningroutinen in mindestens zwei Unternehmensbereichen. Ein ausführliches workbook – analog zur Verfahrensanweisung auf QM-Niveau aufgebaut – gibt wichtige Durchführungshinweise und soll künftig den Prozess unterstützen. In der Regel rechnen wir heute mit einem Aufwand von rund 15 Tagewerken für die Durch-führung eines solchen Nova.PE-Projekts, an dessen Ende sowohl die exemplarische Risikominimierung in drei Trans-ferfällen steht als auch die feste Implementation durch das Unternehmen in Eigenregie. ■

---

#### Literatur

- HAAK, C.: *Weiterbildung in kleinen und mittleren Betrieben – Ein deutsch-dänischer Vergleich*. In: *MittAB* 36 (2003) 2, S. 174 f.
- IWD (2004): *Demographischer Wandel. Lust auf Neues*. In: *Iwd*. 30 (2004) 24, S. 4
- PIORR, R.; RECKERMANN, A.; RIESE, Ch.: *Damit Know-how und Erfah-rung nicht in Rente gehen. Konzepte für den systematischen Wissens-transfer zwischen den Generationen*. In: *Personalführung* 07/2006, S. 82–89
- SIEMANN, C.: *„Wer meint, er sei mit 57 verbraucht, kann gehen. Wir begrü-ßen aber jeden, der bleiben will“*. In: *Personalmagazin* 12/ 2001, S. 42
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): *Bevölkerungsentwicklung Deutsch-lands bis zum Jahr 2050. Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölke-rungsvorausberechnung*. Pressemitteilung. Wiesbaden 2003, S. 30
- WILLKE, H.: *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart 1998
- WILLKE, H.: *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Hei-delberg 2004