

Transfer von erfolgskritischem Wissen im Rahmen des Generationenmanagements

Oskar HEER¹, Daniela BAUMHAUER²

¹ *Daimler AG, Arbeitspolitik, Generationenmanagement
Mercedesstraße 136, D-70546 Stuttgart*

² *Graduate School of Excellence advanced Manufacturing Engineering,
Universität Stuttgart
Allmandring 35, D-70569 Stuttgart*

Kurzfassung: Im Rahmen einer Forschungsarbeit wird untersucht, wie der Transfer von Erfahrungswissen im Rahmen des Generationenmanagements optimalerweise gestaltet sein soll. Welche Indikatoren, Prozesse und Aktivitäten sind effektiv, um erfolgskritisches und erfahrungsbasiertes Wissen zu identifizieren sowie mit einem strukturierten und nachhaltigen Know-how Übergabeprozess zu verknüpfen. Dabei wird der Fokus neben dem Transfer-Prozess auf die Weitergabe von strategisch relevantem Erfahrungswissen an die Organisation und an Wissensnehmer gelegt. Zielsetzung ist die inhaltliche Weiterentwicklung der Fragestellung wie der Know-how Transfer in Bezug auf die Arbeitsorganisation sowie die Führungs- und Unternehmenskultur unter Betrachtung der Leistungs- und Motivationsfähigkeit erfahrener Arbeitskräfte gestaltet werden sollte.

Schlüsselwörter: Ältere Arbeitskräfte, Erfahrungswissen, Know-how Sicherung, Wettbewerbsfähigkeit, Motivation, Führung

1. Einleitung

Der Demografische Wandel in Deutschland geht hauptsächlich mit einer sinkenden Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und einer gleichzeitig steigenden Zahl älterer Menschen einher. Dies wirkt sich allgemein hin auf die Personal- und Wissensstrukturen in Unternehmen aus.

Aktuell beläuft sich das Durchschnittsalter bei der Daimler AG auf 43,7 Jahre; im Jahre 2023 wird dieses auf ca. 47 Jahre linear ansteigen (geplanter Peak der Altersstrukturanalyse) und dann stark abnehmen. Analysen zur Entwicklung des Erwerbspotenzials in Deutschland prognostizieren einen Rückgang von 44 Mio. Erwerbspotenzial im Jahre 2010 auf 35 Mio. im Jahre 2030, was einer Verringerung um 20,54% des Arbeitskräfteangebots entspricht. Verursacht wird dies vor allem durch die Babyboom-Generation, die zu diesem Zeitpunkt aus dem Erwerbsleben ausscheidet (vgl. IAB 2011).

Große Kohorten älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden in dieser Dekade altersbedingt das Unternehmen verlassen, was mit einem quantitativen und qualitativen Wissensverlust einhergeht (Echterhoff 2012). Eine hohe qualitative Relevanz ist dann vorhanden, wenn Mitarbeiter, die hohe Lernkurven aufweisen, Spezialisten mit einer hohen Informationsdichte sowie Stellen, die innerhalb und außerhalb der Organisation ein verzweigtes Netzwerk aufweisen, in großer Anzahl

nicht mehr zur Verfügung stehen. Das Wissen der ausscheidenden Gruppen, das vorwiegend auf Erfahrungen basiert, kann nur noch auf eine kleinere Anzahl an Nachwuchskräften weitergegeben werden.

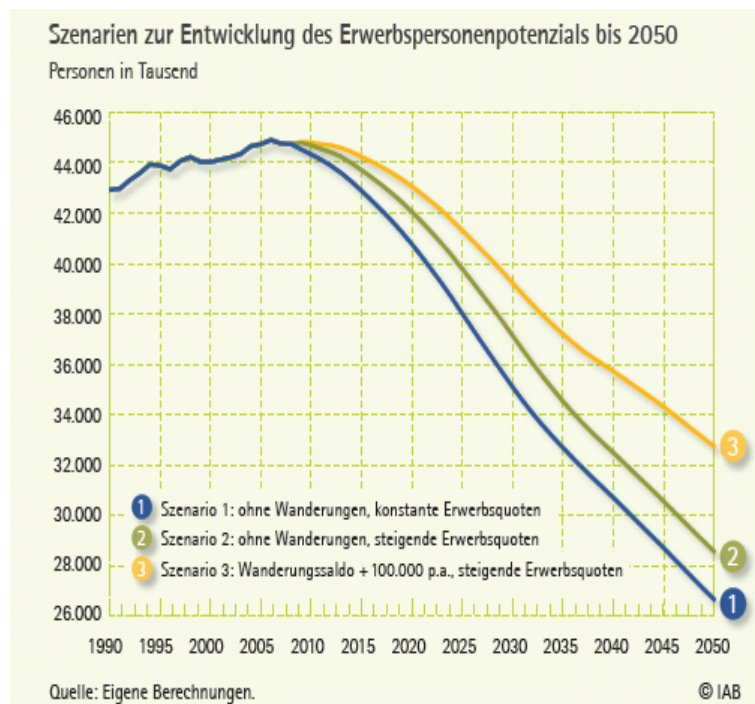


Abbildung 1: Szenarien zur Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050, Quelle: IAB 2011

Neben den aufgezeigten Veränderungen der Ressourcen Arbeitskraft und Wissen, entsteht ein weiterer Nebeneffekt, der als „alternde Belegschaft“ bezeichnet werden kann. Dieser bringt wiederum neue Herausforderungen und Veränderungen hervor, die sich vor allem auf eine veränderte Führung, Unternehmenskultur und die Arbeitsorganisation auswirken. Im Jahre 2023 wird jeder zweite Beschäftigte bei der Daimler AG 50 Jahre oder älter sein. Ältere Mitarbeiter sind beispielsweise anders motiviert und weisen zumeist eine veränderte Perspektive zu Themen wie Karriereplanung, Lernmethodik und Umgang mit Veränderungen auf (vgl. Dworschak et al. 2012). Jost (2000) nimmt Bezug auf den permanenten Wandel, den Menschen im Laufe von Erfahrungen in ihrer Biografie und durch die Interaktion mit der Umwelt, unterworfen sind. So gibt Jost an, dass „(..) bei einem Mitarbeiter so möglicherweise zu Anfang seines Berufslebens der Wunsch nach Geld, materiellem Wohlstand, Macht oder Autorität im Vordergrund stehen, wohingegen für denselben Mitarbeiter im Laufe seiner Karriere Bedürfnisse wie die gesellschaftliche Anerkennung seiner Arbeit, der Stolz auf seine eigene Leistung oder die Förderung jüngerer Kollegen wichtiger werden können.“ (Jost, 2000, S. 24). Diese veränderten Einstellungen können sich daher auf die Arbeitsform auswirken und positiv für Unternehmen genutzt werden, bedeuten aber einen Perspektivenwechsel in der Führung.

Die Herausforderung besteht nun darin, zunächst die Spezialistenpositionen und die Stellen im Unternehmen, die strategisch bedeutendes Wissen aufweisen, zu identifizieren. Im zweiten Schritt sollen Methoden entwickelt werden, die das Erfahrungswissen eines Wissensgebers explizierbar und für den Wissensnehmer (dies kann eine Organisationseinheit oder eine Person sein) annehmbar machen. Es

soll daraufhin ein Prozess beschrieben werden, wie der Know-how Transfer gestaltet sein soll unter der Beachtung, welche Stellhebel in der Arbeitsorganisation, im Führungskontext sowie unter Motivationsaspekten älterer Arbeitskräfte erfolgsversprechend sind. Im letzten Schritt soll eine Toolbox entstehen, die potenzielle Risiken in Bezug auf Wissensressourcen und Ausscheiden präventiv aufzeigt und mögliche Maßnahmen zur Problemlösung bietet.

2. Identifizierung von Erfahrungswissen und Methoden für den Transferprozess

2.1 Job-Fit zur Identifizierung von strategisch bedeutsamem Wissen

Zur Identifizierung von Know-how Trägern ist das IT-Planungstool HR Resource Management, das zukünftige Bedarfe zu bestimmten Tätigkeitsprofilen prognostiziert, bei Daimler im Bereich Arbeitspolitik im Einsatz. Hierdurch können frühzeitig Maßnahmen initiiert werden, um zukünftig die richtigen Mitarbeitenden zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen. Durch Bestandssimulationen unter Berücksichtigung administrativer Parameter wie beispielsweise Fluktuation, Rentenalter oder Altersteilzeit können unter der Annahme bestimmter Planungsszenarien und von Erfahrungswerten der Vergangenheit Maßnahmen ergriffen werden. Es werden Werte geliefert, für welche Job-Funktionen langfristig Fach- oder Nachwuchskräfte benötigt werden. Für die HR-Rekrutierungsstrategie ist dies eine essentielle Entscheidungsgrundlage, um frühzeitig Arbeitskräfte einzustellen, auszubilden oder weiter zu qualifizieren.

2.2 Erfolgreiche Rahmenbedingungen für den Transfer von strategisch bedeutsamem Wissen

Wenn die relevanten Job-Funktionen identifiziert sind, stellt sich für Organisationen die Frage, welche Rahmenbedingungen vorherrschen und gefördert werden sollten, damit ein Wissenstransfer-Prozess auf der kleinsten organisatorischen Einheit erfolgreich durchlaufen werden kann. Abgeleitet vom TOM-Modell nach Bullinger et al. (1998) sollte ein Wissensmanagement die drei Dimensionen Technik, Organisation und Mensch in Kombination betrachten. Im Folgenden sollen die Dimensionen Arbeitsorganisation und Mensch näher beleuchtet werden.

Im Rahmen des Wissensmanagements gibt es die fünf Wissensarten-Paare: „tacit-implizit-explizit, demonstrativ-intuitiv, intern-extern, deklarativ-prozedural“ (Gerhards&Trauner 2010, S. 8). Bürger und Zeller (1998) erweitern diese um die Dimension zukünftiges Rationalitätswissen, worunter „kritisch hinterfragtes Erfahrungswissen in Neukombination von Wissens-elementen aus explizitem und implizitem Wissen“ (Bürgel&Zeller, 1998, S. 58) verstanden wird (vgl. Abb. 2).

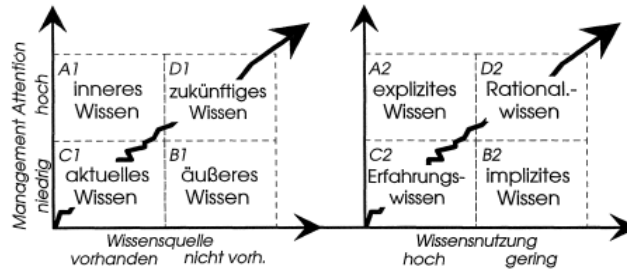


Abbildung 2: Portfolios der Wissensarten, Quelle: Bürgel&Zeller (1998), S. 58

Im Folgenden soll nur auf das tacit beziehungsweise implizite Wissen eingegangen werden. Dieses Wissen ist nicht sichtbar, zumeist an eine Person gebunden und nicht ad hoc explizierbar (vgl. Bürger & Zeller 1998). Welche Methoden beim Wissenstransfer von Erfahrungswissen erfolgsversprechend sind und zugleich dem Aufbau einer Wertschätzungskultur dienen, soll nachfolgend aufgezeigt werden.

2.3 Methoden und Best-Practise-Beispiele für den Transfer von strategisch bedeutsamem Wissen

Nach Echterhoff (2012) sollte die organisationale Komponente so gestaltet sein, dass die Beschäftigten einerseits Anreize für das Teilen und die aktive Teilnahme am Wissensmanagement erhalten und andererseits die Organisationsstrukturen flach, dezentral und durch wenige Spezialistenstellen gekennzeichnet sind. Aufgrund der Größe und gewachsenen Strukturen von Großkonzernen, liegen zumeist eher zentrale Strukturen und eine hierarchische Ablauf- und Aufbauorganisation vor.

Bestimmte Instrumente, um personales Wissen zu teilen versprechen in der Wissenschaft und in der Praxis Erfolg. Als bekannte Maßnahmen werden Anreizsysteme, Blogs, Storytelling, Yellow Pages, Wissensbroker, Wissenstandems, Patenkonzepte, Job Rotation, Lessons Learned, Info-Räume, Coaching (uvm.) genannt (Gerhards& Trauner 2010). Auf die Ausgestaltung soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden.

Ein bekanntes Instrument stellt das Expert Debriefing dar, um ein tiefergehendes Verständnis eines Wissensexperten, der die Organisation verlassen wird, zu erhalten. Abbildung 3 stellt den Prozess nach Hofer-Alfeis (2008) dar:

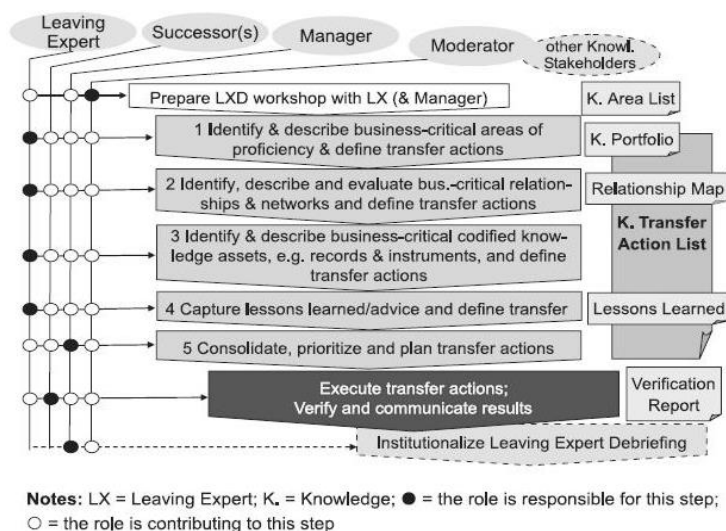


Abbildung 3: Prozess-Modell für den Expert Debriefing Prozess (LXD), Quelle: Hofer-Alfeis (2008, S. 46)

Wenn dieses Modell rechtzeitig gestartet wird, ist es gemäß Hofer-Alfeis sehr erfolgsversprechend, da es den Blick auf die Kompetenzen, relevanten Netzwerke und Beziehungen, Produktkenntnisse und die dazugehörigen Wissensquellen, Services, die der Mitarbeiter erbracht hat, identifiziert. Darüber hinaus werden Erfahrungen und Hintergrundwissen sowie erfolgskritische Wissensfelder in Abhängigkeit der Sichtbarkeit für interne und externe Kunden besprechbar. Zudem soll über ein Portfolio-Management deutlich werden, welche Wissensfelder zukünftig einen hohen Einfluss auf das Business haben. Der Prozess schließt ab mit einer Standard-Checkliste, die abgearbeitet wird und abschließend noch Möglichkeit zur Darstellung der „Lessons Learned“ lässt (vgl. Hofer-Alfeis 2008).

Großkonzerne wie ThyssenKrupp oder Dräger haben einen strukturierten, systematischen Wissenstransfer-Prozess etabliert, der auch zum Einsatz kommen kann, wenn ausscheidende Mitarbeiter und Nachfolger keine Überschneidung aufweisen (vgl. Schwuchow&Gutmann 2013).

3. Einbettung des Wissenstransfer-Prozesses in die Führungskultur

In einer Forschungsarbeit (vgl. Abb. 4) wird aktuell untersucht, welche Rolle die Faktoren Führung und Leistungsfähigkeit auf Wissensgeber spielen und welche Einflussfaktoren für einen Transfer-Prozess im Sinne der Wissensspeicherung im Unternehmen, dem Wissenserhalt der Beschäftigten und schließlich der Leistungsmotivation der Wissensgeber (die im Regelfall kurz- bis mittelfristig ausscheiden) erfolgsversprechend sind. Im Rahmen des Workshops sollen die folgenden, offenen Forschungsfragen erörtert werden:

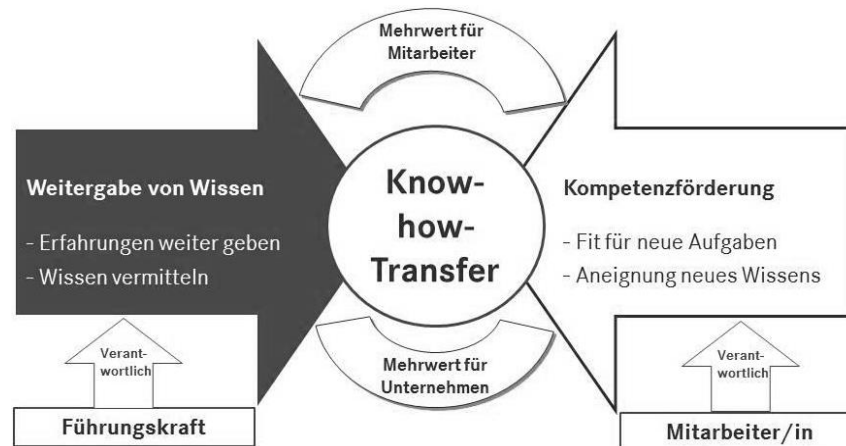


Abbildung 4: Forschungsarbeit Daimler AG&GSaME University Stuttgart: Organisation des Know-how-Transfers und Erhalt und Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit

1. Wodurch kann die Investitionsbereitschaft der Führungskräfte in Bezug auf den Wissenstransfer-Prozess gesteigert werden?
2. Wie kann die Nachhaltigkeit des Wissenstransfer-Prozesses sichergestellt werden, wenn kurzfristige Rotationspläne von Führungskarrieren eine Rahmenbedingung darstellen?
3. Wie können die Prozesse gemessen werden? Welche Kennzahlen existieren über eine „Knowledge-Workforce“ und eines „Knowledge-Transfers“?
4. Welche kulturellen Faktoren schaffen eine Wertschätzungskultur? Welche Widerstände und Hindernisse können im Transferprozess bestehen (z.B.: fehlendes Anreizsystem zur Teilung von Wissen, Hierarchie, Kommunikation)?
5. Welche neuen Modelle der Arbeitsorganisation unterstützen einen Wissenstransfer-Prozess innerhalb eines Groß-Konzerns. Welche Teamstrukturen und Arbeitsformen sind für den Know-how Transfer implizites Wissens förderlich? Welche haben sich in der Praxis bewährt?

4. Literatur

- Bürger, H.D., Zeller A, (1998) Forschung & Entwicklung als Wissenscenter in Bürgel H.D.(Hrsg.) Wissensmanagement Schritte zum intelligenten Unternehmen, S. 57-58
- Bullinger H.-J.; Wörner K.; Prieto J (1998) Wissensmanagement: Modelle und Strategien für die Praxis in Bürgel H.D.(Hrsg.) Wissensmanagement Schritte zum intelligenten Unternehmen, S.21-39
- Dworschak B., Buck H., Nübel L., Weiß M. (2012) Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen, Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, S. 32 ff.
- Echterhoff, V. (2012) Weisse Bescheid?! Wissen strategisch managen in: Programm: Zukunft Antworten auf den demografischen Wandel, Knoll, D (Hrsg.), S. 145-161
- Fuchs J, Söhnlein D, Weber B (2011) in IAB Kurzbericht, Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050 Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten, Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 16/2011, S. 1-2
- Gerhards S., Trauner, B. (2010) Wissensmanagement, 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, 4. Aufl.
- Hofer-Alfeis, J. (2008): Knowledge management solutions for the leaving expert issue in: Journal of Knowledge Management, Vo. 12 No. 4 2008, pp. 44-54
- Jost P.J. (2000) Organisation und Motivation – eine ökonomisch psychologische Einführung, 1. Aufl.
- Schwuchow K., Gutmann J. (2012) Personalentwicklung 2013 Themen Trends Best Practises, 321 ff.