

Kerstin Alms/  
Rüdiger Piorr/  
Peter Steinmann

# Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitern

Erhalt und Weitergabe von Know-how bei der Wicke GmbH + Co. KG

Scheiden Mitarbeiter mit ihren spezifischen Kenntnissen und Erfahrungen aus Unternehmen aus, geht der Firma wichtiges Wissen verloren, sofern dieses nicht nachhaltig transferiert wird. Der Beitrag zeigt anhand eines praktischen Beispiels, wie ein intergenerativer Wissenstransferprozess erfolgreich gestaltet werden kann. Dabei kommen Erfahrungen zum Tragen, die im Rahmen eines Förderprojekts gemacht wurden, das vor allem kleineren und mittleren Unternehmen zugute kommen soll.

## Einleitung

Unternehmen müssen zukünftig dem demografischen Wandel und seinen Folgen Rechnung tragen. Immer mehr Alte stehen immer mehr Jungen gegenüber.<sup>1</sup> Zentrales Problem für Unternehmen ist dabei der Erhalt personengebundenen und unternehmensspezifischen Wissens, wenn ältere Arbeitnehmer in Rente gehen. Prekär wird die Situation dann, wenn der Eintritt in den Ruhestand wellenartig geschieht, d.h., wenn eine größere Anzahl älterer Arbeitnehmer gleichzeitig den Betrieb verlässt und damit wertvolles Wissen in größerem Umfang verloren geht.<sup>2</sup> Das Projekt »Nova.PE«, gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, hat es sich zur Aufgabe gemacht, Lösungen für den Erhalt und die Weitergabe von Wissen zu entwickeln und anzuwenden. Insbesondere für klein- und mittelständische Unternehmen (im Folgenden KMU) wurden Instrumente, Verfahren und Methoden entwickelt, die den Verbleib und die nachhaltige Nutzung von personengebundenem Wissen im Unternehmen sichern.<sup>3</sup>

In diesem Artikel wird exemplarisch der Wissenstransferprozess von Georg Geber<sup>4</sup> an Norbert Nehmer in Anlehnung an Realfälle aus der Praxis der Wicke GmbH + Co. KG, Sprockhövel, vorgestellt. Anhand dieses Beispiels wird die im Projekt Nova.PE entwickelte Methodik aufgezeigt, methodische Grundlagen und Vorgehensweisen werden skizziert und es wird erläutert, wie eine solche Einzelfalllösung in einem dauerhaften – jährlich wiederkehrenden – Personalprozess betriebsspezifisch etabliert werden kann, um jederzeit und auch antizipativ reagieren zu können.

## Wissenstransfer von Person zu Person

### Staffelübergabe von Georg Geber an Norbert Nehmer

Georg Geber ist 64 Jahre alt und seit über 30 Jahren als Fertigungsleiter bei Wicke GmbH + Co. KG beschäftigt, einem Hersteller von Rollen und Rädern in Sprockhövel mit 240 Mitarbeitern. Er hat das Unternehmen nahezu von Grund auf mit aufgebaut und war an der Auswahl und Einstellung von allen 180 gewerblichen Mitarbeitern beteiligt. Er hatte bei Um- und Anbauten Bauleitungen inne, hat Neuentwicklungen von Produkten und Verfahren maßgeblich begleitet sowie die Technisierung und Automatisierung im Unternehmen vorangetragen. Er wird in Kürze ausscheiden.

Norbert Nehmer ist 44 Jahre alt und gehört dem Unternehmen seit über 17 Jahren an. Als REFA-Fachmann wurde er seinerzeit von Georg Geber für die Arbeitsvorbereitung eingestellt. Durch seine langjährige Firmenpraxis kennt er jeden Arbeitsplatz in der Fertigung. Zwischenzeitlich hat er durch einen mehrjährigen Einsatz im Rechnungswesen für den Bereich Kalkulation/Controlling auch alle anderen Abteilungen des Unternehmens intensiv kennen gelernt.

Für die Wicke GmbH + Co. KG würde das Ausscheiden Gebers im Normalfall bedeuten, dass seine spezifischen und dennoch thematisch breit gefächerten Kenntnisse sowie sein implizites Wissen<sup>5</sup> dem Unternehmen verloren gehen und eine Lücke im Wissen der Organisation entstehen würde.

## Inhalt

- [Einleitung](#)
- [Wissenstransfer von Person zu Person](#)
- [Schwächen klassischer ÜbergabeprozEDUREN und Personalplanung](#)
- [Definition eines jährlich wiederkehrenden Personalprozesses](#)
- [Einführung und Etablierung des Personalprozesses](#)
- [Zusammenfassung/Summary](#)