

Karrieresprung

Den Wissenstransfer sichern

Von Herta Paulus



08. August 2008 Millionen von Arbeitnehmern werden in den nächsten Jahren in Rente gehen; wegen der Babyboomer-Generation der Nachkriegszeit werden es mehr sein als je zuvor. So nicht gegengesteuert wird, verabschiedet sich mit ihnen auch wertvolles Erfahrungswissen über Produktionszusammenhänge oder den spezifischen Umgang mit Kunden und Partnern, gehen all die Kniffs und Tricks verloren, die zur effizienten Bewältigung der Arbeit beigetragen haben und die in keiner Datenbank und keinem Ordner zu finden sind. „Rund

ein Drittel seines Wissens nimmt ein Mitarbeiter mit in den Ruhestand“, weiß Arbeitswissenschaftler Rüdiger Piorr vom Beratungsunternehmen bkp aus Bochum.

Nova PE heißt das von ihm in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung der Ruhr Universität Bochum sowie weiteren Partnern in einer dreijährigen Projektphase entwickelte Konzept, das den Transfer kritischen Wissens von den älteren zu den jüngeren Mitarbeitern sicherstellen soll ([Effiziente Personalentwicklung für KMU](#)).

Nicht bei jedem ausscheidenden Mitarbeiter besteht tatsächlich Handlungsbedarf. „Transferprozesse machen nur dann Sinn, wenn tatsächlich Know-how unverzichtbar ist“, macht Piorr klar. „Die Erfahrungen von Nova PE zeigen, dass dies bei rund 15 Prozent der ausscheidenden Mitarbeiter der Fall ist.“

Den Wissenstransfer sichern

Der Firmenname IDT Biologika klingt jung. Tatsächlich wurde das Impfstoffwerk Dessau Torнау bereits 1921 gegründet. Den Namenszusatz trägt der Impfstoffhersteller erst seit einem Jahr, um die seit der Privatisierung Mitte der 90er Jahre eingeschlagene biotechnologische Ausrichtung zu unterstreichen. Zahlreiche Umstrukturierungen und Veränderungen hat das Unternehmen bereits hinter sich, eine große Herausforderung steht allerdings noch bevor: „Unsere Mitarbeiter sind in vielen Bereichen relativ alt“, sagt Personalleiterin Kristine Bader. „In den nächsten Jahren werden wir viele Schlüsselpositionen neu besetzen müssen.“

Das Problem einer immer älter werdenden, teils blockweise ausscheidenden Belegschaft stellt sich angesichts der demografischen Entwicklung allen Unternehmen. Millionen von Arbeitnehmern werden in den nächsten Jahren in Rente gehen, wegen der Babyboomer-Generation der Nachkriegszeit werden es mehr als je zuvor sein. So nicht gegengesteuert wird, verabschiedet sich mit ihnen auch wertvolles Erfahrungswissen über Produktionszusammenhänge

oder den spezifischen Umgang mit Kunden und Partnern, gehen all die Kniffs und Tricks verloren, die zur effizienten Bewältigung der Arbeit beigetragen haben und die in keiner Datenbank und keinem Ordner zu finden sind. „Rund ein Drittel seines Wissens nimmt ein Mitarbeiter mit in den Ruhestand“, weiß Arbeitswissenschaftler Rüdiger Piorr vom Beratungsunternehmen bkp aus Bochum.

Nova PE heißt das von ihm in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung der Ruhr Universität Bochum sowie weiteren Partnern in einer dreijährigen Projektphase entwickelte Konzept, das den Transfer kritischen Wissens von alt nach jung sicherstellen soll. Das Attribut ist entscheidend. Nicht bei jedem ausscheidenden Mitarbeiter besteht tatsächlich Handlungsbedarf. „Transferprozesse machen nur dann Sinn, wenn tatsächlich Know-how unverzichtbar ist“, macht Piorr klar. „Die Erfahrungen von Nova PE zeigen, dass dies bei rund 15 Prozent der ausscheidenden Mitarbeiter der Fall ist.“

„Der Wissensgeber wird wirklich gewürdigt“

Bislang wurden 25 meist mittelständische Unternehmen beraten, dabei mehr als 90 Transferprozesse durchgeführt. Zwei davon fanden bei IDT Biologika statt. Ein Herstellungsleiter sowie eine Bereichsleiterin, die als so genannte „Qualified Person“ die Freigabe der Veterinärimpfstoffe verantwortet scheidet hier demnächst aus. „Die Nachfolger sollten wissen: Welches Know-how ist unabdingbar, um meinen Job ausfüllen zu können? Wie lauten die informellen Regeln, was kommt von außen auf mich zu“ verdeutlicht Bader die in Einschätzungsinterviews erstellten Inhalte für Checklisten und Transferpläne. „Man hat von Anfang an einen vorgegeben Leitfaden“, beschreibt sie den Vorteil des in sieben Schritte unterteilten Programms. Überzeugend sei nicht zuletzt die darin enthaltene psychologische Komponente. „Hier wird der Wissensgeber wirklich gewürdigt und erhält eine gewisse Wertschätzung“, sagt Bader.

Motivationsfaktor Wissensbaum

Anschaulich gemacht wird dies durch einen im Beratungsprozess erarbeiteten so genannten Wissensbaum, der die Summe all dessen darstellt, was der Wissensgeber sich im Laufe seiner gesamten Berufstätigkeit an Know-how erarbeitet hat. „Viele sind dann selbst überrascht über den Umfang ihres Wissens und umso motivierter, das Erreichte an einen jüngeren Kollegen weiterzugeben“, erklärt Piorr. Denn die Tandemlösung wird von den meisten Unternehmen bevorzugt. Ein Transferprozess mit mehr als einem Wissensnehmer fand bislang allenfalls dann statt, wenn eine Aufgabe auf mehrere Positionen verteilt wurde. Die Exklusivität der Wissensübertragung hat einen Nachteil, meint Piorr. „Damit wird das Risiko des Wissensverlustes repliziert. Aber für die Unternehmen geht das Tagesgeschäft vor.“ Auch Martina Neuhäuser, Leiterin Führungskräfte und Personalentwicklung der 4800 Mitarbeiter starken Salzgitter Flachstahl GmbH sieht das Thema pragmatisch. „Transferprozesse beziehen sich

immer auf spezielles Wissen und auf Schlüsselpositionen. Wenn der Wissensnehmer wieder ausscheidet, muss der Prozess wiederholt werden. Der Vorteil ist, dass ich dann bereits eine gute Dokumentation über Themenstellungen und Detailfragen habe.“

Langzeitberatung ausgeschlossen

Die Stahltochter des Salzgitter Konzerns gehört ebenfalls zu Piorrs Kundenkreis. Nach zwei Transferprojekten, die mit zwei langjährigen Mitarbeitern aus dem Personalbereich durchgeführt wurden, plant Neuhäuser in Kürze einen Pilotversuch in der Technik. Die Aufgeschlossenheit der Teilnehmer ist dabei für sie zwingende Voraussetzung. „Man muss die Leute auch überzeugen und begeistern. Wenn ein Mitarbeiter sein Wissen nicht abgeben möchte, weil er von der Methode nicht überzeugt oder frustriert ist, wird es schwierig. Dann braucht es eine intensivere Einleitung,“ meint sie.

Die im Führungskräftebereich bereits weitgehend abgeschlossene Analyse der Schlüsselpositionen, in denen in den nächsten Jahren Transferprozesse durchgeführt werden müssen, soll demnächst im gesamten Unternehmen durchgeführt werden. Der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Analyse und die anfangs von externen Beratern moderierten Transferprozesse lohnt, meint Neuhäuser. Einmal etabliert, sind weitere Beraterleistungen hinfällig. „Das Konzept ist als Hilfe zur Selbsthilfe angelegt und von der Vorgehensweise einschließlich der mitgelieferten Software her so klar strukturiert, dass man es nach einer gewissen Einarbeitungszeit auch selbst durchführen kann. Das macht es doppelt sympathisch,“ lautet ihr Urteil.