

# Wenn Wissensträger in den Ruhestand gehen

**Der demografische Wandel macht vor der chemischen Industrie nicht halt:**

**In den nächsten Jahren werden die über 50-jährigen die größte Gruppe in vielen**

**Unternehmen sein, und wenn sie in Ruhestand gehen, geht Know-how verloren.**

● Bis vor kurzem konnten Unternehmen es sich noch leisten, auf das Know-how älterer Mitarbeiter zu verzichten: Vorruhestandsregelungen waren beliebt, auch in der chemischen Industrie. Allerdings kommt nun auf die Unternehmen die Herausforderung zu, den Verlust an Kompetenzen und Erfahrungen älterer Mitarbeiter zu kompensieren. In den nächsten Jahren werden die über 50-jährigen in vielen Betrieben die zahlenmäßig stärkste Gruppe bilden. Wenn diese Mitarbeiter in den Ruhestand gehen, verlässt auch Know-how das Unternehmen. Dramatische Folgen für personengebundenen und unternehmensspezifisches Wissens in den Betrieben sind somit programmiert.

## Die Altersstruktur im Blick

● Bislang sind nur wenige Unternehmen auf den Wissensverlust vorbereitet. Mitarbeiter des Lehrstuhls für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung an der Universität Bochum (Heiner Minssen) haben rund 1300 Unternehmen der chemischen Industrie in ganz Deutschland zu dem Thema befragt. Demnach reagieren viele auf diesen demografischen Wandel nach dem Vogel-Strauß-Prinzip: Von den 198 Chemieunternehmen, die geantwortet haben (Rücklaufquote 15,1 Prozent), sehen nur etwas mehr als die Hälfte (52,3 Prozent) demografiebedingte Probleme auf sich zukommen.

Vor allem die großen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sehen Schwierigkeiten bei der strukturellen Überalterung ihrer Belegschaft und bei der Verrentung ganzer Gruppen älterer Mitarbeiter und dem damit verbundenen Know-how-Verlust. Etwa 80 Prozent der großen Chemieunternehmen führen Statistiken zur Altersstruktur, kleinere nur zu einem Drittel.

Aber selbst Unternehmen, die Statistiken über die Altersstruktur führen, schätzen selten die Altersentwicklung. Auch hier ist die Unternehmensgröße maßgeblich:

Während 50 Prozent der Großunternehmen die demografische Entwicklung in den Betrieben vorausdenken, kümmern sich lediglich 17,1 Prozent der kleinen Unternehmen darum.

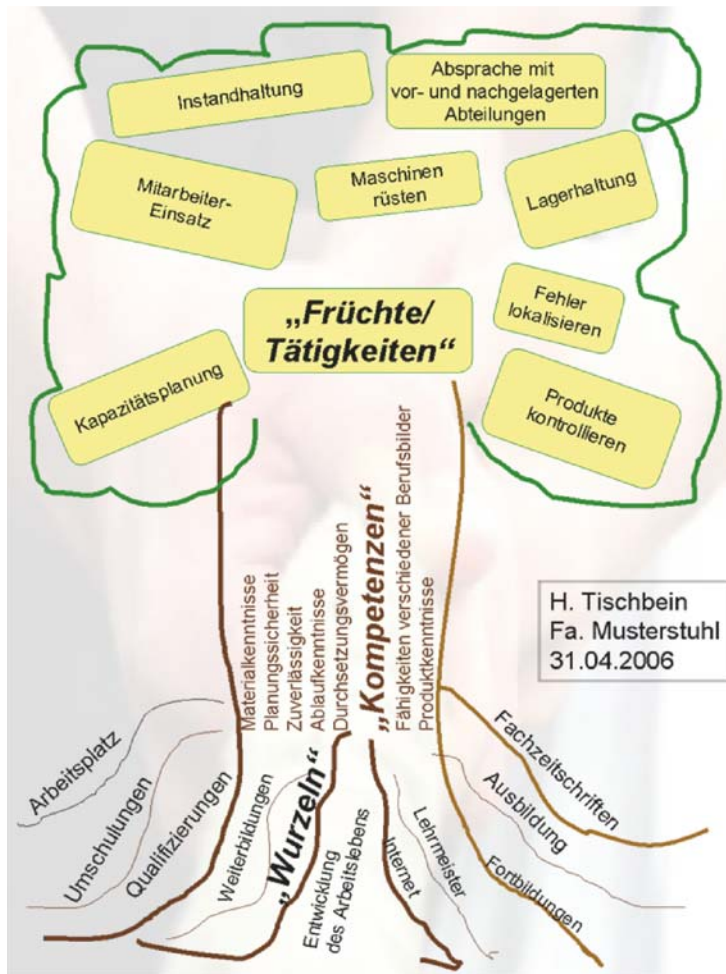
## Das Wissen der Älteren bewahren

● Ältere Mitarbeiter, die sich trotz aller Frühverrentungsoffensiven heute noch in den Betrieben befinden, zeichnen sich in der Regel durch eine besonderes Fachwissen und ein hohes Maß an Erfahrung aus. Ältere

### ● Das Kompetenzmodell

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fachwissen                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDV-Anwendungen</li> <li>• Qualitäts- und Sicherheitsmanagement,</li> <li>• Controlling</li> <li>• Marketing etc.</li> </ul> </li> <li>2. Unternehmerisches Denken und Handeln:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Informationen</li> <li>• Entscheidungsfähigkeit</li> <li>• Betriebswirtschaftliches Handeln</li> <li>• Koordination von Zulieferern</li> </ul> </li> <li>3. Wissen über Prozesse und Produkte                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessübersicht</li> <li>• Kooperation mit anderen</li> <li>• Flexibilität und Offenheit</li> </ul> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Kenntnisse über Kunden/Lieferanten/Markt                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Kunden, Lieferanten und Partnern</li> <li>• Verhandlungsgeschick</li> <li>• Marktkenntnisse</li> </ul> </li> <li>5. Wissen über Personen                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt-/Prozessmoderation</li> <li>• Führungskompetenz</li> <li>• Teambildung</li> <li>• Förderung von Lernprozessen</li> <li>• Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>• Sensibilität</li> <li>• Strukturiertheit</li> <li>• Motivationsfähigkeit</li> <li>• Interkulturelles Verständnis</li> <li>• Inhaltliche Umstellungsbereitschaft</li> </ul> </li> </ol> |
|---|---|

Wissensbaum,  
um Kompetenzen  
transparent zu  
machen.



sind vielfach nicht nur Experten, sondern gelten mitunter auch als eine Art Betriebsgedächtnis. Sie waren an der Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen und Betriebsabläufen maßgeblich beteiligt, ihre Prozess- und Unternehmenskenntnisse sind oft unersetzbar und ihr Weggang reißt Lücken in die Unternehmensstrukturen.

Die Unternehmen der chemischen Industrie bemühen sich in unterschiedlichem Maße darum, die Folgen des demografischen Wandels zu mildern: Große Unternehmen setzen im Vergleich zu kleineren häufiger auf altersgemischte Teams, Mentorenprogramme und Tandemmodelle, bei der Jüngere und Ältere dauerhaft zusammenarbeiten und Aufgaben gemeinsam bewältigen müssen.

Die insgesamt jedoch geringe Umsetzungstiefe von solchen Maßnahmen liegt vermutlich daran, dass nur wenige Unternehmen eine Orga-

nisationseinheit zur Demografiebewältigung eingerichtet haben. Selbst in großen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ist in mehr als 45 Prozent der Fälle keine Abteilung dafür verantwortlich.

Die Unternehmen der chemischen Industrie reagieren auf eine anstehende Verrentung in aller Regel mit gängigen Übergabeprozeduren: In den befragten Unternehmen überwiegt die klassische Einarbeitung eines Nachfolgers durch den Ausscheidenden, langfristig geplante Nachfolgeregelungen kommen bei etwa einem Drittel der befragten Unternehmen vor.

Symptomatisch erscheint in diesem Zusammenhang, dass jedes fünfte große Unternehmen bereits ausgeschiedene Mitarbeiter wieder in das Unternehmen zurückgeholt hat – eine pragmatische, wenngleich unsystematische und auf das Zufallsprinzip setzende Strategie.

## Know-how-Transfer unterstützen

Die Universität Bochum hat mit dem Projekt Nova.PE ein Verfahren zum Wissenstransfer zwischen den Generationen entwickelt und an 14 Pilotunternehmen erprobt und weiterentwickelt. Die Herausforderungen, die durch den demografischen Wandel entstehen, waren bei den Pilotunternehmen vielfach nicht transparent. Es fehlten systematische Maßnahmen, Know-how im Unternehmen zu halten.

Der Nova.PE-Prozess unterstützt Unternehmen dabei, den demografischen Wandel selbstständig zu bewältigen. Er fußt auf drei Eckpunkten: der Analyse des Know-hows, dem Wissenstransfer zwischen Jung und Alt sowie der Verankerung als Personalprozess im Unternehmen. Wissensgeber vermitteln jüngeren, nachrückenden Wissensnehmern unverzichtbares Know-how in einem Transferprozess, der sich fest verankert einmal im Jahr wiederholt und den ein Personalentwicklungskümmerer moderiert und koordiniert.

## Entscheidende Kompetenzen identifizieren

Am Anfang steht die Analyse der Kompetenzen der Mitarbeiter, die 55 oder älter sind, mit einem Kompetenzpiloten. Dies ist ein EDV-Werkzeug, mit dem man Kompetenzchecklisten für jeden Unternehmensbereich erstellen und vor allem die Einschätzungen der Kompetenzen eintragen kann.

Aus der Gesamtschau aller eingetragenen Kompetenzen erstellt der Kompetenzpilot einen Report, der zeigt, wie sich im Hinblick auf die Gruppe der Älteren im Betrieb die Kompetenzen verteilen, so dass man weiß, in welchem Bereich ein Transferprozess zeitnah anzustoßen ist. Das Programm basiert auf einem Kompetenzmodell, das fachliche (arbeitstätigkeitsbezogene) und überfachliche Kompetenzen trennt. Es unterscheidet Hauptdimensionen, beispielsweise „Forschung und Entwicklung“, die in Teildimensionen

weiter unterteilt werden. Am Ende stehen konkrete Beschreibungen wie „Aufbau von Test- und Prüfprozeduren anhand von Normen oder Kundenanforderungen bei neuartigen Metalllegierungen“, so dass genau herausgearbeitet werden kann, über welches Know-how der jeweilige Wissensgeber verfügt.

Für jeden Bereich werden spezifische Kompetenzchecklisten erstellt, mit denen die jeweilige Führungskraft die Kompetenzen ihrer älteren Mitarbeiter einschätzt. So entsteht für jeden Mitarbeiter der Generation über 55 ein Kompetenzprofil (Personenreport). Im Wissenstransferprozess geht es nur um die Weitergabe von unverzichtbaren Kompetenzen, damit dieser Prozess schlank bleibt und parallel zum Tagesgeschäft möglich ist. Sind alle unverzichtbaren Kompetenzen erfasst, kann der eigentliche Wissenstransfer beginnen.

### Wissen weitergeben

● Der Transfer funktioniert nur, wenn Wissensgeber und -nehmer grundsätzlich dazu bereit sind. Ist dies der Fall, bilden sie eine Transferpartnerschaft. Der Personalentwicklungs-Kümmerer spricht dazu die am Prozess beteiligten Akteure gezielt an. Dabei gilt es, Ängste und Skepsis vor allem bei den Wissensgebern („Werde ich nicht mehr gebraucht?“) auszuräumen und Wertschätzung zu signalisieren.

Damit der Wissensgeber nachvollziehen kann, welches Know-how die Führungskraft bei ihm identifiziert hat, erhält er ein Instrument aus dem systemischen Wissensmanagement, den Wissensbaum (Abbildung). Dieser bildet die Kompetenzen einer Person als Baum ab: Das Wurzelwerk stellt all das dar, aus dem sich die beruflichen Kompetenzen ursprünglich entwickelt haben. Der Stamm bildet berufliche Qualifikationen im engeren Sinne ab. Die Früchte symbolisieren jene Kompetenzen, die den Wissensgeber für seinen Arbeitgeber einzigartig machen und die dem Unternehmen verloren gehen, wenn der Wissens-

geber in den Ruhestand geht.

Um den Wissenstransfer im Unternehmen zu verankern, sind alle Prozessschritte und Verantwortlichkeiten genau zu regeln. Dies gelingt mit einem Transferplan, der die einzelnen Transfermaßnahmen und -schritte aufführt: Die Umsetzenden vereinbaren Zeitpläne, Meilensteine und Kontrollschleifen und strukturieren den Wissenstransfer inhaltlich, methodisch-didaktisch und zeitlich. Dies dient vor allem dazu, bei den Wissensnehmern Überforderungen zu vermeiden und Lernerfolge zu kontrollieren. Zwischenzeitliche Reflexionsgespräche dienen einer kontinuierlichen Rückmeldung und geben Aufschluss, ob der Transferplan eingehalten werden kann oder eine Anpassung geboten ist. Den Abschluss des Wissenstransfers bildet ebenfalls ein Reflexionsgespräch: Hier haben Wissensgeber und -nehmer noch einmal die Gelegenheit, deutlich zu machen, ob der Transferprozess erfolgreich war und der Wissensnehmer die vereinbarten Kompetenzen einsetzen kann.

### Wissenstransfer in der Praxis

● Entscheidend für die erfolgreiche Weitergabe von Know-how ist, dass exklusives, eher implizites Wissen sichtbar gemacht wird, in dem dessen Entstehung nachgezeichnet und aufbereitet wird. Dabei ist es wichtig, das Lebenswerk der Wissensgeber anzuerkennen, zu schätzen und dies nach außen deutlich zu machen.

Der eigentliche Transferprozess gelingt vor allem durch eine klare Struktur mit Transferplänen, in deren Koordination und Nachhaltung jeweils die Personalleitung einzubinden ist. Es muss deutlich werden, welches Know-how mit welcher Person zu welchem Zeitpunkt das Unternehmen verlässt und welche Inhalte transferiert werden sollen. Es handelt sich eben nicht um eine klassische Übergabeprozedur, bei der es den Beteiligten aus Zeitmangel selbst überlassen ist, zu entscheiden, welche Inhalte sie auf welche Weise weitergeben.

Oft scheitert eine unsystematische Übergabe daran, dass der Auscheidende gar nicht weiß, welches Know-how für das Unternehmen besonders wertvoll ist, und insofern kann es dem Unternehmen nicht gelingen, entscheidendes Wissen zu sichern. Weder Führungskräfte noch Personalverantwortliche können zu irgendeinem Zeitpunkt nachvollziehen, welches Know-how in welcher Qualität zwischen den Beteiligten ausgetauscht wird.

Der Nova.PE-Ansatz sorgt hier für klare Strukturen, Analysen und Transfermethoden, die das Know-how-Verlustrisiko mildern.

*Christian Riese  
Ruhr-Universität Bochum  
christian.riese@rub.de  
www.novape.rub.de.*