

Wenn wir wüssten, was wir wissen

Erfolgreicher Wissenstransfer bei den Stadtentwässerungsbetrieben

Jürgen Becker

Dipl.-Volkswirt, Hauptabteilungsleiter Management, StEB Köln, AöR

Rüdiger Piorr

Dr. rer. Soz., Dipl. Soz.-Wiss.; Mitgesellschafter bkp GbR, Bochum

Brain-Drain, das ist ein Begriff, der im volkswirtschaftlichen Zusammenhang mit der Abwanderung von Menschen mit hohem Fachwissen und Intellekt benutzt wird. Das heißt: Menschen mit hoher Kompetenz verlagern ihren Lebensmittelpunkt, entweder an einen anderen Ort oder von einer Abteilung zur nächsten beziehungsweise vom Unternehmen in den Ruhestand. Ein typisches Zeichen für das zuletzt genannte Beispiel sind ehemalige Mitarbeiter, die nach dem Eintritt in den Lebensabend noch weiter für das Unternehmen arbeiten. Ein Fakt, der sehr häufig den Know-how-Zwängen auf Unternehmensseite geschuldet ist.

Die Situation bei den Stadtentwässerungsbetrieben

Die Stadtentwässerungsbetriebe Köln, AöR (StEB), haben im Jahr 2010 ein Pilotprojekt zum geregelten Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern gestartet. Damit soll dem Brain-Drain von Wissen aus dem Unternehmen begegnet werden. Der aktuelle Anlass dazu ist das abzusehende Ausscheiden von Mitarbeitern in den Ruhestand. Ein Auslöser, der auf der einen Seite demographischer Natur ist, auf der anderen Seite aber mit der Erkenntnis verbunden ist, dass mit dem Abschied von den Mitarbeitern auch das über Jahrzehnte angesammelte Wissen in den Ruhestand geht. Dies ist nur eine Facette. Mindestens ebenso relevant ist das Ausscheiden von Mitarbeitern aufgrund der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. In der Konsequenz verlässt dabei mehr oder weniger viel Wissen das Unternehmen. Bis vor geraumer Zeit waren Nachfolgeregelungen wie die folgenden Beispiele gängige Praxis:

- die Nobody-Variante: Ein Mitarbeiter scheidet aus, niemand übernimmt die Aufgabe. Eine Variante, die oft Anwendung findet, um Personalkosten einzusparen, wenn aus Kostendruck der »Headcount« drastisch verringert werden muss.
- die Kaltes-Wasser-Variante: Ein Mitarbeiter scheidet aus, die Stelle bleibt zunächst unbesetzt, um Kosten zu sparen. Später wird ein neuer Mitarbeiter ins kalte Wasser geworfen und muss sich bewähren. Wird oftmals praktiziert, wenn ein Mitarbeiter in den passiven Teil der Altersteilzeit geht und eine Nachbesetzung erst bei seinem Ausscheiden erfolgt.
- die Drehtür-Variante: Ein Mitarbeiter scheidet aus, ein neuer kommt zeitgleich, die Stelle wird in der Drehtür übergeben. In der Regel wird aus Kostengründen auf eine Einarbei-

tungszeit verzichtet. Allerdings kann diese Situation in Arbeitsfeldern, in denen das Angebot an Arbeitskräften angespannt ist, auch unbeabsichtigt entstehen.

- die Übergabe-Variante: Ein Mitarbeiter scheidet aus, ein neuer Mitarbeiter beginnt einige Monate vorher und soll in die Aufgabe eingearbeitet werden.

Welche Variante gewählt wird, hängt in der Regel von der subjektiven Einschätzung ab, wie wichtig die zu besetzende Stelle ist. Oft spielen auch Kostenaspekte eine entscheidende Rolle. Bis vor einigen Jahren waren die Auswirkungen derartiger Entwicklungen möglicherweise noch weniger relevant. Es gab gut qualifizierte Mitarbeiter, der Effizienzdruck im Unternehmen war vergleichsweise gering. Das ist heute anders. Wissen und Zeit nehmen eine immer bedeutendere Rolle ein, da diese Faktoren über die Innovationsgeschwindigkeit und Prozesseffizienz entscheiden.

Wissen über das Wissen

Ungeachtet der höheren Kosten bei der Übergabe-Variante kann deren Erfolg für den Wissenstransfer sehr unterschiedlich ausfallen. In der Regel gibt es ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, der die Übergabe des Arbeitsplatzes vornimmt, die Handelnden selbst und das Resultat der Übergabe bleiben jedoch oft dem Schicksal überlassen. Auch wenn der Arbeitsplatz mitsamt Akten, Dateiverzeichnissen und Arbeitsmitteln übergeben ist, bleibt die Frage: Und was ist mit dem Rest? »Wir wissen mehr als wir zu sagen vermögen«, schreibt der Philosoph Michael Polanyi (1891–1976). Hilfreich ist hier die Definition des Begriffes Wissen: Wir unterscheiden explizites Wissen, das artikuliert werden kann und implizites Wissen, das schwer formulierbar und teilbar ist, da es im Unterbewusstsein in den Köpfen gespeichert ist und auf Intuition, Erfahrung, Werten oder Gefühlen beruht. Impliziertes Wissen kann nur vage beschrieben werden und nur durch Nachahmen erlernt werden. Ein Beispiel dafür ist die Antwort auf die Frage: Wie hast Du das gemacht? – »Keine Ahnung (kann ich nicht beschreiben), musst Du halt mal ausprobieren«.

Auch sind Wissen und Information voneinander zu trennen. Während unter Informationen Zahlen, Daten und Fakten ver-

standen werden, charakterisiert sich Wissen durch die Summe der vom Menschen anwendbaren Kenntnisse und Fähigkeiten, die ihm zur Problemlösung zur Verfügung stehen. Es ist somit das Produkt aus Information, Erfahrung, Fertigkeit und persönlicher Einstellung. Aus Information wird erst dann Wissen, wenn es vom Menschen in Bezug auf eine zu lösende Situation bewertet und angewendet wird. Hierzu ist es notwendig, Wissensgeber und Wissensnehmer in einen kommunikativen Austausch zu bringen.

So unterschiedlich Menschen sind, so unterschiedlich bewerten sie Situationen und so unterschiedlich kommunizieren sie auch. Dies wirkt sich auch auf den »Datendurchsatz« beim Wissenstransfer am Arbeitsplatz aus: Was dem Geber wichtig erscheinen mag, muss nicht automatisch für den Nehmer interessant sein – und umgekehrt. Darüber hinaus spielen bei der Übergabe von Wissen auch vielfältige emotionale Aspekte und Arbeitsweisen eine Rolle, die nichts mit dem Arbeitsplatz zu tun haben. Sie liegen vielmehr in der Persönlichkeit des Mitarbeiters. Das macht deutlich: Bei einem ungeregelten, nicht begleiteten Transferprozess ist vieles dem Zufall und dem Glück überlassen.

Wenn Know-how-Träger gehen ...

Wenn Mitarbeiter in Rente gehen, stellt dies für Unternehmen und deren Führungskräfte zunächst eine außergewöhnliche Situation dar. Im Vordergrund steht dabei vor allem die Ressourcenfrage, verbunden mit allen Chancen und Risiken. Dies geht oftmals mit der Sorge einher, dass ein Wechsel nicht reibungslos verläuft und mit dem Ausscheiden des Mitarbeiters auch Teile seines Know-hows das Unternehmen verlassen werden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Stelle vom bisherigen Mitarbeiter sehr eigenständig und eigenverantwortlich ausgefüllt worden ist.

Bei ihrer Bestandsaufnahme gehen die Führungskräfte in der Regel von der Aufgabe aus und kommen dann zu einer Bewertung, ob die Erfüllung der Aufgabe gefährdet ist oder nicht. Erfahrungen zeigen jedoch, dass Führungskräfte – insbesondere dann, wenn sie ihre Führungsaufgabe ernst nehmen und Mitarbeiter mit Freiräumen ausstatten – nur sehr bedingt einschätzen können, was alles zur Erfüllung der Aufgabe gehört und welche Verrichtungen und (Neben-)Tätigkeiten damit verbunden sind. Interessanterweise ist dies vielfach auch den ausscheidenden Experten nicht klar: Bei ihnen haben sich Erfahrungen und darauf basierende Handlungen im Unterbewusstsein und somit im Verborgenen abgespeichert. Das viel gepriesene »Gefühl«, aus dem heraus man vorausschauend handelt, lässt sich nicht einfach verbalisieren. Ebenso wenig lässt sich die Frage beantworten, wie es entstanden ist.

Daraus erwachsen zwei Probleme: Zum einen kann das mit dem Ausscheiden eines Mitarbeiters verbundene Risiko nicht immer zweifelsfrei klassifiziert werden. Zum anderen stellt sich die Herausforderung, das vorhandene Know-how so aufzubereiten, dass es für einen Transfer verfügbar wird.

Das Thema in der Fachliteratur

Auch in der personalwirtschaftlichen Literatur hat sich das Thema des personengebundenen Erfahrungswissens seit einigen Jahren etabliert. Als Lösungen werden altersgemischte Teams, Mentorenprogramme und Tandemmodelle diskutiert. Sie alle zeichnen sich dadurch aus, dass sie zwar Austausch- und damit auch Lernchancen eröffnen, diese aber weitgehend »ungeregelt« bleiben. So werden selten Lernziele definiert oder Lernformen, Meilensteine, Evaluationskriterien und -zeitpunkte benannt. Die Methoden beinhalten im Wesentlichen eine gemeinsame Arbeitserledigung und setzen damit auf einen spontanen Erfahrungstransfer durch »Dabeisein«. Eine Methodisierung im engeren Sinne erfolgt dabei nicht. Der Wissenstransfer wird vom Ansatz her bei den Wissensträgern verortet: Diese sollen ihr Wissen weitergeben. Ihr Know-how liegt aber oft in Form situationsbezogener Routinen vor, deren Grundlagen ihnen nur selten bewusst sind, so dass sie kaum in der Lage sind, das Know-how auszuformulieren. Gerade Erfahrungen sind in der Regel auch nicht systematisch aufbereitet, so dass die Geber mit der Aufgabe des Transfers oft überfordert sind.

Es liegt also an dem nachrückenden Mitarbeiter, die Transferimpulse zu erkennen und ihre Anschlussfähigkeit an das Erfahrungs- und Handlungsfeld herzustellen. Da jedoch nur selten klar ist, welche Leistung in Zukunft genau von ihnen verlangt wird und worauf der Lernprozess abzielt, sind auch die Wissensnehmer häufig mit der Situation überfordert. Einarbeitungspläne und Stellenbeschreibungen helfen hier nicht weiter. Sie verdeutlichen zwar die Aufgabenpakete, liefern aber in der Regel keine Aussage über das erwartete Performance-Niveau. Mentorenprogramme wiederum setzen auf die Reflektion gemachter Erfahrungen des Mentees oder auf den Unterstützungs-Input des Mentors. Bei beiden Ansätzen bestimmt mehr oder weniger das Tagesgeschäft die inhaltliche Ausgestaltung der letztlich ungeregelten Lernprozesse.

Im Sinne der Kompensation eines Know-how-Risikos eignen sich solche intuitiven Prozesse nur wenig. Ihnen fehlt die strategisch fundierte Analyse und Bewertung des Risikos, denn lange nicht alles, was ausscheidende Mitarbeiter an Erfahrungswissen angesammelt haben, ist von nachhaltiger Bedeutung. Hier ist eine Steuerung aus Sicht der Führungskräfte notwendig. Sie verantworten Qualität auch in der Situation personeller Umbrüche und sind deshalb in die strategische Planung des Transfers zu involvieren. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass eine Untersuchung von Altersstrukturen und ein Fortschreiben von Alterungsverläufen nicht ausreichen, um ein Risiko zu benennen. Ein Know-how-Risiko ist kein quantitatives, sondern ein qualitatives Phänomen. So kann im Extremfall ein einzelner Mitarbeiter mit exklusivem Entwicklungs-Know-how für eine Risikowarnung ausreichen.

Die Nova.PE-Systematik-Lösung bei den Stadtentwässerungsbetrieben Köln

Die wirtschaftliche Bedeutung von Wissen und Fertigkeiten wird als Human Capital bewertet. Dabei sind die Schätze, über die ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern verfügt, überwiegend nicht transparent. Ihr Wert ist unbekannt. Spätestens zu dem Zeitpunkt, an dem ein Wissenstransfer notwendig wird, sollte der Vorgesetzte jedoch das Wissen und die Kompetenzen des ausscheidenden Mitarbeiters kennen lernen oder die Gelegenheit nutzen, sein Bild zu überprüfen und zu justieren.

Die Erkenntnis der Relevanz von Mitarbeiterwissen und die aktuellen Fälle sowie die demographische Situation in Schlüsselbereichen der StEB haben zu einer systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema geführt. Als Resultat soll ein sicherer Wissenstransfer gewährleistet sein, der das fachliche und das intuitive Wissen berücksichtigt sowie die Möglichkeit der Externalisierung von implizitem Wissen eröffnet. Damit kann auch der Tatsache begegnet werden, dass Wissen mit nur einer Person monopolisiert verbunden und damit risikobehaftet ist.

Genau hier setzt die in vielen Branchen etablierte und auch bei den StEB eingesetzte Nova.PE-Systematik an. Ihr Ziel ist es, sowohl den Führungskräften als auch der gesamten Organisation eine Systematik an die Hand zu geben, mit deren Hilfe das mit dem Ausscheiden eines Mitarbeiters verbundene Risiko erkannt werden kann. Auf dieser Basis können Transferprozesse initiiert, organisiert und evaluiert werden.

Bei den StEB wurden zwei Transferprozesse als Lern- bzw. Pilotprojekt durchgeführt. So geht mit Reinhard Vogt, dem Leiter der Hochwasserschutzzentrale, ein Mitarbeiter in Rente, der substanzielle Kenntnisse im Hochwasserschutz und insbesondere hinsichtlich der speziellen Erfordernisse für den Hochwasserschutz der Stadt Köln aufweist. Ein heikles Thema, denn das Risikopotenzial im Falle eines Versagens des Hochwasserschutzes ist hoch. Aufgrund seiner jahrzehntelangen Erfahrung besitzt Vogt ein umfangreiches und für die StEB einzigartiges Wissen über spezielle Situationen, die im Hochwasserfall eintreten können. Im konkreten Einsatzfall koordiniert er die Einsatzkräfte wie THW, Polizei und Ordnungskräfte sowie die Arbeit der StEB zur Sicherung des Kanalnetzes und der Klärwerke.

Mit Lothar Schulz ging Ende September 2011 zudem der stellvertretende Leiter des Abwasserinstitutes in den Ruhestand. Er war seit 1972 maßgeblich am Aufbau des heutigen Institutes beteiligt, von etwa vier Mitarbeitern stieg die Zahl auf 30, die Fläche des Labors vergrößerte sich auch um ein Vielfaches. Seine Aufgabe bestand in der Überwachung der Abwassereinleitungen von über 1000 relevanten Indirekteinleitern in die öffentliche Kanalisation. Dabei stand er in engem Kontakt zu den Verantwortlichen, mit denen er verbindliche Entscheidungen traf. Im Laufe der Zeit baute Schulz das Indirekteinleiterkataster auf, das ein wichtiges Instrument für die Zuordnung von Einleitungen der Kölner Industrie- und Gewerbebetriebe darstellt.

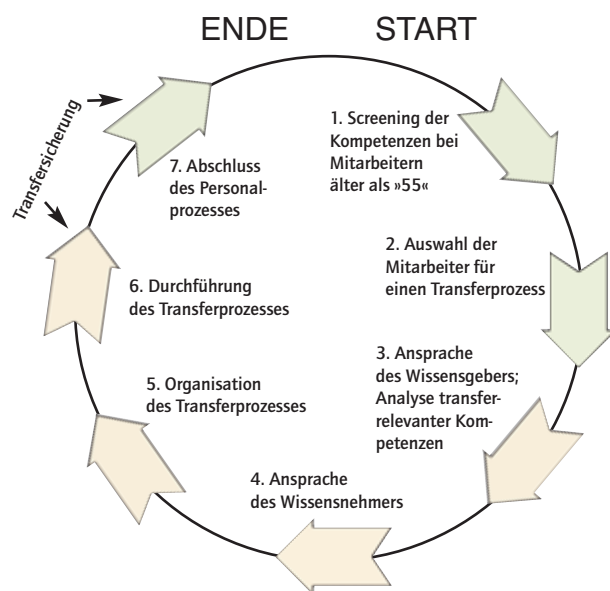


Abb. 1 Beispielhafte Darstellung des Vorgehens der Nova.PE-Systematik

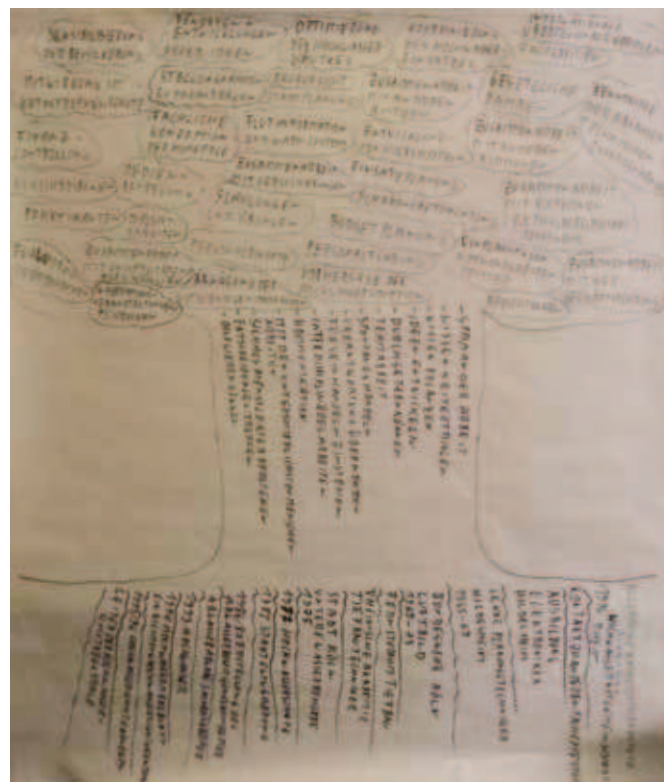
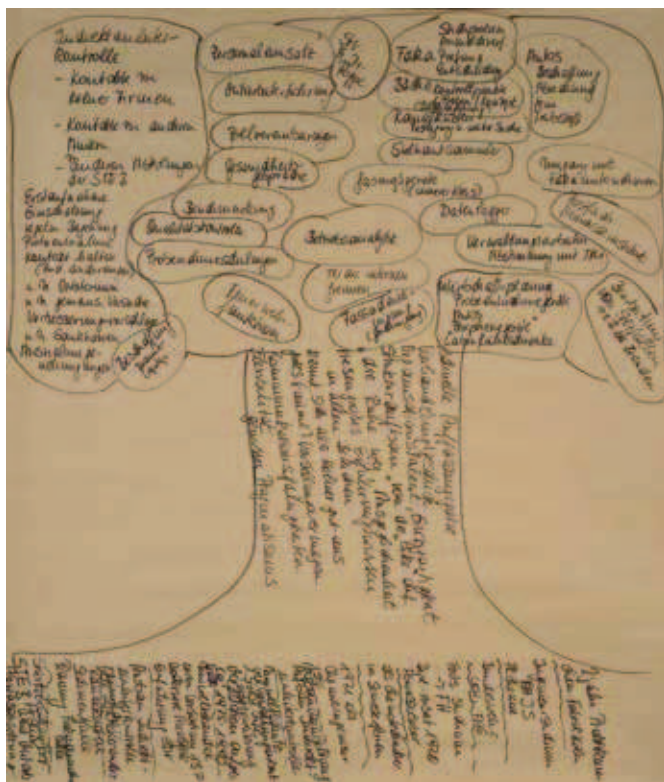
Zwei Beispiele, die zeigen, wie wichtig es ist, Wissen zu erhalten und weiterzugeben. Daher werden die Mitarbeiter jenseits der »55« auf Basis von tätigkeitsbezogenen Checklisten hinsichtlich ihres unverzichtbaren Know-hows eingeschätzt. Nova.PE setzt dazu spezifizierete Checklisten ein, die auf die jeweiligen Unternehmensbereiche Bezug nehmen.

Die Einschätzung selbst erfolgt durch die direkte Führungskraft. Dabei hatten die Führungskräfte in beiden StEB-Fällen das Gefühl, dass die Aufgaben der ausscheidenden Experten sehr viel Erfahrung und Fingerspitzengefühl verlangen. Die Interviews machten deutlich, worin diese Erfahrung und der Transferbedarf liegen. Ihre Ergebnisse wurden im Rahmen eines stichwortartigen Personenreports zusammengefasst und zu inhaltlichen Clustern gebündelt. Anschließend wurden sie mit den Führungskräften besprochen und in eine Rangfolge gebracht. Hierbei kommt es darauf an, den Transferprozess in seinen Prioritäten nach Maßgabe der Führungskraft auszurichten, also die größten Risiken möglichst prominent zu bearbeiten.

Der Ablauf des Transferprozesses

Prinzipiell wird aufgrund der vorliegenden Einschätzungen darüber befunden, wann ein Transferprozess starten soll und wer der oder die Nehmer des exklusiven Know-hows sein sollen. Für die Hochwasserschutzzentrale war mit Dr. Marlene Willkomm schon eine geeignete Mitarbeiterin als Nachfolgerin extern eingestellt worden. Im Abwasserinstitut war dies noch nicht der Fall. Hier erwies es sich mit Blick auf die Transferbereiche als sinnvoller, eine Neudefinition des Arbeitsbereichs sowie eine Verlagerung der Verantwortung auf mehrere Schultern durchzuführen.

Alle Transferprozesse sollten zeitlich so angestoßen werden, dass sie circa zwei Monate vor dem Ausscheiden abgeschlossen werden können. Sie sollten schon als Lernprozesse begonnen werden, obgleich der Nachfolger erst sehr viel später die ent-



Beispielhafte Darstellungen der Lebensbäume von Reinhard Vogt und Lothar Schulz

sprechenden Aufgaben übernehmen wird. So bleiben Geber und Nehmer noch lange in ihrem Arbeitsbereich, obgleich sie den Wechsel schon im Transferprozess vorbereiten. Dies ist immer dann zu empfehlen, wenn bestimmte Aufgaben sehr unregelmäßig anfallen – wie zum Beispiel ein Hochwasserfall. Es ermöglicht ein anschauliches Lernen.

Die vielleicht größte Herausforderung innerhalb des Transferprozesses ist es, dem Wissensträger die eigene Wichtigkeit bewusst zu machen und ihn zum Geber zu machen, ihn also dazu zu bewegen, sein »Lebenswerk« an einen jüngeren Kollegen zu übergeben. Das möglicherweise vorhandene Gefühl, bald nicht mehr gebraucht zu werden, muss durch die Bereitschaft ersetzt werden, das Erreichte in neue Hände weiterzugeben.

Diese Motivation unterstützt der Transfercoach mit Hilfe eines Wissensbaumes, der dem Geber eindrucksvoll zeigt, welchen Umfang seine Kompetenz hat. Er symbolisiert den gesamten beruflichen Werdegang des ausscheidenden Mitarbeiters und verdeutlicht die Kompetenzen, die weitergegeben werden sollen. Diese zeigen sich in den Früchten des Baumes. Nicht selten – so auch bei den StEB – wird die Krone dabei so vielfältig und vielschichtig, dass sowohl Geber und auch Führungskräfte davon beeindruckt sind. Sie erkennen zugleich, in welchen Situationen der Geber von seinen Kompetenzen profitiert und immer noch profitiert. Damit ist das Tor zum Transfer aufgestoßen. Der wesentliche Anstoß, als Geber aktiv zu werden, ist die Anerkennung des Lebenswerkes. Gleichzeitig muss jedoch gewährleistet sein, dass der Geber stets über das Vorgehen des Transferprozesses informiert bleibt.

Der Nachfolger, also der Wissensnehmer, muss motiviert werden, die eigenen Kompetenzen zu hinterfragen und Lücken

mit Hilfe des älteren Kollegen zu schließen, ohne dessen Arbeitsweise zu kopieren. Vielmehr werden die aus verschiedenen Quellen stammenden »Wissensbrocken« in die persönlichen Erfahrungen eingegliedert und fließen in die eigene Vorgehensweise ein. Dabei gilt: Wissensnehmer sollten nie »gezwungen« werden, sich das Know-how – sozusagen eins zu eins – in der Ausführung des Wissensgebers anzueignen. Sie müssen aber Klarheit darüber erlangen, dass das Ergebnis zumindest gleichwertig ausfallen muss.

Organisation und Durchführung des Prozesses

Damit die Wissensübergabe in effektiver Weise stattfinden kann, darf das Tagesgeschäft nicht gestört werden und kein Zeitdruck entstehen. Dafür sorgt der Transferplan, ein verbindlich zu realisierender Zeit- und Lehrplan, der die Übergabe in den laufenden Arbeitsalltag integriert. Er bildet für die Beteiligten die Grundlage des Transferprozesses, den er zugleich dokumentiert. Wie aufwändig der Prozess letztlich wird, hängt in erster Linie von dennehmern ab. Sie entscheiden, welche Fähigkeiten sie sich noch aneignen und in welcher Art und Weise sie lernen wollen.

Nach dem Erstellen des Transferplans durch den Transfercoach liegt die eigentliche Ausführung des Transfers bei den beteiligten Mitarbeitern. Anhand des detaillierten Plans übergeben die Wissensträger – integriert ins Tagesgeschäft – ihre Erfahrung an die Wissensnehmer. So wachsen die jüngeren Mitarbeiter nach und nach in die Aufgaben der Älteren hinein, bis diese nur noch beratenden Charakter haben und ihren Aufgabenbereich guten Gewissens an die Nachfolger übergeben können.



nen. Im Abschlussgespräch zeigt sich in der Reflektion des Wissensnehmers noch einmal der Umfang des gesamten Transfers.

Auch während des Prozesses werden Zwischenergebnisse in einem Reflektionsgespräch kontrolliert, um das Erlernte zu hinterfragen und auf seine Richtigkeit zu prüfen. Dabei sollten alle Entscheidungen ebenso dokumentiert werden wie das Vorgehen und das Ergebnis der angestoßenen Transferprozesse. Ein solcher Review gibt dem Unternehmen Gelegenheit, die Personalplanung der nächsten Jahre auszurichten und zukünftige Transferprozesse rechtzeitig zu planen.

Die dem Prozess zugrund liegende Nova.PE-Systematik selbst wird im Rahmen von Lernprojekten eingeführt. Am kon-

kreten Beispiel werden Vorgehensweisen und Methoden erläutert und aufbereitet. So auch bei den StEB, deren Teilnehmer den Prozess als sehr wichtig, informativ und angenehm wahrgenommen haben. Zugleich wurde deutlich, dass der Transferprozess dem Wissensgeber eine hohe Wertschätzung entgegenbringt und den Vorgesetzten einen tatsächlichen Überblick über das Aufgabengebiet ermöglicht. Daraus kann das realistische Risiko des Wissensverlustes ermessen werden. Es bietet die Möglichkeit, über organisatorische Maßnahmen nachzudenken und damit die Chance einer klaren, effektiven und effizienten Beschreibung des Aufgabengebietes für den oder die Wissensnehmer.



Hochwasserschutzwand Bauabschnitt PFA 16.4 Rheinboulevard

50 Jahre

kreative Ingenieurleistungen

**FRENZ
FISCHER**
Ingenieurbüro GmbH

Wasser • Abwasser • Straßen • Gewässer • Energie

Planung
Bauüberwachung
Vermessung
Beratung

Projektmanagement
Wirtschaftsgutachten
IT-Dienstleistungen
Öffentlichkeitsarbeit

www.fischer-teamplan.de • info@fischer-teamplan.de

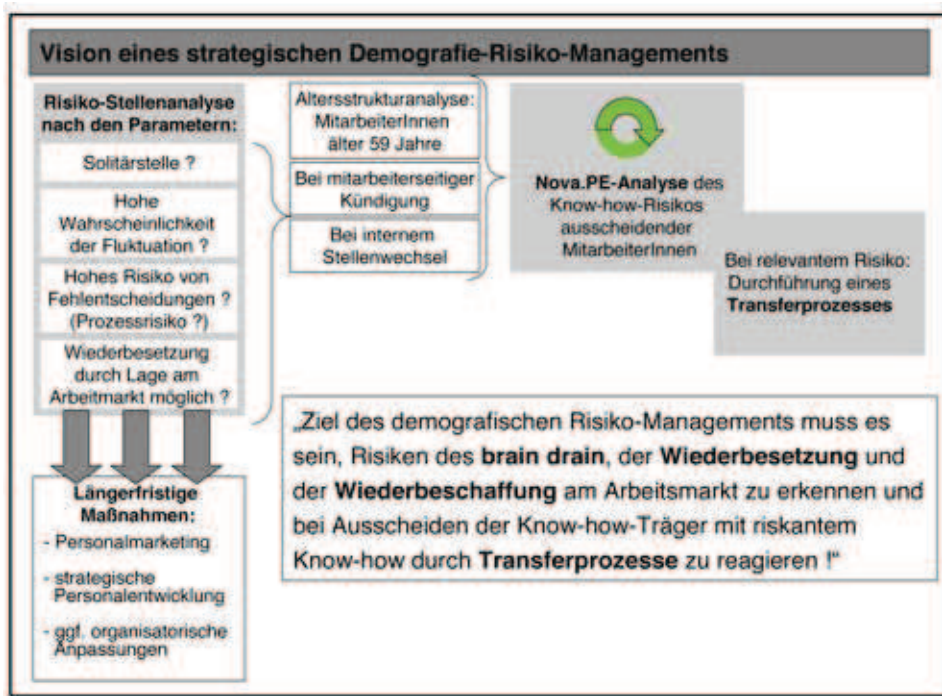


Abb. 2 Ausblick – Vision eines strategischen Demografie-Risiko-Managements

Ausblick: Wie geht es weiter?

Die Bilanz ist positiv: Mit der Nova.PE-Systematik liegt eine Lösung vor, mit deren Hilfe das exklusive Know-how eines ausscheidenden Mitarbeiters – also der Brain-Drain – erfasst werden kann. Gleichzeitig sorgt die Methode dafür, den Transfer von Know-how zu organisieren und sicherzustellen. In beiden »StEB-Pilotfällen« hatten die Führungskräfte im Vorfeld signalisiert, dass die Verrentung wohl mit einem Brain-Drain einhergehen würde. Rückblickend wird deutlich, dass dabei aus inhaltlicher Sicht Aspekte Berücksichtigung fanden, die zunächst nicht oder nicht prioritär auf den Agenden der Führungskräfte standen. Denkt man dieses Szenario weiter, dann fällt es nicht schwer, sich vorzustellen, dass mögliche Geber schlichtweg übersehen werden könnten. Aus dem Blickwinkel einer Risikobetrachtung des Brain-Drains eine nicht akzeptable Position.

Es spricht also vieles dafür, Führungskräfte in ihrer Risikoanalyse bei einem geplanten oder planbaren Ausscheiden eines Mitarbeiters zu unterstützen und die Risiken frühzeitig und systematisch zu erfassen. Bei den StEB bedingt dies, die Ergebnisse der Altersstruktur mit der Systematik zu verknüpfen. So werden Führungskräfte in relevanten Bereichen künftig frühzeitig (ab Lebensalter 59) das Risiko eines Brain-Drains mit Hilfe der Systematik feststellen können. Dies eröffnet dem Personalwesen und der Organisationsentwicklung die Chance, sich sehr viel früher und zielgerichteter mit einer Nachfolge befassen zu können. Dabei wird die Nova.PE-Systematik so aufbereitet, dass sie fest im Qualitätsmanagement der StEB verankert werden kann. In Sachen Demografie-Risiko-Management liegt das Unternehmen damit schon heute weit vorne.

Die Systematik hat jedoch auch ihre Grenzen, fokussiert sie doch allein auf die Person des Mitarbeiters. Die Risiken vakant werdender Schlüsselpositionen oder möglicher Fehlentscheidungen

durch einen nicht gut eingearbeiteten Nachfolger oder Vertreter bleiben zunächst unberücksichtigt. Sie verdeutlichen aber, dass die Gefahr des Brain-Drains im Prinzip immer besteht. Beispiele sind Fluktuationen klassischer Entwicklungsstellen oder das Risiko langfristiger Erkrankungen. Perspektivisch wird das System also durch eine stellenbasierte Risiko-Betrachtung zu ergänzen sein. Rundet man dies dann noch durch ein Arbeitsmarktmonitoring der für eine Wiederbesetzung notwendigen Qualifikationen ab, so ergeben sich eine umfassende Risiko-Betrachtung und die Möglichkeit zur Schaffung eines umfassenden Human-Ressources-Risiko-Managements.

Literatur

- Alms, K.; Piorr, R.; Steinmann, P. 2007: Wissenstransfer beim Ausscheiden von Mitarbeitern – Erhalt und Weitergabe von Know-how bei der Wicke GmbH + Co. KG. In: Zeitschrift für Organisationsforschung 02/2007 (76. Jg.), S. 85–91
- Bader, C.; Piorr, R.; Riese, Ch. 2009: Wissen und Erfahrungen älterer Beschäftigter vererben. Ein Modell zum intergenerativen Wissenstransfer in Unternehmen. In BWP 1/2009, S. 38–41
- Bellmann L.; Kistler, E.; Wahse, J. 2003: Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 20/2003
- Piorr, R.; Reckermann, A.; Riese, Ch. 2006: Damit Know-how und Erfahrung nicht in Rente gehen. Konzepte für den systematischen Wissenstransfer zwischen den Generationen. In: Personalführung 07/2006, S. 82–89
- Polanyi, M. 1985: Implizites Wissen. Frankfurt/Main.
- Siemann, C. 2001: »Wer meint, er sei mit 57 verbraucht, kann gehen. Wir begrüßen aber jeden, der bleiben will«. In: Personalmagazin 12/2001, S. 42
- Wilke, H. 2004: Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg