



# „Damit Know-how und

Die Folgen des demografischen Wandels werden noch von vielen Unternehmen unterschätzt. Personalabbau durch Frühverrentung sorgt zwar kurzfristig für massive ‚Verjüngungen‘ der Belegschaften, später stellt sich dann aber meist heraus, dass mit der Verrentung auch das Know-how einer ganzen Generation in den Ruhestand gegangen ist. Dass dies nicht zwangsläufig so sein muss, zeigen Erfahrungen aus Unternehmen, in denen die Weitergabe von Wissen mit einem methodisch-didaktisch flankierten und moderierten Lehr- und Lernprozess durchgeführt wird. Die Autoren berichten von Erfahrungen, die bei der Deutschen Montan Technologie (DMT) im Rahmen eines strukturierten Wissenstransferprozesses gesammelt wurden. Der Beitrag berichtet auch über das Projekt „Nova.PE“, in das die Erfahrungen, die bei DMT gemacht wurden, eingeflossen sind und bei dem insbesondere die spezifischen Anforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen berücksichtigt wurden.

Dr. Rüdiger Piorr ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und -gestaltung, sowie Mitinhaber der Unternehmensberatung bkp in Bochum.



Andreas Reckermann ist Diplombetriebswirt (FH) und arbeitet nach mehreren Stationen im Personalbereich heute als Leiter Personalentwicklung bei der Deutschen Montan Technologie GmbH in Essen.



Christian Riese, Diplompsychologe, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung.



## Konzepte für den systematischen Wissenstransfer zwischen den Generationen

# Erfahrung nicht in Rente gehen!“

Die Deutsche Montan Technologie (DMT) ist ein unabhängiges Ingenieur- und Consulting-Unternehmen mit Schwerpunkt auf den Gebieten Rohstofferkundung und Geologie, Produktprüfung und Gebäudesicherheit, Bau und Infrastruktur, Bergbau und Kokereitechnik sowie industrielle Prüf- und Messtechnik. Das Unternehmen entstand 1990 durch die Verschmelzung von drei Organisationen aus den Bereichen Technik und Wissenschaft. Die DMT beschäftigt heute, nach einem seit ihrer Gründung laufenden Personalanpassungsprozess, noch rund 570 Mitarbeiter. Die Mitarbeiterstruktur ist damals wie heute durch ein außerordentlich hohes Qualifikationsniveau gekennzeichnet.

Durch den über mehrere Jahre kontinuierlich vollzogenen Personalabbau gibt es heute in einzelnen Unternehmensbereichen der DMT oft nur noch wenige Wissensträger in einem bestimmten Aufgabengebiet. In der Vergangenheit existierten dagegen redundante Wissensbestände bei vielen Mitarbeitern, oder es konnten bei Bedarf entsprechende Kompetenzen über längere Zeiträume aufgebaut werden. Die aktuelle Situation ist wie in vielen anderen Unternehmen auch durch zunehmenden internationalen Wettbewerb, kürzere Reaktionszeiten sowie einen insgesamt viel höheren Kostendruck als in der Vergangenheit gekennzeichnet. Vor diesem Hintergrund müssen altersbedingte Austritte von Experten heute anders als in der Vergangenheit betrachtet und behandelt werden, da der unkoordinierte Verlust von Know-how unter Umständen ernsthafte Probleme (z. B. unnötig lange Einarbeitungs- und Übergabeprozesse) verursachen kann. Zu ähnlichen Schlüssen kommen mittlerweile auch andere große Unternehmen (Doyé 2005).<sup>1</sup>

Große Unternehmen erheben in der Regel kontinuierlich verlässliche personalwirtschaftliche Kennzahlen und können sich mit einem eigenen Personal- und Personalentwicklungsbereich personalwirtschaftlichen Herausforderungen professionell stellen. Dazu gehören auch die Organisation und Durchführung von Bildungsmaßnahmen sowie die Implementie-

rung von Prozessen und Instrumenten zur Sicherstellung von Personalführungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen.

Dies gilt auch für die DMT. Im Bereich Personal- und Sozialwesen wurden Informationen über Mitarbeiteralter und wahrscheinliches Austrittsdatum gebündelt. Darüber hinaus wurde frühzeitig deutlich, wann Leistungsträger mit unverzichtbarem Know-how ausscheiden und somit entsprechende Personal- und Nachfolgeplanungen erforderlich werden würden. Ergänzend konnten Informationen aus einer Datenbank („Wissensmanager“) hinzugezogen werden, in der Informationen über zentrale Qualifikationen und Kompetenzen in Mitarbeiterprofilen abgelegt sind.

Gleichwohl stellte sich bei genauer Betrachtung von austrittsbedingten Übergaben in der Vergangenheit heraus, dass diese vom Vorgehen her unsystematisch erfolgten, damit unkalkulierbar waren und nach einer Systematisierung verlangten. Die Grundidee der Lösung bestand darin, dass ältere, ausscheidende Mitarbeiter („Wissensgeber“) selektiv und strukturiert ihr geschäftsrelevantes Know-how an nachrückende Mitarbeiter („Wissensnehmer“) weitergeben. Dies geschieht in Form von Transferpartnerschaften<sup>2</sup> im Rahmen eines klar definierten und über Schritte und Materialien strukturierten Prozesses. Damit unterscheidet sich der Transferprozess grundlegend von einer Übergaberoutine. Hier wird nicht lediglich das Aufgabenspektrum weitergegeben, sondern Wissen und Erfahrungen werden so aufbereitet, dass der nachrückende Wissensnehmer die neuen Aufgaben bewältigen kann. Dies vollzieht sich in einem vorbereiteten Lehr- und Lernprozess, in dem die Führungskräfte die Durchführung und Qualität des Transferprozesses gegenüber ihrem Unternehmen verantworten.

### Wissenstransfer bei der DMT

Der Wissenstransferprozess ist in sechs Arbeitsschritte gegliedert. Die Führungskräfte können bei der Bewältigung dieser Aufgabe auf begleitende Materialien und fakultativ auf die Unterstützung des Bereichs Personal- und Sozialwesen zurückgreifen. Zwei Formulare helfen, die Ergebnisse der Arbeitsschritte zu dokumentieren, eine Materialsammlung informiert über das Vorgehen bei den einzelnen Arbeitsschritten.

**1. Identifizierung der Wissensgeber** Ziel dieses Schrittes ist es, zu entscheiden, ob mit dem eventuellen Ausscheiden eines bestimmten Mitarbeiters eine Lücke entstehen würde, die eine Sicherung und Weitergabe seines Know-hows erfordert. Die Führungskräfte werden bei der Reflexion der Entscheidung durch eine Checkliste geführt und dokumentieren ihre Entscheidung schriftlich gegenüber der Geschäfts-

führung. Die Führungskräfte zeigen damit, dass sie sich mit dem Thema des personellen Umbruchs in ihrer Organisationseinheit auseinandergesetzt haben, und verantworten die Entscheidung für oder gegen die Einleitung eines Transferprozesses.

**2. Analyse transferrelevanter Schlüsselkompetenzen / Vorbereitung der Ansprache / Gewinnung des Wissensgebers** Bei diesem Schritt gilt es, dezidiert herauszuarbeiten, welche Wissens- und Erfahrungsbestandteile den ausscheidenden Mitarbeiter unverzichtbar erscheinen lassen und bei einem entsprechenden Nachfolger nicht vermutet werden können. Das können besondere Erfahrungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, aber auch spezifisches, nicht zwangsläufig fachgebundenes Wissen sein. Hier geht es darum, die Basis seiner besonderen Performance zu klären und daraus abzuleiten, was den Wissensgeber in der Vergangenheit zu seinen herausragenden Leistungen besonders befähigt hat.

Die sorgfältige Analyse dient dabei zwei Zielsetzungen. Zum einen wird herausgefiltert, welche Performance und welche Kompetenzen unverzichtbar sind und somit Gegenstand des Transfers werden sollen. Damit geht auch der Ausschluss vieler durchaus wichtiger, aber eben nicht unverzichtbarer Kompetenzen einher. Zum anderen wird die Ansprache und Gewinnung der ausscheidenden Leistungsträger vereinfacht. Die Analyseergebnisse eignen sich dazu, eine geeignete Form der Ansprache der ausscheidenden Mitarbeiter zu finden. Der angesprochene Mitarbeiter erfährt allein durch die spezifische Benennung seiner besonderen Bedeutung für das Unternehmen ein Maß an Anerkennung, das ihm bis dahin so dezidiert möglicherweise nur selten zuteil geworden ist.

Entsprechend den Vorgaben der DMT wird dieser Schritt wiederum entweder in eigenständiger Analyse der Führungskräfte oder mithilfe eines Interviewgesprächs durch den Bereich Personal- und Sozialwesen durchgeführt. Erfahrungsgemäß ist es sinnvoll, hierzu externe Unterstützung hinzuzuziehen, um Beobachtungs- und Beurteilungsfehler zu vermeiden und um vor allem in den Analysen durch die Nutzung externer analytischer Kategorien eine transferrelevante Tiefe zu erzeugen. Das Ergebnis wird in einem Formblatt festgehalten.

Bei der Vorbereitung der Ansprache von Wissensgeber und -nehmer werden die Führungskräfte zusätzlich durch eine Materialsammlung unterstützt (Abb. S. 88), in der unterschiedliche Formen der Ansprache in Bezug auf verschiedenartige Motive der Wissensträger diskutiert werden. Gerade diese Unterstützung erwies sich als besonders wertvoll, um eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre mit emotionaler Nähe aufzubauen.

**3. Ansprache und Gewinnung der Wissensgeber und -nehmer** Lernen und Lehren in der Erwachsenenbildung sind an Freiwilligkeit geknüpft. Während Wissensnehmer noch durch die Anreizoption neuer Tätigkeitsfelder und Aufgaben ‚gewonnen‘ werden können, ist diese Möglichkeit bei den Wissensträgern weitgehend ausgeschlossen. Zudem treten sie dem Ansinnen, ihr Wissen weiterzugeben, nicht in jedem Fall positiv gegenüber. Mitunter gibt es Befürchtungen, das Unternehmen könnte versuchen, ihr Wissen zu dokumentieren, um sodann auf die jeweiligen Erfahrungsträger zu verzichten, oder Wissensträger argwöhnen, es könne ein unverhältnismäßig hoher Zeitaufwand für das Verfassen von Dokumentationen von ihnen verlangt werden.

Es ist also sehr wichtig, Klarheit über den Prozess zu schaffen und den Wissensträgern dabei die größtmögliche Verantwortung für die Inhalte des angefragten Transferprozesses zu übertragen. So soll-

ten zunächst Erwartungen und Befürchtungen geklärt werden, um zu einem stabilen Commitment innerhalb einer Transferpartnerschaft zu gelangen.

**4. Inhaltliche und methodisch-didaktische Organisation** Nach Klärung der grundsätzlichen Bereitschaft zur Aufnahme eines Transferprozesses gestalten die Transferpartner den Lehr- und Lernprozess inhaltlich, methodisch-didaktisch und zeitlich. Sie können und sollten für diesen Schritt Unterstützung der Personalfachleute oder ihrer Führungskräfte als Moderatoren in Anspruch nehmen, um die Überführung von Kompetenzen in Transfermaßnahmen methodisch-didaktisch abzusichern. Das heißt auch, immer wieder deutlich zu machen, dass der Erfolg des Lernens vom Wissensnehmer abhängt.

Diese Hinwendung zum Wissensnehmer findet in unstrukturierten Übergabeprozessen so nicht statt. Hier stehen immer noch der ausscheidende Mitarbeiter und die von ihm offerierten Inhalte im Mittelpunkt. Läuft dieser Prozess gut, arbeiten ausscheidender und nachrückender Mitarbeiter eine Zeitlang gemeinsam und sorgen dafür, dass der nachrückende Mitarbeiter langsam in das Aufgabenfeld des ausscheidenden Mitarbeiters hineinwächst. In solchen Übergabeprozessen werden aus methodisch-didaktischer Sicht bestenfalls die traditionellen Schritte Erklären, Vormachen, Nachmachen und Üben realisiert, die kaum Variationen zulassen, keine Lernschritte und Lernziele unterscheiden, keinen Methodenwechsel oder Lernerfolgskontrollen kennen. Alles, was in der Zeit des Übergangs – zum Beispiel jenseits des operativen Geschäfts – nicht auftritt, wird nur eine marginalisierte Bedeutung erlangen. Zudem bleibt unberücksichtigt, welche Stärken und Qualitäten der nachrückende Mitarbeiter mitbringt und wo noch Unterstützung nötig ist. Der klassische Übergabeprozess wird durch den ausscheidenden Mitarbeiter gestaltet. Die Verantwortung für das Hineinwachsen in die neue Position, das ‚Nachfassen‘ und ‚Nachhaken‘, bleibt dem nachrückenden Wissensnehmer überlassen.

Der Transferprozess bei der DMT kehrt diesen traditionellen Prozess um. Geber und Nehmer definieren ausgehend von den zuvor analysierten unverzichtbaren Kompetenzen gemeinsam das Lernziel und das Zielniveau. Sie achten dabei auf den Anspruch der Überprüfbarkeit durch die Festlegung von Kriterien und Methoden der Lernerfolgskontrolle. Entscheidend ist, dass der Nehmer

seinen Lernbedarf definieren muss. Diese Aspekte werden im Formblatt „Transferplan“ dokumentiert und entsprechend den Standards von Projektplänen strukturiert. Der erarbeitete Transferplan wird abschließend mit der Führungskraft abgesprochen und durch Unterschrift der Transferpartner fest vereinbart.

**5. Wissenstransfer und Transfer-Controlling** Die Durchführung des Prozesses findet gemäß der Vereinbarungen im Transferplan statt. Die Abarbeitung einzelner Schritte und Lernerfolge wird formell im Transferplan dokumentiert. Diese Phase ist in der Regel auf einen Zeitraum von zirka sechs Monaten angelegt, kann bei Notwendigkeit und entsprechender Gestaltung aber auch deutlich schneller durchlaufen werden.

**6. Erfolgskontrolle des Transfers** Sie findet parallel auf zwei Ebenen statt. Die erste Ebene ist die Anwendung des implementierten Prozesses und seiner Qualität. Dabei wird transparent, wo welche Transferprozesse angestoßen oder auch abgelehnt werden. Das Personal- und Sozialwesen sammelt die dokumentierten Analyseergebnisse aus Schritt zwei und die Transferpläne aus Schritt fünf und ist damit in der Lage, ein qualitätssicherndes Controlling durchzuführen. So wird zum Beispiel die Durchführung durch die jeweiligen Führungskräfte oder externen Moderatoren vergleichbar. Die Nutzung dieser Möglichkeiten führt bei entsprechender Systematik zu einer langfristigen Qualitätssteigerung des Prozesses und einer Verbesserung der Materialien und Formblätter.

Die zweite Ebene bezieht sich auf die jeweiligen Transferprozesse selbst. Der individuelle Transferplan ermöglicht es, einen Soll-Ist-Abgleich durchzuführen, das Qualitätsniveau des abgelaufenen Transferprozesses zu beurteilen und bei Bedarf weitere unterstützende Maßnahmen einzuleiten. Um eine abschließende Beurteilung der Zielerreichung zu ermöglichen, wird bei der DMT ein Abschlussgespräch durchgeführt, das insbesondere durch den Wissensnehmer gestaltet wird. So kann dieser seiner Führungskraft deutlich machen, was er gelernt hat, für welche Aufgaben er in der Zukunft eingesetzt werden kann und wofür er gegebenenfalls weitere Unterstützung benötigt.

### Erfahrungen aus der Praxis

Der Transferprozess bei der DMT wurde unter Beteiligung von operativ tätigen Führungskräften und einem Steuerungsgremium entwickelt, zunächst im Rahmen einer Pilotanwendung von drei Transferfällen eingeführt und mittlerweile nach entsprechend positiven Erfahrungen organisationsweit implementiert. Die Erfahrungen aus den einzelnen Fällen lassen sich anhand der einzelnen Schritte des Transferprozesses darstellen. So wurde den Führungskräften bei der Analyse der transferrelevanten Schlüsselkompetenzen (Schritt zwei) deutlich, dass die Analyse durch die Personalfachleute zu einer deutlich höheren Transparenz führt. War zuvor ein diffuses, weil nicht näher spezifizierbares Unbehagen mit Blick auf das Ausscheiden des Mitarbeiters spürbar, so brachte die Offenlegung der unverzichtbaren Kompetenzen eine deutliche Entlastung. Das Ausscheiden erschien durch das Gefühl der Handhabbarkeit respektive Handlungsfähigkeit weniger bedrohlich.

Bezogen auf die Ansprache und Gewinnung der Wissensgeber und Wissensnehmer (dritter Schritt) wurde deutlich, dass der Qualität der Ansprache und ihrer Vorbereitung besondere Bedeutung zukommt. Die Planung und Organisation des Wissenstransferpro-

zesses in inhaltlicher und methodisch-didaktischer Sicht (Schritt vier) wurde zunächst als aufwändig kritisiert, weil sie das Tagesgeschäft behindere. Im Nachhinein wurde jedoch deutlich, dass sich diese Vorarbeit entscheidend auf die Qualität der Transferprozesse ausgewirkt hat.

Insbesondere der Moderation durch die Personalfachleute wurde es zugeschrieben, dass der Prozess im methodisch-didaktischen Sinn professionell durchgeführt werden konnte. Nicht zuletzt zeigte sich dies darin, dass die Transferpartner in ihren Überlegungen schnell auf Situationen kamen, in denen Lernen stattfinden kann, diese Situationen aber nicht von sich aus mit Lernzielen und -maßnahmen versahen. Zudem wurden relativ schnell traditionelle ‚Angebots-Maßnahmen‘ vorgeschlagen, in denen der Wissensgeber über Präsentationen, Niederschriften und Vorträge in den Mittelpunkt rückte. Die Moderatoren konnten dazu beitragen, die Perspektive umzukehren und vor allem den Lern- und Aneignungsprozess des Wissensnehmers in den Mittelpunkt zu stellen.

Hinsichtlich der Nutzung weiterer Moderationskompetenz bei der Durchführung des Wissenstransfers (Schritt fünf) wurde deutlich, dass die Transferpartner – jenseits der Begleitung durch die Personalfachleute – ein hohes Maß an Unabhängigkeit und Eigenständigkeit für ihren Prozess bevorzugten. Die Transferpartner suchten von sich aus eine enge kommunikative Anbindung an ihre Führungskräfte, um insbesondere auch auf die Rahmenbedingungen bei der anstehenden Übergabe der Aufgabengebiete Einfluss nehmen zu können.

### Kritische Erfolgsfaktoren

Die Führungskräfte und die Mitglieder des Steuerungsgremiums betonten, dass der Definition und der Verankerung eines formal strukturierten Prozesses besondere Bedeutung zukommt. In diesem Zusammenhang wurden die beiden Formblätter und die damit verbundene Möglichkeit der Sicherung von Prozess- und Ergebnisqualität als Qualitätsfaktoren benannt. Die Übertragung der Transferaufgaben auf die Führungskräfte wurde schließlich als zentrale Erfolgsbedingung zur Schaffung von Akzeptanz identifiziert.

Gleichwohl zeigten sich bei der Verankerung des Instruments auch Schwierigkeiten. Der primäre Nutzen, der dem Prozess im Vorhinein von den Führungskräften zugeschrieben wird, liegt in der formalen Prozessdefinition und der Dokumentation. Der nachrangig attestierte Nutzen liegt in der erreichten Qualität der durchlaufenen Transferprozesse. Diese wurde auf die Einbeziehung der Personalfachleute zurückgeführt, was den Führungskräften aber erst im Nachhinein deutlich

wurde. Die Wahlmöglichkeit der Führungskräfte, den Prozess gegebenenfalls auch allein durchzuführen, hätte somit auch zu qualitativ weniger zufriedenstellenden Ergebnissen führen können. Dieses Prozessmerkmal ist zwar für die Akzeptanz bei den Führungskräften verantwortlich, es kann sich jedoch suboptimal auf den Erfolg des Prozesses auswirken.

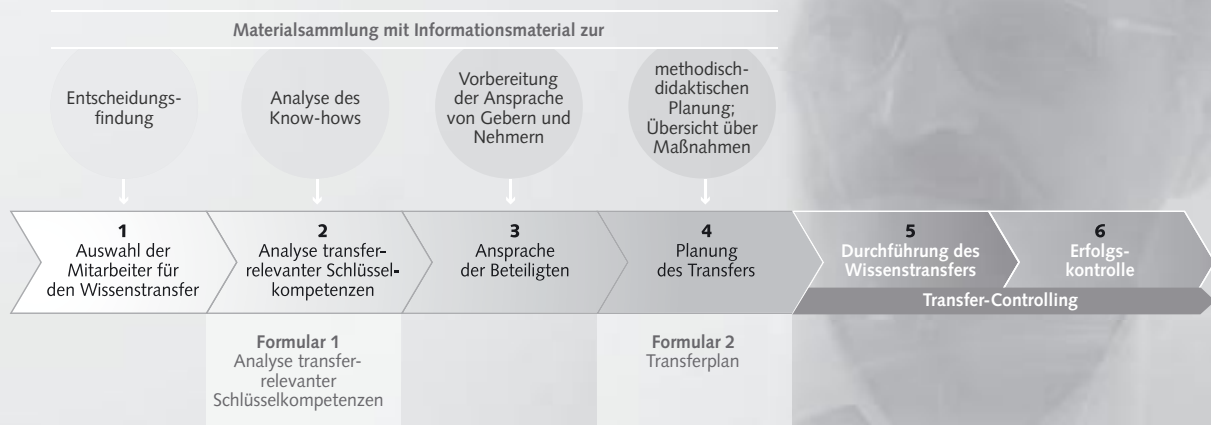
ation has been lost. This scenario does not have to be the case, as is demonstrated by the experience of companies executing the transfer of knowledge in a methodical, didactically flanked and moderated teaching and learning process. The authors report about experiences collected by Deutsche Montan Technologie (DMT) within the scope of a structured knowledge transfer

„altersgemischten Teams“ bzw. der wechselseitigen innerbetrieblichen Qualifizierung aufgesetzt (Becker et al. 2004, 24).

#### Literatur

Becker, F. G. / Bobrichtchev, R. / Henseler, N. (2004): Ältere Arbeitnehmer und alternde Belegschaften: Eine empirische Studie bei den 100 größten deutschen Unternehmen, Diskussionspapier 526 der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld

### Materialien im Wissenstransferprozess



Zentraler Aspekt innerhalb einzelner Transferprozesse ist eine sorgfältige Klärung der Motivlagen. So ist die Bereitschaft des Wissensgebers davon abhängig, dass er für sich geklärt hat, welche Bedeutung der Arbeitgeber, das Unternehmen und das Kollegenumfeld für ihn in Zukunft haben sollen. Bleiben hier Erwartungen unausgesprochen und ungeklärt, so wird es nicht zu einer uneingeschränkten Bereitschaft zur Mitarbeit kommen. Darüber hinaus ist es wichtig, den Wissensgeber mit seinem Wissen anzuerkennen und ihm abschließend symbolisch im Abschlussgespräch zu danken.

#### Summary

#### Knowledge Transfer between Generations

The consequences of demographic change are still underestimated by many companies. Personnel reduction through early retirement provides massive rejuvenation of employees in the short term, but later it generally turns out that, with the retirement, the know-how of an entire gener-

process. The contribution also reports about project Nova.PE, which adjusts the experience in knowledge transfer to younger employees to the requirements of small and medium-size companies.

#### Anmerkungen

- Der iwD (2004, 4) berichtet, dass nach einer Befragung von 389 Betrieben aus dem Automobilbau, dem Maschinenbau sowie der Metall- und Elektro-Industrie vier von fünf Firmen die „über 45-jährigen Technik-Koryphäen als unentbehrliche Wissensträger keinesfalls missen“ (möchten). Becker et al. (2004, 24) berichten von ihrer Untersuchung der 100 größten deutschen Unternehmen jedoch, dass „lediglich 16 % der Unternehmen solche Konzepte entwickeln. In 27 % der Unternehmen befinden sich derartige Konzepte in Vorbereitung“, vgl. hierzu exemplarisch den systematischen Ansatz der VW Coaching GmbH zur „Wissensstafette“ (VW Coaching GmbH o. J.). Gleichwohl wird bei Betrachtung der demografischen Situation anhand der Daten des IAB-Betriebspanels deutlich, „dass weit mehr als die Hälfte der Betriebe keine Mitarbeiter beschäftigt, die älter als 50 Jahre sind“ (Leber 2001, 6).
- Mit dieser Idee wurde auf Erfahrungen aus betrieblichen Projekten mit erprobten

- Bellmann, L. / Kistler, E. / Wahse, J. (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 20/2003, 26–34
- Doyé, Th. (2005): Erfahrungswissen halten, in: Personal, 57 (7/8), 40–42
- Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (iwD) (2004): Demographischer Wandel. Lust auf Neues, [www.iwkoeln.de/default.aspx?p=pub&i=1389&pn=2&n=n1389&m=pub&f=4&a=17537](http://www.iwkoeln.de/default.aspx?p=pub&i=1389&pn=2&n=n1389&m=pub&f=4&a=17537) (21. März 2006)
- Kaven, M.-N. / Stemann, M.-Ch. (2005): Das Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen. Auswirkungen des demographischen Wandels auf KMU des produzierenden Gewerbes der Wirtschaftsregion Aachen, [www.iaw.rwth-aachen.de/download/publikationen/udz4\\_2005\\_kaven.pdf](http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/publikationen/udz4_2005_kaven.pdf)
- Leber, U. (2001): Ältere – ein Schatz muss gehoben werden, in: IAB Materialien, 2, 4–7
- Memorandum der Bertelsmann-Stiftung (Hg.): Neue Strategien gegen den Fachkräftemangel, [www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_13742\\_13743\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_13742_13743_2.pdf) (11. Februar 2006)
- VW Coaching GmbH (o. J.): Wissensstafette. Transferring skills – sharing knowledge, [www.vw-coaching.de/fileadmin/cg-intranet/dokumente/pdf/ww.deck/Wissensstafett.pdf](http://www.vw-coaching.de/fileadmin/cg-intranet/dokumente/pdf/ww.deck/Wissensstafett.pdf) (12. Dezember 2005)



# Entwicklung eines Analyseinstrumentariums für den Wissenstransfer

## Das Projekt Nova.PE

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) suchen ohne die Strukturen und Ressourcen einer professionellen Personalabteilung nach Lösungen für die demografischen Herausforderungen. Diese Instrumente und Verfahren zum Know-how-Erhalt und -transfer zu entwickeln und zu erproben, ist Gegenstand des Projekts Nova.PE, das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales gefördert wird. Operativ abgewickelt wird das Projekt über eine Entwicklungspartnerschaft (EP), die sich aus vier Teilprojektpartnern zusammensetzt.<sup>1</sup>

Das Nova.PE-Projekt entwickelt ein ‚schlankes‘ Analyse-Instrumentarium für KMU und integriert gleichzeitig die Anwendung. Anders als bei großen Unternehmen bedeutet dies, dass den KMU nicht nur eine Lösung zum Transfer beziehungsweise Erhalt des Know-hows fehlt, wie dies bei großen Unternehmen angenommen werden kann.<sup>2</sup> Ihnen fehlt auch der ‚Messfühler‘ zur Bewertung ihrer Problemlage (Bertelsmannstiftung o. J., 18). Sie wissen nicht, wer welches Know-how mitnimmt, wenn Mitarbeiter ausscheiden.

Aufbauend auf den Erfahrungen von großen Unternehmen wie der DMT wurde das Verfahren daher in einigen Punkten ergänzt und variiert. Wichtig ist hier zum Beispiel, dass der Prozess so gestaltet ist, dass er von einem nebenberuflichen, so genannten „PE-Kümmerner“, also einer Person, die sich zusätzlich um Personalentwicklung kümmert, gemeistert werden kann.

Die Analyse der unverzichtbaren Kompetenzen erfolgt auf Basis des Nova.PE-Kompetenzmodells (Abb. 1),



das zwischen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen unterscheidet. Dem Modell liegt ein entsprechend großer Item-Pool zugrunde, der gegebenenfalls noch unternehmensspezifisch ergänzt werden kann.

Die Implementierung erfolgt partizipativ. Ein Steuerungsgremium relevanter und repräsentativer Führungskräfte passt den ursprünglichen Item-Pool an die jeweils bereichsspezifischen Belange an. Hieraus entstehen entsprechende Checklisten (Abb. 2). Mit deren Hilfe schätzen die Führungskräfte ihre Mitarbeiter anhand der vorliegenden Altersstruktur im Rahmen eines kurzen Interviews ein. Dabei wird nur danach gefragt, ob der betrachtete Mitarbeiter über ein Expertenwissen zu dem jeweiligen Item verfügt. Ist dies der Fall, dann wird dieses Wissen genauer analysiert und in der Checkliste notiert. Es

findet keine Personalbeurteilung statt, sondern lediglich eine Sammlung von herausragendem Experten-Know-how.

Die drucktechnische Erstellung der Checklisten, die Dateneingabe und -auswertung sowie die Erstellung von Reports erfolgen computergestützt mithilfe des Nova.PE-Kompetenzpiloten, dem das Nova.PE-Kompetenzmodell zugrunde liegt (Abb. 3). Die Auswertung erfolgt auf drei unterschiedlichen Niveaus: auf der Ebene eines personenbezogenen Reports, auf dem Niveau des Bereichs und auf Unternehmensniveau.

Der Personenreport zeigt systematisch an, in welchen Kompetenzen der ausscheidende Mitarbeiter über Expertenwissen verfügt, das heißt, hier steht eine Person im Vordergrund. Im Gegensatz dazu geben die Berichte auf Bereichs- und Unternehmens-

## Kompetenz-Checkliste

### Nova.PE-Kompetenzpilot

Mitarbeiter/in:	Geb.-Datum:	Expertenwissen	
Führungskraft:	Datum:	ja	nein

### 1. Fachliche Kompetenzen

#### Kenntnisse EDV-Anwendungen

##### In welchem Bereich verfügt Ihr/e Mitarbeiter/in über Expertenwissen?

	ja	nein	Spezialkenntnisse:
anwenderspezifische Software programmieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umgang / Kenntnisse mit Office-Anwendungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Umgang / Kenntnisse mit Abrechnungsprogrammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

##### In welchem Bereich verfügt Ihr/e Mitarbeiter/in über Expertenwissen?

	ja	nein	Spezialkenntnisse:
Umgang / Kenntnisse mit CAD-Programmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

#### Montageplanung

##### In welchem Bereich verfügt Ihr/e Mitarbeiter/in über Expertenwissen?

	ja	nein	Spezialkenntnisse:
EDV-gestützt Teilbedarf ermitteln, korrigieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Planen von Arbeitsgängen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Planen des Einsatzes der Betriebsmittel / Werkzeuge und Geräte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Führen des Montageplans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Technische Zeichnungen anfertigen (Isometrien) / technische Zeichnungen lesen und richtig anwenden können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Abb. 2

## Erstellung eines Musterreports

### Nova.PE-Kompetenzpilot

Name	Mustermann	Dat.-Einschätzung	15.12.2005
Vorname	M.	Geb.-Datum	03.03.1943
Bogentyp	Montage	Führungskraft	Hr. Meister

Kompetenzbeschreibung	Kompetenzbeschreibung
Montageplanung	Planen von Arbeitsgängen
Montageplanung	Planen des Einsatzes der Betriebsmittel / Werkzeuge und Geräte
Montageplanung	Kapazitätsplanen (Personal, Geräte, Fahrzeuge, Material ...)
Montageplanung	Termingerechte Anlieferung sicherstellen
Montagedurchführung	Vorbereiten und Rüsten von Maschinen / Werkzeugen (konkret)
Montagedurchführung	Bedienung der Maschinen / Anlagen XY
Montagedurchführung	Berechnungen durchführen (von Leitungen, Verläufen)
Montagedurchführung	Bearbeiten und Prüfen von Rohrleitungen, Behältern, Apparaten und Unterstützungen

niveau hierzu abweichend Auskunft darüber, welche Kompetenzen mit einer entsprechenden zeitlichen Wahrscheinlichkeit insgesamt als ‚abwandernd‘ zu betrachten sind (Abb. 4). Das gewährleistet, dass alle Verantwortlichen die jeweils notwendigen kompetenzbezogenen Informationen als Planungsgrößen vor Augen haben und entsprechende Maßnahmen einleiten können.

Für das weitere Vorgehen ist die Übereinkunft entscheidend, dass die Erstellung eines Personenreports nicht zwingend mit der Notwendigkeit eines Transfers gleichgesetzt werden kann. Grundlage des Personenreports ist nur die Erhebung von Expertenwissen. Das dort dokumentierte Expertenwissen kann auch bei anderen Personen vorhanden oder aber zukünftig nicht weiter von Belang sein. Deshalb entscheidet die Führungskraft darüber, ob ein Transferprozess angestoßen wird oder nicht.

Im positiven Fall vollzieht sich der einzelne Transferprozess analog zu dem oben im DMT-Beispiel geschilderten Verfahren.

Innerhalb der Transferprozesse ist ein besonderes Augenmerk auf die methodische und didaktische Umsetzung zu legen. Um die entscheidenden Elemente des Know-hows zu bestimmen und in eine transferierbare Form zu überführen, bedienen sich die Nova.PE-Moderatoren eines Instruments aus dem systemischen Wissensmanagement. Mit dem so genannten Wissensbaum<sup>3</sup> werden die Kompetenzen einer Person als Baumstruktur dargestellt. Die metaphorische Darstellung („Wurzeln“ beruflicher Kompetenzen, „Stamm“ im Sinne von Kernkompetenzen, „Blätterwerk“ als Ausformungen der Kernkompetenzen) hilft dabei, auch latente oder implizit vorhandene Wissensbestände zu benennen.

Derzeit haben vier Unternehmen das Verfahren implementiert und erste Erfahrungen mit Transferprozessen gemacht, weitere vier Unternehmen implementieren das Verfahren derzeit, sechs weitere Unternehmen können noch im Laufe des Projekts folgen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Systematisierung sowohl über die Analyse und den Prozess als auch über die stringente Methode dazu beitragen, Know-how im Unternehmen zu halten. Vielfach war in den Unternehmen nicht klar, welche Kompetenzen genau drohten, verlorenzugehen. In den wenigsten Fällen bestanden systematische Ansätze, dies weiterzugeben. Bei den ersten drei Unternehmen, die Erfahrungen mit Transferprozessen gemacht haben, verfügte gut die Hälfte der in Augenschein genommenen Mitarbeiter über derart unverzichtbares Know-how, dass Transferprozesse angestoßen wurden. In vielen Fällen wurden hierfür zwei bis drei Wissensnehmer hinzugezogen, sodass sich die Unternehmen offensichtlich für eine Risiko-Spreizung beim Erhalt des Know-hows entschieden haben.



Die Beschäftigung mit dem Nova.PE-Projekt förderte das Verständnis für die Notwendigkeit eines systematischen Wissenstransfers beim altersbedingten Ausscheiden von Mitarbeitern. Sowohl der Gedanke und die Methode der innerbetrieblichen Transferpartnerschaften als auch die durchgängige Anwendung von Kompetenzprofilen zur Personalplanung und Führung wurden entsprechend diskutiert. Bei einigen Unternehmen markiert diese Entwicklung den Beginn einer Auseinandersetzung mit grundsätzlichen Themen der Personalentwicklung. In diesem Sinne scheinen sich KMU sehr wohl von der Notwendigkeit pragmatisch orientierter PE überzeugen zu lassen – solange diese instrumentell einfach ist und von PE-Beauftragten neben anderen Aufgaben zu bewerkstelligen ist.

Christian Riese

#### Anmerkungen

1 Der Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und -gestaltung an der Ruhr-Universität Bochum übernimmt die Koordination der EP und entwickelt für die Unternehmen Verfahrens-

anweisungen zur nachhaltigen Sicherstellung der Wissenstransferlösungen (nach Beendigung des Projekts). Das Bochumer Beratungsunternehmen bkp GbR entwickelt und implementiert ein Analyseverfahren, mit dem die relevanten erfolgskritischen Kompetenzen in der Gruppe jener Arbeitnehmer, die in absehbarer Zeit ausscheiden werden, ermittelt werden können. Der Dortmunder ZWAR e.V. entwickelt einen intergenerativen Transferprozess, in dessen Verlauf ältere Arbeitnehmer animiert werden, ihr Wissen weiterzugeben, um vorhandene Entwicklungspotenziale in den KMU besser auszuschöpfen. Das Zentrum für Weiterbildung der Universität Dortmund schließlich ist für die Einrichtung eines EDV-gestützten Wissensmanagementsystems verantwortlich, das dazu beiträgt, die Wissensbestände dauerhaft in eine lernende Unternehmenskultur einzubinden und im Unternehmen zu verbreiten.

- 2 Becker et al. (2004, 14) berichten in ihrer Untersuchung der 100 größten deutschen Unternehmen, dass „im Großteil der Unternehmen (68 %) die Alterung ihrer Belegschaften problematisiert wird. Mehr als ein Drittel der Unternehmen (38 %) hat interne Organisationseinheiten institutionalisiert, die sich mit der Problematik der alternen Belegschaften auseinandersetzen“. Kaven und Steemann (2005, 5) kommen in ihrer Untersuchung klein- und mittelständischer Unternehmen des produzierenden Gewerbes der Wirtschaftsregion Aachen zu der Einschätzung, dass die Thematisierung zukünftiger demografischer Veränderungen bei weniger als der Hälfte der von ihnen befragten Unternehmen stattgefunden hat.
- 3 Vgl. Wilke, H. (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement, Heidelberg

## Unternehmensweiter Kompetenzüberblick

### Nova.PE-Kompetenzpilot

Unternehmen

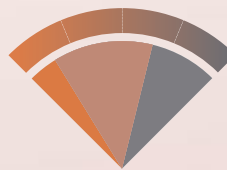
Bereich *alle*

#### Darstellung von Nennungen „Experten-Kompetenzen“

	MA	Kompetenzen
60 +	3	92
55 bis 59	9	288
50 bis 54	5	174

Stand 01/06

#### 1. Fachliche Kompetenz



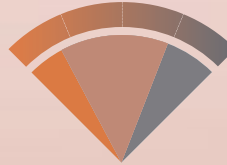
60 +	16,44 %	61
55 bis 59	50,67 %	188
50 bis 54	32,88 %	122

#### 2. Unternehmerisches Handeln



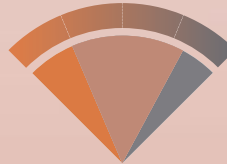
60 +	15,00 %	3
55 bis 59	55,00 %	11
50 bis 54	30,00 %	6

#### 3. Prozesse / Produktkenntnisse



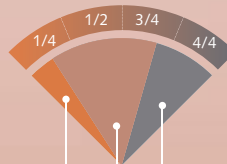
60 +	19,23 %	5
55 bis 59	53,85 %	14
50 bis 54	26,92 %	7

#### 4. Kunden- / Markt- / Lieferantenkenntnisse



60 +	24,14 %	7
55 bis 59	58,62 %	17
50 bis 54	17,24 %	5

#### 5. Fremdfirmen / Interaktion / Kommunikation



60 +	14,81 %	16
55 bis 59	53,70 %	58
50 bis 54	31,48 %	34

Stand 09/05

Mitarbeiter über 60 Jahre  
Mitarbeiter 55 – 59 Jahre  
Mitarbeiter 50 – 54 Jahre

Nennungen

Abb. 4