

## Wissen sichern – die Generationenablöse

Paul Kral

*„Ein blinder Wanderer, der den Fluss jenseits eines nicht allzu dichten Waldes erreichen möchte, kann zwischen den Bäumen viele Wege finden, die ihn ans Ziel bringen. Selbst wenn er tausendmal liefe und alle die gewählten Wege in seinem Gedächtnis aufzeichnete, hätte er nicht ein Bild des Waldes, sondern ein Netz von Wegen, die zum gewünschten Ziel führen, eben weil sie die Bäume des Waldes erfolgreich vermeiden.“*

*(Ernst von Glasersfeld, 2005)*

*Wissensbewahrung und -sicherung aus demographischer Sicht reiht sich im Themenbereich Risikomanagement ein. Zum einen sind die WissensträgerInnen bereits überdurchschnittlich alt – einige von Ihnen 60 Jahre und älter. Damit wird der drohende Wissensverlust durch Ausscheiden von ExpertInnen zum brennenden Problem. Andererseits ist der Übertritt von MitarbeiterInnen in den Ruhestand plan- und kalkulierbar. Der Erfolg, die eigene Innovationskraft zu erhalten, hängt von allen Beteiligten ab. Die Bereitschaft zum Wissensteilen kann nicht erst am Ende einer Laufbahnkarriere stehen, sie muss integrativer Bestandteil jeder Unternehmenskultur sein. Aus der Vielfalt der Möglichkeiten „Wissen zu verlieren“, wird der demographische Aspekt besonders beleuchtet.*

Folgt man dem Modell von Probst, so ist „Wissen speichern“ ein wesentlicher Bestandteil des Wissenskreislaufs. Wissen speichern oder Wissen zu verlieren sind zwei Seiten einer Medaille, können den Erfolg eines Unternehmens prolongieren oder ein massives Risiko bzw. eine Bedrohung darstellen.

Zwei Wissensziele drängen sich auf:

1. Wissen sichern vor dem Verlust durch Fluktuation, da viele WissensträgerInnen (angekündigt) altersbedingt ausscheiden.
2. Wissen systematisch generieren, verwalten und speichern, um die eigene Innovationskraft bzw. die Unternehmensperformance zu erhalten.

### Wissen kann auf verschiedene Art und Weise verloren gehen:

- Das Expertenwissen steht nur temporär zur Verfügung. Abwesenheit, Dienstreisen, Meetings, Arbeitsbelastung, Jobrotation, Laufbahnveränderungen u.a. verhindern die stete Verfügbarkeit des Wissens.
- Wissensverlust zeigt sich besonders dann, wenn keine Vorsorge für eine effiziente Dokumentation erfolgt: fehlende Prozesshandbücher, fehlender Workflow, fehlende Erfahrungen aus Projekten (lessons learned), unsystematische Datenablage und die damit verbundene Nichtauffindbarkeit von Dokumenten u.a.
- Wissen kann auch über einen längeren Zeitraum „einfach vergessen“ werden. Wissensbestände wurden aus dem Archiv gelöscht.
- Das Expertenwissen – vor allem wenn es sich um Erfahrungswissen handelt - geht völlig verloren bei Abgang der MitarbeiterInnen, bei Pensionierung oder Tod.

Jede berufliche Karrierelaufbahn findet mit dem Zeitpunkt der Pensionierung ein Ende. Das Alter des Eintritts in den Ruhestand ist dabei weniger von Relevanz als die Fragen rund um Funktion, Rolle, Kompetenz, Fähigkeit und Fertigkeit der MitarbeiterInnen, die das Unternehmen verlassen.

- Was nehmen sie mit?
- Welches Humankapital geht verloren?
- Wie sichert das Strukturkapital eines Unternehmens den Verlust von MitarbeiterInnen – „Was verbleibt im Unternehmen, wenn MitarbeiterInnen in den Ruhestand gehen?“
- Wer folgt nach? Wann? Wie vorbereitet?

## **Wissensverlust durch Antizipation vermindern**

Lösungen zur Vermeidung des Wissensverlustes beim Umstieg von MitarbeiterInnen in den Ruhestand können antizipiert werden. Wissen teilen ist wesentliches Kennzeichen eines wissensbasierten Unternehmens. Organisierter (z.B. wöchentlicher) Erfahrungsaustausch, Tandem-Konzepte, Mentorensysteme, Dokumentation und Archivierung von Projekt- und Erfahrungswissen in Datenbanksystemen sind Beispiele für erfolgreiche Wissensmanagementprozesse an der Schnittstelle der Pensionierung von MitarbeiterInnen.

Wissensdefizite und Schwachstellen sind im Unternehmen bei Verlust von erfahrenen MitarbeiterInnen durch die Entwicklung einer Kompetenzmatrix - das Wissen und die Kenntnisse der MitarbeiterInnen wird bewertbar – kompensierbar.

### ***Dem Wissensverlust entgegensteuern:***

Der Wissensverlust und das unternehmerische Risiko bei MitarbeiterInnenabgang können durch systematische Wissensprozesse erfolgreich vermindert werden:

- interne (Um-)Schulungsmaßnahmen,
- Neuaufnahme von MitarbeiterInnen,
- Nachfolgeplanung als Mittel der Personalentwicklung, Einarbeitungspläne für NachfolgerInnen,
- Nutzung der Instrumente ‚Mentoring und Coaching‘ in Verbindung mit VorgängerIn und NachfolgerIn, z.B. themenzentriert, projektbezogen, funktionsorientiert,
- Planung einer kontinuierlichen Übergabe der Aufgabenbereiche an NachfolgerInnen mit der Option der Reflexion, der Rückfrage, der Einschulung, der Neuorientierung und Ausrichtung der Aufgabenfelder auf zukünftige Arbeitsbereiche, gepaart mit einem klaren Zeitplan der Verantwortungsübergabe.

## **Methoden der Wissensbewahrung und -übergabe**

Unterschiedliche Methoden der Wissensübergabe fokussieren auf Schlüsselpersonen. Diese sind einerseits die MitarbeiterInnen, die das Unternehmen verlassen, andererseits jene MitarbeiterInnen, die die bisherigen Aufgabenbereiche und Funktionen übernehmen werden. Einen Überblick dazu liefert die Abb.1.



Abbildung 1: Themenfelder der Wissensbewahrung und der Wissensübergabe

### **Methode 1: Ebene der Kommunikation**

Auf dieser Ebene lassen sich Wissensbestände, Erfahrungen, Unternehmensgeschichten, Orte, wo Daten und Dokumente zu finden sind im direkten Kontakt zwischen den Personen einfach übergeben. Das Nachfragen und die damit verbundene Tiefe des Verständnisses stellen sich als klare Vorteile gegenüber anderen Methoden dar. Dennoch wird die Gefahr des Wissensverlusts nicht beseitigt, da weiterhin die Dokumentation des Wissensbestands ausbleibt.

- Ablösegespräche sind moderierbar und folgen Checklisten.
- Ablösegespräche werden durch geeignete Interventionen wie z.B. durch strukturierte Interviews durchgeführt.
- Ablösegespräche setzen die Methoden des Wissensmanagement wie Storytelling bzw. Wissenslandkarten ein.

### **Das passende Methodensetting zum Wissenstransfer**

Um den Wissensverlust durch das Ausscheiden von (erfahrenen) MitarbeiterInnen zu vermeiden, ist eine zweiteilige Erhebung notwendig. Der Aufwand dazu umfasst Interviews und mehrere Besprechungen in verschiedener Teamzusammensetzung.

#### **1 Befragung der ausscheidenden MitarbeiterInnen**

- Welche Tätigkeiten, Rollen, Funktionen und „sonstige“ Nebentätigkeiten werden vakant?
- Wie beschreibt die Person ihr Wissen? Wodurch werden die Kompetenzen deutlich?
- Welche Besonderheiten liegen in der Berufsbiografie und haben Auswirkungen auf das Unternehmen?
- Welche eigenen Aktivitäten steuern das Tagesgeschäft?

- Wie wird die eigene Rolle bei Projekten, Innovationen und Korrekturen gesehen? Mit welchen Maßnahmen werden schwierige Situationen bewältigt?
- Wie werden Konflikte mit Vorgesetzten, MitarbeiterInnen, oder TeamkollegInnen gelöst?
- Wie definiert sich die eigene Rolle gegenüber Kunden, Netzwerkpartnern u.a.
- Welche Erfahrungen und welches Wissen gelten als besonders erfolgskritisch für die Prozesse und Ergebnisse?
- Welches Wissen ist bereits dokumentiert?
- Wie haben sich längere Abwesenheiten (Krankenstand, Schulung, Urlaub) bisher für das Unternehmen ausgewirkt? Welches Wissen hat besonders gefehlt und in welchen Bereichen?

*Fragen für Zeit danach:*

- Welche sind die drei wichtigsten Botschaften, Appelle, Tipps und Hinweise an Vorgesetzte, MitarbeiterInnen und KollegInnen?
- Welche Modelle einer Weiterverwendung und in welchen Themenfeldern sind vorstellbar?

2 *Erhebung: Befragung der Vorgesetzten, KollegInnen und MitarbeiterInnen*

- Welches Wissen, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten verbinden Sie mit den ausscheidenden MitarbeiterInnen?
- Welches Wissen war besonders entscheidend für den Erfolg des Unternehmens, der Abteilung? Welche Kernkompetenz macht den Unterschied zum Wissen der anderen MitarbeiterInnen aus?
- Was haben Sie von den ausscheidenden MitarbeiterInnen gelernt, kopiert, übernommen? Was weiß und kann diese Person, was Sie nicht wissen bzw. können?
- Gibt es ein Szenario (z.B. nach einem Monat, Quartal, Jahr) nach dem Ausscheiden, was im Unternehmen passieren könnte?

## **Auswertung der beiden Befragungsmethoden**

Die Organisation des Wissenstransfers im Rahmen von Übergabe-Szenarien erfolgt in Schritten:

1. Schritt: Erstellung einer Prioritätenliste für schriftlich zu dokumentierendes (explizites) Wissen. Ein möglichst großes Spektrum an implizitem Wissen wird dabei erfasst.
2. Analyse und Diskussion der Interviewergebnisse: Welche Kernbotschaften müssen gehört werden? Welche Konsequenzen sind zu ziehen? Welche Maßnahmen sind zu planen? Welche Entscheidungen sind zu treffen?
3. Die im Interview angeführten kritischen Situationen sind gesondert zu diskutieren und Lösungsansätze zu erarbeiten.
4. Werden alle bisherigen Funktionen und Aufgabenfelder durch eine oder mehrere Personen übernommen?
5. Wird ein konstruktives Angebot für eine weitere – zeitlich begrenzte – Zusammenarbeit erstellt?
6. Ist eine organisatorische Veränderung notwendig? Kommt es zu einer veränderten Angebotspalette?

7. Welche Aufgabenfelder können durch Personalentwicklungsmaßnahmen abgedeckt werden? Sind NachfolgerInnen schon bestimmt und/ oder eingeschult? Kann auf bereits andere Erfahrungen aus ähnlich gelagerten Fällen aufgebaut werden?

### **Methode 2: Ebene der Dokumentation**

Die Ebene der Dokumentation ermöglicht die elektronische Aufzeichnung und die Verwendbarkeit über alle Bereiche des Unternehmens hinweg. Doch auch diese Dokumentationsmethode erfüllt nicht alle Anforderungen. So kann nicht alles, was implizit in den Köpfen der abgehenden MitarbeiterInnen steckt, explizit gemacht werden. Intuition, komplexe Zusammenhänge, Verknüpfungen und Assoziationen, auch das sogenannte „Bauchgefühl“ bei Entscheidungen u.a. sind kaum dokumentierbar, da sie personengebunden im jeweiligen Kontext verbleiben. Dokumentationen sind eben keine Nachschlagwerke oder Tutoresysteme.

Wir müssen daher zur Kenntnis nehmen, dass jeder Abgang von MitarbeiterInnen ein Risiko – weil keine Garantie der Vollständigkeit, Korrektheit - für das Unternehmen darstellt.

#### Checkliste für die Generationsablässe:

- Wissensweitergabe rechtzeitig planen und beginnen ist ein **langfristiges** Thema.
- Wissen weiter geben von Angst, Status, Macht und Ansehen entkoppeln.
- Die Unternehmensführung trägt das Thema mit und lebt es auf ihrer Hierarchiestufe vor.
- MitarbeiterInnen sind bei Identifizierung mit dem Unternehmen in der Regel bereit, Wissen weiterzugeben.
- Wertschätzung des Wissens motiviert MitarbeiterInnen zur Wissensweitergabe.
- Wissen im Gespräch weiterzugeben fällt leichter als Wissen zu dokumentieren.
- Die Dokumentation bleibt Pflicht und muss (auch über klare Anordnung) durchgesetzt werden.
- Wissenslandkarten, Thesaurus, Handbücher und (interne) Nachschlagewerke machen Sinn.

### **Nutzen einer zeitgerechten und systematischen Wissensübergabe**

Wissen zu identifizieren und auf die richtige Weise an andere MitarbeiterInnen weiter zu geben, erfordert eine ausgeprägte Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit. Die grundsätzliche Bereitschaft ALLER am Übergabeprozess Beteiligten ist Voraussetzung für das Gelingen des Transformationsprozesses. Hier einige Tipps:

- Zeitgefäße für Gespräche, Nachfragen und Lernen bereitstellen,
- wertschätzend kommunizieren,
- dokumentieren und zur Kenntnis nehmen, dass Wissen nicht vollständig erfasst werden kann und auch soll, daher
- kritische Wissensgebiete filtern und priorisieren und auf die Relevanz für das Unternehmen hin prüfen,
- rechtzeitig Personalentscheidungen treffen, kein „Personal“-vakuum entstehen lassen,
- zwischen Führungspersonen und anderen MitarbeiterInnen unterscheiden und

- wissen, dass Wissensweitergabe nicht erzwingbar ist, wenn die Bereitschaft dazu fehlt.

Der Einsatz von gezielten Methoden der Wissenskommunikation im Unternehmen – als Unternehmenskultur und nicht nur anlassbedingt - unterstützt sowohl die Generierung als auch den Transfer von Wissen beim Ausscheiden von MitarbeiterInnen und seine Umsetzung in innovatives Handeln. Demographische Zeichen aus der Datenbank rechtzeitig lesen und ins Handeln kommen.

Der Nutzeffekt einer geordneten und als „Projekt“ durchgeführten Wissensübergabe liegt in der Risiko-Reduzierung des Wissensverlusts.

Der Autor

Dr. Paul Kral ist gelernter Pädagoge und war 15 Jahre Leiter des größten österreichischen Weiterbildungsinstituts für Pädagoginnen in Wien. Die Entwicklung der Balanced Education Scorecard und die Wissensbilanz für Bildungseinrichtungen und Personalwesen waren seine innovativen Schwerpunkte. Er ist Mitbegründer der Knowledge Management Associates und leitet seit 2007 die KM-Academy für WissensmangerInnen – Forschung, Beratung und Ausbildung. Im Rahmen des WISSENnetworx ist die KMA derzeit für die Länderpartnerschaft verantwortlich.

[paul.kral@kma-net.at](mailto:paul.kral@kma-net.at)

[www.km-a.net](http://www.km-a.net)

[www.WISSENnetworx.info](http://www.WISSENnetworx.info)