

Infoblatt: Formen und Instrumente des Wissenstransfers

Permanenter Wissenstransfer

Der kontinuierliche Wissenstransfer soll dafür sorgen, dass das Wissen im Unternehmen „fließt“, d.h. dass sich unterschiedliche Fachkulturen austauschen und unterschiedliche Wissensbestände zusammengeführt werden. Der permanente Wissenstransfer ist ein wechselseitiger Prozess, in dem jeder Gebender und Nehmender ist und jeder eine Bring- und eine Hol-schuld hat.

Formen des kontinuierlichen Wissenstransfers sind z.B.:

- Die Bildung von dauerhaften (altersgemischten) **Teams**.
- Die Bildung von (altersgemischten) **Projektgruppen** (Teams auf Zeit).
- Die strategische Bildung **altersheterogener Gruppen bei Innovationsprozessen**, um eine gegenseitige Befruchtung von Theorie und Praxis (Erfahrung) zu bewirken.
- **Tandem-Lösungen**, d.h. Jung und Alt arbeiten zeitlich begrenzt an einer gemeinsamen Aufgabe.
- **Ombudsmannkonzept**: Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Vertrauensleute und eine Anlaufstelle, an die sich die Jüngeren bei Problemen wenden können.
- **Assistentenkonzepte**, d.h. ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter helfen Jüngeren, wenn sie nicht mehr weiter wissen und nehmen ihnen unangenehme Arbeiten ab. Natürlich sind diese Konzepte auch vice versa zu denken.
- **Generationenbegegnung** außerhalb des unmittelbaren Arbeitsprozesses, z.B. gemeinsamer Mittagstisch von Älteren und Jüngeren oder gemeinsame Wochenenden zum Erfahrungsaustausch.

Wissenstransfer bei Berufsaustritt

Zur Vermittlung des Wissens- und Erfahrungsschatzes älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bald in den Ruhestand gehen, gibt es eine Reihe von Lösungskonzepten:

Wissenstransfer von Älteren an junge Nachwuchskräfte

- **Patenschaften**: ältere und erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weisen die neuen jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein und geben ihnen ihr Know-how weiter.
- **Coach-Modelle**: ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „trainieren“ jüngere an bestimmten Aufgabenstellungen.

- **„Vater-Sohn“-Modelle:** der ältere Mitarbeiter nimmt den jungen in Obhut, ist aber auch offen für Dinge, die der „Sohn“ dem „Vater“ beibringen kann.
- **Ausbildungsbeauftragung:** ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen – auch ohne ausdrückliche Ausbildungsbefugnis – Ausbildungsaufgaben.
- **Einarbeitungsgruppen:** es werden Gruppen gebildet, in denen Ältere und Jüngere in der Einarbeitungsphase von „Neuankömmlingen“ zusammenarbeiten.

Wissenstransfer von Älteren an die „Nachfolge“-Kräfte

- **Mentorenmodelle:** ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen verantwortlich den Führungskräftenachwuchs an die zukünftigen Aufgaben heran. Die Mentorenschaft beinhaltet häufig auch private Kontakte zwischen Mentor und Mentee und sie ermöglicht dem Mentee durch Begleitung des Mentors („Shadowing“) ein Erlernen der Führungsrolle.
- **Stellvertretermodelle:** es werden systematisch Stellvertreter erster und zweiter Ordnung (Dreieckslösung) aufgebaut und der alte Stelleninhaber arbeitet den designierten Nachfolger und dessen Stellvertreter ein.
- **Übergabemodelle:** Sie sind vor allem für Leute im Außendienst (Vertrieb, Service, Einkauf) relevant, um die Übergabe von Kunden und Lieferanten frühzeitig einzuleiten.

Wissenstransfer von Älteren (vor Berufsende) an den Betrieb

- **Identifizierung der Schlüsselpersonen** und der Träger von Querschnittswissen und ihre **Professionalisierung für den Transfer.** Wichtig ist dabei, dass der Status der „Transferprofis“ geklärt wird; sie dürfen keine neue Hierarchieebene bilden, die etwa in Befugnisse der Meister eingreift.
- **Wissenstransfer-Workshops,** auf denen die Schlüsselpersonen ihr Experten- und Erfahrungswissen weitergeben und in die Diskussion mit den Mitarbeitern gehen.
- **Lehrermodell:** in die Arbeitsrolle des älteren Mitarbeiters wird eine Lehrfunktion aufgenommen (z.B. Schulungsleiter).
- **Beratermodell:** der ältere Mitarbeiter wird Ratgeber, d.h. er nimmt einen Rollenwechsel von der Linie in den Stab vor und er berät vornehmlich Beschäftigte, die aufgrund des Arbeitsdrucks keine Reflexionszeit mehr haben.

Externer Wissenstransfer von Älteren (nach Berufsende) an den Betrieb

- **Beraterverträge mit verrenteten Spezialisten:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über exklusives Know-how oder über exklusive Kundenbeziehungen verfügen, bleiben nach ihrem Ausscheiden dem Unternehmen verbunden, indem sie punktuelle Sondereinsätze fahren oder bestimmte (technische) Projekte betreuen.
- **Senior-Berater:** Das Beratermodell wird in die Pensionszeit hinein verlängert.
- **Senior-Trainer:** Pensionierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trainieren bestimmte Mitarbeitergruppen wie Servicetechniker, Vertriebsleute oder Leute in den Auslandsvertretungen.
- **Netzwerke Ehemaliger:** Der Betrieb pflegt die Beziehung zu seinen Pensionären und stellt eine lose Koppelung her, damit diese bei Engpasssituationen und bei Bedarf noch einmal aktiviert werden können.

(Eigene Darstellung nach Reindl et al.: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen; Frankfurt 2004, S. 128ff.)

Modellprojekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen – AGE-Management in KMU“

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes
Nordrhein-Westfalen

NRW.
NÄHER AM MENSCHEN