

Dr. Peter Jeutter

## Der Blick von außen: Wissen und Generationenmanagement – Wie kann das Wissen in Unternehmen erhalten bleiben?

### Beschäftigte und Unternehmen

Kompetente und gut ausgebildete Mitarbeitende brauchten sich schon in der Vergangenheit wenig Sorgen um ihre berufliche Zukunft zu machen. Und der weiter zunehmende Arbeitskräftemangel bietet ihnen vielfache Wahlmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt.

Anders sieht es für die Unternehmen aus: Auch sie brauchen kompetente und gut ausgebildete Mitarbeitende, um im Wettbewerb bestehen zu können. Dazu müssen sie vorhandene Mitarbeitende, die sie gegenwärtig und auch in Zukunft brauchen, erst einmal halten – eine ständige Aufgabe des People Managements und keine leichte, wenn man bedenkt, dass sich 37 % der Beschäftigten vorstellen können, 2023 den Arbeitgeber zu wechseln.<sup>5</sup> Deshalb beschäftigen sich nicht wenige Unternehmen mit strategischer Personalentwicklung: Welche fachlichen und überfachlichen Anforderungen werden in Zukunft gebraucht?<sup>6</sup> Wie können Unternehmen im

---

<sup>5</sup> FORSA-Langzeitstudie, zit. in: HORIZONT, <https://www.horizont.net/marketing/nachrichten/fachkraeftemangel-so-hoch-ist-die-jobwechselbereitschaft-in-deutschland-205885>, 02.02.2023.

<sup>6</sup> Studien zeigen: Die Unternehmensperformance und Innovationsleistung ist signifikant höher in Unternehmen, die ihre erfolgskritischen Zukunftskompetenzen klar definiert haben. Vgl. hierzu z. B. die Future Skills & Future Learning Studie des Kienbaum Instituts und StepStone vom März 2021.

Wandel der Arbeitswelt mit der Einführung neuer Technologien und den sich ändernden Arbeitsprozessen und Jobprofilen gewährleisten, dass ihre Mitarbeitenden ihre Aufgaben auch in Zukunft gut erfüllen können?

Der Handlungsdruck ist gewachsen: Arbeitgeber entwickeln für unterschiedlichste Bereiche betriebliche Weiterbildungskonzepte bzw. beauftragen dazu externe Dienstleister. Die beeindruckenden Trends in der beruflichen und persönlichen Weiterbildung (mit digitalen Tutoren und Avataren in der Augmented und Virtual Reality, mit KI-basiertem Erkennen von Lernbedürfnissen und -präferenzen etc.) bieten hier eine Vielzahl von Möglichkeiten.

Gerade für neue und jüngere Mitarbeitende, um die schon lange ein „War for Talents“ entbrannt ist, müssen die künftigen Arbeitgeber attraktiv genug sein – ansonsten ist der vorhandene Arbeitskräftemangel nicht zu decken. Also: Was sind deren Erwartungen, Werte, Ansprüche und Wünsche (Fachleute konstatieren ihnen gewisse „Erwartungsradikalität“ etwa hinsichtlich der Digitalisierung)? Und welche Entwicklungsmöglichkeiten können ihnen angeboten werden? Wie sehen Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld aus? Gibt es individuell gestaltbare Arbeitszeitmodelle? Wie steht es um die gelebte Unternehmenskultur?

## Wissen, Wissenserwerb, Wissensweitergabe und Generationenmanagement

Fachwissen, Organisationswissen, Kompetenzen, Erfahrungswissen und Fertigkeiten müssen ständig erneuert oder neu erworben werden. Doch – so ist zu fragen: Wie kann sichergestellt werden, dass Expertenwissen der ausscheidenden Mitarbeitenden<sup>7</sup> auch weiterhin verfügbar bleibt, wenn sie kündigen oder gekündigt werden, wenn sie von betrieblichen Umstrukturierungen betroffen sind oder wenn sie in Rente gehen? Was ist überhaupt mit dem vorhandenen Wissen? Ist es noch aktuell? Wer weiß davon? Wo ist es zu finden? Wird es eingesetzt? Für wen kann, soll oder muss es verfügbar gemacht werden? Was ist mit brachliegendem Wissen? Wer kümmert sich darum, dass vorhandenes Wissen erhalten und weitergegeben wird? Wie kann und soll der Wissenstransfer von Mensch zu Mensch oder in ein Portal gestaltet werden? Und was ist mit dem Wissen der Menschen, die aus den Unternehmen ausscheiden – sei es durch Kündigung oder altersbedingt – ihren Kontakten, Erfahrungen und Netzwerken?

Diese Thematik ist nicht neu, Wissenschaft und Praxis beschäftigen sich damit schon länger. Ein Motiv war die Frage, wie sich die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeitender verkürzen lässt. Ein anderer Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass Wissen häufig – wenn überhaupt – nur punktuell oder zufällig weitergegeben wird, wenn dies nicht ausdrücklich verlangt wird und solange hierfür nicht vorbereitete

---

<sup>7</sup> Spannend wird es, wenn man darüber hinaus auch den Generationenwechsel bzw. die Unternehmensnachfolge z. B. von Familienunternehmen oder überhaupt die Wissensweitergabe bei Vorständen und sowie Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern betrachtet.

Prozesse oder mindestens eine Konzeption vorliegen. Und natürlich wurde auch darüber diskutiert, welche Gefahren mit einem Wissensabfluss von ausscheidenden Wissensträgern verbunden sind.

Aus diesen und anderen Überlegungen ergab sich die Forderung nach einer strukturierten Weitergabe, nach einem Wissensmanagement, das systematisch Wissen in einem Unternehmen sammelt, organisiert, speichert und verteilt. So wurden in den Unternehmen Konzepte zur Sicherung und Übertragung von Wissen erarbeitet, Wissensaustauschformate erprobt, Wissensnetzwerke aufgebaut, Wissenslandkarten erstellt und Wissensstafetten für Fach- und Führungskräfte entwickelt.<sup>8</sup> Sehr viele Unternehmen haben Prozesse für die Wissens- und Erfahrungswweitergabe definiert, entsprechende Materialien ausgearbeitet und – ganz wichtig – hierfür Moderatoren und Wissenstransfer-Begleiter ausgebildet. Für dies alles gibt es eine Vielzahl von softwaregestützten Lösungen (Wissensmanagement-Software, Vernetzung der Mitarbeitenden, Collaboration-Tools, soziale Netzwerke etc.). Auch kommen unterschiedliche Wissensdatenbanken<sup>9</sup> zum Einsatz, die meist mit erheblichem Aufwand und Kosten verbunden sind.

Besonders interessant wird es, wenn nicht nur die Jungen von den Älteren lernen, sondern auch die Älteren von den Jüngeren. Denn tatsächlich sind oft

---

<sup>8</sup> Der Volkswagen Konzern beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit unterschiedlichen Werkzeugen für das Wissensmanagement. Die beispielgebende Wissensstafette wurde entwickelt, nachdem festgelegt worden war, welches Wissen weitergegeben werden sollte.

<sup>9</sup> Ein Problem ist dabei die einfache Zugänglichkeit für alle Mitarbeitende sowie die notwendige laufende Pflege, so dass sichergestellt werden kann, immer auf das aktuelle Firmenwissen zuzugreifen.

mehrere Generationen in derselben Firma: Jüngere, Ältere, neu eingetretene Mitarbeitende, Mitarbeitende mit langjähriger Erfahrung, Babyboomer sowie die Generationen X, Y und Z. Sie alle sollen gut miteinander arbeiten und sich in ihren Fähigkeiten ergänzen. Eine solche auf gegenseitiges Verständnis ausgerichtete Zusammenarbeit sollte bewusst gemanagt werden, etwa durch das Vernetzen der Altersgruppen (altersgemischte Teams) oder durch Berücksichtigung der jeweiligen Erwartungen, Erfahrungen und Bedürfnisse der Gruppen (z.B. Work-Life-Balance). Zu einem solchen Generationenmanagement gehört dann auch der Wissensaustausch von Jung zu Alt: Erfahrene Führungskräfte können von Digital Natives viel lernen.

Eine solche Art des Wissens- und Erfahrungsaustausches wird als „Reverse Mentoring“<sup>10</sup> bezeichnet. Viele Firmen wie Allianz, Deutsche Telekom, Bosch und Lufthansa praktizieren einen solchen Ansatz und berichten von ermutigenden Erfahrungen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Deutsche Bahn. Nach einer 2-Staffel-Pilotierung im DB-Fernverkehr wurde ein spezielles Reverse-Mentoring bundesweit ausgerollt.<sup>11</sup> Von drei erreichten Zielen wird berichtet: ein Dialog auf Augenhöhe zwischen den Generationen, gekennzeichnet durch Offenheit und Vertrauen, verstärkte Bindung der Nachwuchskräfte und ein erfolgreicher Wissenstransfer in Bezug auf den Einsatz digitaler Technologien wie z. B. Web 2.0 und Social Media. Die Einführung dieses zunächst unbekannt

---

<sup>10</sup> Beim klassischen Mentoring geben ältere Mitarbeitende (Mentorinnen und Mentoren) ihr Fachwissen an jüngere Mitarbeitende (Mentees) weiter.

<sup>11</sup> Wenn aus Schülern Lehrer werden, in: Personalwirtschaft Sonderheft 12-2019, S. 22 ff.

Konzepts wurde nach ausgiebiger Planung zu Beginn ausführlich erklärt; ein Workbook mit den wichtigsten Informationen für Mentoren und Mentees leistete dabei gute Dienste.<sup>12</sup>

Die Unterschiede zum klassischen Generationenmanagement sind offensichtlich. Schwerpunkte haben sich verändert, weg von der Fragestellung, wie die Arbeitswelt lebensphasenorientiert und altersgerecht gestaltet werden kann: produktives Älterwerden im Arbeitsprozess – auch unter dem Aspekt, die ältere Generation möglichst lange im Arbeitsprozess zu behalten.

### **Demographische Entwicklung als besondere Herausforderung für das Generationenmanagement**

Lange Zeit wurde die demographische Entwicklung – obwohl von Fachleuten seit Jahrzehnten prognostiziert – nicht zu Kenntnis genommen. Jetzt sind die Folgen zu spüren: Die Babyboomer-Generation (geb. 1955-1969) scheidet allmählich aus dem Arbeitsleben aus. Expertinnen und Experten rechnen mit fast 4 Millionen Menschen, die bis 2030 in den Ruhestand treten, und bis 2035 wird die erwerbstätige Bevölkerung in Deutschland um mehr als 7 Millionen schrumpfen.<sup>13</sup> Über Jahre und manchmal Jahrzehnte aufgebaute Expertise wird so, wenn nicht gegengesteuert wird, verschwinden. Ihr vorhandenes Wissen – sei es Organisationswissen, Wissen über Unternehmens- und Marktentwicklungen oder

---

<sup>12</sup> Reverse Mentoring, ein Programm der DB FERNVERKEHR AG enthält auf 12 Seiten Hintergründe, Spielregeln, Programmablauf, Leitlinien, Tipps und Ansprechpartner (Stand: Oktober 2021).

<sup>13</sup> Klinger, Sabine/Fuchs, Johann: Wie sich der demografische Wandel auf den deutschen Arbeitsmarkt auswirkt, IAB-Forum vom 02.06.2020, Nürnberg.

Erfahrungswissen über Prozesse und Personen (Kolleginnen und Kollegen, Zulieferer, Kunden etc.) droht verloren zu gehen. Zum Erfahrungswissen gehört auch implizites Wissen, das sich schlecht oder gar nicht erklären lässt, sondern nur gezeigt werden kann.

Was ist also zu tun? Wie kann dieser Wissensverlust sichtbar gemacht und vermieden werden? Wie kann die Wissens- und Erfahrungsweitergabe an die nachfolgende Generation organisiert werden? Wer sollte für diesen Wissenstransfer verantwortlich sein?

Als erster Schritt wäre eine Bestandsaufnahme naheliegend: Welches Wissen, das wegfallen wird, ist überhaupt wichtig und muss weitergegeben werden, damit es in Zukunft vorhanden ist? Aufgrund einer solchen Analyse ergeben sich die nächsten Fragestellungen: Wer ist zuständig für Wissensverbreitung und -transfer, und wie soll dieser Prozess organisiert werden? Welches Wissen kann und soll standardisiert erfasst und dokumentiert werden, welches nicht? Wie kann dabei neue Technologie unterstützen? Und wohin soll das Wissen transferiert werden? Wer kontrolliert dann anschließend diesen Wissenstransfer? Wie können die ausscheidenden Wissensträger motiviert werden, ihr Wissen weiterzugeben? Und wie kann Erfahrungswissen, das manchen oft gar nicht bewusst ist, zu explizitem Wissen gemacht werden?

All diese Themen führen zu einem erweiterten Verständnis von Generationenmanagement und Offboarding<sup>14</sup>. Das neue Generationenmanagement

---

<sup>14</sup> Die traditionelle Vorgehensweise ist z. B. im Whitepaper „OFFBOARDING: So gelingt der Abschied von Mitarbeiter:innen strukturiert und wertschätzend“ (Haufe HR Services) beschrieben. Schwerpunkte sind der technisch-systematische Prozess der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses sowie der sozio-emotionale Bereich – oft in Form eines Abschlussgesprächs.

befasst sich explizit mit dem Wissenserhalt und -transfer vor dem Ausscheiden der älteren Mitarbeitenden. Dabei ist der Wissenserhalt ausdrücklich Teil des Offboarding-Prozesses. Audi benennt z.B. folgendes Know-how als relevant für die Sicherung von Wissen im Unternehmen: Netzwerk, Prozessexpertise, Fachexpertise und Erfahrungsschatz.

#### 4. Zusammenfassung

Neben den klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital, wird Wissen zum entscheidenden Produktivfaktor. Damit werden nicht nur Wissenserhalt und Wissenserweiterung zur strategischen Managementaufgabe, sondern auch die Wissensweitergabe. Diese kann nur gelingen, wenn entsprechende Führungsverantwortlichkeiten festgelegt sind und wenn eine Unternehmens- und Lernkultur vorhanden ist, die einen solchen Wissenstransfer als ständige Aufgabe begreift und aktiv unterstützt. Eine Konsequenz daraus könnte sein, nicht mehr von Generationenmanagement, sondern von einer Mehrgenerationenkultur zu sprechen.

Nur unter Berücksichtigung der genannten Aspekte wird die vor uns liegende Transformation gelingen. Denn auch in der Arbeitswelt der Zukunft kommt es auf die Menschen an. Was sie wissen, und was sie können, macht den Unterschied.





**Dr. Peter Jeutter**

ist promovierter Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. Seit 1991 ist er mit JEUTTER CONSULTING zunächst in Bonn und seit 1999 in Berlin selbständig. Zuvor war er als Referent für Europa- und Entwicklungspolitik in der FDP-Fraktion im Deutschen Bundestag in Bonn sowie als Beauftragter der Geschäftsführung der Unisys tätig. Er ist Mitglied im BDI-Ausschuss „Internet der Energie“ sowie Mitglied im Kuratorium der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit und dort Vorsitzender des Programmausschusses.

### **Experte zu Arbeitsmarktthemen**

Foto: JEUTTER CONSULTING