

**Dissertation im Fachbereich Bildungswissenschaften  
der Universität Duisburg Essen**

**Wissensmanagement  
beim  
altersbedingten Berufsausstieg  
von  
Fach- und Führungskräften**

**- Eine Exploration -**

Betreuerin/Gutachterin: Univ.-Prof. Dr. Anne Schlüter

Zweitgutachterin: Univ.-Prof. Dr. Steffi Robak

Fakultät Bildungswissenschaften

der Universität Duisburg-Essen

Campus Essen

Tag der mündlichen Prüfung 07.März 2013

Susanne Theresia Weber

---

## Vorwort

Zum Gelingen eines mehrjährigen Forschungsprojekts trägt neben dem persönlichen Engagement und Durchhaltevermögen auch der Beistand von Beteiligten bei. An dieser Stelle bedanke ich mich ganz herzlich bei allen Personen, die mich bei der Realisierung unterstützt haben.

Ein großer Dank geht an Frau Prof. Dr. Schlüter, die mir die Möglichkeit bot, diese Dissertation in ihrem Fachgebiet zu schreiben, die mir den Freiraum gewährte, den das Gelingen einer Exploration voraussetzt und die mir wissenschaftliche Unterstützung anbot, wenn sie benötigt wurde. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei Frau Prof. Dr. Robak für das Zweitgutachten sowie beim gesamten Team des Doktorandenkolloquiums für die inhaltlichen und methodischen Anregungen.

Ein weiterer großer Dank gilt den Interviewpartnern, die sich Zeit für die Befragungen nahmen, denn ohne ihre freundliche Mitwirkung hätte die Untersuchung nicht durchgeführt werden können. Ein besonderes Dankeschön gebührt Herrn Seren und Frau Hartmann von der Schaeffler Gruppe für ihre wertvolle Unterstützung und die Vermittlung der Interviewpartner, sowie Herrn Dückert von der Unternehmensberatung COGNEON.

Bei folgenden Personen möchte ich mich ebenso sehr herzlich für Ihre Motivation und tatkräftige, praktische Unterstützung bedanken: M. Weber, Frau Prof. Dr. Schiedermeier, Frau Prof. Dr. Pankofer, Frau Prof. Dr. Reuning, Herr Prof. Dr. Körbs, Frau Dr. Haas, Herr Dr. Bals, Frau Kunze, Herr Schirm, Thomas G., Clemens W., sowie alle ‚Babysitter‘.

Die Arbeit widme ich meinem Mann, ohne ihn wäre sie nicht zustande gekommen.

Geltendorf, Juli 2012

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Die wörtlich oder inhaltlich den im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen und Hilfsmitteln entnommenen Stellen sind in der Arbeit als Zitat bzw. Paraphrase kenntlich gemacht.

Diese Studie ist noch nicht veröffentlicht worden. Sie ist somit weder anderen Interessenten zugänglich gemacht, noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Susanne Theresia Weber

Geltendorf, Juli 2012

Um die Lesbarkeit dieser Arbeit nicht zu erschweren, sind alle Personenbenennungen in der männlichen Form gehalten und als Kurzform für beide Geschlechter gedacht (Anmerkung der Autorin).

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>10</b>
1.1	Einführung	10
1.2	Ausgangslage und Problemstellung	14
1.3	Zielsetzung und Fragestellungen	18
1.4	Methodisches Vorgehen	20
1.5	Aufbau der Arbeit	21
<b>2</b>	<b>Wissenschaftliche Einordnung des Wissensmanagements</b>	<b>24</b>
2.1	Interdisziplinäre Forschungsentwicklungen	24
2.1.1	Ingenieurwissenschaften	26
2.1.2	Betriebswirtschaft	29
2.1.3	Pädagogik	32
2.2	Forschungsprojekte zum Thema	36
2.2.1	Online Handbuch Übergangsmanagement	37
2.2.2	Ageing Workforce	42
2.2.3	NOVA.PE	44
2.3	Zusammenfassung	47
<b>3</b>	<b>Ältere Arbeitnehmer als Fach- und Führungskraft</b>	<b>49</b>
3.1	Abgrenzung von Arbeitnehmern gegenüber anderen Erwerbstätigen	49
3.2	Abgrenzung von Fach- und Führungskräften gegenüber anderen Arbeitnehmern	51
3.3	Abgrenzung von älteren gegenüber jüngeren Arbeitnehmern	53
3.4	Abgrenzung von männlichen gegenüber weiblichen Fach- und Führungskräften	56
3.5	Zusammenfassung	59
<b>4</b>	<b>Berufsausstieg aus Altersgründen</b>	<b>61</b>
4.1	Altersteilzeit	61
4.1.1	Altersteilzeitgesetz	62
4.1.2	Prämissen seitens des Arbeitnehmers	64
4.1.3	Prämissen seitens des Arbeitgebers	65
4.2	Implikationen für die Fach- und Führungskräfte	66

4.2.1	Entberuflichung des Alters	67
4.2.2	Individuelle Akzeptanz des Berufsausstiegs	69
4.2.3	Beginn des dritten Lebensabschnitts	72
4.3	Implikationen für die Unternehmen	74
4.3.1	Wandel der Altersstruktur im Unternehmen	74
4.3.2	Generationenmanagement	77
4.4	Zusammenfassung	79
<b>5</b>	<b>Wissen, Management und Wissensmanagement</b>	<b>81</b>
5.1	Annäherung an den Wissensbegriff	81
5.1.1	Daten – Informationen – Wissen	82
5.1.2	Kompetenz – Erfahrung – Wissen	85
5.1.3	Differenzierung der Wissensarten	90
5.2	Theoretische Modelle des Wissensmanagements	94
5.2.1	SECI Modell	95
5.2.2	Bausteinmodell	99
5.2.3	Münchener Modell	103
5.3	Wissensmanagement in der Unternehmenspraxis	107
5.3.1	Wissensmanagement im Kontext der Managementlehre	107
5.3.2	Abteilung für Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe	113
5.4	Zusammenfassung	116
<b>6</b>	<b>Wissenstransfermethoden</b>	<b>119</b>
6.1	Story Telling	121
6.2	Mentoring	125
6.3	Methode Expert Debriefing	130
6.4	Zusammenfassung	135
<b>7</b>	<b>Forschungsmethodik</b>	<b>138</b>
7.1	Forschungsansätze	138
7.1.1	Qualitative Sozialforschung	139
7.1.2	Symbolischer Interaktionismus	141
7.1.3	Forschungsprozess	142
7.2	Erhebungsmethoden	152
7.2.1	Dokumentenanalyse	153

7.2.2	Experteninterviews	154
7.2.3	Leitfadeninterviews	157
7.2.4	Transkription	162
7.3	Auswertungsmethode	163
7.3.1	Inhaltsanalyse nach Mayring	164
7.3.2	Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse	166
7.3.3	Grundsätze qualitativer Forschung nach Mayring	171
7.4	Reflexion des Methodeneinsatzes	174
<b>8</b>	<b>Präsentation und Diskussion der Ergebnisse</b>	<b>179</b>
8.1	Leaving Experts	180
8.1.1	Wissenstransferprozess	180
8.1.1.1	Wissensaneignung	182
8.1.1.2	Wissensentwicklung	187
8.1.1.3	Wissenskommunikation	188
8.1.1.4	Diskussion der Ergebnisse	191
8.1.2	Berufsaustritt	193
8.1.2.1	Spannungsbogen des altersbedingten Berufsausstiegs	193
8.1.2.2	Unterschiede zum regulären Stellenwechsel	198
8.1.2.3	Diskussion der Ergebnisse	201
8.2	Methode Expert Debriefing	206
8.2.1	Selektion der Teilnehmer	207
8.2.1.1	Perspektive der Organisation	207
8.2.1.2	Perspektive der Teilnehmer	210
8.2.1.3	Diskussion der Ergebnisse	212
8.2.2	Rolle des Prozessbegleiters	215
8.2.2.1	Pädagogische Kompetenz	215
8.2.2.2	Medienkompetenz	218
8.2.2.3	Fachkompetenz	218
8.2.2.4	Diskussion der Ergebnisse	221
8.2.3	Einsatz der Instrumente	222
8.2.3.1	Jobmap	223
8.2.3.2	360°-Gespräche	226
8.2.3.3	Wissensdokumentation	228
8.2.3.4	Diskussion der Ergebnisse	233

---

8.3	Organisation	235
8.3.1	Nachfolgeplanung	236
8.3.1.1	Organisationaler Ansatz	236
8.3.1.2	Individueller Ansatz	239
8.3.1.3	Diskussion der Ergebnisse	242
8.3.2	Wissenskultur im Unternehmen	244
8.3.2.1	Strategische Prämissen für einen erfolgreichen Wissenstransfer	245
8.3.2.2	Operative Prämissen für einen erfolgreichen Wissenstransfer	249
8.3.2.3	Diskussion der Ergebnisse	252
<b>9</b>	<b>Einordnung und Würdigung der Ergebnisse</b>	<b>256</b>
9.1	Erfolgsfaktoren des Wissenstransferprozesses	256
9.2	Pädagogischer Fokus	268
9.3	Betriebswirtschaftlicher Fokus	273
9.4	Ausblick	275
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>281</b>
	<b>Internetquellen</b>	<b>306</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Drohender Wissensverlust	16
Abb. 2:	Die Methode Expert Debriefing	18
Abb. 3:	Kontext der Forschungsarbeit	21
Abb. 4:	Das Modell Technik – Organisation – Mensch	25
Abb. 5:	Etablierter Personalprozess	46
Abb. 6:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte	57
Abb. 7:	Statistik der Gehaltsempfänger nach Alter und Geschlecht	58
Abb. 8:	Einflüsse auf die Akzeptanz des Berufsaustritts	69
Abb. 9:	Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials	75
Abb. 10:	Daten – Wissen	83
Abb. 11:	Wissenstreppe	84
Abb. 12:	Vier-Säulen-Struktur	88
Abb. 13:	Die relevanten Wissensarten	90
Abb. 14:	Zwei Typen von Wissen	91
Abb. 15:	Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen	96
Abb. 16:	Kernprozesse des Wissensmanagements	100
Abb. 17:	Vier Kernprozesse im Wissensmanagement	106
Abb. 18:	Drei Säulen Wissensmanager	114
Abb. 19:	Die Methode Story Telling nach Reinmann-Rothmeier et al.	124
Abb. 20:	Formelles Mentoring	127
Abb. 21:	Die Phasen der Mentoring-Beziehung in Anlehnung an Kram, 1983	129
Abb. 22:	Jobmap	133
Abb. 23:	Methode Expert Debriefing	134
Abb. 24:	Zirkulärer Forschungsprozess	143
Abb. 25:	Zeitfenster der Befragung in Abhängigkeit von der individuellen Berufshistorie	148
Abb. 26:	Befragung in der Sozialforschung. Unterscheidung nach dem Grad der Standardisierung.	157
Abb. 27:	Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell	165
Abb. 28:	Ablaufdiagramm	167
Abb. 29:	Mindmap Kategoriensystem	168
Abb. 30:	Forschungsperspektive in der qualitativen Forschung: Passung von Theorien und Methoden	175



---

Abb. 31:	Das zentrale Kategorieschema	180
Abb. 32:	Individueller Wissenstransferprozess	182
Abb. 33:	Lernstrategien zur beruflichen Wissensaneignung	186
Abb. 34:	Spannungsbogen des Berufsausstiegs	194
Abb. 35:	Motivatoren der Leaving Experts für den Wissenstransfer	204
Abb. 36:	Interne Checkliste zur Identifizierung von Wissensträgern	208
Abb. 37:	Beziehungsebene und Inhaltsebene	213
Abb. 38:	Kompetenzen und Funktionen des Prozessbegleiters	220
Abb. 39:	Prämissen für eine erfolgreiche Wissenskultur	253
Abb. 40:	Prozess der Modellbildung	257
Abb. 41:	Tabelle der gruppierten Einzelergebnissen zu konsolidierten Einflussfaktoren	259
Abb. 42:	Modell der Erfolgsfaktoren im Wissenstransferprozess Expert Debriefing	266
Abb. 43:	Das Modell der Lernstrategien	270
Abb. 44:	Weiterentwicklung des Forschungsbedarfs	276

## 1 Einleitung

### 1.1 Einführung

Die gegenwärtige Gesellschaftsstruktur befindet sich seit Mitte des 20. Jahrhunderts in einem raschen Wandel. Sie wird nachhaltig durch gesellschaftliche Megatrends beeinflusst. Zwei dieser Trends, die Wandlung zur Wissensgesellschaft und der demografische Wandel, trugen maßgeblich zur Wahl der Themenstellung dieser Dissertation bei. Modern entwickelte Gesellschaften gestalten sich zu Wissensgesellschaften um. Nolda formuliert dazu *„Der Wohlstand einer Gesellschaft hängt also immer weniger von Landwirtschaft, industrieller Produktion und (einfachen) Dienstleistungen und immer mehr vom Umgang mit Wissen, von seiner Interpretation und seiner Anwendung ab.“* (Nolda, 2008, S.48) Die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital werden aus ihrer dominierenden Stellung verdrängt und Wissen wird zur zentralen Ressource erhoben.

Diese Wandlung zur Wissensgesellschaft bringt sowohl für die Organisationen als auch für die Individuen erhebliche Neuerungen tradierter Lernwege mit sich. Ein Kriterium für den Wandel ist das ‚*lifelong learning*‘, dass sich unumstritten für alle Mitglieder einer Wissensgesellschaft als eine dauerhafte Anforderung manifestiert. Der Einzelne positioniert sich auf gesellschaftlicher Ebene über das Wissen, zu dessen Weiterentwicklung er beiträgt. *„Für eine Wissensgesellschaft ist die Suche nach neuem Wissen und die ständige Verbesserung des Wissens ihrer Mitglieder und ihrer Organisationen oberstes Prinzip.“* (Wiater, 2007, S.32)

Der lebenslange Wissenserwerb, zu dem unter anderem die Aneignung diverser Kompetenzen und eine kontinuierliche fachliche Weiterbildung zählen, vollzieht sich nicht mehr nur in den traditionellen Bildungsinstitutionen, sondern auf unterschiedlichste Art und Weise. Es obliegt der Eigenverantwortung des Individuums, entsprechend der persönlichen Motivation, sowie der psychischen und physischen Konstitution, geeignete Lernformen und Medien zur Wissensaneignung zu finden. Ob dies im Zusammenhang mit der Berufstätigkeit oder mittels moderner Lernformen wie zum Beispiel in sozialen Netzwerken geschieht, hängt von der Bereitschaft des Einzelnen ab, sein Lernen selbst zu organisieren. Das Verlassen tradierter sozialer Muster von Berufs- und Arbeitswegen

---

wirkt sich auf die Bildungsorganisationen in Wissenschaft und Wirtschaft erheblich aus. Es wird „*Von den Theoretikern der Wissensgesellschaft ... darauf hingewiesen, dass traditionelle, auf der Vermittlung fester Inhalte beruhende Lehr-Lern-Konzepte obsolet werden.*“ (Nolda, 2008, S. 48)

Diese wachsende Priorität des Faktors Wissen führt in der Konsequenz auch zur Modernisierung der Möglichkeiten und Methoden in der Fort- und Weiterbildung für Erwachsene, im Speziellen für Berufstätige. Diese Studie untersucht gezielt das Wissen, das im professionellen, kommerziellen und ökonomischen Umfeld generiert wird und dort spezifiziert und transferiert werden soll. Im beforschten Feld der Schaeffler Gruppe kommt zu diesem Zweck die Methode Expert Debriefing zum Einsatz, sie zählt neben anderen Lehr- und Lernformen zu den neuen, wegweisenden Methoden des Wissenstransfers innerhalb der beruflichen Weiterbildung. Wobei Organisationen „*als bewusst geplante, arbeitsteilige und formale Sozialsysteme*“ definiert werden können, „*die das Handeln ihrer Mitglieder koordinieren, um bestimmte, explizit formulierte Systemzwecke zu erreichen.*“ (Schuerhoff, 2006, S. 90). Parallel zum veränderten Lernverhalten der Individuen müssen die Organisationen die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen adaptieren und die internen Wissenstransferprozesse dementsprechend gestalten. Unter diesem Aspekt rückt der Faktor Wissen immer mehr in den Fokus des Managements. Wissen, das in einem Unternehmen generiert, geteilt und genutzt wird, entscheidet zunehmend über den ökonomischen Erfolg oder Misserfolg. Die Bedeutung des Managements dieser Wissensbestände im Unternehmen steht nicht mehr in Frage. Im Gegenteil: Wissensmanagement gilt in der heutigen Informations- und Wissensgesellschaft als Schlüsselqualifikation zum dauerhaften Erhalt der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.

In diesem Kontext erhält Wissen eine neue Relevanz. Es ist handlungsorientiert, dient als Grundlage zur Bewältigung von Aufgaben und wird als Resultat der innerbetrieblichen Integration von Fachwissen, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz gesehen (vgl. Schüppel, 1996). Aktuelle Trends wie Communities of Practice, sogenannte COPs, Wissensbilanzen, unternehmensinterne Wikis und unzählige Softwareprodukte zum IT-gestützten Wissensmanagement geben den Weg vor. Der organisationale Wissenstransfer leistet einen Beitrag zur effektiven Nutzung und Bewahrung von Wissen, gerade auch bei Personal-

fluktuation. In einer Periode, in der die Unternehmen mehr Mitarbeiter verlieren, als sie gewinnen, vereiteln zahlreiche Faktoren einen effektiven Wissenstransfer, weshalb sich die Frage nach einer Risikominimierung des potenziellen Wissensverlusts aufdrängt.

Die zunehmende Personalfuktuation wird durch den zweiten Megatrend, den demografischen Wandel, verursacht. Als Konsequenz aus dem Zusammenspiel steigender Lebenserwartung und sinkender Geburtenzahlen werden zukünftig erstmals mehr ältere als jüngere Menschen in den westlichen Industrienationen leben. Bei anhaltendem Trend wird zum Ende des 21. Jahrhunderts die Alterspyramide auf dem Kopf stehen, das bedeutet, es werden immer mehr Menschen in Deutschland leben, die älter als 50 Jahre sind. (vgl. Happe, 2010, S. 9ff) Diese Bevölkerungsgruppe, die mit dem Modebegriff ‚Best Ager‘ bezeichnet wird, rückte deswegen in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus von Wissenschaft, Politik und Wirtschaft.

Der demografische Wandel zeigt seine ersten Spuren auch in der Arbeitswelt. Parallel zur alternden Bevölkerung wird das durchschnittliche Alter der Belegschaften steigen, infolgedessen rollt auf viele Unternehmen und Organisationen in den nächsten Jahren eine Pensionierungswelle zu. Die sogenannte ‚Baby-Boomer-Generation‘ der geburtenstarken Jahrgänge 1946 bis 1964 scheiden in den Jahren zwischen 2005 und 2023 aus dem Berufsleben aus. (vgl. Trojan, 2006, S. 168). *„Weitere Probleme einer inhomogenen Altersstruktur können durch das Ausscheiden großer Kohorten aus dem Unternehmen entstehen, wenn neue Mitarbeiter mit den benötigten Qualifikationen nicht in ausreichender Zahl gewonnen werden können, um die entstandenen Personallücken zu schließen.“* (George, 2000, S. 109) Traditionelle deutsche Unternehmen wie beispielsweise Metro AG, RWE und Deutsche Bahn, sowie Berufsgruppen wie Lehrer, Polizisten, Hochschulprofessoren werden in den kommenden Jahren mit einer überdurchschnittlichen Personalfuktuation aufgrund altersbedingten Berufsausstiegs konfrontiert.

Die Verrentung großer Kohorten in Kombination mit einer weiteren Konsequenz des demografischen Wandels, der Verknappung von qualifizierten jungen Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt, führt auch in den Unternehmen zum Kopfstand der Alterspyramide: Zu viele alte stehen zu wenigen jungen Mitarbeitern gegenüber und hinterlassen beim altersbedingten Ausscheiden aus dem Be-

rufsleben eine kaum zu schließende Lücke im Personalbestand. Um den negativen Auswirkungen dieser alterslastigen Personalstruktur entgegenzuwirken, sollten die Unternehmen zum einen die Beschäftigungsfähigkeit und die Potenziale älterer Mitarbeiter erhalten und zum anderen in die Gewinnung potenzieller Nachwuchskräfte investieren.

Die älteren Arbeitnehmer haben sich im Laufe ihrer langjährigen Berufstätigkeit das selbstorganisierte Lernen zu Eigen gemacht, um mit den fortschreitenden technischen und wirtschaftlichen Entwicklungen mithalten zu können. Sie verfügen über umfangreiches Erfahrungswissen, Fachkenntnisse, Lösungskompetenzen, Verantwortungsbewusstsein und Sozialkompetenz. Darüber hinaus kennen sie aufgrund ihrer langjährigen Firmenzugehörigkeit die internen Prozesse und haben sich ihre persönlichen Netzwerke aufgebaut. Damit diese Wissensbestände weiterhin integrativ und effektiv für die Unternehmen und die verbleibenden Mitarbeiter zur Verfügung stehen, müssen entsprechende Maßnahmen zur Wissensbewahrung ergriffen werden, wie zum Beispiel die Implementierung eines Mentoring-Programms oder einer Dokumentationssoftware.

Aufgrund oben skizzierter gesellschaftlicher Veränderungen werden auch zentrale Wissensträger in großer Zahl gleichzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden, sogenannte ‚*Critical Talents*‘, die über spezifisches, nicht kodifizierbares und schwer explizierbares Wissen verfügen, das aber zumeist umso relevanter für den Wettbewerb ist und den Erfolg umso stärker beeinflusst. Dies könnte zu unerwünschten Wissensverlusten oder Wissenslücken führen, die kurzfristig die Produktion oder die Erbringung der Dienstleistungen und mittel- bis langfristig eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens gefährden. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten, ist es aus der Wissensperspektive für Unternehmen erstrebenswert, die Verweildauer dieser Critical Talents im Unternehmen zu verlängern. Auch wenn sich im Moment eine Trendwende von der Frühverrentung zur längeren Lebensarbeitszeit vollzieht, werden die älteren Arbeitnehmer irgendwann in Rente gehen. Je länger diese Wissensträger im Unternehmen tätig sind, desto wichtiger ist es für die Unternehmen, den Wissenstransfer zu strukturieren und zu organisieren, um kritische Wissenslücken zu verhindern, bevor diese Critical Talents ausscheiden. Es ist die Aufgabe des Wissensmanagements, dieses Erfahrungspotenzial der älteren Mitarbeiter für

das Unternehmen zu erhalten und die drohende Gefahr des Wissensverlustes für das Unternehmen abzuwenden.

Die Erarbeitung dieses aktuellen Problemfelds innerhalb des interdisziplinären Themengebiets Wissensmanagement trug wesentlich zur Motivation des Disserationsprojektes bei. In der Auseinandersetzung mit den aktuellen Megatrends, mit deren Auswirkungen auf die unternehmerische Praxis und mit der Bearbeitung der entsprechenden Literatur ist ein starkes Interesse am Themengebiet des Wissenstransfers im beruflichen Umfeld gereift. Publikationen zum betrieblichen Wissensmanagement älterer Arbeitnehmer widmen sich scheinwerferartig jeweils ausgewählten Aspekten dieses Forschungsgebietes, jedoch gibt es wenig wissenschaftliche Literatur über Arbeitnehmer vor dem altersbedingten Berufsausstieg. Generationenbeziehungen im Unternehmen werden überwiegend ganzheitlich betrachtet und nicht explizit im Zusammenhang mit dem Wissensmanagement. Auch wird der nachfolgenden Generation mehr Beachtung geschenkt als der älteren Generation, die vor dem Berufsausstieg steht. Die vorliegende Untersuchung will diese Lücke schließen und legt den Fokus auf den Wissenstransfer von Fach- und Führungskräften, die altersbedingt aus dem Berufsleben ausscheiden. Als Kooperationspartner konnte die Abteilung Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe gewonnen werden, damit eine Umsetzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Praxis gewährleistet ist.

## **1.2 Ausgangslage und Problemstellung**

Auf die traditionellen deutschen Unternehmen, die nach dem Zweiten Weltkrieg aufgebaut wurden, kommt in den nächsten Jahren eine Pensionierungswelle zu. Mitarbeiter, die in der Aufbauphase eingestellt wurden, kommen jetzt ins pensionsfähige Alter. Von dieser Entwicklung ist auch die Schaeffler Gruppe in Herzogenaurach betroffen.

### **Die Situation im Unternehmen Schaeffler Gruppe**

Das Unternehmen Schaeffler Gruppe wurde 1946 von den beiden Schaeffler Brüdern in Herzogenaurach in Mittelfranken gegründet. Das Unternehmen begann zunächst als Holzmanufaktur, wandte sich jedoch bereits 1949 mit der Entwicklung des Nadellagers durch Georg Schaeffler dem Maschinenbau zu

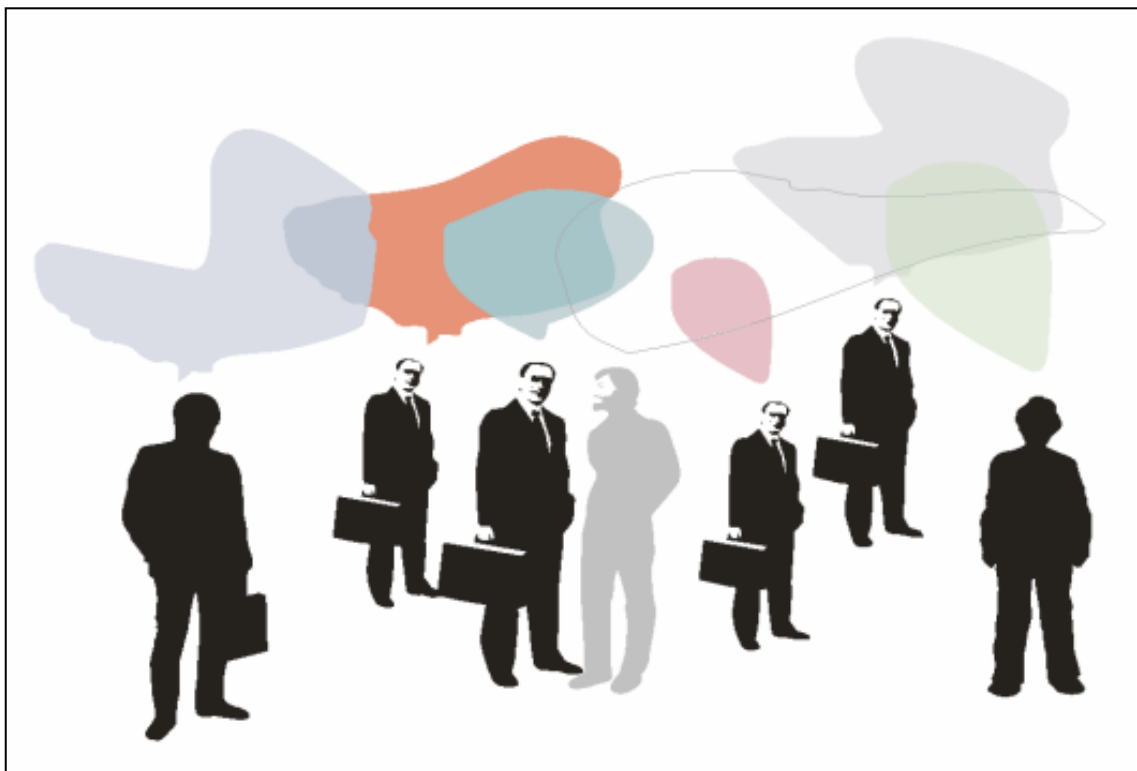
und gehört heute zu den führenden Herstellern von Wälz- und Gleitlagern, von Linearführungen und Motorenelementen für Maschinenbau, Automobilindustrie sowie Luft- und Raumfahrt. Die Schaeffler Gruppe umfasst die drei Marken INA, LuK und FAG und erwirtschaftete im Jahr 2007 weltweit mit rund 66.000 Mitarbeitern an 180 Standorten einen Umsatz von 8,9 Milliarden Euro. (vgl. [www.fraenkischer-tag.de](http://www.fraenkischer-tag.de); 2007) Am Stammsitz der Unternehmensgruppe in Herzogenaurach arbeiten ca. 7.500 Mitarbeiter, von denen ca. 1.200 Mitarbeiter in den nächsten drei bis zehn Jahren altersbedingt ausscheiden. Die Überalterung der Belegschaft resultiert unter anderem aus der Krise im Maschinenbau Anfang der 90er Jahre, in deren Folge hauptsächlich jüngere Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben und die älteren Mitarbeiter im Unternehmen geblieben sind. Zusätzlich ist aufgrund des ungewöhnlich starken Wachstums des Unternehmens in den letzten Jahren und einem damit verbundenen Integrationsbedarf von Organisationseinheiten die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen innerhalb des Unternehmens dringend notwendig geworden. In den kommenden Jahren wird die Herausforderung darin bestehen, den Umfang des unausweichlichen Wissensverlustes aufgrund des Ausscheidens einer hohen Anzahl von Experten zu minimieren. (vgl. Herr WM, Z. 21ff)

### **Problemsituation**

Inzwischen erkennen zumindest größere Unternehmen wie die Schaeffler Gruppe, dass der demografische Wandel und der daraus resultierende Rückgang des Erwerbersonenpotenzials eine substantielle Gefahr für den wirtschaftlichen Erfolg darstellt. Für ein Unternehmen bedeutet der Berufsausstieg zahlreicher Fach- und Führungskräfte den Verlust von Erfahrungswissen, von Integrationsfähigkeit und von Realitätssinn.

Neu eingestellte Mitarbeiter verfügen über Wissen aus ihrer Ausbildung und den vorherigen Tätigkeiten, ihnen fehlen jedoch Kenntnisse über unternehmens- und aufgabenspezifische Zusammenhänge. Die neuen Mitarbeiter lernen in der Einarbeitungsphase durch Gespräche mit Kollegen, anhand verfügbaren Informationsmaterials und eventuell in Schulungen die unternehmensinternen Wissensstrukturen kennen, die sie benötigen, um diese Informationen in ihrem Kontext anzuwenden. Auf diesem Weg expandiert das unternehmensspezifische Wissen kontinuierlich und erst nach mehrjähriger Betriebszugehörigkeit

kennt der Mitarbeiter alle für seinen Bereich relevanten Wissensstrukturen und darf als Wissensträger des Unternehmens gelten. Diese Wissensträger bewältigen bestimmte betriebliche Aufgabenstellungen besser, wenn komplexe Lösungsmodelle gefragt sind, wenn abteilungsübergreifende Prozessabläufe erfasst werden sollen oder wenn eine hohe soziale Kompetenz gefordert ist. Falls ein Wissensträger das Unternehmen verlässt, werden Geschäfts- und Produktionsprozesse beeinträchtigt oder gar blockiert, weil niemand mehr die Abläufe so gut kennt, dass bei Unsicherheiten oder bei Fehlern schnell und zielsicher eingegriffen werden könnte.



**Abb. 1: Drohender Wissensverlust**

(vgl. Müller, Cogneon, S. 3)

Kommt es nun, wie bei der Schaeffler Gruppe, zu einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation aufgrund von Pensionierungen, bedeutet dies eine große finanzielle und personelle Belastung für das Unternehmen. Es werden erhebliche Zusatzkosten verursacht: durch die Personalsuche, durch sinkende Effektivität aufgrund des zunächst geringeren Leistungspotenzials der neuen Mitarbeiter während der Einarbeitungszeit, durch den Verlust von internen und externen Beziehungsnetzen, sowie wegen der Qualifikationsdefizite des Nachfolgers. Diese

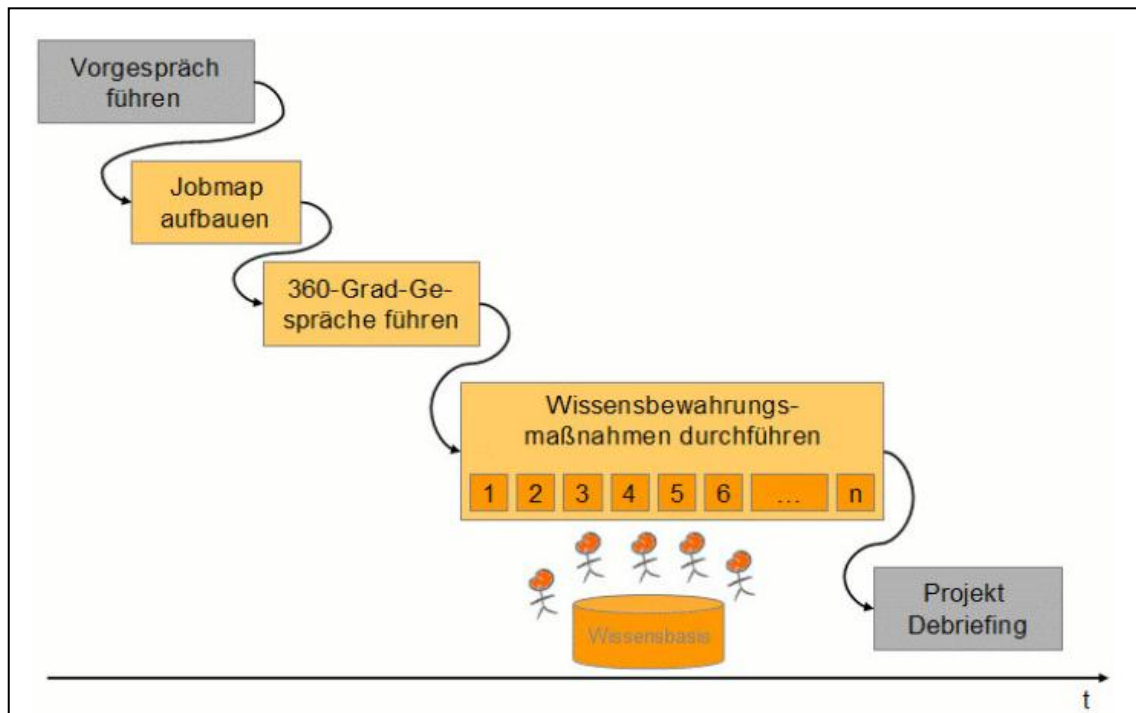


---

Problematik wurde bei der Schaeffler Gruppe erkannt und resultierte in der Implementierung der Methode Expert Debriefing.

Diese Wissenstransfermethode wurde von der Unternehmensberatung COGNEON aus Erlangen entwickelt, sie findet Anwendung zur Wissenssicherung nach abgeschlossenen Projekten und bei ausscheidenden Experten. Es handelt sich um eine Methode zur standardisierten und systematischen Abfrage von unternehmensrelevantem Wissen bei ausscheidenden Critical Talents. (vgl. cogneon.de) Ende 2005 wurde die Methode Expert Debriefing von der Abteilung Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe für den Wissenstransfer bei ausgewählten Fach- und Führungskräften eingeführt. Der Wissenstransferprozess wird entweder von externen Beratern der Firma COGNEON oder von internen Mitarbeitern der Abteilung Wissensmanagement begleitet. Der Transferprozess dauert je nach individueller Ausstiegssituation (vgl. Kapitel 4) der befragten Fach- und Führungskräfte zwischen sechs Monaten und zwei Jahren. Die Methode Expert Debriefing besteht, wie im untenstehenden Chart dargestellt, aus drei sukzessive an zuwendeten Instrumenten:

- Erstellung einer Jobmap
- 360°-Gespräche
- Maßnahmen zur Wissensbewahrung



**Abb. 2: Die Methode Expert Debriefing**

(vgl. [www.cogneon.de](http://www.cogneon.de))

Diese Instrumente der Methode Expert Debriefing bauen chronologisch aufeinander auf und können individuell an die ausscheidenden Experten angepasst werden. (vgl. Kapitel 6.3)

Zur Optimierung dieser innovativen Wissenstransfermethode innerhalb der Schaeffler Gruppe wurde die wissenschaftliche Begleitung bei deren Implementierung vom Wissensmanager sehr begrüßt und die benötigten Ressourcen zur Verfügung gestellt.

### 1.3 Zielsetzung und Fragestellungen

Das Ziel dieser Exploration besteht in der wissenschaftlich-systematischen und inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Wissenstransfer nach der Methode Expert Debriefing. Eine derartige Untersuchung ist der analysierten Literatur zufolge bislang nicht unternommen worden. Hier wird also wissenschaftliches Neuland betreten. Zugleich erfüllt diese Methode ein Forschungsdesiderat aus der Wirtschaft: Die Schaeffler Gruppe war sehr interessiert am Forschungsprojekt und seinen Ergebnissen, um den Wissenstransfer im eigenen Unternehmen auf eine systematische und operative Basis stellen zu können. Ein spezieller Aspekt dieser Studie besteht in der Herausarbeitung der Unterschiede beim

Stellenwechsel während der Berufstätigkeit und am Ende der Berufstätigkeit. Aufgrund dieser Problemstellung wurde unter Berücksichtigung der theoretischen Analyse der Thematik folgende forschungsleitende Frage formuliert:

**Welche Faktoren beeinflussen den Wissenstransfer  
beim altersbedingten Berufsausstieg  
von Fach- und Führungskräften  
im Rahmen der Methode Expert Debriefing?**

Zur Antwort auf diese Frage werden folgende vier konstitutive Schritte ausgeführt, um die Zusammenhänge, Bezüge und Abhängigkeiten des Forschungsprozesses und die Ergebnisse nachvollziehbar zu dokumentieren:

**1. Überblick über theoretische Modelle und aktuelle Wissenstransfermethoden**

Es wird ein Überblick über theoretische Modelle des Wissensmanagements und über aktuelle Wissenstransfermethoden gegeben, die für die Methode Expert Debriefing relevant sind.

**2. Einschätzung und kritische Betrachtung der Anwendung der Methode Expert Debriefing zur Ergebnisfindung**

Es erfolgt eine Präsentation und Diskussion der Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer nach der Methode Expert Debriefing bei der Schaeffler Gruppe durch Abgleich der praktischen Durchführung der Methode mit den wissenschaftlichen Theorien.

**3. Herausfiltern der Spezifikationen**

Es werden die Spezifikationen beim Wissenstransfer von Experten, die aus dem Berufsleben ausscheiden, in Abgrenzung zum Stellenwechselprozess während der Berufslaufbahn herausgefiltert, um die Forschungslücke zu schließen.

**4. Ableitung von allgemeinen Erkenntnissen**

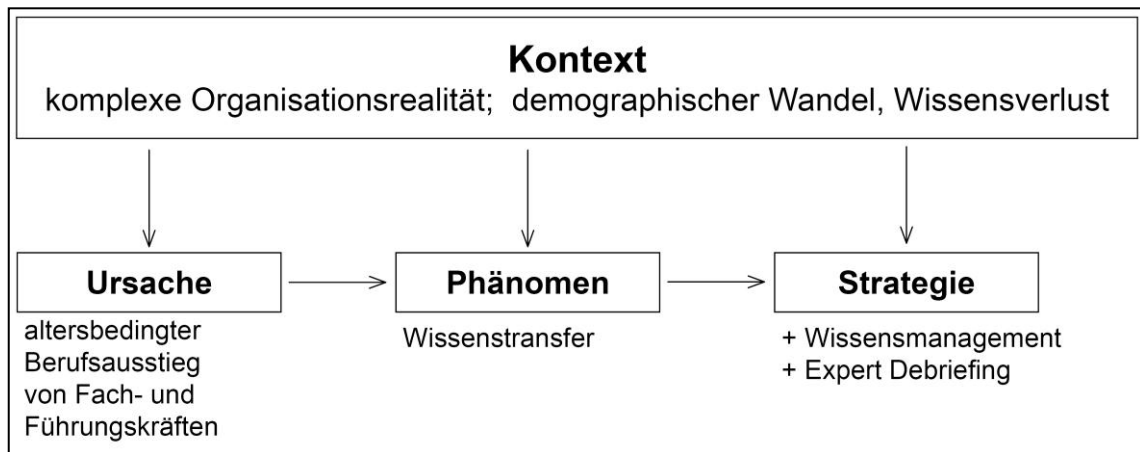
Die gewonnenen Ergebnisse für das Wissensmanagement beim Berufsausstieg von Fach- und Führungskräften werden abschließend gewürdigt.

Der Begriff ‚*Faktoren*‘ wurde gewählt, weil er sowohl positive als auch negative Bestimmungsgrößen und Determinanten beinhaltet und somit der Erforschung aller maßgeblichen Chancen, Barrieren und Risiken, die mit der Fragestellung in Zusammenhang stehen, gerecht wird.

#### **1.4 Methodisches Vorgehen**

Die vorliegende Untersuchung nimmt sich eines Forschungsdesiderats im Bereich des Wissensmanagements an: die bislang noch nicht wissenschaftlich untersuchte ‚*Methode Expert Debriefing*‘ einer solchen zu unterziehen. Zu diesem Zweck wird die Ein- und Durchführung dieses Verfahrens zum organisationalen Wissenstransfer anhand bestimmter Parameter analysiert und nach wissenschaftlichen Kriterien erforscht. Die Entscheidung für das forschungsmethodische Vorgehen wurde getroffen, um das Feld auszuloten und den Forschungsgegenstand inhaltlich zu erkunden. (vgl. Kapitel 7) Da es sich um eine Erstbeobachtung handelt, fehlt es an theoretischen Grundlagen, weshalb das Vorwissen entsprechend unstrukturiert ist und nur in Form von ‚*Einflussfaktoren*‘ zur Erklärung von Beobachtungen herangezogen werden kann. Diese Einflussfaktoren werden im Rahmen einer Exploration mittels einer qualitativen Befragung von Mitarbeitern der Schaeffler-Gruppe, die an der zu untersuchenden Methode Expert Debriefing teilgenommen haben, erhoben und anschliessend beschrieben.

Das zu erforschende Phänomen des organisationalen Wissenstrfers ist eingebettet in den Kontext der komplexen Unternehmensrealität, die unter anderem von dem Risiko des Wissensverlusts aufgrund gesteigener Mitarbeiterfluktuation verursacht durch den demografischen Wandel, beeinflusst wird. Die Strategie zur Zukunftssicherung des Unternehmens in diesem Zusammenhang besteht in der Implementierung einer Methode zum systematischen Transfer des erfolgskritischen Wissens. Folgendes Schaubild visualisiert die wesentlichen Elemente der vorliegenden Forschungsstudie.



**Abb. 3: Kontext der Forschungsarbeit**

(Eigene Darstellung)

Die Entscheidung für eine Datenerhebung mittels Interviews wurde getroffen, um den Forschungsgegenstand ganzheitlich zu erfassen und um unvorhergesehene Aspekte mit einbeziehen zu können. Anschließend bot sich eine Auswertung des Interviewmaterials mittels qualitativer Methoden an. Die verschriftlichten Interviews wurden mittels der strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert, wobei die Grundsätze qualitativer Forschung berücksichtigt wurden. (vgl. 7.3.3) Zusammenfassend referieren die Ergebnisse – wie bei einer Explorationsstudie üblich – auf genau diesen Forschungsgegenstand in diesem Forschungskontext, können jedoch für anschließende Untersuchungen als Basis herangezogen werden. (vgl. 9.4)

## 1.5 Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Frage nach den Einflussfaktoren für einen gelingenden Wissenstransfer mittels der Methode Expert Debriefing bei der Schaeffler Gruppe wird zunächst die Theorie erarbeitet, um die im empirischen Teil gewonnenen Forschungsergebnisse zu fundieren und wissenschaftlich einzuordnen. Im theoretischen Teil dieser Studie werden die zentralen Begrifflichkeiten definiert und die relevanten Wissensmanagementmodelle operationalisiert. Im empirischen Teil werden die eingesetzten Forschungsmethoden skizziert und die gewonnenen Ergebnisse präsentiert und diskutiert.

Das zweite Kapitel gibt zunächst einen Überblick über den Stand der Forschung im Bereich Wissensmanagement. Hier zeigt sich die interdisziplinäre Relevanz und Brisanz dieses Themenfeldes, weil dieses Fachgebiet keine genuin wis-

senschaftliche Disziplin bildet oder einer solchen angehört, sondern als eine Reaktion auf neue Anforderungen in der Praxis entwickelt wurde. Zu den Vorläufern des Wissensmanagements zählt die ingenieurwissenschaftliche Perspektive, die aus dem Informations- und Kommunikationsmanagement entstanden ist. Die betriebswirtschaftliche Perspektive ist, aufgrund dominanter ökonomischer Interessen, die Disziplin mit den meisten Forschungsaktivitäten zu diesem Themengebiet. Jedoch rückte innerhalb dieser Forschungen der Mensch immer mehr ins Zentrum der Untersuchungen, so dass seitens der Pädagogik bedeutende wissenschaftliche Untersuchungen zum Wissensmanagement realisiert wurden. Zur Veranschaulichung der wissenschaftlichen Aktivitäten zum Themengebiet Wissensmanagement werden beispielhaft drei interessante Forschungsprojekte vorgestellt.

In Kapitel 3 wird der eigentliche Forschungsgegenstand, die älteren Fach- und Führungskräfte, genauer definiert. Die Arbeitnehmereigenschaften werden von den Eigenschaften anderer Erwerbstätiger abgegrenzt. Es werden die spezifischen Merkmale von Fach- und Führungskräften herausgearbeitet sowie jüngere und ältere Mitarbeiter und männliche und weibliche Mitarbeiter voneinander unterschieden.

Anschließend findet im vierten Kapitel eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Berufsausstieg aus Altersgründen statt. Weil in der Schaeffler Gruppe die Altersteilzeitregelung zur Anwendung kommt, werden zunächst die gesetzlichen Grundlagen hierfür beschrieben. Im Weiteren werden die betrieblichen und finanziellen Aspekte des Berufsausstiegs erörtert, um dann auf die Implikationen für die ausscheidenden Mitarbeiter und die Unternehmen einzugehen.

Zur wissenschaftlichen Eingrenzung werden im fünften Kapitel die Kernbegriffe Wissen, Management und Wissensmanagement expliziert und präzisiert. Daran anknüpfend werden die relevanten Wissensmanagementmodelle, die Wissensspirale von Nonaka, das Bausteinmodell von Probst sowie das Münchner Modell von Reinmann-Rothmeier skizziert. Auf diesen theoretischen Grundlagen aufbauend wird das Wissensmanagement in der Unternehmenspraxis dargestellt und mit einer Präsentation der Abteilung für Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe komplettiert.

Im sechsten Kapitel werden die für die Entwicklung der Methode Expert Debriefing relevante Wissenstransfermethoden Story Telling und Mentoring beschrieben.

---

ben, um Analogien zwischen diesen Methoden herzustellen. Abschließend wird die Methode Expert Debriefing en détail vorgestellt.

Im siebten Kapitel wird der Forschungsansatz begründet und der Forschungsprozess in Korrelation mit den applizierten Erhebungs- und Auswertungsverfahren dokumentiert. Weil das Forschungsziel in der Exploration eines noch wenig betretenen Forschungsfeldes besteht, wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, welches sich besonders für induktive, theoriebildende Zwecke eignet. Es folgen die Auswahl, Begründung und Umsetzung der Erhebungsmethoden sowie eine Beschreibung der qualitativen Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode. Abschließend wird der gewählte Methodeneinsatz unter den gegebenen Rahmenbedingungen reflektiert.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zum Wissenstransfer beim Berufsausstieg älterer Fach- und Führungskräfte werden in Kapitel 8 präsentiert. Zur Strukturierung der Ergebnisse werden 3 Hauptkategorien gebildet, die in mehrere Unterkategorien gegliedert werden. Für jede Unterkategorie findet eine gezielte Ergebnisdiskussion mit einer Kontrastierung der aktuellen Literatur statt, so dass sich eine logische Aufarbeitung der Thematik ergibt.

Im Kapitel 9 werden die Ergebnisse auf abstrahierter Ebene zusammengefasst und ein Fazit gezogen. Die verschiedenen Einflussfaktoren können zwar einzeln beschrieben werden, jedoch führt erst die Darstellung des komplexen Zusammenwirkens mittels eines Modells zu einem stimmigen Gesamtbild. Um dem Anspruch der Forscherin auf Interdisziplinarität dieser Explorationsstudie gerecht zu werden, findet am Ende dieses Kapitels eine Analyse der Forschungsergebnisse mit pädagogischem und betriebswirtschaftlichem Fokus statt. Abschließend wird der mögliche, weitere Forschungsbedarf erläutert.

## **2 Wissenschaftliche Einordnung des Wissensmanagements**

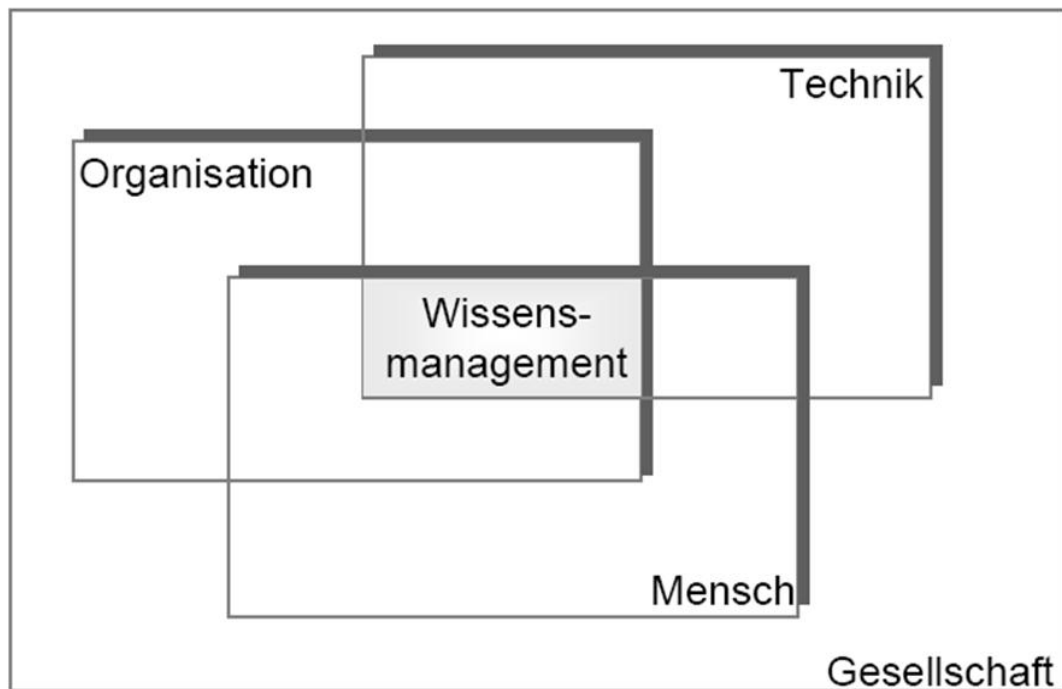
Nachdem in den vergangenen Jahren die Signifikanz der Ressource Wissen für unsere Gesellschaft derart zugenommen hat (vgl. 1.1), liegen mittlerweile Untersuchungen aus den unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen mit inhaltlich breit gestreutem Spektrum zu diesem Thema vor. Das große Interesse der Wissenschaft zeigt sich in einer Vielzahl entsprechender Forschungsprojekte, (vgl. Meinsen, 2003, S. 101ff) deren umfassender Überblick den Rahmen dieser Explorationsstudie sprengen würde. Um der Komplexität des Themas zu genügen, werden im Folgenden die Forschungsentwicklungen aufgezeigt, die einen Bezug zur forschungsleitenden Fragestellung (vgl. 1.3) haben. Ein Blick in die Unternehmensrealität verdeutlicht zudem, dass bei der Konzeption von Wissensmanagementmodellen und deren Integration in die vorhandenen Organisationsprozesse eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis ausschlaggebend für den Erfolg ist. Die Forschungsprojekte zum Thema wurden unter Berücksichtigung der im ersten Teil dieses Kapitels erörterten theoretischen Grundlagen ausgewählt und in Verbindung mit weiteren Erkenntnissen aus der Praxis im individuellen Umgang mit ausscheidenden Fach- und Führungskräften, diskutiert.

### **2.1 Interdisziplinäre Forschungsentwicklungen**

Wissensmanagement ist keine wissenschaftliche Disziplin, sondern ein Konglomerat aus Verfahren und Modellen zum effizienten Umgang mit Wissen im ökonomischen Kontext. Es ist aus dem exponentiell wachsenden Bestand und Bedarf an Wissen in Organisationen entstanden und daher eine Reaktion auf Veränderungen in der unternehmerischen Praxis. Historisch bedingt, beschäftigt sich das Fachgebiet der Epistemologie innerhalb der Philosophie mit der Theorie des Wissens, wobei es strittig ist, inwieweit Sinn- und Motivationsstrukturen sowie praktische Handlungen und soziale Kompetenz in den Wissensbegriff integriert werden können. (vgl. 5.1) Auch die Soziologie beschäftigt sich mit dem Wissensmanagement. Allen voran setzt sich der Wissenssoziologe Prof. Helmut Willke (vgl. Willke, 2001) mit dem systemischen Wissensmanagement auseinander und geht Fragen nach den sozialen Kontexten und gesellschaftlichen Zusammenhängen auf den Grund. (vgl. 5.3.1) Aus den Naturwissenschaften sei hier noch beispielhaft die Neurobiologie genannt, die sich mit den che-



mischen und physikalischen Prozessen des Gehirns im Zusammenhang mit Lernen beschäftigt, während in der Psychologie Motivationsforschung und Gedächtnistechniken eine wesentliche Rolle spielen. Aus dem großen Pool der von der aktuellen Forschung zum Wissensmanagement tangierten Wissenschaftsdisziplinen wird im Folgenden das Zusammenspiel der drei für das Wissensmanagement bedeutsamen Disziplinen dargestellt. Die beiden Pädagogen Prof. Gabi Reinmann-Rothmeier von der Universität Augsburg und Prof. Heinz Mandl von der Ludwig-Maximilians-Universität München (vgl. Reinmann-Rothmeier, Mandl, 2000a) nennen drei entscheidende gesellschaftliche Rahmenbedingungen für das umfassende Wissensmanagement in Unternehmen: den Menschen, die Organisation und die Technik.



**Abb. 4:** Das Modell Technik – Organisation – Mensch  
(vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl, 2000)

Die wissenschaftliche Bearbeitung dieser drei Faktoren in den Ingenieurwissenschaften, in der Betriebswirtschaft und in der Pädagogik liefert relevante Ergebnisse für das Design effektiver und effizienter Verfahren im Wissensmanagement. Diese Disziplinen sollen deshalb im Folgenden beispielhaft präsentiert und diskutiert werden. Um die Ressource Wissen in ihrer Komplexität angemessen erforschen zu können und die sachinhärenten epistemischen Probleme

zu bewältigen, wurden bereits zahlreiche konstruktive Kooperationen zwischen Forschung und Industrie initiiert. (vgl. Reinmann-Rothmeier/Mandl 2000a, S. 12ff) An der Universität Duisburg Essen existiert ein Lehrstuhl für Mediendidaktik und Wissensmanagement (vgl. [www.mediendidaktik.uni-due.de](http://www.mediendidaktik.uni-due.de)) und am Humanwissenschaftlichen Zentrum der Ludwig-Maximilian-Universität München wurde Wissensmanagement zu einem Schwerpunktthema erklärt (vgl. [www.hwz.uni-muenchen.de/projects/cognition\\_communication/index.html](http://www.hwz.uni-muenchen.de/projects/cognition_communication/index.html)), um nur zwei Zentren der Forschung zum Wissensmanagement zu nennen.

Trotz differierender Schwerpunkte und Ziele der verschiedenen, an der Debatte beteiligten Wissenschaftsrichtungen lässt sich beobachten, dass es durch die zunehmende interdisziplinär ausgerichtete Forschung zum Wissensmanagement zu einer diskursiven Annäherung kommt - sowohl in Bezug auf den Wissensbegriff als auch bezüglich der Modellvorschläge. Im Folgenden werden daher die Perspektiven dieser drei o. g. Wissenschaftsdisziplinen, sofern sie für die forschungsleitenden Fragen relevant sind, auf das Thema Wissensmanagement zusammengeführt.

### **2.1.1 Ingenieurwissenschaften**

Zu den Vorläufern des organisationalen Wissensmanagements zählt die ingenieurwissenschaftliche Perspektive, die in enge Relation mit den Fortschritten auf dem Sektor der Informations- und Kommunikationstechnologien gebracht werden kann. Um eine Wissensquelle mehrfach verwenden zu können, muss sie in eine Wissensträger- und Informationsressource überführt werden. Dies geschieht „... indem die Wissensquellen zunächst verifiziert werden und anschließend das Wissen auf (vorwiegend elektronischen) Wissensträgern gespeichert wird...“ (Rehäuser/Krcmar, 1996, S. 23) Die Entwicklung dieser neuen Technologien eröffnete erst die Möglichkeiten, Wissen systematisch zu extrahieren, zu formalisieren und über große Distanzen grenzüberschreitend zu reproduzieren. In den 70er und 80er Jahren hatten diese sogenannten Management-Informationssysteme (MIS) und Decision Support Systeme (DSS) ihren Höhepunkt. (vgl. Prusak, 2001) Darauf aufbauend entstanden die ersten sogenannten Wissensmanagementsysteme, häufig datenbankbasierte Dokumentenmanagement-Systeme, deren Aufgabe Schütt wie folgt beschreibt: „Eine Wissensdatenbank aufbauen, in die Mitarbeiter/-innen ihr Wissen dokumentieren kön-

*nen und aus der sich dann andere im Unternehmen zum Wohle des gesamten Unternehmens bedienen können.“* (Schütt, 2003, S. 2) Die Forschung an der Optimierung von Wissensdatenbanken leistete einen wesentlichen technologischen Beitrag zum Wissensmanagement. Diese Systeme bereiteten jedoch erhebliche Probleme, weil der sozial-organisatorische Kontext und das implizite Wissen nicht berücksichtigt wurden, so dass sie nicht halten konnten, was sie versprachen.

Ein weiteres, neueres Thema in der technologischen Forschung sind die sogenannte künstliche Intelligenz und daraus resultierende Technologien wie Experten- und Agentensysteme. Die Grundidee von Expertensystemen ist, das Wissen hochspezialisierter Fachleute mit Hilfe einer Software nachzubilden. Zur Entlastung der Experten bei Routineaufgaben wird deren Wissen gespeichert, automatisiert und bei Bedarf reproduziert. *„Plakativ ausgedrückt kann gesagt werden, dass in dieser ersten Phase Wissensmanagement für Expertise ersonnen wurde, also als Werkzeug, um mit menschlicher Expertise umzugehen.“* (Gruber/Harteis/Rehrl, 2004, S. 3) Im Vergleich zum Menschen sind Expertensysteme permanent einsatzbereit, arbeiten konsistent und ohne emotionale und motivationale Schwankungen. Einsatz und Anwendung sind gut dokumentiert und dadurch einfach weiterzugeben. Das Expertenwissen steht der Organisation somit unabhängig von Personen und Kontext zur Verfügung und kann jederzeit abgerufen werden. (vgl. Gruber/Harteis/Rehrl, 2004, S. 3ff)

Ein weiteres Forschungsgebiet bezieht sich auf Agenten- und Multiagentensysteme, deren Potenzial in der Lösung von praktischen Problemen in einer komplexen, sich verändernden Umwelt liegt. Software-Agenten übernehmen Dienstleistungen für einen Auftraggeber, ohne dass der Auftraggeber die Ausführung dieser Aufgaben unmittelbar steuern muss. Diese Agenten sind so entwickelt, dass sie die Anfragen des Auftraggebers auch gegenüber Dritten artikulieren, um mit anderen Agenten Informationen auszutauschen, was dann zu Multiagentensystemen führt. (vgl. Brenner/Zarnechow/Wittig, 1998) Beispiele für aktuelle Forschungen sind Agenten, die im World Wide Web nach Webseiten suchen, die bestimmte Schlagworte enthalten und ihre Auftraggeber über die Ergebnisse informieren. Einer der häufigsten technologieorientierten Ansätze des Wissensmanagements ist die Entwicklung von Intranets für die unternehmeri-

sche Praxis. Die wichtigsten Aspekte sind die Entstehung, systematische Aufbereitung, Verteilung und Verfügbarmachung von Informationen.

In diesen Bereich fallen die sogenannten internen Wikis oder Unternehmens-Wikis, die auch bei der Schaeffler Gruppe zur gemeinsamen Entwicklung von Dokumentationen und zur Pflege von Wissensbeständen beim Expert Debriefing zum Einsatz kommen. (vgl. 8.2.3.3) Von der freien Enzyklopädie Wikipedia ([www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de)) unterscheiden sich die Unternehmens-Wikis in einigen Merkmalen: Mit Hilfe von Unternehmens-Wikis werden Informationen nach Projekten, Abteilungen oder Teams organisiert, wobei den einzelnen Nutzern entsprechend ihren jeweiligen Aufgaben spezifische Zugangsrechte gewährt werden. In aller Regel sind die unternehmensinternen Wikipedia-Systeme nicht für alle Mitarbeiter zugänglich. Ein Nutzer kann beispielsweise für einige Seiten Editierrechte, für andere nur Leserechte haben. (vgl. [www.ikiw.org](http://www.ikiw.org))

Diese ingenieurwissenschaftliche Forschung am Wissensmanagement zielt auf die Entwicklung der eingesetzten Technologie ab und vernachlässigt deshalb die Perspektive auf den Faktor Mensch. Diese Vernachlässigung führt zu einem Problem im Wissensmanagement, das die Ingenieurwissenschaft selbst nicht lösen kann: Wie gelangt man an das Wissen, das in einem computergestützten Wissensmanagementsystem verarbeitet werden soll? Dieses Wissen ist ja stets an menschliche Wissensträger gebunden, die allein durch das Vorhandensein einer Software nicht dazu motiviert werden können, Zeit in deren Anwendung zu investieren. Es darf bei allem technologischen Fortschritt nicht vernachlässigt werden, dass das Wissen stets an die Wissensträger gebunden ist und die alleinige Existenz von Informations- und Kommunikationstechnologien die Wissensträger nicht dazu mobilisieren wird, ihre persönliche Wissensbasis zu vertiefen und mit anderen zu teilen. (vgl. Hopfenbeck/Müller/Peisl, 2001, S. 267) Zur Lösung dieses Problems bedurfte es also eines grundlegend anderen wissenschaftlichen Ansatzes, einer anderen Disziplin. Als Kernproblem für die interdisziplinäre Entwicklung des Wissensmanagements stellten sich die Fragen: Wie entlockt man den Experten ihr Wissen? Wie macht man es verfügbar und verteilbar? Diese Fragen bilden die Grundlage für das Entstehen von Wissensmanagementmodellen und Konzeptionen (vgl. 5.2) und sie führten dazu dass „... *das erwachende betriebswirtschaftliche Interesse an entsprechender Forschung, die Folge des ökonomischen Potenzials der Erschließung und Nutz-*

*barmachung individueller Spitzenleistung für viele Mitglieder von Organisationen und Unternehmen war.“ (Gruber/Harteis/Rehrl, 2004, S. 8) Im Laufe dieser technischen Entwicklung wurde innerhalb der Unternehmen sehr schnell bemerkt, dass in der Spitzenleistung einzelner Mitarbeiter ein erhebliches Potenzial, ein sogenannter ‚ökonomischer Mehrwert‘ liegt. Nachdem die Mängel der informationstechnischen Möglichkeiten in Bezug auf die Konservierung und zielgerichtete Verbreitung des damit einhergehenden Wissens bekannt wurden, setzten auch in der Betriebswirtschaft Forschungen zum Thema Wissensmanagement ein.*

### **2.1.2 Betriebswirtschaft**

Nicht nur der technische Fortschritt treibt die Entwicklungen im Wissensmanagement voran, auch aus der ökonomischen Relevanz der Ressource Wissen ergeben sich wesentliche Impulse an die einschlägige Forschung. (vgl. 1.1) Für erfolgreich agierende Unternehmen basiert die Wertschöpfung zunehmend auf exklusivem Wissen über Technologien, Trends, Produkte, Märkte, Kunden, Lieferanten und Beziehungen zu Geschäftspartnern. Dieses Wissen wird als komprimiertes und auf Beziehungen basierendes Unternehmenswissen bezeichnet, das bei Anwendung Entwicklungs- und Wertschöpfungspotenzial entfaltet. (vgl. Daum, 2002, S. 152)

#### **Wissen als intellektuelles Kapital**

Bislang hat sich zur Messung und Bewertung intellektuellen Kapitals noch kein Standard durchsetzen können. Es gibt sehr vielfältige Bewertungsansätze im Wissensmanagement in Wissenschaft und Praxis, die sich unter anderem in der Einschätzung darüber unterscheiden, inwieweit der diesbezügliche Status eines Unternehmens gemessen und diagnostiziert werden kann, um konkrete und wirksame Maßnahmen zur Verbesserung des Wissensmanagements abzuleiten. Bestehende Ansätze beschäftigen sich mit der Frage, wie der Beitrag von immateriellen Vermögenswerten zum Unternehmenserfolg zu messen ist. Im deutschsprachigen Raum wird die ‚*Wissensbilanz made in Germany*‘ diskutiert. *„Die Wissensbilanz ist ein Instrument zur strukturierten Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem intellektuellen Kapital sowie dem Geschäftserfolg einer Organisation*

auf.“ ([www.akwissensbilanz.org/methode/ueberblick.htm](http://www.akwissensbilanz.org/methode/ueberblick.htm)) Damit können Unternehmen Trendanalysen ihres intellektuellen Kapitals erstellen und bei Bedarf ausgewählte Kennzahlen in einer Wissensbilanz veröffentlichen. (vgl. Mertins, 2005)

Zur Messung von Erwerb, Transfer und Nutzung von Wissen innerhalb einer Organisation werden häufig Leistungsindikatoren herangezogen, sogenannte „KPIs“ (Key Performance Indicators). (vgl. Edwards 2002) Argote und Ingram schlagen vor, die ‚*changes in knowledge, changes in performance*‘ oder ‚*changes in the knowledge of the recipient unit*‘ zu messen. (vgl. Argote, 2000) Reinhardt untersucht die Merkmale Unsichtbarkeit, Träger- und Kontextabhängigkeit, um daraus eine Methode zur Erfassung und Bewertung von Wissen zu entwickeln. Jede Methode, die zur Erhöhung der Transparenz dieser immateriellen Erfolgsfaktoren beiträgt, ist daher hilfreich. (vgl. Reinhardt, 2002) Unterstützung kommt aus der Praxis, in der dieses ‚*unfassbare*‘ Vermögen immer mehr an Aufmerksamkeit gewinnt.

Die Bedeutung einer ganzheitlichen Betrachtung aller – sowohl materieller als auch immaterieller – Ressourcen für die Unternehmen lässt sich am populären Ansatz von Kaplan und Norton zur Wissensbewertung erkennen: der ‚*Balance Scorecard*‘. (vgl. Kaplan; Norton 1997) Es handelt sich dabei um eine Methodik zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Kennzahlen, die traditionell aus dem Bereich Finanzen stammen. Anhand dieser Kennzahlen steuert das Management gezielt die immateriellen Werte im Unternehmen. Pionier auf diesem Gebiet ist der schwedische Finanzdienstleistungskonzern Skandia, der als einer der ersten die Balance Scorecard eingeführt und einen Intellectual Capital Report als Ergänzung zum Standardreporting veröffentlichte. (vgl. Velte, 2008; S. 398ff) Im Rahmen dieses Indikatorensystems wird das Unternehmen mit Fokus auf Finanzen, Kunden, Prozessen, Menschen und Entwicklungen analysiert. Für jede dieser Fokussierungen werden zunächst strategische und operative Ziele festgelegt. Diese Ziele werden anschließend mit den entscheidenden Maßindikatoren bewertet, wobei auch die Reziprozitäten und Interdependenzen zwischen den einzelnen Indikatoren dieser Fokussierungen berücksichtigt werden. Diese Fokussierungen sind durch den Humanfokus als Herzstück miteinander verbunden. Der daraus resultierende sogenannte ‚*Skandia Navigator*‘ hat wesentlich zur Popularität und Anerkennung des Balanced Scorecard An-

satzes beigetragen. Allerdings wird für jedes Unternehmen ein individuelles Indikatoren-System erstellt, so dass die veröffentlichten Ergebnisse mehrerer Unternehmen nicht miteinander vergleichbar sind.

Diese Methodik erlaubt eine mehrperspektivische Interpretation, die für interne Ergebnismessungen von Nutzen ist. Zusätzlich stellt sie einen wichtigen Schritt zum bewussten Umgang mit Wissen dar. Durch die Beschreibung und Bewertung ihres intellektuellen Kapitals gelangt das Unternehmen zu mehr Transparenz über das vorhandene Wissen und generiert neues organisationales Wissen im Sinne von Metawissen. (vgl. North, 2002, S. 219ff)

Ein Hauptkritikpunkt an fast allen Bewertungsansätzen ist, dass Kennzahlensysteme für die Messung des Produktionsfaktors Wissen nicht wirklich geeignet sind, weil Wissen, speziell implizites Wissen, nicht einfach wie finanzielle oder materielle Größen ‚verbucht‘ werden kann. Auch den unterschiedlichen Aspekten des Wissens (vgl. Kapitel 5.1), im speziellen den Bedingungen des personalen Wissens der Mitarbeiter, wird diese Bewertung nicht gerecht.

### **Wissen in der Personalentwicklung**

Nicht nur die finanzwirtschaftliche Seite innerhalb der Betriebswirtschaft spielt eine wesentliche Rolle für die Entwicklung des Wissensmanagement, sondern auch die personalwirtschaftliche Seite. Hierzu zählen Personalentwicklung, Talentmanagement, Kompetenzmanagement und Organisationsentwicklung. Kompetenzmanagement plant, lenkt und kontrolliert systematisch den Aufbau und die Weiterentwicklung von Kompetenzen und Wissen der Mitarbeiter in einem Unternehmen, beeinflusst dabei aber auch positiv wie negativ die Handlungsfähigkeit und die Handlungsbereitschaft der Einzelnen durch organisationale Strukturen und Prozesse. (vgl. Staudt, Kriegsmann, 1999) Als Ziel des Kompetenzmanagements gilt die kontinuierliche Anpassung der vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen an die sich permanent verändernden Herausforderungen und Aufgabenstellungen. Dafür werden detaillierte Informationen über notwendige und erwünschte Kompetenzen und entsprechendes Wissen der Mitarbeiter für ihre jeweiligen Funktionen im Unternehmen benötigt. Anhand dessen werden organisationsweite Qualifizierungskataloge entwickelt, die für die interne und externe Besetzung vakanter Positionen herangezogen werden können.

Dazu stellt die website [www.kompetenzkapital.de](http://www.kompetenzkapital.de) ein Verbundprojekt zwischen der Frankfurt School of Finance & Management, der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und dem Zentrum für angewandte Weiterbildungsforschung – Institut für ökonomische Bildung e. V. vor, das die aktuellsten Forschungen zu diesem Themenbereich verzeichnet. Es führt unter anderem die Bereiche integriertes Kompetenzmanagement, Personalentwicklung und individuelle Kompetenzen auf. Diese Forschungsprojekte basieren auf der Notwendigkeit, individuelle Kompetenzen durch organisationale Kompetenzen zu ergänzen. Die Kompetenzen für die jeweilige Organisation werden zu einem Kompetenzkapitalindex aggregiert, anhand dessen konkrete Maßnahmen unter Berücksichtigung der in Kapitel 1.1 aufgeführten Megatrends festgelegt und prozessbegleitend evaluiert werden. Aufgrund der Analyse der organisationsweiten Innovationsstrategien werden Empfehlungen für eine kompetenzbasierte Organisationsentwicklung gegeben und entsprechende Maßnahmen geplant und durchgeführt. Innerbetrieblicher Organisationsentwicklung wird ein relativ hohes Maß an Gestaltungs- und Veränderungsorientierung zugeschrieben, das durch zahlreiche gesellschaftliche und soziale Wandlungsprozesse geprägt ist. So gesehen liegt das Konzept der Organisationsentwicklung im Schnittpunkt betriebswirtschaftlicher, pädagogischer und soziologischer Betrachtungen und bildet einen wichtigen Übergang zum Stand der Forschung des Wissensmanagements aus pädagogischer Perspektive.

### 2.1.3 Pädagogik

Nachdem sich in den Ingenieurwissenschaften technisches und in der Betriebswirtschaft wirtschaftlich orientiertes Wissensmanagement etabliert hat, ist diese Fachrichtung in der Pädagogik gleichfalls ein signifikanter Forschungsgegenstand geworden. Die Erfahrungen aus den anderen Forschungsgebieten zeigen, dass für ein erfolgreiches Wissensmanagement der ‚*Faktor Mensch*‘ mit berücksichtigt werden muss. Diesem Umstand versucht der pädagogisch-psychologische Ansatz von Prof. Reinmann-Rothmeier (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2000, S. 68-75) Rechnung zu tragen, indem sie den Mensch als Wissensträger ins Zentrum der Forschung zum Wissensmanagement rückt. Der Zusammenhang zwischen der Pädagogischen Psychologie und dem Management von Wissen wird anhand des Wissenstransfers von personen- und kontextgebundenem Wissen aufgezeigt, indem nicht nur die sinnvolle Speicherung



und Organisation von Informationen, sondern auch die pädagogische Gestaltung und Steuerung von berufsbegleitenden Lernprozessen mit einbezogen werden. Zur pädagogischen Forschung am Wissensmanagement zählen ebenso die Ansätze der Lehr-Lernforschung. Nach einer Untersuchung von Mandl über Lernen am Arbeitsplatz wird „... *das Lernen am Arbeitsplatz über die Aneignung verschiedener Wissensarten sowie Lernformen...*“ definiert. (Mandl, 2004, S. 47)

Im Folgenden werden Ansätze aufgezeigt, die relevante Wissens- und Lernformen für die Lösung von Aufgaben am Arbeitsplatz beschreiben. (Billett, 1993; Gott, 1989; Mezirow, 1991; Mansfield, 1991) Billet unterscheidet in seinem Aufsatz drei Wissensarten: das propositionale Lernen – ‚*Wissen über*‘, das prozedurale Lernen – ‚*Wissen wie*‘ und das dispositionale Lernen – ‚*Werte und Einstellungen*‘. (vgl. Billet, 1993, S. 4ff) Gott fügt dem prozeduralen noch das deklarative und strategische Wissen hinzu. (vgl. Gott, 1989) Mezirow unterscheidet das instrumentelle, das dialoge und das selbstreflektive Lernen am Arbeitsplatz. (vgl. Mezirow, 1991) Diese bei Mandl skizzierten Ansätze der pädagogischen Lehr-Lernforschung im Arbeitsumfeld stellen nur eine kleine Auswahl der möglichen Strukturierungen von Wissenstransfer am Arbeitsplatz dar.

Im Fünf-Stufen-Modell zur Fähigkeitsentwicklung von Dreyfus (1982) finden sich diese Ansätze teilweise wieder, (vgl. Smith, 2003) denn hier wird der dynamische Lernprozess im beruflichen Umfeld sehr differenziert analysiert. Das Modell untergliedert den Umgang mit unstrukturierten Situationen und komplexen Aufgaben durch den Berufstätigen in fünf Stufen, vom Novizen bis zum Experten.

1. In der ersten Stufe des Novizen muss sich der Mitarbeiter mit dem zu lernenden Thema erst noch vertraut machen, da er noch keine Erfahrungen in diesem Bereich hat. Dementsprechend ist sein Handlungsfeld von Regeln bestimmt, die er erst erlernen muss, sein Handlungsfeld ist noch sehr eingeschränkt und unflexibel. (vgl. Baumgartner, 1997, S. 7ff)
2. In der zweiten Stufe des fortgeschrittenen Anfängers stehen grundlegende praktische Erfahrungen zur Verfügung, können aber noch nicht situativ

priorisiert werden. Neben dem prozeduralen Wissen entwickelt sich das propositionale oder deklarative Wissen. (vgl. Mandl, 2004, S. 48)

3. Die dritte Stufe wird als Kompetenzphase bezeichnet. Die lernende Person erkennt Regeln, Ziele und Strukturen und kann sie in einem breiten Spektrum von Fällen eigenverantwortlich anwenden. *„Allerdings werden die Entscheidungen oft mühsam und schwierig getroffen und sind noch weit von der beinahe mühelos und spontan erscheinenden ‚Intuition‘ der ‚wahren Experten‘ entfernt.“* (Baumgartner, 1997, S. 7ff)
4. Die vierte Stufe ist die Gewandtheitsphase, in der die lernende Person das Problem auf der Grundlage früherer Erfahrungen erfasst, analysiert und systematisch bearbeitet. *„Diese Phase dient als Übergangsstadium zum Experten“* (Mandl, 2004, S. 48ff)
5. In der fünften Expertisephase agiert der Ausführende intuitiv aufgrund seines angesammelten Wissens und seiner Erfahrungen. Er klassifiziert das aktuelle Problem und wählt unbewusst die passende Lösungsstrategie aus. *„Experten reflektieren hierbei ihr eigenes Verhalten, stellen ihre eigenen intuitiven Fähigkeiten in Frage und wollen sie verbessern.“* (Fichtmüller, 2007, S. 170)

Diese Definition des Experten in der Stufe 5 kommt der Verwendung des Begriffs ‚Experte‘ im Rahmen dieser Forschungsstudie sehr nahe und soll daher als Grundlage herangezogen werden. Auch wenn einige Wissenschaftler dem Fünf-Stufen-Modell zur Fähigkeitsentwicklung von Dreyfus kritisch gegenüberstehen (z. B. vgl. Neuweg, 2001), kann es sehr gut für das Lernen am Arbeitsplatz herangezogen werden. Es betont, die Relevanz des prozeduralen Wissens, wie es in der theoretischen Ausbildung vermittelt wird, der Berufseinsteiger wird jedoch um die Aneignung von unternehmensspezifischem theoretischem sowie praktischem Wissen nicht umhinkommen. Erst im Laufe seiner beruflichen Tätigkeit optimiert er seine Fähigkeiten zur Lösung von Problemen und zur selbstständigen Entscheidungsfindung und wird dadurch zum Experten.

---

Ein besonderes Merkmal des Experten besteht ja gerade darin, die Aufgaben nicht nur intuitiv erfolgreich zu bewältigen, sondern sein Wissen und seine Fähigkeiten mit dem Ziel der permanenten Aktualisierung und Optimierung kritisch zu reflektieren. Allerdings bedeutet Expertentum nicht automatisch die Fähigkeit zur Kommunikation des eigenen Wissens, denn die Fähigkeit des selbstreflektierten Lernens und der Wissenserweiterung ist nicht gleichzusetzen mit der Fähigkeit zu Lehren und das eigene, speziell das implizite Wissen Anderen kommunizieren zu können. Aus diesem Grund wurden im Wissensmanagement Modelle entwickelt, um das Expertenwissen zu transferieren und für andere zu dokumentieren. (vgl. 5.2)

Nicht nur das individuelle, sondern auch das organisationale Lernen wird seitens der Pädagogik erforscht. Das wohl bekannteste Modell des organisationalen Lernens geht auf die amerikanischen Organisationsforscher Chris Argyris und Donald Schön (vgl. Argyris, 1978) zurück. Sie unterscheiden drei verschiedene Lernebenen: das Single-Loop-Learning, das Double-Loop-Learning und das Deutero-Learning (Metaleernen). Beim Single-Loop-Learning, dem sogenannten Anpassungslernen, werden Handlungen angepasst, die in der bestehenden Form nicht zum erwünschten Ergebnis führen, ohne die Rahmenbedingungen zu ändern. Bereits erreichte Leistungen werden weiterhin verlässlich erbracht, jedoch wird die Effizienz der Handlungen erhöht. Beim Double-Loop-Learning (Veränderungslernen) hingegen werden die bestehenden internen Normen, Ziele und Grundannahmen hinsichtlich der Umweltveränderungen reflektiert, nötigenfalls transformiert oder es werden neue Wege etabliert. Das Deutero-Learning bezeichnet die Entwicklung einer langfristig erfolgreichen Lernfähigkeit innerhalb einer Organisation aufgrund und mittels der beiden erstgenannten Lernformen. Dafür bedarf es einer Reflexion der Lernprozesse, also eine bewusste und selbstkritische Auseinandersetzung mit internen und externen Anpassungsprozessen an die Umweltveränderungen. (vgl. Nolda, 2008, S. 93ff) Das organisationale Deutero-Learning setzt allerdings eine ausgeprägte und förderliche Wissens- und Kommunikationskultur im Unternehmen voraus, die im innerbetrieblichen Miteinander von gegenseitigem Respekt und Anerkennung der jeweiligen Kompetenzen des Anderen getragen ist. Sonst wird eine eigenverantwortliche Lehr- und Lernkultur nicht entstehen.

Es kann festgehalten werden: Die pädagogische Forschung zum Wissensmanagement reicht von der individuellen Wissensentwicklung bis hin zur Begleitung des organisationalen Wissensmanagements. Zusätzlich findet eine Auseinandersetzung mit dem pädagogisch und didaktisch sinnvollen Einsatz moderner Kommunikationsmedien in und durch Organisationen statt. Der Forschungsgegenstand liegt in der Art und Qualität des innerbetrieblichen Wissenstransfers mit Hilfe moderner Technologien von einzelnen Experten untereinander oder innerhalb von Communities. Pädagogische Ansätze aus der Wissensmanagementforschung können den sehr technokratischen Netzwerkbegriff im Wissensmanagement wertvoll erweitern, wobei in diesem Zusammenhang der Wissensbegriff differenziert betrachtet werden sollte. (vgl. 5.1) Zusätzlich liefert die Berücksichtigung der sozialen Komponente des Wissensmanagements wichtige Argumente für die Bereitschaft zum Wissenstransfer von Spezialwissen innerhalb einer dedizierten Gemeinschaft von Gleichgesinnten.

## 2.2 Forschungsprojekte zum Thema

Im Wissensmanagement werden sowohl in der Wissenschaft als auch in der praktischen Umsetzung diverse Fachgebiete sinnvoll miteinander kombiniert, um eine vollständige Berücksichtigung aller tangierten Themen zu gewährleisten. In diesem Unterkapitel wird eine repräsentative Auswahl der Forschungsprojekte zum Themengebiet getroffen, um einen Überblick zu geben und die praktische Einordnung des Wissensmanagements beim Berufsausstieg abzurufen. Aus der Vielzahl von Forschungsprojekten und Studien wird das *„Online Handbuch Übergangmanagement“*, das Projekt *„Ageing Workforce“* und das Projekt *„NOVA.PE“* vorgestellt. Ebenfalls interessant sind die Projekte *„GENIA“* und *„Metora“*, die sich gezielt mit dem Wissenstransfer von Alt zu Jung im Berufsleben beschäftigen:

GENIA steht als Abkürzung für *„Generationsübergreifender Dialog für berufliche Orientierung & Entwicklung“*. Es handelt sich dabei um ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Modellprojekt. Vor dem Hintergrund des drohenden Nachwuchs- und Fachkräftemangels wurden unterschiedliche Herangehensweisen für den Erfahrungstransfer zwischen betrieblichen Experten und Nachwuchskräften entwickelt und angewandt. (vgl. [www.genia-berlin.de](http://www.genia-berlin.de))

METORA nennt sich eine Partnerschaft des Bundesverbandes Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien BITKOM ([www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)) mit dem Lehrstuhl Personal und Führung der TU Chemnitz ([www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6)) und der Core Business Development GmbH, Institut für Produkt- und Prozessinnovation in Berlin in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Das Ziel dieses dreijährigen Projekts ist es, aktuelle Erfahrungen im Umgang mit Wissen aus der Praxis für die Praxis zu vermitteln. Dabei werden die KMU durch praktische Serviceleistungen unterstützt, ihr eigenes Wissensmanagement zu entwickeln und so ihre Wettbewerbschancen zu steigern.

### 2.2.1 Online Handbuch Übergangsmanagement

Das *„Online Handbuch Übergangsmanagement“* (vgl. [www.uebergangsmanagement.de](http://www.uebergangsmanagement.de)) enthält wohl die umfangreichste Sammlung zum Themennetz Übergangsmanagement im deutschsprachigen Raum. Im Rahmen des vom BMBF und dem Europäischen Sozialfonds geförderten Programms *„Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken“* wurde unter Mitwirkung des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen, des Instituts für Sozial- und Organisationspädagogik (ISO) der Stiftung Universität Hildesheim und des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb) GmbH ein Online Handbuch erstellt, das Informationen für ein zielgruppenspezifisches Übergangsmanagement bereithält. Dieses erweiterungsfähige Internet-Dokument beinhaltet Modelle, Konzepte und weitere Materialien aus Workshops sowie allgemeine Informationen, die zur Bewältigung von Übergängen in der Bildungs- und Berufsbiografie herangezogen werden können. In diesem Online Handbuch sind vier Übergangsphasen definiert, die das Lebenslange Lernen begleiten:

- Kindergarten – Schule
- Schule – Erwerbsleben
- Wiedereinstieg ins Bildungs- und Beschäftigungssystem
- Alternde Gesellschaft

(vgl. [www.uebergangsmanagement.de](http://www.uebergangsmanagement.de))

Im Vergleich zu den Übergängen in der ersten Lebenshälfte „... *ist Übergangsmanagement für Ältere unter strukturellen, konzeptionellen und gestalterischen Aspekten entwicklungspolitisches Neuland, denn für die Gestaltung des Übergangsmanagements Älterer gibt es keine institutionalisierten Strukturen.*“ (www.uebergangsmanagement.de) Für die zweite Lebenshälfte fehlt es an biografisch angepasster und flexibler struktureller Unterstützung zur Bewältigung der Übergänge in dieser speziellen Lebensphase, wie zum Beispiel Berufsaustritt oder Verwitwung.

Insbesondere statusbezogene Übergänge, wie der Eintritt und der Austritt aus der Schule oder dem Berufsleben, haben in unserer Gesellschaft ein großes Gewicht. Der Berufseinstieg ist bereits sehr institutionalisiert, zur Unterstützung in dieser Phase gibt es unzählige Programme und Modelle wie zum Beispiel Mentoring, Patenschaften, New Hire Trainings. Am anderen Ende der Berufskarriere, beim Berufsausstieg, jedoch gibt es bisher noch wenige Modelle, die diese Phase begleiten. Erst in den vergangenen Jahren wurde aufgrund der zunehmenden Anzahl von Verrentungen der Bedarf hierfür entdeckt. Die positiven Faktoren erprobter Übergangsmodele wurden hierfür modifiziert, um den Betroffenen deren Anwendung zu erleichtern und somit den regionalen und wirtschaftlichen Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenzuwirken.

Für den Berufsaustritt älterer Arbeitnehmer wurden folgende drei Phasen identifiziert, anhand derer die Projekte sortiert wurden.

- **Erwerbsphase im Alter:** Etablierung einer lebenslauforientierten Personalentwicklung, da aus Unternehmenssicht dringend ermittelt werden muss, wie sich die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älter werdender Belegschaften erhalten lässt und nachhaltig gefördert werden kann. (vgl. Gottwald/Zschunke, 2008, S. 9ff)

Für ältere Berufstätige werden Aktivitäten in den Bereichen Lebenszyklusbasiertes Personalmanagement, Gesundheitsförderung, Weiterbildung und Qualifizierung betrachtet.

- **Übergang in die Nacherwerbsphase:** Entwicklung von Ausstiegsmodellen unter Betonung einer weiterhin aktiven Rolle der Älteren und unter Berücksichtigung ihrer Kompetenzen sowie ihres im Lebenslauf erworbenen

Wissens, um dem drohenden Wissensverlust wirksam entgegenzutreten.  
(vgl. Gottwald/Zschunke, 2008, S. 10)

Für das Ausstiegsmanagement werden Instrumente zum Wissenstransfer sowie für Karriere- und Nachfolgeplanung untersucht. Große Unternehmen wie Siemens, Quelle, Deutsche Bank, ABB und EON haben die Zeichen der Zeit erkannt und investieren bereits in ein generationsübergreifendes Personalmanagement, um auch in Zukunft genügend qualifizierte Mitarbeiter zu haben.

- **Nacherwerbsphase:** Entwicklung von Geschäftsmodellen zur Unterstützung nachberuflicher Tätigkeiten sowie Gewinnung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen. (vgl. Gottwald/Zschunke, 2008, S. 10)

In der Nacherwerbsphase werden Engagements zur Förderung des Arbeitsmarktes, wie zum Beispiel ‚*Executive Service Corps*‘ und ‚*Aktivsenioren Bayern e.V.*‘ (vgl. [www.aktivsenioren.de](http://www.aktivsenioren.de)) unterstützt. Im Rahmen dieser Engagements stellen die älteren Experten ihre Kompetenzen und Erfahrungen Unternehmen und Organisationen zur Verfügung, indem sie Beratungs- und Coaching-Aufgaben wahrnehmen. Außerdem gibt es Engagements zur Förderung von ehrenamtlichen Aktivitäten, die entweder unternehmensgebunden oder öffentlich organisiert werden.

Für die vorliegende, forschungsleitende Themenstellung sind die Projekte der Phase ‚*Übergang in die Nacherwerbsphase*‘ relevant, hier wird der Wissenstransfer von Alt zu Jung im unternehmerischen Kontext untersucht. Nachfolgend sind beispielhaft ausgewählte Projekte zum Thema Wissenstransfer aufgeführt, anhand derer weitere Forschungsaktivitäten abgeleitet wurden:

### **Arbeitsmappen und Tandems zum Transfer von Wissen in der Maschinenfabrik Völkmann GmbH**

Die Maschinenfabrik Völkmann GmbH wendet als Methode des Wissenstransfers die Dokumentation des Wissens in Arbeitsmappen sowie eine anschließende Arbeit im Tandem an. Die Umsetzung erfolgt in mehreren Schritten. Langjährig erfahrene Mitarbeiter skizzieren den groben Arbeitsablauf an ihrem Arbeitsplatz und führen diesen dann detailliert vor. Dabei lassen sich Mitglieder des Projektteams ohne technisches Hintergrundwissen die Arbeitsschritte erklären. Die Experten werden, durch gezieltes Nachfragen angeregt, ihr implizites Wissen weiterzuge-

ben, und können es gleichzeitig reflektieren. Die unerfahrenen Personen dokumentieren das Erlernte anschließend in den Arbeitsmappen, denen zur Veranschaulichung Fotos der einzelnen Arbeitsschritte beigelegt werden. Mitarbeiter und Vorgesetzte prüfen im Anschluss die Arbeitsmappen auf Richtigkeit und Vollständigkeit. Nach einem Didaktik- und Methodentraining für die erfahrenen Mitarbeiter arbeiten sie im Tandem mit einem Unerfahrenen zusammen.

### **Datenbank zur Erfassung und Bewahrung von Wissen und Beraternetzwerke zur Rückholung verrenteter Mitarbeiter bei Bosch GmbH**

Bei der Firma Bosch GmbH können Mitarbeiter kurz vor Renteneintritt freiwillig ihr Wissen in einer Datenbank erfassen lassen. Sie füllen dazu Formblätter aus und beschreiben das Wissen, das sie während ihres Berufslebens angehäuft haben. Die Informationen werden synthetisiert und in einer Datenbank gespeichert, anschließend stehen sie Projektleitern weltweit zur Verfügung. Tritt im Rahmen eines Projektes ein Problem auf, das sich nur mit Spezialwissen lösen lässt, kann in der Datenbank nach ehemaligen Mitarbeitern recherchiert werden, die über dieses Wissen verfügen, um diese bei Bedarf zu kontaktieren. Über Beraternetzwerke holt die Firma Bosch GmbH außerdem verrentete Führungskräfte zur Unterstützung junger Kollegen ins Unternehmen zurück. Die ausgeschiedene Führungskraft bringt Kenntnis der Unternehmenskultur mit, steht aber nicht mehr in Konkurrenz zum jüngeren Mitarbeiter und wird daher leichter als Coach akzeptiert.

### **Förderung des Ausstiegs bei der ABB (Asea Brown Boveri) in der Schweiz**

Asea Brown Boveri ist ein Schweizer Unternehmen in der Energie- und Automationstechnik, welches zur Gestaltung des Berufsausstiegs die ABB Consulting AG gründete. Die oberen Kadermitglieder der ABB treten im Alter von 60 Jahren obligatorisch aus der Firma aus und können im Anschluss zwischen einer vorzeitigen Pensionierung mit 60 Jahren oder dem Eintritt in die ABB Consulting AG wählen. Die ABB Consulting AG bietet Dienstleistungen in vier verschiedenen Tätigkeitsfeldern an: Führungsfähigkeit, Spezialwissen, Öffentlichkeitsarbeit und öffentliche



Mandate. Die ehemaligen Arbeitnehmer der ABB arbeiten hier selbstverantwortlich in ihrem Zeit- und Auftragsumfang und haben keinen Beschäftigungsanspruch. Ziele des Modells waren die Verjüngung des oberen Kaders, die Nutzung der Erfahrung der älteren Kadermitarbeiter und die Flexibilisierung der Altersübergangsphase. Die Personen, die in die Consulting AG eingetreten sind, können jederzeit innerhalb eines Monats zwischen dem 60. und dem 65. Lebensjahr in Pension gehen.

### **Altersgemischte Teamentwicklung im Unternehmen Bürkert GmbH & Co KG**

Die Teambildung im Unternehmen Bürkert GmbH & Co KG erfolgt, um das theoretische Wissen der jüngeren Mitarbeiter mit der praktischen Erfahrung der Älteren zu kombinieren. Der Altersmix wird als Generationenvertrag im Unternehmen verstanden, der bei den Jüngeren die Betriebsbindung durch Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung und individuelle Gratifikation verbessert und bei den Älteren zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis zur Rente durch soziale Sicherheit und dem Gefühl gebraucht zu werden, beiträgt.

### **Story Telling zur Wissensübertragung bei der Weltbank**

Die Weltbank nutzt **Story Telling**, um wichtige Einsichten zu teilen, die Wissensbasis zu erweitern und die Qualität der Dienstleistungen zu erhöhen. Hierzu werden Personen und Gruppen die an herausfordernden Projekten beteiligt waren interviewt, wobei sie gebeten werden, anstelle von allgemeinen Beobachtungen Geschichten zu erzählen. Anschließend werden die per Video und Audiotechnik aufgezeichneten Interviews zusammen mit den dazugehörigen Dokumenten, auf einer Webseite bereitgestellt. Diese Informationen werden gezielt an interessierte Personen gesandt, damit diese darauf zurückgreifen können. Die befragten Fachbereichsexperten stehen weiterhin für gezielte Nachfragen zur Verfügung.

(vgl. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH/ 29.04.2008)

Diese vorgestellten Projekte des f-bb enthalten teilweise ähnliche Instrumente des Wissenstransfers wie die Methode Expert Debriefing (vgl. 6.3). Sie reichen

von ‚*Dokumentation in eine Wissensdatenbank*‘ bis zu den sehr personen-zentrierten und zeitintensiven Instrumenten wie zum Beispiel Story Telling. (vgl. 6.2) Der Weg der persönlichen individuellen Wissensübertragung mittels Gesprächen, Geschichten oder gemeinsamen Arbeitens wird beschrrieben und meistens mit einer schriftlichen Dokumentation des Wissens kombiniert. Der maßgebliche Unterschied zwischen IT-gestütztem Wissenstransfer und den hier genannten Wegen ist die unmittelbare persönliche Anwesenheit und kommunikative Aktivität des Experten sowie die Möglichkeit zur Reaktion der Lernenden. In zwei Projekten wird den älteren Fach- und Führungskräften die Möglichkeit gegeben, ihr Wissen im Rahmen von Beratungstätigkeiten innerhalb des Unternehmens weiterzugeben. Hierzu treten entweder alle Mitarbeiter in gehobenen Positionen vor ihrem Berufsausstieg zunächst in eine firmeneigene Beratungsabteilung ein, von der aus sie jederzeit in den tatsächlichen Ruhestand wechseln können. Oder die Wissensträger werden individuell nach Bedarf zur Unterstützung und Beratung jüngerer Mitarbeiter für spezielle Aufgaben und Themen wieder temporär ins Unternehmen zurückgeholt.

Der Vorteil dieser Ausstiegsmodelle liegt in der aktiven Einbeziehung der älteren Fach- und Führungskräfte mit ihren während ihrer Berufstätigkeit erworbenen Kompetenzen und ihrem Erfahrungswissen. *„Ziel ist es, die Übergänge für Unternehmen und Arbeitnehmer zu flexibilisieren. Der Übergang aus dem Betrieb kann durch flankierende Bildungsangebote unterstützt werden.“* (Gottwald/Zschunke, 2008, S. 10) Alle Modelle zeigen einen wesentlichen Zusammenhang auf: Nur wenn alle Betroffenen in den Prozess des altersbedingten Berufsausstiegs integriert sind und individuelle Lösungskonzepte angewendet werden, kann der Übergang von einem Status in den nächsten erfolgreich gemeistert werden. Das bedeutet, den Unternehmen entsteht kein Wissensverlust; die Aussteigenden erfahren die Wertschätzung ihres Arbeitsumfeldes, indem sie ihr Wissen und Können weitergeben dürfen; die Nachfolger arbeiten sich schneller ein, indem sie dieses Wissen anwenden und nutzen und nicht selbst alles neu erfinden und erfahren müssen.

### **2.2.2 Ageing Workforce**

‚*Ageing Workforce*‘ nennt sich der erste Teil einer breit angelegten, im Jahr 2006 durchgeführten Studie des Essener mmb Instituts für Medien- und Kom-

petenzforschung im Auftrag der LEARNTEC, der führenden Kongressmesse für Bildungs- und Informationstechnologie. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Veränderung der Altersstruktur in den Unternehmen (vgl. 1.1) untersucht diese Studie das Bildungs- und Wissensmanagement der deutschen Unternehmen. Dafür wurden in Zusammenarbeit mit dem Hamburger PSEPHOS-Institut 157 Personal- und Bildungsverantwortliche deutscher Unternehmen mit mindestens 100 Mitarbeitern telefonisch befragt. Bei der Befragung handelte es sich um eine repräsentative Zufallsstichprobe, deren Branchenzusammensetzung die der deutschen Wirtschaft abbildet, wobei große, mittlere und kleine Unternehmen zu je einem Drittel befragt wurden. Ziel dieser breit angelegten Studie war es, einen Überblick über die ‚Lernfähigkeit‘ von Unternehmen zu erhalten. Es wurde ermittelt, welchen Anspruch diese Unternehmen an sich selbst stellen und welche konkreten Maßnahmen sie zur Umsetzung durchführen. Außerdem wurde nach speziellen Maßnahmen für älteren Mitarbeiter (ab 50 Jahren) sowie für Mitarbeiter ohne Computerkenntnisse gefragt. Weiterhin wurde der Stellenwert von ‚Lernfähigkeit‘ unter den strategischen Zielen erfragt sowie die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung. Zudem wurde nach dem Wissensverlust beim Ausscheiden älterer Mitarbeiter und nach angewendeten Methoden zu dessen Verringerung gefragt. Den Ergebnissen der Umfrage zufolge nahmen im Durchschnitt weniger als die Hälfte der Arbeitnehmer an betrieblicher Weiterbildung teil, von den über 50-Jährigen sogar nur noch 39%. Die Unternehmen werden demnach ihre Strategien und ihr Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen für die Zukunft überdenken müssen. Dem Risiko des Wissensverlustes in größerem Ausmaß aufgrund des Ausscheidens ganzer Alterskohorten sind sich die Unternehmen sehr wohl bewusst. Sie schätzen, dass beim Ausscheiden älterer Mitarbeiter rund ein Drittel ihres betrieblichen Know-how (35%) unwiederbringlich verlorengeht. Um dem entgegenzuwirken, setzt die Mehrzahl auf konventionelle Methoden, wie zum Beispiel Übergabegespräche mit Nachfolgern (86%) oder Personalverantwortlichen (79%), längere Einarbeitung der Nachfolger (82%) und analoge Aufzeichnung (79%). Knapp die Hälfte (46%) nutzt digitale Datenbanksysteme für den Wissenstransfer. Rund jedes zehnte Unternehmen arbeitet bereits mit den neuen Technologien des sogenannten Web 2.0. Hier sollen Weblogs (10%) und Wikis (6%) vor allem das informelle Wissen der Älteren konservieren. Führend sind darin die großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. In kleine-

ren Unternehmen sind diese Methoden dagegen weniger verbreitet. Auch der Einsatz digitaler Technologien zur Steigerung der Lernfähigkeit und spezielle Lernprogramme für PC-Neulinge sollen zukünftig zum Einsatz kommen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Studie Widersprüche in der Personalwirtschaft enthüllt. Auf der einen Seite sind sich die Unternehmen der demografischen Herausforderung sehr wohl bewusst. Sie haben aber auf der anderen Seite noch keine schlüssigen Lösungen entwickelt. (vgl. [www.mmb-institut.de/download/vortraege/](http://www.mmb-institut.de/download/vortraege/). und [www.learntec.de/](http://www.learntec.de/).)

### **2.2.3 NOVA.PE**

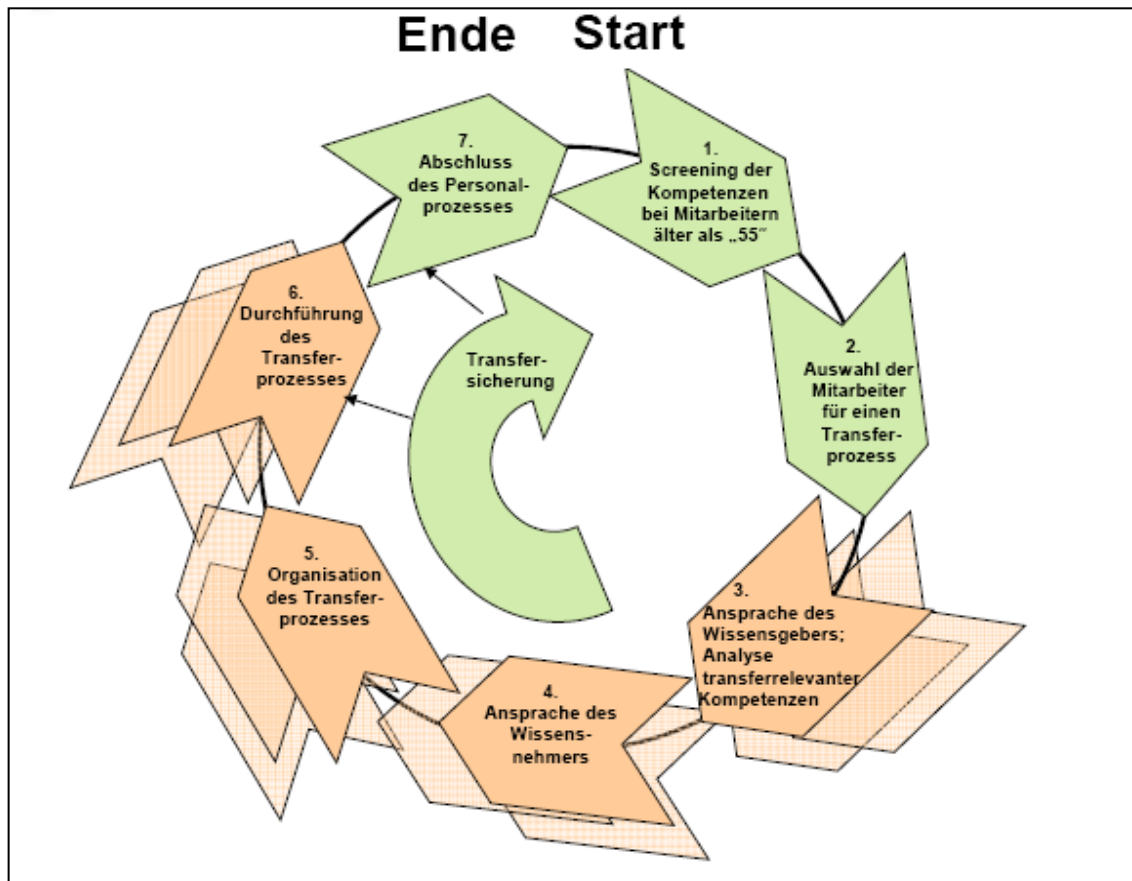
NOVA.PE (vgl. [www.aog.rub.de/novape2](http://www.aog.rub.de/novape2)) ist ein weiteres Projekt zum intergenerationalen Wissenstransfer, das unter der Leitung des Lehrstuhles Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung der Ruhr Universität Bochum in Kooperation mit Arbeitgeberverbänden Gewerkschaften sowie mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und des Europäischen Sozialfonds entwickelt wurde. Der Untertitel dieses Projekts „*Damit Wissen und Erfahrung nicht in Rente gehen*“ beschreibt sehr treffend das Ziel dieses Projekts: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sollen auf die unausweichlichen Folgen des demografischen Wandels aufmerksam gemacht werden und es sollen die vorhandenen Kompetenzpotenziale älterer, in absehbarer Zeit durch Verrentung ausscheidender Mitarbeiter zu jüngeren Mitarbeitern transferiert werden. Dabei gilt es, zwei Herausforderungen zu meistern: Zunächst muss die Verteilung von singulärem Wissen sowie unentbehrlichen Kompetenzen innerhalb des Unternehmens transparent gemacht werden und anschließend muss dieses durch Verrentung potenziell abwandernde Know-how systematisch von den ausscheidenden Mitarbeitern an diejenigen, die im Unternehmen bleiben oder neu eintreten transferiert werden.

Im Rahmen des Projekts NOVA.PE wurden hierfür Verfahren und Instrumente zur Analyse und zum Transfer betrieblicher Kompetenzen entwickelt, in KMU eingesetzt und in einen intergenerativen Wissenstransferprozess überführt. Strukturell werden die Instrumente in einen qualitätsmanagementnahen Prozess eingebettet, der durch Verfahrensanweisungen, Zuständigkeitsregelungen und Arbeitsdokumente definiert ist und parallel zur Implementierung des Instrumentariums in den KMU eingeführt und abgestimmt wurde. (vgl.

---

www.fruehwarnsysteme.net) Der Erfolg dieser Methode liegt im systematischen Einsatz diverser Instrumente aus den unterschiedlichsten Disziplinen. Unterstützt durch die Software ‚Kompetenzpilot‘ werden unternehmens- und bereichsspezifische Listen und Formulare wie zum Beispiel Verfahrensanweisungen, Kompetenz-Checklisten, Materialsammlungen mit methodisch-didaktischen Durchführungshinweisen oder Reports auf Bereichs- und Personenniveau implementiert. Damit eine effektive Wissensübergabe stattfinden kann und der Transferprozess sich problemlos in die normalen Unternehmensabläufe einfügt, wird ein sogenannter Transferplan, ein verbindlich zu realisierender Zeit- und Lehrplan, erstellt. (vgl. [www.fruehwarnsysteme.net](http://www.fruehwarnsysteme.net))

Das inhaltliche Vorgehen ist bei allen Transferprozessen gleich, jedoch können sich die Prozesse je nach persönlichen und betrieblichen Vorgaben methodisch und zeitlich unterscheiden. Der Transferprozess untergliedert sich in sieben Schritte, wie folgendes Schaubild zeigt.



**Abb. 5: Etablierter Personalprozess**

(vgl. [www.aog.rub.de/novape2/downloads: nova\\_pe\\_brosch\\_re.pdf](http://www.aog.rub.de/novape2/downloads/nova_pe_brosch_re.pdf), S. 4)

Als erstes wird ein sogenanntes Kompetenz-Screening der älteren Mitarbeiter durch die Personalverantwortlichen durchgeführt, dabei entscheidet sich, welche Mitarbeiter an dem Wissenstransferprojekt teilnehmen. Daraufhin wird in den Schritten 3 bis 5 der Transferplan mit dem beteiligten Wissensträger und den Wissensnehmern abgestimmt und anschließend im Schritt 6 umgesetzt. Im siebten Schritt wird der Fortschritt des Transferprozesses dokumentiert und abgeschlossen. Dieses Konzept, das speziell für KMU entwickelt wurde, beinhaltet neben der Analyse der Kompetenzpotenziale und Wissensverlustrisiken auch die Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle von Transferprozessen. Ein großer Vorteil für KMU liegt in dem zeitlich und finanziell begrenzten Aufwand, wenn die Methode einmal im Unternehmen etabliert ist, entstehen keine weiteren Kosten mehr. Das Konzept ist hinsichtlich der Vorgehensweise samt mitgelieferter Software so klar strukturiert, dass es nach einer gewissen Einarbeitungszeit von internen Mitarbeitern selbst durchgeführt werden kann. Ein Nachteil wird in dem 1:1 Wissenstransfer vom Wissensgeber zum Wissensnehmer gesehen, falls der neue Wissensträger wieder ausscheidet, muss der ganze

Prozess erneut durchgeführt werden. Ein wesentlicher Vorteil besteht in einer umfangreichen Dokumentation über Themenstellungen und Detailfragen. *„Nova PE liefert sowohl die für den Wissenstransfer notwendige Struktur als auch die mindestens ebenso bedeutsame psychologische Komponente. Zudem wird der Wissensgeber wirklich gewürdigt und erhält eine gewisse Wertschätzung“*. (vgl. [www.aog.rub.de/](http://www.aog.rub.de/).) Es wird auch klar herausgestellt, dass nicht bei jedem Mitarbeiter, der in Rente geht, dieser Prozess nötig ist, sondern nur bei ca. 15% der Ausscheidenden ein Risiko des Wissensverlusts besteht.

### **2.3 Zusammenfassung**

Die Fokussierung auf nur eine wissenschaftliche Disziplin würde die Interaktionen, die sich im Gesamtbild einer Organisation im Zusammenhang mit Wissensmanagement ergeben, vernachlässigen. *„Umfassendere neue Ansätze gehen daher von einem ganzheitlichen Wissensmanagement aus, das Aspekte der Technik- und der Humanorientierung sinnvoll miteinander verbindet und um zentrale Aspekte der Organisation erweitert.“* (Bullinger/Wagner/Ohlhausen, 2000, S. 79) Dieser holistische Ansatz des Wissensmanagements, wie ihn auch andere Autoren vertreten (vgl. Alex/ Becker/Stratmann, 2000, S. 51 ff; vgl. Finke, 2003, S. 382ff), soll grundlegend für diese Untersuchung sein. Weiterhin propagieren die Ausführungen dieses Kapitels zwei elementare Merkmale bei der Forschung im Bereich des Wissensmanagements. Erstens ist nur eine interdisziplinäre Forschung zielführend, um die relevanten Wechselbeziehungen innerhalb einer Organisation mit berücksichtigen zu können. Aufgrund der Komplexität dieses Themas kann nicht nur innerhalb eines wissenschaftlichen Fachgebiets geforscht werden, es ist unabdingbar, Multi-, Inter- oder Transdisziplinarität anzuwenden, auch wenn durch die mehrfache Erforschung von Fragestellungen eventuell Redundanzen entstehen können. Zweitens ist eine Kooperation mit der Praxis unumgänglich, denn ohne eine praktische Umsetzung der erarbeiteten Erkenntnisse und Forschungsergebnisse in anwendbare Modelle ist keine sinnvolle Überprüfung der Theorie möglich. Das Managen von Wissen kann nicht allein aus der wissenschaftlichen Perspektive betrachtet werden, sondern es muss in Ergänzung mit der aktuellen, praktischen Umsetzung untersucht werden, damit es zweckdienlich ist.

---

In dem Zusammenhang ist auch die historische Entwicklung der Wissensmanagementforschung interessant: ihre Grundlagen beruhen auf dem Fortschritt in der Informatik, welche dann aus ökonomischem Interesse ausgeweitet wurden, um zu erkennen, dass die soziale, menschliche Komponente ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein gelingendes Wissensmanagement darstellt. Aus diesen Gründen wurden die drei für diese Studie relevanten wissenschaftlichen Fachgebiete vorgestellt, was nicht bedeutet, dass nicht auch Facetten anderer Fachgebiete in der Ergebnisdiskussion zum Tragen kommen. Zur Demonstration der Integration der unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen und der Relevanz für die Praxis wurden die vorgestellten Forschungsprojekte ausgewählt.

In der Unternehmenslandschaft sieht es so aus, dass die großen deutschen DAX-Unternehmen sich des Wissensmanagementthemas angenommen haben und dementsprechend Ressourcen zur Verfügung stellen. Aufgrund geringerer finanzieller und personaler Ressourcen hinken hingegen die KMU dieser Entwicklung noch etwas hinterher. Dies begründet, dass die meisten Forschungsprojekte innerhalb dieser Unternehmensgruppe stattfinden und die KMU die sich daraus ergebenden Synergien nutzen, um für die neuen Herausforderungen der Megatrends (vgl.1.1) gerüstet zu sein. Speziell das Projekt ‚*Online Handbuch Übergangmanagement*‘ kann beispielhaft für eine erfolgreiche Kooperation von Wissenschaft und Praxis herangezogen werden. In diesem Sinne ist auch diese Forschungsarbeit aufgebaut und die Ergebnisse stellen ein Konglomerat aus wissenschaftlichen Theorien und praktischer Anwendung dar.



### 3 Ältere Arbeitnehmer als Fach- und Führungskraft

Die wirtschaftliche Expansion während der fünfziger und sechziger Jahre ging einher mit der Entstehung des Wohlfahrtsstaates und der Integration der Arbeiterklasse in die bürgerliche Mittelschicht. (vgl. Mikl-Horke, 1995, S. 171ff) Diese Zeit wirtschaftlicher Prosperität ermöglichte Berufsgruppen der Mittelschicht, wie etwa Angestellten, Beamten, kleinen Gewerbetreibenden und Freiberuflern, den gesellschaftlichen Aufstieg. Dabei hängt es von der individuellen Lebens- und Berufsbiografie ab, welcher Berufsgruppe der Einzelne angehört. *„Wieweit Individuen ihren Lebenslauf autonom entwerfen, inwieweit sie imstande sind, Bildung durch Institutionen für sich zu instrumentalisieren um ihr Leben zu bewältigen, ist Teil ihres eigenen Bildungsprozesses und -verständnisses.“* (Schlüter, 1999, S. 14) Die Herauslösung aus der traditionellen Zugehörigkeit zu Klasse, Familie, Schicht zieht weitreichende Folgen nach sich, sowohl für das Individuum selbst, als auch für die Gesellschaft, in der es lebt. Im Hinblick auf die Erwerbstätigkeit bedeutet das, dass der Mensch immer mehr auf sich selbst und sein individuelles Arbeitsmarktschicksal verwiesen wird, mit all seinen Risiken, Chancen und Widersprüchen. Mit diesem Karriereprozess haben sich die interviewten Arbeitnehmer der Schaeffler Gruppe im Laufe ihres Berufslebens arrangiert und die gegebenen Bildungsmöglichkeiten wahrgenommen. Zur Annäherung an die untersuchte Zielgruppe wird der Frage nachgegangen, worin sie sich von anderen im Berufsleben stehenden Personen unterscheiden und welche Spezifikationen damit einhergehen. Relevant für eine detaillierte Einordnung des Forschungsgegenstandes sind Kriterien wie berufliche Stellung, Alter und Geschlecht. Im Folgenden wird die befragte Gruppe der älteren Fach- und Führungskräfte der Schaeffler Gruppe näher spezifiziert und definiert.

#### 3.1 Abgrenzung von Arbeitnehmern gegenüber anderen Erwerbstätigen

Die Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation und die Bindungen an Weisungen des Arbeitnehmers sind die typischen Merkmale eines Arbeitsvertrags zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Im Gegensatz dazu ist nach den Kriterien des §84 HGB selbstständig, wer im Wesentlichen seine Tätigkeit frei gestalten und seine Arbeitszeit selbst bestimmen kann oder sich mit einem

Werkvertrag einem Auftraggeber verpflichtet. Nach dieser Definition zählen folgende Gruppen nicht zu den Arbeitnehmern:

- Schüler und Studenten
- Arbeitslose
- Selbstständige Gewerbetreibende und Freiberufler
- Beamte, Richter, Soldaten, Zivildienstleistende
- Rentner und Pensionäre

Für festangestellte Arbeitnehmer, zu denen die Fach- und Führungskräfte gezählt werden, gilt das Arbeitsrecht. Bisher wurde das Arbeitsrecht noch nicht zu einem zusammenhängenden Rechtscorpus zusammengefasst, sondern besteht aus einer Vielzahl vereinzelter arbeitsrechtlicher Regelwerke, wie etwa Kündigungsschutz, Einschränkung von Befristungen, Arbeitsschutz, Arbeitszeitgesetz und Betriebsverfassung. Diese Regelwerke bilden zusammen die Rechtsgrundlagen für den Arbeitsvertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und schränken die Freiheit der beiden Vertragspartner ein, zum Beispiel bei der Regelung der Altersteilzeit (vgl. 4.1.1) Mit der Unterschrift des Arbeitsvertrags verpflichtet sich der Arbeitnehmer, dem Arbeitgeber seine Arbeitskraft weisungskonform gegen Entgelt zur Verfügung zu stellen. Generell hat jeder Arbeitnehmer das Recht auf das vertraglich vereinbarte Arbeitsentgelt, auf Urlaub, auf Sicherheit am Arbeitsplatz, auf einen pfleglichen Umgang mit seiner Person sowie das Recht auf Treue und Verschwiegenheit des Arbeitgebers. Im Gegenzug dazu ist er verpflichtet, die vereinbarten Arbeitsaufträge und -aufgaben auszuführen oder die vereinbarte Dienstleistung zu erbringen. Diese Leistung ist die grundsätzliche Voraussetzung und Grundlage für Entlohnung. Bei Angestellten, die ihrem Arbeitgeber neben ihrer Arbeitskraft in erheblichem Umfang auch ihr Wissen zur Erledigung dieser Aufgaben zur Verfügung stellen, ergibt sich nun die Frage nach der Eigentümerschaft dieses berufsbezogenen Wissens, das sich diese im Laufe ihres Berufslebens angeeignet haben: Gehört es zu den Pflichten als Arbeitnehmer, sein Expertenwissen weiterzugeben? Wie sieht es nach dem Berufsaustritt mit der Verwendung seines Wissens aus? Nach der einschlägigen Rechtsprechung gilt folgender Grundsatz: Ein Arbeitnehmer, der die Informationen redlich erlangt hat, darf Wissen jeglicher Art (vgl. 5.1.3), das

er in seinem Gedächtnis gespeichert hat, aus dem Unternehmen mitnehmen. Nicht zulässig ist es dagegen, wenn der Arbeitnehmer heimlich Unterlagen, Kopien oder Informationen, die auf einer CD-ROM gespeichert sind, aus dem Unternehmen oder der Organisation entfernt. Zusätzlich zum Schutze des Arbeitgebers kann vertraglich geregelt werden, dass der austretende Mitarbeiter sein unternehmensspezifisches und internes Fachwissen nicht bei einem Konkurrenten einsetzt. Im Gegenzug gibt es jedoch keine gesetzliche Grundlage, den Mitarbeiter zur Weitergabe seines Wissens zu verpflichten.

### **3.2 Abgrenzung von Fach- und Führungskräften gegenüber anderen Arbeitnehmern**

In dieser Studie werden mit dem Terminus ‚*Fach- und Führungskräfte*‘ alle Experten, Spezialisten und Manager im Unternehmen bezeichnet. Der elementare Unterschied zwischen den Berufsgruppen Fachkräfte und Führungskräfte resultiert aus der Personalverantwortung. Als Fachkräfte werden Mitarbeiter mit speziellem Wissen oder speziellen Fertigkeiten ohne Mitarbeiterführung bezeichnet. Eine Fachlaufbahn vollzieht sich unter Ausweitung von fachlichen Kompetenzen meist auf einer Hierarchieebene bis hin zum qualifizierten Spezialisten. (vgl. Mentzel, 2005, S. 142) Eine Fachkraft hat eine gewerbliche, kaufmännische oder akademische Berufsausbildung absolviert und sich dann im Laufe des Berufslebens auf einen bestimmten Bereich spezialisiert. Die hierzu erforderlichen Fertigkeiten und Kenntnisse bestehen hauptsächlich aus dem Verständnis fachspezifischer Fragestellungen und Zusammenhänge sowie der Erfahrung in der technisch einwandfreien und zielsicheren Lösung ebensolcher Probleme. Von anderen Mitarbeitern unterscheiden sich diese Spezialisten durch ihr enormes, teilweise auch singuläres Wissen in einem klar abgegrenzten Fachgebiet. Sie können nicht ohne Wissensverlust ersetzt werden.

Falls ein Experte während seiner beruflichen Laufbahn in den Managementbereich wechselt und somit eine Führungsaufgabe anstrebt, steht er vor vollkommen anderen Aufgaben und einem veränderten Tätigkeitsbereich. (vgl. Mentzel, 2005, S. 142) Die vermutlich entscheidende Veränderung besteht darin, dass er gewisse Arbeitsergebnisse nicht mehr selbst erbringen muss, sondern an Mitarbeiter delegiert. Führungskräfte sind gegenüber einer Gruppe von Mitarbeitern weisungsbefugt und üben somit Einfluss auf diese aus, sie nehmen Aufga-

ben der Unternehmensführung wahr und tragen dadurch Mitverantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele. *„Durch ihren hierarchisch höheren Rang haben sie einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungsprozesse des in ihrer Verantwortung stehenden organisatorischen Teilbereiches. Sie sind diejenigen Mitarbeiter eines Betriebes, die an dessen Leitung, d. h. Planung, Ausführung und Kontrolle von Entscheidungen in ihrem Verantwortungsbereich beteiligt sind, letztlich dadurch, dass sie diese Entscheidungen zu verantworten haben und/oder zu realisieren suchen.“* (Becker, 2002, S. 214) Die typische Führungslaufbahn ist gekennzeichnet durch eine berufliche Entwicklung über Qualifikations-, Leistungs- oder Autoritätsstufen und erfolgt durch vertikale Versetzungen innerhalb der Organisationshierarchie. Dabei befinden sich Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen ihren interessanten Aufgaben und anspruchsvollen Herausforderungen und der negativen Seite ihres Berufsalltags mit hoher Arbeitsbelastung, Verantwortung und schneller Entscheidungsfindung. Hinzu kommt, dass speziell in wissensintensiven Tätigkeitsfeldern, in denen hochqualifiziertes Personal ständig neues Wissen generiert, die Führungskraft eine fachliche Leitung meist nicht mehr übernehmen kann. Umso mehr Bedeutung erlangen die sogenannten Sozial- und Organisationskompetenzen als Managementaufgabe. *„Damit Führungskräfte sinnvoll intervenieren können, müssen sie Wissensökonomie und -arbeit in ihrem Kern verstanden haben. Sie müssen in der Lage sein, strategiegeleitet zu agieren, Unternehmensziele in Wissensziele für den eigenen Bereich umzulegen und diese stetig zu verfolgen.“* (Lasofsky-Blahut, 09/2006) Erfahrene Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern freie Schaffensräume, d. h. Raum und Zeit für den Austausch von Wissen, Konzepten und Ideen. Diese Anforderungen weisen Führungskräften andere Funktionen und Aufgaben zu als den übrigen Mitarbeitern, was zu der Frage führt, ob und inwiefern sich ihr Wissen von dem der anderen Mitarbeiter unterscheidet. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie den Überblick behalten und sich von fachspezifischem Detailwissen lösen können. Masberg rekurriert auf zwei theoretische Sichtweisen zum Wissen von Führungskräften: *„Zum einen wird häufig davon ausgegangen, dass Führungskräfte ausschließlich mit besonders komplexen Aufgaben befasst sind. Zum anderen wird vielfach angenommen, dass die Inhalte der bearbeiteten Aufgaben nebensächlich sind und es sich bei Führungskräften vielmehr um austauschbare Rollenträger handelt.“* (Masberg, 2006, S.174) Dass dem nicht so ist und Führungskräfte

nicht ohne Wissensverlust im Unternehmen beliebig ausgetauscht werden können, ist offensichtlich, denn zum einen haben Führungskräfte auch eine Ausbildung in einem Fachgebiet, auf dem sie Spezialisten sind, zum anderen besitzen sie in der Regel sehr gute Kenntnisse der Branche und der operativen Prozesse im Unternehmen. (vgl. Masberg, 2006, S. 174ff) Aus diesen Gründen liegt es nahe, dass für den Führungswechsel aufgrund des altersbedingten Berufsausstiegs als sogenannte ‚Sonderform der Fluktuation‘ eine langfristige Planung sowie ein Weitergabe des informellen (Abteilungs-) Wissens und der Personalhistorie unverzichtbar sind.

### **3.3 Abgrenzung von älteren gegenüber jüngeren Arbeitnehmern**

Das fortgeschrittene Lebensalter ist der Grund für den Berufsausstieg der in dieser Explorationsstudie untersuchten Zielgruppe, deshalb soll sie von der Personengruppe ‚jüngerer Arbeitnehmer‘ abgegrenzt werden. Zur Beantwortung der Frage, wer zu den Älteren gehört, gibt es in Wissenschaft und Praxis je nach gesellschaftlicher und sozialer Perspektive diverse Ansätze. Ältere Arbeitnehmer sind nach OECD-Definition Personen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, gesund und arbeitsfähig sind und noch nicht das Pensionierungsalter erreicht haben. (vgl. Wollert, 1997, S. 320) Häufig wird das kalendarische Alter von 45 oder 50 Jahren als untere Grenze für ältere Mitarbeiter festgelegt, wobei diese Determination in Abhängigkeit von der Branche variieren kann. (vgl. Ilmarinen, 2004, S. 29ff) In körperlich sehr belastenden Berufszweigen, wie zum Beispiel dem Baugewerbe oder der Stahlindustrie wird häufig 40 Jahre als kalendarische Grenze herangezogen, wohingegen in sehr jugendorientierten Branchen, wie zum Beispiel der Internetbranche oder in der Werbung Mitarbeiter, die das 30te Lebensjahr überschritten haben, bereits als alt angesehen werden. Diese Intoleranz resultiert aus der Vermutung, dass das Wissen in diesen Branchen einem rasanten Verfall unterliegt und somit der Wissensstand eines 35-Jährigen nicht mehr dem aktuellen Zeitgeist entspricht.

Wie die Altersbilder innerhalb von Unternehmen wahrgenommen werden, hängt auch von der hierarchischen Position ab. Ein Mitarbeiter, der in der Produktion (harte) körperliche Arbeit verrichtet, zählt mit 40 Jahren schon zu den Älteren, während ein Mitarbeiter in der Geschäftsführung mit 40 Jahren noch als ‚relativ‘ jung gilt. (vgl. Werner, 2005, S. 41ff) Für die Agentur für Arbeit erhöht sich mit

Erreichen des 50ten Lebensjahres das Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit, weil die Chancen auf Vermittlung in eine neue angemessene Beschäftigung erheblich sinken. (vgl. [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)) Die Risiken werden arbeitgeberseitig mit der Annahme altersbedingt nachlassender Leistungsfähigkeit und Flexibilität begründet. Diese Annahmen wurden inzwischen von einer Vielzahl von gerontologischen und medizinischen Untersuchungen zum Konzept der fluiden und kristallinen Intelligenz, als falsch widerlegt. Dieses Konzept der fluiden und kristallinen Intelligenz stellt eine psychologische Erklärung des Leistungswandels dar. *„Unter fluider Intelligenz, die mit zunehmendem Alter abnimmt, werden eine schnelle Auffassung und Wahrnehmungsgeschwindigkeit und eine hohe Kurzeitgedächtnisleistung verstanden. Kristalline Intelligenz umfasst das beurteilende Vermögen und zeigt wenig Abbautendenzen. Dazu gehören z. B. Erfahrungswissen, Wortschatz, Ausdrucksfähigkeit, Gesamtbeurteilung, abwägende Wahrnehmung und ein stabiles Selbstkonzept.“* (Seitz, 2004, S. 13ff) Während die fluide Intelligenz stetig abnimmt, bleibt die kristalline Intelligenz bis ins hohe Alter erhalten und kann sich in gewissen Bereichen sogar noch steigern. Die individuelle Entwicklung der Intelligenz hängt von Faktoren wie Lernfähigkeit, Ausbildung, Persönlichkeit usw. ab und beeinflusst den persönlichen Erfolg einer Person.

Zum Qualifikationspotenzial älterer Mitarbeiter gehört nicht nur die Intelligenz, sondern eine Vielzahl anderer Faktoren, die mit steigendem Alter zunehmen, abnehmen oder stagnieren können. Aus dieser Erkenntnis resultiert, dass es sich nicht um einen Leistungsabbau, sondern um einen Leistungswandel beim Älterwerden handelt. Ältere Mitarbeiter sind aufgrund ihres spezifischen Wissen über betriebliche Abläufe und Organisationsstrukturen routinierter im Umgang mit komplexen Situationen. Aufgrund ihrer meist langjährigen Betriebszugehörigkeit kennen sie die Geschichte und Entwicklung des Unternehmens sowie die daraus resultierenden formellen und informellen Entscheidungswege sehr gut. Außerdem wissen sie, welche Lösungsansätze bisher versucht wurden sowie ob und warum sie gescheitert sind oder erfolgreich waren. *„Entscheidungen werden mit viel Bedacht und Realismus getroffen und Konflikte tendenziell durch vorausschauendes Arrangieren im Vorfeld entschärft.“* (Seitz, 2004, S. 63) Älteren Fach- und Führungskräften fällt es aufgrund ihres Erfahrungswissens leichter, mit komplexen Anforderungen umzugehen, denn sie sind toleran-

ter gegenüber anderen Führungsstilen und persönlichen Verhaltensweisen. (vgl. Seitz, 2004, S. 62ff) Obwohl die Frage nicht eindeutig beantwortet werden kann, ab welchem Lebensalter ein Mitarbeiter zu den Älteren zählt, besteht bei der Frage, ab wann ein Arbeitnehmer zu alt ist, um im Berufsleben noch voll leistungsfähig zu sein, eine einheitliche Regelung innerhalb Deutschlands. (vgl. Werner, 2005, S. 42ff) Die Vollendung des 65. (bzw. 67. – Änderung der Gesetzgebung) Lebensjahres ist gemäß der Rentenversicherung der letzte übliche Zeitpunkt für den Eintritt ins Rentenalter für angestellte Mitarbeiter. (vgl. Kap.4)

Weil die aufgeführten Definitionsansätze für das berufliche Alter die individuellen und betrieblichen Gegebenheiten nicht genügend erfassen, ist eine differenzierte Festlegung, die sich insbesondere an den betriebs- und branchenspezifischen Faktoren orientiert, hilfreicher als eine Festlegung anhand des kalendarischen Alters. *„Dabei sind Arbeitsplätze mit vorwiegend geistigen Anforderungen weniger alterskritisch. Nachlassende Leistungsfähigkeiten der Mitarbeiter sind vorwiegend bei Arbeitsplätzen zu verzeichnen, die mit hohen körperlichen Anforderungen verbunden sind.“* (PWC, 2008, S. 27) Die untersuchte Zielgruppe der aussteigenden Fach- und Führungskräfte führt keine körperlichen Tätigkeiten aus, bei der es mit zunehmendem Alter tatsächlich zu einer Leistungsminde- rung kommt. Aufgrund ihres beruflichen Werdegangs besetzen sie hierar- chisch höher angesiedelten Positionen, die mit viel spezifischem Wissen ver- bunden sind, weshalb für die vorliegende Studie die oben aufgeführten negati- ven Aspekte des Alterns nicht in Betracht gezogen werden müssen. Sie gehö- ren alle den 1940er – 1950er geborenen Kohorten an, die wie Kade es be- schreibt *„... zum Zeitpunkt des Berufseinstiegs noch durchweg mit der Lauf- bahnpolitik und den Orientierungsmustern der Elterngeneration konfrontiert, die berufliche Sicherheit durch eine solide Ausbildung und lebenslange Ausübung eines Berufs erwarteten. Kontinuität bestimmte die Normalbiographie, eine bruchlose Laufbahn war Zeichen beruflichen Erfolgs...“* (Kade, 2004, S. 175) Von dieser kohortentypischen, beruflichen ‚Normalbiografie‘ kann auch bei den untersuchten Experten ausgegangen werden. Die befragten älteren Herren durchliefen meist eine technische Ausbildung und bauten darauf ihre Karriere auf, ohne nochmals den Beruf zu wechseln. Selbst bei gelegentlichen Unter- nehmenwechseln verließen sie nie den Bereich, für den sie sich schon in jun- gen Jahren entschieden hatten. Darin liegt wahrscheinlich ein signifikanter Un-

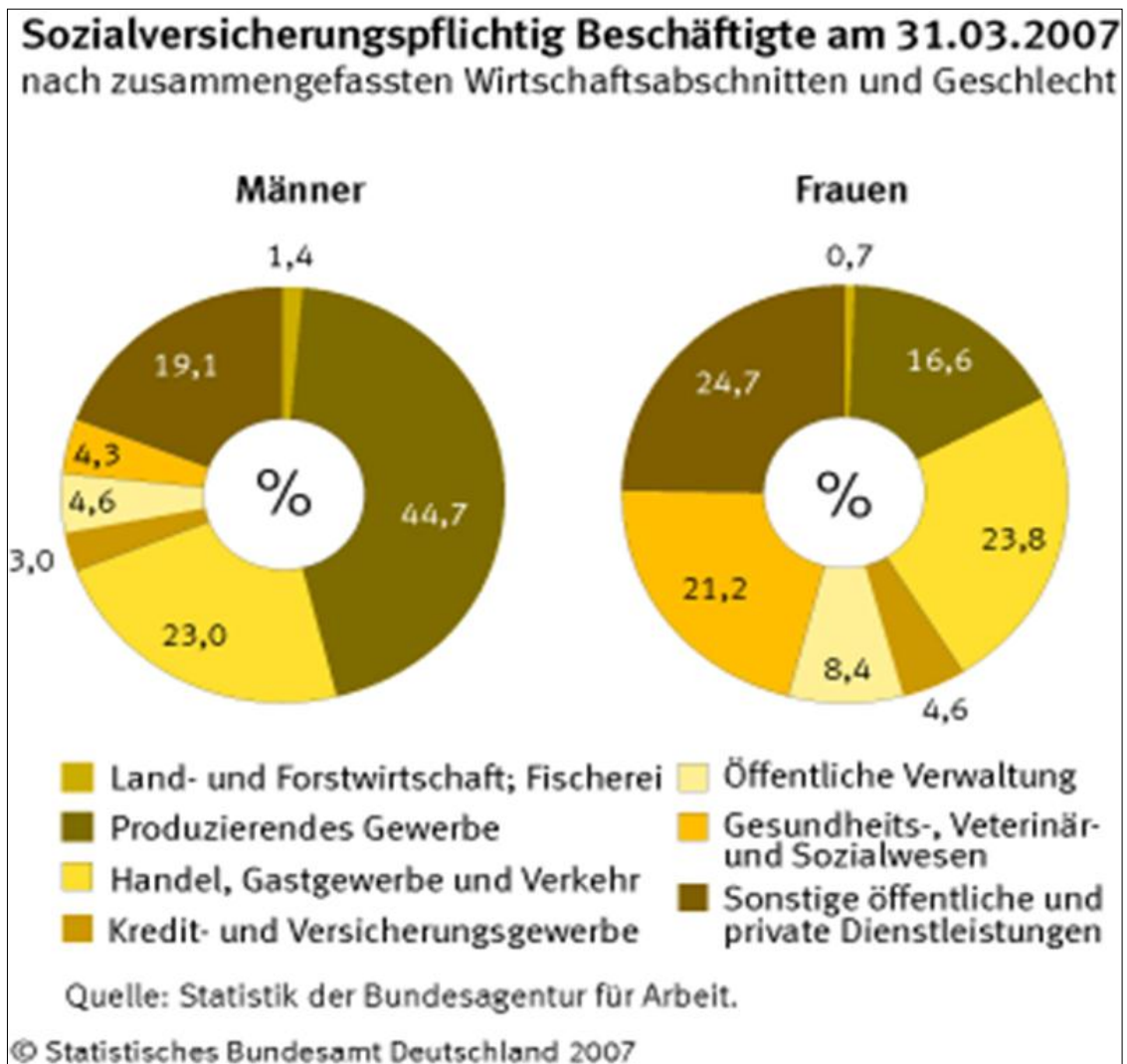
---

terschied zu den jüngeren Generationen der Berufstätigen, die häufig mehrere Ausbildungen durchlaufen, unterschiedliche Berufe ausüben und die Arbeitgeber häufiger wechseln (mussten).

### **3.4 Abgrenzung von männlichen gegenüber weiblichen Fach- und Führungskräften**

Um das Bild der älteren Fach- und Führungskraft abzurunden und um die ausschließlich männliche Sprachform dieser Studie aus dem Untersuchungsgegenstand heraus zu begründen, wird zunächst die Statistik bemüht. In der Bundesrepublik Deutschland gab es im Jahre 2007 ca. 26,6 Millionen Arbeitnehmer, davon waren 14,55 Mio. Männer und 12,5 Mio. Frauen. Die Tatsache, dass es weniger berufstätige Frauen als Männer gibt, spiegelt die klassische Rollenverteilung wider, denn die Geschlechteraufteilung der Gesamtbevölkerung ist etwa zur Hälfte männlich und weiblich. Das bedeutet, es sind immer noch wesentlich mehr Frauen als Männer mit der Haushaltsführung und Kindererziehung betraut und diese Frauen nehmen deswegen ab einem gewissen Zeitpunkt in der Lebensbiografie nicht mehr aktiv am Berufsleben teil. Diese Rollenverteilung ist typisch für die Generation 50+, in diesen Alterskohorten gibt es prozentual weniger berufstätige Frauen, und diese berufstätigen Frauen stehen seltener in Fach- und Führungspositionen als ihre männlichen Kollegen.

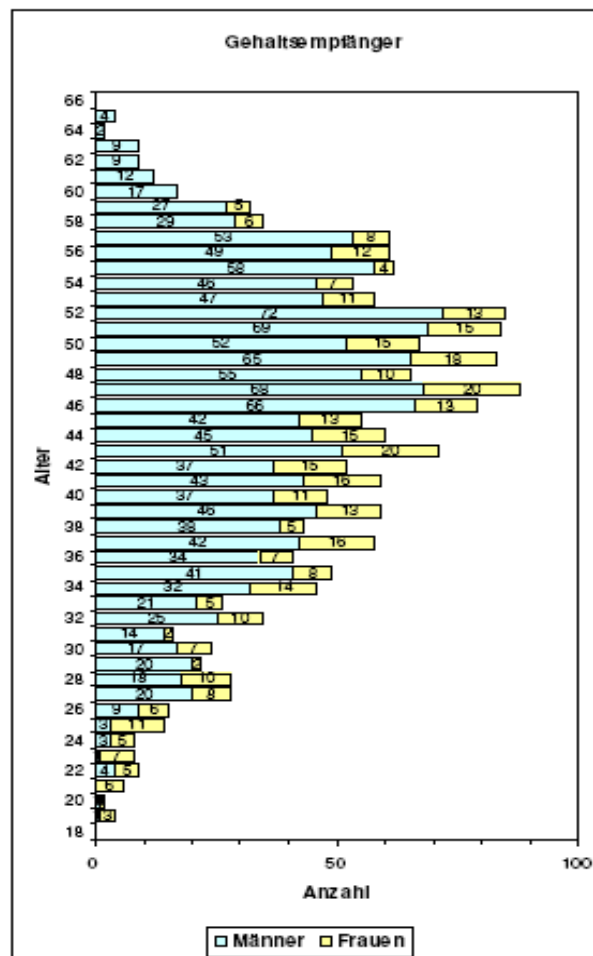




**Abb. 6: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte**  
(vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland 2007)

Wie dem obenstehenden Chart zu entnehmen ist, arbeiteten im Jahr 2007 nur 16,6% aller Frauen im produzierenden Gewerbe, dem auch die Schaeffler Gruppe angehört, aber mit 44,7% waren fast die Hälfte aller Männer in diesem Wirtschaftszweig tätig. (vgl. [www.destatis.de](http://www.destatis.de)) „Denn die Assoziation Frauen und Technik bzw. Naturwissenschaft wird gewöhnlich immer noch als unpassend für das weibliche Geschlecht wahrgenommen.“ (Schlüter, 1999, S. 14-15) In unserer Gesellschaft ist es immer noch so, dass Berufe in den sogenannten MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) seltener von Frauen ausgeübt werden. Diesen bundesweit ermittelten Verhältnissen entspricht auch die Geschlechterverteilung bei der Schaeffler Gruppe, wo nur ca.  $\frac{1}{4}$  der Gesamtbelegschaft von Frauen gestellt wird. Wie dem folgenden Chart

zu entnehmen ist, nimmt der Frauenanteil in den älteren Kohorten noch stärker ab.



**Abb. 7: Statistik der Gehaltsempfänger nach Alter und Geschlecht**  
(vgl. Schaeffler Gruppe intern)

Aus diesen Gründen gab es zum Zeitpunkt der hier dokumentierten Mitarbeiterbefragung keine weiblichen Fach- und Führungskräfte, die für eine Teilnahme an der Methode Expert Debriefing in Frage gekommen wären. Über die Eignung von Frauen für Fach- und Führungspositionen ist damit keinerlei Aussage getroffen, dies wäre auch unter Anspruch wissenschaftlicher Redlichkeit nicht möglich. Die Genderthematik bleibt deshalb von der Forschungsfrage dieser Untersuchung notgedrungen unberührt und daher außen vor. Dieser Sachverhalt erklärt die nur männliche Form des Forschungsgegenstandes im Sprachgebrauch dieser Untersuchung.

### 3.5 Zusammenfassung

In vorliegender Explorationsstudie wurde die Anwendung der Methode Expert Debriefing bei ausscheidenden Fach- und Führungskräften bei der Schaeffler Gruppe analysiert. Hierzu wurde die Gruppe der teilnehmenden Mitarbeiter in diesem Kapitel methodisch eingegrenzt und in die Gesamtbelegschaft des Unternehmens eingeordnet. Aufgrund dieser Eingrenzung sind die Ergebnisse der Untersuchung (vgl. Kap. 8) zunächst auch nur für diese Gruppe aussagekräftig, allerdings sind Rückschlüsse auf Teilnehmer aus anderen Berufsgruppen durchaus möglich. (vgl. 9.4)

Bei den befragten Fach- und Führungskräften handelt es sich um Arbeitnehmer, die ihre Arbeitsleistung dem Arbeitgeber gegen Entgelt zur Verfügung stellen. Das im Laufe ihres Berufslebens angesammelte Wissen tragen sie in sich und nehmen es selbstverständlich nach dem Austritt aus dem Unternehmen mit in ihren Ruhestand. Wenn sie ihr Wissen in medialer Form gespeichert haben, dürfen sie diese Dokumentation nicht ohne die Einwilligung des Arbeitgebers aus dem Unternehmen entfernen. Aufgrund ihres Expertenstatus und/oder ihrer Führungsaufgaben besetzen die Befragungsteilnehmer höhere Positionen in der Unternehmenshierarchie, wodurch sie sich von anderen Mitarbeitern des Unternehmens unterscheiden. Dieses Unterscheidungsmerkmal impliziert bereits, dass beim Ausscheiden dieser Expertengruppe das Risiko des Wissensverlustes besonders akut für das Unternehmen werden kann.

Weil sie nicht körperlich arbeiten, treffen die üblichen Vorurteile des Leistungsverlusts mit zunehmendem Alter nicht auf sie zu. Sie arbeiten geistig, das heißt, ihre fluide Intelligenz nimmt prinzipiell mit zunehmendem Lebensalter ab, sie können dies jedoch mit der kristallinen Intelligenz kompensieren und sind deshalb für das Unternehmen sehr wertvolle Mitarbeiter. *„Es gilt, den Balanceakt zu vollbringen, einerseits den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter gerecht zu werden und andererseits die Unterschiede der älteren Beschäftigten nicht zu sehr herauszuheben und diskriminierend erscheinen zu lassen“* (PWC, 2008, S.6)

Der Genderaspekt bleibt in der vorliegenden Studie unberücksichtigt, weil es zum Zeitpunkt der Befragung keine weiblichen Fach- und Führungskräfte in der Schaeffler Gruppe gab. Die Gründe dafür liegen in altersgruppentypischen Präferenzen der Berufswahl, nicht am Unternehmen. Die vorgestellten Kohorten-

effekte werden bei der weiteren Betrachtung der Fach- und Führungskräfte berücksichtigt und mit einbezogen.

## 4 Berufsausstieg aus Altersgründen

Zur Eingrenzung des Themengebiets wird im Folgenden der Grund für den benötigten Wissenstransfer im Detail ausgelotet. Der Berufsausstieg aus Altersgründen stellt eine Sonderform der Fluktuation für das Unternehmen dar, denn er ist zwar ein arbeitnehmerseitig veranlasster Personalabgang (vgl. Olfert & Steinbuch 1998, S.80), doch haben diese Arbeitnehmer keine andere Wahl, denn spätestens mit 65 (67) Jahren erreichen sie das gesetzlich vorgeschriebene Rentenalter. *„Da ein typisches Beschäftigungsverhältnis in internen Arbeitsmärkten durch Eintritt in eine Einstiegsposition und berufliche Weiterentwicklung im Unternehmen gekennzeichnet ist, ergeben sich sehr lange Betriebszugehörigkeitsdauern der Mitarbeiter. Folglich erweisen sich die Beschäftigungsverhältnisse insbesondere der mittleren Jahrgänge als sehr stabil und das Ausscheiden aus dem Unternehmen erfolgt überwiegend aufgrund der altersbedingten Aufgabe der Erwerbstätigkeit.“* (George, 2000, S. 158) Nach George verlässt diese Alterskohorte nicht freiwillig das Unternehmen, sondern erst das fortgeschrittene Lebensalter bedingt den Ausstieg aus dem Unternehmen, dem sie viele Jahre loyal gedient haben. In Deutschland setzt das Altersteilzeitgesetz den rechtlichen Rahmen für den Berufsausstieg. Es besitzt für die untersuchte Mitarbeitergruppe Gültigkeit, deshalb werden zunächst seine Bestimmungen erläutert. Im Anschluss daran werden die unterschiedlichen Konsequenzen erörtert, die sich für die Fach- und Führungskräfte sowie für das Unternehmen und alle Beteiligten aufgrund dieser speziellen Situation ergeben. Zuletzt wird der Berufsausstieg aus Altersgründen in Abgrenzung zu anderen Gründen für einen Berufsausstieg wie Krankheit, Unfall, usw. präzisiert.

### 4.1 Altersteilzeit

Am 1. Mai 1984 wurde zunächst das ‚Gesetz zur Erleichterung des Übergangs vom Arbeitsleben in den Ruhestand‘ zur Regelung des altersbedingten Berufsausstiegs verabschiedet. Die Strategie dieses sogenannten Vorruhestandsgesetzes war es, ältere Mitarbeiter möglichst kostengünstig aus dem Berufsleben auszugliedern. Der Gesetzgeber versprach sich davon, die Zahl der registrierten Arbeitslosen im Zeitraum von 1984 bis 1988 um etwa 173.000 senken zu können, denn er nahm an, die Hälfte der freiwerdenden Stellen würde wieder neu besetzt, davon zwei Drittel mit gemeldeten Arbeitslosen und ein Drittel aus

der stillen Reserve. (vgl. Hoffmann/Kühlewind, 1984, S. 135) 1996 wurde das Altersteilzeitgesetz (AltTZG) verabschiedet, mit dem der Gesetzgeber den älteren Beschäftigten einen gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen und zugleich Anreize schaffen wollte, die freiwerdenden Arbeitsplätze neu zu besetzen. *„Altersteilzeit ist ein Arbeitszeitmodell, welches älteren Arbeitnehmern die Möglichkeit gibt, vor ihrem tatsächlichen Rentenbeginn in den Ruhestand zu gehen. Durch die Reduzierung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder durch den Aufbau eines Wertguthabens kann so ein gleitender Übergang in den Ruhestand vollzogen werden.“* (Droste-Klempf, 2007, S. 7) Für die älteren Arbeitnehmer und deren Arbeitgeber sind mit diesem Gesetz die formalen Bedingungen des Berufsausstiegs eindeutig und rechtsverbindlich geregelt. Beiden Parteien bleiben innerhalb dieses Rahmens gewisse Wahlmöglichkeiten zur individuellen Abstimmung der Austrittsmodalitäten. Das Gesetz und die Voraussetzungen, die seitens Arbeitnehmer und Arbeitgeber zur Inanspruchnahme des Altersteilzeitgesetzes erfüllt sein müssen, werden im Folgenden vorgestellt.

#### **4.1.1 Altersteilzeitgesetz**

Die gesetzliche Grundlage für diese Regelung bildet das Altersteilzeitgesetz (AltTZG), das am 23.7.1996 in Kraft getreten ist. In 16 Paragraphen wird genau festgelegt, welche Möglichkeiten und Vorgehensweisen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zur Einleitung der Altersteilzeitarbeit zur Verfügung stehen, wobei die Umsetzung dieses Gesetzes in den Unternehmen durch kollektivvertragliche Regelungen erfolgt. In der Metallindustrie wurde der erste Tarifvertrag mit Altersteilzeitvereinbarungen 1997 abgeschlossen. Die meisten großen Unternehmen der Metallbranche haben die Leistungen des Tarifvertrages etwas aufgestockt, (vgl. George, 2000, S. 183) so auch die Schaeffler Gruppe.

Nach der Grundidee des Gesetzes arbeitet der betroffene Mitarbeiter in der Altersteilzeit die Hälfte der bisherigen Arbeitszeit und erhält dafür 70% seines bisherigen Nettobezuges und die Rentenbeiträge werden zu 90% weitergezahlt. Dem Arbeitgeber werden die Mehrkosten dieser sozialen Form der Teilzeit von der Bundesagentur für Arbeit ersetzt, wenn er den aufgrund von Altersteilzeit vakant gewordenen Arbeitsplatz mit einem Arbeitslosen oder einem Mitarbeiter, der gerade seine Ausbildung beendet hat, wieder besetzt. Diese gesetzliche

Regelung war bis zum 31. Dezember 2009 befristet, § 1 Abs. 2 Alt-TZG. Förderleistungen werden seit dem 1. Januar 2010 nur noch erbracht, wenn die Altersteilzeit vor diesem Zeitpunkt begonnen hatte.

Für die Arbeitnehmer bietet diese Regelung den Vorteil, dass sie bereits vor dem gesetzlichen Rentenalter von 65 (67) Jahren in Rente gehen können. Der Vorteil für die Arbeitgeber besteht in der Reduzierung des Anteils älterer Mitarbeiter in der Belegschaft zugunsten jüngerer Arbeitskräfte. In der Praxis gibt es zwei Anwendungsmodelle, das klassische Teilzeitmodell, auch kontinuierliches Arbeitszeitmodell genannt, und das Blockmodell, auch diskontinuierliches Arbeitszeitmodell genannt. Beim Teilzeitmodell teilen sich der ältere Arbeitnehmer und ein Neueinsteiger einen Arbeitsplatz, und die Arbeitszeit des ausscheidenden Mitarbeiters wird über die gesamte Laufzeit der Altersteilzeit um die Hälfte der ursprünglichen Arbeitszeit reduziert. (vgl. Droste-Klempf, 2007, S. 10ff) In der Regel jedoch wird das Blockmodell gewählt, so auch bei der Schaeffler Gruppe. Das Blockmodell ermöglicht dem Mitarbeiter eine Halbierung der noch bis zum finalen Berufsaustritt verbleibenden berufstätigen Zeit, indem sich an eine Phase von Vollzeitarbeit, dem sogenannten Arbeitsblock, ein gleichlanger Freizeitblock anschließt. (vgl. Stief, 2006, S. 15-17) Altersteilzeit erhält der Arbeitnehmer 70% seines vorherigen Nettogehaltes, wobei dem Arbeitgeber wiederum für maximal sechs Jahre die entstandenen Mehrkosten von der Bundesagentur für Arbeit erstattet werden. *„Mit dem Altersteilzeitgesetz wurde ein neuer Zwischenstatus geschaffen, der bereits während der Erwerbsphase einen Brückenschlag in den Ruhestand vorsieht, denn mit dem Abschluss eines Altersteilzeitvertrages wird der Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Betrieb exakt bestimmt.“* (George, 2000, S. 176)

Ein weiterer sehr individueller Aspekt der Inanspruchnahme der Altersteilzeitregelung besteht darin, dass die ausscheidenden Arbeitnehmer gezwungen sind, sich mit der unausweichlichen Tatsache, nämlich der näher rückenden Beendigung ihrer aktiven Phase des Berufslebens, zu beschäftigen. Die Idee des Alt-TZG ist es, einen gleitenden Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand für die Betroffenen zu initiieren. Es wird jedoch kritisiert, dass das mehrheitlich gewählte Blockmodell nur als ein anderes Modell der Frühverrentung für die Unternehmen dient und deshalb die gewünschten Interaktionen zwischen den Generationen im Unternehmen nicht gefördert werden. Die Strategie des Gesetz-

gebers, den Übergang in den Ruhestand für die Betroffenen zu erleichtern, wird unterwandert und die positiven Merkmale der Altersteilzeit kommen nicht zum Tragen. (vgl. Schmidt, 2005, S. 107)

#### **4.1.2 Prämissen seitens des Arbeitnehmers**

Nach §2 Abs. 1 AltTZG kann der Arbeitnehmer Altersteilzeit in Anspruch nehmen, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Mindestalter 55 Jahre.
- es besteht zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine vertragliche Vereinbarung zur Halbierung der wöchentlichen Arbeitszeit.
- der Arbeitnehmer hat innerhalb der letzten fünf Jahre vor der Altersteilzeit mindestens drei Jahre eine Beschäftigung ausgeübt, für die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung abgeführt wurden.
- er darf noch keinen Anspruch auf ungeminderte Rente haben.

(vgl. Stief, 2006, S. 42)

Für den Arbeitnehmer wird die Arbeitszeit für die Dauer der Altersteilzeit auf die Hälfte der bisherigen wöchentlichen Arbeitszeit reduziert. Er arbeitet dann entweder über den gesamten Zeitraum der Altersteilzeit in Teilzeit oder die erste Hälfte der Altersteilzeit in Vollzeit und wird entsprechend für die zweite Hälfte der Altersteilzeit freigestellt.

In der Regel wird das Blockmodell des Altersteilzeitgesetzes angewendet, das eine gute Möglichkeit für den Arbeitnehmer bietet, das aktive Arbeitsleben vorzeitig zu beenden, ohne in die Arbeitslosigkeit zu gehen oder Abschläge der gesetzlichen Rentenbezüge hinzunehmen. Während der gesamten Altersteilzeitphase hat er in Abhängigkeit von der gewählten Dauer einen monatlichen Abschlag von 30% auf seinen Regelnettolohn hinzunehmen. Seine Urlaubsansprüche bleiben in der aktiven Phase der Altersteilzeit erhalten und verfallen in der passiven Phase. Die Beiträge zur Sozialversicherung werden durchgehend bis zum Ende der Altersteilzeit gezahlt. Nach Beendigung der Altersteilzeit beginnt ohne Unterbrechung sofort die Auszahlung der Rente. (vgl. Droste-Kempp, 2007, S. 11ff)



Während des Freizeitblocks der Altersteilzeitphase ist es dem Arbeitnehmer untersagt, einer Beschäftigung nachzugehen, die die Geringfügigkeitsgrenze nach SGB IV § 8 für geringfügige Beschäftigung und geringfügige selbständige Tätigkeit von 400 Euro monatlich übersteigt. Diese Regelung beeinflusst die nachberuflichen Aktivitäten der befragten Leaving Experts, denn sie schließt dotierte Tätigkeiten aus, solange sich die Arbeitnehmer im Freizeitblock der Altersteilzeit befinden und noch nicht ihre Rente beziehen.

#### **4.1.3 Prämissen seitens des Arbeitgebers**

Für den Arbeitgeber ist die Altersteilzeit eine weitere Form der Teilzeitbeschäftigung, die allerdings nur eine spezielle Gruppe von Arbeitnehmern (vgl. 4.1.2) in Anspruch nehmen kann. (vgl. PWC, 2008, S. 29) Dabei waren die Mindestvoraussetzungen für den Anspruch auf Leistungen der Bundesagentur für Arbeit nach § 3AltTZG für den Arbeitgeber nur relevant, wenn er den maximalen sechsjährigen Förderzeitraum ausnutzen wollte. Darüber hinaus, bei bis zu 10-jähriger Altersteilzeit, existieren keine Mindestbedingungen für Leistungen des Arbeitgebers. (vgl. Stief, 2006, S. 45)

Das Altersteilzeitgesetz ist sehr komplex und nicht einfach zu verstehen, deshalb sollte das Unternehmen durch seine Personalabteilung sicherstellen, dass den betroffenen Mitarbeitern die Idee, die Voraussetzungen und die Auswirkungen genau erläutert werden. Droste-Kempp schlägt dazu vor, zwei Gespräche mit dem Mitarbeiter zu führen. Im ersten Gespräch werden dem Mitarbeiter die notwendigen Informationen für eine fundierte Entscheidung über seinen persönlichen Berufsausstieg mitgeteilt. Im zweiten Gespräch werden ihm dann die Auswirkungen auf sein Gehalt, seine Rentenbezüge und Sozialversicherungsbeiträge konkret berechnet, falls er sich für eine Teilnahme am Altersteilzeitmodell entschieden hat. (vgl. Droste-Kempp, 2007, S. 20ff) So leistet das Unternehmen einen wesentlichen Beitrag für einen guten und sozialverträglichen Ausstieg aus dem Berufsleben und den Einstieg in die nachberufliche Phase für die betroffenen Mitarbeiter. Die langfristige Festlegung des definitiven Austrittszeitpunkts unterstützt die Planungsarbeit der Personalabteilung, da in der noch verbleibenden Arbeitszeit der geeignete Nachfolger gesucht werden kann und somit sorgfältiger Wissenstransfer stattfinden kann. Für das Unternehmen können Altersteilzeitverträge auch sinnvoll sein, wenn keine Wiederbesetzungen

der vakanten Positionen geplant sind, sondern ein sozial abgefederter Personalabbau durchgeführt werden soll.

#### 4.2 Implikationen für die Fach- und Führungskräfte

Das Berufsleben eines Arbeitnehmers gliedert sich in drei Phasen: Ausbildung, Berufsphase und Austritt aus dem Berufsleben. Die Ausbildung dauert in der Regel 3-6 Jahre und die anschließende Berufsphase in der Regel 30 bis 40 Jahre und prägt die individuelle Einstellung zum Arbeiten und zum Arbeitgeber. An die Berufsphase schließt sich eine Übergangsphase an, während der sich der Arbeitnehmer aktiv mit seinem Berufsaustritt zu beschäftigen beginnt. Er legt die Austrittsmodalitäten wie den Austrittszeitpunkt und das Übertrittsmodell in Abstimmung mit dem Arbeitgeber fest und arbeitet dann noch bis zu seinem finalen Arbeitstag. Anschließend beginnt die nachberufliche Phase, in der er seinen Berufsaustritt vollendet und der Ruhestand beginnt. *„Frühverrentungsprogramme erhöhen zwar die Zahl der Optionen hinsichtlich des Ausscheidens aus dem Erwerbsleben, da den älteren Arbeitnehmern zusätzliche Ruhestandspfade zur Verfügung stehen, die durch das Sozialrecht nicht direkt angeboten werden. Die Möglichkeiten einer Weiterarbeit bis zur Regelaltersgrenze oder einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit können allerdings erheblich eingeschränkt werden. In der Praxis sind die individuellen Gestaltungsspielräume der Arbeitnehmer häufig gefährdet, wenn die Unternehmen versuchen, die Altersgrenzen ihrer Mitarbeiter kurzfristig der aktuellen Beschäftigungslage anzupassen.“* (George, 2000, S. 255) Inwieweit sich die Phase des Berufsausstiegs nach den Vorstellungen des betroffenen Mitarbeiters gestalten lässt, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, auf die häufig wenig Einfluss genommen werden kann.

Der entscheidende Aspekt des Berufsausstiegs ist der Wegfall der Erwerbsarbeit. Diese lebenseinschneidende Veränderung polarisiert die Einstellung zur nachberuflichen Lebensphase. Auf der einen Seite erlangt der Pensionist eine neue Freiheit, auf der anderen Seite verliert er seine tägliche Aufgabe und seinen beruflichen Status. Diese einmalige Situation im Berufsleben eines Arbeitnehmers bringt für ihn neue, bisher unbekannte Erfahrungen mit sich, denen er sich stellen muss. In Kapitel 8 wird im Zusammenhang mit der Teilnahme an der Methode Expert Debriefing auf diese Ambivalenz noch näher eingegangen.

Welche Implikationen sich für die befragte Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte aufgrund des altersbedingten Berufsausstiegs ergeben können, wird im Folgenden erörtert.

#### 4.2.1 Entberuflichung des Alters

Ein arbeitsfreier Lebensabend war in der vorindustriellen Zeit nicht üblich. Die Alten arbeiteten selbstverständlich im bäuerlichen Anwesen oder im Handwerksbetrieb weiter, auch wenn sie dies bereits an die nächste Generation übergeben hatten. Erst mit Beginn der Industrialisierung und der damit verbundenen Einführung der Rentenversicherung wurden ältere Menschen aus dem Arbeitsprozess freigesetzt, wodurch die verbleibenden arbeitsfreien Lebensjahre nach der Berufstätigkeit in eine eigenständige Lebensphase transformiert wurden. (vgl. Seitz, 2004, S. 60) In der BRD wurde erst im Jahr 1957 eine materielle Grundlage für die Nacherwerbsphase geschaffen. Es zeichnete sich jedoch ab, dass diese Lebensphase noch nicht durch gesellschaftliche Konventionen geregelt war. Die Rolle der Rentner und Pensionisten in der Öffentlichkeit musste erst noch definiert werden, denn sie hängt nicht nur von der persönlichen Einstellung zum Alter ab, sondern unterliegt ebenso soziologischen und kulturellen Wandlungsprozessen. (vgl. Göckenjan, 2000, S. 18 und S. 416ff)

Das Altersbild und die aktuellen Altersgrenzen unterscheiden sich deutlich von den Vorstellungen und Normen des letzten Jahrhunderts und den vorherigen historischen Epochen. Aktuell wird von einer Lebensphase die von Freizeit und Konsum dominiert wird, ausgegangen. Die Prioritäten in der nachberuflichen Lebensphase können sich aufgrund des steigenden Anteils der Senioren an der Bevölkerung wieder zu einer Phase der gesellschaftlichen Partizipation wandeln, nämlich dann, wenn die vorhandenen finanziellen Ressourcen nicht mehr ausreichen, um die steigenden Kosten der alternden Gesellschaft abzudecken. (vgl. Friebe, 2008, S. 23ff) Unabhängig von der Entwicklung der nachberuflichen Lebensphase wird die beruflich aktive Lebenszeit immer noch in die klassischen drei Phasen eingeteilt. *„Es ist immer noch üblich, den Lebenszyklus in Ausbildungsphase, Berufsphase und Ruhestand drei zu teilen, wobei der Berufsaustritt auch ein Eintritt in die ‚Endphase‘ des Lebens darstellt.“* (Adis, 1996, S. 46) Der Ausstieg aus dem Berufsleben kann nur scheinbar vom Einzelnen selbst bestimmt werden, da sich die Renten- und Pensionsansprüche auf ein of-

fizielles Verrentungsalter beziehen. Ein Berufsaustritt vor diesem festgelegten Renteneintrittsalter ist mit erheblichen finanziellen Einbußen verbunden, die jeder Arbeitnehmer für sich selbst mit einkalkulieren muss. Außerdem wurde in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr Arbeitnehmern eine Beendigung ihrer Berufstätigkeit bereits im sechsten Lebensjahrzehnt oder noch früher aus betrieblichen Gründen aufoktroziert. *„Alter ist heute in erster Linie durch viele industrielle und ökonomische Entwicklungen, die den Menschen auf dem Höhepunkt seiner Leistungskraft schon vor dem 60. Lebensjahr zum Rentner machen, bestimmt.“* (Lehr, 2000, S. 195)

Die durchgängige Tendenz der Vorverlagerung des Berufsaustritts und die höhere Lebenserwartung haben zur Folge, dass der Anteil von Menschen in der Ruhestandphase überproportional zunimmt. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, gibt es in der Gerontologie zwei gegensätzliche Ansichten, die sehr kontrovers diskutiert werden. Die in den 60er Jahren von Cumming und Henry erstmals explizit formulierte Theorie des Disengagements geht davon aus, dass ein Rückzug aus produktiven Rollen und sozialen Beziehungen in der späten Lebensphase individuell und gesellschaftlich durchaus angemessen ist. Es stellt sich jedoch die Frage, ob von einer Übereinstimmung der gesellschaftlichen Interessen mit den Präferenzen der Betroffenen ausgegangen werden kann. (vgl. Horschik, 2003)

Im Gegensatz zur Disengagement-Theorie wird bei der Aktivitäts- oder Ausgliederungstheorie von Tartler angenommen, dass eine positive Lebenseinstellung des Menschen davon abhängt, wie aktiv er seine Umwelt gestalten kann. Wenn es ihm gelingt, die Aktivität, die er während des Berufslebens aufbrachte, in die Ruhestandsphase zu transportieren, werden dadurch Defizite, die mit dem Berufsaustritt zusammenhängen, wie zum Beispiel der Statusverlust, kompensiert. Wird der ältere Mensch jedoch unfreiwillig aus Beruf oder Familie ausgegliedert, d. h. zur Passivität gezwungen, steht dieser Rollenverlust im Gegensatz zum Bedürfnis nach Aktivität, deshalb wird hier von der Ausgliederungstheorie gesprochen. (vgl. Werner, 2005, S. 57)

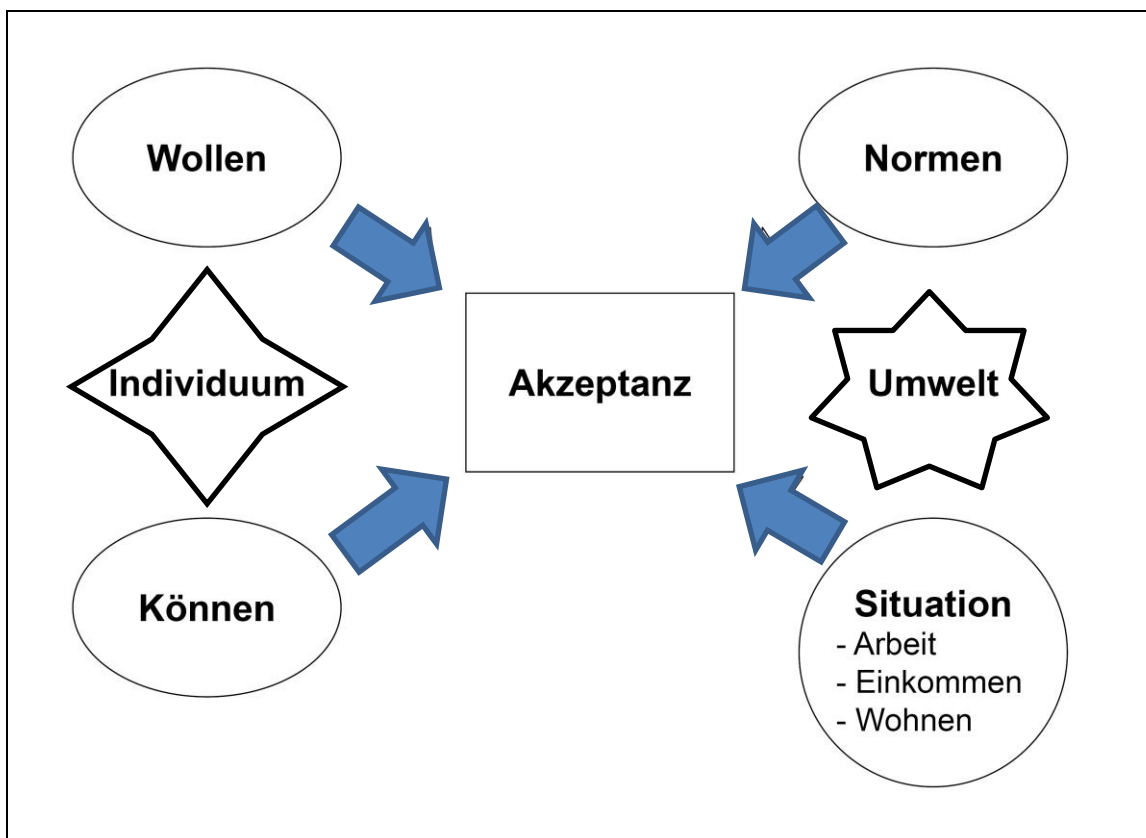
Bei diesen Konzepten werden die individuellen Unterschiede zur Bewältigung der Berufsaustrittsphase nicht ausreichend berücksichtigt. Es wird wenig darauf eingegangen, dass es einerseits Menschen gibt, die mit der neuen Situation im Ruhestand und ihrer neu gewonnenen Freizeit gut zurechtkommen. Anderer-

seits gibt es auch jene, die den Ausstieg aus dem Erwerbsleben kaum verkraften und sich in Krankheit oder Altersdepression flüchten.

#### 4.2.2 Individuelle Akzeptanz des Berufsausstiegs

Die Gestaltung des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand und die individuelle Akzeptanz des kommenden Lebensabschnitts hängt von zahlreichen Faktoren ab. „Für welches Individuum und für welche Arbeit welche Funktion – eine identitätsstützende oder eine identitätsbedrohende – überwiegt, lässt sich nur im konkreten Einzelfall sagen; es gibt keine objektiven Kriterien, allein das subjektive Empfinden der betreffenden Person zählt.“ (Adis, 1996, S. 44)

Adis beschreibt in ihrer Untersuchung zum Berufsaustritt die Faktoren Wollen, Normen, Können und Situation als relevant für die Akzeptanz des Individuums und der Umwelt. (vgl. Adis, 1996, S. 43ff)



**Abb. 8:** Einflüsse auf die Akzeptanz des Berufsaustritts

(vgl. Adis, 1996, S. 45)

Der wichtigste Faktor ist das ‚*Wollen*‘, damit ist die Einstellung zur Arbeit selbst gemeint, aber auch zu Freizeit und Ruhestand. Sieht der Arbeitnehmer die Arbeit als Lust oder Last? Diese Wert- und Moralvorstellungen wurden während der langen Berufsphase der Fach- und Führungskräfte geprägt. Speziell die berufliche Laufbahn, der eingeschlagene Karrierepfad, die Firmenzugehörigkeit und die aktuelle Position beeinflussen die Gestaltung des Berufsaustrittsprozesses. Sieht der Betroffene den Berufsaustritt als Befreiung oder fühlt er sich aufs Abstellgleis gestellt? Laut der Untersuchung von Adis sind die Arbeitnehmer mit einer besseren Ausbildung bzw. einer höheren Position im Unternehmen eher den Arbeitsmenschen zuzurechnen, die möglichst lange berufstätig bleiben möchten und deshalb den Berufsaustritt in höherem Alter vollziehen, auch wenn es für sie aus finanziellen Gründen nicht notwendig wäre, bis zum spätest möglichen Zeitpunkt zu arbeiten.

Unter ‚*Normen*‘ wird die Verhaltenserwartung verstanden. Was erwarten die Gesellschaft, das Unternehmen, Familie, Freunde und Kollegen von dem Betroffenen? Wie sieht die Situation im Unternehmen aus? Wird die Belegschaft ab- oder aufgebaut? Wie sieht die familiäre Situation aus? Gibt es einen Partner, der bereits im Ruhestand ist? Wie sieht die affektive Bindung zwischen den Ehepartnern aus? Gibt es anderweitige familiäre Verpflichtungen, zum Beispiel Kinder oder Enkelkinder? Was erwarten die Freunde? Stehen sie noch im Arbeitsprozess oder sind sie schon im Ruhestand? Was erwarten die Kollegen? Inwieweit diese Fragen den Prozess des Berufsaustritts beeinflussen, hängt von der individuellen Situation des älteren Arbeitnehmers ab.

Unter dem Begriff ‚*Können*‘ wird die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers subsumiert. Es versteht sich von selbst, dass die körperliche Fitness und der persönliche Gesundheitszustand Auswirkungen auf den Zeitpunkt des Berufsaustritts haben. Falls der Arbeitnehmer gesundheitliche Probleme hat, wird er dem Berufsaustritt zuversichtlich entgegensehen, da er dann weniger eingespannt ist und sich wieder erholen kann. Wenn er dagegen noch körperlich fit ist und keine signifikanten Restriktionen der Leistungsfähigkeit bestehen, wird er dem Berufsaustritt mit differenzierten Emotionen entgegensehen. Einerseits kann er aufgrund seiner Kompetenz und Leistungsfähigkeit seinen beruflichen Anforderungen nachkommen und sein langjähriges Wissen weitergeben, andererseits kann er den Ruhestand mehr genießen und eventuell auf-

geschobenen privaten Interessen nachgehen. Ob die Arbeit als gesundheits-schädigend angesehen wird und der Ruhestand als gesundheitsfördernd, hängt auch wieder von der beruflichen Tätigkeit des zukünftigen Ruheständlers ab. Wenn er eine körperlich anstrengende Tätigkeit ausübt, wird er den Austritt eher als Entlastung für seine Gesundheit sehen. *„Doch geht es a nicht nur um die physische Gesundheit, auch die geistige Leistungsfähigkeit ist ein Aspekt.“* (Adis, 1996, S. 47) Es stellt sich die Frage, ob nicht gerade die Wissensarbeiter, die beruflich geistig sehr gefordert sind, befürchten, mit dem Berufsausstieg intellektuell nicht mehr gefordert zu werden.

Die äußere ‚*Situation*‘ spielt natürlich ebenso eine wichtige Rolle. Wie sieht die berufliche, wie die finanzielle Situation aus? Wie sieht seine Wohnsituation aus? Welche Hobbys und Freizeitaktivitäten präferiert der Ruheständler? Wie ist die Zufriedenheit mit der gegenwärtigen beruflichen Situation im Unternehmen? Gibt es unvollendete Aufgaben, die vollendet werden sollen (vg. Zeigarnik-Effekt!). Gibt es eventuell der Berufsphase angepasste Mentoring- oder Coachingmodelle? Welche ausserberuflichen sozialen Interaktionen sind vorhanden?

Laut der Studie von Adis steigt das Austrittsalter mit der Höhe des Einkommens. Für die Fach- und Führungskräfte, die ja aufgrund ihrer beruflichen Position zu den Besserverdienenden zählen, ist der finanzielle Aspekt beim Berufsausstieg also nicht entscheidend. Bei geringer Verdienenden kommt es häufiger vor, dass der Berufsausritt aufgrund der gering ausfallenden Rentenbezüge wenig positiv gesehen wird. Ebenso spielt das Bildungsniveau bei der Anpassung an den Ruhestand eine Rolle. Im Vergleich von Arbeitnehmern mit niedrigeren und höheren Positionen fällt die Umstellung auf den Ruhestand den Arbeitnehmern in wissensintensiven und/oder gehobenen Positionen leichter als den einfachen Arbeitnehmern. Es wurde dabei festgestellt: *„... die Angehörigen höherer Berufe ... sind ..., durch gesteigerte Bildung und größeres Training ihrer Intelligenz gekennzeichnet, zunächst in geringerem Maße bereit waren, sich von ihrer selbstständigeren und abwechslungsreicheren Tätigkeit zu trennen, dass sie aber dann weit fähiger waren, sich an die neue Situation, nachdem sie einmal eingetreten war, anzupassen. Diese leichtere Anpassung dürfte zum einen durch die höhere inhaltliche Bildung und zum anderen durch die davon nicht unabhängigen, auch durch die Berufsanforderungen trainierten Intelligenz-*

*funktionen bedingt sein.*“ (Von Rosenstiel, 1994, S. 237ff) Die befragten Fach- und Führungskräfte gehören der beschriebenen Gruppe der Wissensarbeiter an, die aufgrund ihres beruflichen Hintergrundes den Übergang in die nachberufliche Phase erfolgreich bewältigen können.

### 4.2.3 Beginn des dritten Lebensabschnitts

In der modernen Gesellschaft werden unangenehme Themen wie Krankheit, Gebrechlichkeit, Tod, Vereinsamung, Pflegeheim, Demenz und Armut, die mit dem Alter assoziiert werden, größtenteils tabuisiert. Die älteren Menschen beginnen in der Regel erst aufgrund eines nicht selbstbestimmten Ereignisses, wie zum Beispiel dem Berufsausstieg, sich mit diesen Tabuthemen zu beschäftigen. (vgl. Kade, 2009, S. 13) *„Für die Betroffenen selbst bedeutet die Auseinandersetzung mit dem Älterwerden, dass Kollegen und Vorgesetzte Einblick in die eigenen Lebensumstände, Ängste und Pläne erhalten. Für diese Themen ist in Unternehmen kein Platz.“* (Seitz, 2004, S. 122) Auch in der Unternehmenswelt dominieren negative Altersbilder. Inwieweit sich die betroffenen älteren Arbeitnehmer davon beeinflussen lassen, mit welchen Gedanken und Emotionen die Betroffenen der nachberuflichen Phase, als letzter Phase ihres Lebens entgegensehen, welche Vor- und Nachteile diese Phase für sie bringen wird, ist individuell sehr unterschiedlich. *„Viele Menschen sind zu Beginn ihrer nachberuflichen Freizeit auf diesen Lebensabschnitt zu wenig eingestellt, und sie haben die Loslösung vom Beruf nicht immer hinreichend vollzogen.“* (Clemens, 2005, S. 251) Ein nicht mehr am Berufsleben Teilhabender erfährt zunächst einen Bruch in seiner Lebensbiografie, begleitet durch Statusänderung und Verlust der bisherigen beruflichen Rolle. Der Rentenbeginn konfrontiert ihn plötzlich mit einer ganz anderen, neuen und ungewohnten Alltagssituation. Diese Umstellung kann in manchen Fällen recht schmerzhaft und schwierig sein, da das Loslassen und Verändern der bisherigen Lebenssituation nicht immer leicht fällt. Dazu kommt, dass Rentner gesellschaftlich stigmatisiert werden, d. h. dieser Status ist mit Vorurteilen und Etikettierungen behaftet. Aufgrund dieser Stereotype erwartet die Gesellschaft von Rentnern nach ihrem Berufsaustritt nichts anderes, als dass sie sich ausruhen und ihr restliches Leben passiv verbringen. Die Pensionierung muss aber nicht immer in einer Krise ausarten. Es gibt Menschen, die sich über ihre Rentnerrolle freuen und froh mit ihrer neuen Situation



sind, weil sie dem Druck des kräftezehrenden Berufsleben nun nicht mehr ausgesetzt sind, oder weil sie nun endlich die Zeit haben, die sie vorher nicht hatten, um sich lang gehegte Wünsche zu erfüllen. So gibt es erforschte allgemeine Trends, die sich langsam in der Gesellschaft durchsetzen. *„Der Lebensstil namentlich der 65- bis 74-jährigen Menschen, teilweise aber auch der über 75-jährigen Menschen hat sich speziell seit den 1980er Jahren wesentlich geändert, und zwar eindeutig in Richtung einer aktiven und freizeitorientierten Lebensgestaltung. Der Anteil älterer, aber auch betagter Menschen, die im Alter einen inaktiven, passiven Lebensstil pflegen, ist gesunken.“* (Clemens, 2005, S. 120) In der aktuellen Diskussion werden diese Bedürfnisse und Fähigkeiten stärker in den Blick genommen und es wird untersucht, inwieweit das Konzept des lebenslangen Lernens die nachberufliche Lebensphase beeinflusst. Dieses Konzept wurde im Kontext beruflicher Weiterbildung entwickelt, um eine kontinuierliche Anpassung an die neuen Errungenschaften aus Wissenschaft, Forschung und Technik zu gewährleisten. Jedoch *„Erst das Alter macht objektiv den Weg frei für selbstbestimmtes Lernen, das die Fremdbestimmung des Lernens durch beruflich vorgegebene Zwecke überwinden und biografisch entwickelten Bildungsbedürfnissen folgen kann.“* (Kade, 2009, S. 128) Inwieweit der Einzelne motiviert ist, einer selbstbestimmten Weiterbildung in der dritten Lebensphase nachzugehen, hängt von seinem bisherigen Bildungsniveau ab und davon, ob Maßnahmen zur Vorbereitung auf den Ruhestand angeboten werden, ob *„... in einem zunehmenden Maße auch die Beendigung der Berufskarriere pädagogisch begleitet wird, z. B. über Maßnahmen zur ‚Vorbereitung auf den Ruhestand‘ im Betrieb oder über spezifische Formen der Seniorenbildung, die im Sinne einer antizipatorischen Sozialisation eine Bewältigung der Statuspassage ‚Austritt aus der Berufswelt‘ darstellen.“* (Nittel, 1996, S. 11) Nittel sieht sogar den Berufsausstieg selbst als genuine Lernsituation, welche die Betroffenen mit Unterstützung von probaten Methoden, wie zum Beispiel biografischer Arbeit oder der Lektüre von Ratgeberliteratur, bewältigen. (vgl. Nittel, 1996, S. 11ff) Ebenso korreliert die Einbindung in ehrenamtliche Projekte und Tätigkeiten mit der Berufsbiografie des Einzelnen. So gibt es beispielsweise im Bereich Wissensmanagement ein Projekt (vgl. [www.althilftjung.de](http://www.althilftjung.de)), in dem sich Senioren aus Wirtschaft und Verwaltung bundesweit für junge Unternehmen in Fragen der Unternehmensgründung und -führung engagieren. Unterstützt vom Senior Experten Service, einer gemeinnützigen GmbH, geführt von der *‚Senior*

---

*Experten Service Stiftung der deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit* (vgl. [www.ses-bonn.de](http://www.ses-bonn.de)) stehen erfahrene Wirtschaftsexperten jungen Unternehmern bei Existenzgründungen sowie Fragen der Unternehmensführung zur Seite und entwickeln gemeinsam mit ihnen Unternehmens- und Marketingkonzepte sowie Finanz- und Kostenpläne.

### **4.3 Implikationen für die Unternehmen**

Arbeitgeber befinden sich, wenn es beim ‚*Age Management*‘ um ältere Arbeitnehmer geht, in einem Spannungsfeld zwischen jahrelang angesammeltem Erfahrungswissen und der mit zunehmendem Alter implizierten nachlassenden Leistungsfähigkeit. In aktuellen Diskussionen werden ältere Menschen nicht länger als soziale Problemgruppe, sondern vielmehr als wichtiges Humankapital angesehen, deren Bedürfnissen im Human Resource Management Rechnung getragen wird. Die veränderte Altersstruktur in unserer Gesellschaft und parallel dazu innerhalb der Organisationen bringt neue Herausforderungen mit sich. Schlagwörter wie Generationenmanagement, Demografiemanagement, Age Management oder lebensphasenbezogene Personalpolitik zeigen auf, dass das Bewusstsein für dieses einmalige Phänomen in allen gesellschaftlichen Bereichen, speziell auch in der Wirtschaft wächst. Entscheidend für eine erfolgreiche Bewältigung des Generationenwechsels innerhalb von Organisationen ist die Transparenz der Problematik sowie Kommunikation und Koordination der relevanten Themen.

#### **4.3.1 Wandel der Altersstruktur im Unternehmen**

Der demografische Wandel wird die Altersstruktur der Belegschaft in deutschen Unternehmen in den kommenden Jahren erheblich beeinflussen. Den älteren Mitarbeitern folgen immer weniger jüngere nach. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft führte die Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e. V. das Projekt ‚*Mit-offenen-Augen*‘ (vgl. [www.11d.de/mit-offenen-augen](http://www.11d.de/mit-offenen-augen)) zur Förderung des betrieblichen Dialogs zum demografischen Wandel durch. Der Website zu diesem Projekt sind folgende Fakten und Statistiken entnommen:

„Bis zum Jahr 2015 steigt der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen von heute 23% auf 33% - mit einer besonders deutlichen Zunahme ab 2008. Die Zahl der 30- bis 49-Jährigen sinkt von heute 55% auf 47%. Die Gruppe der 15- bis 29-Jährigen ist in den letzten 15 Jahren bereits um 10% auf insgesamt 22% zurückgegangen, ihr Anteil wird langfristig weiter sinken.“

([http://www.11d.de/pdf/dw\\_flyer.pdf](http://www.11d.de/pdf/dw_flyer.pdf))

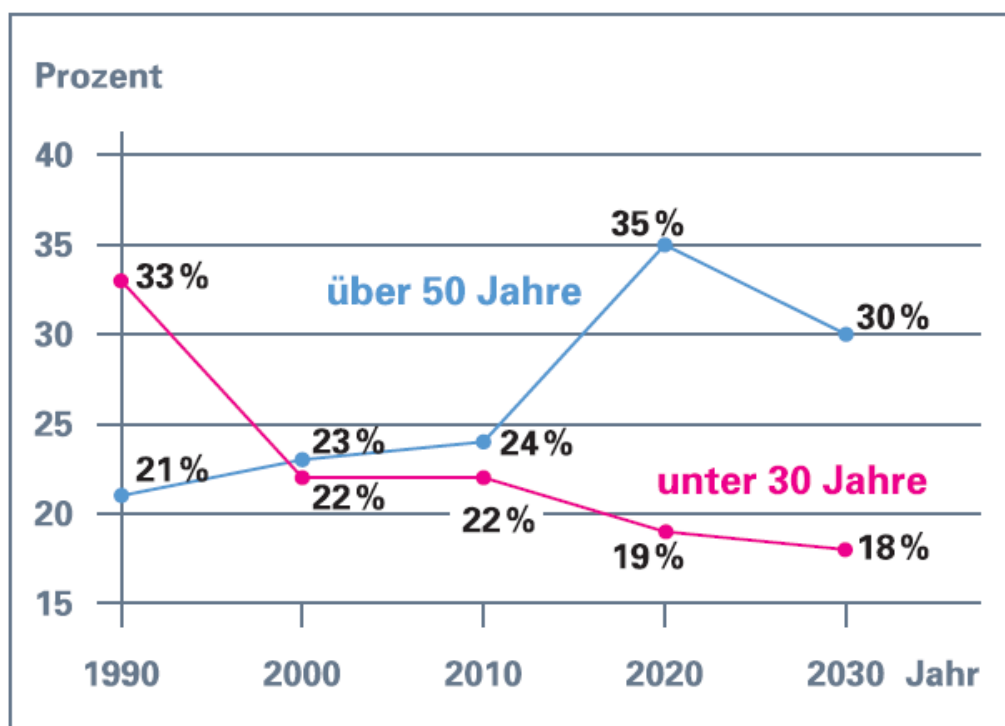


Abb. 9: Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials

(vgl. <http://www.11d.de>)

Die in der Grafik dargestellte Veränderung in der Altersverteilung der Personalstruktur bedeutet, dass in den nächsten Jahren das Durchschnittsalter der Belegschaft insgesamt steigen wird, so dass immer mehr Mitarbeiter älter als 50 Jahre sein werden. Viele Unternehmen verfolgten in den vergangenen Jahrzehnten eine Verjüngungsstrategie ihres Personalbestandes, indem sie Frühverrentungsprogramme einführten und nur jüngerer Mitarbeiter rekrutierten. „Ausgehend von dem Gedanken der Generationensolidarität, in dem Ältere für Jüngere Arbeitsplätze freimachen, um dadurch den Jungen bessere Chancen

*auf dem Arbeitsmarkt einzuräumen, wurde von staatlicher und gewerkschaftlicher Seite Unternehmen die Möglichkeit eingeräumt, ältere Mitarbeiter vor dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters zu entlassen.“ (Seitz, 2004, S. 59)*

Aufgrund des aktuellen Mangels an nachfolgenden jüngeren Mitarbeitern verändert sich jedoch diese Form des betrieblichen Demografie-Managements in den letzten Jahren. Die sukzessive Anhebung der Altersgrenze für den Berufsausstieg auf 67 Jahre und die reduzierten Möglichkeiten eines früheren Ausscheidens, zum Beispiel wegen des in Kapitel 4.1.1 beschriebenen Wegfalls der Förderung der Altersteilzeit, begründen eine längere Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen. Deshalb wandelt sich die Altersstruktur in vielen Unternehmen. Die steigende Anzahl älterer Beschäftigter und die abnehmende Neueinstellung von Nachwuchskräften führen zu einer durchschnittlich älter werdenden Belegschaft. Bisher bestand für die Arbeitgeber keine Notwendigkeit, Strategien zur Gestaltung eines verlängerten Berufslebens zu entwickeln. Dies wird sich ändern. *„Unternehmen sollten sich die Frage stellen, wie sie die Motivation, das Interesse, das Engagement, den Gesundheitszustand und die Arbeitsfähigkeit im Verlauf des Arbeitslebens, auch über 58 Jahre hinaus, aufrecht erhalten wollen und wie sie mit einer durchschnittlich älteren Belegschaftsstruktur dem steigenden Marktdruck gerecht werden wollen.“ (Seitz, 2004, S. 56)*

Die Unternehmen stehen vor dem Balanceakt, auf der einen Seite den Bedürfnissen der älteren Mitarbeiter gerecht zu werden, und auf der anderen Seite, sie nicht zu sehr hervorzuheben, damit sie sich nicht diskriminiert fühlen. Zusätzlich wurde bereits in Kapitel 3.3 erörtert, dass nicht alle älteren Mitarbeiter die gleichen Bedürfnisse haben, sondern dass diese in Abhängigkeit von Position, Hierarchie, Berufswahl, usw. differieren. Eine weitere Konsequenz einer alternden Belegschaft ist die altersbedingte Mitarbeiterfluktuation, die es erfordert, einen Prozess zur Standardisierung des Berufsaustritts, speziell für Fach- und Führungskräfte, zu institutionalisieren. Es wäre für die Organisation zu riskant, wenn es dem individuellen Berufspfad des jeweiligen Experten überlassen bleibt, in welchem Zeitraum und in welcher Form der Berufsaustritt stattfindet. Speziell für Fach- und Führungskräfte sollte ein formaler Austrittsprozess implementiert sein, der das Risiko des Wissensverlustes minimiert und für alle Beteiligten zu einer Win-Win-Situation führt. Bei der Prozessimplementierung sollte der Fokus auf Abteilungen liegen, die eine sehr altershomogene Personal-

struktur aufweisen, denn das bedeutet, dass viele Beschäftigte relativ zeitgleich in den Ruhestand gehen werden. Hier ist es besonders wichtig, eine Verknüpfung des Fachwissens der verbleibenden Mitarbeiter mit dem erfahrungsgeleiteten, impliziten Wissen der ausscheidenden Experten zu forcieren.

### 4.3.2 Generationenmanagement

Gegenwärtig treffen in einem größeren Unternehmen wie der Schaeffler Gruppe mindestens vier Generationen aufeinander, deren unterschiedliche Werte, Bedürfnisse, Eigenschaften und Verhaltensweisen zu Konflikten, Stress und Unzufriedenheit führen können. Der Begriff der Generation beschreibt einen Zusammenhang von benachbarten Altersgruppen bzw. Geburtsjahrgängen, die sich in ihren charakteristischen Verhaltensmustern zu einem bestimmten Zeitpunkt von anderen Altersgruppen und von der gleichen Alterskategorie früherer oder späterer Zeitpunkte unterscheiden. (vgl. Fuchs-Heinritz, 1995, S. 230) Daneben gibt es noch den pädagogischen Generationenbegriff, der auf die Weitergabe von Tradition und die Sicherung des kulturellen Zusammenhangs durch Erziehung abhebt. In der klassischen Darstellung nimmt dabei die ältere Generation die vermittelnde und die jüngere die aneignende Rolle ein. In modernen, industrialisierten Gesellschaften treten allerdings häufig Situationen und Diskontinuitäten auf, in denen die jüngere Generation Aneignungsprozesse vollzieht, die sich nicht mit den Erziehungsintentionen der Älteren decken, zum Teil völlig unvereinbar damit sind. (vgl. Liebau, 1997, S. 32) Das traditionelle Rollenverhalten in der Beziehung zwischen jüngeren und älteren Kollegen scheint sich zu wandeln. *„Respekt erfolgt nicht mehr automatisch, sondern wird eher an Leistung oder Wissen gemessen. Jüngere sind ebenfalls unsicher, wenn sie Ältere belehren oder zurechtweisen müssen.“* (Seitz, 2004, S. 134) Die Verbesserung der intergenerationalen Kommunikation innerhalb der Organisation repräsentiert einen wichtigen Aspekt für ein erfolgreiches Generationenmanagement. Bei einer sehr alterszentrierten Personalstruktur besteht die Gefahr, dass eine zu hohe Dominanz der Älteren zu einem Ausgrenzen der jüngeren Mitarbeiter führt. *„Angesichts der sich abzeichnenden demografischen Alterung der Erwerbsbevölkerung und auch der Konsumenten bekommen Fragen eines optimalen Generationenmix und die innerbetriebliche Gestaltung der Generationenbeziehungen mehr Bedeutung.“* (Clemens, 2006, S. 271)

Um weiterhin erfolgreich am Markt agieren zu können, muss sich in der Unternehmenskultur ein Bewusstseinswandel hin zur Anerkennung und Wertschätzung der Diskrepanzen zwischen den Generationen vollziehen. Ein intergenerationsales, lebensphasenbezogenes Generationenmanagement, das sich an den Visionen und Entwicklungsstrategien der Organisation und an den Lebensphasen der Mitarbeiter orientiert, ermöglicht einen reziproken Wissens- und Erfahrungsaustausch, damit junge und ältere Mitarbeiter kollektiv neue Herausforderungen und Aufgabenbereiche bewältigen können. *„Eine an Generationen und deren Zusammenarbeit ausgerichtete Unternehmenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass sie Lernprozesse auf allen Ebenen und Freiräume zum Nachdenken bietet. So bleibt Raum für Reflexions- und Feedbackprozesse und damit auch für die Entwicklung von Visionen. Die Kommunikation sollte dialogorientiert sein und das Entscheidungsverhalten der Vorgesetzten derart beeinflussen, dass es die Beschäftigungsfähigkeit fördert und betriebliche Abläufe transparent macht.“* (Bille, 2009, S. 84) Altersheterogene Teams propagieren die Zusammenarbeit junger und alter Fachleute, denn wenn gegenseitiger Respekt vorhanden ist, können typische Generationenkonflikte vermieden werden. Speziell vor dem Hintergrund des technologischen Wandels und einer immer kürzer werdenden Halbwertszeit des einmal erworbenen beruflichen Wissens werden die Unternehmen in baldiger Zukunft das sensible Thema der spezifischen Weiterbildung älterer Mitarbeiter aufgreifen müssen. Das Generationenmanagement steht vor der Aufgabe, Arbeitsprozesse alters- und gesundheitsgerecht zu gestalten, um die Innovationspotenziale einer immer älter werdenden Belegschaft auszuschöpfen.

Ein wesentlicher Aspekt des Generationenmanagements ist es, die Kompetenzen der nachfolgenden Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen hin zu erweitern und gegebenenfalls neue Mitarbeiter zu rekrutieren und betrieblich zu sozialisieren, um ausscheidende Mitarbeiter zu ersetzen. (vgl. Mentzel, 2005, S. 9ff) Intergenerationale Maßnahmen wie Mentoring (vgl. 6.2), Coaching oder altersheterogene Teams fördern das lebenslange Lernen, weil sie es den älteren Mitarbeitern ermöglichen, neues, aktuelles Wissen von jüngeren Kollegen zu übernehmen und im Gegenzug ihr Erfahrungswissen weiterzugeben. Wird der Wissenstransfer vom Unternehmen als ein wechselseitiger Wissenstransferprozess arrangiert, dient er auch dem altersgerechten Perso-

naleinsatz der beteiligten Generationen. So können zum Beispiel Maßnahmen zur Unternehmensbindung für die jüngeren Mitarbeiter wie eine vorausschauende interne Laufbahngestaltung oder innerbetriebliche Qualifizierungen integriert werden.

Die Alterung der Belegschaft verläuft schleichend, weshalb weitsichtige Strategien mit einem Planungshorizont von bis zu zwanzig Jahren erforderlich sind. Im Rahmen der Fluktuationsplanung eines Unternehmens wird Pensionierung als arbeitnehmerseitig veranlasster Personalabgang bezeichnet. (vgl. Olfert/Steinbuch 1998, S. 80) Zwei Aspekte sind hierbei zu beachten: Zum einen wird die Motivation zum Wissenstransfer größer sein, wenn das Arbeitsverhältnis vom Arbeitnehmer beendet wird, als wenn die Kündigung des Arbeitsvertrages vom Arbeitgeber ausgeht. Dies impliziert, dass die ausscheidenden Experten ihre Abteilung bei dem anstehenden Führungswechsel kooperativ unterstützen werden, um ihren Arbeitsbereich bestmöglich zu übergeben. Zum anderen ist der altersbedingte Personalabgang für das Unternehmen langfristig planbar, im Vergleich zu anderen arbeitnehmerseitig veranlassten Personalabgängen wie zum Beispiel Kündigungen oder Berufsunfähigkeit.

#### **4.4 Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurden die Voraussetzungen für die Anwendung des Altersteilzeitgesetzes auf Seiten des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers beschrieben, weil der Berufsausstieg in der Schaeffler Gruppe für die befragte Zielgruppe nach diesen gesetzlichen Vorgaben geregelt ist. Die Implikationen dieser einmaligen Situation im Leben wurden ausführlich beschrieben, wobei auch die Ambivalenz dieser Situation zum Tragen kommt, denn die befragte Zielgruppe macht sehr unterschiedliche Aussagen zu dieser speziellen Situation. Und schliesslich wurde noch beleuchtet, was dieser Wandel der Altersstruktur für die Unternehmen bedeutet und wie sie mithilfe eines gelungenen Generationenmanagements dem Risiko des Wissensverlustes beim Ausscheiden vieler älterer Mitarbeiter innerhalb eines begrenzten Zeitraums entgegenwirken können.

Um Wissen, Kompetenz und Erfahrung beim altersbedingten Ausscheiden innerhalb der Organisation zu bewahren müssen frühzeitig Maßnahmen zum intergenerationalen Wissenstransfer ergriffen werden. Andernfalls droht einem Unternehmen mit einer alterslastigen Personalstruktur, wie der Schaeffler

Gruppe, aufgrund der bevorstehenden Verrichtungswelle ein massiver Wissensverlust.



## 5 Wissen, Management und Wissensmanagement

*„Wissensmanagement (englisch Knowledge Management) bezeichnet eine Richtung der aktuellen Managementlehre, die darauf abzielt, in Organisationen vorhandenes Wissen zur Erreichung der Unternehmensziele optimal einzusetzen und zu entwickeln.“*

(vgl. [www.wirtschaftslexikon24.net](http://www.wirtschaftslexikon24.net))

Das ist eine der vielen Definitionen von Wissensmanagement, die das Thema im Sinne dieser Studie umfassend beschreibt. Wesentlich dabei ist, dass die beiden Begriffe Wissen und Management miteinander verknüpft und in einen organisationalen Kontext gestellt werden. Wie bereits in Kapitel 2 ausgeführt, lebt das Wissensmanagement von der wissenschaftlichen Interdisziplinarität und der Kooperation mit der Praxis. Aus diesem Grund wird im Folgenden eine Annäherung an den facettenreichen Begriff Wissen auf verschiedenen Ebenen versucht, denn es erschien im Forschungsprozess eher kontraproduktiv, den Wissensbegriff zu stark einzugrenzen. Anschließend werden die Ziele und Aufgaben des Wissensmanagements anhand theoretischer Modelle vorgestellt. Im Hinblick auf die praxisnahe Bearbeitung des Themas wird die Entwicklung der Managementlehre im Kontext des Wissensmanagements aufgezeigt und die Abteilung Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe vorgestellt. Mit diesem Kapitel wird für die nachfolgenden Ausführungen ein inhaltliches Verständnis für die begrifflichen Erläuterungen und theoretischen Grundlagen geschaffen.

### 5.1 Annäherung an den Wissensbegriff

In der Literatur der verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen (vgl. 2.1) finden sich zahlreiche Versuche zur Erklärung des vielschichtigen Begriffs Wissen, eine umfassende Definition jedoch wurde nicht explizit formuliert. Es kann im Gegenteil in ein und derselben fachlichen Disziplin bzw. in der unternehmerischen Praxis in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext zu verschiedenen Auffassungen über Elemente und Inhalte von Wissen und daraus folgend zu differierenden Definitionen desselben Begriffs kommen, was wiederum Verwirrung über den angesprochenen Gegenstand stiftet. (vgl. Rode, 2001, S. 3ff) Um der Komplexität des Wissensbegriffs gerecht zu werden, findet in diesem Kapitel

---

ein differenzierter thematischer Diskurs statt. Im ersten Schritt werden die sprachlich oftmals synonym verwendeten Begriffe Daten, Informationen und Wissen sowie Erfahrung, Kompetenz und Wissen voneinander abgegrenzt. Darauf aufbauend werden die für diese Untersuchung relevanten Arten von Wissen nuanciert und Wechselbeziehungen aufgezeigt.

### 5.1.1 Daten – Informationen – Wissen

Zum Verständnis der Konzeption von Wissensmanagement muss der Begriff Wissen zunächst von den alltagssprachlich häufig synonym verwendeten Begriffen Daten, Informationen und Wissen unterschieden werden. Daten sind Zeichen, meistens Buchstaben und Ziffern, die durch Ordnungsregeln (Code, Syntax) zu Informationen verknüpft werden. Daten repräsentieren, sie sind Zeichen, aber kennzeichnen nichts, deshalb sind sie auch nicht ‚objektiv‘. Sie repräsentieren differierende Merkmale, Charakteristika und Eigenschaften, dabei werden diese Merkmale digitalisiert, d. h. auf eine unverwechselbare Ja-Nein Unterscheidungen reduziert. Das ist keine Objektivität, sondern eine radikale Vereinfachung und nicht objektiver als die Perspektive dessen, der diese Daten schreibt. Erst wenn viele einzelne Daten sich zur Repräsentanz von Sachverhalten verdichten, in einen Kontext eingebettet werden und der Sender ihnen eine Bedeutung zugefügt hat, entstehen Informationen. (vgl. Erpenbeck, 2007, S. 38ff)

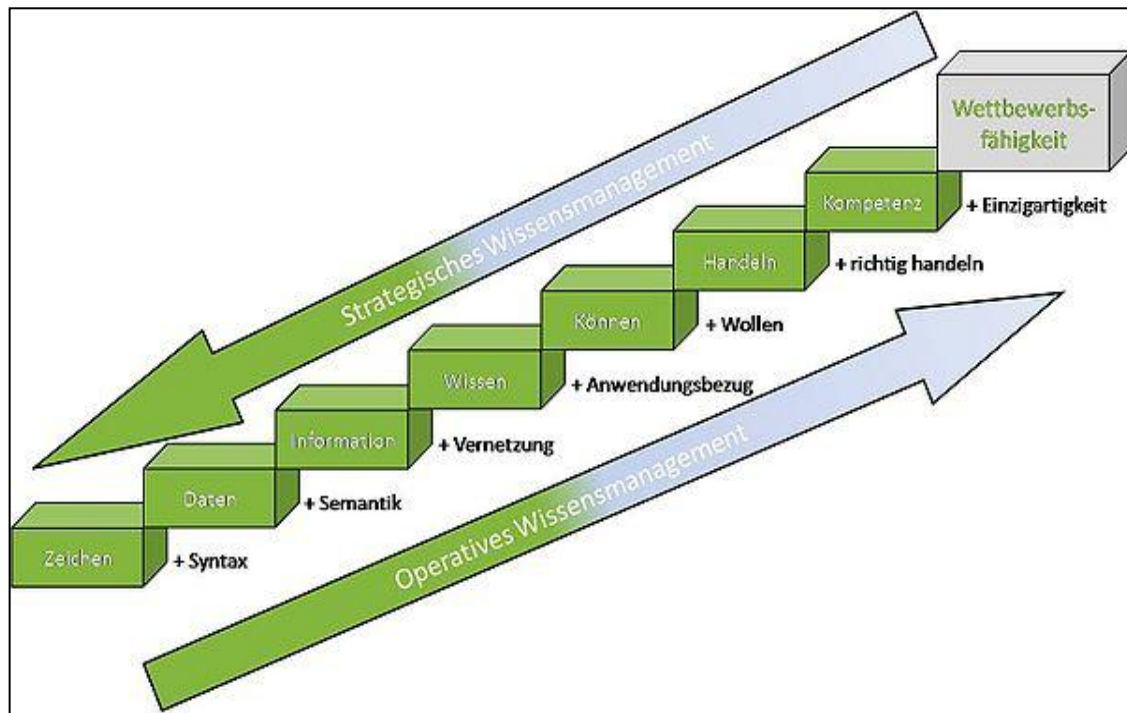
Informationen werden generell zwischen Sender und Empfänger schriftlich dokumentiert oder akustisch bzw. visuell kommuniziert und sie tragen zur Entscheidungsfindung bei. Werden diese Informationen in bestimmten Handlungsfeldern miteinander kombiniert und sinnvoll eingesetzt, wird das als Wissen bezeichnet. Gemäß der untenstehenden Grafik von Probst, Raub, Romhardt befinden sich Informationen sozusagen als Bindeglied zwischen den unstrukturierten Daten und dem strukturierten Wissen.

<u>Daten</u> .....	<u>Informationen</u> .....	<u>Wissen</u>
unstrukturiert .....		strukturiert
isoliert.....		verankert
kontext-unabhängig.....		kontext-abhängig
geringe Verhaltenssteuerung .....		hohe Verhaltenssteuerung
Zeichen .....		kognitive Handlungsmuster
distinction .....		mastery/capability

**Abb. 10: Daten – Wissen**

(vgl. Probst/Raub/Romhardt, 1999, S. 38)

Es besteht zwischen Daten und Information ein Kontinuum, insofern Informationen aus einer Vielzahl von Daten bestehen. Zwischen Daten und Information steht ein additiver, aber kein transformatorischer Prozess. Dieser transformatorische Prozess muss von außen eingeführt und angestoßen werden, durch den Menschen, indem er den Mustern aus seiner Erfahrung heraus Bedeutungen zumisst. Nur der Mensch verfügt über die Fähigkeit, Daten in Wissen umzuwandeln. (vgl. Probst/Raub/Romhardt 1999, S. 36 ff.) Bei Erpenbeck findet sich eine Definition von Wissen, welche die geistige Verarbeitung von Informationen durch den Menschen in den Vordergrund stellt: „*Wissen entsteht dadurch, dass Informationen nicht einfach übernommen oder rearrangiert, sondern geistig verarbeitet werden, so dass eine für das Individuum sinnhafte, von ihm bewertete Wissensstruktur entsteht.*“ (Erpenbeck, 2007, S. 38) Die Abfolge Daten – Information – Wissen innerhalb der Wissensproduktion durch die Verdichtung und Umwandlung von Information zu kontextbezogenem Wissen entspricht auch der hierarchischen Positionierung innerhalb der Wissenstreppe nach North.



**Abb. 11:** Wissenstreppe  
(vgl. North, 2011, S. 36)

Bei der Wissenstreppe von North wird die Abfolge um eine Ebene verschoben, deshalb sind die Begriffe zunächst nicht mehr kompatibel. Daten sind hier das, was obenstehend als Zeichen eingeführt wurde. Information entsteht nach Erpenbeck durch die Verknüpfung von Zeichen, bei North jedoch werden Zeichen zu Daten verknüpft. Die Semantik führt Erpenbeck erst ein, wenn Informationen durch menschliche Verstandesleistung in Wissen transformiert werden. North führt die Semantik, also die Bedeutung, bereits bei der Information ein. Es entsprechen einander also die Begriffe Daten (North) und Information (Erpenbeck), sowie Information (North) und Wissen (Erpenbeck). In der Abfolge der Wissenstreppe entsteht durch eine individuelle Vernetzung von neuen Informationen mit bereits vorhandenen Erfahrungen Fachwissen, welches mittels subjektiver menschlicher Bewertung zu neuem Wissen transformiert werden kann. (vgl. Geiger, 2006, S. 29ff) Im weiteren Aufstieg auf der Wissenstreppe entwickelt sich der Wissensträger zum Könnler. Aus seinem Können erwächst schließlich Kompetenz, wenn er bereit ist sein Wissen in Handlungen umzusetzen. Werden diese diversen, teilweise singulären Kompetenzen von den Mitarbeitern erfolgreich eingesetzt, bleibt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten.

Mit der Wettbewerbsfähigkeit als formalem Endpunkt der Wissenstreppe von North wird der Bezug zu unternehmerischen Fragestellungen im Wissensmanagement hergestellt, denn erst die Anwendung des Wissens in einem wertschöpfenden Bezugsrahmen bringt einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. *„Für ein Unternehmen stellt Wissen nur dann einen Wert dar, wenn es in Können umgesetzt wird und zu wertschöpfenden Handlungen befähigt. Ausschlaggebend für die Nutzung von Wissen ist dessen Anwendungsbezug. Es genügt dementsprechend nicht, dass Mitarbeiter Wissen erwerben, entscheidend ist die Umsetzung dieses Wissens in Fertigkeiten (Können).“* (Biethan, 2004. S. 95) Nicht zu vernachlässigen ist die Motivation als Antrieb zum richtigen Handeln: Sie muss bei den Mitarbeitern vorhanden sein, denn nur wenn die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten einbringen und ihr Wissen weitergeben wollen, wird dies zum Erfolg des Unternehmens führen. (vgl. Biethan, 2004. S. 95ff)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die in der Literatur typische Beschreibung des Wissensbegriffs als vom Menschen durchgeführte Verarbeitung des gegebenen Inputs von Informationen entscheidend ist für einen gelungenen Einsatz der vorhandenen Kompetenzen innerhalb einer Organisation.

### 5.1.2 Kompetenz – Erfahrung – Wissen

*Es ist nicht genug, zu wissen,*

*man muß auch anwenden;*

*es ist nicht genug, zu wollen,*

*man muß auch tun.*

*(Johann Wolfgang von Goethe: Wilhelm Meisters Wanderjahre)*

Im Sinne dieses Zitats wird in diesem Gliederungspunkt auf die diversen Kompetenzen, speziell auf die Handlungskompetenz eingegangen. Dabei werden die Begriffe Kompetenz, Erfahrung und Wissen gegeneinander abgegrenzt sowie eine detaillierte Darstellung der unterschiedlichen Kompetenzen vorgenommen.

In der Wissenstreppe von North (vgl. 5.1.1) wird bereits der Begriff Kompetenz verwendet, der sich sowohl im wissenschaftlichen als auch im alltäglichen Sprachgebrauch wiederfindet. Nach North konkretisiert sich Kompetenz im Moment der Anwendung von Wissen, wenn das Können unter Beweis gestellt wird, indem es in Handlungen umgesetzt wird. (vgl. North, 2011, S. 40) Ähnlich dem Wissensbegriff wird auch der Kompetenzbegriff je nach Perspektive sehr unterschiedlich definiert. In den wissenschaftlichen Fachbereichen existieren unterschiedliche Kompetenzkonzepte. *„Einige Ansätze definieren Kompetenz als generelle kognitive Disposition, als intellektuelles Potential, andere als erworbene Fähigkeit innerhalb eines bestimmten Fachgebietes.“* (Gogolin, 2003, S. 357) Eine typische Einteilung der Kompetenzen in der Pädagogik sieht nach Nolda (vgl. Nolda, 2008, S. 101) wie folgt aus:

- Fachkompetenz
- Sozialkompetenz
- Methodenkompetenz
- Selbstkompetenz

Diese Einteilung nach dem affirmativen Kompetenzmodell wird im Personalmanagement häufig herangezogen, weil einerseits die Lösung fachbezogener Aufgaben und andererseits die zwischenmenschlichen Beziehungen im beruflichen Umfeld mitberücksichtigt werden. An diesem Kompetenzmodell wird kritisiert, es mangle ihm an begrifflicher Trennschärfe, denn das alleinige Vorhandensein dieser Kompetenzen könne eine erfolgreiche berufliche Karriere keineswegs garantieren. (vgl. Nolda, 2008, S. 101ff)

Ein alternatives Kompetenzmodell, das eher den Anforderungen der Erwachsenenbildung entgegenkommt, wurde von Negt (vgl. Negt, 1991) entwickelt. Dieses Kompetenzmodell identifiziert alternative Schlüsselkompetenzen, die sich nicht an den beruflichen Anforderungen orientieren: Dazu gehören Identitätskompetenz, ökologische Kompetenz, technologische Kompetenz, historische Kompetenz, Gerechtigkeitskompetenz sowie ökonomische Kompetenz. Am Beispiel der Definition von Medienkompetenz kann der Unterschied zwischen dem affirmativen und dem kritischen Kompetenzmodell verdeutlicht werden. Bei der Medienkompetenz bedeutet Methodenkompetenz den adäquaten Einsatz

der erforderlichen Medien, während die technologische Kompetenz nach Negt die kritische Einschätzung der Auswirkungen dieses Medieneinsatzes auf die Gesellschaft meint. De facto inkludiert der Begriff Medienkompetenz beide Definitionen, die rezeptive und interaktive Mediennutzung sowie die analytische aber auch ethische Medienkritik. (vgl. Nolda, 2008, S. 102ff)

Unabhängig von einem Kompetenzmodell wird die sogenannte berufliche Handlungskompetenz als entscheidend für eine erfolgreiche Berufsausübung gesehen, die von der Kultusministerkonferenz wie folgt definiert wird: „... *die Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Handlungskompetenz entfaltet sich in den Dimensionen von Fachkompetenz, Humankompetenz und Sozialkompetenz.*“ (KMK, 2007) Hier wird auf die pädagogische Kompetenzeinteilung zurückgegriffen, es findet jedoch keine Differenzierung in unterschiedliche Niveaustufen statt. Nach Erpenbeck wird die Förderung beruflicher Kompetenz als Fähigkeit zur Selbstorganisation verstanden. (vgl. Erpenbeck, 1997, S. 309-316) Ebenso bezeichnet Bergmann berufliche Kompetenz als „... *die Motivation und Befähigung einer Person zur selbständigen Weiterentwicklung von Wissen und Können auf einem Gebiet, so dass dabei eine hohe Niveaustufe erreicht wird, die mit Expertise charakterisiert werden kann.*“ (Bergmann, 2001, S. 531)

Beiden Ansätzen ist gemeinsam, dass sie eine selbständige Weiterentwicklung der individuellen Handlungskompetenzen betonen, woraus sich schließen lässt, dass die berufliche Handlungskompetenz durch Förderung seitens der Organisation optimiert werden kann, vorausgesetzt die Organisation erkennt den Handlungsbedarf zur Unterstützung der beruflichen Handlungskompetenz ihrer Mitarbeiter und investiert in deren Weiterentwicklung. Dieses Element der individuellen Selbstständigkeit bei der Kompetenzentwicklung übernimmt auch der ‚*Deutsche Qualifikationsrahmen*‘ (DQR), eine bildungsbereichsübergreifende Matrix zur Einordnung von Qualifikationen, untergliedert in Kompetenzen. (vgl. DQR, 2010) Der DQR beschreibt auf acht Niveaus fachliche und personale Kompetenzen für die berufliche Bildung. „*Der Kompetenzbegriff, der im Zentrum des DQR steht, bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwort-*

lich zu verhalten. Kompetenz wird in diesem Sinne als umfassende Handlungskompetenz verstanden.“ (DQR, 2010, S. 4) Der DQR differenziert zwei Kompetenzkategorien: ‚Fachkompetenz‘ untergliedert in Wissen und Fertigkeiten, und ‚Personale Kompetenz‘ untergliedert in Sozialkompetenz und Selbständigkeit.

Niveauindikator			
Anforderungsstruktur			
Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbständigkeit
Tiefe und Breite	Instrumentale und systemische Fertigkeiten, Beurteilungsfähigkeit	Team-/Führungsfähigkeit, Mitgestaltung und Kommunikation	Eigenständigkeit/ Verantwortung, Reflexivität und Lernkompetenz

**Abb. 12: Vier-Säulen-Struktur**  
(vgl. DQR, 2010, S. 5)

Die Einteilung der Kompetenzen entspricht den üblichen Kriterien. Das Interessante dieser Anforderungsstruktur ist die Nivellierung in acht Stufen.

### Niveau 1

*„Über Kompetenzen zur Erfüllung einfacher Anforderungen in einem überschaubar und stabil strukturierten Lern- oder Arbeitsbereich verfügen. Die Erfüllung der Aufgaben erfolgt unter Anleitung.“*

### Niveau 8

*„Über Kompetenzen zur Gewinnung von Forschungserkenntnissen in einem wissenschaftlichen Fach oder zur Entwicklung innovativer Lösungen und Verfahren in einem beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Die Anforderungsstruktur ist durch neuartige und unklare Problemlagen gekennzeichnet.“*  
(DQR, 2010, S. 5ff)

Auf dem höchsten erreichbaren Niveau dieser Anforderungsstruktur, dem Niveau Acht, wird neben der Generierung von neuem Wissen auf dem wissenschaftlichen Sektor maßgeblich auf die erfolgreiche Bearbeitung von neuen und komplexen beruflichen Aufgaben und Situationen abgezielt. Speziell in Situationen mit unsicherer Entscheidungsgrundlage aufgrund von unpräzisen Informa-



tionen ist die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit im organisationalen Rahmen besonders wichtig, um Produktivitätseinbußen zu vermeiden.

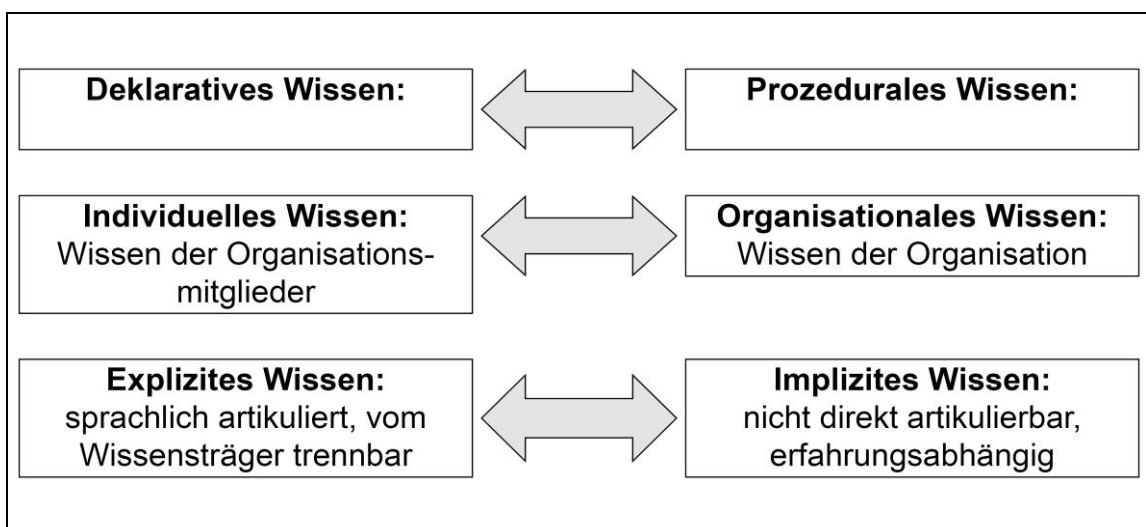
Die Definition des Deutschen Qualifikationsrahmens für Experten auf diesem höchsten Niveau kann ebenfalls für die vorliegende Untersuchung herangezogen werden: Mitarbeiter, die „ ... *über umfassendes berufliches Wissen in einem strategie- und innovationsorientierten beruflichen Tätigkeitsfeld verfügen. Über entsprechendes Wissen an den Schnittstellen zu angrenzenden Bereichen verfügen.*“ (DQR, 2010, S. 14) Die spezifischen Kompetenzen eines Experten beziehen sich weniger auf generelle kognitive Fähigkeiten, sondern auf sein berufliches Spezialgebiet und sein persönliches Netzwerk. Diese Kompetenzen, kombiniert mit persönlichen Routinen und Fertigkeiten, die er sich im Laufe seiner langjährigen Berufstätigkeit erworben hat und die seine impliziten Wissensbestände charakterisieren, weisen ihn für eine Organisation als Experten aus. (vgl. Gruber & Mandl, 1996b, S. 18ff) Für die Ausübung erfahrungsgeliteter beruflicher Tätigkeiten benötigen Experten dieses Erfahrungswissen, indem sie Erinnerungen an ähnliche Situationen oder Probleme abrufen. „*Erfahrungswissen beruht auf praktischen und konkreten Erfahrungen im Arbeitsprozess und verknüpft diese mit bewussten oder unbewussten Erinnerungen an die mit diesen Situationen verknüpften (Körper)Empfindungen.*“ (Schilcher, 2006, S. 112)

Aufgrund des engen Bezuges zur Praxis und der konkreten Situation sind Erfahrungen immer auch vom jeweiligen Experten abhängig. Mit Erfahrung wird die Verarbeitung und erfolgreiche Bewältigung von Erlebnissen und Anforderungen in der Vergangenheit bezeichnet, durch die neue Einsichten entstehen. Erfahrung entsteht durch aktive Beteiligung am Erlebten, denn erst durch diese Verarbeitung wird ein Lernerfolg erzielt. Das bedeutet, dass Erfahrung nicht nur der erlebte Eindruck ist, sondern auch der damit verbundene Lernerfolg. (vgl. Schilcher, 2006, S. 112ff) Porschen bezeichnet diese Begriffsbildung als ‚*progressives Erfahrungsmachen*‘ und kontrastiert ihn mit dem herkömmlichen Erfahrungsbegriff des ‚*konservativen Erfahrungsschatzes*‘. Diese traditionelle Vorstellung von Erfahrungswissen versteht Erfahrung häufig als Routine und begreift sie als eine Art Archiv über die Jahre hinweg gewonnener Einzelerfahrungen, aus dem man sich unreflektiert bedienen kann. Zur Bewältigung neuer Situationen erscheint dieses Verständnis von Erfahrung untauglich und wird dem-

entsprechend vor allem handwerklich-materiellen Bezügen zugeordnet. (vgl. Porschen, 2008; S. 74ff) Die jüngere Arbeitswissenschaft fasst Erfahrungswissen dagegen vielmehr als eigenständige Form des Wissens, genauer als die Befähigung zur Bewältigung neuer Situationen durch ‚*Erfahrung-Machen*‘. (vgl. Böhle, 2001, S. 113ff) Es kann festgehalten werden, dass die Übergänge zwischen den Definitionen der Begriffe Erfahrung, Kompetenz und Wissen fließend sind und die jeweilige Perspektive eine wesentliche Rolle für die Abgrenzung der Begrifflichkeiten spielt.

### 5.1.3 Differenzierung der Wissensarten

Wie schon in den vorherigen Gliederungspunkten ausgeführt, ist eine exakte Definition des Wissensbegriffs nicht möglich, deshalb findet eine weitere Annäherung an den Wissensbegriff durch eine Differenzierung nach Wissensarten statt. Je nach Ansatzpunkt und Betrachtungsweise fällt die Einteilung in Wissensarten anders aus. Im Folgenden werden die für diese Arbeit relevanten Wissensarten beschrieben, um eine detailliertere Vorstellung des Wissensbegriffs zu erhalten.



**Abb. 13:** Die relevanten Wissensarten  
(eigene Darstellung)

### Explizites und Implizites Wissen

Die von Polany bereits 1958 getroffene Einteilung der Wissensarten in Explizites und Implizites Wissen trifft man in der Literatur zum Wissensmanagement am häufigsten an, und sie wurde von vielen Wissenschaftlern weiterentwickelt.

(vgl. Nonaka/Takeuchi 1997; Neuweg, 2005; Herbig/Büssing, 2003; u. a.) Explizites und Implizites Wissen stehen einander unvereinbar gegenüber und unterscheiden sich in der Polarität ihrer Artikulation. Explizites Wissen kann sprachlich ausgedrückt, beschrieben und formalisiert werden, weil es sich gut kommunizieren lässt, ist eine Vermehrung dieses Wissens leicht möglich. (vgl. Nusser, 2008, S. 10) Folgende Tabelle zeigt die wichtigsten Unterschiede der beiden Wissensarten.

<b>Implizites Wissen</b> (subjektiv)	<b>Explizites Wissen</b> (objektiv)
Erfahrungswissen (Körper)	Verstandeswissen (Geist)
Gleichzeitiges Wissen (hier und jetzt)	Sequentielles Wissen (da und damals)
Analoges Wissen (Praxis)	Digitales Wissen (Theorie)

**Abb. 14: Zwei Typen von Wissen**

(vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 73)

Nonaka und Takeuchi bezeichnen Wissen „... *das sich formal, d. h. in grammatischen Sätzen, mathematischen Ausdrücken, technischen Daten, Handbüchern und dergleichen artikulieren lässt ...*“ und „... *problemlos von einem Menschen zum anderen weitergegeben werden ...*“ kann, als explizites Wissen. (Nonaka/Takeuchi, 1997 S. 8)

Ein weiterer wesentlicher Unterschied der beiden Wissensarten ist, dass das explizite Wissen als objektives bezeichnet wird, da es personenunabhängig ist und nicht von der subjektiven Meinung eines einzelnen Wissensträgers abhängt. Es handelt sich dabei meistens um digitalisiertes theoretisches Wissen über Prozesse und Fakten, welches in der im Unternehmen bewährten Form dokumentiert ist. Implizites Wissen wird im Gegensatz dazu als subjektiv bezeichnet, da es personengebunden ist und sich durch schwer fassbare Faktoren wie Erfahrungen, Gefühle, persönliche Überzeugungen und Wertesysteme auszeichnet (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 8ff). Es handelt sich dabei meist um Erfahrungswissen (vgl. 5.1.2), das verbal schwer fassbar und deshalb problematisch zu vermitteln und zu dokumentieren ist. (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 72ff) Die Weitergabe des impliziten Wissens erfordert ein hohes Maß an

Kommunikationsfähigkeit und enger Interaktion zwischen Wissensträger und Wissensempfänger. Dennoch ist der Übergang zwischen explizitem und implizitem Wissen fließend, denn die beiden Wissensarten sind nicht voneinander getrennt, sondern verhalten sich komplementär zueinander. (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 73ff) Aufgrund seiner unkomplizierten Dokumentierbarkeit hat das explizite Wissen statischen Objektcharakter, das implizite Wissen hingegen dynamischen Prozesscharakter, der intellektuelle Abläufe wie zum Beispiel Verstehen, Interpretieren oder Urteilen ermöglicht. In der Praxis wird das implizite Wissen spätestens dann offenkundig, wenn es fehlt, d. h. wenn der Wissensträger bereits ausgeschieden ist und die Nachfolger und Kollegen gewisse komplexe Aufgaben mit hoher Geschäftsrelevanz nicht mehr erledigen können, weil sie nicht das dafür erforderliche Wissen besitzen.

### **Individuelles – organisatorisches Wissen**

In der Literatur zum Wissensmanagement wird des Weiteren zwischen individuellem Wissen und organisatorischem oder kollektivem Wissen unterschieden. Individuelles Wissen entspricht dem impliziten, individuellen, personengebundenen Wissen der Mitarbeiter, es ist abhängig von deren Berufsausbildung, Alter und Fähigkeiten. Für die Expansion seines individuellen Wissens zur Bearbeitung seiner Aufgaben ist jeder einzelne Mitarbeiter selbst verantwortlich. Dabei wird er sinnvollerweise von der Organisation durch Weiterbildungen, Training, Dialoge und Diskussionen unterstützt. Erst durch soziale Interaktionen wie den persönlichen Erfahrungsaustausch über berufliche Themen wird das individuelle, zum Teil singuläre Wissen einzelner Mitarbeiter innerhalb der Organisation legitimiert und so zu kollektivem Wissen transformiert. Die Gesamtheit des im Unternehmen vorhandenen impliziten und expliziten Wissens auf individueller und organisationaler Ebene wird organisationale Wissensbasis genannt. (vgl. Pautzke, 1989; Probst/Raub/Romhardt, 2003) Die Förderung der kollegialen Wissenskommunikation und die Generierung neuen Wissens, kurz die Transformierung der Wissenskultur im Unternehmen, fördert die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. (vgl. 5.1) *„Dieser Transformationsprozess, der die ganze Organisation umfasst, ist das Resultat eines oft langwierigen unternehmensinternen Akkumulationsprozesses und hat dadurch einen besonderen Wert gegenüber Konkurrenten“.* (Probst/Raub/Romhardt, 2003, S. 20 ff) Am besten lässt sich das Problemlösungspotenzial der organisationalen Wissens-

basis mit dem Satz „*Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile*“ von Aristoteles beschreiben, denn das organisationale Wissen über die interne Abläufe, Prozesse und Unternehmenswerte ist mehr als das in Form von Konzepten, Handbüchern, Regeln und Normen oder Technologien gespeicherte Wissen.

### **Deklaratives und prozedurales Wissen**

Nicht nur eine aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive interessante Differenzierung der Wissensarten ist für diese Forschungsstudie relevant, sondern auch die in der Psychologie häufig vorkommende Dichotomie von deklarativem ‚*knowing that*‘ und prozeduralem ‚*knowing how*‘ Wissen. Die Unterscheidung dieser beiden Wissensarten geht auf Ryle (vgl. Ryle, 1949) zurück und entstammt der Gedächtnisforschung, wo zwischen kurzfristigem und langfristigem Wissen unterschieden wird. Viele neue Informationen werden nur kurzfristig gespeichert, andere Wissensinhalte werden jedoch im Langzeitgedächtnis aufgebaut und abgespeichert. (vgl. Strasser, 2008, S. 58ff)

Das deklarative Wissen umfasst die gesamte Wissensbasis eines Menschen und ist sprachlich organisiert, es beinhaltet Wissen über komplexe Sachverhalte sowie Faktenwissen. Es besteht im Wesentlichen aus Begriffen, die vorwiegend in Form semantischer Netzwerke organisiert sind. (vgl. Tücke, 2003, S. 231ff) Prozedurales Wissen ist das Wissen davon, wie etwas getan wird, wie also Handlungen konkret durchzuführen sind. Es kann aus relativ allgemeinen Regeln, sogenannten Heuristiken, bestehen die zur Bewältigung von Aufgaben und Problemen herangezogen werden. Das prozedurale Wissen kann aber auch spezielle Fertigkeiten umfassen, wenn zum Beispiel Probleme durch die Anwendung von mathematischen Algorithmen gelöst werden. (vgl. Tücke, 2003, S. 235ff)

Die Entwicklung von prozeduralem Wissen kann am Beispiel des Autofahren Lernens gut veranschaulicht werden. Zunächst werden dem Fahrschüler vom Fahrlehrer viele einzelne ‚*deklarative Wissenseinheiten*‘ erklärt, die er dann bewusst erlernen und anschließend möglichst häufig wiederholen muss. Das Repetieren dieser Handlungen fördert deren mentale Präsenz, wodurch die Handlungsabläufe beschleunigt und automatisiert werden. Die Verkettung der einzelnen zum Autofahren notwendigen Handlungsabläufe ergibt sich aus der Prozeduralisierung des deklarativen Wissens, wodurch Gedächtniskapazitäten entlas-

tet werden und so für Kognitionsleistungen und bewusste Regulierungsprozesse wieder frei sind. (vgl. Strasser, 2008, S. 59ff) Viele alltägliche Handlungen werden auf diesem Wege routiniert und können dann ausgeführt werden, ohne die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken. Das Wissen zur Durchführung dieser Handlungen wird dabei implizit und somit schwerer zu kommunizieren, weil es nonverbal wird und aus dem unmittelbaren Bewusstsein rückt. In der heutigen Berufswelt mit ihren ständig sich ändernden Anforderungen wird das prozedurale Wissen gegenüber dem deklarativen Wissen immer wichtiger, denn es führt zum metakognitiven Wissen, zum Umgang mit Wissen, das „ ... *die Reflexion über das eigene Wissen und über die eigenen Handlungen steuert.*“ (Nolda, 2008, S. 98) Beim metakognitiven Wissen stehen allgemeingültige Prozeduren im Vordergrund, die sich auf die gezielte Auswahl spezifischer Handlungsstrategien beziehen.

Für diese Explorationsstudie stehen die Wissensarten nicht konträr gegenüber, sondern sind komplementär zu betrachten, denn ohne die eine Art von Wissen gibt es auch keine andere. Außerdem wird davon ausgegangen, dass die Wissensarten unabhängig vom Wissensträger oder der Organisation vorhanden sind, jedoch abhängig von der jeweiligen Relevanz unterschiedlich priorisiert werden.

## **5.2 Theoretische Modelle des Wissensmanagements**

In unserer hochtechnisierten Welt nimmt die weltweit verfügbare Menge an Informationen täglich rapide zu, parallel werden Techniken entwickelt, die eine immer schnellere Datenübertragung auch komplexer Informationen ermöglichen. Die meisten global agierenden Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern viele unterschiedliche IT-Lösungen, wie zum Beispiel Email-Systeme, elektronische Newsletter, digitale Diskussionsforen oder virtuelle Chatrooms an, um ihnen Zugriff auf aktuelle Informationen zu gewähren. Um zu vermeiden, dass jeder Mitarbeiter seine eigene Strategie zur Bewältigung der Informationsflut entwickelt und nur zufällig relevante Informationen findet oder sein Wissen mit Kollegen austauscht, benötigt man Wissensmanagement. Es dient dazu, dass jeder Mitarbeiter möglichst effizient Zugang zum Wissen der gesamten Organisation erlangt, ohne lange Kommunikationswege, die viel Zeit in Anspruch nehmen. In der unternehmerischen Praxis dient Wissensmanagement der Er-

kennung, Bewertung, Strukturierung, Speicherung und Verteilung von Wissen. (vgl. Güldenring, 2004, S. 4) Erfüllt das Wissensmanagement diese Anforderungen innerhalb einer Organisation, wird es zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor, denn so entstehen durch Wissensvorsprung und Innovationsfreude der Mitarbeiter signifikante Vorteile gegenüber Konkurrenten.

Die Förderung effizienten Wissensaustausches ist eine der Hauptaufgaben des Wissensmanagements, deshalb werden im Folgenden die für das Expert Debriefing relevanten Modelle zum Wissensmanagement theoretisch eingeordnet. Seit Beginn der 90er Jahre werden von einer Reihe von Wissenschaftlern und Autoren diverse Modelle zur Optimierung des Wissenstransfers entwickelt, von denen jedes Modell unterschiedliche Teilbereiche abdeckt. Keines der Modelle wird allen Anforderungen an effizientes Wissensmanagement gerecht. In Kapitel 2 wurden die drei zentralen Entwicklungslinien des Wissensmanagements vorgestellt. Dabei wurde deutlich, dass die theoretischen Modelle zu einem großen Teil betriebswirtschaftlichen Ursprungs sind, aber auch Ideen und Konzepte aus anderen Entwicklungslinien aufnehmen. Die im Folgenden vorgestellten Wissenstransfermodelle wurden nach ihrer Relevanz für die Anwendung der Methode Expert Debriefing und nach ihrem Bekanntheitsgrad ausgewählt.

### **5.2.1 SECI Modell**

Zwei führende japanische Professoren für Wirtschaft, Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997) entwickelten, ausgehend von Untersuchungen in japanischen Unternehmen, ein theoretisches Modell, wie organisationales Wissen erzeugt und nutzbar gemacht werden kann. Die kontinuierliche Generierung von neuem Wissen bildet den Schlüssel zu den einzigartigen Innovationsformen japanischer Unternehmen: die ständige schrittweise Optimierung der vorhandenen Prozesse. (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 13) Das Modell baut auf der Erkenntnis auf, dass für die Vergrößerung der organisationalen Wissensbasis vor allem das implizite Wissen in explizites Wissen umgewandelt werden muss. Im Modell geschieht dies in der sogenannten Wissensspirale. In ihrem Verlauf interagieren verschiedene Wissensformen, wobei das personengebundene Wissen in allgemein zugängliches Wissen umgewandelt wird. Hierzu werden die vier Formen der Wissensumwandlung, deren Anfangsbuchstaben dem Modell den Namen geben, miteinander verknüpft. Nona-

ka und Takeuchi gehen nämlich von einer dynamischen Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen aus, deren Kombination zu den vier genannten Interaktionsmustern der Wissensumwandlung führt:

### **Sozialisation: von implizit zu implizit**

Hier findet ein Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern statt, ohne dass dabei Wissen expliziert wird.

### **Externalisierung: von implizit zu explizit**

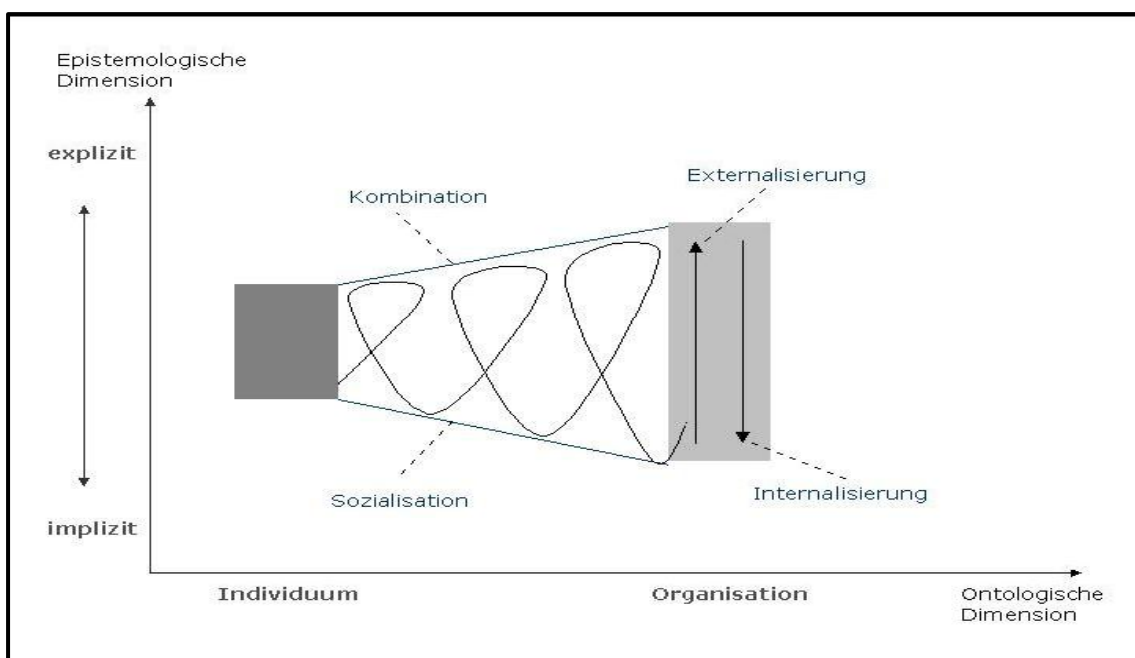
Hier wird implizites Wissen artikuliert; der Dialog spielt dabei eine entscheidende Rolle.

### **Kombination (Combination): Von explizit zu explizit**

Hier werden verschiedene Bereiche expliziten Wissens miteinander verbunden.

### **Internalisierung: Von explizit zu implizit**

Hier wird explizit vorliegendes Wissen in implizit vorhandenes Wissen – etwa durch learning by doing – implementiert.



**Abb. 15:** Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 87)



Das Modell funktioniert als ein Kreislauf, in dem jeder Mitarbeiter seine Kenntnisse unablässig erweitert und gleichzeitig dazu inspiriert wird, sie dem Kollektiv in gebündelter Form wieder verfügbar zu machen. Auf diesem Weg wird die externalisierte Wissensbasis des Unternehmens kontinuierlich erweitert. Eine wichtige Erkenntnis im Modell von Nonaka und Takeuchi besteht darin, dass neues Wissen nicht einfach Folge der Verarbeitung von Information ist, sondern auch von subjektiven Annahmen und Einsichten der Organisationsmitglieder abhängt. Der entscheidende Prozess zur Wissensschaffung im Unternehmen besteht in diesem Modell zum einen in der Externalisierung des impliziten Wissens und zum anderen in dessen kontinuierlicher Transformation in organisationale Wissensbestände. (vgl. 5.1.3) Das Modell der Wissensspirale ist sehr populär in Wissenschaft und Praxis, deshalb wurde es schon häufig bei der Entwicklung von Wissenstransfermethoden herangezogen. Viele Methoden versuchen, implizites Wissen durch geschickte Fragetechnik zu externalisieren. Die Methode Expert Debriefing verfolgt jedoch den Ansatz der Sozialisation: Durch eine prozessorientierte Wissensübergabe und direkte Interaktion der Beteiligten wird das implizite Wissen des Leaving Experts unmittelbar an den Nachfolger übertragen. (vgl. 6.3)

Nonaka und Takeuchi nennen einige Bedingungen zur Realisierung der Wissensspirale in Organisationen:

- Intention: Zielorientierung und Vision über das zu entwickelnde Wissen
- Autonomie: autonomiefreundliche Arbeits- und Lernumgebungen mit der Möglichkeit selbstorganisierender und funktionsübergreifender Teamarbeit
- Instabilität: kritische Einstellung gegenüber Bestehendem einschließlich der Bereitschaft zum Überdenken des Gewohnten
- Redundanz: Es werden mehr Informationen zur Verfügung gestellt als zur Erledigung des Tagesgeschäfts erforderlich

Darüber hinaus plädieren die Autoren auf der Basis ihrer Theorie der Wissensschaffung für:

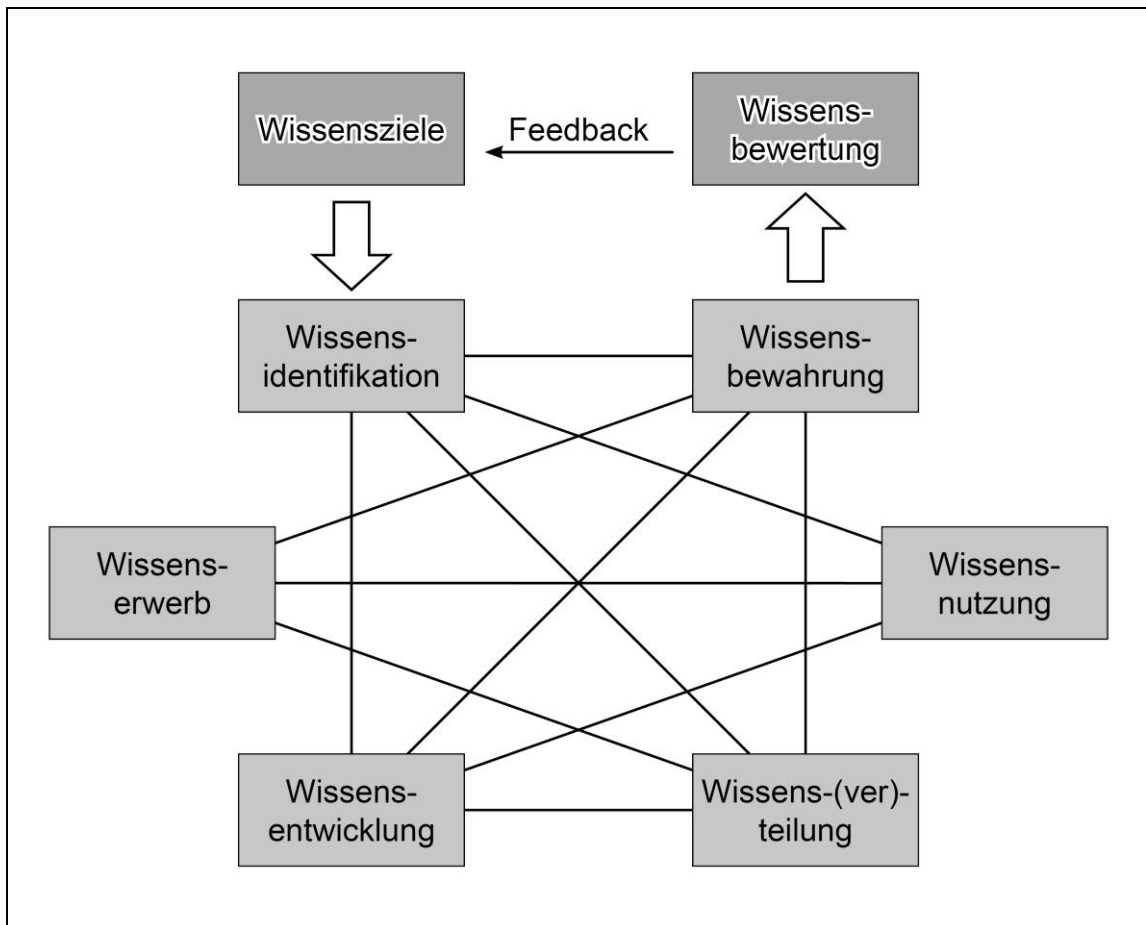
- die Bildung einer ‚*Wissensgemeinschaft*‘ in der Organisation, die alle Organisationsmitglieder einschließt,
- die Einführung des sogenannten ‚*Middle-up-down-Managements*‘, das den Mittelmanagern eine zentrale Rolle zuweist, sowie
- die Umstellung auf eine sogenannte ‚*Hypertextorganisation*‘, deren Organisationsstruktur insofern komplementär ist, als eine Balance zwischen Hierarchie und Arbeitsgruppe angestrebt wird.

Als Fazit ihres Konzepts nennen Nonaka und Takeuchi drei Vorteile, die sich für Unternehmen ergeben, wenn sie konsequent an der Externalisierung des impliziten Wissens arbeiten. Einerseits erscheint das Unternehmen nicht mehr als Organisation zur Informationsverarbeitung, sondern als lebender Organismus. (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S 19ff) Die reine Verarbeitung des impliziten Wissens rückt in den Hintergrund. Mit der Externalisierung des Wissens steigt die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit den Zielen des Unternehmens zu identifizieren. Andererseits erkennt der einzelne Mitarbeiter, dass er Teil eines kontinuierlichen Erneuerungsprozesses des Unternehmens ist. Der Fokus liegt nicht mehr darauf, Informationen zu generieren, sondern diese als Wissen für andere verfügbar zu machen, wodurch der Innovationsprozess forciert wird. Das Wissen der Innovation besteht darin, die Welt im Sinne eines Ideals oder einer Vision neu zu schaffen, was mit einem kontinuierlichen Veränderungsprozess des Unternehmens und der unbedingten Identifikation der Mitarbeiter verbunden ist. (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 21) Der dritte Vorteil ist, dass auch Führungskräfte lernen, im erfolgreichen Wissensmanagement einen langfristigen Prozess zu respektieren, in dem nicht nur formale Regeln und systematische Vorgaben berücksichtigt werden müssen, sondern auch den subjektiven Einsichten, Einfällen und Ahnungen der Mitarbeiter mehr Beachtung geschenkt werden muss. Auf diesem Weg können sie einen tieferen Einblick in operative Strukturen der eigenen Organisation gewinnen.

### 5.2.2 Bausteinmodell

Die Publikation ‚*Wissen managen*‘ der interdisziplinären Wissenschaftler Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt hat in der deutschsprachigen Forschung und Praxis sehr weite Verbreitung gefunden und zählt mittlerweile zu den Standardwerken des Wissensmanagements. Es dient gemäß den Autoren als Leitidee für alle zu gestaltenden Prozesse in Verbindung mit der Ressource Wissen. In diesem Klassiker des Wissensmanagements wird das Bausteinmodell präsentiert, das im Praxisdialog mit Unternehmen entstanden ist, die einen sinnvollen Umgang mit der Ressource Wissen als fundamental für die Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ansehen. Die Bausteine des Wissensmanagements wurden in enger Kooperation zwischen wissenschaftlicher Theorie und unternehmerischer Praxis entwickelt und erwiesen sich bereits im unternehmerischen Umfeld als sehr nützlich. (vgl. Probst et al, 1998, S. 129-142)

Das Modell besteht aus strategischen und operativen Kernprozessen und zeigt deren Querverbindungen auf. Anhand der einzelnen Bausteine werden die bestehenden Unternehmensprozesse auf die Identifizierung, Generierung und Verteilung des geschäftskritischen Wissens überprüft. Als strategischer Prozess wird die Festlegung der Wissensziele und die Messung und Kontrolle der Zielerreichung bezeichnet. Der operative Prozess besteht jedoch aus sechs Bausteinen, die die auszuführenden Tätigkeiten in Anlehnung an einen klassischen Managementprozess in Teilaufgaben zerlegen, die aufeinander folgend abgearbeitet werden, was aufgrund der Verbindungen zwischen den Bausteinen nicht zwingend linear erfolgen muss. (vgl. Meinsen, 2003, S. 83ff)



**Abb. 16: Kernprozesse des Wissensmanagements**

(vgl. Probst et al, 2003, S. 28)

Die einzelnen Bausteine des Modells werden im Folgenden kurz beschrieben:

### **Wissensziele**

Als Grundlage für die Umsetzung des Modells in die Praxis und die Kontrolle der Ergebnisse müssen zunächst Wissensziele festgelegt werden. Diese Zielgrößen definieren sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen und untergliedern sich in strategische Ziele und daraus abgeleitete operative Ziele für das Wissensmanagement.

### **Wissen identifizieren**

Bei der Identifikation von Wissen im Unternehmen wird dessen Transparenz analysiert. Dies geschieht, indem zunächst ein Überblick über das im Unter-

---

nehmen vorhandene interne und externe Wissen über bereits bestehende Aktivitäten, Erfahrungen und Problemlösungen geschaffen wird.

### **Wissen erwerben**

Der Erwerb von Wissen konzentriert sich auf die Gewinnung von Wissen aus externen Quellen wie zum Beispiel durch externe Forschungsaufträge, die Aktivierung von Wissen über Kunden und Lieferanten oder die Akquisition anderer Unternehmen. Dieses ‚neue‘ Wissen ist dann sinnvoll in die vorhandene organisationale Wissensbasis (vgl. 5.1.3) zu integrieren.

### **Wissen entwickeln**

Die Entwicklung unternehmenseigenen Wissens ergänzt den externen Wissenserwerb. Bei dieser durch jeden einzelnen Mitarbeiter primär selbst zu leistenden Aufgabe muss das Fachwissen und die Kreativität jedes Einzelnen gefördert werden, deren Wachstum unterstützt werden.

### **Wissen (ver-)teilen**

Bei der Verteilung des Wissens innerhalb der Organisation spielt der Faktor Zeit eine wesentliche Rolle, denn das Wissen einzelner Mitarbeiter soll auf Abteilungsebene bzw. Organisationsebene bei Bedarf möglichst schnell wiedergefunden werden. Dabei dient die ‚*Wissensmultiplikation*‘ der schnellen Verteilung bestimmter Wissensbestände an eine größere Anzahl von Mitarbeitern, wohingegen die Sicherung und Teilung von Erfahrungen und individuellen Wissensbeständen gezielt für nachfolgende Mitarbeiter und Kollegen bereitgehalten werden muss.

### **Wissen nutzen**

Im Rahmen der Wissensnutzung wird der Frage nachgegangen, wie das vorhandene Wissen in die Unternehmensprozesse integriert werden kann. Wie wird dieses Wissen in Entscheidungen und Handlungen umgesetzt und in Wissen über Produkte oder Dienstleistungen transformiert? Dafür müssen psychologische und inhaltliche Nutzungsbarrieren beseitigt und das Wissensangebot nutzergerecht gestaltet werden.

### **Wissen bewahren**

Die Bewahrung des Wissens stellt sicher, dass das zukunftsrelevante Wissen innerhalb des Unternehmens dokumentiert und regelmäßig aktualisiert wird. Die Herausforderung dabei ist die Explikation und Kodifizierung des impliziten Wissens (vgl. 5.1.2), um das Wissen permanent und unabhängig von einzelnen Wissensträgern zu speichern, so dass es bei Bedarf auch wiedergefunden wird. Im Rahmen der Wissensbewahrung wird auch das Problem des Wissensverlusts beim Austritt von Wissensträgern antizipiert, indem eruiert wird, welcher Ausscheidende über singuläres, speicherwürdiges Wissen verfügt, um es dann in die organisationale Wissensbasis zu überführen.

### **Wissen bewerten**

Die Bewertung des Wissens rundet das Bausteinmodell ab und hat parallel zur Festlegung der Wissensziele eher strategischen Charakter. Die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Umsetzung des Modells muss mit den Wissenszielen abgeglichen werden, um bei Bedarf korrektive Maßnahmen bzw. Zielanpassungen vornehmen zu können.

Mit den Bausteinen des Wissensmanagements werden alle Bereiche einer Organisation auf individueller und organisationaler Ebene angesprochen. Jedes Agieren der Organisation wäre folglich auf das Bausteinmodell hin auszurichten, wobei für jeden Aspekt des Wissensmanagements die unterschiedlichsten Instrumente zum Einsatz kommen. (vgl. Christian Schilcher, 2006, S. 149ff) Ein so populäres Modell wie dieses wird natürlich von anderen Wissenschaftlern und auch Praktikern mit reichlich positiven wie negativen Bewertungen kommentiert. So kritisiert zum Beispiel Wittkewitz die praktische Umsetzung des Probst-Modells (vgl. Wittkewitz, 2004). Das Zerlegen des Wissensmanagement-Prozesses in die oben beschriebenen einzelnen Bausteine wird von Hilse hinterfragt. Er kritisiert den fehlenden theoretischen Anspruch des Modells „ ... demnach die Bausteine nur mit einer Sammlung von Fallskizzen und Tools aufgefüllt wären.“ (Hilse, 2000, S. 221) Die Kritik an dem Baustein-Modell von Probst et. al. bezieht sich größtenteils auf eine fehlende fundierte, theoretische Basis, die nicht durch den pragmatischen Praxisbezug gänzlich wieder hergestellt werden kann. (vgl. Meinsen, 2003, S. 85ff)

### 5.2.3 Münchner Modell

Zur weiteren theoretischen Fundierung dieser Untersuchung wird das Münchner Modell herangezogen. Dieses Modell wurde in langjähriger konzeptioneller und empirischer Forschung am Institut für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie der Ludwig-Maximilian-Universität München von Prof. Dr. Mandl und Prof. Dr. Reinmann-Rothmeier entwickelt. (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001) Das Münchner Modell betont im Gegensatz zu anderen Modellen die pädagogisch-psychologische Perspektive des Wissensmanagements, was sich für den Wissenstransfer nach der Methode Expert Debriefing im Laufe dieser Untersuchung als sehr wichtig erweisen wird. In diesem Modellansatz wird Wissen als variabler Zustand zwischen den beiden Extremen ‚*Informationen*‘ und ‚*Handeln*‘ interpretiert, um konkrete Probleme und Situationen im organisationalen Umfeld bewältigen zu können. Das Münchner Modell betrachtet Wissen und Wissensträgern aus einer ganzheitlichen Perspektive wodurch sich die Kultur im Umgang mit diesen ändert und eine Integration des technisch orientierten Informationsmanagements und des personalorientierten Kompetenzmanagements ermöglicht wird. (vgl. 5.1)

Die vier der Metakognitionsforschung nahestehenden Wissensprozesse – Repräsentation, Nutzung, Kommunikation und Generierung - werden unter Berücksichtigung psychologischer, organisationaler und technischer Aspekte des Wissensmanagements zueinander in Bezug gesetzt. (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 14ff) Ein Prozess gilt in diesem Modell als ein komplexer Ablauf verschiedener ineinander greifender Aktionen oder auch Kombinationen von Aktionen, wobei die Grenzen zwischen den Prozessen und Elementen fließend sind; nur Einzelaktionen können nicht mehr als Prozesse bezeichnet werden. Signifikant für den Begriff des Prozesses sind regelhaft koordinierte Aktivitäten und eine zweckgerichtete Dynamik. Alle vier genannten Bereiche sind genau solche komplexe, zweckorientierte Abläufe verschiedener Handlungskombinationen, die in engster Wechselwirkung miteinander stehen und so die Wissensaktivitäten Repräsentieren, Nutzen, Kommunizieren und Generieren überhaupt erst entstehen lassen. Die vier Wissensprozesse können als systemische Handlung bezeichnet werden, die aus einem (geschlossenen) System von ineinander greifenden, einander bedingenden Handlungen und deren regelhaftem Neben-, Vor- und Nacheinander bestehen. Sie sind so aufgebaut, dass sie indi-

viduelle und organisationale Prozesse umfassend einbinden und psychologische Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement wie zum Beispiel Motivation, Fachkenntnisse und Kompetenzen berücksichtigen. Tatsächlich subsummiert ein einzelner Prozess im Unternehmen nahezu immer mehrere Teilprozesse: In der Regel sind verschiedene Abteilungen in die Entscheidung, Planung, Durchführung und Kontrolle eingebunden und sie tun dabei das, was sie immer tun - nur zu einem jeweils unterschiedlichen Zweck, in jeweils unterschiedlicher Kooperation und auf einen jeweils anderen Gegenstand oder Sachverhalt bezogen. Sie dienen als systemischer Rahmen für die unterschiedlichsten Wissensprozesse innerhalb des organisationalen Wissensmanagements und können wie folgt beschrieben werden:

### **Wissensrepräsentation**

Unter Wissensrepräsentation wird „... *die Herstellung von Wissenstransparenz und die Optimierung des Wissenszugriff ...*“ verstanden. (Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 23) Das Wissen innerhalb der Organisation soll unter Berücksichtigung der informationstechnischen Möglichkeiten (vgl. 2.1.1) identifiziert, verständlich dargestellt und dokumentiert werden. Für die Organisation bringt das den Vorteil, dass das vorhandene Wissen besser gefunden werden kann und somit die Gefahr von Wissensverlust reduziert wird. Um implizites Wissen von Mitarbeitern abbilden zu können, müssen diese erst einmal bereit sein, ihr Wissen mit anderen zu teilen, das bedeutet es dürfen dabei keine negativen Gefühle von Macht- oder Kompetenzverlust entstehen. Hinzu kommt noch, dass diese Wissensträger auch in der Lage sein müssen, ihr Wissen anderen mitzuteilen. Hierfür benötigen sie „... *ein hohes Maß an Metawissen über die eigene Wissensbasis ebenso wie über vorhandene Wissenslücken sowie Fertigkeiten zur Verbalisierung, Visualisierung und/oder zu einer anderen Form des Sichtbarmachens von (implizitem) Wissen.*“ (Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 23) Neben der geeigneten Methode zur Wissenssicherung müssen folglich auch die organisationalen Rahmenbedingungen für eine sinnvolle Wissensrepräsentation zur Verfügung stehen.

### **Wissensnutzung**

Als Wissensnutzung wird im Münchner Modell die Umsetzung von Informationen bzw. Wissen in entsprechendes Handeln verstanden. Dadurch wird das



Wissen nahezu untrennbar mit dem jeweiligen Kontext und den Wissensträgern verbunden. Die erfolgreiche Anwendung des vorhandenen Wissens ist für eine Organisation lebenswichtig, denn nur so kommen Innovationen zum Tragen und die Wettbewerbsfähigkeit wird aufrechterhalten. (vgl. 5.2.2) Der psychologische Aspekt der Wissensnutzung liegt im Überwinden von Routinen, Gewohnheiten und eingeschränkten Handlungsspielräumen auf individueller und organisationaler Ebene. (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 23ff)

### **Wissenskommunikation**

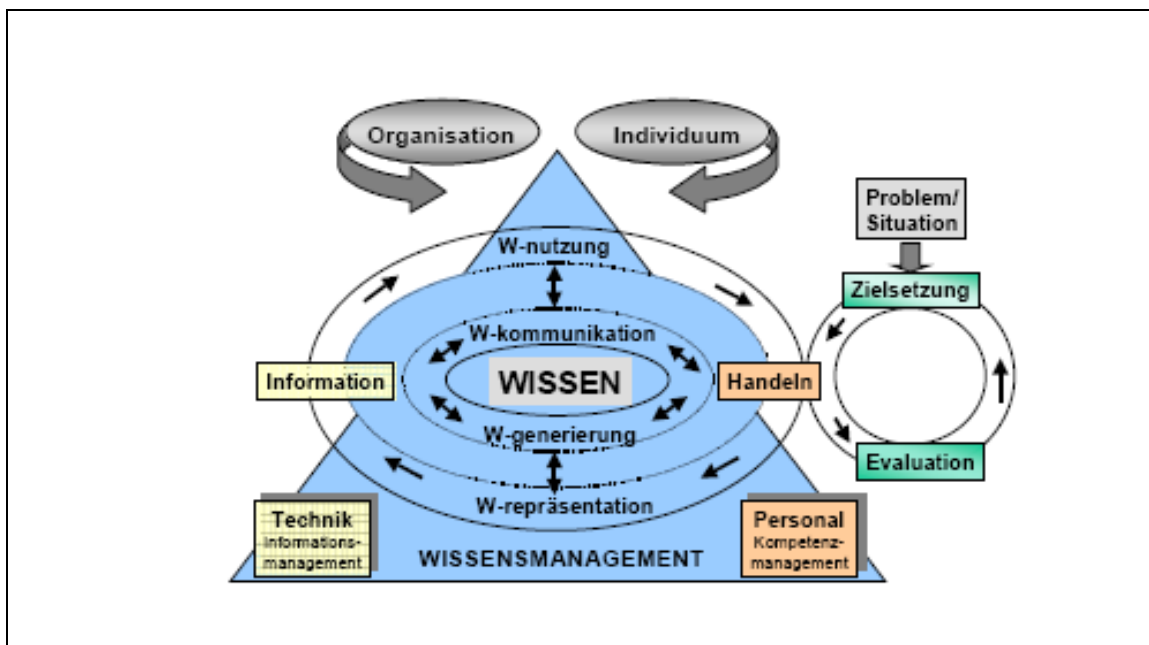
Die Bezeichnung Wissenskommunikation umschreibt im Münchner Modell die Teilung und Verteilung von Wissen. Die Kommunikation ihres Wissens fördert die Interaktionen der einzelnen Wissensträger miteinander und mit der Organisation und dient somit der Maximierung des im Unternehmen vorhandenen Wissens. Die psychologischen Barrieren der Wissensrepräsentation und der Wissensnutzung gelten ebenfalls für die Kommunikation des Wissens. *„Damit es auch in Organisationen zu Prozessen einer offenen und lebendigen Wissenskommunikation kommt, müssen Menschen das Gefühl haben, dass dieser Austausch mit gegenseitigem Geben und Nehmen (also mit einer Win-Win-Situation) und letztlich auch mit persönlichem Nutzen verbunden ist.“* (Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 25) In der Wissenskommunikation zeigt sich, ob und inwieweit die Mitarbeiter ihr Wissen preisgeben wollen und können und welche Voraussetzungen dafür auf organisationaler Ebene vorhanden sind.

### **Wissensgenerierung**

Mit Wissensgenerierung wird ein zentraler Aspekt des Münchner Modells bezeichnet, denn dabei wird das relevante Wissen verarbeitet und bringt innovative Ideen hervor. *„Die Schaffung neuen Wissens durch Wissensgenerierung ist für eine Organisation wichtig, weil nur so gewährleistet werden kann, dass eine Organisation nicht auf ihrem Status quo verharrt, sondern die eigene Wissensbasis bedarfs- und zukunftsorientiert weiterentwickeln kann.“* (Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 26) Der psychologische Aspekt der Wissensgenerierung besteht darin, dem Einzelnen die Möglichkeit zu geben, seine Neugier und Kreativität auszuleben. (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 26) Hier kommen wieder die psychologischen Aspekte der anderen Wissensprozesse zum Tragen, denn allein die Wissensträger sind in der Lage, neues Wissen und damit auch

Innovationen hervorzubringen, aber nur, wenn die hierzu vorhandenen Potenziale entdeckt und mobilisiert werden, indem die Bildung entsprechender Teams und Communities gefördert wird.

Das Münchner Modell baut auf der Annahme auf, die oben eingeführten Kernprozesse für ein effektives Wissensmanagement stünden in dauernder Wechselwirkung miteinander und könnten alleine nicht zielführend ablaufen, deshalb werden sie eng miteinander verzahnt abgebildet. Wie bereits in Kapitel 2 unter dem Stichwort Interdisziplinarität diskutiert, sind die Prozesse offen konzipiert, so dass die Komponenten Mensch, Organisation und Technik darin zusammengeführt werden können. *„Die Besonderheit des Münchener Wissensmanagement-Modells liegt demnach im Integrationscharakter und der Möglichkeit, die postulierten Annahmen sowohl auf der organisationalen als auch auf der individuellen Ebene anzuwenden.“* (Reinmann-Rothmeier, 2001b, S. 29) Die Wechselwirkungen der vier Kernprozesse zum Zweck der Organisation und der Integration der Mitarbeiter sind in folgender Grafik visualisiert.



**Abb 17: Vier Kernprozesse im Wissensmanagement**

(vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001b, S. 29)

Wie die Abbildung zeigt, sind die vier Wissensprozesse in einen Wissensmanagement-Regelkreis mit eindeutiger Zielsetzung eingebettet. Das Münchener Modell unterstützt das Auffinden von Stärken und Schwächen des Wissensma-

nagements in Organisationen sowie die Optimierung des vollständigen Prozesses. Das Münchner Modell initiiert Prozesse im Wissensmanagement, die objektives und greifbares Informationswissen und das Wissen aus persönlichen Erfahrungen und praktisch vollzogenen Handlungen zu einer sinnvollen Problemlösung kombinieren. Besonders hervorgehoben wird dabei die Bedeutung der Unternehmenskultur, die sich zu einer Wissens- und Lernkultur sowie zu einer Kommunikations- und Kooperationskultur im Sinne einer Lernenden Organisation wandeln muss. (vgl. Wiater, 2007, S. 160ff)

### **5.3 Wissensmanagement in der Unternehmenspraxis**

Zahlreiche Fachliteratur und Ratgeber beschäftigen sich mit der Umsetzung des Wissensmanagements in der Praxis. Um einen Überblick über die Anwendung des Wissensmanagements in der Unternehmenswelt zu geben und ein Verständnis für Wissensmanagement in Industrieunternehmen zu schaffen, wird in diesem Kapitel auf die Entwicklung der Managementlehre im Kontext des Wissensmanagements eingegangen. Obwohl die Schaeffler Gruppe daran partizipierte, wird im Folgenden nicht explizit die Unternehmenshistorie der Schaeffler Gruppe erörtert, sondern die generelle Entwicklung von größeren Unternehmen unter dem Fokus des Wissensmanagements aufgezeigt. Der Leitgedanke für diesen Überblick lässt sich nach Botkin wie folgt formulieren: *„Im Zeitalter des Wissens und der Kopfarbeit wird der klassische Handarbeiter aus der industriellen Ära von Wissensarbeitern abgelöst, die nicht nur arbeiten, sondern auch lernen, Wissen schaffen und dieses Wissen auf ihre Arbeit anwenden müssen.“* (Botkin, 1999). Um dennoch einen Bezug zum beforschten Feld zu gewährleisten, wird anschließend die Abteilung Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe vorgestellt.

#### **5.3.1 Wissensmanagement im Kontext der Managementlehre**

In vielen traditionellen Unternehmen wie der Schaeffler Gruppe fand in den vergangenen Jahren ein Paradigmenwechsel im Umgang mit Wissen statt. (vgl. 1.1) Diese am Markt etablierten Unternehmen begründen ihre hohe Leistungsfähigkeit durch ihr Spezialwissen, sowohl über die Spezialisierung in Konstruktion und Produktion als auch in der Unternehmenssteuerung. Die in der Ver-

gangenheit bewährten Muster im Umgang mit Wissen müssen sich den geänderten strategischen Anforderungen anpassen, denn sie entstammen noch einer anderen, mittlerweile überdauernden Lernkultur. (vgl. Gieseke/Robak, 2009, S.126) Stellvertretend für die Unternehmenshistorie der Schaeffler Gruppe, die sich seit ihren Anfängen vor über 120 Jahren vom Technologiepionier zum Global Player der Automobil- und Wälzlagerindustrie gewandelt hat (vgl. [www.schaeffler-gruppe.de](http://www.schaeffler-gruppe.de)), wird im Folgenden die steigende Relevanz der Wissensverteilung entlang der Entwicklung der Managementlehre dargestellt.

Vor der ersten echten Managementlehre des Taylorismus wurden in handwerklicher Produktion lauter Unikate gefertigt. Gemäß der handwerklichen Tradition wurde das Wissen im Sinne von ‚*learning by doing*‘ von den älteren, erfahrenen Handwerkern an die Jüngeren weitergegeben.

### **Taylorismus**

Das Buch ‚*Scientific Management*‘ des Amerikaners Frederic Winslow Taylor (1856-1915) erschien im Jahr 1911 und leitete das Zeitalter des Taylorismus ein. Zu Taylors Zeiten existierten, in Abhängigkeit von der individuellen Fähigkeit des einzelnen Arbeiters, die Schritte der Arbeitsverrichtung von seinem Vorgänger zu imitieren und zu optimieren, viele individuelle Möglichkeiten der Arbeitsverrichtung. Aufgrund dieser vielfältigen Möglichkeiten bestand Taylors prozessorientierter Ansatz in der Standardisierung der effizientesten Methode zur Ausführung einer manuellen Tätigkeit und diese wurde dann als verbindlich für alle Arbeitskräfte vorgeschrieben. Das Erfahrungswissen der Arbeiter wurde durch systematische Beobachtung ergründet und in Arbeitsbeschreibungen dokumentiert. Dieser Vorgang wurde jedoch nicht explizit als Wissensmanagement behandelt sondern in konzeptionelle Modelle einbezogen. (vgl. Pawlowsky, 1998, S.16) Die Analyse, Planung und Kontrolle der Arbeitsmethoden betrachtete Taylor als Aufgabe des betrieblichen Managements, weshalb Wissenstransfer nur im Rahmen der Spezialisierung auf der individuellen Ebene der einzelnen Mitarbeiter nötig war. Der kollegiale Wissensaustausch wurde obsolet und dementsprechend nicht gefordert und gefördert. Infolgedessen nahm die Identifizierung der Arbeiter mit dem Unternehmen ab, weil sie primär aufgrund monetärer Anreize arbeiteten. Eine Folge der Standardisierung war, dass sie eine Vergleichbarkeit der Arbeitsleistung der Mitarbeiter gestattete,

was einer leistungsorientierten Bezahlung Vorschub leistete und somit der teilweise bewussten Leistungszurückhaltung seitens der Arbeitnehmer Einhalt geboten werden konnte. Nach der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (vgl. Herzberg 1959) war das Geld nur kurzfristig ein Motivationsfaktor und wurde dann zum Hygienefaktor. Daraus resultiert auch der besondere Machtaspekt der Taylorschen Betriebsführung. Das erfolgskritische Wissen über die gesamten Produktionsprozesse sollte sich bei der Unternehmensleitung konzentrieren und von dort in industrielle Abläufe einfließen, die mit schlecht ausgebildeten Arbeitern auskamen. Der Wissenstransfer fand daher größtenteils in der Hierarchie von oben nach unten statt. (vgl. Schilcher, 2006, S. 57ff) Es war Taylors Bestreben, eine Humanisierung der Arbeitsbedingungen durch Standardisierung zu schaffen, um dadurch die Arbeitnehmer vor der Willkür der Arbeitgeber zu schützen.

### **Fordismus**

Henry Ford setzte als Erster die Prinzipien Taylors konsequent um und konnte durch Rationalisierung und die Einführung der Fließbandarbeit die Produktionskosten für den Ford ‚Model T‘ drastisch senken und so anfangs enorme Marktanteile sichern. In diesem Produktionsmodell wurde Wissen in Form eines starren Regelwerks festgehalten, was Innovationen verhinderte. Somit konnte die monotone Produktpalette auf Dauer die individualisierte Nachfrage nicht zufriedenstellen und bewirkte den Niedergang des Fordismus. Für standardisierte Prozesse waren detaillierte Regeln obligatorisch, jedoch gab es für spezielle Randbereiche keinen innovativen Freiraum, hierfür war eine Korrektur des Wissenstransfers notwendig. (vgl. Mayr, 2009, S. 21ff)

In der Nachkriegszeit mit dem beginnenden Wirtschaftswunder herrschte ein Produzentenmarkt in Deutschland vor. Weil die produzierenden Unternehmen die Nachfrage nach Gütern nicht decken konnten, benötigten sie keine Strategien und Innovationen zur Verbesserung ihrer Marktposition. Die Arbeitnehmer besaßen nur eine ausführende Funktion, es genügte, wenn sie die delegierten Aufgaben korrekt erledigten, wofür kein zusätzlicher Wissenstransfer notwendig war. In den 1960er Jahren beginnt eine Verschiebung des Marktes in Richtung der Konsumenten. Die Nachfrage nach Gütern kann nun vollständig gedeckt werden, wohingegen der Preisdruck zunimmt. Für die Unternehmen hat das zur

Folge, dass sie die Güter billiger produzieren müssen, um im Preiskampf zu bestehen. Um Kosten zu reduzieren wird eine Optimierung der Arbeitsprozesse unerlässlich, dafür werden jedoch Mitarbeiter benötigt, die aktiv an dieser Optimierung partizipieren, was in einer Weiterentwicklung ihrer Qualifikation resultierte. In den 70er Jahren lastet nicht nur der Preisdruck, sondern auch der Qualitätsdruck auf den Unternehmen. Spätestens jetzt ist eine aktive Mitgestaltung der Arbeitsprozesse seitens der ausführenden Mitarbeiter unabdingbar, in der auch Wissen geteilt werden muss, um Qualitätsverbesserungen zu erzielen. In den folgenden Jahren findet ein weiteres unternehmerisches Umdenken in Richtung Nachhaltigkeit, Globalisierung und Bilanzierung des Humankapitals statt.

Mit dieser Veränderung der Absatzmärkte ging auch eine gemeinsame Veränderung der Anforderungen an die Mitarbeiter einher. Während in den frühen Produzentenmärkten eine Orientierung an der Ausführung einzelner Arbeitsschritte in der Produktionskette reichte, muss ein Mitarbeiter heute ein Verständnis für den gesamten Prozess aufbringen, an dem er beteiligt ist. Die Mitarbeiter müssen auf unvorhersehbare Situationen angemessen reagieren können und zudem flexibel einsetzbar sein. Diese Fähigkeiten werden durch ein aktives Wissensmanagement in den Unternehmen gefördert. (vgl. Mayr, 2009, S. 15ff)

### **Toyotismus**

Parallel zur Entwicklung in den westlichen Nationen wurde auch bei dem Automobilhersteller Toyota ein Managementsystem etabliert, dessen Ziel darin besteht, einen Produktionsprozess mit möglichst geringer Verschwendung von Ressourcen jeglicher Art zu erreichen. Das Ziel von Toyota war es, die Ausschussquote zu minimieren, um Ressourcen zu sparen, deswegen wurde bei auftretenden Fehlern das Fließband gestoppt und die Ursache für den Fehler analysiert. Diese Methode führte zu einer enormen Qualitätssteigerung, die den Ruf der japanischen Automobilindustrie nachhaltig verbesserte. (vgl. Mayr, 2009, S. 21ff und Mehnert, 2010, S. 11ff)

Den Kern des Erfolgs von Toyota beschreiben 14 Management-Prinzipien, welche die langfristige Motivation, die Prozessorientierung sowie die Fokussierung auf den Menschen als Wissensträger betreffen. Für den Wissenstransfer rele-

vant sind die Prinzipien 12-14, die unter der Überschrift ‚*Die kontinuierliche Lösung der Problemursachen ist der Motor für organisationsweite Lernprozesse*‘ zusammengefasst werden können.

- 12. Prinzip: Machen Sie sich selbst ein Bild von der Situation, um sie umfassend zu verstehen.
- 13. Prinzip: Treffen Sie Entscheidungen mit Bedacht und nach dem Konsensprinzip. Wägen Sie alle Alternativen ab.
- 14. Prinzip: Werden Sie durch unermüdliche Reflexion und kontinuierliche Verbesserung zu einer wahrhaft lernenden Organisation. (vgl. Liker, 2009)

Mit diesen Prinzipien wird das Konzept der Lernenden Organisation aufgegriffen, da neben dem individuellen Lernen und dem Teamlernen auch das organisationale Lernen thematisiert wird.

### **Lernende Organisation**

Das Konzept der Lernenden Organisation ist durch das Buch ‚*Die fünfte Disziplin*‘ des amerikanischen Wissenschaftlers Peter Senge (Senge, 2008) bekannt geworden. Im Wesentlichen ist das Ziel dieses Konzepts, das mentale Modell einer Organisation weg von der durch den Taylorismus geprägten mechanistischen Sichtweise hin zu einer organisationalen und damit sehr viel menschlicheren Sichtweise zu verändern. Peter Senge identifiziert fünf Disziplinen, die eine Lernende Organisation von einer traditionellen Organisation unterscheidet:

1. Personal Mastery – Individuelle Reife
2. Mental Models – Mentale Modelle
3. Shared Vision – Gemeinsame Vision
4. Team Learning – Lernen im Team
5. Systems Thinking – Denken im System

Das Konzept der Lernenden Organisation ist als Vision für das organisationale Wissensmanagement sehr gut geeignet, da der Begriff des Lernens sehr positiv belegt ist. Die aufgezeigte historische Entwicklung der Managementlehre unter dem Fokus des Wissensmanagements verdeutlicht, dass es einen Wandel im Umgang mit der Weiterbildung und dem Wissen der Mitarbeiter um 180 Grad gegeben hat. Am Ende des 20. Jahrhunderts vollzog sich ein grundlegender Paradigmenwechsel in der industriellen Produktion, den auch die Schaeffler Gruppe durchlaufen hat.

### **Systemisches Wissensmanagement**

Eine weitere Phase der Entwicklung im Wissensmanagement beschreibt der Soziologe Prof. Dr. Helmut Willke in seinem Buch ‚Systemisches Wissensmanagement‘ (Willke, 2001) folgendermaßen: *„In dem Maße, wie in wissensbasierten Organisationen anspruchsvolle intelligente Produkte und Dienstleistungen hergestellt werden, schmilzt die Nützlichkeit einer tayloristisch organisierten industriellen Arbeit auf einen Restbestand einfacher Arbeit zusammen. Zum Leitmodell für Arbeit avanciert stattdessen Wissensarbeit.“* (Willke, 2001, S. 3) Weil die hergestellten Produkte und Dienstleistungen immer komplexer werden, wächst auch der Anspruch an das Wissen und die Intelligenz der Mitarbeiter eines Unternehmens. *„Dem Prozessmusterwechsel auf der Ebene der Arbeitsabläufe muss ein Denkmusterwechsel im Umgang mit Wissen folgen.“* (Bohinc, 2003, S. 378) Der Taylorismus verliert für die Produktion dieser Produkte an Wirtschaftlichkeit, stattdessen postuliert Willke die ‚neue Wissensarbeit‘. Im Vergleich zum bisherigen Wissensmanagement wird hierbei auf das Zusammenspiel von personalem und kollektivem Wissen fokussiert. Das bedeutet, es reicht nicht aus, wenn einzelne Wissensträger über singuläres Wissen verfügen, die gesamte Organisation muss wissensbasiert agieren und dafür entsprechende Voraussetzungen schaffen.

Diese Wissensarbeit spielt in den großen, komplexen, meist international aufgestellten Organisationen eine immer wichtigere Rolle, denn die Aufgaben der Mitarbeiter werden immer differenzierter, theoretischer, wissensintensiver und zunehmend fachübergreifender wodurch immer mehr kollegiale Abstimmung erforderlich wird. Aufgrund dieser immer differenzierteren Anforderungen an die Mitarbeiter muss eine Transformation stattfinden, welche die Relevanz der



Ressource Wissen im Unternehmen aufzeigt. Ziel dieser Transformation ist es das Vertrauen in die Potenziale des Wissensmanagements zu verbessern, wodurch die Bereitschaft in der Organisation zunimmt, entsprechende Wissensmanagementverfahren zu implementieren. Erst wenn alle Mitarbeitern den Mehrwert eines organisationalen Wissensmanagements erkannt haben, kann von einer etablierten Wissenskultur im Unternehmen gesprochen werden.

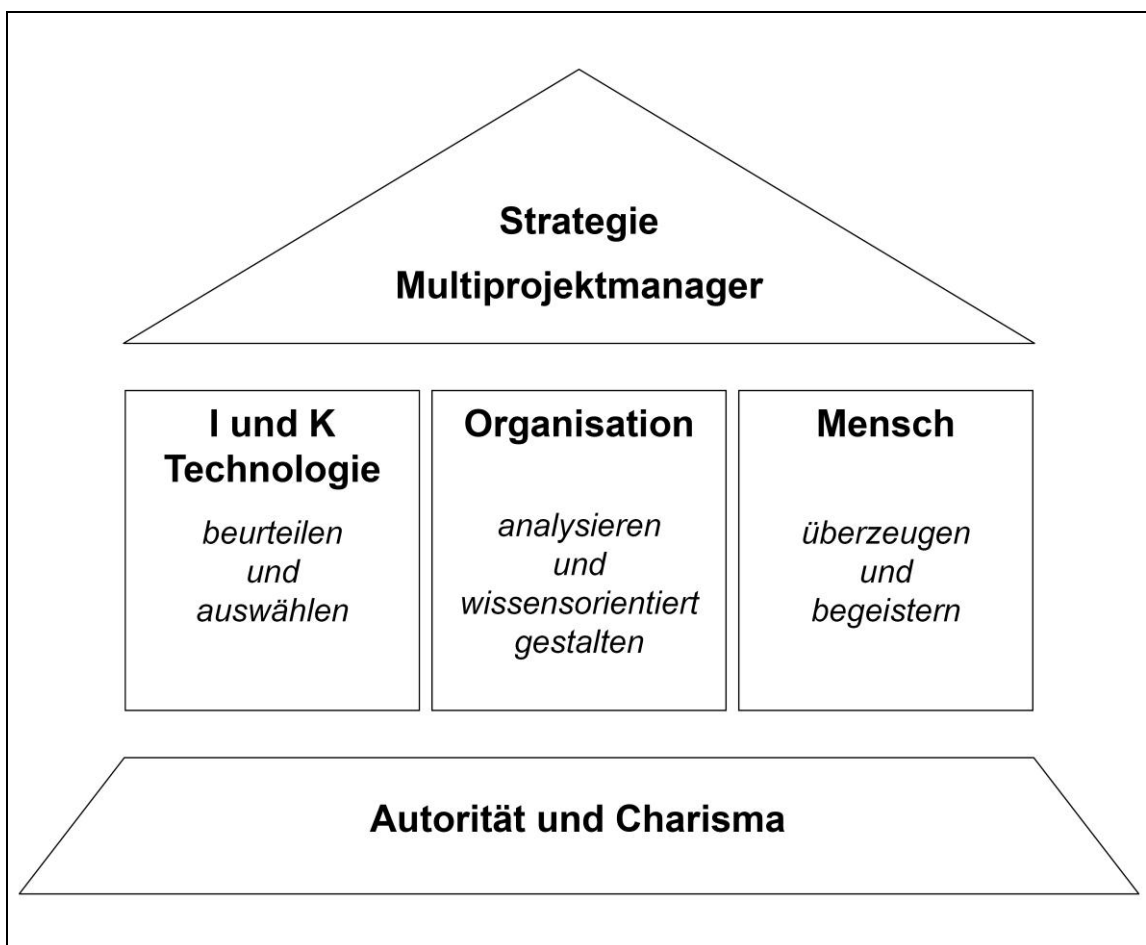
Auch die Positionen innerhalb der Arbeitsverhältnisse unterliegen dem Wandel: Auf der einen Seite werden die Arbeitsplätze unsicherer, wodurch die Risiken für die Arbeitnehmer steigen. Zum anderen nimmt das Risiko des Wissensverlustes für die Organisation beim Ausscheiden eines Wissensträgers zu. Um diese Risiken auf Seiten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu minimieren, wird die Förderung von ‚*life long learning*‘ immer wichtiger. Auf Arbeitgeberseite dient es dem Erhalt der organisationalen Wissensbasis, wenn in Weiterbildung und Wissenstransfer investiert wird, und auf Arbeitnehmerseite erhöht es deren Chancen auf dem Arbeitsmarkt im Falle eines Stellenwechsels. Abschließend kann festgehalten werden: *„Wissensmanagement sollte als nächste Evolutionsstufe der Disziplin Management für das 21. Jahrhundert gesehen werden. Die Disziplin steht heute ganz am Anfang.“* (www.cogneon.de)

### **5.3.2 Abteilung für Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe**

Um einen Bezug zur unternehmerischen Praxis herzustellen, wird im Folgenden die Abteilung Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe präsentiert. Die Entscheidung für den Aufbau einer unternehmensinternen Wissensmanagementabteilung mit einem CKO (Chief Knowledge Officer) hängt unter anderem von der Größe des Unternehmens und dem Spezialisierungsgrad der erstellten Produkte bzw. Dienstleistungen ab. Die Bildung einer Wissensmanagementabteilung verdeutlicht die Priorität, mit der dieses Thema auf der gehobenen Management-Ebene der Schaeffler Gruppe behandelt wird. In Abhängigkeit von der Entscheidung für die Implementierung eines organisationsumspannenden Wissensmanagements leistet die Verpflichtung eines dezidierten Wissensmanagers einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Wissensmanagements. (vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2003, S. 42ff)

Bei der Schaeffler Gruppe wird die Abteilung für Wissensmanagement von einem professionellen Wissensmanager geleitet, dem ca. fünf Mitarbeiter/-innen

zur Verfügung stehen. Von diesen Spezialisten für das Wissensmanagement ist eine Mitarbeiterin ausschließlich für die Organisation und Durchführung des Expert Debriefing zuständig. Jedoch tragen Wissensmanager und ihre Mitarbeiter nicht alleine die Verantwortung für eine erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements im Unternehmen, sie „... können sehr wohl ... Anreger, Coaches, Sponsoren des Wissensmanagements sein ...“. (North, 2011, S. 272) Folgendes Schaubild veranschaulicht das an die drei Säulen des Wissensmanagements (vgl. 2.1) angelehnte Profil eines Wissensmanagers.



**Abb. 18: Drei Säulen Wissensmanager**

(vgl. Vollmar, 4/05)

Die Aufgaben des Wissensmanagers sind abteilungsübergreifend angelegt, so dass seine Autorität gegenüber Managern und Kollegen anderer Hierarchiestufen auf seine Persönlichkeit, sein Ansehen innerhalb der Organisation und seine Kompetenz begründet sind. Er entwickelt und vertritt die Wissensmanagementstrategie des Unternehmens und ist für die operative Umsetzung aller Pro-

jekte in seinem Bereich verantwortlich. Weil die meisten Aktivitäten im Wissensmanagement softwaregestützt sind, sollte er die aktuellen Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie kennen und einschätzen können. Fundierte Kenntnisse der organisationsweiten Strukturen und Prozesse sind erforderlich, um darauf aufbauend die geeigneten Instrumente des Wissensmanagements einzusetzen. Weil der Mensch im Mittelpunkt des Wissensmanagements steht, benötigt der Wissensmanager außerdem kommunikative Fähigkeiten und soziale Kompetenzen, um auftretende Konflikte zu lösen, sowie didaktische Fähigkeiten, um den Lehr-Lernprozess zu unterstützen. (vgl. Vollmar, 4/05, S. 2)

Der Wissensmanager ist nicht nur für die Strukturierung des Wissensmanagements innerhalb einer Organisation zuständig, sondern auch dafür, die Lücke zwischen Wissenschaft und Praxis in diesem zukunftsweisenden Managementbereich zu schließen. *„Vor allem in Zeiten der Globalisierung gilt es das Zusammenspiel zwischen Wissenschaft und Praxis zu gewährleisten.“* (Gust von Loh, 2009, S. 74) Neben der kontinuierlichen Optimierung des Informationsflusses besteht eine wesentliche Aufgabe des Wissensmanagers auch darin, aktuelle Forschungen im Bereich des Wissens- und Informationsmanagements sowie unternehmensspezifische Trends zu eruieren. (vgl. Gust von Loh, 2009, S. 79) Dass die Abteilung für Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe eine enge Affinität zur Wissenschaft hat, beweist allein die Tatsache, dass ihre Wurzeln im Bereich Forschung und Entwicklung (vgl. 2.1.1) liegen, weil sie zunächst mit dem Aufbau des unternehmensweiten Intranets betraut war. Zu diesem ersten Projekt kamen dann weitere Aufgaben hinzu, bis in jüngster Vergangenheit die Methode Expert Debriefing eingeführt wurde.

Die Aufgaben dieser Abteilung können unter den Begriffen Wissen (ver-)teilen, Wissen nutzen, Wissen bewahren nach dem Bausteinmodell (vgl. 5.2.2) zusammengefasst werden. Zu den Aufgaben zählen die Betreuung des globalen Intranets, die Leitung der wissensorientierten, internationalen Zusammenarbeit sowie Bestrebungen zur Vereinheitlichung der unternehmensinternen Terminologie. Konkret sind als Beispiele für den Wissensbewahrungskreislauf das interne Schaeffler Wikipedia zur abteilungsübergreifenden Dokumentation von Fachwissen, sowie der Schaeffler Open Knowledge Space, ein monatliches Veranstaltungsformat zur Wissenskommunikation, zu nennen. Diese Instrumen-

te können präventiv, aktuell oder retrograd für den Wissenstransfer eingesetzt werden. (vgl. Schaeffler Gruppe, interne Quelle)

Zu diesem Aufgabenspektrum ist aufgrund des aktuellen Demografie-Managements der Schaeffler Gruppe (vgl. 1.2) der Wissenstransfer von ausscheidenden Experten nach der Methode Expert Debriefing hinzugekommen, der vom Wissensmanager Schritt für Schritt in die Abteilung integriert wird. Für die Umsetzung aller Wissensmanagementprojekte innerhalb der Organisation wurde folgender Leitsatz entwickelt:

*„Wissensmanagement hat zum Ziel, Wege aufzuzeigen, wie mit dem Faktor Wissen, dem intellektuellen Kapital des Unternehmens, effektiver und effizienter umgegangen werden kann. Ein funktionierendes Wissensmanagement muss dabei sowohl den Menschen, als auch die Organisation und die Technik einbeziehen.“*

(Schaeffler Gruppe, interne Quelle)

Diesem Leitsatz zufolge dient die Wissenstreppe von North (vgl. 5.1.1) als Arbeitsgrundlage für die Abteilung, die sich in technischer Hinsicht (vgl. 2.1.1) mit IT-Systemen, Intranet und aktuellen Kommunikationsmedien beschäftigt. Auf der Mitarbeiterebene geht es um Erfahrungsaustausch, Lernkultur, Netzwerke (vgl. 2.1.3) und die Methode Expert Debriefing, auf organisationaler Ebene um Geschäftsprozesse, interne Projekte sowie die Umsetzung der Unternehmensstrategie. Wesentlich zum Erfolg dieser Abteilung tragen die Definition von Prozessen und die Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an die jeweiligen Mitarbeiter bei. Weiterhin wird stets darauf geachtet, dass die Wissensexperten bei ihren Themen und Konzepten genügend Freiraum, Eigenverantwortung und Möglichkeiten zur Selbstorganisation erhalten. (vgl. Hübner, 2005, S. 23ff)

#### **5.4 Zusammenfassung**

Dieses Kapitel beschreibt den zentralen Terminus dieser Forschungsstudie zunächst unter theoretischer und anschließend unter praktischer Perspektive. Der vielschichtige Wissensbegriff wird von unterschiedlichen Seiten betrachtet und von den im allgemeinen Sprachgebrauch häufig synonym verwendeten Termini Erfahrung und Kompetenz abgegrenzt. Dadurch entsteht zwar keine eindeutige Definition für ‚Wissen‘, es werden jedoch Wechselwirkungen sichtbar. Die Diffe-

renzierung der Wissensarten in die relevanten Begriffspaare implizit vs. explizit, organisational vs. individuell sowie deklarativ vs. prozedural substituiert eine exakte Definition des Wissensbegriffs. Aufbauend auf diese Einordnung des Terminus Wissen, werden die theoretischen Wissensmanagementmodelle, das SECI Modell, das Bausteinmodell und das Münchner Modell, die zur Entwicklung der Methode Expert Debriefing herangezogen wurden, erörtert.

Zum Thema Wissensmanagement wurde mittlerweile eine Vielzahl von Literatur mit Leitfaden- und Ratgebercharakter veröffentlicht, in denen sich die Autoren zumeist auf mindestens eines der drei vorgestellten Wissensmanagementmodelle beziehen. Diese sehr populären Modelle vermitteln eine Vorstellung, wie ein erfolgreiches Wissensmanagement implementiert werden kann. Bei Probst et al. werden die Bausteine auf der individuellen Ebene, der Gruppenebene und auch auf der organisationalen Ebene eingesetzt, denn nach deren Verständnis müssen für ein erfolgreiches Wissensmanagement sowohl die operativen als auch die strategischen Ebenen eines Unternehmens mit einbezogen werden. Allen drei Methoden ist gemeinsam, dass jede Entscheidung und jede Handlung des Unternehmens nach dem erwünschten Effekt auf das interne Wissensspektrum ausgerichtet wird.

Stellvertretend für eine detaillierte Präsentation der Unternehmenshistorie der Schaeffler Gruppe wird die Entwicklung der Managementlehre vom Taylorismus bis zur Lernenden Organisation im Kontext des Wissensmanagements skizziert. Das *In-Beziehung-Setzen* von Wissensmanagement mit Managementtheorien lohnt die Anstrengung, weil die Analyse der Managementkonzepte immer auch zur Auseinandersetzung mit den Wechselwirkungen von klassischen Theorien und modernen Ansätzen führt. Zudem verspricht das Anregungspotenzial organisationssoziologischer Aspekte für die Analyse des wechselseitigen Bedingungsverhältnisses von Struktur und Handeln einen Erkenntniszuwachs. (vgl. Jäger, 2007; S. 172)

Die Ausführungen lassen erkennen, dass die aktive Gestaltung des Umgangs mit Wissen immer mehr an Signifikanz gewinnt, weil die physische Leistungserstellung im Vergleich zu den intellektuellen Tätigkeiten mehr und mehr in den Hintergrund rückt. Um die theoretischen Ausführungen praxisnah zu komplettieren, wird im letzten Teil dieses Kapitels die Wissensmanagementabteilung der Schaeffler Gruppe präsentiert, denn nur aufgrund der guten Kooperation zwi-

schen Forscherin und den Mitarbeitern der Abteilung Wissensmanagement konnte diese Explorationsstudie erstellt werden. Die Implementierung einer Abteilung für Wissensmanagement manifestiert die Priorität dieses zukunftsweisenden Managementbereichs für die Schaeffler Gruppe. Das Verständnis von Wissensmanagement tangiert alle Bereiche der Organisation und ist von anderen Führungsaufgaben nicht zu separieren. Innerhalb des Aufgabenspektrums der Abteilung für Wissensmanagement nimmt der Wissenstransfer eine exponierte Rolle ein und wird aus diesem Grund im folgenden Kapitel eruiert.

## 6 Wissenstransfermethoden

Aufbauend auf die im vorherigen Kapitel diskutierten Modelle für das Wissensmanagement, werden in diesem Kapitel die Wissenstransfermethoden vorgestellt. Nicht nur der Wissensbegriff, sondern auch der Terminus ‚*Wissenstransfer*‘ wird in der Literatur differenziert betrachtet. Dem Ansatz der vorliegenden Studie entspricht am ehesten die Definition nach Eckert, da sie in den kommunikativen Aspekt betont: „*Wissenstransfer kann definiert werden als gezielte Übertragung von Wissen zwischen Personen, von denen der Absender einen Teil seines Wissens kommuniziert oder kodifiziert und der Empfänger das Wissen teilweise oder vollständig absorbiert.*“ (Eckert, 2009, S. 49) Gemäß dieser Begriffsbestimmung sind Sender und Empfänger sowie der Kontext, in dem das Wissen vermittelt wird, die relevanten Aspekte für den Wissenstransfer. (vgl. Eckert, 2009, S. 49ff)

Mittlerweile sind eine Vielzahl von Methoden, Instrumenten und Tools konzipiert worden, um Wissen innerhalb einer Organisation zu transferieren. Die Methoden können wiederum in Abhängigkeit von der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin (vgl. 2.1) nach den Schwerpunkten Mensch, Organisation und Technik differenziert werden. Die für dieses Kapitel ausgewählten, sogenannten sozialen bzw. narrativen Methoden des Wissenstransfers, Story Telling, Mentoring und die Methode Expert Debriefing, sind durch die unmittelbare Face-to-Face-Kommunikation zwischen Wissensträger und Wissensempfänger determiniert. Wohingegen das Transferieren von Daten und Fakten im Rahmen der technischen bzw. informationstechnischen Optionen eher als technologische Methode bezeichnet werden kann. Häufig werden die Methoden nach der transferierten Wissensart in ‚*implizit*‘ bzw. ‚*explizit*‘ (vgl. 5.1.3) eingeteilt (vgl. Eckert, 2009, S. 52), so wird zum Beispiel bei der Fokussierung auf implizites Wissen Story Telling und auf explizites Wissen ein Handbuch gewählt.

Ein weiteres Kriterium für die Klassifizierung von Wissenstransfermethoden ist der Zeitpunkt ihres Einsatzes in Abhängigkeit von der Vorhersehbarkeit des Wissensverlustes. Alle in diesem Kapitel beschriebenen Methoden werden in diesem Sinne präventiv eingesetzt, d. h. bevor es zum Wissensverlust durch den Austritt eines Mitarbeiters kommt. Dem gegenüber gibt es nur wenige retrograde Maßnahmen, die nach Eintreten des Wissensverlustes zum Einsatz

kommen, wie zum Beispiel die Aufrechterhaltung des Kontaktes mit einem ausgeschiedenen Experten. (vgl. Trojan, 2006, S. 208)

Eine sehr umfassende Einteilung der Wissenstransfermethoden wird bei der Informationswissenschaftlerin Gust von Loh vorgenommen. Sie differenziert in soziale und konventionelle Methoden, wobei sie das Debriefing, Lessons Learned, Community of Practice (CoP) sowie das Story Telling und Mentoring bzw. Coaching zu den sozialen Methoden zählt, da sie „... insbesondere der Kollaboration von Mitarbeitern ... dienen. Sie haben zum Ziel das Miteinander in einem Unternehmen zu fördern und sicherzustellen.“ (Gust von Loh, 2009, S. 191) Im Gegensatz dazu werden die sogenannten ‚konventionellen Tools‘ in technische und betriebswirtschaftliche untergliedert, wobei Content Management Systeme, Mindmaps und Yellow Pages den technischen Tools zugeordnet werden und die klassischen organisationalen Standardmethoden, wie etwa Projektmanagement, Customer Relationship Management, Job Rotation, Meetings oder eine Mitarbeiterzeitung zu den betriebswirtschaftlichen Tools zählen. Je nachdem, welche dieser Klassifizierungskriterien angelegt werden, kann das Expert Debriefing als narrative oder soziale Wissenstransfermethode bezeichnet werden. Der Begriff Methode (method) wird in dieser Untersuchung synonym zu den in der Fachliteratur verwendeten Begriffen Werkzeuge (tools), Verfahren (routines) oder Instrumente (instruments) eingesetzt und als planmäßiges Verfahren zur Erreichung eines Zieles verstanden.

Zunächst wird der Wissenstransfer mittels Story Telling und Mentoring erörtert, denn das Expert Debriefing beinhaltet sowohl narrative als auch kommunikative Elemente, welche den beiden anderen Methoden entliehen sind. Parallel zum Expert Debriefing wurden diverse andere Methoden entwickelt, wie zum Beispiel die Methode ‚Wissensstafette‘ von der Organisationsentwicklungsabteilung der Volkswagen AG, mittels derer das Wissen ausscheidender Mitarbeiter an deren Nachfolger weitergegeben wird. (vgl. [http://www.volkswagenkarriere.de/de/was\\_uns\\_ausmacht/unsere\\_personalpolitik/expertentum\\_und\\_Wissen.html](http://www.volkswagenkarriere.de/de/was_uns_ausmacht/unsere_personalpolitik/expertentum_und_Wissen.html)) Auch das Methodenset zur Wissenskommunikation im unternehmerischen Alltag, das von der Core Business Development GmbH (Institut für Produkt- und Prozessinnovation Berlin) entwickelt wurde, zählt dazu, wobei deren Forschungs- und Beratungsschwerpunkt auf Generierung, Transfer und Bewahrung von Wissen liegt. Diese Methoden können in Unternehmen ent-



sprechend eingesetzt werden, wenn Ausnahmesituationen, wie etwa Kommunikationsprobleme innerhalb eines Projekts oder der Umgang mit Emotionen bei Veränderungen der Wissenskultur gemeistert werden müssen, sowie bei Routinesituationen wie Einarbeitungsprozessen oder bei der Dokumentation von unternehmensinternem Wissen.

## 6.1 Story Telling

Weil die Methode Expert Debriefing auch charakteristische, narrative Elemente beinhaltet, wird der Archetyp der narrativen Wissensübermittlung, das sogenannte Story Telling, genauer betrachtet. Die Methode Story Telling wurde von den Wissenschaftlern Roth und Kleiner am *Center for Organizational Learning des Massachusetts Instituts* in USA in Kooperation mit amerikanischen Unternehmen entwickelt, um kollektive Lernprozesse von Mitarbeiterteams zu erfassen und der Organisation zur Verfügung zu stellen. (vgl. Porschen, 2008, S. 163) Nachteilig erwies sich, dass die erste Version der Methode zu zeit- und ressourcenaufwendig für die Anwendung in der unternehmerischen Praxis war. Dem wurde Abhilfe geschaffen, in dem sie in zahlreichen Forschungsprojekten den Anforderungen in der unternehmerischen Praxis angepasst wurde. (vgl. Universität Augsburg, Prof. Reinmann-Rothmeier) Immer noch stehen viele Manager dem Erzählen von Geschichten als Managementmethode skeptisch gegenüber, denn diese Methode erscheint in der rationalen, fakten- und technologielastrigen Arbeitswelt zu emotional. Trotz dieser Bedenken hat Story Telling als eine wissenschaftlich fundierte Methode des narrativen Wissenstransfers mittlerweile auch im deutschsprachigen Raum bei Unternehmen wie zum Beispiel T-Mobile International, Deutsche Post World Net und Voestalpine Stahl Einzug gehalten. In diesen Unternehmen wurde das Story Telling für die unterschiedlichsten Aufgaben eingesetzt, zum Beispiel als Debriefing nach Abschluss eines erfolgreichen Projekts, zur Weitergabe kulturellen Wissens oder zur Untersuchung der Unternehmenskultur. (vgl. Thier, 2010, S. 4ff)

### Geschichten

Das Erzählen von Geschichten dient seit jeher zur Vermittlung von Wissen und leistet so einen wesentlichen Beitrag zur kulturellen Entwicklung in Gesellschaften. Der Erzähler vermittelt mit Hilfe von Geschichten komplexe Zusammenhänge, sinnhafte Strukturen, Konturen und Ordnungen in alltagsweltlicher Form.

Kollegen und Mitarbeiter sind „... *nicht am Erzählen von Fakten in Form von Informationen, sondern als Erfahrung interessiert...* “. (Porschen, 2008, S. 161) Dabei wird sowohl explizites Wissen in Form von Fakten transferiert als auch implizites Wissen, indem konkrete Vorstellungen erzeugt werden, die nicht nur den Verstand, sondern das Gefühl ansprechen. Formale Dokumente und der offizielle Sprachgebrauch in der Unternehmenswelt beinhalten keine Geschichten, sondern nur Fakten und sachliche Informationen. „*Aus diesem Defizit an Geschichten resultiert ein Mangel an Reflexion, und daraus folgend eine Blindheit gegenüber Lehren aus der Vergangenheit.*“ (Reinmann-Rothmeier, 11.2000, S. 5) Wenn die Methode Story Telling innerhalb einer Organisation zum Einsatz kommt, werden die Erzählungen der Mitarbeiter durch ausgebildete Prozessbegleiter angeleitet, unterstützt und moderiert, wodurch das Interesse und die Transparenz an den ausgewählten Themen seitens der anderen Mitarbeiter zunimmt. Der Vorteil dieser narrativen Methode besteht darin, dass dieses Wissen nicht nur aus Fakten und Informationen besteht, sondern dass auch implizite, kognitive und emotionale Wissensbestände vermittelt werden können, welche durch technisch orientierte oder quantitative Methoden nicht erfasst werden. (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 11.2000, S. 3) Damit eine Organisation auch wirklich vom ‚*Geschichten erzählen*‘ profitiert, muss zur Begleitung des Wissenstransferprozesses unbedingt eine wissenschaftlich fundierte Methode zur Sicherstellung einer Systematik eingesetzt werden. Im Folgenden werden die sechs Stufen der Methode Story Telling nach Reinmann-Rothmeier et al beschrieben:

## **1. Planen**

Ein herausragendes Kernereignis im Unternehmen, das besser verstanden werden soll, ist zu identifizieren und ein Team aus so genannten Erfahrungshistorikern, das die Methode durchführt, ist zusammenzustellen.

## **2. Interviewen**

Je nach Umfang des Projekts werden 10 bis maximal 30 Personen befragt, die am zu untersuchenden Ereignis beteiligt sind, um Fakten und persönliche Interpretationen aufzudecken und zu sammeln, damit möglichst viele verschiedene Perspektiven auf den betrachteten Sachverhalt sichtbar werden. Die interviewten Mitarbeiter können mittels einer Zeitachse oder anhand vorgegebener Prob-

---

lemfelder die Ereignisse rekonstruieren und somit auch reflektieren. Alle Interviews werden akustisch aufgezeichnet, schriftlich fixiert und von den Befragten zur Inhaltskontrolle gegengelesen.

### **3. Extrahieren**

Im Anschluss daran müssen die Aussagen der Interviewpartner thematisch geordnet, sowie die Kernaussagen extrahiert werden. Die konsolidierten Aussagen werden dann zu einer Reihe zentraler Themen zusammengefügt, aus denen Kurzgeschichten mit einem Titel und einer Einleitung entwickelt werden.

### **4. Schreiben**

Im nächsten Schritt werden die erstellten Kurzgeschichten von organisierten Teams zu einer emotionalen, aussagekräftigen Geschichte in einem speziellen Format zusammengeschrieben. Die Geschichte wird in zwei Spalten getrennt aufgeschrieben. In die rechte Spalte werden die wörtlichen Zitate der interviewten Mitarbeiter eingetragen und in die linke Spalte werden interessante Fragen und Kommentare, die zum Nachdenken anregen sollen, eingetragen.

### **5. Validieren**

Die so entstandene Erfahrungsgeschichte wird zur Validierung nochmals an die Beteiligten verteilt. Die Validierung wird zur Sicherstellung der Gültigkeit und Fairness, sowie zur Kommunikationsanregung zwischen allen Beteiligten genutzt.

### **6. Verbreiten**

Ist das Erfahrungsdokument ausgearbeitet, dient es als Diskussionsgrundlage für die geplanten Workshops, in denen die Mitarbeiter Meinungen und Schlussfolgerungen aus der Erfahrungsgeschichte austauschen und gemeinsam überlegen, wie das Unternehmen aus den Erfahrungen der Vergangenheit für die Zukunft lernen kann.

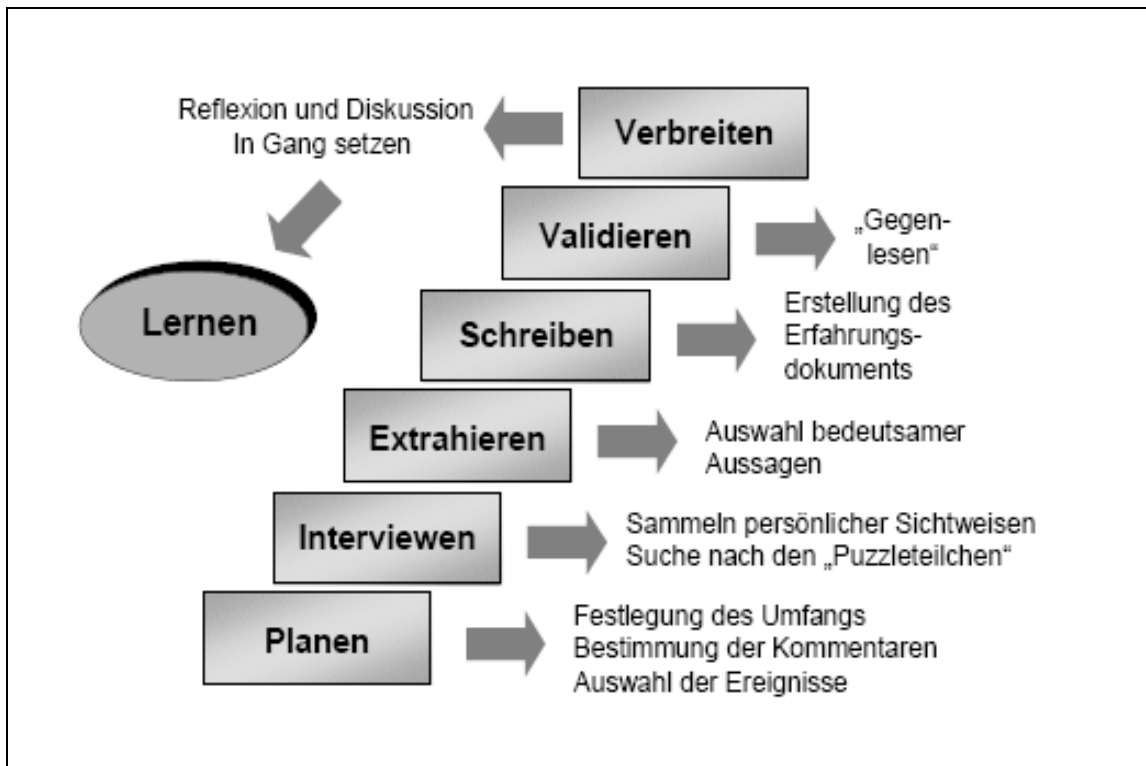


Abb. 19: Die Methode Story Telling nach Reinmann-Rothmeier et al.

(vgl. Reinmann-Rothmeier, 11/2000, S. 8)

Die erfolgreiche Anwendung der Methode hängt von drei Faktoren ab:

### Sachliche Fakten

Um die Kreativität des Wissenstransfers nicht zu stören und um unvorhergesehenen Themen Raum zu geben, sollte der Erzählprozess offen gestaltet sein, dabei ist eine strikte Trennung zwischen Fakten und deren Interpretationen zu beachten. Eine objektive Analyse der Erzählungen soll durch diese Trennung sichergestellt werden.

### Story

Der Erfolgsfaktor Story ist selbsterklärend, die entwickelte Erfahrungsgeschichte muss die wichtigsten Komponenten einer guten Story, wie Einleitung, Spannungsbogen, usw., enthalten, um ein tieferes Verstehen der wichtigsten Ereignisse zu erreichen.

### Zielgruppe

Der Erfolgsfaktor Zielgruppe impliziert eine zielgruppengerechte Aufbereitung der Story, um den Nutzen aus der Geschichte für diese Gruppe der Mitarbeiter

zu optimieren. Dabei ist ein sensibles Vorgehen und der korrekte Umgang mit allen Beteiligten geboten. (vgl. Reinmann-Rothmeier et al, 2000, S. 8ff)

Werden die drei Erfolgsfaktoren des Story Telling berücksichtigt, verbessert die Methode die Kommunikation innerhalb der Organisation und stärkt das Vertrauen der Mitarbeiter, denn sie merken, dass ihre Meinung gewürdigt wird. Zusätzlich wird ein kollektiver Lernprozess zur Problembewältigung forciert, der auch auf andere Themen übertragen werden kann. (vgl. Galsterer, 2004, S. 16) Ungünstig auf den Einsatz dieser Methode in der Unternehmenspraxis wirkt sich die Dauer der Durchführung aus, denn schnelle Ergebnisse sind aufgrund des sich über mehrere Monate hinziehenden Prozesses nicht zu erwarten, zumal zahlreiche Mitarbeiter und Prozessbegleiter involviert sind. Reinmann-Rothmeier schlägt aus diesem Grund eine abgespeckte Version der Story Telling Methode vor, in der nur die wichtigsten Schritte standardisiert sind, wodurch der Prozess verkürzt und der Ressourcenverbrauch minimiert wird. (vgl. Reinmann-Rothmeier et al, 11.2000, S. 23)

## 6.2 Mentoring

Mentoring ist im Vergleich zu anderen Wissenstransfermodellen keine moderne Idee, sondern entstammt der griechischen Mythologie. Mentor war der Freund von Odysseus und Erzieher von dessen Sohn Telemachos. (vgl. Brockhaus, 2002) Aus der privaten Freundschaft mit dem Vater wurde eine professionelle Beziehung zu dessen Sohn, die es Telemachos ermöglichte, Verbindungen zu anderen Königshäusern aufzunehmen, wichtige Auskünfte für das weitere politische Vorhaben einzuholen und so den Anspruch des verschollenen Odysseus auf den eigenen Thron zu verteidigen. (vgl. Schell-Kiehl, 2004, S. 20) In der Vergangenheit wurden viele der wirklich großen Köpfe auf ihrem Lebens- und Karriereweg von einem Mentor begleitet und protegiert, beispielhaft kann das Tandem *Max Planck und Albert Einstein* genannt werden. In der unternehmerischen Praxis wird das sogenannte Mentoring-Modell zur Förderung unternehmensspezifischer sozialer Kompetenzen und der Bildung eines sozialen Netzwerks mit karrierefördernden Kontakten eingesetzt. Im Hinblick auf den aktuellen Stand der Forschung lässt sich festhalten, „... dass *Mentoring als eine Lernform aufgefasst wird, die auf der Vermittlung selbst erworbener und praktizierter Erfahrungswissensbestände durch die Mentor/-innen an die Mentees basiert,*

---

*um diese damit in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützen zu können.“ (Schell-Kiehl, 2004, S. 38)*

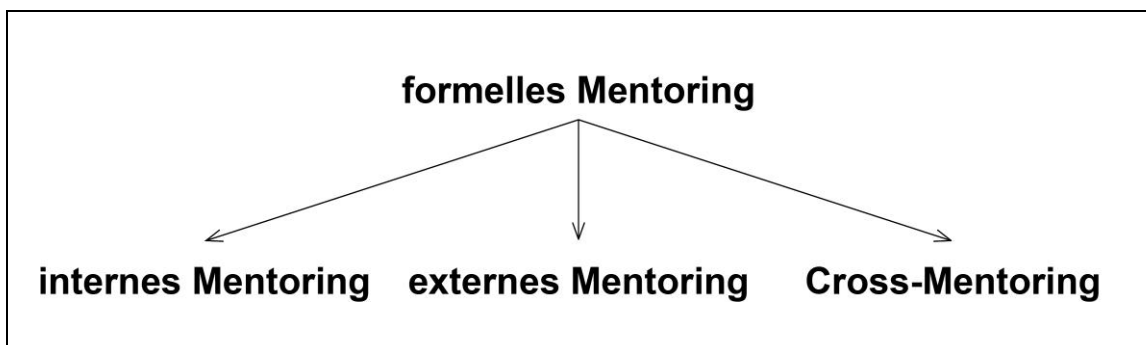
Generell wird unter Mentoring eine Beraterbeziehung zwischen einem fördernden Mentor und einem geförderter Mentee verstanden. Ziel ist die Unterstützung der geförderten Person bei dessen persönlicher und beruflicher Entwicklung. Weibliche oder männliche Mitarbeiter können Mentoren werden, wenn sie aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung über entsprechende Kompetenzen, soziale Netzwerke sowie das notwendige Wissen verfügen und von sich aus bereit sind, dies mit einem Mentee zu teilen. Auf der sachlichen Ebene bekommt der Mentee Hilfestellung bei beruflichen Problemen, beim Aufbau eines Netzwerkes und bei Fragen zur Karriereplanung. Auf der emotionalen Ebene nimmt der Mentor eine Vorbildrolle für den meist jüngeren Mentee ein, indem er ihn persönlich berät und ein freundschaftliches Verhältnis aufbaut. (vgl. Mandl, 2004, S. 54)

Differenziert werden muss in dem Zusammenhang auch zwischen Mentoring und dem häufig synonym verwendeten Begriff Coaching. Der Begriff Coaching kommt aus dem sportlichen Umfeld und ist im Unterschied zum Mentoring auf die fachliche Förderung fokussiert, während das Mentoring breiter angelegt ist und sich durch eine persönliche Beziehung auszeichnet. Mentoring-Konstrukte können unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven unterschiedlich klassifiziert werden. Aus konzeptioneller Perspektive unterscheidet sich formelles Mentoring durch initiierte und organisierte Konzepte vom informellen Mentoring, das nicht koordinativ begleitet. (vgl. Mandl, 2004, S. 59 und Fröhlich, 2006, S. 22)

Die Organisationszugehörigkeit bildet ein weiteres Klassifizierungskriterium. Formiert sich das Tandem aus Mitarbeitern eines gemeinsamen Unternehmens, bezeichnet man es als internes Mentoring, stammt jedoch ein Mitglied des Mentoring-Tandems aus einer anderen Organisationsform, wie zum Beispiel Parteien, Gewerkschaften, Berufsverbänden oder Hochschulen, wird dies als externes Mentoring bezeichnet. (vgl. Fröhlich, 2006, S. 26)

Beim sogenannten Cross-Mentoring als einer dritten Form des Mentoring schließen sich mehrere Unternehmen zu einem gemeinsamen Mentoring-Programm zusammen, um Führungsstile, Strategien und Unternehmenskulturen weiterzuentwickeln. Ein aktuelles Beispiel für ein Cross-Mentoring-

Programm aus der deutschen Wirtschaft ist die Kooperation von Deutsche Lufthansa AG, Commerzbank AG, Deutsche Bank AG und Telekom AG. Jedes Unternehmen stellt eine Anzahl von Mentees und Mentoren, die dann entsprechend ihrer Bedürfnisse und Interessen kombiniert werden. Ein weiteres Beispiel für ein Cross-Mentoring ist ein in Mitteldeutschland, im Jahr 2006 ins Leben gerufenes, offenes Programm, das KMUs durch die Weiternutzung von Kompetenzen aus derselben Region nachhaltig unterstützen will. (vgl. [www.mentoring-mitteldeutschland.de](http://www.mentoring-mitteldeutschland.de) und [www.mentoring-d.de](http://www.mentoring-d.de)). Ein wesentlicher Vorteil des Cross-Mentoring besteht darin, dass Gespräche vertraulicher verlaufen können, da keine internen Verflechtungen beider Mentoring-Partner bestehen. (vgl. Doll, 2006, S. 16)



**Abb. 20: Formelles Mentoring**

(vgl. Doll, 2006, S. 14)

Formelles Mentoring ist ein praxisnahes Instrument der modernen Personalentwicklung mit mehreren Vorteilen. Es ist eine vergleichsweise kostengünstige Wissenstransfermethode, die die Interaktion zwischen den Generationen fördert, weshalb neben der Bedeutung für die betriebsinterne Wissensbewahrung und -weitergabe auch die soziale Bindung von Leistungs- und Wissensträgern und jungen Nachwuchstalenten an das Unternehmen optimiert wird. Mentoring wird häufig aufgrund des weiblichen Fach- und Führungskräftemangels als Strategie zur Karriereförderung weiblicher Akademikerinnen eingesetzt, wobei Frauen gezielt in männerdominierten Berufsfeldern gefördert werden können. (vgl. Mandl, 2004, S. 53ff)

---

## **Mentoring-Prozess**

Wie jede andere Wissenstransfermethode durchläuft die Beziehung zwischen Mentor und Mentee verschiedene Phasen. Kram (vgl. Kram, 1983) unterscheidet und beschreibt folgende vier Phasen.

### **1. Initiation**

In der ersten Phase des Mentoringprozesses lernen sich Mentor und Mentee kennen und prüfen, ob Sympathie vorhanden ist, um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und Ziele zu formulieren.

### **2. Kultivierung**

In dieser Phase wird an konkreten Fragen, Problemen und Aufgaben gearbeitet, was eine rege Kommunikation der Mentoring – Partner voraussetzt.

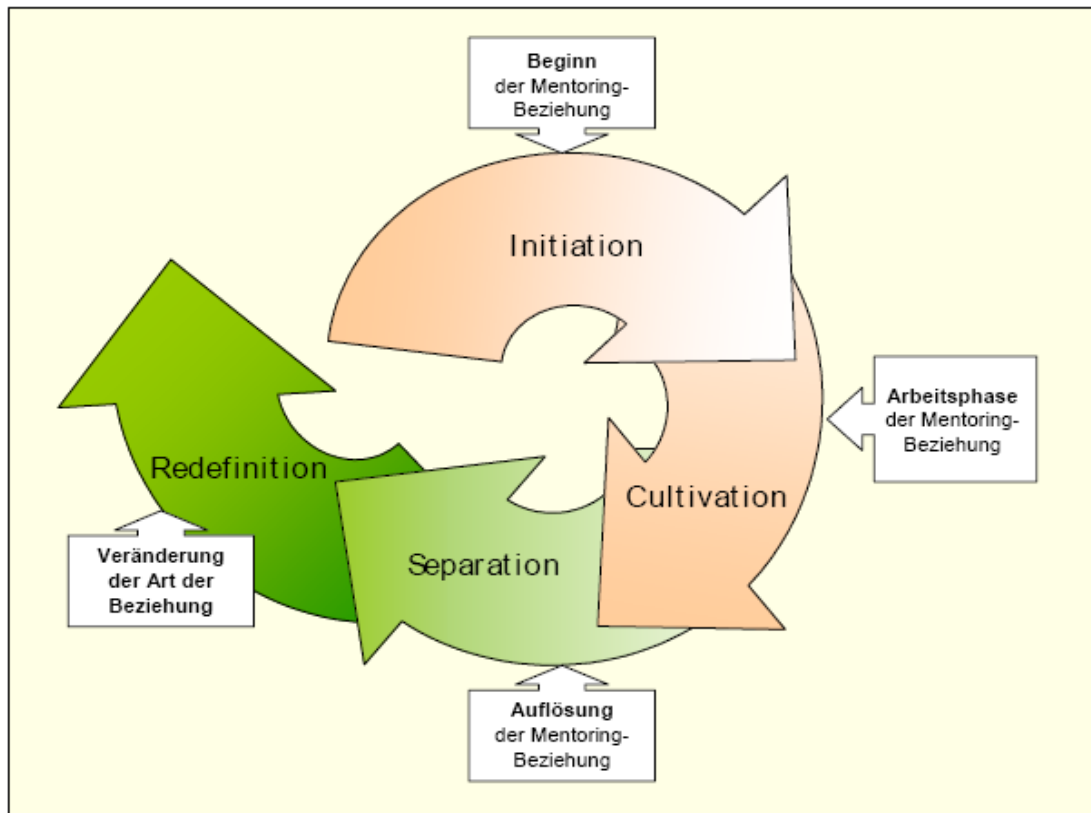
### **3. Separation**

Die Mentoring-Beziehung kann aufgrund einer vorher getroffenen Vereinbarung oder durch externe Ereignisse beendet werden. In einzelnen Fällen können auch auftretende Konflikte zwischen –Mentor und Mentee zur Auflösung führen.

### **4. Neudefinition der Beziehung**

Die Neudefinition des Verhältnisses zwischen Mentor und Mentee reicht von endgültiger Trennung über freundliche Distanz bis hin zu einem freundschaftlichen Verhältnis auf Augenhöhe.





**Abb. 21: Die Phasen der Mentoring-Beziehung in Anlehnung an Kram, 1983**

(vgl. [www.hochschule-Bochum.de](http://www.hochschule-Bochum.de))

### Erfolgsfaktoren

Nach Höpflinger gibt es für ein funktionierendes Mentoring drei relevante Erfolgsfaktoren: Erstens müssen die Mentoren lebenslanges Lernen vorleben, denn sie sollen fachlich kompetent sein und in den aktuellen Managementthemen und modernen Kommunikationstechniken versiert sein. Zweitens müssen die Mentoren dazu fähig sein, von ihrer habitualisierten Führungsposition in eine Beraterrolle ohne ein Unterstellungsverhältnis zu alternieren. Am besten funktioniert dies, wenn ein bilateraler Gedankenaustausch stattfindet, in dem Generationsdifferenzen irrelevant sind. Drittens müssen die Mentoren sensibel agieren, denn die Mentoring-Beziehung beruht auf der Akzeptanz und dem Respekt der Mentees vor der Erfahrung und dem Wissen der Mentoren. (vgl. Höpflinger, 2008, S. 8) Der Fokus beim Mentoring liegt auf der beruflichen Protektion des Mentees, für die der Mentor sich uneigennützig einsetzt. Dies sollte den Mentor nicht in einen Zielkonflikt bringen, da er seine eigenen Karriereziele ja bereits erreicht hat und somit nicht mehr in Konkurrenz zum Mentee steht. Am effektivsten ist diese Methode sicherlich, wenn sie in einen bilateralen Wis-

sensaustausch forciert, der für alle Beteiligten in einer Win-Win-Situation resultiert.

### 6.3 Methode Expert Debriefing

Die Methode Expert Debriefing wird seit ihrer Entwicklung im Jahr 2001 von der in Nürnberg ansässigen Unternehmensberatung *COGNEON* kontinuierlich optimiert und wurde bereits in vielen KMU und Großunternehmen implementiert. Das Expert Debriefing kann angewendet werden, um den Wissenstransfer zwischen Individuen und Gruppen zu definieren, und sie trägt dazu bei, im Wissensmanagement nicht einseitig auf Wissensdokumentation zu setzen. (vgl. [www.cogneon.de](http://www.cogneon.de)) Sie kann als präventive, narrative Methode des Wissenstransfers (vgl. 6) klassifiziert werden.

Für die Begriffe ‚*Experten*‘ und ‚*Wissensträger*‘ wird für diese Forschungsstudie die Definition von North ausgewählt, da sie gleichzeitig auf Wissensträger und Führungskräfte abzielt. Führungskräfte *„... sind selbst Wissensträger, Experten, sei es für ein spezifisches Thema, sei es darin, andere beim Lernen anzuleiten, sei es darin, Werte und Ziele zu vermitteln.“* (North, 2011, S. 30) Diese kombinierte Definition kommt den Auswahlkriterien sehr nahe, die die Schaeffler Gruppe für ihre Experten heranzieht. Die Teilnehmer sind ausnahmslos Fachkräfte, d. h. Experten auf ihrem Gebiet, und sind teilweise zusätzlich mit Personalführungsaufgaben betraut. (vgl. 3.2) Die ausgewählten Teilnehmer verfügen neben ihrer fachlichen Kompetenz über soziale Kompetenz, weil sie für den Wissenstransfer mit ihren Kollegen, Nachfolgern und Vorgesetzten kooperieren müssen.

Debriefing bedeutet im englischen ganz allgemein ‚*Nachbesprechung*‘. Debriefings werden in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt, wie zum Beispiel beim Militär, in der Traumata-Bewältigung oder im Wissensmanagement. Beim Einsatz im Wissenstransferprozess werden zwei Formen des Debriefings unterschieden: Zum einen werden die ausscheidenden Experten im Rahmen des Austausches von Mitarbeitern befragt, zum anderen werden bei Beendigung eines Projekts die Projektteilnehmer zu ihren ‚*Lessons Learned*‘ befragt. Das Debriefing bietet eine Systematik für eine Wissensübertragung von einem Experten auf andere in der Praxis. *„Ein interessanter Aspekt ist, dass auch beim Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen mit dieser Technik das Feh-*

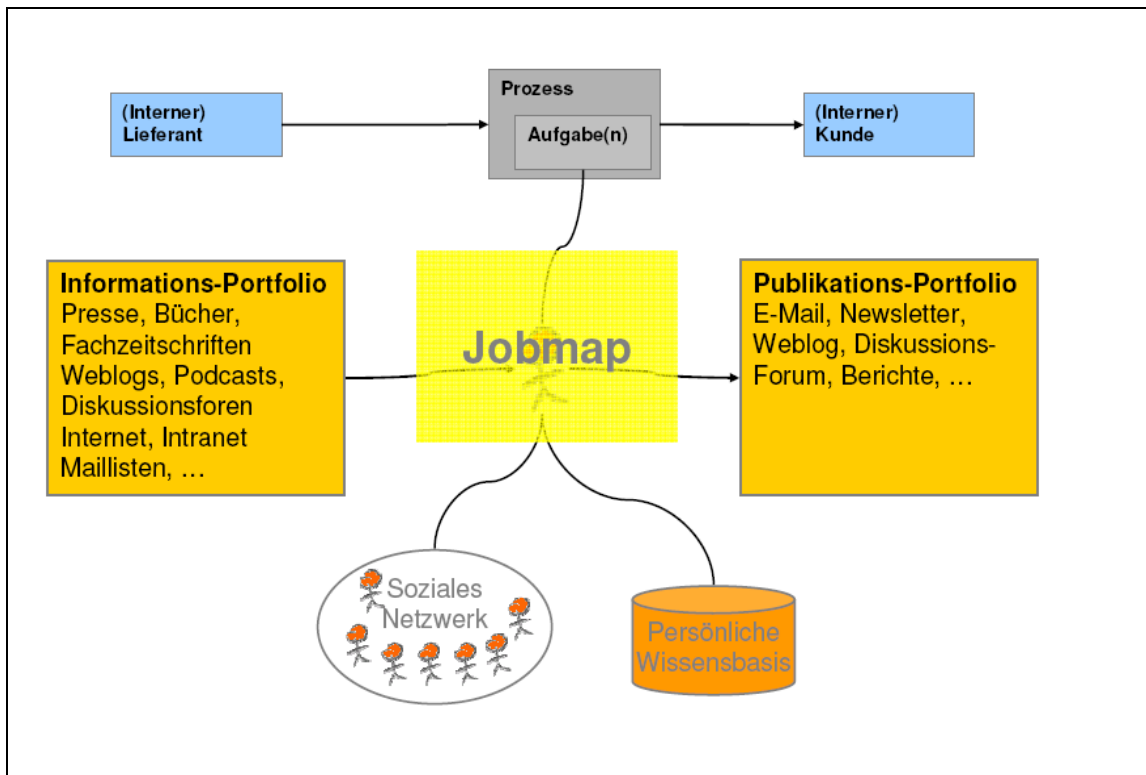
*len des Mitarbeiters kompensiert werden kann.“ (Gust von Loh, 2009, S. 183ff)*  
Der Vorteil eines Debriefing besteht in den zwischenmenschlichen Interaktionen und der gleichzeitigen Dokumentation des gewonnenen Wissens. Durch den Einsatz dieser Methode wird das Risiko des Wissensverlustes beim Ausscheiden eines Leaving Experts minimiert.

### **Auswahl der Teilnehmer**

Innerhalb der Schaeffler Gruppe wurde im Rahmen einer Bedarfsanalyse für alle relevanten Fach- und Führungspositionen eruiert, inwieweit kompetente interne Nachfolger vorhanden sind. Dabei orientierten sich die Verantwortliche an den aktuellen und zukünftigen Aufgabengebieten innerhalb der Organisation und leiteten anhand dessen die jeweils erforderlichen Qualifikationen der zukünftigen Fach- und Führungskräfte ab. Im Anschluss an diese Bedarfsanalyse können die Kompetenzen der nachfolgenden Mitarbeiter auf zukünftigen Anforderungen hin optimiert sowie neue Mitarbeiter rekrutiert werden, diese werden dann betrieblich sozialisiert um ausscheidende Mitarbeiter zu ersetzen. Die Schaeffler Gruppe startete mit der Implementierung der Methode Expert Debriefing und integrierte sukzessive den Prozess der Teilnehmerauswahl in die bestehenden Betriebsabläufe. Dabei werden in einer ersten Phase die Mitarbeiter identifiziert, die spezifisches Wissen über strategisch und/oder operativ wichtige Unternehmensprozesse besitzen. In der zweiten Phase wird das Fluktuationsrisiko dieser Wissensträger ermittelt und das daraus entstehende Risiko des Wissensverlustes evaluiert. Weiterhin wird geprüft, inwieweit der Wissensträger singuläres, also nur ihm allein verfügbares Wissen besitzt und ob altersbedingtes Ausscheiden droht. Das Resultat dieser Ermittlungsphase ist der Expert Debriefing Kalender: eine Übersicht aller in den nächsten Jahren ausscheidenden Experten und den daraus resultierenden Maßnahmen zur Minimierung oder Vermeidung des Risikos von Wissensverlust. Als Wissensbewahrungsmaßnahmen werden dann zum Beispiel Expert Debriefings oder die Integration der Experten in den Schulungsbetrieb oder die Freistellung des Experten zur Dokumentation von Wissen oder die Teilnahme am Schaeffler Open Knowledge Space vorgeschlagen.

## **Jobmap**

Zunächst erstellt der Prozessbegleiter in Kooperation mit dem Experten eine sogenannte Jobmap. Die Jobmap folgt der Idee des variantenreichen Mediums Mindmap, mit dessen Hilfe die gewonnenen Informationen visualisiert werden können. Die Jobmap ist auf oberster Ebene nach den Themen Arbeitshistorie, Aufgaben, Wissensobjekt und Ansprechpartner vorstrukturiert. Begonnen wird die Erstellung einer Jobmap mit der Arbeitshistorie, wobei der Prozessbegleiter zunächst den Leaving Expert nach seiner beruflichen Vergangenheit befragt, d.h. für welche Unternehmen er in welchen Positionen tätig war. Anhand der zeitlichen Strukturierung wird der Leaving Expert aufgefordert, retrospektiv über die wichtigsten Erkenntnisse, Erfahrungen und peinliche Situationen der vergangenen Jahre zu sprechen und dadurch sein umfangreiches Wissen zu identifizieren. Auf diese Weise setzt sich der ausscheidende Mitarbeiter mit seinem impliziten Wissen auseinander und expliziert es dabei intuitiv. Während der Expertenbefragung strukturiert der Prozessbegleiter anhand der Jobmap die gewonnenen Informationen zur Arbeitshistorie, zum aktuellen Aufgabenportfolio, zu den wesentlichen Schwerpunkten seines Fachwissens, sowie zum Netzwerk der Ansprechpartner. Anschließend wird das Aufgabenportfolio durch den Experten priorisiert und geprüft, ob bereits Nachfolger für die Aufgaben definiert sind, damit eine Fortsetzung dieser Tätigkeiten gewährleistet ist. Bei der Erstellung der Jobmap besitzt der Prozessbegleiter eine unterstützende Funktion, der befragte Experte eine aktive Funktion und ein eventuell bereits vorhandener Nachfolger eine eher passive Funktion. Den Abschluss dieser ersten Phase bildet ein Brainstorming, mit Hilfe welcher Wissensbewahrungsmaßnahmen das ermittelte Expertenwissen für die anschließende Weiterverwendung gespeichert werden könnte.



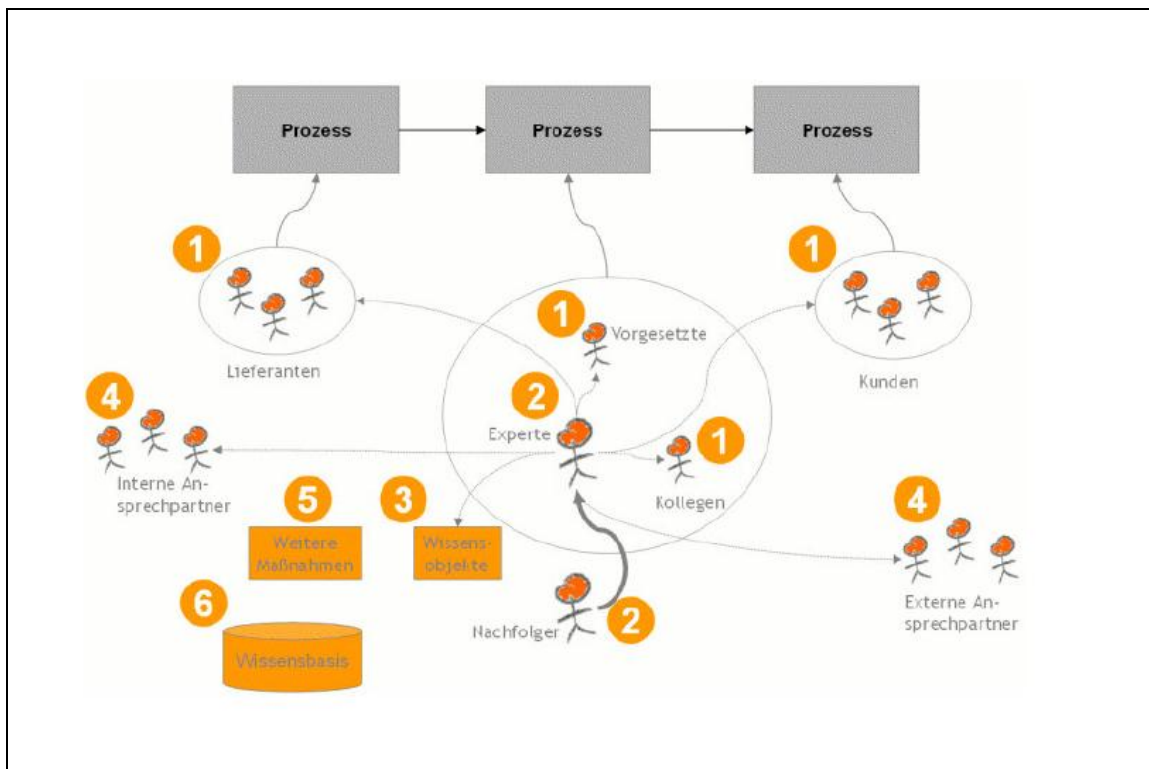
**Abb. 22 : Jobmap**

(vgl. <http://www.cogneon.de>)

### 360°-Gespräch

Mit der Jobmap als Ausgangspunkt startet die zweite Phase ‚360°-Gespräche‘. Hierbei werden die in der Jobmap ermittelten Aufgaben des Experten vom Vorgesetzten, von Kollegen, von Mitarbeitern sowie von internen Lieferanten und Kunden analysiert und priorisiert. Diese Gespräche führt der Prozessbegleiter im Regelfall mit fünf bis zehn Beteiligten. Es werden Fragen zur Zusammenarbeit mit den Experten, sowie die zukünftige Aufgabenbearbeitung ohne diesen Experten behandelt. Jeder Gesprächspartner hat die Gelegenheit, die Relevanz der aus dem Brainstorming der ersten Phase hervorgegangenen Maßnahmen zur Wissensbewahrung aus seiner Perspektive zu beurteilen. Die tendenzielle Priorisierung der Aufgaben durch die Gesprächspartner wird vom Prozessbegleiter in einer Übersicht konsolidiert und ausgewertet. Aus den 360°-Gesprächen ergeben sich wichtige Erkenntnisse über die Rolle des Experten im organisatorischen Gesamtkontext, die von ihm selbst nicht objektiv beurteilt werden kann. Darüber hinaus dienen die 360°-Gespräche der Bewusstseinsbildung und der Verbreitung der erwarteten Ergebnisse des Expert Debriefings

und leisten somit einen Beitrag zur Verbesserung der Wissenskultur im Unternehmen.



**Abb. 23: Methode Expert Debriefing**

(vgl. <http://www.cogneon.de>)

### Wissensdokumentation

Aus der Auswertung der 360°-Gespräche ergeben sich die konkreten Maßnahmen für die dritte Phase ‚*Wissensbewahrungsmaßnahmen durchführen*‘. In dieser Phase werden aus einem Methodenpool je nach Bedarf unterschiedliche Dokumentationsmöglichkeiten ausgewählt. Beispiele hierfür sind:

- Wissenslandkarte aufbauen
- Podcast zur Arbeitshistorie erstellen
- Daumenregel-Sammlung erstellen
- FAQ erstellen
- Ansprechpartnernetzwerk dokumentieren
- Wiki-Wissensbasis erweitern

- Wissensfloater erstellen

Die Ergebnisse aus den Expert Debriefings werden als Maßnahmenpakete zur Prozessverbesserung konsolidiert und bilden einen wichtigen Baustein des Modells von Probst. (vgl. 5.2.2) Großer Wert wird darauf gelegt, dass alle entstandenen Wissensobjekte einen ‚Besitzer‘ bekommen, der die Pflege in Zukunft sicherstellt. Ein Problem besteht in der Vorhaltung von individuellen Wissensbasen in Form von Dokumentsammlungen, Loseblattsammlungen sowie lokal gespeicherten Datei- und E-Mailbeständen, die bei einem Expert Debriefing mühsam durchforstet werden müssen und nicht vollständig erschlossen werden können. Hier können Modelle mit einer standardisierten Ablagesystematik helfen, klare Abgrenzungen zwischen individuellen und organisationalen Wissensbeständen zu definieren. Auf die technischen Möglichkeiten der Wissensspeicherung kann im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden, es wird auf die entsprechende Literatur verwiesen.

#### **6.4 Zusammenfassung**

Dieses Kapitel behandelt zwei klassische Methoden des Wissenstransfers, deren Elemente teilweise in der Methode Expert Debriefing übernommen wurden. Im Rahmen der vorgestellten Methoden kann der systematische Wissenstransfer eines Leaving Experts einerseits auf horizontaler Ebene *„... zwischen Wissensträgern innerhalb eines Funktions- oder Abteilungsbereiches‘ erfolgen oder aber zwischen Wissensträgern unterschiedlicher Funktions- und Abteilungsbereiche.“* (Werner, 2004, S. 52) Andererseits wird auch der vertikale Wissenstransfer unterstützt, denn die Leaving Experts befinden sich oft in einer höheren Position innerhalb der Unternehmenshierarchie als ihre Nachfolger. (vgl. Werner, 2004, S. 52) Dieser Annahme wird speziell mit dem Mentoring Rechnung getragen, denn hier soll der Wissenstransfer von einem Älteren, auf einer höheren Hierarchieebene befindlichen, zu einem Novizen innerhalb der Organisation kanalisiert werden. Als substanziell bei der Idee des Mentoring erweist sich der Rollenwechsel des Wissensträgers von einer Führungsrolle in eine Beraterrolle, die sich auch in der Methode Expert Debriefing wiederfindet. Die Teilnahme am Expert Debriefing erleichtert dem Leaving Expert den Übergang aus dem Berufsleben in die nachberufliche Phase, denn er vollzieht bereits während seiner beruflich noch aktiven Phase einen Aufgabenwechsel, der für ihn keinen Sta-

tusverlust bedeutet: Er wechselt gleichsam vom Führen zum Beraten von Mitarbeitern. Falls ein Nachfolger vorhanden ist, besteht natürlich die Möglichkeit, diesen am Wissenstransferprozess direkt zu beteiligen, so dass bereits in der Phase der Erstellung der Jobmap ein Wissenstransfer erfolgt.

Von der Methode Story Telling wird der narrative Ansatz der Wissensvermittlung für das Expert Debriefing übernommen, indem der ausscheidende Mitarbeiter aufgefordert wird, seine Berufsbiografie zu verbalisieren. So wird sein Redefluss nicht gebremst und die Geschichten können in den biografisch vorgegebenen Rahmen zeitlich eingeordnet werden. Ebenfalls von der Methode Story Telling wird die Form des Interviews entlehnt: Ein professioneller Interviewer befragt den Wissensträger nach einem vorgegebenen Schema. Dieser kann zwar frei erzählen, jedoch wird er vom Prozessbegleiter immer wieder zum Thema zurückgeführt, falls er zu sehr abschweift oder sich in nebensächlichen Details verliert. Ähnlich wie beim Story Telling wird beim Expert Debriefing ein Extrakt aus der Erzählung generiert, indem die Themen gemäß der Jobmap untergliedert werden. Diese Struktur ermöglicht eine übersichtliche Erfassung aller relevanten Themengebiete, wodurch Wissenslücken bei Nachfolgern oder in der Dokumentation schnell identifiziert werden können.

Ein weiteres wichtiges Instrument aus dem Story Telling ist die Validierung des Wissens, die durch Gegenlesen seitens der Erzählenden erreicht wird. Bei der Methode Expert Debriefing wird diese Validierung mit Hilfe der 360°-Gespräche erreicht. Die Idee, das generierte Wissen nochmals zu begutachten und auf seine Relevanz hin zu beurteilen, trägt zum Erfolg und der Effizienz des Wissenstransferprozesses bei. So werden Redundanzen und Prioritäten der Wissensthemen identifiziert, die innerhalb der Organisation für sinnvoll erachtet werden.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen zur Methode Expert Debriefing kann der Wissenstransfer für diese Studie als ein egalitärer Prozess bezeichnet werden. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass das neu generierte Wissen beim Wissensnehmer nicht mit dem vorhandenen Wissen des Wissensträgers gleichzusetzen ist, da Wissen immer nur vor dem Hintergrund des bereits vorhandenen Wissens einzuordnen und zu bewerten ist. Der Wissensträger ist immer als Ausgangspunkt des Transferprozesses zu betrachten. Er gibt sein



subjektiv geprägtes Wissen weiter, das anschließend von Dritten zur weiteren Verwendung im Unternehmen objektiviert werden muss.

## 7 **Forschungsmethodik**

Im Kapitel Forschungsmethodik werden die theoretischen Forschungsansätze beschrieben, auf denen die vorliegende Untersuchung aufbaut, sowie die praktischen Schritte, die im Forschungsprozess durchgeführt wurden. Neben methodologischen Überlegungen zur Wahl der Erhebungs- und Auswertungsverfahren werden deshalb auch allgemeine Überlegungen zur Gestaltung des Forschungsprozesses aufgenommen. Die Grundidee dieses Forschungsprojekts entspricht der von Gläser, indem von vorhandenem Wissen ausgegangen wird, dem neues Wissen hinzugefügt wird. (vgl. Gläser, 2009, S. 33) Hierfür stehen die relationsorientierte und die mechanismenorientierte Erklärungsstrategie zur Verfügung. Für diese Studie fiel die Wahl auf die mechanismenorientierte Erklärungsstrategie, weil die Vorüberlegungen auf hypothetische Wirkungsmechanismen abzielen und bereits Annahmen über die Art und Weise getroffen wurden, wie Kausalzusammenhänge vermittelt werden. (vgl. Gläser, 2009, S. 33ff) Darauf aufbauend wurde das Untersuchungsdesign und der Forschungsansatz entwickelt, wobei der Forschungsansatz aufgrund der gewählten Methoden und Forschungsfragen eher breit als tief angelegt ist. Weitergehende Forschungen können daran anschließen und dann eher in die Tiefe gehen. (vgl. 9.4)

Der qualitative Forschungsprozess ist von Flexibilität geprägt, um der Komplexität und den Umständen der erforschten Phänomene genügend Raum zu geben. In diesem Kapitel werden zunächst die Forschungsansätze sowie die Chronologie des Forschungsprozesses beschrieben, um anschließend die angewandten Methoden zu erläutern und abschließend die eingesetzten Methoden zu reflektieren.

### 7.1 **Forschungsansätze**

Der Forschungsansatz beschreibt die theoretischen Grundlagen des Forschungsprojekts sowie dessen praktische Durchführung. Das Forschungsprojekt kann als Evaluationsforschung im Sinne von Auswerten, Bewerten und damit zugleich auch Empfehlen und Beraten bezeichnet werden. Es handelt sich um eine Fremdevaluation bzw. externe Evaluation, denn die Forscherin ist nicht bei der Schaeffler Gruppe angestellt, sie führte als Externe, die Begutachtung von außen durch. Die Evaluation der Methode Expert Debriefing bei der Schaeffler Gruppe basiert auf der Grundlage von Textmaterial, das mit Hilfe der

Methoden der empirischen Sozialforschung interpretiert wird. Es findet eine empirisch-qualitative Exploration im Sinne von Bortz/Döring statt, sie „... trägt durch besondere Darstellung und Aufbereitung von qualitativen Daten dazu bei, bislang vernachlässigte Phänomene, Wirkungszusammenhänge, Verläufe etc. erkennbar zu machen.“ (Bortz/Döring, 2006, S. 380) Das untersuchte Phänomen des Wissenstransfers beim altersbedingten Ausscheiden von Fach- und Führungskräften wird in Bezug auf die Wirkungszusammenhänge sowie deren Ursachen und Auswirkungen erforscht, die den Erfolg der Methode Expert Debriefing für die beschriebene Zielgruppe beeinflussen.

### 7.1.1 Qualitative Sozialforschung

Die empirische Sozialforschung verfolgt gesellschaftliche Entwicklungen mit zweierlei methodischen Verfahren: entweder mit analytisch-nomologischen Methoden der quantitativen Forschung, oder mit interpretativen Verfahren der qualitativen Forschung. „Es gilt der Grundsatz, dass das quantitative Paradigma eher objektbezogen erklärt und sich kaum bemüht, ‚subjektbezogen‘ zu verstehen, während das qualitative Paradigma als interpretatives das Verstehen im Vordergrund sieht und das Erklären (im naturwissenschaftlichen Sinne) als sekundär betrachtet.“ (Lamnek, 1995, S. 221) Im Gegensatz zur quantitativen Sozialforschung, die nach Gesetzmäßigkeiten und allgemeingültigen Prinzipien sucht, bemüht sich die qualitative Sozialforschung um das Verstehen von Phänomenen im Gesamtkontext. Die individuelle Ebene steht im Fokus der Forschung, weil der Mensch als Forschungsgegenstand nicht nur nach vorgesetzten Rollen, Maßstäben und Normen handelt. Zur Beantwortung von Fragen, in denen ein offenes, lebenspraktisches und die subjektiven Situationsdefinitionen der Forschungspersonen erfassendes Vorgehen sinnvoll ist, werden qualitative Methoden bevorzugt. Das Erkenntnisziel bei qualitativen Zugängen ist einerseits subjektives Verstehen und andererseits theoretische Repräsentativität. Dieses Ziel steht im Gegensatz zur quantitativen Forschung, wo das Erfassen bzw. Rekonstruieren von statistischer Repräsentativität für spezifische soziale Phänomene im Fokus steht. Qualitative Forschung will Qualitäten herausfinden. Das bedeutet, es muss sehr systematisch vorgegangen werden, um tragfähige Begründungen und Beweise zu finden. „Die Prozesshaftigkeit sozialer Phänomene gilt auch für den Forschungsgegenstand, da Deutungs- und Handlungsmuster eine gewisse kollektive Verbindlichkeit besitzen. Ein zentrales Anliegen

---

*der qualitativen Sozialforschung betrifft den Prozess von Reproduktion, Modifikation und Deutung von Handlungsmustern. Die sozialen Akteure konstituieren durch diese Muster die Wirklichkeit und sie sollen daher dokumentiert, analytisch rekonstruiert und durch das verstehende Nachvollziehen erklärt werden.“* (Lamnek, 2010, S. 21) Die Suche nach Deutungsmustern und individuellen Sichtweisen, die von quantitativen Verfahren aufgrund ihrer starren Grenzen nicht unterstützt werden, kann mit Hilfe der qualitativen Methoden gelingen. Sie ermöglichen eine flexiblere Vorgehensweise, um Änderungen im Forschungsprozess, die nicht antizipiert wurden, zu adaptieren. (vgl. Lamnek, 2010, S. 23) Die qualitativen Methoden bieten im Rahmen des Forschungsprozesses die Option, neue bisher unbekannte Sachverhalte und Hintergründe zu erfragen, sowie deren tieferen Sinngehalt herauszuarbeiten, um Unklarheiten im Erhebungsprozess zu beseitigen. Qualitative Methoden liefern valide Ergebnisse, die bei sorgfältiger Bearbeitung mit den Ergebnissen aus quantitativen Untersuchungen kombiniert werden können, um ein umfassendes Bild des Forschungsobjekts zu erhalten. *„Dabei können qualifizierende und quantifizierende Aspekte in verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses mit unterschiedlichem Stellenwert einfließen, fast immer wird es aber eine Kombination beider Vorgehensweisen sein.“* (Frü, 2007, S. 67)

Speziell bei der Auswertungsmethode ‚*Inhaltsanalyse*‘ werden auch quantitative Elemente wie das Zählen von Häufigkeiten oder die extremen Ausprägungen von gewissen Ereignissen in die Kodierungen mit einbezogen, so dass hier keine strenge Trennung dieser beiden Paradigmen möglich ist. (vgl. Frü, 2007, S.67ff) Weiterhin ist die Angemessenheit von Methode und Theorie an den Gegenstand der Untersuchung ein wesentliches Kennzeichen der qualitativen Sozialforschung, weil der Forschungsgegenstand Bezugspunkt für die Auswahl der Forschungsmethoden ist und nicht umgekehrt. (vgl. Flick, 2004, S. 16ff und S. 240ff) Die Methode der qualitativen Befragung wird für Forschungsprojekte, für die eine differenzierte und ausführliche Beschreibung individueller Wahrnehmungen und Einschätzungen nötig ist, eingesetzt. Die Forschungsgegenstände, meist Personen, werden dabei nicht in ihre einzelnen Variablen zerlegt, sondern in ihrer Komplexität und Ganzheit in ihrem alltäglichen Kontext durchleuchtet. Alle aufgezeichneten, teilweise sehr konträren Perspektiven werden zur Analyse herangezogen, weil damit subjektive Interaktionen und inhomogene

soziale Hintergründe verknüpft sind, die wesentlich für die Ergebnisfindung sein können. (vgl. Flick, 2004, S. 18ff) In diesem Sinne werden die von der Forscherin in einem Forschungsjournal notierten, subjektiven Reflexionen bezüglich interessanter Beobachtungen, Irritationen und Gefühle während des Interviews zu Datenmaterial, das in die Interpretation miteinfließt. (vgl. Flick, 2004, S. 19ff)

Die qualitative Sozialforschung wird teils als geschichtliches und kulturelles Modell, teils unmittelbar interaktiv verstanden, sie fungiert als Sammelbegriff für unterschiedliche theoretische Positionen und Forschungsperspektiven. So werden unter anderem die Ethnomethodologie, Ansätze strukturalistischer Modelle oder der symbolische Interaktionismus dazugezählt. (vgl. Flick 2004, S. 21ff) Das für diese Studie relevante Basisparadigma des symbolischen Interaktionismus wird im folgenden Gliederungspunkt vorgestellt.

### **7.1.2 Symbolischer Interaktionismus**

Die Vertreter des symbolischen Interaktionismus gehen davon aus, dass der Mensch nicht nur in einer natürlichen, sondern zugleich in einer symbolisch vermittelten bzw. sinnvoll strukturierten Umwelt lebt. Die Menschen handeln aufgrund von Bedeutungen, die ausschließlich in sozialen Interaktionen und nur in aktiver Auseinandersetzung mit den Dingen des Handelns entstehen. Das heißt, jeder Mensch interpretiert die soziale Wirklichkeit aufgrund seines vorhandenen Wissens aus seiner eigenen Perspektive und reagiert dementsprechend. Die soziale Realität wird durch die Interaktionen der Menschen, ‚Akteure‘ ständig neu geschaffen und definiert, weshalb es für die Forschung erforderlich ist, auch die subjektiven Deutungen der sozialen Tatbestände durch die Akteure zu erfassen, um die erhobenen Daten verstehen zu können. (vgl. Flick/von Kardoff/Steinke, 2000)

Der Begriff des symbolischen Interaktionismus wurde von Herbert Blumer geprägt, der die folgenden drei relevanten Prämissen aufstellte: (vgl. Blumer, 1973, S. 80ff)

- Erste Prämisse: "*Menschen handeln Dingen gegenüber auf der Grundlage der Bedeutung, die diese Dinge für sie haben.*"

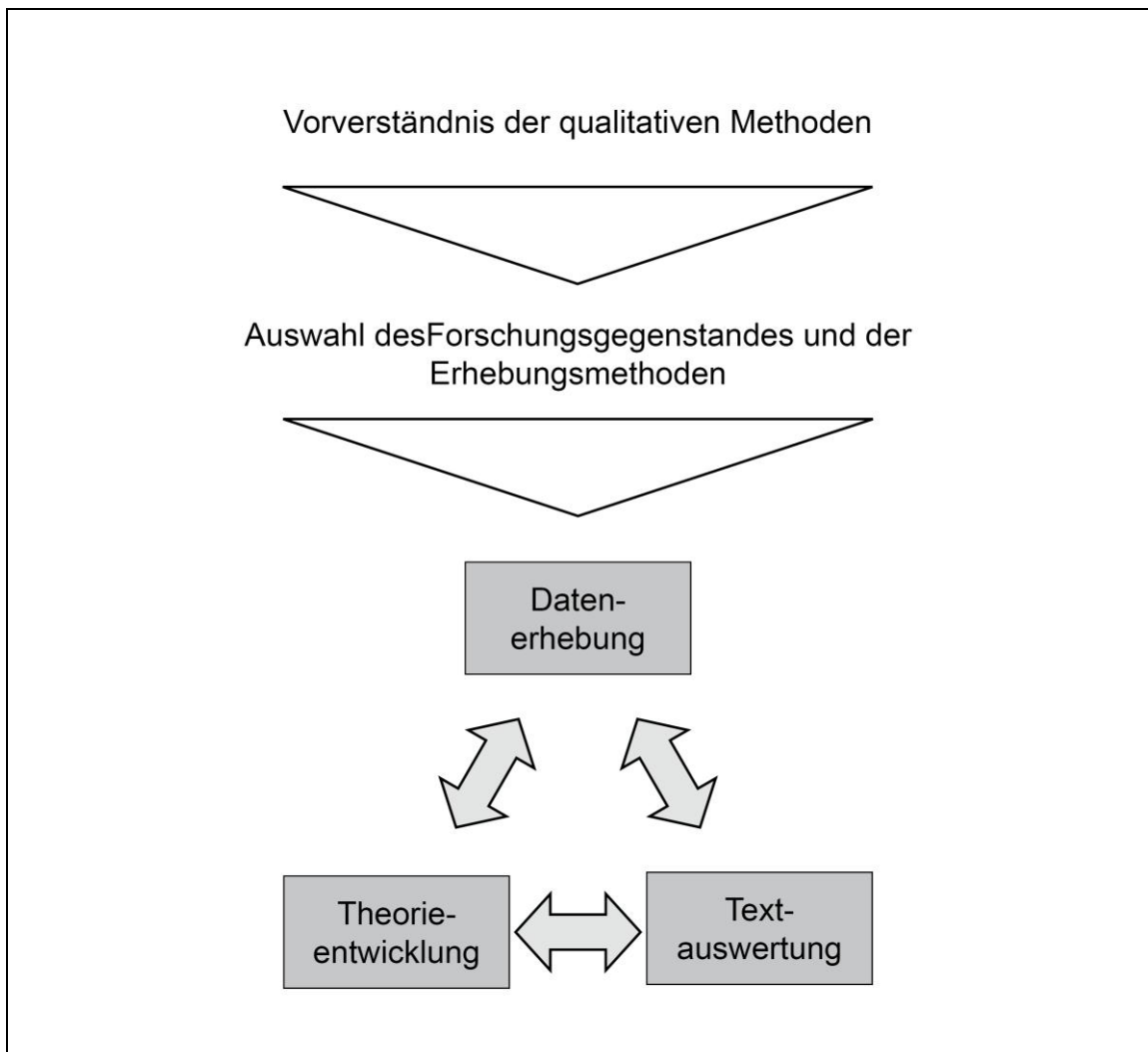
- Zweite Prämisse: *"Die Bedeutung solcher Dinge wird aus der sozialen Interaktion, die man mit seinen Mitmenschen eingeht, abgeleitet, oder entsteht aus ihr."*
- Dritte Prämisse: *"Diese Bedeutungen werden in einem interpretativen Prozess, den die Person in ihrer Auseinandersetzung mit den ihr begegnenden Dingen benutzt, gehandhabt und abgeändert."*

Zusammengefasst ist damit belegt, dass beim symbolischen Interaktionismus der subjektive Sinn als empirischer Ansatzpunkt herangezogen werden soll, weil die Menschen aufgrund der Bedeutung des Subjekts handeln. Diese Bedeutung entsteht im Interaktionsprozess zwischen verschiedenen Personen und ist in diesem Zusammenhang prozessual zu verstehen, d. h. sie kann modifiziert werden. *„Die Rekonstruktion solcher subjektiver Sichtweisen wird zum Instrument der Analyse sozialer Welten.“* (Flick, 2007, S. 83) Forschungen, die auf den Prämissen des symbolischen Interaktionismus beruhen, haben seit den 1980er Jahren im Bereich der Erwachsenenbildung große Bedeutung erlangt. Nach Tietgens lässt sich eine Problemkongruenz von Forschungssituation und Bildungsarbeit erkennen, die mit einem interpretativen Forschungsansatz berücksichtigt werden kann. (vgl. Tietgens, 1981, S. 121f) Da es sich in der Praxis bei Lehrern und Schülern um Erwachsene handelt *„... gilt in einem offensichtlichen Maß für diese Lehr-Lernsituationen, in denen die Beteiligten wechselseitig die Handlungen des anderen deuten, diese für weitere Handlungsschritte nutzen und dabei ihre Deutungen eventuell überprüfen und verändern.“* (Nolda, 2008, S. 37) Im Rahmen dieser Untersuchung interessieren die Deutungsmuster der didaktischen Planung des Wissenstransferprozesses, der Lernmotivation der betroffenen Leaving Experts sowie der organisationalen Lernfähigkeit. Die Umsetzung dieser Deutungsmuster in Forschungsfragen wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

### **7.1.2 Forschungsprozess**

Aufbauend auf dem theoretischen Bezugsrahmen der vorherigen Kapitel und auf den beschriebenen Forschungsansätzen wird in diesem Gliederungspunkt der tatsächliche Forschungsverlauf beschrieben. Der Ablauf des Forschungsprojekts ist im Folgenden chronologisch dargestellt, in der Realität jedoch fand

ein zirkulärer Prozess statt, der immer wieder Rückgriffe auf bereits abgehandelte Themen mit sich brachte.



**Abb. 24: Zirkulärer Forschungsprozess**

(eigene Darstellung)

Begonnen wurde der Forschungsprozess mit Literaturrecherche zu den aktuellen Themen *Generation 50+* und *berufliche Bildung*. Eine erste Idee für einen Forschungsprojekt war, die betriebliche Weiterbildung für Mitarbeiter der Generation 50+ zu untersuchen. Dies stellte sich in der Praxis als ein schwieriges Unterfangen dar, weil es bislang selten innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen gibt, die nach dem Alter der Teilnehmer strukturiert sind. Aufgrund der Aktualität des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen (vgl. 1.1) war das Interesse an diesem Forschungsgebiet weiterhin vorhanden. Vor diesem Hintergrund ergab sich ein Forschungsthema, das bislang noch nicht dezidiert

untersucht wurde, nämlich der Wissenstransfer nach der Methode Expert Debriefing bei Mitarbeitern, die sich der einmaligen und sehr speziellen Situation des Ausstiegs aus dem Berufsleben befinden. Die Abteilung für Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe konnte für eine Zusammenarbeit gewonnen werden, da in diesem Unternehmen zu diesem Zeitpunkt ein strukturierter Prozess für den Wissenstransfer nach der Methode Expert Debriefing implementiert wurde. Es bot sich an, diese Implementierung wissenschaftlich zu begleiten und zu evaluieren.

Eine Analyse der wissenschaftlichen Literatur ergab, dass es sich um ein noch wenig betretenes Forschungsfeld handelt, weshalb für diese Exploration (vgl. 1.4) ein qualitatives Forschungsdesign gewählt wurde, das sich besonders für induktive, theoriebildende Zwecke eignet. Der Forschungsprozess entspricht den sechs ‚Schritten qualitativer Forschung in der Erziehungswissenschaft‘ nach König/Bentler. (vgl. König/Bentler, 2003, S. 90ff)

Zunächst wurden im **ersten Schritt** die Forschungsziele entwickelt (vgl. 1.3) und eine dementsprechende forschungsleitende Fragestellung formuliert:

**Welche Faktoren beeinflussen den Wissenstransfer beim altersbedingten Berufsausstieg von Fach- und Führungskräften im Rahmen der Methode Expert Debriefing?**

Diese präzise Formulierung der Forschungsfrage konkretisiert das Forschungsziel, lässt jedoch genügend Raum für Inhalte, die zu Beginn des Forschungsprozesses noch nicht bekannt waren, damit deren Beantwortung im Rahmen dieser Forschungsarbeit realisiert werden kann. (vgl. Flick, 2004, S. 77ff) Wie oben bereits beschrieben war der Forschungsprozess zirkulär. Es ergaben sich während und nach dem Formulieren der Forschungsfrage noch weitere Fragen, die detaillierte Aspekte des Forschungsgegenstandes intensivierten.

Im **zweiten Schritt** wurden der aktuelle Forschungsstand in der Literatur gesichtet (vgl. Kapitel 2) und die relevanten Theorien und Definitionen (vgl. Kapitel 3 – 6) herausgearbeitet.



Daraus ergab sich der **dritte Schritt** der Festlegung des theoretischen Rahmens mit den für die Forschungsfrage zentralen Konzepten und Begriffen, die operationalisiert werden mussten. (vgl.7.1.1 und 7.1.2)

Diese Operationalisierung führte zum **vierten Schritt** des Forschungsprozesses, der Festlegung der Forschungsmethodik (vgl. Kapitel 1.4) mit der anschließenden Durchführung der Untersuchung.

Dieser so wesentliche **vierte Schritt** lässt sich nach König/Bentler (vgl. König/Bentler, 2003, S.93ff) in fünf Stufen untergliedern:

### **Stufe 1: Auswahl geeigneter Untersuchungs- und Auswertungsmethoden**

Bedingt durch die erst jüngst erfolgte Einführung der Methode Expert Debriefing bei der Schaeffler Gruppe konnte nicht auf bereits vorhandenes Datenmaterial zurückgegriffen werden, was eine Sekundärforschung ausschloss. Die Zielsetzung dieses Forschungsprojekts und die für eine quantitative Erhebungsmethode zu geringe Anzahl an potentiellen Interviewpartnern schlossen ein quantitatives Untersuchungsdesign ebenfalls aus.

### **Stufe 2: Begründung des forschungsmethodischen Vorgehens**

Zunächst wurde eine Analyse der vorhandenen Dokumente durchgeführt, wobei die Forscherin auf Datenmaterial zurückgreifen konnte, das nicht primär für den Untersuchungszweck, sondern aufgrund betrieblicher Notwendigkeit generiert worden ist. Zusätzlich wurden Dokumente der Unternehmensberatung COGNEON zur Beschreibung der Methode Expert Debriefing herangezogen sowie firmeninterne Präsentationen der Abteilung für Wissensmanagement ausgewertet. Weil diese Unterlagen nur sachliche Informationen zur Methode enthielten, kristallisierte sich aus dem großen Pool der qualitativen Erhebungsmethoden das Interview – der Königsweg der qualitativen Datenerhebung - als geeignetes Instrument heraus. Durch Interviews werden sowohl sachliche Informationen als auch Emotionen sowie Meinungen, Erfahrungen und Kontexte der befragten Personen für die Forschung zugänglich. Dem Forschungsgegenstand selbst wird das Wort gegeben, „... sie erhalten im Interview Gelegenheit,

*über ihre Biographie, Weltsicht, Erfahrungen und Kontexte zu berichten und machen diese Informationen damit der Forschung zugänglich.*“ (Friebertshäuser 1997, S. 371) Die Datengenerierung mittels Interview bietet den Vorteil, aktuelles Datenmaterial in Fülle zu produzieren, damit den hohen Anforderungen einer qualitativen Auswertungsmethode Genüge getan ist. (vgl. Friebertshäuser, 1997, S. 371)

Die qualitative Sozialforschung stellt unterschiedliche Interviewmethoden zur Verfügung, die sich in ihrer Zielsetzung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung deutlich unterscheiden. (vgl. Gläser, 2009, S. 41ff) Zur Intensivierung der Themenrecherche und um weitere Informationen über das Forschungsthema zu bekommen, wurden zunächst drei Experteninterviews geführt. (vgl. 7.2.2) Weil bei einem Experteninterview die Kenntnisse dieser Experten bezüglich eines speziellen Themas im Fokus stehen, bot sich der Einsatz dieser Interviewform für die Befragung von Personen an, die mit der Methode Expert Debriefing vertraut sind. So konnte das Expertenwissen dieses Personenkreises über den Forschungsgegenstand in den weiteren Forschungsprozess mit einfließen. Für die Befragung der älteren Fach- und Führungskräfte wurde das Leitfadeninterview gewählt, wofür ein Leitfaden mit vorformulierten Fragen ausgearbeitet wurde. (vgl. 7.2.3) In diese Fragen flossen die Erkenntnisse der Dokumentenauswertung sowie Vorüberlegungen der Forscherin zu den empirischen Befunden der bereits durchgeführten Experteninterviews mit ein. Die Form des halb-offenen, halbgeschlossenen Leitfadeninterviews wurde aus zwei Gründen gewählt: Erstens gibt es dem Interview einen Rahmen und eine inhaltlich systematische Struktur, wodurch eine ungefähre zeitliche Vorgabe von ca. einer Stunde pro Interview realisiert werden konnte. Diese Zeitvorgabe war für die Gewinnung der Interviewpartner wichtig, da sie teilweise noch voll berufstätig waren und dementsprechend nur geringe Zeitressourcen disponibel waren. Die Vorstrukturierung des Interviews mittels Leitfragen diente zudem der Vergleichbarkeit der individuellen Antworten der Interviewpartner. Zusätzlich wurde die Thematik des Interviews abgegrenzt, denn das Erkenntnisinteresse richtete sich in der Hauptsache auf die Inhalte der forschungsleitenden Fragestellungen. (vgl. 7.2.3) Leitfadeninterviews werden nach der Stärke ihrer Strukturierung klassifiziert, von geschlossen bis offen. Für dieses Forschungsprojekt wurde die halboffene-halbgeschlossene Form des Leitfadeninterviews gewählt, weil es die

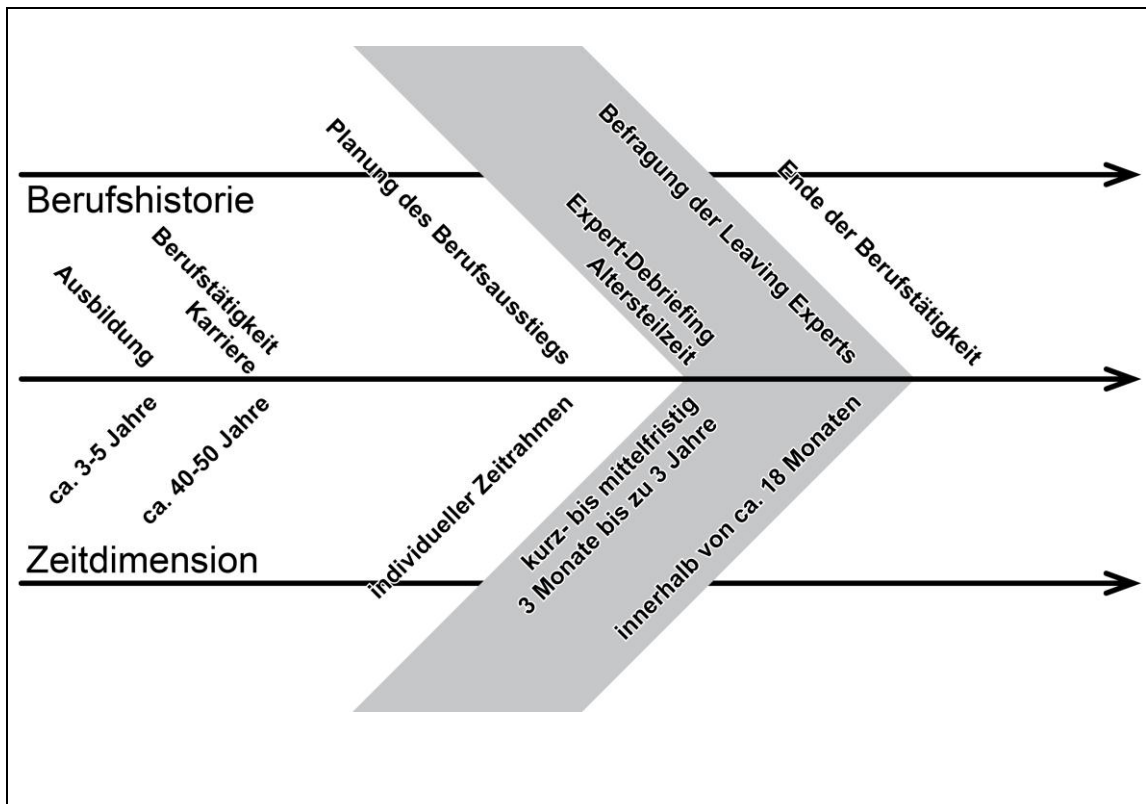
---

Vorteile einer Strukturierung mit sich bringt, jedoch den Nachteil einer starren Gesprächsführung vermeidet.

### **Stufe 3: Festlegung der Grundgesamtheit und Stichprobe**

Die Festlegung der Grundgesamtheit gestaltete sich in der praktischen Durchführung sehr unkompliziert. Alle Teilnehmer wurden nach Abschluss ihres Expert Debriefings von der Mitarbeiterin der Wissensmanagementabteilung gefragt, ob sie im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung ca. eine Stunde Zeit für ein Interview über ihre Erfahrungen mit der Methode aufbringen können.

Das Prekäre daran war, die Interviewpartner in dem Zeitfenster zwischen der Beendigung des Wissenstransferprozesses und dem endgültigen Abschied vom Berufsleben anzutreffen. Für die Teilnahme an einem Interview müssen folgende zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Erstens musste der individuelle Wissenstransferprozess zum Zeitpunkt des Interviews beendet sein, und zweitens sollte der Kontakt zur Schaeffler Gruppe nicht abgebrochen sein, damit der Leaving Expert physisch für das Interview noch zur Verfügung stehen konnte. Die Befragung der Leaving Experts wurde in einem Zeitraum von ca. 18 Monaten durchgeführt. Folgendes Schaubild stellt den Befragungszeitraum in Abhängigkeit von der Berufshistorie und der Zeit dar.



**Abb. 25: Zeitfenster der Befragung in Abhängigkeit von der individuellen Berufshistorie**  
(eigene Darstellung)

Die Selektion der Interviewpartner wurde durch die Schaeffler Gruppe mittels einer Bedarfsanalyse getroffen, indem ermittelt wurde, wer ein echter Experte mit singulärem Wissen ist und am Expert Debriefing teilnimmt. (vgl.6.3) Die Anzahl der Interviewpartner resultierte aus der Teilnehmerzahl am Expert Debriefing, wobei nur zwei von insgesamt zwölf Teilnehmern nicht an einem Interview teilnehmen wollten oder konnten. Bei den verbleibenden 10 Interviewpartnern war eine positive Grundeinstellung und Motivation für das Interview vorhanden, was sich durch ihre Bereitschaft zeigte, sehr umfassend über ihre Erfahrungen zu sprechen. Die ausscheidenden Mitarbeiter entstammen alle der gleichen Alterskohorte und waren zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 60 und 65 Jahre alt. Aufgrund der sehr kooperativen Zusammenarbeit mit der Prozessbegleiterin der Schaeffler Gruppe, wurde mit allen zehn interviewwilligen Leaving Experts ein Termin für das Leitfadeninterview vor ihrem endgültigen Austritt aus dem Unternehmen gefunden.

#### **Stufe 4: Festlegung des Untersuchungsdesigns**

Das Untersuchungsdesign entspricht der Chronologie des Forschungsprozesses. (7.1.3) Zunächst wurden die bereits vorhandenen Dokumente ausgewertet (vgl. 7.2.1) und anschließend die relevanten Experten mit Hilfe von Experteninterviews befragt. (vgl.7.2.2) Um sich dem Themengebiet von unterschiedlichen Perspektiven anzunähern, wurde für jedes der drei durchgeführten Experteninterviews ein individueller Fragebogen formuliert. Zunächst wurden der Unternehmensberater nach der Entwicklung, die Mitarbeiter der Abteilung für Wissensmanagement nach der Durchführung und abschließend noch die Personalentwicklungsmanagerin nach dem Einsatz der Methode befragt. Für diese Phase der Informationsgewinnung sind Experteninterviews mit Spezialisten zum Thema Wissenstransfer bestens geeignet. Die ausgewählten Experten sind aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit mit ausscheidenden Mitarbeitern und speziell mit der Methode Expert Debriefing gut vertraut und verfügen persönlich über reiche Erfahrung mit der zu untersuchenden Thematik. Anhand dieser beiden Vorstudien wurden forschungsleitende Fragen entwickelt, die zur Erstellung des Leitfadens für das Leitfadeninterview mit den Leaving Experts herangezogen wurden. Bezugnehmend auf das Problem und die Zielsetzung der Studie (vgl. 1.3) wurden unter Berücksichtigung der theoretischen Modelle folgende forschungsleitenden Fragen entwickelt:

##### **Zielgruppenspezifische Fragen:**

- Welche Unterschiede in der Wahrnehmung und Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Stellenwechsels gibt es zwischen den Leaving Experts?
- Wie erleben die ausscheidenden Mitarbeiter ihren Berufsausstieg?
- Wie eng sind Person und Rolle der Leaving Experts verschmolzen? Was bleibt von der Person übrig, wenn sie nicht mehr im Berufsleben steht?

##### **Motivation zum Wissenstransfer:**

- Welche Faktoren beeinflussen die Motivation der Leaving Experts zum Transfer ihres Wissens, speziell des Erfahrungswissens?
- Welche Barrieren und Unterstützungsfaktoren für den Wissenstransfer gibt es beim altersbedingten Stellenwechsel im Vergleich zum Stellenwechsel aus anderen Gründen?

- Was kann über einen gelungenen Wissenstransferprozess herausgearbeitet werden?
- Welchen Einfluss hat der Kontrast zwischen der aktuellen wichtigen Position und dem baldigen ‚*Nicht mehr gebraucht werden*‘ auf die Motivation zum Wissenstransfer der Leaving Experts?
- Wie hoch ist das Risiko des Wissensverlustes beim Berufsausstieg der Leaving Experts und wodurch kann es minimiert werden?
- Welche Chancen gibt es, durch den Wissenstransfer einen Zugewinn an neuem Wissen für das Unternehmen zu generieren?

#### **Intergenerationale Kommunikation:**

- Welche Faktoren beeinflussen die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?
- Welche Chancen und Risiken für das Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern gibt es und wie wird damit umgegangen?
- Welche Denkmuster, Klischees und Werte in der Unternehmenskultur liegen dafür zugrunde?

Basierend auf diesen forschungsleitenden Fragen wurde der Leitfadenfragebogen entwickelt, um die Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren beim Berufsausstieg älterer Arbeitnehmer unter dem Aspekt des Wissensmanagements zu explorieren.

#### **Stufe 5: Durchführung der Untersuchung**

Die Untersuchung begann mit Sondierungsgesprächen der beteiligten Personen, um für alle eine Win-Win-Situation aus dem Forschungsprojekt zu erzielen. Für den Wissensmanager besteht der Vorteil des Forschungsprojektes für die Schaeffler Gruppe in der wissenschaftlichen Begleitung und Auswertung der Implementierung der Methode Expert Debriefing. Der Unternehmensberater sieht ebenfalls eine wissenschaftliche Fundierung seiner Methode als großen Nutzen. Für die Leaving Experts besteht der positive Effekt darin, dass sie ihre persönlichen Erfahrungen einer neutralen externen Person mitteilen können und somit zur Verbesserung der Methode beitragen. Die meisten Interviews wurden im Bürogebäude der Schaeffler Gruppe oder bei der Interviewerin zu

Hause durchgeführt. So war eine ruhige und entspannte Atmosphäre gegeben. Nach einer kurzen einleitenden Erklärung konnten die Leaving Experts über ihren beruflichen Werdegang, über ihre persönliche Art zu lernen, über ihre Erfahrungen mit dem Methodeneinsatz, mit der Nachfolgeplanung und mit dem endgültigen Berufsausstieg berichten. Die Forscherin führte alle Interviews selbst durch, wobei sie die Gespräche diskret lenkte, ohne den Erzählfluss zu behindern und immer wieder zu den Leitfadenfragen zurückzukommen. Die Gespräche wurden vollständig mit einem Digital Voice Recorder aufgezeichnet und anschließend transkribiert. (vgl. 7.2.4) Die transkribierten Interviews wurden schließlich nach Mayring ausgewertet und Ergebnisse entwickelt (vgl. 7.3).

Zur Auswertung dieser strukturierten Interviews boten sich verschiedene Methoden an. Zunächst wurde die Grounded Theory nach Strauss und Glaser als Auswertungsmethode in Erwägung gezogen. Da jedoch aufgrund des vorab erstellten Leitfadens gewisse Themenbereiche bereits vorgegeben waren und somit der Inhalt schon grob kategorisiert war, wurde der Einsatz dieser Methode wieder verworfen. Stattdessen wurde die Auswertung nach der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Bei der Inhaltsanalyse von Mayring gibt es drei Grundtypen der Interpretation: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung, die sich primär in ihrer Zielsetzung unterscheiden. Bei der Strukturierung werden bestimmte Kriterien aus dem Material herausgefiltert und den vorher festgelegten Kategorien zugeordnet. Diese Textauswertung kommt der Fragestellung und Zielsetzung der vorliegenden Forschungsstudie (vgl. 1.3) sehr nahe und wurde aus diesem Grund ausgewählt. Aus wissenschaftstheoretischer Sicht berücksichtigt dieses Forschungsdesign die Methodentriangulation, denn die Auswertung basiert auf drei unterschiedlichen Erhebungsquellen, wodurch das Heranziehen fehlerhafter oder verfälschter Grundlagen vermieden wurde. (vgl. Mayring, 2007, 56ff)

Anschließend wurden entsprechend dem **fünften Schritt** ‚Darstellung und Interpretation der Ergebnisse‘ die Auswertungsergebnisse im Kapitel 8 nach Kategorien bzw. Unterkategorien untergliedert, präsentiert und diskutiert. Hierfür konnten die Hauptkategorien des Leitfadens Leaving Expert, Methode, Organisation übernommen und in passende Unterkategorien weiter untergliedert werden. Jede Unterkategorie wurde einzeln zusammengefasst und diskutiert, da

aufgrund der themenspezifisch sehr unterschiedlichen Einflussfaktoren sonst kein Abgleich mit der relevanten Theorie mehr möglich gewesen wäre.

Beendet wurde die Ergebnisauswertung mit dem **sechsten Schritt**, dem Aufzeigen der pädagogischen Konsequenzen aus den Ergebnissen dieser Studie. Aufgrund des interdisziplinären Hintergrundes der Forscherin wurden zusätzlich zu den pädagogischen Konsequenzen auch betriebswirtschaftliche Aspekte in die Ergebniszusammenfassung miteinbezogen. Abschließend kann festgehalten werden, dass die zirkuläre Gestaltung des Forschungsprozesses der in der qualitativen Sozialforschung erforderlichen Flexibilität sehr zuträglich war. In der praktischen Umsetzung diente das Interview als zentrales Instrument der Datenerhebung, dessen Einsatz im Rahmen der Erhebungsmethoden im folgenden Kapitel vorgestellt wird.

## 7.2 Erhebungsmethoden

Zur Bearbeitung originärer Forschungsfragen können in der Wissenschaft in Abhängigkeit der partizipierenden Fachrichtungen divergente Erhebungsmethoden angewendet werden. Das in der Naturwissenschaft sehr beliebte Experiment kommt für die Sozialforschung nicht in Frage, da hier keine kontrollierten Abläufe unter Laborbedingungen möglich sind. Stattdessen werden in der qualitativen Sozialforschung Beobachtungsmethoden eingesetzt, die den Forschungsgegenstand entweder in seiner natürlichen Umgebung beobachten, wie zum Beispiel bei der teilnehmenden Beobachtung, oder er wird von seiner alltäglichen Umgebung separiert und zum Forschungsthema befragt. (vgl. Gläser/Laurel, 2009, S. 39ff) In der wissenschaftlichen Literatur gibt es noch weitere Klassifizierungen der Erhebungsmethoden, zum Beispiel nach der Art der generierten Daten in verbale und visuelle Daten oder nach der Zahl der Teilnehmer in Einzel- und Gruppenbefragungen. (vgl. Flick, 2004) Der Forschungsgegenstand der vorliegenden Studie, der Leaving Expert, impliziert bereits die Wahl der Erhebungsmethode in Form einer Einzelbefragung, um die subjektiven Perspektiven jedes einzelnen Teilnehmers zu erfassen.

Die Datenerhebung mittels Interview wird überwiegend nach dem Standardisierungsgrad der Interviewfragen klassifiziert. Von der vollstandardisierten Form, zum Beispiel dem Fragebogen, reichen die Variationen bis zur offenen Form,



etwa narrativer Interviews, bei denen nur ein Erzählimpuls vorgegeben wird. (vgl. Gläser/Laurel, 2009, S. 41ff) Im Folgenden werden die ausgewählten Erhebungsmethoden vorgestellt, sowie die Gründe, die sich auf die Theorie des symbolischen Interaktionismus, des Forschungsdesigns, der Forschungsinteressen, der Zielgruppe und der methodischen Anlage der Studie beziehen. Für die Wahl der Erhebungsmethoden waren zunächst pragmatische Gesichtspunkte ausschlaggebend, wie etwa die Sichtung des vorhandenen Informationsmaterials. Zusätzlich wurde der für die Validität der Forschung relevanten Triangulation Genüge getan, indem drei Erhebungsmethoden zum Einsatz kamen. *„Die Kombination unterschiedlicher Methoden in der empirischen Untersuchung bezeichnet man als Triangulation. Mit dieser Vorgehensweise sollen die spezifischen Schwächen einer Methode durch die Stärken anderer Methoden ausgeglichen werden.“* (Gläser/Laudel, 2009, S. 105) Im vorab beschriebenen Forschungsprozess wurde die Triangulation nicht zur Kompensation von Methodenschwächen eingesetzt, sondern zur gezielten, chronologischen Ergänzung, um zu immer dichteren Daten zu gelangen. Im Folgenden werden die drei durchgeführten Erhebungsmethoden in ihrer theoretischen Grundlegung und praktischen Durchführung vorgestellt.

### **7.2.1 Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse gehört neben der Befragung und der Beobachtung zu den Grundformen der qualitativen Sozialforschung, sie dient der Bearbeitung bereits vorhandener Daten und Dokumente. Mittels Dokumentenanalyse werden vertiefte Informationen zur Einarbeitung in ein neues Themengebiet und zur Kontrolle und Ergänzung bereits analysierter Daten gewonnen. Die Dokumentenanalyse zählt zu den sogenannten nicht-reaktiven Verfahren, weil die Forschenden zur Datenerhebung nicht in direkte Interaktion mit dem Forschungsgegenstand treten. (vgl. Paier, 2010, S. 29) Darin liegt bereits ein großer Vorteil dieser Methode, denn die unerwünschten Reaktionen mancher befragten Personen in künstlichen Gesprächssituationen fallen bei dieser Erhebungsmethode weg. Die zur Auswertung ausgewählten Dokumente sind unabhängig vom Forschungsprojekt entstanden und dienten ursprünglich anderen Zwecken, was die Objektivität dieser Daten wesentlich erhöht. (vgl. Mayring, 2007, S. 47) Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht bietet die Dokumentenanalyse einige Vorteile, weil der meist langwierige Prozess der Datengenerierung entfällt. Sie ist eine

zeit- und kostengünstige Methode, die schnell Ergebnisse liefert. Der Fokus liegt dabei nicht auf persönlichen Beschreibungen des Wissenstransferprozesses, sondern auf der Gewinnung von sachlichen Informationen zum Thema, um darauf aufbauend weitere Erhebungsmethoden fachgerecht einzusetzen. Die Dokumentenanalyse wird häufig zu Beginn einer Untersuchung durchgeführt. So wurden auch im Forschungsprozess der vorliegenden Studie zunächst die vorhandenen Dokumentationen zum Thema Expert Debriefing gesichtet und analysiert. Im nächsten Schritt wurden die einzelnen Instrumente der Methode Expert Debriefing mittels einer Mindmap strukturiert. Anschließend wurden alle relevanten Fakten und Informationen aus den Texten extrahiert und zu den Instrumenten hinzugefügt, so dass sich ein vollständiges Bild der Methode ergab. Für die vorliegende Forschungsstudie konnten Dokumente der Unternehmensberatung COGNEON zur Darstellung der Methode Expert Debriefing herangezogen werden, die größtenteils online zu finden sind. (vgl. [cogneon.de](http://cogneon.de)) Zusätzlich wurden firmeninterne Präsentationen der Abteilung für Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe zur Verfügung gestellt. Die Dokumentenanalyse führte zu einem optimierten Verständnis des Wissenstransferprozesses nach der Methode Expert Debriefing, wobei die Unvollständigkeit des untersuchten Materials berücksichtigt wurde. Die nach der Dokumentenanalyse noch offenen Fragen flossen unter Einbezug des gewonnenen Vorverständnisses für die Methode in die Entwicklung des Gesprächsleitfadens für die Experteninterviews mit ein.

### **7.2.2 Experteninterviews**

Zur Vertiefung der Inhalte der untersuchten Thematik boten sich für den zweiten Forschungsstrang Experteninterviews mit Spezialisten an. Im Sinne der vorangegangenen Klassifizierung der Erhebungsmethoden kann das Experteninterview als halbstandardisierte Einzelbefragung eingeordnet werden. Bei der Durchführung des Experteninterviews erkundet der Interviewer das Fachwissen des Experten. Deshalb ist es zweckmäßig, nur einen Experten pro Interview zu befragen, um sich auf ihn konzentrieren zu können. (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S. 43) Für die Experteninterviews kann kein standardisierter Fragebogen herangezogen werden, da der heterogene Wissensstand der Experten dabei nicht berücksichtigt würde. Auch freie und narrative Interviews sind nicht geeignet,

weil dabei nicht gewährleistet wäre, dass alle relevanten Aspekte des Themas besprochen werden. (vgl. Gläser/Laudel, 2009, S. 43)

Aus diesen Gründen bietet sich eine leitfadengestützte Interviewform an, bei der nicht die befragte Person im Fokus steht, sondern nur das Fachwissen dieser Person von Interesse ist. Der Experte gilt als Repräsentant der Kompetenzpartner im sozialen Kontext des Forschungsthemas und wird aus diesem Grund in die Untersuchung mit einbezogen. *„Die Experten sind ein Medium, durch das der Sozialwissenschaftler Wissen über einen ihn interessierenden Sachverhalt erlangen will. Sie sind also nicht das ‚Objekt‘ unserer Untersuchung, der eigentliche Fokus unseres Interesses, sondern sie sind ... ‚Zeugen‘ der uns interessierenden Prozesse. Die Gedankenwelt, die Einstellungen und Gefühle der Experten interessieren uns nur insofern, als sie die Darstellung beeinflussen, die Experten von dem uns interessierenden Gegenstand geben.“* (Gläser/Laudel, 2009, S. 12)

Im Rahmen der Experteninterviews für diese Forschungsarbeit konnten vier Experten als Wissensträger definiert werden, die aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit mit der Methode Expert Debriefing gut vertraut sind und häufigen Kontakt zu ausscheidenden Mitarbeitern haben. Es wurde je ein Experteninterview mit dem Wissensmanager der Schaeffler Gruppe und seiner Mitarbeiterin sowie mit der Leiterin der Abteilung für Personalentwicklung der Schaeffler Gruppe durchgeführt. Anschließend wurde der Geschäftsführer der Unternehmensberatung COGNEON nach detaillierten Informationen zur Methode Expert Debriefing befragt. Für jedes der drei Experteninterviews wurde ein spezifischer Leitfaden erstellt, der gezielt die organisatorischen, individuellen und methodischen Aspekte des jeweiligen Wissensträgers zum Wissenstransfer für die Zielgruppe der aussteigenden Fach- und Führungskräfte abfragt. Die Interviews wurden nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und bilden gemeinsam mit der Dokumentenanalyse die Grundlage für die Entwicklung der Fragen des Leitfadeninterviews für die Leaving Experts.

Der Wissensmanager und seine Mitarbeiterin sowie die Leiterin der Abteilung für Personalentwicklung wurden zur aktuellen Situation im Unternehmen nach einem Leitfaden mit folgenden Themen befragt:

- 
- Detaillierte Fragen zum Forschungsgegenstand hinsichtlich Geschlecht, Alter, Beruf, hierarchischer Position, Austrittszeitpunkt.
  - Detaillierte Fragen zum Auswahlprozess der Teilnehmer hinsichtlich Kriterien für die Auswahl, Kommunikation mit den Teilnehmern, Reaktionen der Teilnehmer, Mitspracherecht der Teilnehmer, Aufgabenverteilung.
  - Detaillierte Beschreibung des Wissenstransferprozesses hinsichtlich Instrumenteneinsatz, Aufgabenverteilung, Auswertung, Resonanz der Teilnehmer, Prozessdauer, Motivation.
  - Detaillierte Fragen zur Wissensdokumentation hinsichtlich Differenzierung in Wissensarten, Auswahl der Maßnahmen zur Wissensbewahrung, Auswahl der Dokumentationsform, Prozessdokumentation.
  - Detaillierte Fragen zu den Erfahrungen mit der Methode hinsichtlich Lessons Learned, Feedback, Minimierung des Wissensverlusts, Generationenwechsel, Generierung von neuem Wissen, Zukunftsvisionen.

Das dritte Experteninterview wurde mit dem Geschäftsführer der Unternehmensberatung COGNEON zur Entwicklung der Methode Expert Debriefing geführt, der Leitfaden beinhaltet folgende Themengebiete:

- Fragen zur Firmengründung und zur Unternehmensentwicklung, sowie zur Nachfrage nach der Methode Expert Debriefing im Vergleich zu anderen Beratungsleistungen.
- Detaillierte Fragen zur Entwicklung der Methode Expert Debriefing hinsichtlich Entstehungsgeschichte, Entwicklungsansätze, Wissensmanagementansätze.
- Detaillierte Fragen zur Anwendung der Methode Expert Debriefing hinsichtlich Explikation von Wissen, Einsatzmöglichkeiten, Motivation der Teilnehmer, Wissensgenerierung.
- Detaillierte Fragen zu den Erfahrungen mit der Methode hinsichtlich kritischer Faktoren bei der Einführung und Umsetzung Methode in der betrieblichen Praxis und hinsichtlich Feedback der Auftraggeber und Teilnehmer.

Die Experteninterviews beziehen sich gezielt auf das Fachwissen der befragten Personen im Zusammenhang mit der Methode, wobei persönliche Erfahrungen

zu ihrer eigenen Situation ausbleiben sollen. Der Schwerpunkt liegt darauf, Strukturzusammenhänge über die Implementierung und die fortlaufende Organisation des Wissenstransfers nach der Methode Expert Debriefing in der Schaeffler Gruppe zu erhalten. Weil im Experteninterview nur sachliche Inhalte interessieren, dient der Leitfaden der Themenführung, so dass ohne Störung des Redeflusses unergiebigere Themen ausgeschlossen werden. (vgl. Meuser/Nagel, 1991, S. 441ff) Auch hinsichtlich der Forschungsethik ist eine konstruktive Durchführung der Experteninterviews von Relevanz, denn es dürfen sich für die befragten Experten keine negativen Konsequenzen aufgrund des Interviews ergeben. (vgl. Gläser/Laudel, 2007, S. 50ff)

### 7.2.3 Leitfadeninterviews

Das Leitfadeninterview wird in der qualitativen Sozialforschung als halbstandardisiertes Interview bezeichnet. In der Hierarchie nach Standardisierungsgraden der möglichen Interviewformen steht es in der Mitte zwischen dem standardisierten, geschlossenen Fragebogen und dem offenen, unstrukturierten narrativen Interview.

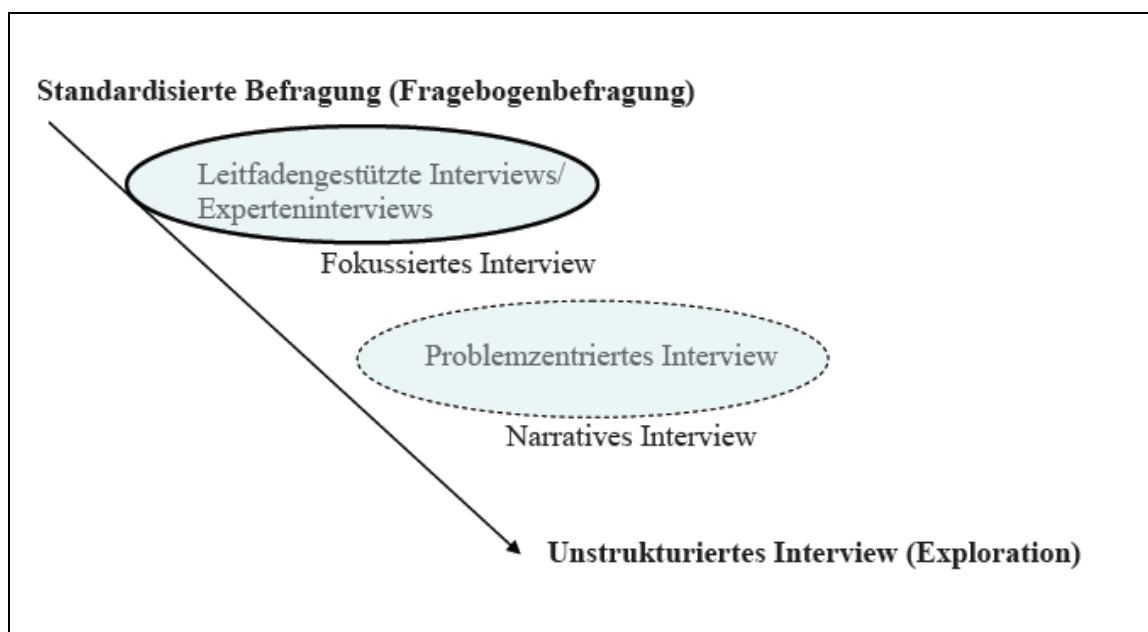


Abb. 26: Befragung in der Sozialforschung. Unterscheidung nach dem Grad der Standardisierung.

(vgl. Freiling/Gottwald, 2008, S. 10)

Der Unterschied zwischen dem Leitfadeninterview und den anderen Interviewformen besteht in der vorangegangenen Formulierung eines Leitfadens mit Fragen zur Strukturierung des Interviews und zur Eingrenzung der abzufragenden Thematik. Den Leaving Experts selbst wird das Wort gegeben, damit sie über ihre Erfahrungen mit dem Forschungsthema berichten können. *„Wenn konkrete Aussagen über einen Gegenstand Ziel der Datenerhebung sind, ist ein Leitfaden-Interview der ökonomischere Weg.“* (Flick, 2004, S. 145) Die strukturierte Befragung der Leaving Experts anhand eines Leitfadens bietet den Vorteil, dass die Vergleichbarkeit des gewonnenen Textmaterials vereinfacht wird, was wiederum die anschließende Analyse der tragenden Bedeutungsstrukturen der Aussagen erleichtert. Die Fragen für den Leitfaden leiten sich aus den theoretischen Voruntersuchungen, bereits vorliegenden empirischen Befunden sowie eigenen Vorüberlegungen ab. (vgl. 7.2.1 und 7.2.2) Ein typisches Merkmal der Leitfadeninterviews sind offen formulierte Fragen, die einen Erzählimpuls beim Interviewpartner auslösen und zudem eine gewisse Flexibilität in der Reihenfolge der Fragen und im Detaillierungsgrad der Antworten ermöglichen.

Geeignet ist das Leitfadeninterview für Anwendungsfelder auf der Meso- und Mikroebene, nicht auf der Makroebene, weil dafür die gewählte Stichprobe zu klein ist. Innerhalb dieser Untersuchung befinden sich der Forschungsgegenstand der Organisation auf der Mesoebene und der Forschungsgegenstand des Leaving Experts auf der Mikroebene. Das Leitfadeninterview vereint somit die Vor- und Nachteile der anderen beiden Interviewformen in sich. Als positiver Mehrwert können die Strukturierung des Interviews, die Fokussierung auf ein Themengebiet und das flexible Agieren während der Interviewdurchführung genannt werden. Als Nachteil gilt das Risiko, dass das Interview zu einem reinen Frage-Antwort-Dialog wird oder in ein Alltagsgespräch abdriftet, weshalb an die Interviewer hohe Anforderungen gestellt werden: Sie müssen während der Interviewdurchführung die Forschungsfragen und die Forschungsziele im Auge behalten und darauf achten, dass eine ständige Überführung der Forschungsfragen in explizite Interviewantworten stattfindet. Um vom Interviewpartner als kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen zu werden, sollten sie sich vorab bereits sehr gut mit der Forschungsthematik vertraut gemacht haben.

Zu Beginn des Gesprächs wurde zur Förderung einer vertrauensvollen Atmosphäre auf die Diskretion der Interviewerin hingewiesen und die Anonymisie-

rung der Daten zugesagt, sowie um Erlaubnis zur Aufzeichnung des Interviews gebeten. Um dem Interviewpartner einen Überblick zu geben, stellte die Interviewerin anschließend sich selbst, die Inhalte der Forschungsstudie und die Rahmenbedingungen des Interviews vor. Der Frageteil des Interviews wurde mit einer Sondierungsfrage, zum beruflichen Werdegang des Interviewpartners, die als ‚Türöffner‘ diente, begonnen. Die nachfolgenden Fragen des Leitfadens wurden nach der SPSS Methode von Helfferich erstellt. (vgl. Helfferich, 2004, S. 161ff)

### **Erstellen von Fragen anhand der ‚SPSS Methode‘ von Helfferich**

#### Erster Schritt: ‚S‘ wie das Sammeln von Fragen

Zunächst werden in einem offenen Brainstorming sehr viele Fragen gesammelt, die im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer beim Berufsausstieg relevant und/oder interessant sind.

#### Zweiter Schritt: ‚P‘ wie das Prüfen der gesammelten Fragen

Die gesammelten Fragen werden nach den Aspekten des Informationsgehalts, der Suggestion, der Offenheit und des fachlichen Vorwissens geprüft. Alle Fragen, die dieser Prüfung nicht standhalten, werden gestrichen.

#### Dritter Schritt: ‚S‘ wie das Sortieren

Die übrig gebliebenen Fragen können nach unterschiedlichen Aspekten wie Chronologie des Handlungsablaufs, Thematik oder zeitlicher Dimension sortiert werden. Für diese Studie wurden die Fragen nach der Thematik gegliedert, damit interessante Erzählstränge nicht abrupt unterbrochen werden.

#### Vierter Schritt: ‚S‘ wie das Subsumieren

Die geprüften und sortierten Fragen werden dann in einen Leitfaden eingegliedert bzw. zu einem solchen zusammengefügt.

Diese Methode ist kein statisches Verfahren, sondern wurde in der Praxis zirkulär durchgeführt, wobei der erste Schritt, das unvoreingenommene Sammeln von Fragen, die größte Hürde darstellte, weil bereits eine intensive Beschäfti-

gung mit der Forschungsproblematik seitens der Forscherin stattgefunden hatte.

Der Leitfaden zur Befragung der Leaving Experts beginnt mit einer **offenen Einstiegsfrage** zum beruflichen Werdegang, um den Erzählfluss beim Interviewpartner in Gang zu bringen und auf der Sachebene den beruflichen Werdegang des Interviewpartners zu eruieren.

Die **zweite Frage** ist ebenfalls offen und betrifft das persönliche Lernverhalten der Leaving Experts, etwa wie sie selbst lernen und von wem sie gelernt haben. Dadurch wird der Erzählstimulus aufrechterhalten.

Mit der **dritten Frage** wechselt das Thema hin zur aktuellen Situation des Befragten, indem der nahestehende Berufsaustritt angesprochen wird. Es wird nach der individuellen Austrittsplanung und der damit verbundenen Übergabe von Aufgaben und Wissen gefragt. Mittels dieser Frage wird erhoben, welche Rolle sich die Experten selbst zuschreiben, ob sie ihren Ausstieg aktiv mitgestalten oder ob sie reaktiv auf die Unternehmensvorschläge eingehen. Außerdem wird ihr Interesse an der Übergabethematik eruiert: Dachten sie bereits vor der Ernennung zum Experten an die Wissensübergabe anlässlich ihres Berufsausstiegs oder wurden sie erst durch die Teilnahme an der Methode Expert Debriefing darauf aufmerksam?

Die **vierte Frage** lenkt nun das Thema auf den Wissenstransferprozess. Es wird nach ihrer Meinung bezüglich der Teilnahme an der Methode gefragt, um zu eruieren, was die Teilnahme für die Leaving Experts bedeutet. Sehen sie es als Wertschätzung oder als zusätzliche Belastung oder als irgendetwas dazwischen? Außerdem wurde ihre Erwartungshaltung und Motivation VOR der Durchführung des Expert Debriefing erfragt.

Mit der **fünften Frage** wird nun konkret auf ihre Erfahrungen mit der Wissensübertragung nach der Methode Expert Debriefing eingegangen. Diese Frage ist offen gestellt, um sämtliche Aspekte, die die Interviewten mit dem Expert Debriefing assoziieren könnten, abzudecken. Die Experten werden dadurch aufgefordert, sowohl ihre positiven als auch negativen Erfahrungen zum Ablauf zu berichten.

Mit der **sechsten Frage** wird die Frage 5 nochmals konkretisiert, indem nach der Weitergabe von Erfahrungswissen gefragt wird, d.h. in welchen Bereichen



es leichter oder schwerer fällt, Wissen weiterzugeben. Es wird erhoben, ob die Experten sich ihres impliziten und expliziten Wissens bewusst sind, in welchem systemischen Verhältnis sie beides zueinander sehen und wie sie ihr Erfahrungswissen für sich definieren und es Dritten gegenüber artikulieren.

Die **siebte Frage** bezieht sich auf einen anderen wesentlichen Aspekt des Wissenstransfers, auf das Verhältnis zum Nachfolger. Mit dieser Frage wird ermittelt, inwieweit die Entscheidung über die Nachfolge die Motivation der Experten zur Wissensweitergabe beeinflusste. Falls Nachfolger vorhanden waren, konnten sie über deren Feedback zum Wissenstransferprozess berichten und reflektieren, ob ein echter Wissensaustausch stattfand, d. h. konnten die Experten auch vom Wissen der Nachfolger profitieren?

**Frage 8** bezieht sich auf das dem Wissenstransfer nachgelagerte Thema ‚*der Generierung von neuem Wissen*‘ im Rahmen der Methode Expert Debriefing. Mittels dieser Frage wird erforscht, ob aufgrund der Übergabe Wissen transformiert wurde und wenn ja, auf welche Art und Weise. Welches Feedback erhielten die Leaving Experts von involvierten Kollegen und Mitarbeitern dazu?

Mit der **neunten Frage** werden die Aussagen zur Methode noch einmal abschließend überprüft, indem gefragt wird, ob die Leaving Experts die Methode an Dritte, zum Beispiel Kollegen, weiterempfehlen könnten. Diese Frage dient der subjektiven Einschätzung der Methode aus ihrer Sicht. Ihre Einstellung vor der Durchführung (vgl. Frage 3) soll bei der Interpretation mit ihrer Meinung nach der Durchführung der Methode verglichen werden können.

Zum Abschluss werden mit der **Frage 10** die Pläne nach dem Berufsausstieg erfragt. Mit dieser Frage wird das Interview abgerundet, indem die Interviewpartner über ihre Zukunftspläne berichten können, die eventuell auch für ihr weiteres Engagement im Wissenstransferprozess eine Rolle spielen könnten.

Insgesamt wurde der Leitfadenfragebogen so konzipiert, dass er einen möglichst großen narrativen Anteil in der Interviewsituation ermöglichte und die Interviewerin flexibel auf die Antworten der Befragten reagieren konnte, so dass ein sehr freier, aber dennoch gesteuerter Gesprächsverlauf möglich war. Aus Rücksicht auf die wenige Zeit, die Manager zur Verfügung haben, wurde der Leitfaden so angelegt, dass das Interview ca. eine Stunde dauert. Diese Zeitvorgabe wurde bei der Umsetzung der Interviews plus/minus 15 Minuten einge-

halten. Es wurden zehn Leitfadeninterviews geführt, mit Fach- und Führungskräften aus den unterschiedlichsten Abteilungen, wie zum Beispiel Vertrieb, Einkauf, Marketing, Technische Mathematik, Forschung & Entwicklung und Produktion. Alle Interviews wurden mit einem Digital Voice Recorder von Beginn bis Ende aufgezeichnet. Nach der Transkription wurde der verschriftlichte Interviewtext den Interviewpartnern per Email mit der Bitte um Rückmeldung bei Unklarheiten zugesandt. (vgl. 7.2.4) Nach jedem Interview wurde gemeinsam mit dem Interviewpartner noch ein Formblatt mit den persönlichen Angaben wie Alter, Berufsbezeichnung, Betriebszugehörigkeit usw. ausgefüllt. Auf diesem Formblatt wurde von der Forscherin nach dem Interview jeweils ein Postskriptum angefertigt, das die persönlichen Eindrücke sowie spezielle Äußerungen und Vorkommnisse vermerkt. Diese Interviewjournale wurden nicht weitergegeben, dienen jedoch als weiteres Material, das zur Auswertung herangezogen wurde, und unterstützen die Reflexion der Rolle der Forscherin im Feld. (vgl. 7.4)

#### **7.2.4 Transkription**

Den wesentlichen Schritt vor der Interpretation eines Interviews stellt die Aufbereitung des Interviews dar, die sogenannte Transkription. Dafür wurde das Interview mittels eines Digital Voice Recorders aufgezeichnet. Das gesprochene Wort wurde anschließend niedergeschrieben. Zur Bearbeitung der digitalen Aufzeichnungen wurde die kostenlose Audiotranskriptionssoftware ‚F4‘ verwendet, die ein wortgenaues Abhören des Interviews bei geringem Wiedergabtempo ermöglicht. Um die Auswertung nach der qualitativen Inhaltsanalyse zu vereinfachen, wurde auf eine punktgenaue Transkription verzichtet. Die Transkription erfolgte als Übertragung ins Schriftdeutsche, wobei kleine Grammatikfehler korrigiert wurden. Dialektbedingte Lautfärbungen und lautmalende Worte wurden nicht transkribiert, das bedeutet, dass Äußerungen wie ‚äh‘ oder ‚na‘ oder die Längen der Pausen nicht in schriftlicher Form wiedergegeben wurden. Diese Glättungen verbessern die Lesbarkeit der Texte, ohne sie inhaltlich zu verändern. Schließlich wurden Namen von Personen, Orten und andere Angaben soweit nötig anonymisiert, d.h. sie wurden im schriftlichen Text durch Platzhalter ersetzt.

Die Namen der Gesprächsteilnehmer der Experteninterviews wurden mit den jeweiligen Berufsbezeichnungen abgekürzt, Herr U für Unternehmensberater, Frau P für Personalentwicklungsmanagerin, Herr WM bzw. Frau WM für Wissensmanager. Die zehn befragten Leaving Experts wurden nach der Reihenfolge ihrer Befragung sortiert und mit den Buchstaben A bis J bezeichnet. Nach Fertigstellung wurde der schriftliche Text von der Forscherin nochmals Korrektur gelesen. Danach wurde nur noch mit dieser schriftlichen Basis gearbeitet. Nach Verschriftlichung wurde jedem Interviewpartner sein Text per Email mit der Bitte um Rücksprache bei Unklarheiten zugesandt. Jeder Interviewtext wurde mit Zeilennummern versehen, auf diese Zeilenangaben beziehen sich die Zitate im Kapitel 8. Die Interviews sind zwischen 500 und 1000 Zeilen lang.

Die Transkripte aller 13 Interviews dienen als Grundlage für die Interpretationen und abgeleiteten Ergebnisse. Die Auswertung dieser Interviews folgte einer einheitlichen Methodik, die im Folgenden beschrieben wird.

### **7.3 Auswertungsmethode**

In der qualitativen Sozialforschung können die eingesetzten Methoden der Textinterpretation nach Flick (vgl. Flick, 2004, S. 310ff) in ‚*Kodierung und Kategorisierung*‘ sowie in ‚*sequenzielle Analysen*‘ unterteilt werden. Die sequenzielle Analyse wird vorwiegend für offene Interviewmethoden, die kategorisierende Analyse für halboffene, evtl. auch für geschlossene Interviewmethoden herangezogen. Die für die heutige sozialwissenschaftliche Forschung charakteristische Methode zur Interpretation von Leitfadeninterviews, die auch für dieses Forschungsprojekt ausgewählt wurde, ist die Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Inhaltsanalyse wurde zu Beginn des letzten Jahrhunderts zur systematischen Auswertung der stark zunehmenden Textmengen der Massenmedien in den USA entwickelt. Zunächst wurden quantitative Ansätze herangezogen, wie etwa die Häufigkeitsanalyse bestimmter Begriffe, zum Beispiel die Namen politischer Parteien, in aktuellen Massenmedien. Die wissenschaftliche Kritik an dieser Vorgehensweise, nur vordergründiger Text werde analysiert und die latenten Sinnstrukturen blieben unberücksichtigt, führte zur Weiterentwicklung dieser Methode. Deshalb werden in die klassische Vorgehensweise der Inhaltsanalyse, die der Datenerhebung nachgelagert ist, qualitative Interpretationstechniken

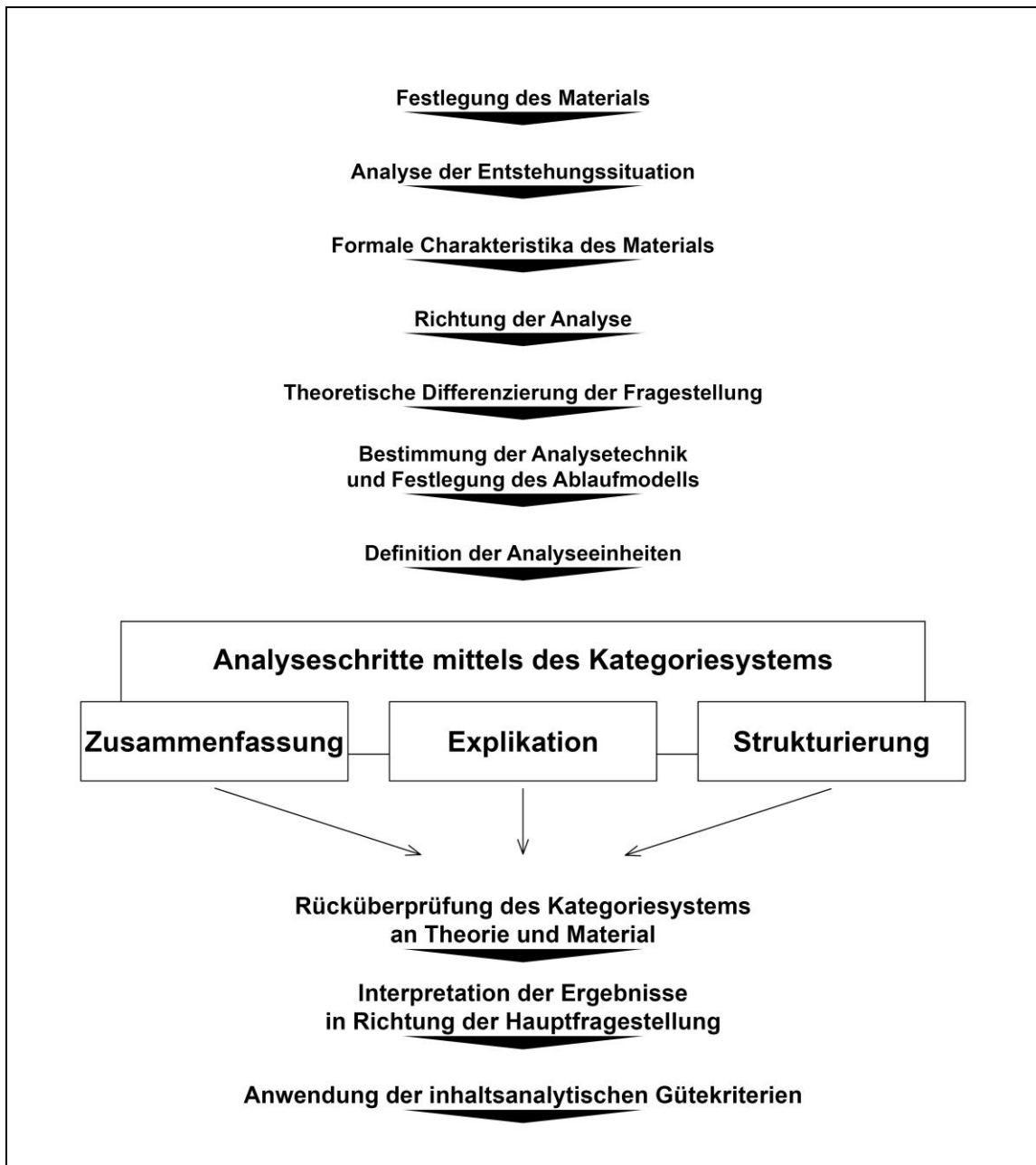
---

integriert, weshalb sie zur Analyse von Textmaterial gleich welcher Herkunft herangezogen werden kann. (vgl. Mayring 1995, S. 209)

Zur Interpretation und Entwicklung von Theorien werden Kategorien gebildet, die nicht originär aus dem Material entwickelt sein müssen, sondern an das Material herangetragen und überprüft werden. (vgl. Flick, 2004, S. 279ff) Im folgenden Kapitel wird die Theorie der Inhaltsanalyse vorgestellt und mit einem praktischen Beispiel aus der Auswertung dieser Studie verknüpft.

### **7.3.1 Inhaltsanalyse nach Mayring**

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring, 2007) eignet sich in besonderem Maße für die Auswertung größerer Textmengen, wenn diese mit Blick auf die Repräsentativität von Ergebnissen auf Basis vieler Interviews analysiert werden sollen. Als theorie- und regelgeleitetes, methodisch kontrolliertes Verfahren unterstützt die qualitative Inhaltsanalyse, unter Einbeziehung theoretischer Vorinformationen, die Exploration neuer Erkenntnisse zur aufgeworfenen Fragestellung. Die qualitative Inhaltsanalyse dient der systematischen Bearbeitung von Kommunikationsmaterial, das in schriftlicher, musikalischer oder bildlicher Form vorliegt. Dabei wird nicht nur der Inhalt visualisiert, sondern es werden auch formale Aspekte, latente Sinngehalte und Phänomenbeschreibungen aufgezeigt. Folgendes systematische Ablaufmodell gilt für alle Formen der Inhaltsanalyse nach Mayring und wurde deshalb für die Auswertung des Textmaterials herangezogen, um den Forschungsprozess und die daraus resultierende Validierung der Ergebnisse nachvollziehbar zu machen.



**Abb. 27: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell**

(vgl. Mayring, 2007, S. 54)

Die im Schaubild dargestellten Schritte wurden im Rahmen der Textmaterialauswertung vollzogen und wie in Kapitel 7.1.3 beschrieben, in einem zirkulären Prozess umgesetzt. Nach Mayring gibt es drei Grundformen der Interpretation, die sich nur in ihrer Zielsetzung unterscheiden: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. (vgl. Mayring, 2007, S. 58ff) Die zusammenfassende Interpretation reduziert das Textmaterial in mehreren Schritten, so bleiben die Inhalte erhalten und die wesentlichen Aussagen werden herausgearbeitet. Sie bietet sich an, wenn sehr viel Textmaterial vorhanden ist und wenn der

Fokus der Auswertung auf dem Inhalt liegt. Das Gegenteil davon ist die explizierende Inhaltsanalyse. Hierbei wird das Textmaterial um kontextbezogene, zusätzliche Informationen erweitert, die zur Analyse unklarer Textpassagen oder Begriffe dienen. Die dritte Form der Inhaltsanalyse ist die Strukturierung, deren Ziel es ist, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, einen Querschnitt über das Material zu legen und das Material unter bestimmten Kriterien einzuschätzen.

Bei der Grundform der Strukturierung werden die Varianten formal, inhaltlich, typisierend und skalierend unterschieden. Nach formalen Kriterien, wie zum Beispiel der beruflichen Position, Betriebszugehörigkeit, usw. wird bei der formalen Strukturierung gefiltert. Eine inhaltliche Strukturierung dient dem Herausarbeiten bestimmter Themen und Inhalte. Bei der typisierenden Strukturierung werden häufig verwendete typische oder theoretisch interessante Merkmale fokussiert, wohingegen bei der skalierenden Strukturierung bestimmte Merkmale auf Ordinalniveau eingeschätzt werden. (vgl. Mayring, 2007, S. 85ff)

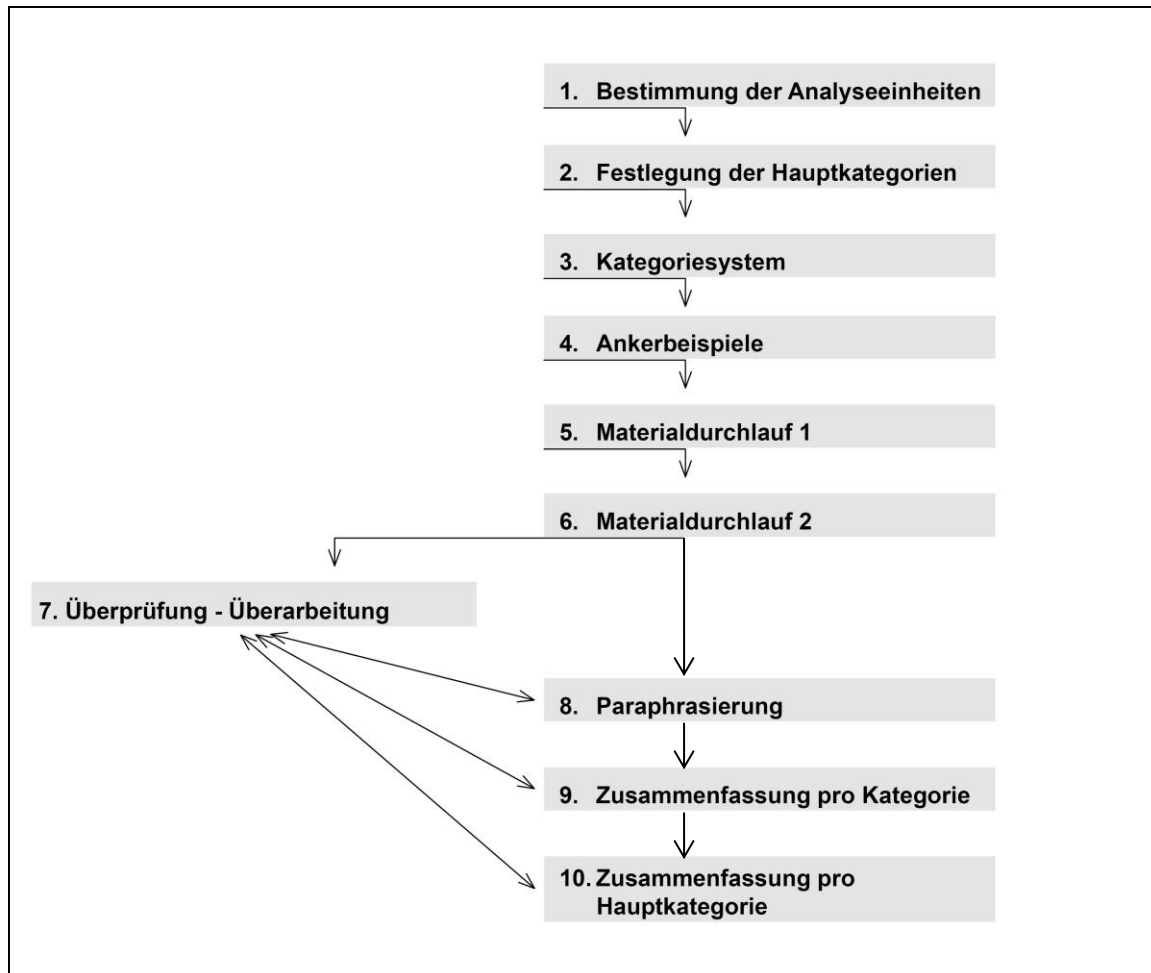
Für die vorliegende Studie wurde die inhaltliche Strukturierung des Textes gewählt, deren Ziel es ist „... *bestimmte Themen, Inhalte und Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen.*“ (Mayring, 2007, S. 85ff) Diese Form der Interpretation wird im folgenden Kapitel anhand eines Beispiels aus dem generierten Datenmaterial veranschaulicht.

### **7.3.2 Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse**

Die inhaltliche Strukturierung des Textmaterials erlaubt eine Kombination von induktivem und deduktivem Vorgehen bei der Kategorienbildung. Die deduktive Kategorienbildung der vorliegenden Auswertung beruht auf den vorgegebenen Kategorien ‚*Expert Debriefing*‘, ‚*Leaving Expert*‘ sowie ‚*Organisation*‘. Die nachrangige Bildung der Unterkategorien kann als induktiv bezeichnet werden, da diese Kategorien direkt aus dem Textmaterial abgeleitet wurden, ohne auf Theoriekonzepte zurückzugreifen. (vgl. Mayring, 2007, S. 74ff)

Als Ergebnis der Auswertung stand nicht die Theoriebildung im Fokus, sondern die Klassifizierung von Kategorien sowie deren Diskussion. Ein zentraler Aspekt war dabei die Konstruktion und Anwendung eines Categoriesystems, wodurch ein Verstehensprozess ausgelöst wurde, der auf den Sinngehalt des Textmaterials abzielte. Der Auswertungsprozess dieser Textanalyse richtete sich nach

dem Ablaufdiagramm nach Mayring. Im Folgenden werden die zehn aufeinanderfolgenden Schritte der inhaltlich strukturierenden Textanalyse anhand eines Beispiels nachvollzogen.



**Abb. 28: Ablaufdiagramm**

(vgl. Mayring, 2007, S. 89ff)

Das Ablaufdiagramm nach Mayring bietet innerhalb eines zirkulären Forschungsprozesses die Flexibilität, die Einsortierung einer Textpassage in eine Unterkategorie, nach genauer Definition der Kategorien, noch ändern zu können.

### **Erster Schritt: Bestimmung der Analyseeinheit**

Da es sich um eine inhaltliche Strukturierung des Textmaterials handelt, wurden alle transkribierten Leitfadeninterviews und Experteninterviews zur Analyse herangezogen.

## Zweiter Schritt: Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien

In Kapitel 7.2.3 wurde der Inhalt der Fragen des Leitfadens bereits skizziert. Aus diesem Leitfaden resultieren die drei Hauptkategorien der Auswertung: *Leaving Experts*, *Methode Expert Debriefing* und *Organisation*. Die Hauptkategorie *Leaving Experts* summiert die Faktoren, die aufgrund der Individualität der Leaving Experts den Erfolg des Wissenstransfers beeinflussen. Unter der Hauptkategorie *Methode Expert Debriefing* werden die Faktoren zusammengefasst, die in direktem Zusammenhang mit dieser Wissenstransfermethode stehen. In der Hauptkategorie *Organisation* werden die Faktoren aufgeführt, die aus Unternehmensperspektive den Wissenstransfer beeinflussen.

## Dritter Schritt: Bestimmung des Kategoriensystems

Zunächst wurde induktiv ein System von inhaltlichen Kategorien entwickelt, wobei die entsprechenden Kodiereinheiten den jeweiligen Kategorien bzw. Unterkategorien zugeordnet wurden. Folgende Mindmap wurde im Rahmen des Auswertungsprozesses während des Forschungsprozesses mit der kostenlosen Download-Software ‚Freemind‘ erstellt und diente der Visualisierung des entwickelten Kategoriensystems im Forschungsprozess.

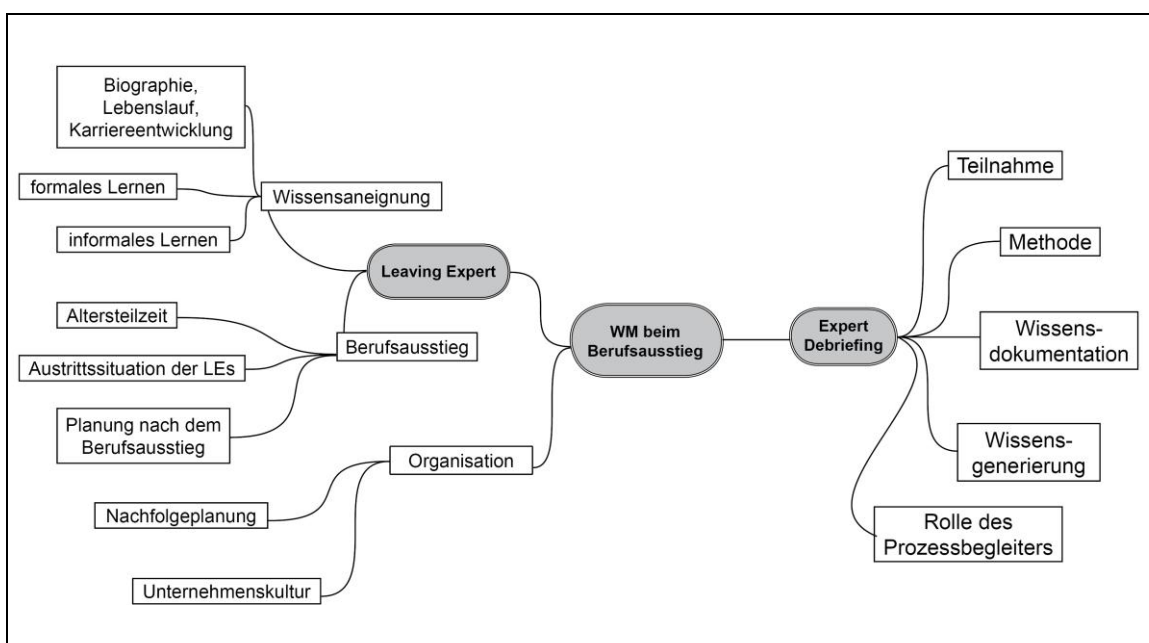


Abb. 29: Mindmap Kategoriensystem

(eigene Darstellung)



Das hatte den Vorteil, dass die einzelnen Unterkategorien im Laufe des zirkulären Forschungsprozesses nach Bedarf geändert, verschoben und angepasst werden konnten. Wie in oben abgebildeter Mindmap zu sehen ist, wurde die Unterkategorie *Berufsausstieg* der Hauptkategorie *Leaving Expert* zugeordnet, da im Leitfadeninterview explizit gefragt wurde, wie die Betroffenen mit dieser Situation umgehen.

#### **Vierter bis siebter Schritt: Kodierregeln, Materialdurchlauf, Extraktion, Überprüfung**

In einem ersten Materialdurchgang wurden Textstellen zur Unterkategorie *Berufsausstieg* markiert und mit Hilfe der Textverarbeitung zusammenkopiert. Als Ergebnis dieser Auswertung ergaben sich die Bezeichnungen *Altersteilzeit*, *individuelle Austrittssituation* und *Planung für den Ruhestand*. Diese Bezeichnungen übernahmen die Funktion von Ankerbeispielen, um darunter die gefundenen Textpassagen inhaltlich zu strukturieren. Die Erstellung eines expliziten Kodierleitfadens war für diese Unterkategorie nicht erforderlich, da sich aufgrund der Heterogenität der Themengebiete die Textpassagen eindeutig zuordnen ließen. Im Folgenden sind die gefundenen Textpassagen beispielhaft für die Unterkategorie *Individuelle Ausstiegssituation*, strukturiert nach Interviewpartner, aufgeführt.

*„Ich hatte ja eigentlich vor, schon mit 60 also mit 57 in den aktiven Teil der Altersteilzeit einzutreten und dann mit 60 in den inaktiven. Das ist mir also nicht gelungen, das hat die Firma mir nicht gestattet.“*  
Herr E

*„Ich hatte eine komplette Periode von sechs Jahren, das ist das Maximum und die ersten drei Jahre habe ich also 100% gearbeitet. Das hat dann am ersten März dieses Jahres aufgehört und jetzt habe ich noch drei Jahre Freistellungsphase, so dass ich überhaupt nichts mehr arbeite... . Aber nicht das ich da noch was machen muss, nur noch Beratung.“* Herr C

*„Normalerweise wäre ich schon gar nicht mehr da. Ende Mai habe ich eigentlich den Ausstieg. Ich habe jetzt die Altersteilzeit 5,2 Jahre gehabt.... Und hab das jetzt auf 6 Jahre, auf das Maximum ausge-*

*dehnt und deswegen bin ich jetzt noch diese 5 Monate länger in der Arbeitsphase ...“ Herr A*

*„Also ich arbeite ganz gerne, sonst hätte ich überhaupt nicht bis 65 gearbeitet. ... ich lasse mir schon etwas mehr Zeit, will mehr Zeit für mich selber haben, um Hobbies nachzugehen, aber ich werde auf jeden Fall, also ich habe ein Angebot noch für 2 Jahre.“ Herr F*

*„Ja, sagen wir mal so, eigentlich bin ich ja gar nicht mehr da, aber ich habe noch ein Büro hier und da sitzt jetzt auch momentan noch einer mit drinnen der eingearbeitet wird, zu einem speziellen Thema. Wie lange ich das noch machen werde, weiß ich nicht, aber es kommen häufig Anfragen, so dass es Spaß macht, sag ich mal hier zu sein...“ Herr B*

### **Achter Schritt: Paraphrasierung des extrahierten Materials**

Die gefundenen Textstellen werden paraphrasiert und nach Sinngehalt sortiert.

*E: wollte gehen, durfte nicht, nur 1 Jahr ATZ*

*C: nützt 3 Jahre ATZ voll aus, arbeitet danach nur noch, wenn unbedingt nötig*

*A: hat Berufstätigkeit bis zum Maximum der ATZ verlängert*

*F: hat keine ATZ in Anspruch genommen und Berufstätigkeit für 2 Jahre verlängert*

*B: ist in ATZ, arbeitet noch (umsonst)*

### **Neunter Schritt: Zusammenfassung pro Kategorie**

Diese Paraphrasierungen lassen für die Situation des individuellen Berufsausstiegs zwei Extrempositionen erkennen, einerseits die von Herrn E, der in Altersteilzeit gehen wollte, das Unternehmen jedoch befürwortete, dass er regulär weiterarbeitet und auf der anderen Seite Herr B, der noch gerne ins Unternehmen gekommen ist, obwohl er sich schon im Freizeitblock der Altersteilzeit befand. Zwischen diesen beiden extremen Ausprägungen der individuellen Ausstiegssituation konnten weitere sehr unterschiedlichste Situationen herausgearbeitet werden. Die Zusammenfassung des Textmaterials dieser Unterkategorie verdeutlicht, dass die Übergänge vom Erwerbsleben in den Ruhestand von der jeweiligen Berufsbiografie, der Persönlichkeit des Leaving Expert und von organisationsabhängigen Faktoren bestimmt werden. Es wurde kein standardisierter

altersbedingter Ausstiegsprozess erkannt. Für jeden Arbeitnehmer wird eine individuelle Lösung gefunden. (vgl.8.1.2.1)

### **Zehnter Schritt: Zusammenfassung pro Hauptkategorie**

Die Ergebnisse aus den bisherigen neun Schritten der Auswertung wurden dann in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert, so dass die individuellen Berufsausstiegssituationen fallübergreifend generalisiert werden konnten. Die Ergebnisse zu diesem Beispiel werden in Kapitel 8.1.2.1 präsentiert und anschließend diskutiert.

Bei der Auswertung des gesamten Textmaterials kam es zu einigen Durchgängen des beschriebenen Ablaufmodells, so dass Verknüpfungen zwischen den Kategorien entstanden, aus denen wiederum theoretische Konstrukte gewonnen wurden. Während des gesamten Forschungsprozesses wurden die Grundsätze qualitativer Forschung nach Mayring wie Regelgeleitetheit, Verfahrensdokumentation, Triangulation, kommunikative Validierung und argumentative Interpretationsabsicherung berücksichtigt und dokumentiert, wie im folgenden Kapitel dargelegt wird.

### **7.3.3 Grundsätze qualitativer Forschung nach Mayring**

Bei der Umsetzung des Forschungsprozesses wurden die von Mayring vorgeschlagenen Gütekriterien qualitativer Sozialforschung angewendet. (vgl. Mayring, 2007, S.144ff) Diese Gütekriterien waren sehr hilfreich, um das Textmaterial mit Blick auf die Repräsentativität der Ergebnisse zu analysieren. Im Folgenden wird die Einhaltung der Gütekriterien bei der Auswertung beschrieben.

#### **Verfahrensdokumentation**

*„In qualitativ orientierter Forschung dagegen ist das Vorgehen viel spezifischer auf den jeweiligen Gegenstand bezogen, werden die Methoden meist speziell für diesen Gegenstand entwickelt oder differenziert. Das muss bis ins Detail dokumentiert werden, um den Forschungsprozess für andere nachvollziehbar werden zu lassen. Dies betrifft die Explikation des Vorverständnisses, der Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums und der Durchführung und Auswertung der Datenerhebung.“* (Mayring, 2007, S. 145) Der geforderten Explikation des Vorverständnisses wird mit dem Theorieteil sowie den Literatur- und

Quellenhinweisen Genüge getan. Der methodische Hintergrund sowie die eingesetzten Analyseinstrumente sind in Kapitel 7 ausführlich dokumentiert, so dass jeder Verfahrensschritt von Dritten nachvollzogen werden kann.

### **Argumentative Interpretationsabsicherung**

In der qualitativen Sozialforschung spielt die Interpretation von Textmaterial eine wesentliche Rolle. Diese Interpretationen müssen argumentativ begründet, sinnvoll theoriegeleitet und schlüssig sein, wofür ein adäquates Vorverständnis Voraussetzung ist. Alternativdeutungen müssen überprüft und gegebenenfalls widerlegt werden. (vgl. Mayring, 2007, S. 145) Ein einheitliches Vorverständnis als Kriterium des Argumentationsverständnisses wird durch den theoretischen Teil dieser Exploration sichergestellt. Die Einhaltung dieses Gütekriteriums wird durch die Offenlegung von Originalaussagen aus den Interviews unterstützt, aus denen sich die Interpretationen ableiten. Weiterhin dient die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der argumentativen Interpretationsabsicherung, wobei die erforschten Ergebnisse mit der Literatur kontrastiert und die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden. (vgl. Kapitel 8) Die Ergebnisse werden also permanent auf Passung von Theorie und Daten zur Interpretationsabsicherung hin überprüft. Darüber hinaus verifizierten verschiedene Testleser anhand der zitierten Textpassagen die gefundenen Einflussfaktoren bezüglich ihrer Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit

### **Regelgeleitetheit**

*„Qualitative Forschung muss zwar offen sein gegenüber ihrem Gegenstand, auch bereit sein, vorgeplante Analyseschritte zu modifizieren, um dem Gegenstand näher zu kommen. Das darf aber nicht in ein völlig unsystematisches Vorgehen münden. Auch qualitative Forschung muss sich an bestimmte Verfahrensregeln halten, systematisch ihr Material bearbeiten.“* (Mayring, 2007, S. 145,146) Dem Gütekriterium Regelgeleitetheit wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit in zweifacher Weise Rechnung getragen. Erstens wird für alle Interviews mit den Leaving Experts der gleiche Leitfaden verwendet, wodurch die Vergleichbarkeit der Antworten begünstigt wird. Zweitens trägt die Einhaltung des in Kapitel 7.3.2 beschriebenen Ablaufplans der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring für die Auswertung des Textmaterials für alle Hauptkategorien und deren Unterkategorien zur Regelgeleitetheit der Untersuchung bei.

Aufgrund der Fülle des transkribierten Textmaterials erwies es sich als sehr hilfreich, den Text nach dieser systematischen Methodik zu analysieren, um die Erfassung aller Aussagen aus allen Interviews zur Auswertung sicherzustellen.

### **Nähe zum Gegenstand**

Ein Gütekriterium qualitativer Forschung ist die größtmögliche Nähe zum Forschungsgegenstand. Eine Untersuchung in der Alltagswelt der Beforschten soll Verzerrungen aufgrund der Untersuchungsmethode vermeiden, wobei die Wahrung der Interessen aller am Forschungsprozess Beteiligten, eine sogenannte Win-Win-Situation, am vorteilhaftesten für den Forschungsprozess ist. (vgl. Mayring, 2007, S. 146) Dieses Gütekriterium wird durch die Befragung der Leaving Experts in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld unterstützt. Zudem ergaben sich aufgrund der langjährigen Berufserfahrung der Forscherin im Laufe der Interviews zahlreiche Anknüpfungspunkte, die zu einem guten Verständnis der befragten Themenbereiche führten. Das gewählte Auswertungsverfahren der qualitativen Inhaltsanalyse erforderte einen kontinuierlichen Wechsel von der Empirie zur Theorie, dadurch wird ein enger Gegenstandsbezug und eine Verankerung dieser Ergebnisse in der Empirie gewährleistet.

### **Kommunikative Validierung**

Unter kommunikativer Validierung wird das erneute Vorlegen und Diskutieren der Ergebnisse mit den Interviewpartnern verstanden. Finden sich die Beforschten in den Analyseergebnissen und Interpretationen wieder, sichert dies die Ergebnisse ab. *„Allerdings sollten die Analysen über die subjektiven Bedeutungsstrukturen der Betroffenen hinausgehen, deshalb kann dies nicht das ausschließliche Kriterium sein.“* (Mayring, 2007, S. 147) Zur Validierung der Interviews wurde eine Rückkopplungsschleife in den Untersuchungsprozess eingebaut, indem die transkribierten Interviews an die jeweiligen Interviewpartner mit der Bitte um Feedback zurückgesendet wurden. Diese Datenrückkopplung trug entscheidend zur Erfüllung dieses Gütekriteriums bei. Zusätzlich wurden die vorliegenden Ergebnisse (vgl. Kapitel 8) an die in Experteninterviews befragten Fachexperten gegeben und somit von dritter Seite auf inhaltliche Richtigkeit und Stimmigkeit geprüft und bestätigt.

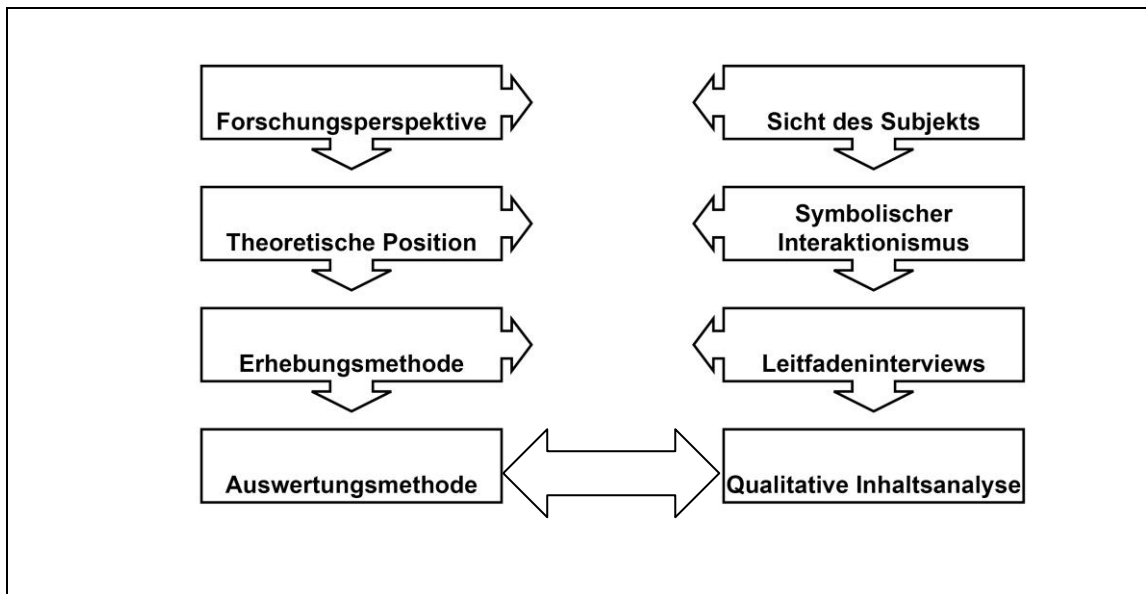
## Triangulation

„Triangulation meint immer, dass man versucht, für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen.“ (Mayring, 2007, S. 147) Das Gütekriterium der Triangulation wurde in den unterschiedlichen Phasen des Forschungsprozesses berücksichtigt. Entscheidend dafür war, dass die eingesetzten Forschungsmethoden zu einem Gesamtbild zusammengefügt werden konnten. Die Verwertung unterschiedlicher Datenquellen und Theorieansätze zielte nicht darauf ab, zum gleichen Ergebnis zu gelangen, sondern die Forschungsfrage differenzierter beantworten zu können. Das Gütekriterium Triangulation wurde, wie bereits in Kapitel 7.2 ausgeführt, durch den Einsatz verschiedener Erhebungsmethoden angestrebt. Bei der Auswertung wurde durch die Anwendung der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring, der Auswertung der Interviewjournals sowie der Kontrastierung mit der vorhandenen Literatur eine Triangulation angestrebt.

### 7.4 Reflexion des Methodeneinsatzes

Wurden mit dem gewählten qualitativen Forschungsansatz und dem beschriebenen Methodensetting die in Kapitel 1.3 vorgestellten Ziele erreicht und die forschungsleitende Frage beantwortet?

Die Wahl für eine qualitative Studie begründet sich auf der wissenschaftlichen Seite mit dem Ansatz des symbolischen Interaktionismus, dem zufolge soziale Realität durch die Interaktion der Akteure ständig neu geschaffen und definiert wird. (vgl. 7.1.2) Für die Forschungsperspektive auf Deutungen vom Subjekt aus, schlägt Flick die theoretische Position des Symbolischen Interaktionismus als Grundlage vor, die sich auch für die vorliegende Studie als probat erwies. Dies wird in folgender Graphik visualisiert.



**Abb. 30: Forschungsperspektive in der qualitativen Forschung: Passung von Theorien und Methoden**

(vgl. Flick, 2004, S.398)

Die gewählte Forschungsperspektive dient als Basis für die empirische Untersuchung bei der Schaeffler Gruppe. Darauf aufbauend wurden Erhebungsmethoden, die Dokumentenanalyse, Experten- und Leitfadeninterview miteinander kombiniert und durch die qualitative Inhaltsanalyse zur Dateninterpretation optimal ergänzt. Der Einsatz der Erhebungsmethoden in dieser Reihenfolge ermöglichte es der Forscherin, sich immer spezifischer mit dem Forschungsthema auseinanderzusetzen, um eine übergreifende Erfassung aller verfügbaren Informationsmaterialien zu gewährleisten.

Die Entscheidung für leitfadengestützte Interviewmethoden kann als angemessen für die Befragung der Leaving Experts angesehen werden, denn es zeigte sich bei allen Gesprächen, dass diese gesteuerte Kommunikationsstrategie dem Gesprächsverhalten der Leaving Experts in ihrem alltäglichen beruflichen Umfeld entsprach. Zusätzlich unterstützte der Einsatz des Leitfadens die Interviewerin im Laufe des Gesprächs beim Zurückführen auf die relevanten Themenbereiche, ohne den Erzählfluss zu bremsen. Falls Themen von den Leaving Experts bereits angesprochen wurden, obwohl sie gemäß Leitfaden erst später im Verlauf des Interviews erfragt werden sollten, wurde der Gesprächsverlauf dementsprechend modifiziert. Die Befragten wurden aufgefordert, sich mit ihren Erfahrungen und Emotionen beim Berufsausstieg und beim Wissenstransfer nach der Methode Expert Debriefing im Speziellen auseinanderzusetzen, wobei

darauf geachtet wurde, ihnen genügend Raum für die Schilderung eigener Themen zu geben. Das für diese Offenheit notwendige Vertrauen konnte hergestellt werden, indem die Forscherin den Leaving Experts den nötigen Respekt für ihre beruflichen Leistungen entgegenbrachte und die von ihnen angesprochenen Themen berücksichtigte. *„Exploration hat dabei einerseits die Bedeutung, dem Interviewer Einblick in die aktuelle Problemlage zu bieten. Sie hat aber genauso sehr die Bedeutung, dem Interviewten Gelegenheit zum Ausdruck und zur Strukturierung seines Problems zu geben.“* (Hagedorn, 1996, S.3) Diese Ausführungen bekräftigen die Ansprüche einer Exploration. (vgl. 1.4)

Für die Interpretation des generierten Textmaterials erwies sich die vorherige Erarbeitung eines theoretischen Bezugsrahmens unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstandes als förderlich. Dadurch konnten die relevanten Einflussfaktoren für einen gelingenden Wissenstransfer bei der Schaeffler Gruppe identifiziert, kategorisiert und eingehend beschrieben werden. Zunächst wurde die Auswertung des Datenmaterials nach der Grounded Theory von Strauss/Corbin in Erwägung gezogen. Nachdem sich jedoch bereits bei der Erstellung des Leitfadens gewisse Kategorien herauskristallisiert hatten, war es der Forscherin nicht mehr möglich, zur Bildung originärer Kategorien unvoreingenommen an das Textmaterial heranzugehen. Um die bereits vorhandenen Kategorien verwenden zu können, wurde die strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring zur Auswertung eingesetzt, die nach vorherrschender Meinung der Forschungsliteratur (z. B. Flick, 2004) die Erhebung mittels Leitfaden ideal komplettiert. *„Hierbei werden implizit oder explizit allgemeine Vorstellungen aus theoretischen Modellen deduziert und als Kategorien auf den untersuchten Fall angewandt. Es geht weniger um die Authentizität des Falles ‚an sich‘, sondern eher um dessen Subsumtion unter vermutete allgemeine Zusammenhänge. Beispiel hierfür ist etwa die Qualitative Inhaltsanalyse.“* (Flick, 1995, S.164) Wie von Flick beschrieben eignet sich die qualitative Inhaltsanalyse für die systematische, theoriegeleitete Bearbeitung von Textmaterial, mit deren Anwendung Hypothesen über inhaltliche Interdependenzen gebildet werden können. Dieses Vorgehen kam der strukturierten Arbeitsweise der Forscherin sehr entgegen, so konnte das umfangreiche Textmaterial gut in einzelne, sinngemäß zusammenhängende Kategorien gegliedert werden. Die Einhaltung der von Mayring aufgestellten Verfahrensregeln und Gütekriterien war kein Hemmnis,



sondern sehr hilfreich. (vgl. 7.3.3) Sie trugen wesentlich zu der in der qualitativen Sozialforschung geforderten Transparenz des Auswertungsprozesses bei.

Aus pädagogischer Sicht handelt es sich bei dem Forschungsprojekt um eine Evaluation, die nach Reischmann wie folgt definiert ist: „... *das methodische Erfassen und das begründete Bewerten von Prozessen und Ergebnissen zum besseren Verstehen und Gestalten einer Praxis-Maßnahme im Bildungsbereich durch Wirkungskontrolle, Steuerung und Reflexion.*“ (Reischmann, 2006, S. 18) Evaluationsforschung zeichnet sich durch eine methodische Datenerhebung aus, die systematisch dokumentiert wird, um den Forschungsprozess und die gewonnenen Ergebnisse nachvollziehbar zu machen. Evaluation verbindet mit der pädagogischen Forschung das Bemühen um empirische Überprüfbarkeit, sie untersucht konkrete Einzelfälle und ist stark praxisorientiert.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der qualitativen Befragung, der inhaltsanalytischen Auswertung der Daten und einem vertieften Literaturstudium konnten für die Schaeffler Gruppe Einflussfaktoren auf einen gelungenen Wissenstransfer formuliert werden. Somit kann auch die gewählte empirische Untersuchungsform als geeignet zur Beantwortung der Forschungsfrage bezeichnet werden. Es muss beim qualitativen Forschungsparadigma immer berücksichtigt werden, dass die Forschenden den Gegenstand nicht aus einer neutralen Perspektive von außen betrachten, sondern deren Subjektivität ein Bestandteil des Forschungsprozesses ist. Um Sachlichkeit und Wissenschaftlichkeit zu gewährleisten, müssen die Forschenden sich, ihr Handeln sowie ihre Erkenntnisse ständig kritisch reflektieren. (vgl. Flick, 2004, S. 19ff) Sowohl das Ausfüllen eines Interviewjournals (vgl. 7.2.3) nach Beendigung des jeweiligen Interviews als auch das Feedback der Interviewpartner auf die Transkription förderten die Reflexion der Interviewgespräche, wodurch die Intersubjektivität seitens der Forscherin verbessert wurde. Die vorhandene Feldkompetenz der Forscherin, die sie aufgrund der langjährigen Berufstätigkeit in der freien Wirtschaft erlangte, trug ebenso zur Reflexivität bei.

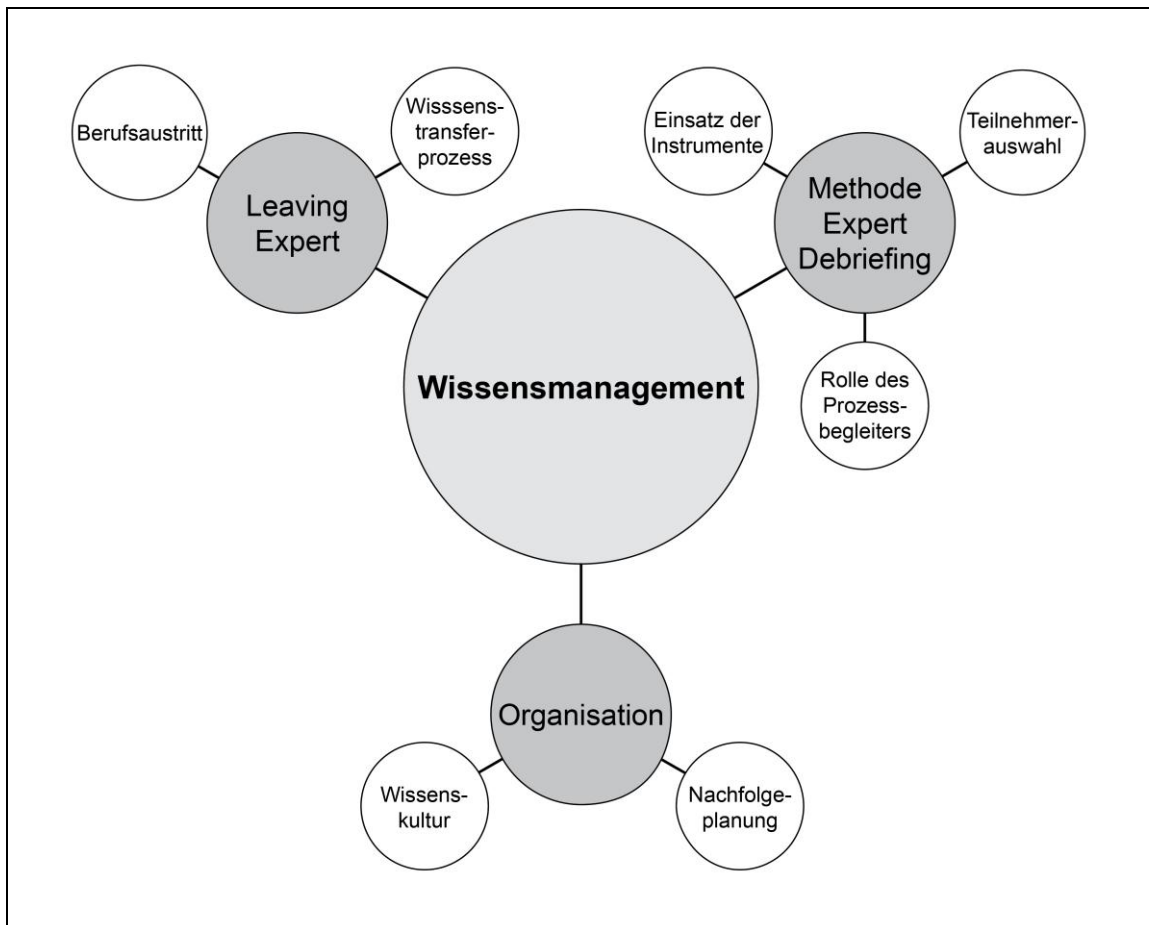
Zusammenfassend kann die gewählte Forschungsmethodik für den interdisziplinären Themenbereich des Wissensmanagements in seiner theoretischen und praktischen Dimensionalität als angemessen bezeichnet werden. Die im Ergebnisteil dargestellten Einflussfaktoren befinden sich häufig in Latenz, so dass die

Forschung hier wieder auf ihre klassische Funktion der Exploration neuer Themen verwiesen wird.

## 8 Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel wird auf Basis des im theoretischen Teil aufgestellten Bezugsrahmens, die bei der Schaeffler Gruppe eingeführte Methode Expert Debriefing hinsichtlich ihres Beitrags zum Erhalt der Wissensbestände aussteigender Mitarbeiter, untersucht. In diesem Zusammenhang werden die eingesetzten Instrumente der oben genannten Methode herausgearbeitet und darüber hinaus nach der von den Beteiligten eingeschätzten Relevanz einen gelingenden Wissenstransfer unterschieden. Die einzelnen Gliederungspunkte repräsentieren die untersuchten Haupt- bzw. Unterkategorien der qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews, sie werden anhand der theoretischen Vorannahmen und der vorhandenen Literatur kritisch diskutiert. In der Ergebnisdiskussion zu jeder Unterkategorie wurde der Frage nachgegangen, in welcher Hinsicht die gefundenen Ergebnisse anhand der entsprechenden Literatur theoretisch validiert und unter den zunehmend dynamisierten und komplexen Bedingungen in der unternehmerischen Praxis interpretiert werden können. Die drei Hauptkategorien *Leaving Experts*, *Methode Expert Debriefing* sowie *Organisation* ergeben sich aus der Struktur des Leitfadens, der für die Interviews mit den Leaving Experts entwickelt wurde. (vgl.7.2.3) Die Ergebnisse der jeweiligen Unterkategorien wurden nach der Auswertung des Textmaterials entwickelt und sind mit Schlüsselaussagen belegt. Die Aussagen der befragten Mitarbeiter werden anonymisiert und mit Herr A bis Herr J unterschieden. Die im Experteninterview befragten Personen werden mit ihrer beruflichen Position als WM (Wissensmanager), U (Unternehmensberater) und P (Personalentwicklung) und der spezifischen Anrede Herr oder Frau bezeichnet. (vgl. 7.2.4)

Die Unterkategorien mit den jeweiligen Gliederungspunkten wurden nach ihrer Relevanz für die Beantwortung der Hauptfragestellung priorisiert. Folgendes Schaubild visualisiert die Hauptkategorien mit den jeweiligen erarbeiteten zugehörigen Unterkategorien.



**Abb. 31: Das zentrale Categorieschema**  
(eigene Darstellung)

## 8.1 Leaving Experts

In Kapitel 3 wurde diese Gruppe der Arbeitnehmer bereits ausführlich beschrieben, denn sie spielen als Forschungsgegenstand eine zentrale Rolle für die vorliegende Untersuchung. Im Folgenden werden deshalb die wesentlichen Aspekte des Berufsaustritts und des damit verbundene Wissenstransferprozesses aus der individuellen Perspektive der Leaving Experts analysiert.

### 8.1.1 Wissenstransferprozess

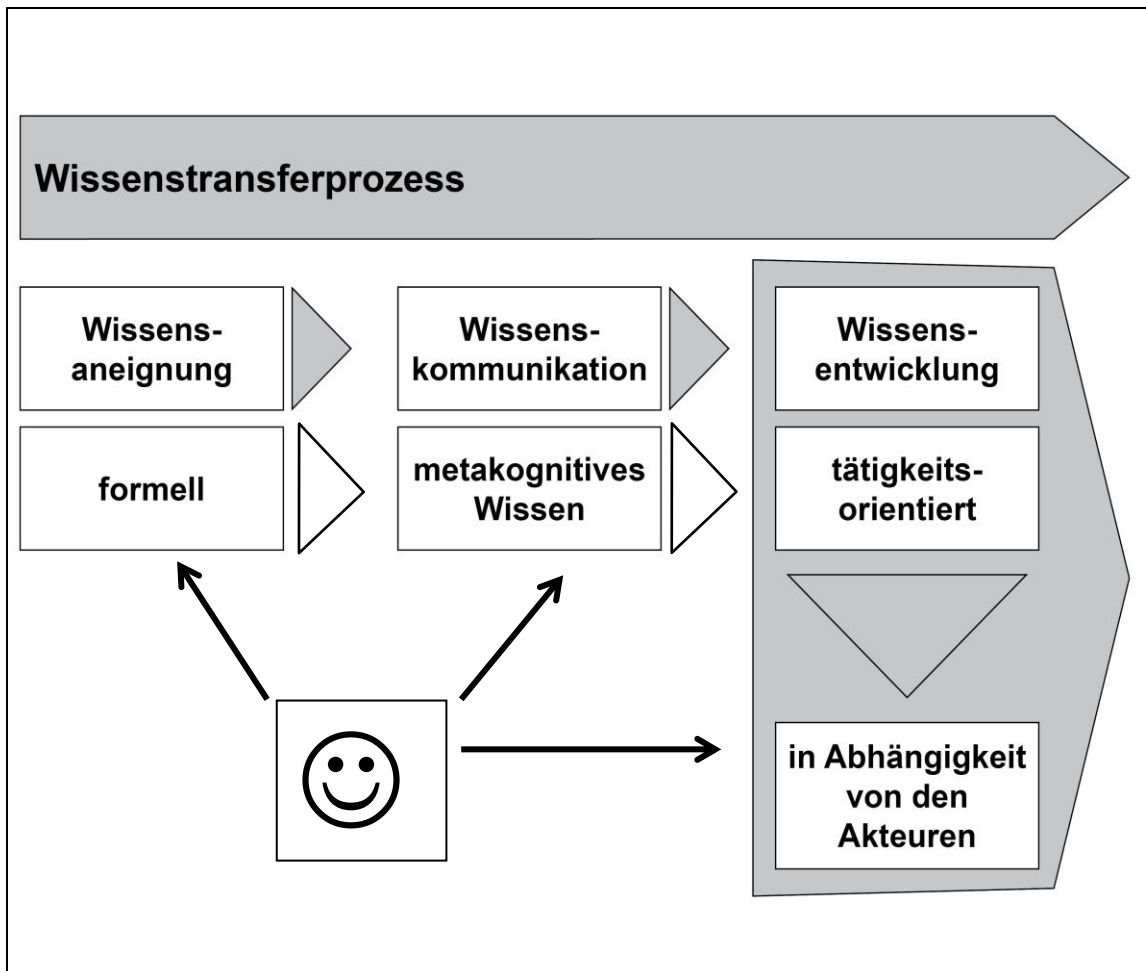
Mit dem Begriff Wissenstransferprozess wird das Verfahren bezeichnet, in dessen Verlauf das Wissen eines austretenden Mitarbeiters an seine Kollegen und Nachfolger weitergegeben wird. Dieser Prozess ist im Gegensatz zu den institutionalisierten Methoden des Wissenstransfers (vgl. Kapitel 6) nicht formal organisiert, sondern wird von den Beteiligten individuell und meist auch informell ge-

---

staltet. Folgende Fragen ergeben sich bei der Analyse dieser Form der Wissensübertragung:

- Wie haben sich die Leaving Experts selbst ihr Wissen angeeignet?
- Wie wurden sie zu Experten?
- Wie haben sie die Wissensaneignung organisiert?
- Welche pädagogischen Konzepte zur Wissensaneignung haben sie angewendet?
- Welche Lernstrategien standen ihnen zur Verfügung?
- Wie reflektiert sind die Experten über ihren eigenen Wissensbestand?

Bei eingehender Betrachtung scheint es sich um wesentliche Vorgänge im Verlauf des Wissenstransferprozesses zu handeln, welche induktiv aus dem Interviewmaterial herausgearbeitet und den Kategorien Wissensaneignung, Wissensentwicklung und Wissenskommunikation zugeordnet wurden. Die Korrelationen dieser einzelnen Unterkategorien innerhalb der Hauptkategorie Wissenstransferprozess sind in folgendem Schaubild dargestellt:



**Abb. 32: Individueller Wissenstransferprozess**

(eigene Darstellung)

### 8.1.1.1 Wissensaneignung

Die formelle Ausbildung symbolisiert einen grundlegenden Parameter für den individuellen Lernmodus. Von den zehn befragten Leaving Experts haben neun ein Studium abgeschlossen, davon absolvierten sechs vorher eine technische Berufsausbildung. Aus ihrer Sicht bildeten sie damit die Basis für das erforderliche Fachwissen, auf das sie während ihrer beruflichen Tätigkeit immer wieder zurückgreifen konnten. Nach der formalen Berufsausbildung begannen alle Befragten mit dem Einstieg in die fachliche Weiterbildung, die je nach Beruf, Angebot, finanziellem Spielraum und fachlichen Anforderungen sehr unterschiedlich aussah. Es werden Teilnahmen an internen und externen Weiterbildungen, Schulungen, Seminaren und Symposien genannt. Ein Befragter weist darauf hin, dass dies nicht nur auf seine Initiative hin passierte:

*„... es gab auch Chefs, die mich letztendlich immer wieder gefördert haben. Die haben mich auch gefordert, auf der einen Seite, aber auch im-*

*mer wieder gefördert, ja. Die haben mich also zu Seminaren hier beim XY ..., geschickt damals, und das ist dann immer wieder, da hat man auch Kollegen aus anderen Betrieben kennengelernt.“ (Herr G, Z. 123ff)*

Die in jüngster Zeit immer häufiger diskutierte Idee des lebenslangen Lernens erlangte bei diesen hochqualifizierten Personen bereits sehr bald in ihrem Berufsleben eine wichtige Bedeutung. Herr G beschreibt dies sehr treffend:

*„... Und dann stellte mir, unter anderem, der Moderator die Frage, ja wenn ich Sie so anschau, dann ist es wohl schon einige Zeit her, wo Sie ihr Studium beendet haben. Dann habe ich gesagt: ‚Ja das stimmt, das waren damals fast genau 30 Jahre her.‘ Und er fragte also: ‚Wie halten Sie sich auf dem Laufenden mit der aktuellen Technik und der Weiterentwicklung?‘ Und ich habe ihm eine sehr einfache Antwort gegeben, nämlich die: ‚Wer aufhört zu lernen, der hört auf zu leben‘ Und da sahen 270 junge Leute da unten, die haben mich also ganz groß angekuckt, als käme ich von einem ganz anderen Stern. Und hinterher kam einer von den mir gut bekannten Professoren und der hat dann zu mir gesagt: ‚Sagen Sie mal Herr G, haben Sie das ehrlich gemeint?‘ Und da habe ich gesagt: ‚Hätte ich es nicht ehrlich gemeint, dann hätte ich es nicht gesagt‘.“ (Herr G, Z. 132ff)*

Neben der formellen Aus- und Weiterbildung werden auch informelle Lernprozesse als essentiell für das lebenslange Lernen genannt. Dieser Lernweg ist durch Erfahrung, Vorbildung und Persönlichkeit geprägt und hängt von den spezifischen Aufgaben der jeweiligen beruflichen Position ab. Auf die Frage nach den konkret gewählten Wegen der Wissensaneignung wurde sehr häufig der klassische Weg über Fachbücher und -zeitschriften genannt. Aufgrund ihrer soliden Wissensbasis fällt es den Leaving Experts leicht, aktuelle neue Themen aus ihrem Fachgebiet mit ihrem bereits vorhandenen Wissenspotential zu verknüpfen, wie es Herr C anschaulich beschreibt:

*„... also habe ich Bücher gelesen und dann fängt man mit einer einfachen Berechnungsaufgabe an und dann wird es immer komplizierter, dann sieht man, wo es Lücken gibt, wo es noch nicht gut genug ist und merkt, da kann ich noch was machen. Da steigt man da ein, und wenn es möglich ist, dann macht man sich selbst zum Experten, ja. In den meisten Dingen konnte ich niemand fragen ... .“ (Herr C, Z. 57ff)*

Weiterbildung durch das Studium von Fachliteratur kann auch als selbstgesteuertes Lernen bezeichnet werden, indem die Leaving Experts selbst ihre Schwerpunkte setzen, entsprechend ihren momentanen beruflichen Aufgaben. Im Gegensatz zum selbstgesteuerten Lernen beruht das tätigkeitsintegrierte Lernen auf der praktischen Durchführung einer Tätigkeit. Dieser praxisorientierte Lernansatz wird von den Leaving Experts ebenfalls sehr häufig genannt. Es werden zum Beispiel Versuche vorgenommen, um im Experiment Probleme aus dem Arbeitsfeld isoliert zu beobachten und schließlich theoretisch erfassen zu können, wie es Herr G beschreibt:

*„... wir haben also unwahrscheinlich viele Versuchsreihen gefahren. Einfach um, ich sage mal, Dimensionierungsmethoden zu entwickeln, die auf einem technisch, ich sag mal, sehr hohem Level stehen, ja und heute, kann man sagen, nach wie vor stehen. Und da haben wir Versuche gemacht ohne Ende und dann auch immer wieder natürlich die Ergebnisse ausgewertet, hier Kurven aufgetragen, Zusammenhänge entwickelt, versucht, hier hinter die Praxis auch eine Mathematik zu bringen, ja. Und das ist uns, sag ich mal, super gelungen.“* (Herr G, Z. 251ff)

Ebenso wurden berufliche Tätigkeiten durch Wiederholung erlernt und optimiert. Herr A beschreibt dies wie folgt:

*„... Wenn ich da `rangehe, da sind 50 Knöpfe und 48 kenne ich, logisch aufgrund meiner langjährigen Berufstätigkeit, aber zwei sind dran, die sagen mir einfach nichts. Also da gehe ich ran und frage nach den Zweien. Und da kommt der Mann, der da steht, weiß es nicht. ‚Ja Software macht der oder jener. Soll ich den mal holen?‘ ‚Ja, hol den bitte mal, der erklärt dir das hervorragend.‘ Der weiß doch gar nicht, was er mir momentan mitteilt, und damit wird Know-how transferiert.“* (Herr A, Z. 600ff)

Diese Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten auf allen hierarchischen und fachlichen Ebenen innerhalb der Organisation nutzten alle Befragten als Lernstrategie. So war Herrn I offensichtlich neben der Zusammenarbeit mit seinen unmittelbaren Kollegen auch der Kontakt mit seinen Vorgesetzten wichtig. Er beschreibt seine Erfahrungen mit der Konzernleitung wie folgt:

*„Und das lernte ich von früher, einerseits von Doktor Schaeffler seinen Mitarbeitern von früher, und auch diese Richtlinien, die Doktor Schaeffler*



*immer sagte: ‚Wenn einer Steine nach dir wirft, hebe sie auf und baue ein Haus daraus.‘* (Herr I, Z. 213ff)

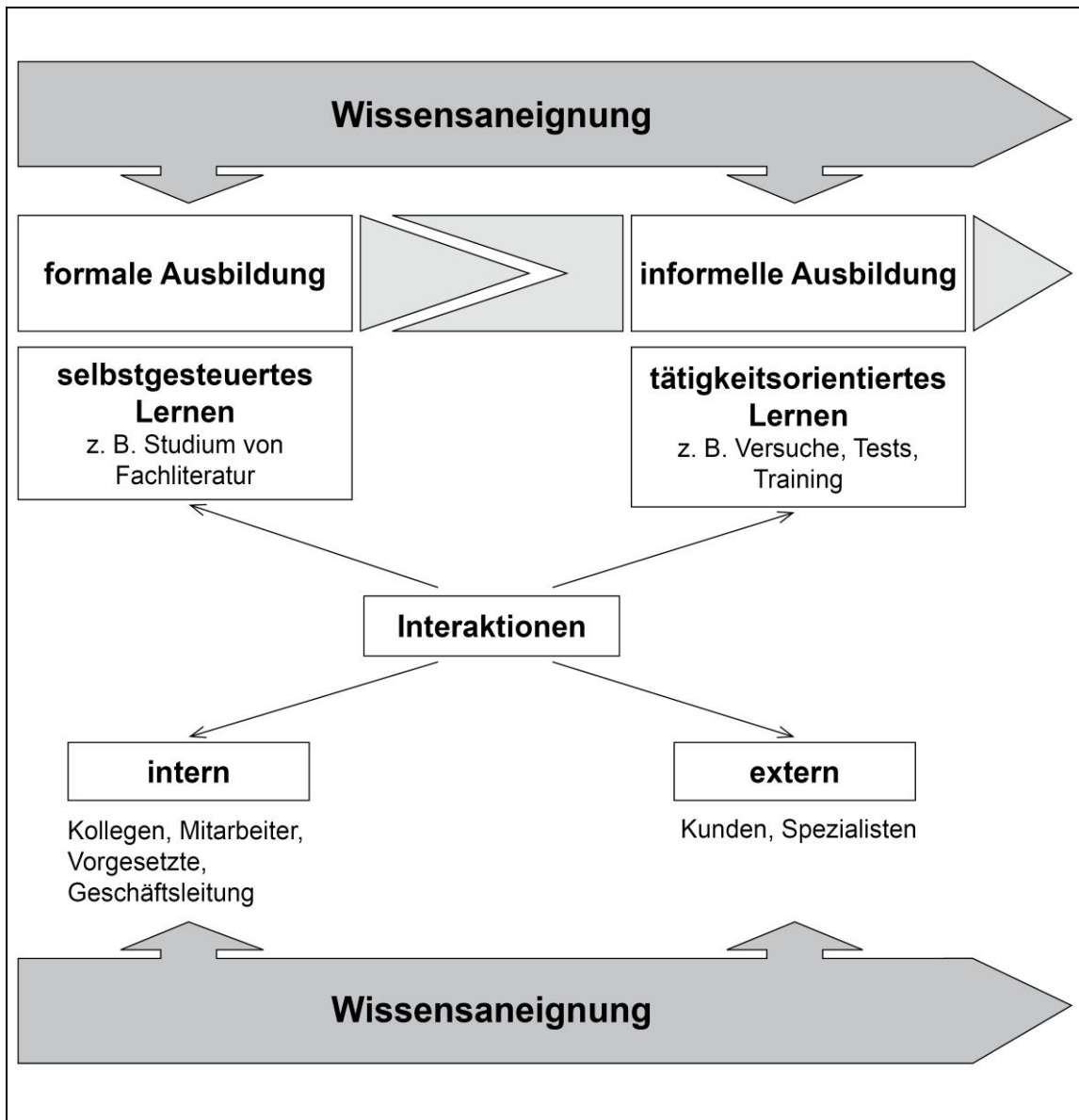
Diesem Zitat zufolge wird auf dem interaktiven, tätigkeitsintegrierten Lernweg hauptsächlich kulturelles und soziales Wissen erworben. Als ebenso relevant stellen sich Kooperationen mit externen Personen außerhalb der eigenen Organisation heraus. Das kollaborative Lösen von Kundenproblemen steht dabei im Vordergrund:

*„... Eine wichtige Quelle sind die Kunden immer gewesen. Gemeinsam findet man heraus, was eigentlich benötigt wird, weil das ist von vorneherein nicht klar.“* (Herr B, Z. 595ff)

Nicht nur die Zusammenarbeit mit Kunden, sondern auch das Einholen externer Expertise von Spezialisten aus dem jeweiligen Fachgebiet oder Professoren/-innen aus der Wissenschaft stellt einen wichtigen Lernprozess für die Leaving Experts dar, wie in folgendem Zitat beschrieben:

*„Und wenn es dann Probleme gibt, dann geht man zu den Experten und das, was ich auch gemacht habe. Also auch nämlich, ich bin Techniker im Maschinenbau und die Mathematik wird zu schwierig, dann kann ich einen Mathematiker heranziehen, um mir da helfen zu lassen. Zum Beispiel bin ich zum Professor XY von der Technischen Universität XY, wo ich auch studiert habe, und der war ein Experte auf dem Gebiet Kontaktmechanik. Und da haben wir mal ein Problem gehabt und dann hat er das gelöst für uns, sozusagen ...“* (Herr C, Z. 72ff)

Dieses Zitat verdeutlicht sehr treffend, wie dieser erfahrene Mitarbeiter gelernt hat, externe Expertise zugunsten des Unternehmens intelligent einzusetzen, um anstehende Aufgaben zu bewältigen. Folgendes Schaubild visualisiert die beobachteten Lernstrategien zur Wissensaneignung:



**Abb. 33: Lernstrategien zur beruflichen Wissensaneignung**

(eigene Darstellung)

Der Auswertung der Unterkategorie Wissensaneignung zufolge, können die befragten Fach- und Führungskräfte der Schaeffler Gruppe, die aktives Wissensmanagement betreiben, als homogen in ihren Lernfähigkeiten angesehen werden. Sie verfügen über sehr gutes Fachwissen und erarbeiten sich problemlos und selbstständig neue Wissensgebiete. Versagensängste oder sonstige Lerndefizite, die gerne älteren Arbeitnehmern zugeschrieben werden, sind von ihnen nicht thematisiert worden.

### 8.1.1.2 Wissensentwicklung

Als nächste Unterkategorie im Wissenstransferprozess wird die Wissensentwicklung und -generierung untersucht, die eng mit der Wissensaneignung verknüpft ist. Allerdings entwickelt sich im Verständnis dieser Untersuchung erst dann weiteres neues Wissen, nachdem sich der Experte bereits aktuelles Wissen angeeignet hat. Bezugnehmend auf das in Kapitel 5 dargelegte Bausteinmodell von Probst/Raub/Romhardt ergänzt die Wissensentwicklung den externen Wissenserwerb (vgl. 8.1.1.1), um den individuellen Lernprozess jedes einzelnen Mitarbeiters. Daneben entwickeln die Befragten ihr Wissen in einem jeweils sehr persönlich geprägten und deshalb individuellen Prozess weiter. Herr G reflektiert seinen Umgang mit beruflichem Wissen folgendermaßen:

*„Viele Kolleginnen und Kollegen, die haben mir immer wieder gesagt, über die Zeitstrecke hinweg, Sie mit Ihrer Erfahrung, über so und so viele Jahre Erfahrung, ist die Krücke für das Gehirn. Da kommen dann solche Sachen wie ‚hat noch nie funktioniert‘, ‚haben wir schon immer so gemacht‘ und, und, und ... . Nehmt das, was ihr wisst, und verknüpft es neu. Also Wissen intelligent zu verknüpfen, das ist es, nicht Erfahrung.“*

(Herr G, Z. 123ff)

Leaving Experts können, wie im Zitat deutlich wird, ihr eigenes Wissen aus der Metaebene betrachten, dabei wird ihnen bewusst, dass sie durch die Kombination ihres Erfahrungswissens mit neuen Informationen einen (Wissens-) Vorsprung vor jüngeren Mitarbeitern haben. Im Laufe Ihres Berufslebens haben sie gelernt, ihr Wissen zielführend einzusetzen, und vertreten diese Fähigkeit entsprechend selbstbewusst, wie im Folgenden zitiert:

*„... zur Wissensübermittlung gehört nicht nur das Wissen, sondern auch ‚Wie wende ich es an?‘ und ‚Wie kann ich es nutzen?‘ und ‚Muss ich angetrieben werden und brauche einen Chef, der dauernd sagt: hast Du das gemacht? hast Du das gemacht?‘ Oder kann man nachher sagen: ‚Er hat das selbst in die Hand genommen.‘ Es geht letzten Endes darum, das Wissen eben einzusetzen und weltweit einzusetzen.“*

(Herr I, Z. 58ff)

Die Zitate lassen erkennen, dass sich die befragten Arbeitnehmer auch über die Anwendung und den Einsatz ihres Wissens bewusst sind und diesen Prozess individuell optimiert haben.

### 8.1.1.3 Wissenskommunikation

Die erfolgreiche Weitergabe von Wissensbeständen lebt von der Kommunikation in verschiedenen Varianten. In Anlehnung an das Münchner Modell von Reinmann-Rothmeier (vgl. Kapitel 5.2.3) repräsentiert die Kommunikation des Wissens einen gravierenden Teilprozess des Wissenstransfers. Die Auswertung der Antworten zur Frage nach dem Einfluss des eigenen Lernverhaltens auf das Lehrverhalten bestätigt dieses Modell der Weitergabe von Wissen. Herr E beschreibt sein Vorgehen wie folgt:

*„Erfahrungen, richtiges Erfahrungswissen weiterzugeben, war sehr schwierig. Erfahrungswissen können Sie eigentlich nur anhand von konkreten Fällen weitergeben.“* (Herr E, Z. 416ff)

Dieses Zitat verdeutlicht, entsprechend dem tätigkeitsorientierten Lernen bevorzugen Leaving Experts offensichtlich den Wissenstransfer durch tätigkeitsbezogene Aufgaben. Dieses sogenannte ‚Learning by doing‘ hat somit einen hohen Stellenwert in der beruflichen Didaktik und wird am häufigsten zur Wissensübergabe herangezogen. Das Wissen anhand von relevanten Themen aus dem Berufsalltag weiterzugeben, ist eine bei den Leaving Experts sehr beliebte Form, ihr implizites Expertenwissen zu transferieren, und symbolisiert im Sinne des Modells von Nonaka (vgl. 5.2.1) eine Form der Sozialisation. Weiterhin wurde festgestellt, dass die Leaving Experts das persönliche Gespräch zur Kommunikation und zum Austausch von Wissen bevorzugen. Aufgrund ihrer durchweg sehr guten formalen Ausbildung griffen sie am häufigsten auf die klassische Methode der ‚schulischen‘ Wissensvermittlung zurück. Herr A sieht sich hier sogar durchaus in der Rolle des Lehrers:

*„Ich hab ihn halt ausgefragt. Gut, es gibt die und die Möglichkeit, das und das ist rausgekommen, warum? Warum ist das Ergebnis so? Also dieses Prinzip Lehrer-Schüler Verhältnis. Aber ich glaube, das ist auch das Beste. Man muss einfach da hinterfragen. Wenn man nur Wissen vermitteln will, in dem Fall, dass man einfach Wissen übergibt, dann kann man es auch in einem Buch übergeben. Aber ob er es dann wirklich verstanden*

*hat, was entscheidend ist? Das wichtigste ist für mich immer, dass sie das Wichtige vom Unwichtigen unterscheiden können.“*

(Herr A, Z. 310ff)

Die Altersdifferenz zwischen den Wissensträgern und ihren Nachfolgern bestimmt in diesem pädagogischen Lernprozess die Rollen von Lehrer und Lernenden und ruft damit einen sehr einseitigen Wissenstransfer hervor.

Wissen wird auch durch das Erzählen von Geschichten kommuniziert, weil es damit sehr lebendig und bildlich beschrieben werden kann. (vgl. 6.1) Diese Kommunikationsform lässt sich auch in den Aussagen der Befragten mehrfach wiederfinden. So erzählt Herr B:

*„Ich habe ein Museum. Ein Museum an solchen Teilen, die alle eine Geschichte haben, und man lernt ja sehr gut an Dingen, die irgendwie schiefgingen oder die zumindest Hürden sind. Und wenn man das rüberbringen kann, dann sage ich mal, kann sich derjenige auch gut daran erinnern und visualisiert förmlich ein Produkt und sagt, da war das.“*

(Herr B, Z. 626ff)

Wie dieses Zitat belegt, gibt Herr B, der sich selbst komplexe Themen auf diese lebendige Art und Weise aneignete, sein Wissen bevorzugt auf dem gleichen Wege weiter. An seinem Beispiel lässt sich der Zusammenhang zwischen bevorzugter Lernstrategie und der entsprechenden Strategie der Wissensweitergabe erkennen. Herr B hat sehr positive Erfahrungen damit gemacht, Lehrinhalte erlebbar zu machen:

*„... aber auch Dinge, die man greifen kann. ... Wenn ich ihnen gleich die Türen (vom Schaukasten) aufmache, da sehen sie viel. Das sind alles Objekte, die wir auf den Tisch stellen, wenn der Kunde kommt, das sind also Dinge zum Anfassen, und wenn wir bei unseren Kunden Präsentationen geben, dann haben wir Dinge, die man bewegt und wo man etwas fühlt ... . Wir können daran arbeiten, aber wir können das auch im Modell fühlbar machen und das tun wir auch, und so wird das Wissen sehr praxisnah vermittelt.“*

(Herr B, Z. 527ff):

Diese Mischform von tätigkeits- und kommunikationsgestützten Lernwegen ermöglicht das sinnliche Wahrnehmen und Erleben von Lerninhalten, um Erfahrungsräume zu öffnen. In seinem Fall werden aufgrund der greifbaren Modelle

nicht nur die auditiven und visuellen Sinnesorgane zum Lernen stimuliert, durch das Anfassen und Erfühlen der Gegenstände wird zusätzlich die taktile Wahrnehmung gefördert. Hier wird intuitiv ein holistischer Ansatz der Wissensübertragung verfolgt, der beim Lernenden alle fünf Sinne anspricht.

Den befragten Leaving Experts ist sehr bewusst, dass der Prozess der Wissensvermittlung nicht eindimensional verläuft. Sie weisen selbst darauf hin, dass die Form der Wissensvermittlung auch von den anderen beteiligten Akteuren abhängt, so Herr F:

*„Es sind ja auch verschiedene Charaktere darunter. Es gibt welche, die sagen: ‚OK, gib mir die Akten und dann mache ich das alles selber.‘ Da brauchst Du nichts weiter zu machen, geh‘ zum Kunden und Du sagst: ‚Ich bin der Neue.‘ und damit hat sich die Sache. Es gibt aber auch welche, die hier schon anrufen, wo ich weiß, dass sie es bekommen: ‚Mensch, fangen wir doch bald an. Ich will endlich mal Bescheid wissen, damit ich nicht beim Kunden dumm dastehe.‘ Also, es gibt da eben auch verschiedene Kollegen.“* (Herr F, Z. 446ff)

Bei der Gestaltung des Wissenstransferprozesses muss die Lernbereitschaft und die Arbeitsmethodik der Nachfolger berücksichtigt werden, damit die zu übertragenden Wissensbestände möglichst alle involvierten Mitarbeiter erreichen. Die Abstimmung des Instrumenteneinsatzes auf individuelle Erfordernisse ist erforderlich um die Wissensübertragung an die Lernenden zu optimieren.

Die Analyse der erzählten Lebensläufe unter der Kategorie Wissenstransferprozess lässt folgende Aussagen über die ausscheidenden Fach- und Führungskräften der Schaeffler Gruppe zu: Es handelt sich um echte Experten auf ihrem Gebiet mit dem notwendig breiten und tiefen Vorwissen. Ihre Wissensaneignung ist intrinsisch motiviert, was die Inkorporation des Konzepts des lebenslangen Lernens impliziert. Ihr Lehrverhalten im Alter wird durch ihre persönlichen Erfahrungen mit dem lebenslangen Lernen und ihrem davon abhängigen, individuellen Lernverhalten geprägt. Ihre tiefgreifende Reflexion des gesamten Wissenstransferprozesses überraschte bei der Auswertung und weist auf einen Schatz an metakognitivem Wissen hin. Aufgrund ihrer Lebenserfahrung und ihrer beruflichen Position verfügen sie über soziale und pädagogische Kompetenzen die für die Übertragung von Wissen nötig sind: sie wollen und können ihr Wissen an Dritte weitergeben. Diese erforschten individuellen Lernprozesse

sollen bei institutionalisierten Methoden der Wissenskommunikation berücksichtigt werden.

#### 8.1.1.4 Diskussion der Ergebnisse

Das sogenannte ‚Matthäus-Prinzip‘ „...wer hat, dem wird gegeben...“ (vgl. Merton, 1985, S. 147ff) beschreibt sehr treffend das Lernverhalten der Leaving Experts. Eine gelungene Wissensaneignung hängt im Wesentlichen davon ab, inwieweit die Lernenden die Informationen assoziativ mit ihrem bestehenden Vorwissen verknüpfen können, um daraus neues Wissen zu generieren. (vgl. Kail/Pellegrino 1989, S. 68ff) Die Interviewpartner verfügen über eine professionelle formale und fachliche Ausbildung, die es ihnen ermöglicht, jede neue Information in ihre bereits vorhandenen, fundierten Wissensbestände zu integrieren, dementsprechend zielgerichtet zu handeln und anfallende Probleme und Aufgaben zu lösen. In diesem Sinne definieren Gruber und Mandl den Begriff Experten wie folgt, sie sind „... besser, schneller, fehlerfreier, kontrollierter, flexibler, erinnerungsstärker, sie haben einen Wissensvorsprung, treffen hervorragende Problemlöseentscheidungen, nehmen Problemreize besser wahr usw.“ (Gruber und Mandl 1996, S. 585) Experten verfügen demnach über ein tiefes Verständnis der Inhalte, beziehen es in den Anwendungskontext mit ein und nutzen es als intrinsische Ausgangsbasis für das lebenslange Lernen. Die befragten Fach- und Führungskräfte zeigen ebenfalls diese intrinsische Motivation zum lebenslangen Lernen, denn in der Interviewauswertung kristallisierte sich heraus, dass das Interesse an einem Thema das häufigste Motiv zur Weiterbildung ist. Äußere Faktoren wie organisatorische Veränderungen oder technische Entwicklungen dienen für die Experten als Anlass zur Weiterbildung in bisher unbekanntem Themengebieten.

Leaving Experts, so zeigt die Erhebung, verfügen über metakognitives Wissen bezüglich ihrer eigenen Lernprozessen und Lernstrategien. Sie wenden Organisationsstrategien an, um neue Informationen zu ordnen, zu strukturieren und zu reduzieren. (vgl. Mandl und Friedrich 2006, S. 4) Ebenso nutzen sie sich Elaborationsstrategien (vgl. Flavell/Wellmann 1997), indem sie neue Informationen verdichten und mit bereits vorhandenem Wissen kombinieren. Niederfranke zufolge haben ältere Arbeitnehmer eine „bessere Einschätzung eigener Fähigkeiten und deren Grenzen“. (Niederfranke 1994, S. 159) Diese sehr reflektierte

Wahrnehmung ihrer eigenen Lern- und Denkprozesse hilft den Wissensträgern, neue Inhalte besser zu verstehen, um sie anschließend in der entsprechenden Qualität weiterzugeben.

Die sich daraus entwickelnden Synergieeffekte erleichtern sowohl die Optimierung vorhandener Prozesse und Produkte als auch deren Neukonzeptionen. Eine Studie von De Corte (vgl. De Corte, 2003) zum Einfluss der Gestaltung von Lernumgebungen auf den Wissenstransfer zeigt, dass Lernende, die in der Anwendung ihrer metakognitiven Strategien unterstützt werden, besser und schneller lernen, als diejenigen ohne diese Hilfe. Dieses Ergebnis kann mit Hilfe des hier vorliegenden Materials bestätigt werden.

Im Kontext des nahenden Berufsaustritts müssen sich die älteren Fach- und Führungskräfte mit dem Übertragen ihrer Tätigkeiten und Aufgaben an Dritte auseinandersetzen, dabei entwickeln sie eigene Vorstellungen, ihr Wissen – speziell das Erfahrungswissen – weiterzugeben. Wie herausgearbeitet wurde, steht diese Wissensvermittlung in erkennbarer Relation zum Prozess der eigenen Wissensaneignung. Die Interviewten beschreiben drei verschiedene Lernwege der Wissensaneignung, die als *Selbstlernen*, *tätigkeitsintegrierte Lernwege* sowie als *soziale Lernwege* definiert werden können. (vgl. Egetenmeyer, 2008, S. 130ff) *Selbstlernen* bedeutet, Lernende eignen sich Lerngegenstände autonom und alleine ohne die aktive Unterstützung durch dritte Personen an. (vgl. Egetenmeyer 2008, S. 133) Unter *sozialen Lernwegen* versteht Egetenmeyer die Wissensaneignung durch die Zusammenarbeit mit anderen Personen. (vgl. Egetenmeyer 2008, S. 147) Diese von allen Interviewten genannte Lernstrategie findet sich in der Interaktion mit internen Kollegen und Vorgesetzten auf allen hierarchischen und fachlichen Ebenen.

Die Auswertung der geschilderten Lebensläufe ergab, dass keiner der Leaving Experts eine didaktische Ausbildung genossen hat. Trotzdem verfügen sie aufgrund ihrer langjährigen Berufstätigkeit neben ihrer Fachkompetenz auch über soziale und pädagogische Kompetenzen (vgl. Kapitel 5.1.2), so dass sie flexibel auf informelle und inzidentelle Lehr- und Lernsituationen reagieren und diese entsprechend ihrer individuellen Präferenzen gestalten können. Wurde das eigene Lernverhalten eher im schulischen Umfeld geprägt, wird das Wissen auch in dieser Form weitergegeben. Nimmt der aussteigende Mitarbeiter Wissen am besten auf, welches durch lebendige Erzählungen transferiert wird, gibt er sein



Wissen gerne in dieser Kommunikationsform weiter. Steht für den Leaving Expert das Lernen im praktischen Arbeitsprozess im Vordergrund, wird der Wissenstransfer ‚*on the job*‘ direkt am Arbeitsplatz als Lernumgebung bevorzugt. Diese Erkenntnisse über das individuelle Lehr- und Lernverhalten der älteren Mitarbeiter müssen bei der Implementierung von institutionalisierten Wissensmanagementprozessen im Unternehmen berücksichtigt werden, um eine erfolgreiche Kommunikation und Dokumentation der Wissensbestände ausscheidender Mitarbeiter zu gewährleisten. Dem Nachfolger ermöglicht es ein ganzheitliches Lernen, das sowohl die kognitiv-motorischen als auch die psychosozialen Fähigkeiten fördert. (vgl. Ott, 1997, S. 9ff) Gleichzeitig muss die Lehr- und Lernumgebung den Selbstlerncharakteristika der teilnehmenden Arbeitnehmer entsprechen und sich ihrem Wollen und Können anpassen.

### **8.1.2 Berufsaustritt**

Die unternehmensrelevanten, sowie die personellen Implikationen des altersbedingten Ausstiegs aus der Berufstätigkeit wurden bereits in Kapitel 4 erörtert. Im Gegensatz dazu wird in der Unterkategorie Berufsaustritt der Austrittsprozess unter der Perspektive der betroffenen Arbeitnehmer betrachtet. Folgende Fragen dazu werden evaluiert:

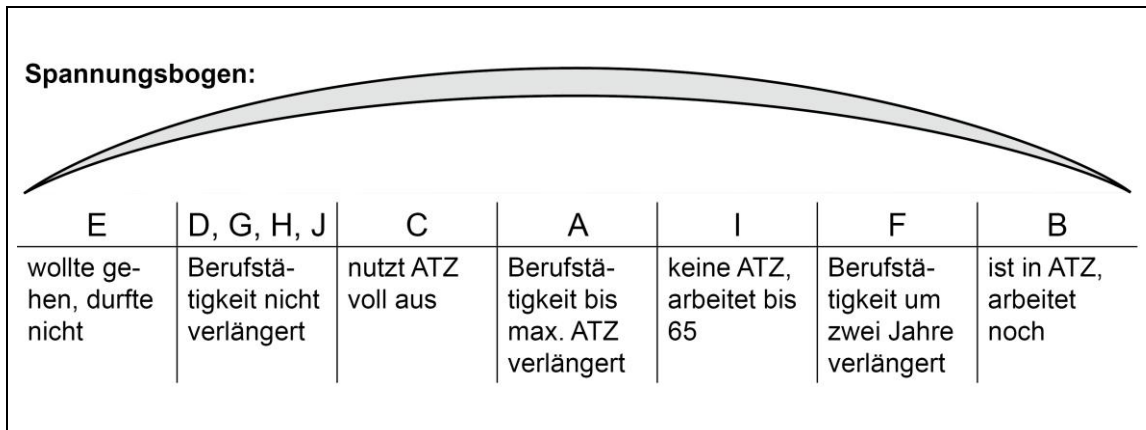
- Wie erlebt der ausscheidende Mitarbeiter seinen Berufsausstieg?
- Beeinflusst die Zufriedenheit mit der individuellen Austrittssituation den Wissenstransferprozess?
- Wie wirkt sich die Verschmelzung von Person und Rolle der Leaving Experts auf den Wissenstransfer aus?
- Welchen Einfluss hat die Planung für die Zeit nach dem Berufsaustritt auf einen gelungenen Wissenstransfer?

Darauf aufbauend werden die Spezifikationen beim Wissenstransfer von Experten, die aus dem Berufsleben ausscheiden, in Abgrenzung zum Stellenwechsel während der beruflichen Laufbahn herausgefiltert und untersucht.

#### **8.1.2.1 Spannungsbogen des altersbedingten Berufsausstiegs**

Bei den befragten Arbeitnehmern treten alle denkbaren Varianten des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand auf, die das in Kap. 4.1 erörterte

Altersteilzeitgesetz zulässt. Die Ergebnisse der Textauswertung können als Spannungsbogen dargestellt werden, der die beiden Extrempositionen sowie die möglichen Positionen dazwischen aufzeigt.



**Abb. 34: Spannungsbogen des Berufsausstiegs**

(eigene Darstellung)

Die eine Extremsituation des Spannungsbogens ‚wollte gehen, durfte nicht‘ ergibt sich, wenn der Befragte sich nicht mehr aktiv am Arbeitsprozess beteiligen und die ATZ in Anspruch nehmen möchte, das Unternehmen dies jedoch nicht befürwortet. Herr E beschreibt dies folgendermaßen:

*„Nein, den habe ich eigentlich nicht selbst auswählen können, ich hatte ja eigentlich vor, schon mit 60, also mit 57 in den aktiven Teil der Altersteilzeit einzutreten und dann mit 60 in den inaktiven. Das ist mir also nicht gelungen, das hat die Firma mir nicht gestattet. Ich bin praktisch auf den letzten Drücker vor etwas über einem Jahr, dann hat man mir wenigstens noch 1 plus 1, das heißt also 1 Jahr in aktiver Zeit, ein Jahr in inaktiver Zeit gewährt, so dass ich also jetzt aussteigen konnte.“*

(Herr E, Z. 142ff)

Die Aussage von Herrn E verdeutlicht, dass sich Unstimmigkeiten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber über den Zeithorizont des Ausstiegs negativ auf die Motivation des Betroffenen auswirken. Auf der anderen Seite des Spannungsbogens gibt es Arbeitnehmer, die sich schon in der passiven Phase der Altersteilzeit befinden, aber immer noch gerne ins Büro gehen und Spaß an der ‚freiwilligen‘ Arbeit haben:

*„Ja, sagen wir mal so, eigentlich bin ich ja gar nicht mehr da, aber ich habe noch ein Büro hier und da sitzt jetzt auch momentan noch einer mit drinnen, der eingearbeitet wird, zu einem speziellen Thema. Wie lange ich das noch machen werde, weiß ich nicht, aber es kommen häufig Anfragen, so dass es Spaß macht, sag ich mal, hier zu sein ... .“* (Herr B, Z. 617ff)

Bis auf diese beiden Ausnahmen haben alle anderen Interviewpartner die vereinbarten Regelungen ihres Berufsaustritts weitestgehend akzeptiert. Die meisten nehmen die ATZ freiwillig zwischen einem und drei Jahre lang in Anspruch. Die Gründe für die Wahl der ATZ variieren von ‚Freizeit genießen‘ über ‚das ist finanziell lukrativ‘ bis zu ‚nichts wie weg hier‘. (vgl. Herr D, G, H) Es gibt aber auch Leaving Experts, die keinen Grund für die Teilnahme an der ATZ-Regelung sehen und bis zum 65ten Lebensjahr arbeiten, um dann regulär aus dem Berufsleben auszutreten oder sogar noch ein bis zwei Jahre als Selbstständige mit einem Beratervertrag weiterarbeiten.

Diese Auswertung der spezifischen Austrittssituationen verdeutlicht, dass die Übergänge vom Erwerbsleben in den Ruhestand von der jeweiligen Berufsbiografie abhängen und sich sehr individuell gestalten. Es gibt keinen standardisierten altersbedingten Ausstiegsprozess, sondern es muss für jeden Arbeitnehmer eine auf die Situation und Person bezogene Lösung gefunden werden. Der Unternehmensberater Herr U beschreibt diese Herausforderung wie folgt:

*„Und je nachdem, je nach Expert-Debriefing, also das wird ja auch in dem Vorgespräch mit dem Auftraggeber besprochen, der kann ja auch schon gewissen Fokus drauf setzen, also der kann sagen, das ist ein absoluter Fachexperte, meinetwegen, das heißt der Fokus liegt hier drauf oder das ist ein super Vertriebler und der hat wahnsinnig viel Wissen über Kunden, d. h. der Focus liegt auf Kundenwissen.“*

(Herr U, Z. 580ff.)

Das bedeutet, die Prioritäten im Wissensbestand des Leaving Expert werden vor der Prozessdurchführung abgeklärt und im Rahmen der Systematik mitberücksichtigt.

Nicht nur hinsichtlich der beruflichen Schwerpunkte bestehen erhebliche Unterschiede, sondern auch hinsichtlich des zeitlichen Horizonts, in dem das Expert Debriefing durchgeführt werden soll. Der Zeitfaktor spielt für die Übertragung

des Wissens eine wesentliche Rolle: je kurzfristiger die Entscheidung für den Ausstieg fällt, umso weniger Zeit bleibt für den Wissenstransfer übrig, wie es Herr I beispielhaft erläutert:

*„Die Teilnahme an dem Debriefing war letzten Endes sehr plötzlich, auch weil das Ausscheiden von mir etwas schneller kam als geplant. Und ich habe gewünscht, möglichst in kurzer Zeit fertig zu werden ... .“*

(Herr I, Z. 275ff)

Für die Prozessbegleiter bedeutet so ein kurzfristiger Austritt, dass die Durchführung der Methode Expert Debriefing umso schneller und effizienter organisiert werden muss. Kritisch wird die Zeitknappheit vor allem dann gesehen, wenn der Wissenstransfer noch zusätzlich zu den anderen Aufgaben erledigt werden muss. Herr C beschreibt diese Situation wie folgt:

*„Ja, also nur aufpassen, dass man also genug Zeit dafür einräumt. Das war in meinem Fall ein bisschen schwierig und ich denke auch, dass es bei vielen Leuten so geht, weil im letzten Moment muss dann noch die eine oder andere Lücke aufgefüllt werden und dann hat man einen Zeitkonflikt.“*

(Herr C, Z. 392ff)

Auch Herr E übt Kritik an der knapp bemessenen Zeit für den Wissenstransfer:

*„... aufgrund der geringen Übergangszeit allerdings bestand das Problem, dass wir fast keine Zeit hatten, uns intensiv mit der Übergabe des Wissens zu befassen.“*

(Herr E, Z. 290ff)

Die beiden Zitate zeigen beispielhaft, dass bei begrenztem Zeitrahmen für die Durchführung, die Gefahr besteht, dass nicht das komplette relevante Wissen des Ausscheidenden übertragen werden kann, wodurch ein erhebliches Verlustrisiko für das Unternehmen entsteht. Auch ein motivationaler Aspekt spielt aus Sicht der Leaving Experts bei zu kurz geplanten Zeiträumen für die Übergabe eine wichtige Rolle, wie folgende Aussage von Herrn E aufzeigt:

*„... Es gibt die Aussage unseres Abteilungsleiters, der mal sagte, als man die Gefahr diskutierte, dass während meiner Anwesenheit kein Nachfolger mehr gefunden wird, das sagte er: ‚Naja gut, dann kommt der Herr E hinterher noch mal 14 Tage rein, dann klappt das schon.‘ An dieser, ja, an dieser Einstellung muss sich was ändern, wenn man Expert Debriefing ernstnehmen möchte.“*

(Herr E, Z. 578ff)

Wie aus dem Zitat ersichtlich wird, reduziert eine derartige Geringschätzung des Wissens eines ausscheidenden Mitarbeiters die Motivation, in der verbleibenden Arbeitszeit den vollen Einsatz für die Organisation zu leisten. Im Gegensatz dazu wird es von den Leaving Experts als Wertschätzung ihrer Position und Arbeitsleistung gesehen, wenn von den Vorgesetzten ausreichend Zeit für den Wissensübertrag eingeplant wird. So berichtet Herr H von seiner Nachfolgesituation folgendes:

*„Der Nachfolger kam von extern. Der kam schon im Oktober ins Büro voriges Jahr. Das ist sehr ungewöhnlich, das ist nicht üblich, aber ich finde, sinnvoll. Ja also sagen wir es mal ganz ehrlich, das drückt auch ein bisschen Wertschätzung aus. Sonst könnte man sagen, das ist eh nicht wichtig, was der gemacht hat. Das muss man auch klar zugeben ...“*

(Herr H, Z. 282ff)

Diese Aussagen verdeutlichen, dass die gesamte Phase des Berufsaustritts von den Interviewpartnern als äußerst emotionsbehaftet wahrgenommen wird. Die Wertschätzung und Anerkennung ihrer beruflichen Leistungen durch eine ausreichende zeitliche Planung für die Übergabe des Wissens ist ein wesentlicher Faktor für ein gelungenes Wissensmanagement am Ende der Berufslaufbahn. Die Steigerung des Selbstwertgefühls der Leaving Experts aufgrund dieser Anerkennung trägt auch zur Motivation zum Wissenstransfer bei.

Neben der Planung der Ressource Zeit konnten noch andere bedeutsame Faktoren für die Motivation zur Wissensübertragung herausgearbeitet werden. Grundsätzlich wurde festgestellt, dass allen Experten die Übergabe ihres Wissens und eine Fortsetzung ihrer Aufgaben sehr wichtig ist. Herr D drückt dies exemplarisch wie folgt aus:

*„Also das sollte schon weitergehen, das Thema. Es sollte nach Möglichkeit nahtlos weitergehen.“*

(Herr D, Z. 162)

Für andere Wissensträger besteht die Motivation zum Wissenstransfer im Übertragen von Aufgaben und Tätigkeiten an einen Nachfolger, um die eigene Arbeitsbelastung zu minimieren. In Abhängigkeit von den bereits durchlaufenen Phasen des Übergangsprozesses (vgl. Kapitel 4) haben sie ein vermehrtes Interesse daran, ihren gefüllten Terminkalender zu entlasten und geben gerne

dementsprechendes Wissen weiter. Herr E beschreibt diese Motivation wie folgt:

*„Ok, der Nachfolger wird sich dann gleich auf die ausländischen Werke stürzen und ich mache die deutschen weiter, und er hätte auch parallel dazu die deutschen Werke mit aufnehmen können. Hätte mitbekommen, was da läuft, da hätte jeder seinen Arbeitsbereich gehabt, ohne dass man sich ins Gehege gekommen wäre.“* (Herr E, Z. 160ff)

Je nach dem, in welcher Phase des Übergangs sich der einzelne Experte befindet, gibt es diejenigen, die nicht loslassen wollen oder können. Beispielhaft beschreibt Herr B, wie positiv sich diese Wertschätzung durch Kollegen bei ihm auswirkt:

*„... und das ist für mich, sage ich mal, ein gewisses Maß an Erfüllung, wenn da Leute fragen, die was wissen wollen. Was Schöneres gibt es gar nicht.“* (Herr B, Z. 877ff)

Anderen Personen zu zeigen, dass man mehr weiß als sie, erzeugt ein Überlegenheitsgefühl im positiven Sinne und motiviert zum weiteren Übertragung des eigenen Wissens.

### **8.1.2.2 Unterschiede zum regulären Stellenwechsel**

In der Personalwirtschaft wird der altersbedingte Berufsaustritt, ebenso wie der selbstgewählte Jobwechsel während der beruflichen Tätigkeit als ‚*arbeitnehmerseitig veranlasster Personalabgang*‘ (Olfert, 1998, S. 80) bezeichnet. Während bei einem arbeitgeberseitig bedingten Personalabgang, normalerweise einer Kündigung, eher mit einer geringeren Motivation zum Wissenstransfer zu rechnen ist, wird bei der Pensionierung prinzipiell eine hohe Motivation erwartet. Barrieren, die den Wissenstransfer beim Jobwechsel während der beruflichen Laufbahn behindern, schwinden beim Austritt aus dem Berufsleben. Beim altersbedingten Berufsaustritt muss der Mitarbeiter, im Gegensatz zum Stellenwechsel jüngerer Kollegen, keinen neuen Arbeitsplatz finden und kann deshalb andere Prioritäten setzen. Herr H drückt dies wie folgt aus:

*„... und dann da ist halt die Aufgabe wichtiger. Jetzt geht es darum, eine möglichst interessante Aufgabe zu kriegen und nicht ums Geld ...“* (Herr H, Z. 491ff)

Das Zitat verdeutlicht die abnehmende Relevanz monetärer Anreize, denn der Ausscheidende möchte in der Übergangsphase und danach eine Aufgabe erfüllen, die ihm Spaß und Anerkennung bringt, dadurch rückt der finanzielle Aspekt in den Hintergrund. Faktoren wie Beschäftigungsunsicherheit und der (eventuelle) Konkurrenzkampf um einen neuen Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen fallen bei den Leaving Experts weg. Sie haben keine Befürchtungen, durch die Weitergabe ihres Wissens ihre Position in der Unternehmenshierarchie, ihren Expertenstatus, ihren jahrelang erarbeiteten Wissensbestand, ihr Alleinstellungsmerkmal und damit auch ihr Ansehen zu verlieren, sondern es bereichert sie, ihr Erfahrungswissen an jüngere Kollegen weiterzugeben. (vgl. 8.1.1) Auch das finanzielle Risiko, verursacht durch einen Arbeitsplatzwechsel, fällt beim altersbedingten Berufsausstieg weitestgehend weg. Herr H beschreibt dies wie folgt:

*„... sagen wir es mal so: ich bin von dem, von den wirtschaftlichen Problemen oder von der wirtschaftlichen Unsicherheit nicht betroffen. ... Das ist klar. Ich muss also jetzt nicht Angst haben um meine finanzielle Sicherheit, im Gegensatz zu anderen ...“* (Herr H, Z. 339ff)

Die Analyse der Interviewtexte ergab, dass die Fach- und Führungskräfte sehr entspannt sind, bezüglich der finanziellen Versorgung im Ruhestand. Aufgrund ihrer gehobenen Position bezogen sie ein gutes Gehalt und konnten ausreichend Rücklagen für ihre nachberufliche Lebensphase bilden. Demzufolge (miss)brauchen sie ihr Wissen nicht als Machtinstrument, denn sie befinden sich in einer beruflichen Situation, in der sie nicht mehr um ihren Statuserhalt kämpfen müssen. Die in jüngeren Jahren vorhandenen Befürchtungen, auf der Karriereleiter überholt zu werden, sind am Ende des Berufslebens hinfällig.

*„So, und da wurde einer ausgeguckt, der sich mit diesem Rechner befasste. Und ich habe mich damals schon mit meinem Gruppenleiter angelegt, weil derjenige, der dafür ausgeguckt war, hat das natürlich jetzt mit seinem ... Ding belegt und hat gleich ein Passwort gesetzt, dass kein anderer mehr drauf kam ...“* (Herr J, Z. 402ff)

Dieses Zitat verdeutlicht, dass die Fach- und Führungskräfte im Laufe ihres Berufslebens lernen mussten, Informations- bzw. Wissensvorsprünge und -defizite anderer zu erkennen und zum eigenen Vorteil zu nutzen. Sie befürchten nicht mehr, dass die Transparenz ihres Wissens zu Verschiebungen der Machtstruk-

turen in ihrem Bereich führt und ihnen jüngere Mitarbeiter ihre gehobene Stellung in der Unternehmenshierarchie streitig machen könnten.

Aufgrund ihrer gehobenen Position und ihrer langjährigen Betriebszugehörigkeit zwischen sieben und 40 Jahren identifizieren sich alle Interviewpartner sehr stark mit dem Unternehmen. Diese Grundeinstellung spiegelt folgendes Zitat von Herrn F wider:

*„Ja, ich finde ganz einfach, wenn man vor dem Berufsausstieg steht und mit der Firma halbwegs gut zurechtgekommen ist, dass man der Firma helfen sollte, weiter Erfolg zu haben. Ich glaube, man ist verpflichtet, da eben so gut wie möglich alles weiterzugeben.“* (Herr F, Z. 588ff)

Dieses Zitat zeigt, wie die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Produkten ein Verpflichtungsgefühl bei den Leaving Experts auslösen, deshalb sehen sie es als eine ihrer wichtigsten Aufgaben am Ende ihrer Berufstätigkeit an, die Organisation bei der Fortführung der Geschäftsprozesse zu unterstützen. Diese Loyalität muss beim Berufsausstieg aus anderen Gründen (vgl. Kapitel 4) nicht unbedingt vorhanden sein. Der kollegiale Wissensaustausch findet dann nur bis zu einem gewissen Grad statt, damit die Exklusivität des eigenen Wissens nicht verlorengelht und die persönlichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt steigen. Nicht nur das kollegiale Konkurrenzverhalten verändert sich bei den Ausscheidenden am Ende der beruflichen Laufbahn, sondern sie ziehen auch eine persönliche Kompetenzbilanz, indem sie sich noch einmal mit den Kenntnissen und Erlebnissen während ihres Berufslebens auseinandersetzen. Herr G beschreibt diese Selbstreflexion folgendermaßen:

*„Wie gesagt, für mich war das Debriefing am Anfang ein unbeschriebenes Blatt und man überlegt sich dann letztendlich auch, was passiert denn in so einem Prozess und was kannst Du selbst dabei noch profitieren? Und da kam eben raus, Menschenskind noch mal, das ist ja sicherlich keine schlechte Methode, um nicht zu sagen, das ist eine gute Methode, jetzt, nachdem ich es mitgemacht habe. Ganz einfach noch mal hier Revue passieren zu lassen, was hast Du denn in der Zwischenzeit alles gemacht? Wie hast Du also versucht, Dein Wissen weiter zu transferieren und zu wem? Und wer ist in der Verantwortung? Und da muss ich sagen, da hat es mir, wie gesagt, den Spiegel vorgehalten. Und als*



*ich damit zu meinem Chef gegangen bin, der hat gesagt, das kann gar nicht sein, das kann gar nicht sein.“* (Herr G, Z. 439)

Herr G verdeutlicht hier sehr plakativ, wie er es erlebt hat, aufgrund der Teilnahme an der Methode seine beruflichen Erfolge und Fähigkeiten noch einmal retrospektiv zu betrachten. Die ausscheidenden Fach- und Führungskräfte erhalten während dieser qualitativen und quantitativen Rückschau ein Gesamtbild ihres beruflichen Schaffens. Ihr Selbstwertgefühl wird durch diese Reminiszenz bestärkt und es wird ihnen leichter fallen, sich mit Stolz und Würde aus dem Berufsleben zurückziehen. Nicht nur die Selbstreflexion über das abgegebene Wissen, sondern auch das neu erworbene Wissen spielt für sie im Ausstiegsprozess eine Rolle. Herr F beschreibt dies wie folgt:

*„Ja, sagen wir mal so. Ich habe da ... mein persönlicher Erfahrungsschatz ist natürlich durch die Gespräche schon gewachsen. Dass ich eben gesehen habe: aha, so kann man so was auch angehen. Das habe ich eben nicht so gekannt vorher ...“* (Herr F, Z. 471ff)

Dieses Zitat verdeutlicht, dass die Leaving Experts durchaus reflektieren, ob ihnen so kurz vor dem Ende ihres Berufslebens die Teilnahme an der Methode noch einen Zugewinn an Wissen gebracht hat. Diese Möglichkeit der Selbstreflexion im Rahmen der Methode berücksichtigt, die Intellektualität der Teilnehmer.

Im Rahmen der Leitfadeninterviews wurde die Frage nach der Planung für den Ruhestand mit den üblichen Antworten wie ‚Hobbies pflegen‘, ‚um die Familie kümmern‘, ‚in Haus und Garten arbeiten‘ usw. beantwortet. Die Interviewpartner planten zum Befragungszeitpunkt kein gezieltes Engagement in Richtung Mentoring oder Coaching, woraus sich konkludieren lässt, dass die Planung der Aktivitäten für die nachberufliche Lebensphase den Erfolg des Wissenstransferprozesses nicht beeinflusst.

### **8.1.2.3 Diskussion der Ergebnisse**

Wie in Kapitel 4 bereits theoretisch erörtert, ist „... in westlichen Leistungsgesellschaften ... die Stellung eines berufstätigen Menschen innerhalb des gesellschaftlichen Umfeldes weitgehend durch seinen Beruf bestimmt.“ (vgl. Rosenstiel, 1994, S. 230) Die Pensionierung bedeutet für die Fach- und Führungskräfte eine endgültige Trennung von ihrer Berufsrolle, wodurch der während der Be-

rufslaufbahn erarbeitete Status wegfällt. Der Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand kann nach Richardson (vgl. Richardson, 1989, S. 210-216) in drei Phasen der Anpassung gegliedert werden:

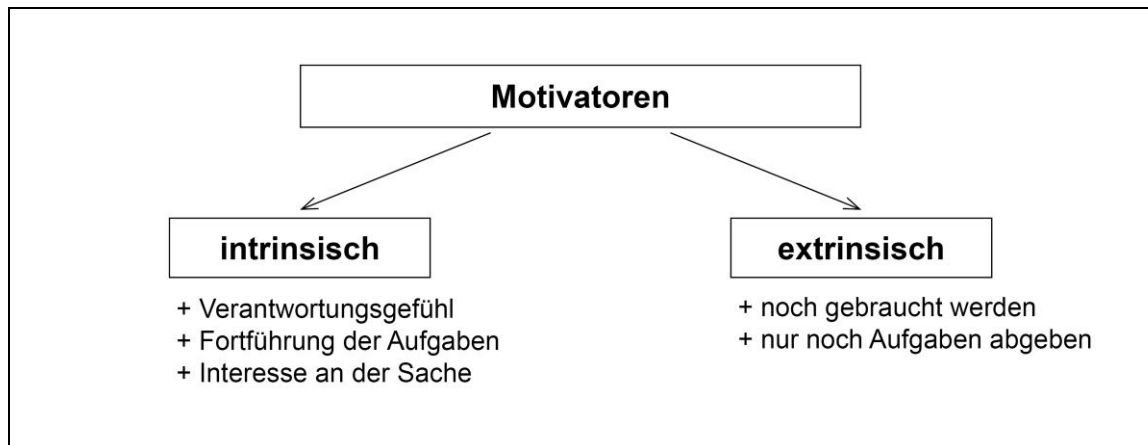
1. Antizipation des neuen Lebensabschnittes
2. konkrete Entscheidungen, die der veränderte Lebensumstand erfordert
3. Bewältigung der Anpassungsprobleme

Wie in Kapitel 7.1.3 anhand des Zeitfensters der Befragung dargestellt, befinden sich die Fach- und Führungskräfte in einer Phase, in der sie bereits konkrete Entscheidungen über ihren individuellen Ausstiegprozess getroffen und das Datum des letzten Arbeitstages festgelegt haben. Dieser Übergangszeitraum konnte von allen Experten, unter Ausnahme von Herrn E, nach ihren persönlichen Wünschen gestaltet werden. Einige der Experten stellten jedoch die im Laufe des Ausstiegsprozesses aktuellen betrieblichen Belange vor ihre privaten Bedürfnisse und verlängerten ihre Berufstätigkeit nochmals um einen begrenzten Zeitraum. Dieses Engagement der Leaving Experts kontrastiert die Ergebnisse von Kade, (vgl. Kade 2004, S. 199ff) die eine ‚*vorzeitige Desozialisation*‘ seitens der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer festgestellt hat. Im hier untersuchten Feld wurde weder ein vorzeitiger ‚*innerer Rückzug*‘ aus dem Arbeitsleben seitens der Arbeitnehmer, noch eine ersichtliche Ignoranz oder mangelnde Unterstützung seitens des Arbeitgebers festgestellt. Der wechselseitige Austausch von Leistungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die sogenannte ‚*berufskonstitutive Reziprozitätsregel der Anerkennungsbeziehungen*‘ (vgl. Kade 2004, S. 201), ist für die Fach- und Führungskräfte noch gültig. Die Schaeffler Gruppe ihrerseits manifestiert diese Anerkennungsbeziehung durch die Implementierung eines institutionell organisierten Wissenstransferprozesses für ausscheidende Experten. Diese wiederum bestätigen durch ihre aktive Partizipation am Wissenstransferprozess ihre Loyalität zum Unternehmen und ihre bis zum letzten Arbeitstag vorhandene, kontinuierliche Leistungsmotivation.

Die Demotivation, ausgelöst durch den entstehenden Zeitkonflikt am Ende der Austrittsphase, verdeutlicht die reziproke Wertschätzung. Ausscheidende Mitarbeiter, die bereits bei der Erledigung ihres Tagesgeschäfts unter Zeitdruck stehen, werden durch die zusätzliche Teilnahme am Expert Debriefing demotiviert, den Wissenstransfer in der adäquaten Form durchzuführen. Keine Demotivation

tritt ein, wenn bei den Arbeitnehmern das subjektive Gefühl vorherrscht, ausreichend Zeit für alle Aufgaben zu haben. Aus diesem Grund schlägt einer der befragten Leaving Experts vor, den Wissenstransfer nach der Methode Expert Debriefing in die persönlichen Zielvereinbarungen mit aufzunehmen, dadurch werden bereits im vorab Prioritätskonflikte über die zu bewältigenden Aufgaben während der Ausstiegsphase unterbunden. Wird ein zu kurzer Zeitraum für den Wissenstransfer eingeplant, betrachten die Experten das als eine Geringschätzung ihrer Position und Tätigkeiten, was wiederum den Wissenstransfer negativ beeinträchtigt. Für ein erfolgreiches Wissensmanagement muss das Unternehmen den Wissenstransfer so adaptieren und organisieren, dass dem Leaving Expert hinlänglich Zeit vor seinem endgültigen Austritt bleibt, sein Wissen, speziell sein implizites Erfahrungswissen, zu übergeben.

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor für ein gelungenes Wissensmanagement ist die Zufriedenheit mit der individuellen Ausstiegssituation. Je zufriedener ein Arbeitnehmer mit seiner beruflichen Laufbahn, seiner aktuellen Position und der Übergangssituation ist, desto größer ist seine Motivation, an einer effektiven Weitergabe seines Wissens aktiv mitzuwirken. Dieses Ergebnis stimmt mit der Inhaltstheorie zur Arbeitsmotivation, der ‚Zwei-Faktoren-Theorie‘ des Arbeitswissenschaftlers Frederick Herzberg (vgl. Herzberg, 1959) überein. (vgl. 5.3.1) Diese Theorie besagt, „... dass die *Motivatoren primär die Aufgaben und Ergebnisse der Arbeit selbst beschreiben (intrinsische Motivation!), während die Hygiene-Faktoren den Kontext der Arbeit beinhalten (extrinsische Motivation!).*“ (Ott, 1997, S. 79) Wie in folgender Graphik visualisiert, beziehen sich die Motivationsfaktoren für den Wissenstransfer auf den Arbeitsinhalt und somit auf die intrinsischen bzw. extrinsischen Bedürfnisse des Menschen.



**Abb. 35: Motivatoren der Leaving Experts für den Wissenstransfer**  
(eigene Darstellung)

Für die Fach- und Führungskräfte sind intrinsische Motivationsfaktoren, wie ‚Verantwortungsgefühl‘, ‚Fortführung der Aufgaben‘ und ‚Interesse am Thema‘, von beachtlicher Relevanz für die Wissensübertragung. Als extrinsische Motivationsfaktoren zählt das Gefühl des ‚noch gebraucht Werdens‘ sowie das ‚Abgeben von Aufgaben zur eigenen Entlastung‘. Je unzufriedener ein Leaving Expert mit seiner Ausstiegsphase ist, desto mehr entwickelt sich die Wissensübertragung zu einer reinen Aufgabenerfüllung, mit dem Ziel der eigenen Arbeitsentlastung und Schaffung von zeitlichen Freiräumen. Weitere extrinsische Anreize wie zum Beispiel finanzielle Zuwendungen oder die Arbeitsplatzsicherheit spielen bei der untersuchten Arbeitnehmergruppe hingegen nur noch eine untergeordnete Rolle.

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die Interaktionen zum Wissensaustausch vielfältige Emotionen bei den Leaving Experts hervorrufen, welche den Erfolg des Wissensmanagements substantiell beeinflussen. Die Palette der Emotionen reicht von spontanen Gefühlsregungen bis zu längerfristigen Verstimmungen, gemeinsam ist ihnen, dass sie in der beruflichen Realität größtenteils ausgeklammert werden. Im beruflichen Umfeld sind die Menschen darauf bedacht, rational zu denken und zu handeln, das Zeigen von Gefühlen oder Schwächen wird weitestgehend vermieden. So beschreibt auch Schlüter den Stellenwert von Gefühlen wie folgt: „Die mit Werten versehenen Gefühle sind von der jeweiligen Kultur abhängig, von den Sozialisationsbedingungen und von persönlichen Situationen.“ (Schlüter, 2003, S. 121) In diesem Zusammenhang lässt der Prozess des Lernens und Lehrens vielfältige Emotionen wie Sympa-

thien, Antipathien, Spannungen, Ängste, sowie Freude und Zuneigung bei den Teilnehmern aufkommen. Intensität und Wirkung dieser Gefühle variieren von Mitarbeiter zu Mitarbeiter in Abhängigkeit von der Persönlichkeitsstruktur und der Berufsbiografie. Die befragten Leaving Experts befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen Fortführung und Loslassen ihrer Aufgaben und ihrer beruflichen Rolle. Diesen Gefühlen, die nach Krappmann (vgl. Krappmann, 2005) als ‚Ambiguitätstoleranz‘ genannt werden, muss der Wissensmanager Raum geben. Die ausscheidenden Mitarbeiter sollen die Chance bekommen, diese Ambivalenzen, die sich im Ausstiegsprozess zwingend ergeben, zuzulassen und auszusprechen, ohne sich dabei unangemessen zu fühlen. Um der Sensibilität dieser Emotionen gerecht zu werden, ist es entscheidend, den geeigneten Zeitpunkt zu finden, den Ausstieg aus dem Berufsleben anzusprechen. Dieses Thema könnte zum Beispiel als ‚Tür- und Angelgespräch‘ ganz gezielt in den methodischen Wissenstransferprozess integriert werden. Das Ziel ist es, dass die Beteiligten mit dem Transfer ihres Wissens positive Emotionen, wie zum Beispiel solche der Bereicherung, der Inspiration, der Kreativität und Lebendigkeit verbinden. Positive zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb der Organisation beeinflussen maßgeblich die Bereitschaft, Wissen zu transferieren. Gegenseitiger Wissensaustausch und kollaborative praktische Umsetzung können dann stattfinden, wenn zwischen Kollegen, die etwas voneinander lernen möchten, Sympathie, Vertrauen und Offenheit während des Prozesses gefördert werden.

In einem solchen Arbeitsumfeld befürchten Mitarbeiter keine Nachteile, wenn sie sich als Person zeigen und ihr Wissen (mit)teilen. Lernen und Nachfragen werden gefördert und nicht als Schwäche oder Inkompetenz angesehen. Negativ beeinflusst wird der Erfolg des Wissenstransfers, wenn verschärfter Wettbewerb und Konkurrenzdruck unter den Mitarbeitern herrschen, die erforderliche Kollegialität schwindet und stattdessen die Denkweise ‚Wissen ist Macht‘ untermauert wird. Besonders jüngere Mitarbeiter haben Angst vor einem Macht- bzw. Autoritätsverlust und sehen ihre Einflussmöglichkeiten und ihren Status gefährdet, wenn sie ihr Wissen, speziell ihr implizites Wissen mit Kollegen teilen sollen. Dieses Ergebnis wird auch von Kade bestätigt: *„Unter verschärften Konkurrenzbedingungen herrscht unter Mitarbeitern der generelle Vorbehalt, dass die Bereitschaft, eigenes Fachwissen zu vermitteln und zu teilen, von den Kol-*

*legen im Eigeninteresse missbraucht und instrumentalisiert werden könnte.“* (Kade, 2004, S. 245) Zur Wahrung der Exklusivität ihres Wissens halten die Mitarbeiter eventuell sogar Wissen zurück oder verschleiern Informationen. Diese Problematik der mangelnden Wissenstransparenz konnte bei den Leaving Experts nicht festgestellt werden. Das begründet sich durch ihre spezielle Situation, in der die Angst der Förderer, die Geförderten könnten sie überholen, wegfällt. Für die aussteigenden Fach- und Führungskräfte findet eine Werteverchiebung statt, denn für sie kommen andere Werte ins Spiel als während Berufslaufbahn gültige: wer großzügig sein Wissen teilt, gilt als souverän, kooperativ und loyal. Sie erfahren durch das Einbringen ihres Wissens Wertschätzung und Anerkennung seitens der Organisation, Kollegen und Vorgesetzten.

Diese positive Resonanz hilft den Leaving Experts am Ende ihres Berufslebens, ihren Rollenwechsel vom Manager zum Experten besser zu bewältigen. Der Berufsaustritt zieht einen sozial determinierten und erzwungenen Altersbeginn nach sich. Kade beschreibt dies wie folgt: *„Je höher der Status in den voraussetzungsvollen wissensbasierten Netzwerken, umso tiefer die Fallhöhe nach dem Berufsausstieg.“* (Kade, 2004, S. 201) Durch die Teilnahme an Wissenstransferinteraktionen wechseln sie von ihrer gewohnten Rolle als Führungskraft in die Rolle eines Experten. Dieser Expertenstatus hilft ihnen über den Verlust der Funktionsrolle hinweg und bleibt ihnen auch nach dem Berufsaustritt erhalten.

## **8.2 Methode Expert Debriefing**

Der formale Prozess der Wissensübertragung nach der Methode Expert Debriefing wurde bereits im theoretischen Teil ausführlich abgehandelt. (vgl. 6.3) In diesem Gliederungspunkt werden nun dessen Chancen und Risiken sowie dessen positive und negative Aspekte für die Leaving Experts, die Wissensmanager und die Schaeffler Gruppe als durchführende Organisation ausgewertet. Der Perspektivenwechsel unter den Beteiligten wird in Abhängigkeit von der Relevanz für die Methode Expert Debriefing vorgenommen. Bei der Auswertung kristallisierten sich drei Unterkategorien heraus: die Teilnehmerauswahl, die Rolle des Prozessbegleiters und der Einsatz der Instrumente. Die Untersu-

chungsergebnisse dieser drei Unterkategorien werden im Folgenden vorgestellt.

### **8.2.1 Selektion der Teilnehmer**

Die Selektion der Teilnehmer für das Expert Debriefing wird aus der organisationalen und der individuellen Perspektive betrachtet. Auf der organisationalen Ebene stehen die unternehmensinternen Entscheidungsprozesse im Fokus, auf der individuellen Ebene werden die Reaktionen der Teilnehmer evaluiert. Folgende Fragen stellen sich in diesem Zusammenhang für die Methode Expert Debriefing:

- Welche organisationalen Aspekte müssen die Entscheidungsträger bei der Selektion der Teilnehmer berücksichtigen?
- Welche Interessen werden bei der Auswahl verfolgt?
- Wie reagieren die ausgewählten Mitarbeiter darauf, dass sie an der Methode teilnehmen sollen?
- Wie wird ihnen kommuniziert, dass sie für einen organisierten Wissenstransferprozess ausgewählt wurden?
- Welche Spannungsfelder zwischen Wollen – Müssen – Sollen – Dürfen – Können entstehen bei den Leaving Experts?

#### **8.2.1.1 Perspektive der Organisation**

Aus organisationaler Perspektive ist die Selektion der Mitarbeiter zur Teilnahme am Expert Debriefing ein Top-Down Prozess, der von der Wissensmanagerin wie folgt beschrieben wird:

*„Also eigentlich sind es so Vorgesetzter und Personalreferent zusammen. Der Prozess ist jetzt im Idealfall, der ist jetzt so langsam ins Rollen gebracht. Dass die Personalreferenten an die Vorgesetzten rückmelden, in den nächsten zwei Jahren gehen von ihren Mitarbeitern der, der und der, altersbedingt. Daraufhin soll der Vorgesetzte einschätzen, ist das ein Experte, der singuläres Wissen besitzt? Ja das kann der Vorgesetzte am besten und gibt dann quasi an, mit welcher Priorität da was zu machen sein sollte. Die Personalreferenten sammeln das. Es geht dann über die Leitung vom Geschäftsbereich Personal noch mal drüber, wo dann noch*

*mal ausgesondert wird. Ja, wird das allgemein so gesehen und gibt es vielleicht noch Leute, die dazu kommen ... .“* (Frau WM, Z. 94ff)

Das bedeutet für die Vorgesetzten, sie müssen sich mit der Altersstruktur innerhalb ihrer Abteilungen auseinandersetzen und dabei die Mitarbeiter identifizieren, die in den kommenden Jahren das Unternehmen altersbedingt verlassen werden und die über singuläres Expertenwissen verfügen. Zur Unterstützung dieses Evaluationsprozesses wurde von der Abteilung für Wissensmanagement folgende Checkliste für die Personalverantwortlichen formuliert:

**Experte/Wissensträger**  
Merkmale und Kennzeichen - Beispiele

**SCHAEFFLER GRUPPE**

Woran erkennt man einen Experten?

- ✓ Er wird vermisst, wenn er weg ist – sein Fehlen wirkt sich nachteilig auf das Unternehmen aus.
- ✓ Er wird von anderen oft (und gerne) gefragt.
- ✓ Er verfügt über umfangreiches (Spezial-)Wissen auf einem oder mehreren bestimmten Fachgebieten oder über spezielle Fähigkeiten.
- ✓ Er beschäftigt sich lange (5-10 Jahre) mit einem Wissensgebiet.
- ✓ Er hat viel Erfahrungswissen und trifft meist die "richtigen Entscheidungen".
- ✓ Er kann Spezialist oder Generalist sein.
- ✓ Er hat Expertise in Bezug auf seine Tätigkeiten.
- ✓ Er wird zu einem Wissensgebiet von vielen Kollegen oft genannt.
- ✓ Er hat einen Wissensvorsprung vor anderen (Laien).
- ✓ Er weiß etwas, was ohne ihn nicht in dem Umfang oder Zusammenhang innerhalb kurzer Zeit ermittelt werden kann.
- ✓ Er geht oft sehr offen mit seinem Wissen um.
- ✓ Er muss nicht zwingend ein guter Lehrer sein.
- ✓ Er identifiziert sich selber als Experte (Artikel, Publikationen etc.).
- ✓ Er hat ein Netzwerk zu anderen Experten (auch außerhalb der Organisation).
- ✓ Er beschäftigt sich als einziger mit einem Wissensgebiet (singulärer Wissensträger).
- ✓ Bestandteile in der Jobmap können darauf hindeuten: Fragen beantworten, Vorträge halten, Schulungen halten etc.

— ▲

**Abb. 36: Interne Checkliste zur Identifizierung von Wissensträgern**

(vgl. Quelle Schaeffler Gruppe)

Mit dieser Checkliste wird den Vorgesetzten ein Instrument an die Hand gegeben, um die Identifizierung von qualifizierten Mitarbeitern zu erleichtern. Jedoch kann die Auswahl der Teilnehmer nicht mittels eines Fragebogens entschieden werden, sondern es müssen ebenso die tangierten Beziehungsebenen betrachtet werden:



- der persönliche Kontext: was liegt in der Person selbst?
- der soziale Kontext: was sehen die Vorgesetzten und Kollegen in ihm?
- der ökonomische Kontext: was sieht die Organisation in ihm?

Zur Prüfung des persönlichen Kontextes werden die Referenzen, die Glaubwürdigkeit und die bisherigen Erfahrungen im Bereich der Wissenskommunikation der ausscheidenden Fach- und Führungskräfte herangezogen. Ebenso wird der soziale Kontext des Mitarbeiters betrachtet: Ist er teamfähig? Wie ist sein ‚Ruf‘ im Unternehmen? Hat er häufig Konflikte verursacht? Ist er aufgrund seiner bisherigen Laufbahn im Unternehmen in der Lage, sein Wissen mitzuteilen? Kann er eine Vorbildfunktion übernehmen? Im ökonomischen Kontext wird angeschaut, ob er über singuläres unternehmensrelevantes Wissen verfügt, ob er ein ausgeprägtes Beziehungsnetzwerk aufgebaut hat und wie die Nachfolgeregelung aussieht. Weil der methodisch organisierte Wissenstransferprozess sehr zeit- und personalintensiv ist, stellt er einen nicht unerheblichen Kostenfaktor für die Organisation dar. Um die vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen, werden die Verantwortlichen alle Parameter genau abwägen, für welche ausscheidenden Mitarbeiter ein prozessual gesteuerter Wissenstransfer nötig ist und für welche nicht.

Nachdem alle diese Kriterien geprüft sind und die Entscheidung für die Teilnahme eines Leaving Expert gefallen ist, wird ihm dies durch seinen Vorgesetzten mitgeteilt. Die Art und Weise dieser Kommunikation trägt wesentlich zu einem erfolgreichen Wissenstransfer bei. Der Wissensmanager erklärt diese Kommunikation wie folgt:

*„... Der Punkt Wertschätzung entsteht vielleicht grade deswegen, weil einer sagt: ‚Pass mal auf, du bist einer meiner Experten, du gehst morgen, deswegen habe ich das Verfahren für dich vorgesehen.‘ Also das ist auch so etwas, wo man sagt, also du wirst jetzt hervorgehoben, aus der Masse aller anderen, die auch aus dem Unternehmen ausscheiden...“*

(Herr WM, Z. 208ff)

Die Wertschätzung für den Mitarbeiter soll durch die Exklusivität seiner Teilnahme an der Methode ausgedrückt werden. Wenn dem Mitarbeiter dargelegt wird, dass nur echte Experten teilnehmen (dürfen) und er zu diesem exklusiven

Kreis gehört, wird diese Botschaft seine Motivation zum Wissenstransfer steigern. Die Teilnahme am Expert Debriefing kann zu einem neuen Statussymbol hochstilisiert werden, da andere Statussymbole (z. B. Firmenwagen, großes Büro usw.) aufgrund des nahenden Berufsaustritts für den Leaving Expert uninteressanter werden. So sieht er in der Teilnahme noch einmal seine Leistung und seine Fähigkeiten vor den Augen aller Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen gewürdigt. Der Unternehmensberater Herr U hält das

*„... für extrem wichtig, dass man dort jemand kommuniziert, nicht, du hast deinen Dienst jetzt getan und gehst in den Ruhestand, aber vorher müssen wir schnell noch ein Kopie machen von deiner Festplatte, sondern wir müssen das Wissen bewahren, das ist extrem wertvoll, was du hast, und wir schätzen das wert, was du uns sagst. Nachher kriegt man auch überhaupt keine Probleme damit, also dass die ihr Wissen nicht beitragen wollen oder irgendwie mauern oder solche Sachen.“*

(Herr U, Z. 680ff)

Die Anerkennung und Honoration seines berufsbezogenen Wissens ist für einen aus dem Berufsleben Ausscheidenden besonders bedeutungsvoll, da es sich um eine der letzten Beurteilungen im Laufe seiner beruflichen Karriere handelt. Außerdem obliegt es den Verantwortlichen die Auswahlentscheidung so zu kommunizieren, dass bei den ausscheidenden Arbeitskräften, die nicht für die Methode ausgewählt wurden, keine Frustration entsteht.

### **8.2.1.2 Perspektive der Teilnehmer**

Die positive Einstellung der Teilnehmer zur Beteiligung am Wissenstransfer und die Bereitschaft, eigenes Wissen zur Verfügung zu stellen, sind die Grundvoraussetzungen für eine effektive Kooperation zwischen Wissensmanagern, Experten und eventuellen Nachfolgern. Jedoch gilt es für alle am Prozess Beteiligten mehrere Aspekte zu berücksichtigen. Die Mitarbeiter können sich nicht selbst zur Teilnahme anmelden, sondern sie werden von ihren Vorgesetzten ausgewählt und vorgeschlagen. Die Leaving Experts partizipieren also nicht an der Entscheidungsfindung, können aber auch nicht zur Teilnahme gezwungen werden. Der Wissensmanager führt dazu aus:

*„Tja, also wenn einer nicht wollte, dann kann man auch nichts machen. Dann würde es sich nicht lohnen. Also so viel Mitspracherecht hat er sicher auch.“* (Herr WM, Z. 205ff)

In der Praxis bedeutet dies, dass ein Mitarbeiter, der kein Interesse an der Teilnahme hat, nicht zum Wissenstransfer verpflichtet werden kann. Die Motivation, sein Wissen, speziell sein Erfahrungswissen, weiterzugeben, wäre nicht vorhanden. Zu Mitarbeitern, die nicht teilnehmen wollten, bestand im Rahmen der hier vorliegenden Forschungsarbeit kein Zugang. Aus diesem Grund werden diese nicht weiter betrachtet und es können keine Aussagen getroffen werden.

Die befragten Leaving Experts wurden vom Management darüber informiert, dass sie für die Teilnahme am Expert Debriefing vorgesehen sind. Eine offene Grundhaltung gegenüber dem Thema Wissensmanagement war bei allen befragten Experten bereits vorhanden, sie sehen in ihrer Teilnahme einen Beitrag zum Fortbestand des Unternehmens. Für alle Befragten ist das im Unternehmen erarbeitete Wissen kein persönliches Gut, keine Privatangelegenheit, sondern ein Ergebnis ihrer langjährigen Berufstätigkeit und wird im Interesse des Unternehmens weitergegeben. Die Unterstützung der Organisation ist für alle Teilnehmer der Hauptgrund zur Mitwirkung am Expert Debriefing. Jedoch gibt es unter den Befragten Differenzierungen hinsichtlich der individuellen Motivation zur Teilnahme an der Methode. Je nachdem, in welcher Phase des Berufsausstiegsprozesses sie sich befinden, ruft Ihre Selektion die unterschiedlichsten Reaktionen hervor. Der Spannungsbogen der Reaktionen reicht von ‚*absolut wichtig*‘ über ‚*dient zur Profilierung*‘ bis zu einer ‚*zusätzlichen Belastung*‘. (vgl. Herr A, Herr D, Herr C)

Das Ziel, dem Mitarbeiter seine Wertschätzung durch die Teilnahme mitzuteilen, wurde bei Herrn D und Herrn F erreicht, denn für beide diente die Teilnahme zur Profilierung vor ihren Kollegen:

*„... Und der, glaube ich, der hat eben solche Ideen und hat gesagt, Mensch den müssen wir anzapfen.“* (Herr F, Z. 267)

Anders bei Herrn B, er musste erst von seinem Expertenstatus mit singulärem Wissen überzeugt werden:

*„Herr WM ist einfach auf mich zugekommen und hat gesagt: ‚Machen Sie mit! Da habe ich mich etwas geziert, weil nach meinem Verständnis bin*

*ich eigentlich kein Experte. Man kann sagen, dass ich Experte für die gesamte Breite bin, wie auch immer. Und da habe ich gesagt: ‚Ja, ich mache mit.‘ ...“* (Herr B, Z. 261ff)

Für Herrn C bedeutete die Teilnahme eine zusätzliche Belastung, da sein Terminkalender bis zu seinem Ausscheiden schon sehr voll war und der Wissenstransfer nach der Methode Expert Debriefing noch hinzukam:

*„... Das war eher eine zusätzliche Belastung, weil wir haben, ich weiß nicht, ob Sie das kennen, es gibt so Zielsetzungssysteme und da wollte mein Chef noch gerne so ein paar kleine Dinge haben. Das habe ich auch gemacht, aber das hat sich eigentlich ein bisschen gegen dieses Expert Debriefing gestellt, ja. Weil das musste noch neu gemacht werden, das habe ich also im letzten Halbjahr gemacht, grade in der Zeit...“*

(Herr C, Z. 154ff)

Obwohl die vor dem Ausscheiden zur Verfügung stehende Zeit bereits ausgebucht war, erklärte Herr C sich mit seiner Teilnahme einverstanden und leistete einen wertvollen Beitrag zum Transfer seines Fachwissens.

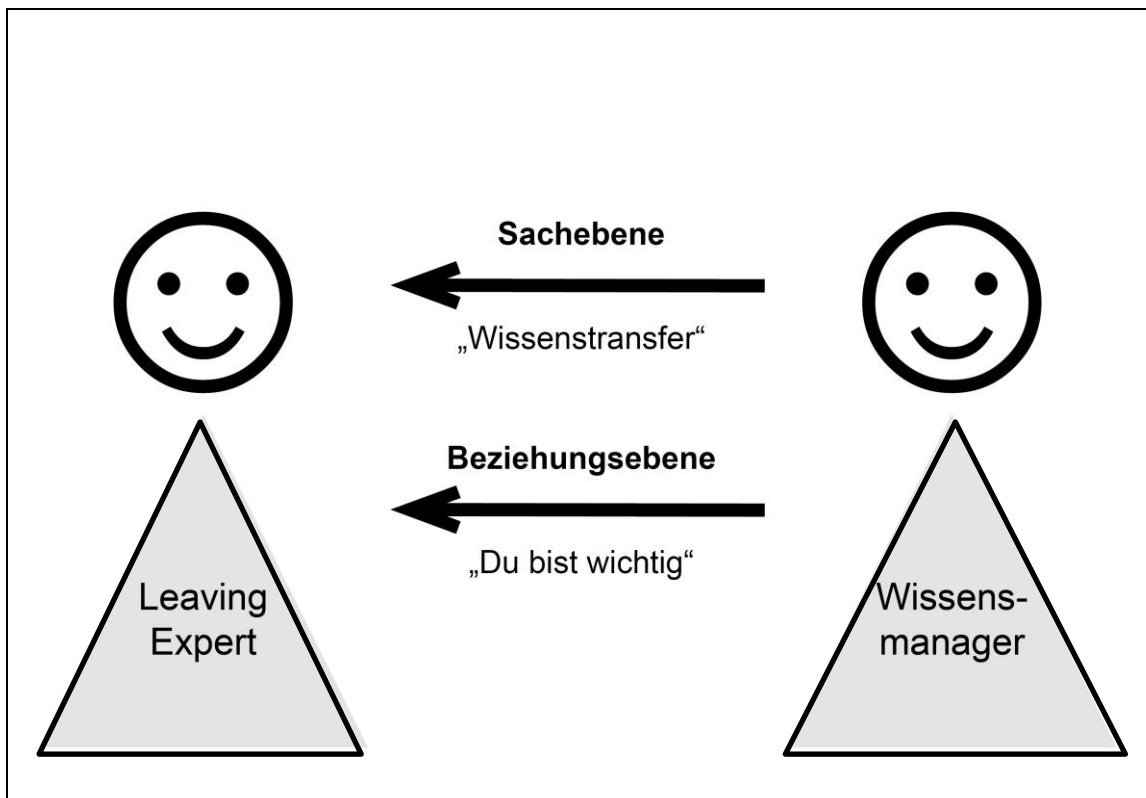
Zusammenfassend können die Befragten in ihrer Zustimmung zur Teilnahme am Expert Debriefing als homogene Gruppe mit individuell differierender Motivation beschrieben werden.

### **8.2.1.3 Diskussion der Ergebnisse**

Ob die Auswahl der Teilnehmer zum gewünschten Ziel der Wissensbewahrung für das Unternehmen führt, hängt nicht nur von den Fähigkeiten des Experten, sondern auch von der Kommunikation zwischen der Organisation und ihm ab. Auf der einen Seite müssen die Vorgesetzten der Einzigartigkeit der Austrittssituation gerecht werden, auf der anderen Seite müssen die Wissensträger akzeptieren, dass sie ihre Auswahl zur Teilnahme nicht beeinflussen konnten. In diesem Zusammenhang ist es nach Tarlatt (Tarlatt, 2001) in Verbindung mit Reaktanz und Widerstand wichtig, wie die Mitarbeiter den Nutzen der Methode wahrnehmen. Unter psychologischer Reaktanz versteht man zunächst ganz allgemein, dass Menschen auf eine fremd- oder selbstverursachte Einengung ihrer Freiheit mit typischen Verhaltensweisen wie zum Beispiel der Wiederherstellung ihrer Freiheit, mit Aggressivität oder ähnlichem reagieren. (vgl. Dickenberger/Gniech/Grabitz, 1993, S. 245ff) Im Zusammenhang mit der Teilnahme ist

die Reaktanztheorie einschlägig, weil der Freiheitsspielraum der Experten reduziert wird, auch wenn sie die Teilnahme noch hätten verweigern können. Jedoch konnte bei den befragten Leaving Experts nur eine sehr geringe Reaktanz gegen das Expert Debriefing festgestellt werden, die sich zudem mehr auf Organisatorisches als auf die Methode selbst bezog.

Einen entscheidenden Beitrag zur geringen Reaktanz der Teilnehmer leistet eine förderliche Kommunikation zwischen Vorgesetzten, Wissensmanagern und Experten. Bei der analysierten Top-Down Kommunikation im Unternehmen werden sowohl der Inhaltsaspekt auf der Sachebene, als auch der Beziehungsaspekt berücksichtigt. (vgl. Watzlawek, 2007)



**Abb. 37: Beziehungsebene und Inhaltsebene**

(eigene Darstellung)

Auf der Inhaltsebene erläutert der Vorgesetzte und/oder der Wissensmanager Sinn und Zweck der Methode, auf der Beziehungsebene wird ihm kommuniziert, zur Elite der Mitarbeiter des Unternehmens zu gehören, weil sein Wissen und seine Fähigkeiten so bedeutend sind, dass sie mit Hilfe einer professionellen Methode erfasst werden müssen.

Die Entscheidung darüber, welche ausscheidenden Experten teilnehmen, wird von zwei Hauptkriterien bestimmt: einmal von der Kosten-Nutzen-Relation des zu transferierenden Wissens, d.h. es muss singular und weiterhin relevant für das Unternehmen sein. Nur bei Erfüllung dieser beiden Voraussetzungen lohnt es sich, das kosten- und zeitintensive Expert Debriefing Verfahren überhaupt durchzuführen. Zudem müssen die Vorgesetzten darauf bedacht sein, das wirtschaftliche Risiko aufgrund der entstehenden Lücke von Aufgaben- und Entscheidungskompetenzen zu minimieren. Das zweite Hauptkriterium bei der Auswahl der Teilnehmer sind die Wirkungsbeziehungen der oben bereits erörterten Themen Wissenskommunikation und Kooperationsbereitschaft des ausgewählten Mitarbeiters.

Die Sachebene der Kommunikation und korreliert mit der Beziehungsebene der Außen- und Innenorientierung bei der Auswahl der Teilnehmer. *„Unter Außenorientierung versteht man die Orientierung an der Öffentlichkeit, an der Gesellschaft, unter Innenorientierung die Ausrichtung an der eigenen Persönlichkeit und die Betonung von Privatheit.“* (Lüdtke 1995, S. 85) Die Außenwirkung besteht für die Organisation vor allem in der Aufrechterhaltung der Unternehmensprozesse, während die Wirkung nach innen vor allem um die Wertschätzung und Anerkennung der ausscheidenden Mitarbeiter bemüht ist. In der Außenorientierung steht deshalb das ökonomische Interesse im Vordergrund, wohingegen die Innenwirkung darauf bedacht sein muss, dass diese nach außen kommunizierten Werte von den einzelnen Mitarbeitern auch mitgetragen werden. Aus diesem Grund muss die Organisation den Teilnehmern das Gefühl vermitteln, dass der Rollenwechsel vom Berufsaussteiger zum Experten eine Aufwertung der innerbetrieblichen Position bedeutet. Dies wird auch von Kade bestätigt: *„Persönlicher Sinn ist auf soziale Bestätigung angewiesen: Kompetenzen müssen als Leistung durch Positionen in der Organisation anerkannt werden, um persönlich sinnvoll und sozial anerkannt zu sein.“* (Kade 2004, S. 169ff) Obwohl die Auswahl der Teilnehmer auf den ersten Blick nur als ein kleiner Baustein der Methode erscheint, ergab sich in der Auswertung seine gravierende Bedeutung für den Erfolg der Methode. In der individuellen Kommunikation zwischen Organisation und Teilnehmern zur jeweiligen Auswahl liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Methode Expert Debriefing.

## 8.2.2 Rolle des Prozessbegleiters

Die Methode Expert Debriefing wurde bei der Schaeffler Gruppe mit Unterstützung eines externen Prozessbegleiters aus der Unternehmensberatung (Herr U) eingeführt. Dieser Unternehmensberater implementierte die Methode in Kooperation mit internen Mitarbeitern der Abteilung für Wissensmanagement. Anschließend wurden die Leaving Experts überwiegend von den internen Prozessbegleitern aus der Wissensmanagementabteilung (Frau WM und Herr WM) betreut. Die Aufgaben dieser Prozessbegleiter, häufig auch als Moderatoren bezeichneten Wissensarbeiter, sind im Rahmen der Methodenumsetzung sehr vielfältig. Folgende Fragen stellen sich im Zusammenhang mit der Funktion des Prozessbegleiters:

- Wie sehen die Teilnehmer die Rolle der Prozessbegleiter?
- Wie sehen die Prozessbegleiter selbst ihre Rolle im Prozess?
- Welche Einstellung zur Methode Expert Debriefing benötigen die Prozessbegleiter?
- Welche Kompetenzen sind für die Aufgaben der Prozessbegleiter erforderlich?
- Wie beeinflusst der Prozessbegleiter den Erfolg der Methode?

### 8.2.2.1 Pädagogische Kompetenz

Bei der Mitwirkung der Prozessbegleiter am Wissenstransferprozess werden sie mit den unterschiedlichsten Problematiken konfrontiert, zu deren Bewältigung ihre pädagogischen Kompetenzen zum Einsatz kommen. Zu Beginn der Durchführung sehen die Leaving Experts es als eine zentrale Aufgabe der Prozessbegleiter, die Moderation und Anleitung während des Prozessablaufs zu übernehmen. Herr A drückt dies wie folgt aus:

*„Ja, der Herr WM war ein paarmal dabei, dann hat er sich ausgeblendet. Aber das war ja sehr wichtig, dass man überhaupt Führung hat, also einen Leader eigentlich. In der Richtung, der erst mal sagt, was ist los, wie hört sich das an.“* (Herr A, Z. 294ff)

Dieses Zitat verdeutlicht, dass der Prozessbegleiter zunächst als Ansprechpartner vor, während und nach der Durchführung der Methode wahrgenommen

wird. Er strukturiert den zeitlichen Ablauf und übernimmt während der Gespräche die Moderation, wie folgend beschrieben:

*„... Wichtig ist aber dann als Moderationsaufgabe, man muss sich eigentlich wiederum raushalten ... .“* (Herr WM, Z. 396)

Der Prozessbegleiter übernimmt während des Wissenstransferprozesses eine begleitende und didaktisch anleitende Funktion, muss sich aber auch zurücknehmen und zuhören können, um den Teilnehmern Raum für ihre Ausführungen zu geben. In seiner Eigenschaft als pädagogischer Begleiter initiiert er zunächst eine Auseinandersetzung mit den individuellen Lehr-Lernerfahrungen der Teilnehmer (vgl. 8.1.1) die eine konstruktive Kollaboration beeinträchtigen könnten. Er sorgt dafür, dass alle negativen Einflüsse eliminiert werden und die Leaving Experts motiviert sind für den Wissenstransfer. Nicht nur die Prämissen der Teilnehmer muss er berücksichtigen, sondern auch die Vorgaben der Vorgesetzten. Teilweise geben diese für einige Wissenstransferprozesse bereits spezielle Schwerpunkte vor, wie Herr U hier erklärt:

*„Und je nachdem, je nach Expert Debriefing, also das wird ja auch in dem Vorgespräch mit dem Auftraggeber besprochen, der kann ja auch schon gewissen Fokus drauf setzen: also der kann sagen, das ist ein absoluter Fachexperte, meinetwegen, das heißt, der Fokus liegt hier drauf, oder das ist ein super Vertriebler und der hat wahnsinnig viel Wissen über Kunden, d. h. der Focus liegt auf Kundenwissen.“* (Herr U, Z. 580ff)

Die Aufgabe des Prozessbegleiters besteht nun darin, den Redefluss des Experten so zu lenken, dass die Schwerpunkte der Wissenskommunikation auf den vorab besprochenen Wissensgebieten liegen. Parallel dazu bietet er seine Unterstützung bei gemeinsamen Diskussionen und auftretenden Konflikten an. Herr U berichtet dazu aus seiner Praxiserfahrung:

*„Also da ist es oft interessant, über so, wir nennen es immer Semiexperten, also Leute, die dann schon so weit sind, die dann vielleicht in den Prozess mit reinzunehmen, oft hat ja jetzt bei Schaeffler der Herr WM die Rolle auch gespielt, die einfach so ein bisschen mehr auf Augenhöhe sind, und damit das ausgleicht, dass der Nachfolger halt neu da ist. Also das schlimmste was ich mal hatte, war: ein Experte war 30 Jahre dabei und der Nachfolger der war auch schon 5 Jahre, glaube ich, da, und in*



---

*dem ersten Termin, in dem wir die Vorgespräche geführt haben, sagt der Experte zu dem Nachfolger: ‚Na ja, als ich so alt war wie Sie, da habe ich schon Vorträge auf internationalen Konferenzen gehalten und ich glaube nicht, dass wir Ihnen hier irgendwas von meinem Wissen vermitteln können.‘ Und das ist natürlich ein toller Anfang.“* (Herr U, Z. 712ff)

Falls, wie im zitierten Beispiel geschehen, der Experte eine zu große fachliche Lücke zwischen sich und dem Nachfolger sieht, fungiert der Prozessbegleiter als Vermittler zwischen Wissensträger und Nachfolger. In derart problematischen Situationen ist die Kommunikations- und Interaktionskompetenz als Teilbereich der pädagogischen Kompetenz des Prozessbegleiters gefordert. Eine neutrale Person, die außerhalb der Hierarchie steht, vermag meistens besser, offen und unbelastet mit den Teilnehmern zu sprechen und eine die Beziehungen optimal zu fördern.

Nicht nur zwischen den Teilnehmern, sondern auch zwischen der Organisation und den Leaving Experts stellt der Prozessbegleiter eine Vertrauensbasis her. Der Unternehmensberater Herr U beschreibt diesen kritischen Aspekt wie folgt:

*„Also kritische Faktoren, würde ich sagen: das wichtigste ist mal die Geisteshaltung des Prozessbegleiters. Wenn man zwei Pole nennen will, das eine ist, der sieht sich als so ein Absauger, der kommt, wenn jemand geht und bevor der weg ist, noch sein Wissen absaugt, das wäre eher wieder diese mechanistische Sicht auf die Organisation. Das andere wäre jemand, der sagt, es ist wichtig, der Organisation das Wissen zu bewahren, und es ist darüber hinaus wichtig, dem Experten gegenüber auch Wertschätzung auszudrücken.“* (Herr U, Z. 668ff)

Dieses Zitat verdeutlicht, dass der Prozessbegleiter eine respektvolle, wertschätzende Grundhaltung gegenüber den ausscheidenden Fach- und Führungskräften zum Ausdruck bringen soll, um diesen Personenkreis zur Teilnahme und zum Wissenstransfer zu motivieren. Interventionen im Wissenstransferprozess erfolgen in Achtung vor der Eigenverantwortung der Teilnehmer und deren Entscheidungen über Themenschwerpunkte. Dieses hohe Maß an Respekt, Achtsamkeit und Feingefühl für die älteren Mitarbeiter und ihre Themen erfordert vom Prozessbegleiter neben den pädagogischen Kompetenzen weitere wesentliche Kompetenzen.

### 8.2.2.2 Medienkompetenz

Auch ihre Medienkompetenz setzen die Prozessbegleiter gleich zu Beginn des Prozesses ein, um die vom Leaving Expert favorisierten Medien zu ermitteln. Den Leaving Experts wird kein standardisiertes Konzept übergestülpt, sondern die Moderatoren ermitteln die individuellen Präferenzen der älteren Mitarbeiter, um den jeweiligen Medieneinsatz und die Dokumentationsmethode optimal anzupassen. (vgl. 8.2.3.) Dies setzt voraus, dass die Prozessbegleiter sehr versiert in der Nutzung der verwendeten Medien sind und diese effizient zum Einsatz bringen können. Den Teilnehmer Herr B hat die professionelle Anwendung sehr beeindruckt:

*„... die Methode, die der Herr U angewendet hat, er hat also einen Computer dabei vom allerfeinsten und gleich noch einen Projektor, und alles, was er aus mir herausgelockt hat, hat er versucht, gleich zu strukturieren, das heißt, er hat immer gleich strukturiert, manchmal hat er dann korrigiert in der Struktur oder neue Strukturen ergänzt.“*

(Herr B, Z. 678ff)

Wenn ein erfahrener Mitarbeiter, wie hier Herr B, wahrnimmt, dass der Prozessbegleiter sein Metier beherrscht, erzeugt das Respekt und Wohlwollen, was wiederum die Motivation zur engagierten Teilnahme an der Methode fördert. Zudem wären ständige Unterbrechungen wegen technischer Schwachstellen sehr störend für den ‚flow‘ des Wissenstransfers. Der Erfolg der Methode hängt also auch von der kompetenten Anwendung der eingesetzten Medien durch den Prozessbegleiter ab.

### 8.2.2.3 Fachkompetenz

Um mit dem Leaving Expert problemlos kommunizieren zu können, sollte der Prozessbegleiter über ausreichendes Fachwissen verfügen. Die Interviewauswertung ergab, dass eine fehlende gemeinsame Fachterminologie des Leaving Experts, seiner Nachfolger, Kollegen oder Prozessbegleiter zu Verständnisproblemen bei der Wissensvermittlung führt. Dies war für den Wissensmanager Herrn WM eine Herausforderung, er beschreibt seine Erfahrungen wie folgt:

*„... Dann die Sachen, die man auch auf der fachlichen Seite hört, wo man sagt: ‚Mensch, das wäre ein Punkt, wo man nochmal nachfassen sollte. Da sind Fachterminologien, wo wir zum Teil gar nicht kennen, wo*

*wir uns auch erst mal informieren müssen, wovon redet der denn überhaupt? Und das ist Knochenarbeit, ja! Ein gewisses Verständnis, dass der jetzt fachlich unterwegs ist, ist wichtig, dass man es also von dem Allgemeinen trennen kann.“* (Herr WM, Z. 390ff)

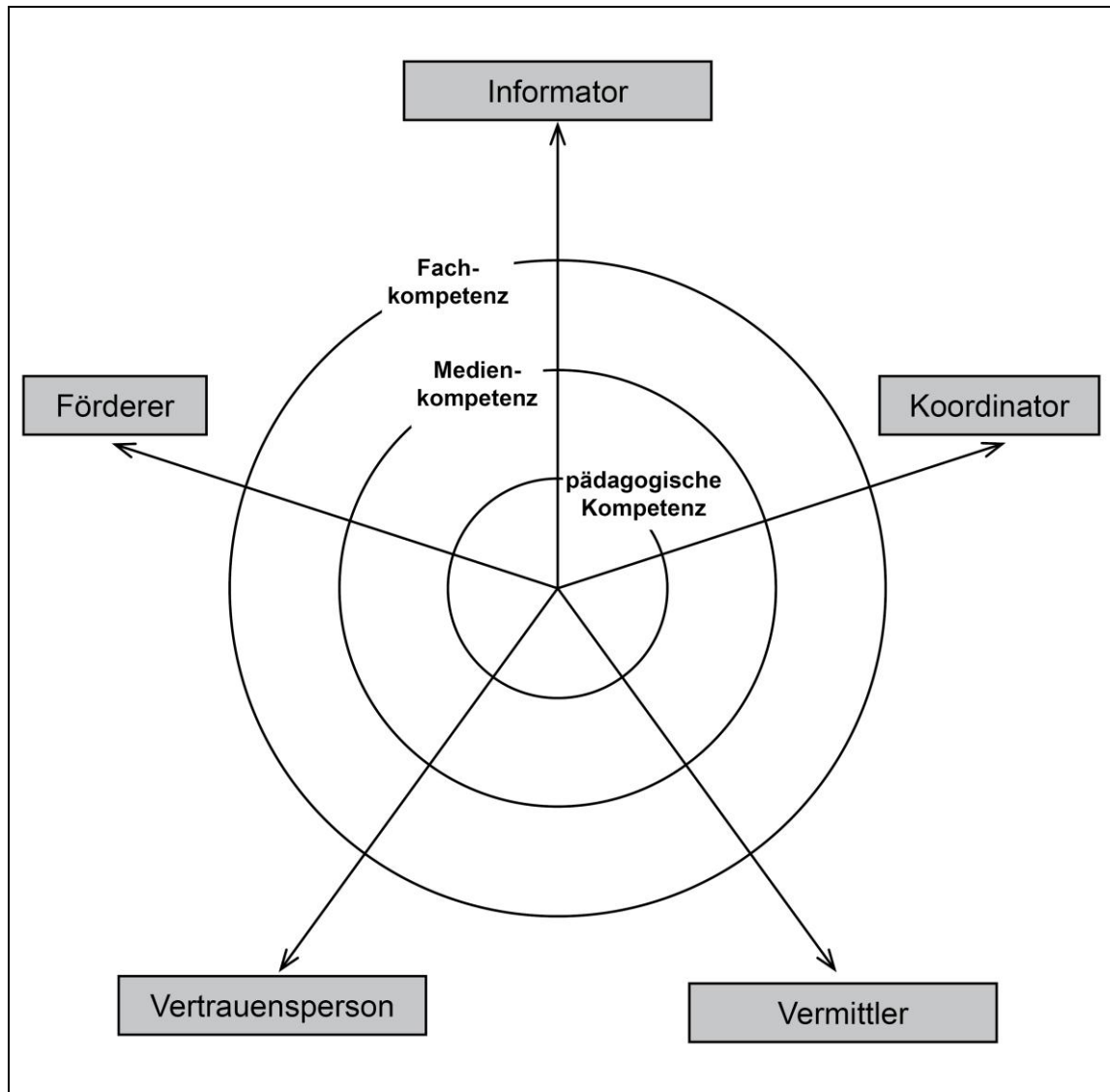
Entscheidend ist dabei, fachbezogenes Wissen und fachübergreifendes Wissen der Leaving Experts zu verknüpfen, zu strukturieren und in den richtigen Kontext zu stellen. Ebenso wichtig ist es, dass sich der Prozessbegleiter angemessen auf das Expert Debriefing vorbereitet, d. h. „*seine Hausaufgaben macht.*“ (vgl. Herr WM) um eine korrekte Aufnahme der Wissensbestände zu gewährleisten. Herr WM beschreibt diese Tätigkeiten wie folgt:

*„Doch, also das darf man nicht unterschätzen, also das ist richtige Knochenarbeit an der Stelle auch. Das fängt also dann damit an, wenn zum Beispiel Namen genannt werden, man kennt schon einige Leute im Unternehmen, aber bei 65.000 Mitarbeitern beschränkt sich das doch nur auf einen gewissen Teil ... . Aber alleine die Namen rauszusuchen, wen hat er jetzt wirklich gemeint, welchen von den Karl Schmidts, die da rumlaufen ...“* (Herr WM, Z. 382ff)

Wie in diesem Zitat erklärt, muss das übergebene Wissen vom zuständigen Wissensmanager fachlich verifiziert werden, um die Weitergabe fehlerhafter oder falscher Informationen zu vermeiden. Dafür ist es sehr hilfreich, wenn die Prozessbegleiter aufgrund ihrer Betriebszugehörigkeit die Fachtermini, die Struktur und die Abläufe im Unternehmen sowie die Unternehmenskultur und informelle Kommunikationskanäle kennen. Zusätzlich werden die Informationen der Jobmap mit den 360°-Gesprächen abgeglichen, dadurch ergeben sich Erkenntnisse über die Prioritäten der Aufgaben des Leaving Experts. Diese müssen mit dem Vorgesetzten und eventuell dem Nachfolger detailliert durchgesprochen und entsprechend angepasst werden.

Einige dieser Arbeitsschritte zur Durchführung der Methode leistet der Prozessbegleiter alleine ohne die Teilnehmer, das bedeutet für ihn, er muss für diese Bearbeitung ausreichend Zeit einplanen. Sein Engagement kann er durch eine gezielte, fundierte Vorbereitung auf die jeweilig anstehenden Gespräche unter Beweis stellen, denn die Methode Expert Debriefing erlaubt kein starres und stereotypes Abarbeiten gleichartiger Schritte in unveränderter Reihenfolge. Dies widerspricht dem Zweck der Methode und würde den unterschiedlichen Be-

rufsausstiegssituationen der beteiligten Leaving Experts nicht gerecht. Eine probate Prozessabfolge für jedes einzelne Debriefing ermittelt der Prozessbegleiter anhand der aktuellen konkreten Situation des jeweiligen Kandidaten. In folgender Graphik werden die Kernkompetenzen und die wesentlichen Funktionen eines Prozessbegleiters zusammengefasst.



**Abb.38: Kompetenzen und Funktionen des Prozessbegleiters**

Eigene Darstellung

Zur Ausübung seiner verschiedenen Funktionen im Rahmen des Wissenstransferprozesses kann die pädagogische Kompetenz, die sich durch das persönliche, soziale und didaktische Verhalten der Prozessbegleiter ausdrückt, als obligat angesehen werden. Medienkompetenz wirkt sich positiv auf den Ablauf des Wissenstransferprozesses aus und beeindruckt die Teilnehmer. Fachkompe-

tenz meint zwei Aspekte: erstens, die Methode richtig und zielführend einzusetzen und anzuwenden, und zweitens, das unternehmensspezifische Wissen über Produkte, Branchen, Abteilungen, Unternehmensstruktur, Märkte, usw. Medien- und Fachkompetenz können im Rahmen der Berufsausübung und Methodendurchführung erlernt werden.

#### **8.2.2.4 Diskussion der Ergebnisse**

Zwischen den Kompetenzen eines Prozessbegleiters und denen eines Erwachsenenbildners können Parallelen gezogen werden. Sie nehmen beide Aufgaben wahr wie informieren, koordinieren, planen, vermitteln, vorbereiten, analysieren, usw. (vgl. Nolda, 2008, S. 114) Um diesen unterschiedlichen Aufgaben gerecht zu werden, verfügen die Prozessbegleiter über umfassende Handlungskompetenzen, wie sie in Kapitel 5.1.2 beschrieben werden. Die Prozessbegleiter müssen die Medien für ihre Ziele zu nutzen wissen, das gilt sowohl für die eingesetzte Software zur Erstellung der Jobmap, als auch für die zu verwendenden Speichermedien. Die Medien sollen nicht störend zwischen den Beteiligten stehen, sondern sinnvoll zur Erhaltung des Wissens eingesetzt werden.

Des Weiteren kristallisierte sich heraus, dass der Prozessbegleiter seine sozialen und pädagogischen Kompetenzen einsetzt, um sich bei der Methodendurchführung an den Bedürfnissen der Teilnehmer zu orientieren. *„Mit Teilnehmerorientierung ist nicht nur Anpassung an Teilnehmerwünsche im Sinne einer Kundenorientierung gemeint, sondern eine von der Angebotsplanung bis zum didaktischen Vorgehen in Lehr-Lern-Situationen wirksame Richtschnur, die die vermuteten Lernerfahrungen und -interessen der Teilnehmer in Abhängigkeit von der Thematik, Funktion des Angebots und der Veranstaltungsform berücksichtigt...“* (Nolda, 2008, S. 42ff) Für den Prozessbegleiter dient die Methode als eine Richtschnur, bei deren Einsatz er die berufsgruppenspezifischen, zeitlichen und persönlichen Eigenheiten jedes Teilnehmers berücksichtigt. Dabei ist die Kooperation des Prozessbegleiters mit den Fachabteilungen und deren Vorgesetzten sowie der Personalabteilung und der eigenen Wissensmanagementabteilung ein zentraler Erfolgsfaktor für die Durchführung der Methode. Nach Zink (vgl. Zink, 2008, S. 206ff) ist die Rolle des Prozessbegleiters nicht von der Person selbst geprägt, sondern von dem Spannungsfeld, in dem sich der Prozessbegleiter bewegt. Er ist ein Bindeglied und ein Kommunikations-

vermittler zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, besitzt jedoch keine eigene Weisungsbefugnis gegenüber den Teilnehmern. Um zu überzeugen, muss er sich mit der Wissenstransfermethode identifizieren und dies gegenüber den Teilnehmern unmissverständlich kommunizieren. Der Prozessbegleiter unterstützt die älteren Mitarbeiter bei den ersten Schritten des organisierten Wissenstransfers. Er wird ihre Bedenken im Kontext ihrer Teilnahme erfragen und weitest möglich ausräumen und dadurch „*Reflexionsprozesse zur Transformation von Erfahrungsaufschichtungen*“ (Schlüter, 2010, S. 11) bei Ihnen erzeugen, die den Wissenstransfer fördern. Zur Sicherstellung einer konstruktiven Zusammenarbeit aller Beteiligten muss er im Umgang mit menschlichen Widerständen und Konflikten geübt sein, um bei Bedarf beratend, unterstützend oder motivierend zur Seite zu stehen.

Zusammengefasst muss der Prozessbegleiter eine integrale, loyale Person mit ausgeprägter pädagogischer Kompetenz sein, um den von ihm erwarteten Beitrag zum Wissenstransfer nach der Methode Expert Debriefing zu leisten.

### **8.2.3 Einsatz der Instrumente**

Der formale Einsatz der Methodeninstrumente, die Jobmap, die 360°-Gespräche und die Wissensdokumentation wurden bereits in Kapitel 6 erörtert. In diesem Gliederungspunkt werden diese Instrumente nun unter Berücksichtigung der jeweiligen Perspektive nuanciert diskutiert, wobei folgende Fragen im Vordergrund stehen:

- Welche Chancen und Risiken birgt der Einsatz der Jobmap aus Sicht der Leaving Experts?
- Welche Chancen und Risiken birgt der Einsatz der Jobmap aus Sicht der Organisation?
- Welche Aufgaben erfüllen die 360°-Gespräche im Rahmen der Methode?
- Wie wird das transferierte Wissen dokumentiert?
- Welche Aspekte müssen bei der Wissensdokumentation berücksichtigt werden?

### 8.2.3.1 Jobmap

Bei den interviewten Fach- und Führungskräften handelt es sich um langjährige Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe, die im Laufe ihres Berufslebens aus persönlichen oder aus organisatorischen Gründen mehr oder weniger häufig die Position wechselten. Einem internen Stellenwechsel folgt in der betrieblichen Praxis nicht automatisch eine Aktualisierung und Komplettierung der unternehmensinternen Arbeitsplatzbeschreibung, auf die bei Austritt eines Mitarbeiters zurückgegriffen werden könnte. Deshalb besitzen weder die Vorgesetzten, noch die befragten Mitarbeiter einen umfassenden Überblick über den aktuell kumulierten Wissensstand. Bis zum Befragungszeitpunkt war innerhalb des Unternehmens noch keine kontinuierliche Wissensdokumentation implementiert, die zur Beschreibung der Wissensbestände der ausscheidenden Mitarbeiter herangezogen werden konnte. Diese Lücke kann spätestens beim Ausscheiden eines Mitarbeiters durch den Einsatz der Jobmap geschlossen werden.

Die Analyse der Interviews ergab, dass die älteren Mitarbeiter ihre Wissensbestände teilweise nicht präzise formulieren und kommunizieren können, deshalb sind sie bei der Erfassung auf die Strukturierung und Unterstützung durch einen Moderator angewiesen, wie folgende Aussage von Herrn A verdeutlicht:

*„Er ist dann gekommen und hat so ein Mindmap gemacht. Er hat dann erst mal ein paar Sitzungen mit mir gehabt, das liegt drüben in meinem Büro. Da haben wir festgestellt, was ist denn für Wissen bei mir vorhanden.“*

(Herr A, Z. 231ff)

Anhand des strukturierten Aufbaus der Jobmap kann der Prozessbegleiter ermitteln, welches Wissen zu welchen Themengebieten bei dem Befragten vorhanden ist. Die Identifizierung des impliziten Wissens ist aufgrund von dessen partiell unbewusster Nutzung die wahre Herausforderung für den Wissensmanager. Implizites Wissen ist im Inneren eines Menschen verwurzelt, deswegen kann es nur identifiziert und anschließend transferiert werden, wenn es bewusst und sichtbar gemacht worden ist. Doch wie wird das implizite Wissen nun mit Hilfe der Jobmap nach außen getragen? Der befragte Unternehmensberater Herr U erklärt es wie folgt:

*„Zu dem impliziten Wissen, es gibt im Prinzip viele Ansätze in die Richtung, versuchen durch geschickte Fragetechniken implizites Wissen her-*

*auszufinden. Ich glaube, das ist kein guter Ansatz, weil je nach dem, mit was für Leuten man da konfrontiert ist und was für Arten von Tätigkeiten die haben, dieses implizite Wissen immer ganz woanders sitzt, zu ganz anderen Themen. Deswegen haben wir, also das ist ein Grund, warum wir unseren Prozess so designt haben, dass dieses implizite Wissen, dass ich das nicht explizieren und erfragen muss, sondern dass das im Prozess übertragen wird. In dem Moment, wo der Experte mit dem Nachfolger hierüber spricht, wird viel implizites Wissen übertragen. In dem Moment, wo die hier zusammenarbeiten oder der ein Teil von einer Community wird, wird viel implizites Wissen übertragen, im Sinne von Nonaka Sozialisierung und nicht Externalisierung. Also ich glaube nach wie vor, es ist extrem schwierig, mit Fragetechnik wirklich diesen Weg zu gehen von Implizitem zu Explizitem, und dann ist ja noch mal ein Schritt von Explizitem zum Dokumentieren. Ich muss das beschreiben können und dann letztendlich wieder über Internalisierung zu den Laien zu übertragen. Ich glaube, der Weg über Sozialisierung ist viel einfacher, deswegen kann man dann, wenn das Design von dem Prozess so ist, den noch viel schlanker machen, weil ich setzte einfach drauf, dass in dieser Interaktion zwischen den Zweien und dem Sprechen über all die Dinge, ich trigger ihn ja zu sprechen über die Vergangenheit, zu sprechen über die Aufgaben, zu sprechen über was weiß ich für Wissen, das sozusagen in dem Prozess das Wissen sozialisiert wird.“ (Herr U, Z. 586ff)*

Zur Erklärung der Funktionsweise der Methode zieht Herr U das in Kapitel 5.2.1 beschriebene SECI Modell von Nonaka/Takeuchi heran. Beim Ausfüllen der Jobmap nach den Themengebieten Arbeitshistorie, Wissensobjekte und Ansprechpartner vollzieht sich die Wissensübertragung in Form der Explikation bzw. Sozialisation. Durch die systematische verbale Kommunikation seiner bisherigen Aufgaben trägt der Teilnehmer sein implizites Wissen unwillkürlich nach außen. Dieses Konkretisieren des persönlichen Wissensbestandes stellt für die Leaving Experts einen besonders positiven Aspekt dar. Herr B drückt dies wie folgt aus:

*„Und ja, wie es mir gefallen hat, ja das war zum Teil eine Herausforderung nicht nur an das Gedächtnis, sondern auch, um das was, man sagen wollte, so zu strukturieren, dass die anderen das verstehen. Ich*



*glaube, das ist einer der Kernpunkte überhaupt, dass man mit dem Wissen, mit dem man arbeitet, was man hat, dass man wirklich auf einer Schiene arbeitet, die für die gut verständlich ist, mit denen man da zu tun hat.“*

(Herr B, Z. 309ff)

Nicht nur für Herrn B, sondern für alle anderen Teilnehmer kristallisiert sich die übersichtliche Strukturierung der Wissensinhalte als großer Pluspunkt heraus. Ebenso positiv wird beurteilt, dass neben dem technischen Fachwissen auch alle anderen relevanten Wissensgebiete abgefragt werden. Herr F kommentiert dies wie folgt:

*„... es ist also nicht das Wissen, das ich habe, ist nicht von der technischen Seite abgefragt worden, sondern mehr von der Kundenbeziehungsseite: der Kontakt zu Kunden, wie steht man zu denen? Sind da auch persönliche Freundschaften dabei? Ist man mit denen auf der Vornamenbasis? Das, glaube ich, war eher der Hauptteil der Befragung als eben technische Details.“*

(Herr F, Z. 304ff)

Parallel zur Abfrage der fachlichen Wissensthemen werden die vorhandenen Netzwerke der einzelnen Teilnehmer in die Struktur der Jobmap eingetragen. Im Laufe der langjährigen Berufstätigkeiten hat sich jeder Leaving Expert sein persönliches Netzwerk an externen und internen Ansprechpartnern aufgebaut, die er bei Bedarf kontaktieren kann. Herr U fasst das Abfragen dieses Themengebiets wie folgt zusammen:

*„... Organisationswissen ist: wer ist für was im Unternehmen zuständig? So Sachen wie Ansprechpartner, informelle Netzwerke, was sind die do's und dont's, kulturelle Sachen, wer kann mir weiterhelfen, wenn ich irgendwas vorantreiben will, wie mache ich das, stelle ich offiziell einen Antrag oder gehe ich lieber U-Boot-mäßig vor und solche Sachen.“*

(Herr U, Z. 576ff)

Diese Informationen sind für einen eventuellen Nachfolger und für die restliche Abteilung besonders wertvoll, da sie im Rahmen der Methode Expert Debriefing meist zum ersten Mal schriftlich festgehalten werden. Nicht nur die Strukturierung ihres Wissens, sondern auch dessen Visualisierung wird von den befragten Teilnehmern als sehr positiver Aspekt beurteilt, wie Herr I ausführt:

*„Das ist eine Riesenjobmap, die da aufgearbeitet wurde und gezeigt wurde, was da alles möglich ist und gemacht werden müsste. Von dem Arbeitsanfang bis, was noch alles für Aufgaben zu erledigen sind, von Patenten und Seminaren, von Budgetplanungen, ja...“*

(Herr I, Z. 312)

Nach der Fertigstellung wird die Jobmap als großes Poster ausgedruckt und den Leaving Experts überreicht. Dieses beeindruckende Poster in den Händen zu halten, bringt einen hohen Zufriedenheitswert für die Teilnehmer. Sie können es voller Stolz ihren Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten zeigen und nach dem Berufsausstieg mit nach Hause nehmen. Die persönlichen Leistungen der Ausscheidenden so plakativ sichtbar werden zu lassen, ist ein wichtiges Instrument der Methode Expert Debriefing und kann als klassische operante Konditionierungsleistung bezeichnet werden. Herr D drückt dies wie folgt aus:

*„... also diese Jobmap ist ein extrem gutes Tool zum Einstieg, weil es visuell ist, es macht in 2, 3 Stunden eine wahnsinnige Übersicht. Das wird auch sehr groß, also das zeigt die Komplexität des Themas, aber trotzdem auch die Begrenztheit, also das ist groß, aber nicht unendlich groß und das funktioniert extrem gut.“*

(Herr D, Z. 311ff)

Der ausscheidende Mitarbeiter hält einen Beweis, eine sehr kraftvolle Erinnerung seines beruflichen Lebenswerkes ähnlich einem Fotoalbum in den Händen. Dieses Plakat ist sozusagen bereits ein Abschiedsgeschenk des Unternehmens an seinen Mitarbeiter. Aus Unternehmenssicht erweist sich die Visualisierung der komplexen Themengebiete ebenfalls als vorteilhaft, denn die Jobmap bietet eine gute Übersicht über alle Aufgaben und Wissensgebiete des aussteigenden Mitarbeiters. Der Vorgesetzte kann anhand der Jobmap ermitteln, wo nach dem Austritt des älteren Arbeitnehmers Lücken in der Aufgabebearbeitung entstehen könnten und für eine kontinuierliche Fortsetzung der Tätigkeiten sorgen. Die Erstellung einer Jobmap wird deshalb als eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten betrachtet.

### **8.2.3.2 360°-Gespräche**

Nach der Erstellung wird die Jobmap in den sogenannten 360°-Gesprächen mit Kollegen und Vorgesetzten beurteilt. Ein wesentlicher Aspekt bei diesen Ge-

sprächen ist die Auswahl der Gesprächspartner für den jeweiligen Leaving Expert. Herr WM beschreibt diesen Prozess wie folgt:

*„Das ist ein ganz wichtiger Punkt, in Richtung, wer entscheidet, mit wem die 360°-Gespräche geführt werden. Also während der Jobmap fallen die Namen in Richtung dessen, mit wem hast du in welchem Sinnzusammenhang Kontakt gehabt. Und man kriegt dann schon so heraus, mit wem hat er sehr viel Kontakt, wer ist im sehr wichtig. Und das sind so die Namen, die wir dann eben erfassen und sagen, ok, mit diesen würden wir gerne die Rundherum-Gespräche führen, haben sie was dagegen? Also da holen wir uns schon das Einverständnis auch des Experten, weil es kann ja auch sein, dass er wirklich irgendwo einen, ja, Feind sitzen hat und der würde ihn niederreißen ... .“* (Herr WM, Z. 288ff)

Die Teilnehmer an den 360°-Gesprächen müssen sorgfältig ausgewählt werden, damit ihre Befragung zu einer Abrundung des Gesamtbildes beiträgt und eventuelle Wissenslücken oder Intransparenzen beseitigt werden können. Auch persönliche Animositäten zwischen dem ausscheidenden Mitarbeiter und den Gesprächspartnern müssen, soweit sie bekannt sind, berücksichtigt werden. Die 360°-Gespräche dienen nicht der Beurteilung der Leaving Experts, sondern ausschließlich der Beurteilung der transferierten Wissensinhalte. Bei der Auswertung der 360°-Gespräche werden häufig erhebliche Differenzen bei der Priorisierung der Aufgaben durch die befragten Gesprächspartner festgestellt. Herr U beschreibt diese Problematik wie folgt:

*„Also die Priorisierung auch noch mal, weil dann kriegt man vielleicht die Ursprünglichkeiten rein, weil der Experte sagt, diese Maßnahme durchzuführen ist Prio 1, der Vorgesetzte sagt, diese Maßnahme durchzuführen ist Prio 3, und da muss man dann noch mal nachfragen. Es kann ja sein, der Vorgesetzte weiß, dass sich eine Aufgabe in der Rolle ändern wird oder dass sich die gesamte Rolle ändert.“* (Herr U, Z. 392ff)

Jeder Gesprächspartner bekommt in einem 360°-Gespräch die Gelegenheit, die Relevanz und Dringlichkeit einzelner Aufgaben und Tätigkeiten des ausscheidenden Experten aus seiner Sicht zu beurteilen und einzustufen. Diese Priorisierungen werden vom Prozessbegleiter in einer Übersicht zusammengefasst und ausgewertet. So ergeben sich wichtige Erkenntnisse über die Rolle des Experten, die eventuell von ihm selbst so gar nicht gesehen werden, zusätzlich

wird vermieden, dass eine Kontinuität der Aufgabenbearbeitung nur ‚zufällig‘ gewährleistet wäre.

Auch für die älteren Fach- und Führungskräfte spielt die Auswahl der Gesprächspartner eine wichtige Rolle, wie Herr B beispielhaft beschreibt:

*„Und dann hat man in einer zweiten Runde noch zwei oder drei andere Personen hinzugezogen aus ganz anderen Bereichen, die mich aber auch kannten und auch meine Vergangenheit hier, wenn man so will, kannten und die haben das mit strukturiert, teilweise Impulse gegeben und bewertet. 1 bis 3, 1 war hoch, 3 war niedrig. Und dann hat man die 360°-Befragung gemacht zu wichtigen Themen wie... Interessant war, dass die zum Teil zu völlig anderen Schlüssen kamen. Die dann sagten, also was der Herr B auf 3 bewertet hat, das ist momentan wieder ein Thema, weil da gibt es Defizite, die haben wir neu entdeckt, weil es einen Generationswechsel gab, oder was immer der Grund war für die Defizite, daraus wurde dann wieder Priorität 1. Und man hat Arbeitskreise geschaffen oder in anderer Form, sage ich mal, Dinge aufgegriffen und zu Ende geführt...“* (Herr B, Z. 276ff)

Die Aussage von Herrn B steht beispielhaft für die große Offenheit und das rege Interesse der Fach- und Führungskräfte an den 360°-Gesprächen. Sie sehen das ebenso als eine Sensibilisierung und Nivellierung der Ergebnisse ihres Expert Debriefings. Darüber hinaus dienen die 360°-Gespräche der Bewusstseinsbildung und der Verbreitung der erwarteten Ergebnisse des Expert Debriefings und leisten somit einen Beitrag zur Optimierung der Wissenskultur (vgl. 8.3.2) im Unternehmen.

### **8.2.3.3 Wissensdokumentation**

Wie bereits in Kapitel 6.3 dargestellt, wird die dritte Phase der Methode, die Wissensdokumentation, als ‚Wissensbewahrungsmaßnahmen durchführen‘ bezeichnet. Dabei stellen sich zwei forschungsleitende Fragen:

1. Was ist bereits vorhanden an Dokumentationen jeglicher Art?
2. Wie soll mit diesem Material und den neuen ermittelten Informationen in Zukunft umgegangen werden?

Aus Sicht der Prozessbegleiter sehen diese Überlegungen zur bereits vorhandenen Wissensdokumentation der einzelnen Leaving Experts wie folgt aus:

*„Also wir versuchen schon, den Experten erst mal in so einer Art Brainstorming, und fragen, was er schon getan hat. Um erst mal abzuklären, mit was arbeitet der: Ist der IT-lastig, oder hat er jetzt lauter Ordner im Schrank, um da schon vorher so ein bisschen den Bereich seiner eigenen Dokumentation abzustecken. Darauf basierend versuchen wir dann zu gucken, was macht jetzt wie Sinn und ist es vielleicht auch ein bisschen, was sehr sensibel ist, wo jetzt nur eine bestimmte Abteilung Zugriff drauf haben darf. In Abhängigkeit davon, würde ich sagen, sind dann halt die Wissensbewahrungsmaßnahmen auch etwas unterschiedlich.“*

(Frau WM, Z. 420ff)

Wie im Zitat beschrieben, werden zunächst die individuellen Anforderungen jeder Tätigkeit bzw. jedes Leaving Experts evaluiert und ausgewertet, um anschließend bei der finalen Dokumentation des Debriefings Berücksichtigung zu finden. Dabei wird nicht mit einer Standardlösung gearbeitet, sondern auf die Belange und Bedürfnisse jedes Stellenwechsels eingegangen, um dann nach Rücksprache mit dem Vorgesetzten, dem Nachfolger und der jeweiligen Abteilung die optimale Form der Wissensdokumentation zu finden.

Ein Risiko für die anstehende Wissensvermittlung stellt die mangelnde Fähigkeit zur Mitteilung von Wissen des Leaving Experts dar, falls er es während seiner beruflichen Karriere nicht gewohnt war, sein Wissen zu sortieren, zu kommunizieren und zu dokumentieren. Der Wissensmanager beschreibt das wie folgt:

*„... also wenn es in Richtung Dokumentation geht. Man darf nicht unterschätzen, wie wenig selber arbeitsnah einige Mitarbeiter sind. Also wenn es darum geht etwas zu dokumentieren, einige können es definitiv nicht und bräuchten Unterstützung... Also das kann passieren, dass man eben sehr stark darauf Rücksicht nehmen muss und möglicherweise Hilfestellung auch noch mal geben muss, wie auch immer. Ein Praktikant, der sich dann daneben setzt. Es gibt eben keine einheitliche Vorgehensweise. Es hängt ganz stark von der Person ab und darauf muss man sich halt entsprechend einstellen.“*

(Herr WM, Z. 603ff)

Je nach dem, in welcher Abteilung der Leaving Expert tätig ist, musste er während seiner beruflichen Laufbahn sein Wissen mehr oder weniger häufig dokumentieren und transferieren. So ist zum Beispiel die verständliche Dokumentation seiner Ergebnisse für einen Mathematiker eine Routineaufgabe, denn diese Berechnungen werden an andere Abteilungen weitergegeben. Herr C beschreibt dies wie folgt:

*„Ja, das ist automatisch so gekommen, weil die Modellierungen, die wir machen, die müssen immer beschrieben werden. Das ist alles in einem Bericht niedergeschrieben und dann ist es da! Und das Programm gibt es auch, es gibt es elektronisch, es gibt auch noch eine Papierfassung, an dem die Berichte hinten dran gehängt sind, als PDF. ...Ja, und weniger wichtige Dinge, die machen wir ein bisschen anders, da sagen wir, die haben wir projektbezogen gemacht und da gibt es so PowerPoint - Unterlagen.“* (Herr C, Z. 139ff)

Im Gegensatz dazu gibt es Vertriebsmitarbeiter, bei denen es bisher nicht nötig war, Fachwissen sowie kundenspezifisches Wissen zu dokumentieren, so dass nicht auf bereits vorhandenes Material zurückgegriffen werden kann. Nicht nur die bereits vorhandenen Dokumente, die zur weiteren Verwendung für Dritte angefertigt wurden, sondern auch solche Dokumente, die zur eigenen Orientierung erstellt wurden, spielen eine Rolle bei der Wissensdokumentation. Herr E zum Beispiel protokollierte die vielen Informationen in Form von ‚Tagebüchern‘, um den Überblick zu behalten. Herr E erläutert dies wie folgt:

*„... Ich hatte auch verschiedene Aufzeichnungen schon gemacht. Ich habe auch die letzten Jahre, ich muss eigentlich sagen, seit ich die XY mitbetreut habe und die Vielzahl der Standorte zu groß wurden, als dass man selbst überhaupt den Überblick behalten kann, habe ich angefangen, für jeden Standort so eine Art Tagebuch zu führen. So dass eigentlich jetzt für jeden Standort so die letzten 4, 5 Jahre in eine Art Tagebüchern aufgezeichnet sind. Und da sind alle wichtigen Dinge bis zum, nahezu bis zu jedem Telefongespräch sind darin verzeichnet, so dass, wenn er jetzt, wenn ein Standort irgendwo ein Problem gibt, dann kann er in das Tagebuch reingucken und kann sagen, hat es da in den letzten 4, 5 Jahren irgendwas gegeben und da findet er also dann Unterlagen, und das, finde ich, ist also sehr hilfreich.“* (Herr E, Z. 186ff)

Beispielhaft beschreibt Herr E wie seine eigenen Aufzeichnungen, genannt wurden hier Tagebücher, aber auch Matrizen, Kurzübersichten, Daumenregeln, als Basis für die postprozessuale Wissensdokumentation herangezogen werden. Zu dieser Kategorie, der Aufzeichnungen für Dritte, gehören Unterlagen für Schulungen, Vorträge und Referate zum jeweiligen Fachgebiet, die von den Fach- und Führungskräften im Laufe ihres Berufslebens erstellt wurden und jetzt im Zuge des Wissenstransfers als Dokumentationsbasis verwendet werden können. Herr A beschreibt dies wie folgt:

*„Ich bin hergegangen und habe Vorträge runtergeholt von mir. Also, ich habe ja sehr viele Vorträge im Laufe der Jahre gemacht. Hab die einfach runtergeholt, hab die hingelegt und hab gesagt, hier das haben wir jetzt gemacht, das ist mein Vortrag und das und das und das.“*

(Herr A, Z. 328ff)

Diese Aussagen der Leaving Experts belegen, dass die unterschiedlichsten Formen der individuellen Wissensspeicherung bei der Schaeffler Gruppe existieren. Diese vorhandenen vielfältigen Formen werden bei der Methode Expert Debriefing mit berücksichtigt, um am Ende des Prozesses eine sinnvolle und intelligente Dokumentation zu erhalten.

Eine weitere Variante der Vorbereitungsarbeit auf den Berufsausstieg besteht im Sichten und Aussortieren der über die Jahre angesammelten Unterlagen, um alles zu entfernen, was der Nachfolger nicht mehr benötigt. Herr E beschreibt dies wie folgt:

*„... wo ich mir immer mal vorgenommen hatte, da räume ich mal auf, aber nie die Zeit dazu hatte, aber jetzt am Schluss habe ich sie mir dann genommen. Und das gehört meines Erachtens auch zum Debriefing dazu, dass man als Ausscheidender sich von allen Dingen trennt und alles wegwirft, was der Nachfolger nicht mehr braucht, damit man dem Nachfolger nicht das Aussortieren von alten Dingen überlässt.“*

(Herr E, Z. 332ff)

Dieses ‚Ausrangieren‘ ist eine sehr effizienter, nicht zu vernachlässigender Aspekt der Dokumentation beim Austritt eines Mitarbeiters, da so alle redundanten Informationen eliminiert und die Wissensmanager und Nachfolgenden nicht mit veraltetem, überflüssigen Unterlagen belastet werden. Nicht nur die Durch-

sicht von Unterlagen in Papierform, sondern auch von gespeicherten Daten auf dem Computer des Leaving Experts kann sich ebenfalls sehr mühsam gestalten. Es ist bei jedem Expert Debriefing erneut zu prüfen, wie diese individuellen Wissensbasen in den Prozess der Wissensdokumentation eingebunden werden können.

Die retrospektive Betrachtung des Wissenstransfers seitens der Ausscheidenden beinhalten bereits viele Aspekte, die für den Wissenstransfer im Rahmen der Methode Expert Debriefing relevant sind. Die interviewten Leaving setzten sich intensiv damit auseinander, was mit ihrem Wissen nach ihrem Ausscheiden geschieht. Beispielhaft wurden hierzu von den Leaving Experts folgende Fragen gestellt:

*„...aber schaut das dann hinterher jemand an? Das ist doch die Frage. Wissen Sie, es werden so viele Mitteilungen und Mails geschrieben, liest die den jeder?“* (Herr F, Z. 538ff)

*„...Will der überhaupt was wissen, oder weiß er schon alles? Glaubst er alles schon zu wissen?“* (Herr F, Z. 556ff)

*„...Und das sollten sie mal überlegen, was ist denn mit diesem Fachwissen? Für die Leute, die von der Universität kommen, ist das alles ein alter Hut. Welchen Anreiz kann man schaffen, dass die jungen Leute, die da jetzt kommen, in alte Dokumente hineinschauen?“* (Herr B, Z. 816ff)

Auf diese und ähnliche Fragen müssen die Wissensmanager vorbereitet sein, damit bei den Befragten keine Zweifel über den Sinn des Vorgangs aufkommen. So kann ein Expert Debriefing zum Beispiel der Anstoß für eine Abteilung sein, mit Eintragungen in ein Wiki zu beginnen. Herr WM beschreibt seine Vorstellungen eines firmeninternen Wikipedias wie folgt:

*„Also wir bauen so etwas zur Zeit auf, weil wir denken, dass gerade dieser Wikipedia-Ansatz sehr hilfreich ist, in Richtung dessen, dass man Informationen, die jetzt von einem Experten kommen, nicht absolut irgendwo wieder in eine abgeschlossene Schublade reinsteckt, sondern der Allgemeinheit zur Verfügung stellt. Indem man sagt, ok, das ist ein Kern des Wissens, aber ihr wisst ja auch noch darum herum etwas. Also man erweitert es weiter und lässt das Stück Wissen von ihm weiterleben. Nutzt eigentlich die Möglichkeiten, die heute solche Systeme bieten, in*



*Richtung einer weiteren Wissensgenerierung. Also dass man nicht nur Wissensbewahrung macht, sondern den Dreh in die Wissensgenerierung reinbekommt, dass das Thema von einer Person an das Unternehmen wirklich auch weitergeht.“* (Herr WM, Z. 446ff)

Die Dokumentation des transferierten Wissens in einem firmeninternen Wiki ist der nächste Schritt, um die Methode Expert Debriefing in dem umfassenden Kontext der Lernenden Organisation zu sehen und mit anderen Prozessen wie der Generierung von neuem Wissen zu verbinden.

#### **8.2.3.4 Diskussion der Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die einzelnen Instrumente der Methode Expert Debriefing und ihr Funktionieren im Zusammenspiel betrachtet. Im Fokus steht hierbei, welche Aspekte bei der Durchführung der Methode für die Beteiligten relevant sind und wie es gelingt, das implizite Wissen der Befragten nach außen zu transportieren. Dazu wird der Einsatz der Instrumente nach den Kriterien des SECI Modells von Nonaka/Takeuchi, diskutiert. Wie in Kapitel 5.2.1 erörtert, beschreibt dieses Modell die Transformation von impliziten in explizite Wissensbestände. Nach Schüppel (vgl. Schüppel 1996, S. 260ff) wird das Management dieser impliziten Wissenspotentiale in drei Schritte gegliedert:

Der erste Schritt wird als ‚*Sozialisation*‘ bezeichnet. Ein Experte transferiert sein implizites Wissen an den Prozessbegleiter als Wissensempfänger, indem er über seine berufliche Vergangenheit, seine Aufgaben und Kontakte spricht. Dieser Prozessschritt setzt eine Reflexion der erlebten Erfahrungen und daraus abgeleiteter Wissensbestände seitens des Wissensträgers voraus, wie sie bereits in Kapitel 8.1.1 erörtert wurde. Dieser Transfer findet durch verbale Kommunikation statt und mündet in den zweiten Schritt der ‚*Explikation des Wissens*‘ in Form einer schriftlich fixierten Jobmap. Durch die Erstellung der Jobmap findet eine Externalisierung des Wissens statt. Eine Veränderung des Kontextes, in den das Wissen eingebettet war, kann eine inhaltliche Veränderung bewirken, so dass Wissensinhalte nach dem Externalisierungsprozess ebenso erhebliche Veränderungen aufweisen können. (vgl. Ganzer, 2006, S. 31) Um diesen Abweichungen gerecht zu werden, werden die 360°-Gespräche durchgeführt. Der dritte Schritt ‚*die Überführung des Wissens in den Wissensbestand der Organisation*‘ (vgl. Schüppel, 1996, S. 266ff) entspricht der Wissensdoku-

mentation. Nach Nonaka/Takeuchi ist dies eine Kombination des im Unternehmen bereits vorhandene Wissens mit neuem, beim Expert Debriefing externalisierten Wissen. Entscheidend für die dabei ausgewählte Dokumentationsform sind die bereits unternehmensintern verwendeten Speichermedien. Zusammengefasst wird die Externalisierung impliziten Wissens, wie sie im Rahmen der Methode stattfindet, als ein wichtiger Ausgangspunkt für das organisationale Wissensmanagement angesehen und als ein weiterer Schritt zum organisationalen Lernen (vgl. 8.3.2) interpretiert.

Allgemeiner wissenschaftlicher Auffassung zufolge beschränkt sich das Modell von Nonaka und Takeuchi auf das Thema Wissensumwandlung von Implizit zu Explizit und wieder zurück, dabei stehen die Themengebiete Wissensbewahrung und -speicherung nicht im Vordergrund. Weil diese Prozesse ebenso integrale Elemente eines Wissensmanagementkonzepts sind, wird die Methode Expert Debriefing noch anhand des Bausteinmodells von Probst (vgl. 5.2.2) beleuchtet. Der Fokus liegt hierbei auf den Bausteinen der operativen Ebene dieses Wissensmanagementmodells. Dem nach Probst als ‚*Wissensidentifikation*‘ benannten Baustein kommt bei der Teilnehmerauswahl und beim Einsatz der Jobmap eine große Bedeutung zu. (vgl. Soellner, 2008, S. 429ff) Wie in Kapitel 6.3 beschrieben, werden zunächst die vorhandenen Wissensträger identifiziert, um anschließend mit Hilfe der Jobmap ihre Wissensbestände offenzulegen. Die Jobmap dient dabei nicht nur der Identifikation, sondern auch der Verteilung des Wissens. (vgl. Soellner, 2008, S. 430ff) Unter dem Baustein der Wissens(ver)teilung werden unter anderem die individuellen Teilungsbarrieren subsumiert. *„Diese betreffen sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit von Individuen zur Teilung von Wissen.“* (Probst, 1999, S. 232) Die Bereitschaft zum Teilen des Wissen mit anderen wird von den Leaving Experts durch die Teilnahme an der Methode signalisiert, die Fähigkeit zum Wissenstransfer wird durch das Ausfüllen der Jobmap gemeinsam mit dem Prozessbegleiter, eventuell sogar im Beisein vom Vorgesetzten oder Nachfolger, gewährleistet. Nicht nur das Instrument der Jobmap, sondern auch die anschließenden 360°-Gespräche dienen nach dem Modell von Probst der Wissensverteilung. Im Verlauf dieser Gespräche wird der offengelegte Wissensbestand eines Leaving Expert unter Kollegen und Vorgesetzten verteilt und von diesen quantifiziert. Im Rahmen der Überprüfung des Wissens verteilt es sich bereits auf einen, wenn

auch kleinen, eingeschränkten Personenkreis. Allerdings liegt der Fokus der 360°-Gespräche nicht auf der Wissenskommunikation, sondern auf der Komplettierung der übergebenen Themenbereiche und deren Qualifizierung hinsichtlich der Unternehmensziele. Im Sinne der Wissensentwicklung des Bausteinmodells ist es hilfreich, mit Dritten zusammenzuarbeiten, um die individuelle Wirklichkeitskonstruktion eines Einzelnen zu überprüfen und weiterzuentwickeln. (vgl. Meinsen, 2003, S. 90ff) Hierfür ist es entscheidend, eine sensible Auswahl der Gesprächspartner zu treffen, um eine aktive Fortsetzung des Wissenstransfers zu gewährleisten.

Das Instrument der Wissensdokumentation dient der Wissensnutzung und -bewahrung, dazu also, die für die Zukunft relevanten Wissensinhalte zu dokumentieren und zu speichern. Das vorhandene Wissen muss im Rahmen der Wissensnutzung auch in die Unternehmensprozesse einfließen können (vgl. 8.3.2), wofür eine anwenderfreundliche Gestaltung der Wissensdokumentation unabdingbar ist. Es müssen die bereits vorhandenen Unterlagen und unternehmensinternen Speichermedien berücksichtigt werden, sowie die präferierten Medien für die zukünftige Verwendung der Wissensbestände. Dazu zählen nicht nur die technischen Speichermedien, sondern auch die menschlichen Wissensträger, wie Kollegen und Nachfolger. Sollen Wissensbestände dauerhaft und personenunabhängig innerhalb der Organisation zur Verfügung stehen, muss das Wissen in einer entsprechenden Weise dokumentiert und zugänglich sein, wie zum Beispiel in einem firmeninternen Wiki. Die Methode Expert Debriefing kommt den praxisorientierten Bausteinen des Wissensmanagement-Modells von Probst sehr nahe und kann somit durchaus als theoretisch fundiert bezeichnet werden.

### **8.3 Organisation**

In der dritten Hauptkategorie werden zur Komplettierung der vorherigen Ergebnisse die organisationalen Aspekte bei der Implementierung der Methode Expert Debriefing betrachtet. Als Unterkategorien kristallisierten sich bei der Auswertung die *Nachfolgeplanung* und die *Wissenskultur* im Unternehmen heraus. Die Nachfolgeplanung wurde von allen Interviewpartnern, den Personalverantwortlichen wie auch den Leaving Experts thematisiert, was Rückschlüsse auf die Bedeutung dieses Themas erlaubt. Unabhängig von den verschiedenen

perspektivisch unterschiedlichen Definitionen beeinflusst die zweite Unterkategorie, die Wissenskultur, den Erfolg des Wissensmanagements an zentraler Stelle. Demzufolge werden die bedeutsamen Aspekte der inhaltsanalytischen Auswertung dieser Kategorie vorgestellt und an anhand einschlägiger Literatur kritisch diskutiert.

### **8.3.1 Nachfolgeplanung**

Nachfolgeplanung ist ein Instrument des Personalwesens, um vakant gewordene Führungspositionen rechtzeitig mit geeigneten Personen wieder besetzen zu können. Bei der Schaeffler Gruppe bildet sie im Rahmen der Methode Expert Debriefing ein Bindeglied zwischen dem Personalmanagement und dem Wissensmanagement. Aus diesem Grund wird in dieser Unterkategorie der organisationale und der individuelle Ansatz der Nachfolgeplanung der Schaeffler Gruppe betrachtet. Der organisationale Ansatz untersucht den formalen Prozess der Nachfolgeplanung, der individuelle Ansatz zeigt die Auswertungsergebnisse hinsichtlich der Nachfolge der befragten Experten auf. Folgende Fragen stellen sich in diesem Zusammenhang:

Wie sieht der formale Prozess der Nachfolgeplanung aus?

Welche Chancen und Risiken können dabei entstehen?

Wie sieht die individuelle Nachfolgeplanung im Kontext der Methode Expert Debriefing aus?

Welche Differenzen zum formalen Prozess der Nachfolgeplanung gibt es bei den befragten Fach- und Führungskräften?

#### **8.3.1.1 Organisationaler Ansatz**

Als erster Schritt des organisationalen Ansatzes der Nachfolgeplanung der Schaeffler Gruppe wurde von der Personalentwicklung eine Bedarfsanalyse im Bereich der Fach- und Führungskräfte durchgeführt. Frau P von der Personalentwicklung beschreibt dies wie folgt:

*„Nachfolgeplanung ist eben ein anderer Baustein in dem Bereich Talentmanagement. Wir machen eine weltweite Nachfolgeplanung und zwar weltweit bezogen auf alle Leiterstellen im Unternehmen. Es gibt dann eine Datenbank, wo alle Leiterstellen weltweit erfasst sind, und die*

*wird dann über die lokalen Personalverantwortlichen gefüllt. Es gibt also über den Sommer hinweg einen Prozess und in den Ländern werden dann in verschiedenen Managermeetings Nachfolger definiert. Das heißt, ich habe auf der einen Seite die Stelle und schau, wer könnte denn demjenigen nachfolgen, wenn er austritt. Wobei da der Austrittsgrund noch nicht definiert ist, es geht einfach erst mal generell darum, wer könnte demjenigen nachfolgen und in welchem Zeitraum?“ (Frau P, Z. 183ff)*

Die Bedarfsanalyse ermittelt, welche Mitarbeiter Führungspositionen einnehmen und ob sie innerhalb eines bestimmten Zeitraums möglicherweise ausscheiden könnten. Anschließend werden mögliche kompetente Nachfolger für diese Führungskräfte innerhalb der Organisation eruiert. Die Bedarfsermittlung der Personalentwicklung orientiert sich an den Qualifizierungsanforderungen, die sich konkret aus den aktuellen und zukünftigen Aufgabengebieten dieser Führungskräfte ergeben. Frau P erklärt dies wie folgt:

*„Habe ich also Nachfolger, die schon innerhalb von sechs Monaten fit für die Stelle wären, oder dann eben bis zum Zeitraum, der mehr als zwei Jahre betrifft. Wo ich sage, ok, dieser Nachfolger ist noch eher am Anfang seiner Karriere oder mit seinen Erfahrungen auch, den muss ich noch mit bestimmten Maßnahmen weiterentwickeln, damit er eben in einem Zeitraum von zwei Jahren dann die Stelle übernehmen könnte. Das ist mal eine grundsätzliche Vorgehensweise, in der ich aber dann auch schon feststellen kann, wo sind denn meine kritischen Stellen? Indem ich mir also alle Leiterstellen anschau und feststelle, ok, ich habe für bestimmte Stellen 10, 20 Nachfolger, weil es einfach eine sehr große Gruppe ist an Stellentypen im Unternehmen. Ich muss es ja nicht auf eine Person festmachen. Und dann habe ich aber kritische Stellen, wo ich sage, ok, momentan ist noch kein Nachfolger da. Wenn derjenige, also der Stelleninhaber, das Unternehmen kurzfristig verlassen würde, dann hätte ich da eine Lücke, die ich so schnell intern nicht füllen kann. Das soll also wirklich eine Vorausschau sein, auch auf eine Fluktuation auf der eine Seite, dass ich sage, ich kann Ihnen das hier auch mal zeigen.“*

(Frau P, Z. 193ff)

Das Ziel dieser Bedarfsermittlung ist es, die Kompetenzen der nachfolgenden Mitarbeiter auf die künftigen Anforderungen zu erweitern bzw. falls nötig neue

Mitarbeiter zu rekrutieren und betrieblich zu sozialisieren, um ausscheidende Mitarbeiter zu ersetzen. Zur Überführung dieser Bedarfsermittlung in einen kontinuierlichen Prozess wurde die Implementierung eines Expert Debriefing Kalenders vorangetrieben. Herr U beschreibt dies wie folgt:

*„... Und da muss man wirklich, und das ist gut, dass Schaeffler auch den Schritt geht, sagen, so wie es Common Sense ist, dass wenn jemand eingearbeitet wird, ich hier ein bis zwei Jahre habe, bis der produktiv ist. Dann muss ich mir hier hinten in den ein bis zwei Jahren überlegen, was mache ich da? Da sind diese Expert-Debriefing Kalender, die mir auch 10 Jahre zeigen, welche wichtigen Leute gehen, wo ich frühzeitig ansetzen kann. Das ist ein ganz wichtiges Instrument, weil dann muss ich das nicht so irgendwie reinquetschen, und wenn man daran denkt, dass Leute wirklich an Tätigkeiten teilnehmen müssen, dann kann ich nicht einen Termin machen mit drei Stunden, wo man das durchspricht und dann glauben, dass der Nachfolger 80% der Erfahrung bekommen hat, das funktioniert einfach nicht.“* (Herr U, Z. 413ff)

Im Rahmen der Implementierung der Methode Expert Debriefing strebt die Schaeffler Gruppe ein professionelles Talentmanagement an. Dies dient zur Identifikation der ausscheidenden Fach- und Führungskräfte und deren potentiellen internen Nachfolgern, um dadurch das Fluktuationsrisiko für die Organisation zu minimieren. Im nächsten Schritt können Wissenslücken der Nachfolger mit Hilfe von Qualifizierungsmaßnahmen eliminiert werden. Für den Fall der 1:1 Nachfolge (vgl. 8.3.1.2) strebt die Organisation an, den Wissenstransfer vom Leaving Expert an den Nachfolger zu einer Routineaufgabe vor dem Berufsausstieg zu machen.

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass die Verantwortlichen bei der Nachfolgeplanung beim altersbedingten Berufsausstieg sensibler agieren als bei anders motiviertem Stellenwechsel. Aufgrund der in Kapitel 4 beschriebenen Anwendung der Altersteilzeitregelung innerhalb der Schaeffler Gruppe ist der Zeitpunkt des Berufsaustritts der Leaving Experts ein bis drei Jahre vorab bekannt. Es ist nun von der hierarchischen Position und der Bedeutsamkeit der Aufgaben des Leaving Experts abhängig, wann der Nachfolger seine Tätigkeit aufnimmt. Herr WM beschreibt dies wie folgt:

*„Also ich glaube, die Wahl des Zeitpunkts ist ein ganz wichtiger Punkt. Wie weit ist der Mitarbeiter bereit, wie weit ist der Vorgesetzte schon so weit gewesen, ihn auch in diese Richtung, dahin zu schieben?“*

(Herr WM, Z. 255ff)

Der Beginn der Übergabephase muss vom Vorgesetzten und den Personalverantwortlichen sehr sensibel gewählt werden, denn hier kann erhebliches Konfliktpotential zwischen den Beteiligten entstehen. Beginnt der Nachfolger sehr langfristig vor dem Austrittszeitpunkt mit der Übernahme, können Hierarchiekonflikte auftreten, beginnt er sehr kurzfristig, besteht das Risiko, dass nicht mehr genügend Zeit für den Wissenstransfer zwischen ihm und seinem Vorgänger bleibt. (vgl. 8.1.2)

### **8.3.1.2 Individueller Ansatz**

Die demographische Entwicklung bedingt eine Zunahme des altersbedingten Berufsausstiegs in den kommenden Jahren. (vgl. 1.1) Vor diesem gesamtgesellschaftlichen Hintergrund stellt der organisationale Ansatz der Nachfolgeplanung für das Unternehmen sicher, dass ein Routineprozess für den Wissenstransfer innerhalb der Organisation implementiert ist. Dadurch werden kurzfristige Ad hoc-Aktionen kurz vor Ausscheiden der Fach- und Führungskräfte vermieden, so dass die Wissensübertragung im benötigten Umfang durchgeführt werden kann. Die andere Seite der Nachfolgeplanung ist der individuelle Ansatz, der sich auf jede einzelne Ausstiegssituation konzentriert. Bei den befragten Experten konnten vier unterschiedliche Situationen herausgearbeitet werden:

- ein 1:1 Nachfolger ist vorhanden
- ein 1:1 Nachfolger ist vorhanden, dieser verlässt dann aber vor dem Leaving Expert das Unternehmen
- mehrere Nachfolger übernehmen die Aufgaben des Leaving Expert
- ein Nachfolger ist nicht geplant

Am erstrebenswertesten beurteilen die Leaving Experts die 1:1 Nachfolge (vgl. 8.1.2), weil sie dann ihre Aufgaben ohne Unterbrechung und ohne Veränderungen in ihrem Sinne fortgeführt sehen. Diese Situation beschreibt Herr H wie folgt:

*„Der Nachfolger kam von extern. Der kam schon im Oktober ins Büro voriges Jahr. Das ist sehr ungewöhnlich, das ist nicht üblich, aber ich finde, sinnvoll. Ja, also sagen wir es mal ganz ehrlich, das drückt auch ein bisschen Wertschätzung aus. Sonst könnte man sagen, das ist eh nicht wichtig, was der gemacht hat. Das muss man auch klar zugeben. Ein Jahr ist schön, wenn man so lange Zeit hat. Jetzt helfe ich ihm halt noch ... .“*

(Herr H, Z. 282ff)

Herr H beschreibt hier die Wertschätzung der eigenen Arbeitsleistung seitens des Unternehmens, die durch eine suffiziente Zeitplanung für die Übergabe ausgedrückt wird, indem der Nachfolger schon frühzeitig gesucht wird.

Der Fall, dass ein bereits eingearbeiteter Nachfolger innerhalb der Organisation vorhanden ist, der dann aber aus diversen Gründen vor dem Leaving Expert das Unternehmen verlässt, ist eher ein Ausnahmefall, ist aber bei zwei Experten tatsächlich so eingetreten. Herr C beschreibt die Situation wie folgt:

*„... Und dann haben wir noch ein bisschen Pech gehabt, weil wir haben mal einen jüngeren Kollegen angenommen, der sollte eigentlich mein Gebiet soweit wie möglich übernehmen. Das hat er auch gemacht und dann ist er zurückgegangen nach XY, weil ... . Dann ist er also zurückgegangen und dann war alles, was wir da rein gesteckt haben, eigentlich weg.“*

(Herr C, Z. 160ff)

Bei Herrn D sieht der Fall ganz ähnlich aus:

*„Also das sollte schon weitergehen, das Thema. Es sollte nach Möglichkeit nahtlos weitergehen. Ich habe ja schon mal einen Mitarbeiter eingearbeitet, und das war ein XY, und der war optimal, weil ... . Nur das Ergebnis war, dass er, wie er dann soweit war, hat er gekündigt und ist zu XXX gegangen. ... So, jetzt ging das Ganze wieder von vorne los.“*

(Herr D, Z. 162ff)

Auch im Falle nicht planbarer Situationen beim Ausstieg eines Mitarbeiters kann die Methode Expert Debriefing einen entscheidenden Beitrag zur Bewahrung des Wissens für das Unternehmen leisten, denn damit kann auch kurzfristig ein systematischer Wissenstransfer sichergestellt und für die neuen, eventuell noch nicht gefundenen Nachfolger dokumentiert werden.



Bei anderen Leaving Experts wurde kein 1:1 Nachfolger gefunden, sondern die Aufgaben wurden auf zwei oder mehrere Mitarbeiter verteilt. Im Fall von Herrn I ist die Nachfolgerkonstellation besonders interessant:

*„Ein Teamkoordinator aus der eigenen Mannschaft, der schon mehrere Jahre dabei ist, der als Nachfolger es dadurch leicht hat, dass er eingearbeitet ist, aber leider die Stelle richtig wurde nicht als Stelle besetzt, sondern nur als Teamkoordinator übernommen. Und über mir ist ein neuer Chef eingesetzt worden, der Direktor für XY dann wurde und der auch jetzt sich damit einarbeiten muss. Also von zwei Seiten, von unten und von oben versucht man jetzt; sich in die Sache mit einzuarbeiten.“*

(Herr I, Z. 320ff)

Die Aufgaben von Herrn I werden auf einen Kollegen und seinen Vorgesetzten verteilt. Zur Sicherstellung einer sinnvollen Aufteilung der Aufgabenbereiche erweist sich in diesem Fall der strukturierte Wissenstransfer als besonders wichtig, weil das Risiko, wichtige Themen zu übersehen, dadurch minimiert wird und zusätzlich die Nachfolger einen Überblick über ihr neues Aufgabenspektrum bekommen.

Im Fall von Herrn F sah die Situation noch einmal anders aus, denn seine Aufgaben wurden an mehrere Mitarbeiter verteilt. Er beschreibt diese Herausforderung des Wissenstransfers wie folgt:

*„Ich bin auch mal gespannt, was das mit den Kollegen mit der Übergabe gibt. Es sind ja auch verschiedene Charaktere darunter. Es gibt welche, die sagen: ‚Ok, gib mir die Akten und dann mache ich das alles selber.‘ Da brauchst Du nichts weiter zu machen, geh zum Kunden und Du sagst ‚Ich bin der Neue‘ und damit hat sich die Sache. Es gibt aber auch welche, die hier schon anrufen, wo ich weiß, dass sie es bekommen. Mensch, fangen wir doch bald an. Ich will endlich mal Bescheid wissen, damit ich nicht beim Kunden dumm da stehe. Also es gibt da eben auch verschiedene Kollegen.“*

(Herr F, Z. 445ff)

In diesem Fall kann mit der Methode Expert Debriefing flexibel auf die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Nachfolger reagiert werden, ohne dass dabei die Systematik des Wissenstransfers verloren geht.

Eine weitere Version der Nachfolgesituation gab es bei zwei Experten aus dem Führungskreis, für sie waren keine Nachfolger geplant, sondern die Aufgaben wurden aufgrund von unternehmensinternen Umstrukturierungen und organisatorischen Veränderungen anders verteilt. Für Herrn G stellt sich das wie folgt dar:

*„Und es ist wie gesagt schade, dass es diese, ich habe es immer so formuliert, das ist eine Klammerfunktion, die ich da habe hier, über die einzelnen Bereiche hinweg und es ist schade, dass es diese Klammerfunktion in der Form nicht mehr gibt, in der neuen Organisation ... .“*

(Herr G, Z. 456ff)

Das Fehlen eines direkten Nachfolgers wird von den Leaving Experts eher negativ beurteilt. Für sie entsteht innerhalb des Unternehmens ein gefühltes Vakuum für die Zeit nach ihrem Ausstieg. Hier kann die Methode Expert Debriefing sehr gut ansetzen und diese Mitarbeiter auffangen, indem ihnen die Möglichkeit gegeben wird, ihre beruflichen Erfolge mittels Wissenstransfer weiterzugeben und mittels der Jobmap plakativ darzustellen.

In jedem dieser untersuchten Fälle war es unerlässlich, dass die Nachfolgethematik von den Vorgesetzten und Personalverantwortlichen sehr sensibel an die Leaving Experts herangetragen wurde. Falls hier nicht mit Bedacht agiert wird und auf die individuelle Konstellation der Nachfolgeplanung eingegangen wird, ist die Motivation des ausscheidenden Mitarbeiters, sein Wissen zum Wohle des Unternehmens weiterzugeben, stark beeinträchtigt und er wird bestenfalls noch eine routinemäßige Übergabe seiner Tätigkeiten vornehmen.

Einige der Interviewpartner äußerten bei der Befragung ihre Gedanken über ihren bzw. ihre Nachfolger. Im Rahmen dieser Studie wird die Perspektive der Nachfolger zwar nicht erforscht, dennoch müssen die Interessen dieser Personengruppe ebenfalls berücksichtigt werden, um einen Erfolg der Methode zu gewährleisten.

### **8.3.1.3 Diskussion der Ergebnisse**

In der Schaeffler Gruppe wird die Nachfolgeplanung von zwei Seiten angegangen. Erstens wird eine offizielle Methode implementiert, um zukünftige Stellenwechsel routinierter abzuwickeln und das Risiko des Wissensverlustes bei zunehmender altersbedingter Mitarbeiterfluktuation zu minimieren. Zweitens kön-

nen mit dem Einsatz der Methode Expert Debriefing alle individuell auftretenden Probleme während der Ausstiegssituation abgefangen und reduziert werden. Die strategische Entscheidung für einen standardisierten Prozesses beim Ausscheiden von Experten und der Suche nach Nachfolgern kann unter dem aktuellen Schlagwort des Talentmanagements gefasst werden. *„Talent Management bezeichnet jene Organisationskonzepte und -maßnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden.“* (Ritz/Thom, 2010, S. 10) Im Unterschied zur Entwicklung von Nachwuchskräften werden in die Definition von Talentmanagement ganz bewusst jüngere wie auch ältere Mitarbeitende eingeschlossen. (vgl. Ritz/Thom, 2010, S. 10)

Diese moderne Form der Nachfolgeplanung, die auch bei der Schaeffler Gruppe eingeführt wird, besteht aus einer Reihe aufeinander aufbauender Maßnahmen. Zunächst werden unabhängig vom aktuellen Stelleninhaber die Schlüsselpositionen identifiziert. Dann wird die zukünftige Vakanz anhand des Alters des Stelleninhabers geprüft und nach potentiellen internen Nachfolgern gesucht. Die identifizierten Mitarbeiter werden sodann mit Hilfe gezielter Maßnahmen der Personalentwicklung auf ihre Führungsposition vorbereitet. Diese Form der innerbetrieblichen Weiterbildung leistet einen signifikanten Beitrag zum sogenannten Retention Management. (vgl. Wucknitz, 2008, S. 48ff)

Der große Vorteil dieser Maßnahmen im Rahmen Nachfolgeplanung, besteht für die Schaeffler Gruppe in der Integration aller relevanten Abteilungen, Bereiche, Mitarbeiter und Verantwortlichen. Jedoch kann auch eine perfekt organisierte Nachfolgeplanung die in der Praxis auftretenden unerwarteten Situationen nicht lückenlos prognostizieren, denn wo Menschen agieren, bleibt immer eine gewisse Planungsunsicherheit, die im persönlichen Entscheidungsrahmen der Beteiligten begründet ist. In den untersuchten Austrittssituationen ergab es sich, dass einige potentielle Nachfolger die Organisation vor dem Ausscheiden der Leaving Experts verließen. Dieser latenten Planungsunsicherheit kann das Unternehmen nur mit einer systematischen, aber dennoch flexiblen Methode des Wissenstransfers begegnen.

Nach Masberg (vgl. Masberg 2006, S. 106ff) besteht bei einem Führungswechsel innerhalb einer Abteilung das Risiko des Kompetenzverlustes, falls der Nachfolger nicht über die notwendige Kompetenz zur Aufgabebearbeitung auf der zu besetzenden Position verfügt, und eine Chance auf Wissensgewinn, falls der Nachfolger über mehr Kompetenz verfügt als der Vorgänger.

Die erste Aussage dieser These wird von den Ergebnissen dieser Studie gestützt. Bei den befragten Fach- und Führungskräften wurde singuläres Expertenwissen in erheblichem Maße festgestellt und somit das Risiko des Kompetenz- und Wissensverlustes für den Fall bestätigt, dass der Nachfolger über das erforderliche Wissen für die vakante Position nicht verfügt. Der umgekehrte Fall jedoch, dass der Nachfolger mehr Kompetenz und Wissen mitbringt als der ausscheidenden Leaving Expert, konnte bei der Interviewauswertung nicht nachgewiesen werden. Demzufolge wird die Chance auf Wissenszugewinn bei der Neubesetzung einer vakanten Position als sehr gering eingeschätzt.

Zusammenfassend zeigt sich, dass ein organisierter und systematischer Wissenstransfer das Risiko des Wissens- und Kompetenzverlustes bei Führungswechsel minimiert, weil der Nachfolger optimal auf die neuen Aufgaben vorbereitet wird. Auch in Austrittssituationen ohne 1:1 Nachfolgeregelung wird das Risiko des Wissensverlustes durch Teilen des Expertenwissens mit den entsprechenden Kollegen oder Abteilungen minimiert.

### **8.3.2 Wissenskultur im Unternehmen**

Wissenskultur ist eingebunden in den Gesamtkontext der Unternehmenskultur und bezeichnet die Gesamtheit von im Lauf der Zeit entstandenen und akzeptierten Werten und Normen, welche die Denk- und Verhaltensmuster im Umgang mit Wissen prägen. Wissenskultur spiegelt die Tradition wider, wie im Unternehmen seit der Gründung mit Wissen umgegangen wurde und wird. Unabhängig ob die Wissenskultur aus der strategischen Ausrichtung resultiert oder wie im Fall der Schaeffler Gruppe sich mit der Unternehmensgeschichte entwickelt hat, kann sie durch gezieltes Wissensmanagement gefördert werden. *„Damit die Mitarbeiter bereit sind, Wissen zu teilen und fremdes Wissen zu nutzen, ist eine gelebte, wissensfreundliche Unternehmenskultur, eine Wissenskultur, von zentraler Bedeutung. Diese hilft, die Lücke zwischen Technologie und*

---

*Information zu schließen und fördert die effektive Nutzung des Wissensmanagements durch die Mitarbeiter.“ (Hübner, 2005, S. 19)*

In der Literatur findet sich keine einheitliche und umfassende Definition des Begriffs ‚Wissenskultur‘ als Segment der Unternehmenskultur. Merkmale wie Offenheit, Vertrauen, Kooperationsbereitschaft und/oder Transparenz dienen zur Beschreibung vieler Autoren (vgl. Probst; Zucker/Schmitz) Dem Verständnis von Wissenskultur für diese Studie kommt folgende Definition am nächsten „*Die Wissenskultur ist Teil der Unternehmenskultur und umfasst die Gesamtheit der Normen und Werte in einer Unternehmung, die die Denk- und Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder im täglichen Umgang mit Wissen prägen.*“ (Sollberger, 2006, S. 119) Die im Unternehmen vorherrschende Wissenskultur trägt entscheidend zum Erfolg von Wissenstransfermethoden bei. In diesem Kontext stellt sich die Frage, wie die Methode Expert Debriefing die Wissenskultur einer Organisation kurz- mittel und langfristig beeinflusst und umgekehrt, wie der Erfolg der Methode von der Wissenskultur abhängt.

### **8.3.2.1 Strategische Prämissen für einen erfolgreichen Wissenstransfer**

Für eine nachhaltige Nutzung der Ressource Wissen in einem Unternehmen reicht es nicht aus, technologische und organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen. Ein erfolgreiches Wissensmanagement hängt vor allem davon ab, ob in einem Unternehmen ein kulturelles Klima herrscht, das die Entwicklung und den Austausch von Wissen fördert. Dieses Ziel kann nur durch die operative Umsetzung langfristiger Strategien seitens der Unternehmensleitung erreicht werden. Als strategische Prämissen für einen nachhaltigen Wissenstransfer unter Anwendung der Methode Expert Debriefing wurden die Wandlung zur lernenden Organisation (vgl. Kapitel 5.3.1) und die Integration des Wissenstransfers in die Unternehmensprozesse herausgearbeitet. Diese beiden wesentlichen Aufgaben einer langfristigen Ausrichtung des Unternehmens und des Einsatzes der Methode werden im Folgenden erörtert.

#### **Wandlung zur Lernenden Organisation**

Zur erfolgreichen Wandlung in eine Lernende Organisation trägt der Einsatz von Wissenstransfermethoden bei. Diese Wandlung der Schaeffler Gruppe zur lernenden Organisation gilt als die zentrale Aufgabe der Abteilung für Wissensmanagement. Der Wissensmanager erklärt dieses Ziel wie folgt:

*„Ja, das Ziel dieses Ideals ist eben der Punkt unter diesem Stichwort Lernende Organisation. Also dass die Mitarbeiter von vorneherein einfach wissen, es ist erwünscht und erwartet, dass eben ihr eigenes Wissen in die gemeinsame Wissensbasis des Unternehmens mit einfließt und transparent für andere wird. Und dass eben auch anderes Wissen genutzt wird, also dass man gemeinsam an den Zielen, die das Unternehmen hat, auch dadurch gearbeitet wird. Dahin sollte es gehen.“*

(Herr WM, Z. 792ff)

Er weist darauf hin, dass es im Interesse der Organisation liegt, die Lernfähigkeit und das Wissenspotential der Mitarbeiter zu steigern. Dadurch erhöht sich deren Wert für das Unternehmen und somit auch die Innovationsquote und die Konkurrenzfähigkeit. Dazu müssen die Mitarbeiter konsequent in den Wissenstransferprozess einbezogen und folgende Voraussetzungen erfüllt werden, ein intensiver Dialog zwischen allen hierarchischen Ebenen im Unternehmen, das dazu passende Führungsverständnis und das Vorhandensein geeigneter Instrumente und Methoden.

Die Korrelation zwischen der Wandlung in eine Lernende Organisation und die Einführung der Methode Expert Debriefing wird berücksichtigt, indem die Unternehmensleitung den Mitarbeitern kommuniziert, dass es erwünscht und erwartet wird, ihr Wissen zu vermehren und weiterzugeben. Nur unter diesen Voraussetzungen wird die Methode im Unternehmen akzeptiert und erfolgreich sein. Ebenso trägt die Ausbreitung der Methode im Unternehmen dazu bei, dass eine Wandlung in eine Lernende Organisation stattfindet. Herr U beschreibt dies wie folgt:

*„Der Kern letztendlich unserer Leistung ist, Unternehmen zu helfen bei der Transformation einer Organisation in eine Lernende Organisation. Das ist so der Mindshift oder der Paradigmenwechsel, weg von Organisationen als Maschinen, wo Menschen Rädchen sind oder Mittel zum Zweck, hin zu Organisation als Organismus, wo Menschen der Zweck sind und nicht Mittel zum Zweck. Die Rolle, die das Expert Debriefing und auch das Projekt Debriefing, was ein ähnlicher Prozess ist, aber am Ende von Projekten, dabei spielt, ist oft, ich nenne es immer in Führungszeichen, die Einstiegsdroge ist, weil Organisationen sind wie Men-*

*...schen, die handeln nicht präventiv, sondern die handeln, wenn es Ihnen wehtut.“* (Herr U, Z. 105ff)

Der benutzte Begriff ‚Einstiegsdroge‘ weist daraufhin, dass es sich um eine Abhängigkeit handelt, vergleichbar mit einer Sucht. Es besteht eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen der Wandlung der Organisation zur Lernenden Organisation und der Anwendung von Wissenstransfermethoden. Das eine bedingt das andere, beides ist langfristig angelegt, so dass sich die gesamte Organisation auf geänderte Rahmenbedingungen umstellen kann und die Priorität von Wissensmanagement zunimmt. In die unternehmerische Praxis umgesetzt bedeutet dies, dass mit der Wissensübertragung nicht erst vor dem Austritt eines Mitarbeiters begonnen wird, sondern es wird zu einer obligatorischen Aufgabe für alle Wissensträger im Unternehmen. Die Einführung des Expert Debriefing bedeutet eine Optimierung der Wissenskultur, weil Lernen und Lehren als elementare Bestandteile des Arbeitsalltags betrachtet werden, wodurch die Eigenverantwortlichkeit der individuellen Organisationsmitglieder gefordert und gefördert wird.

### **Integration des Wissenstransfers in die Unternehmensprozesse**

Wie im vorherigen Absatz beschrieben findet eine Wandlung des Unternehmens in einer Lernende Organisation und damit die Transformation der eigenen Wissenskultur statt: der interne Wissensaustausch wird zunehmend als wichtig angesehen und zur Routineaufgabe erhoben. Dieses Ziel wird erreicht, durch eine dauerhafte Integration des Wissenstransfers und des kollektiven Lernens in die laufenden Unternehmensprozesse. Daraus ergibt sich die systematische Eingliederung der Methode Expert Debriefing in die Routineabläufe und Routineprozesse des Unternehmens. Die Konsequenz aus der Umsetzung dieser Prämisse beschreibt Herr U wie folgt:

*„Beim Expert Debriefing ist zum Beispiel das Ziel, Expert Debriefing loszuwerden, weil das ja nur so eine Feuerwehr-Aktion ist. Das Ziel ist, das nicht mehr haben zu müssen. Also das ist im Prinzip die Ankopplung an das organisationale Prozessmanagement. Da mache ich ja so was wie Prozesslandkarten zum Beispiel, wo ich merke, welche Prozesse habe ich überhaupt alle und wie hängen die miteinander zusammen und das*

*könnte man sich vorstellen wie so eine persönliche Prozesslandkarte, diesen Aufgabenteil.“* (Herr U, Z. 308ff)

Wenn es gelänge, den Wissenstransfer in die Unternehmensprozesse zu implementieren, würde in einem zukünftigen Idealszenario die Durchführung der Methode Expert Debriefing beim Ausscheiden eines Mitarbeiters überflüssig. Auch der Wissensmanager hat diese Vision und beschreibt sie wie folgt:

*„Auch im Hinblick dessen, dass wir ja im Grunde, ja wir beide beispielsweise, wollen arbeitslos werden.(lacht) Also das heißt, Expert-Debriefing, wenn es nicht mehr notwendig ist, haben wir unsere Aufgabe erfüllt, was dieses Thema zumindest betrifft. Wenn die Leute von vornherein diesen Wissensteilungsprozess andauernd durchführen. Also, was ich weiß, geht auch andere was an, also stelle ich es bereit. Ich bin bereit, dass jemand anderes es korrigieren kann. Das ist so meine Vision dazu. Das ist so ein ständiger Lernprozess. Das ist unsere Aufgabe, das in den Gang zu bekommen.“* (Herr WM, Z. 510ff)

Das bedeutet, dass jeder Mitarbeiter, unabhängig von seiner hierarchischen Position im Unternehmen, sein Wissen im Rahmen seiner täglichen Aufgabenerfüllung kontinuierlich kommuniziert und dokumentiert. Demzufolge würde das Risiko des Wissensverlustes beim Ausscheiden eines Mitarbeiters eliminiert und somit wäre der Einsatz der Methode Expert Debriefing hinfällig. Diese Integration könnte unter Anwendung der bereits vorgestellten Tools der Methode Expert Debriefing wie folgt aussehen:

*„Aber das sind natürlich die nächsten interessanten Schritte, darüber nachzudenken, wir sind jetzt gerade dabei, diese Jobmap-Methode raus zu lösen aus dem Expert Debriefing und zu sagen, das ist generell ein Instrument für Wissensarbeit und sozusagen im Wechselspiel Stellenbeschreibung und Jobmap. Stellenbeschreibung ist ja was, die gehört der Organisation, oder der Personalabteilung, im schlimmsten Fall, und das ist sozusagen, dieses: die Organisation sagt mir, was ich tun soll, und die Jobmap ist der Counterpart, das ist meine und darin dokumentiere ich, was ich glaube, was die Aufgabe, die ich habe, ist. Und wenn ich das jetzt schaffe, zu sagen, ich habe eine Stellenbeschreibung und ich habe eine Jobmap und ich bringe die in die jährlichen Mitarbeitergespräche mit ein, dann kann sich sozusagen hier drinnen Wissen über was ist denn*



*wichtig auf dem Job, in der Stellenbeschreibung wiederzuspiegeln, und ich habe ein extrem systematisches Instrument, um Performance Reviews meinerseits zu machen.“* (Herr U, Z. 639ff.)

Die Jobmap ist nicht nur ein geeignetes Werkzeug im Expert Debriefing, sondern könnte von jedem Mitarbeiter als Instrument des persönlichen Wissensmanagements gepflegt werden. Abgebildet in einer Mindmap oder einem Wiki-System könnte die organisationsweite Einführung von Jobmaps eine Maßnahme sein, um Expert Debriefings in Zukunft redundant zu machen. Ungeachtet dessen, auf welche Art und Weise der Wissensaustausch in die Unternehmensprozesse integriert wird, ist jedoch entscheidend, dass dessen Signifikanz erkannt und als langfristiges Ziel angestrebt wird.

### **8.3.2.2 Operative Prämissen für einen erfolgreichen Wissenstransfer**

Die Förderung der Wissenskultur bedeutet, im Unternehmen einen Prozess in Gang zu setzen, der Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter im Umgang mit Wissen verändert. Dazu bedarf es, wie im vorherigen Gliederungspunkt beschrieben, einer Modifizierung der langfristigen Geschäftsprozesse, Systeme und Regeln im Umgang mit Wissen. Nur die Transformation dieser strategischen Prämissen in die operative Praxis wird die Reaktionen der Mitarbeiter auf das Wissensmanagement verändern.

#### **Bekanntheitsgrad der Methode im Unternehmen steigern**

Seit der Einführung des Expert Debriefing erhöhte sich die Popularität dieser Methode innerhalb der Schaeffler Gruppe gravierend, wodurch die Einplanung der ausscheidenden Teilnehmer erleichtert wird. Einen wesentlichen Beitrag zur zunehmenden Popularität leistet die interne virale Werbung für die Methode seitens der Abteilung für Wissensmanagement. Der Wissensmanager und seine Mitarbeiter/-innen propagieren den Vorgesetzten und Personalverantwortlichen die direkten Nutzenpotentiale der Methode für eine effiziente Bearbeitung des Abteilungspensums. Zusätzlich zu dieser direkten Werbung fördert die zunehmende Anzahl von erfolgreich durchgeführten Expert Debriefings auf indirektem Wege den Bekanntheitsgrad der Methode. Die Teilnehmer sprechen mit ihren Kollegen, Nachfolgern und sonstigen Ansprechpartnern im Unternehmen über diesen organisierten Wissenstransferprozess, wodurch ein Multiplikationseffekt

erzeugt wird, der umso größer wird, je mehr ausscheidende Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Abteilungen daran teilnehmen.

Der Vorteil einer zunehmenden Popularität innerhalb der Schaeffler Gruppe ist eine langfristige Planung des Wissenstransferprozesses bei ausscheidenden Fach- und Führungskräften. In den untersuchten Berufsausstiegsprozessen wurde mehrmals aufgrund von Unkenntnis der Methode seitens des Vorgesetzten relativ kurzfristig bemerkt, dass ein ausscheidender Mitarbeiter an dem Debriefing teilnehmen müsste. Demzufolge musste der Leaving Expert in den letzten Monaten seiner Berufsausübung zusätzlich zu seinen regulären Aufgaben noch Zeit für das Expert Debriefing aufbringen, das führte zu Stress bei allen Beteiligten und reduzierte die Qualität des Wissenstransfers. Herr E beschreibt diesen zeitlichen Prioritätskonflikt wie folgt:

*„... Und zwar sollte dieses Expert Debriefing, sollte auch eine Weisungsbefugnis haben, das über die Mitarbeiter hinausgeht, auch auf die Vorgesetzten geht. Es nützt also nichts, wenn der Mitarbeiter dann vom Vorgesetzten zugemüllt wird mit Arbeit und dann zum Expert Debriefing nicht kommt. Sondern der Vorgesetzte muss damit eingangs eingeschlossen werden, damit also hier er auch die Aufgabe und auch die Auflage hat, den beiden, das heißt dem Ausscheidenden wie auch dem Nachfolger die Möglichkeit zu geben, das auch so durchzuführen. Die beiden müssen einfach von gewissen Aktivitäten freigestellt bleiben, ja. Das Expert Debriefing muss erste Priorität haben. Man läuft dem Tagesgeschäft immer hinterher und das Debriefing fällt hinten runter.“*

(Herr E, Z. 555ff)

Eine langfristige Disposition ermöglicht es dem Vorgesetzten, das Expert Debriefing in die persönlichen Erfolgsziele des Leaving Experts zu integrieren, so dass für diesen kein Konflikt bei der Priorisierung seiner Aufgaben entsteht. Nicht nur der ‚*informelle Bekanntheitsgrad*‘ der Methode muss verbessert werden, sondern auch der offizielle Personalprozess muss um die Methode Expert Debriefing erweitert werden. Der Unternehmensberater Herr U beschreibt diese Abhilfe wie folgt:

*„Wir haben jetzt im Personalprozess das fest verankert und hier drinnen entsprechend in den Entwicklungsstufen und so auch. Und dass es halt langfristig auch systematisch funktioniert und nicht auf Zuruf, sonst zieht*

*man auch nicht den Nutzen draus, den man haben kann.“*

(Herr U, Z. 696ff)

Der informelle Weg durch persönliche Werbung des Wissensmanagers und die formalisierte Aufnahme in die Personalprozesse wird die Bekanntheit der Methode erheblich fördern, wodurch die zeitlichen Konflikte bei der Durchführung der Methode minimiert werden.

### **Offene Kommunikationskultur**

Neben vielen anderen Aspekten der Wissenskultur spielen die Offenheit und das Vertrauen der Agierenden eine signifikante Rolle für einen gelungenen Wissensaustausch. Mit dieser Prämisse ist nicht die in der Literatur häufig erörterte Offenheit der Mitarbeiter für neues Wissen gemeint, sondern die Offenheit, mit der die Mitarbeiter über problematische Themen im Unternehmen sprechen können. Die aussteigenden Fach- und Führungskräfte sollen beim Wissenstransfer im Rahmen der Methode Expert Debriefing über alle Themen, auch über prekäre, berichten können, ohne Angst vor Repressalien seitens der Organisation haben zu müssen. Herr D bringt dies wie folgt zum Ausdruck:

*„Ja, also Teilnahme jederzeit. Weil es eben eine systematische Abklopfmethode ist. Was ist da, noch da und was kann man tun? Wichtig wäre vielleicht, dass der Mitarbeiter, der befragt wird, abgesichert ist, damit er offen diskutiert. Also, es muss die Offenheit gegeben sein, dass man offen über andere Kollegen sprechen kann oder über heikle Themen. Auch wenn es dann um Strukturen geht und man sagt, was man anders machen könnte, oder wenn hier jetzt wie in dem Fall die Strukturen geändert werden müssten. Es muss soweit abgesichert sein, dass man das offen diskutieren kann.“*

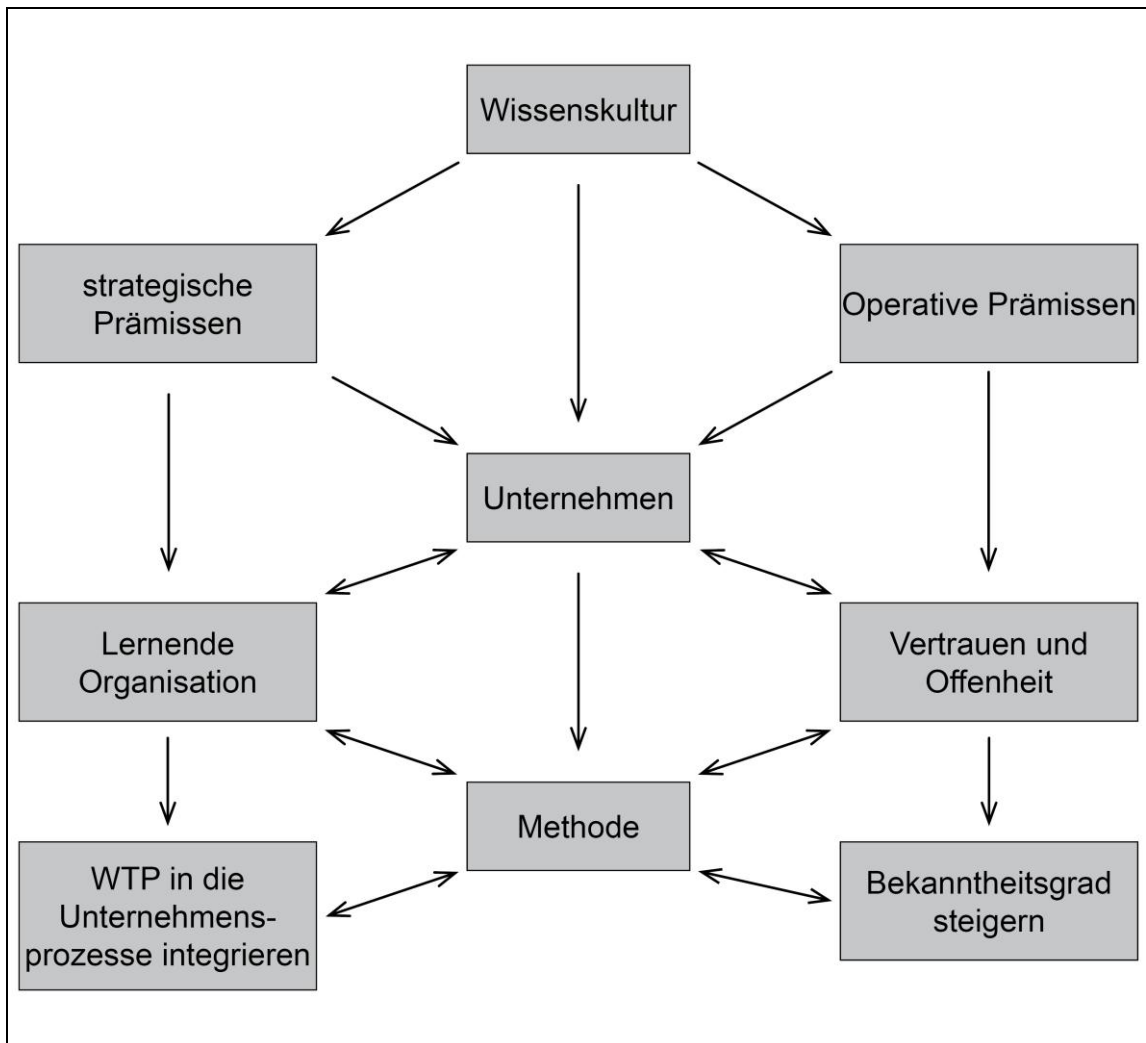
(Herr D, Z. 636ff)

Es ist von zentraler Bedeutung, dass die ausscheidenden Mitarbeiter offen über kritische Themen, wie zum Beispiel kollegiale, zwischenmenschliche Beziehungen oder organisationale Veränderungen, unbefangen sprechen, um somit ihr wahrscheinlich eher subjektiv geprägtes Wissen mitzuteilen. Wenn ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Leaving Expert und dem Prozessbegleiter aufgebaut wurde, können diese Themen innerhalb des geschützten Rahmens des Wissenstransferprozesses ausgesprochen werden. Im Fokus der vertraulichen Themen stehen die persönlichen und sozialen Netzwerke der ausscheidenden

Mitarbeiter, da dieses Beziehungswissen meist nur implizit im Kopf des jeweiligen Mitarbeiters vorhanden ist. (vgl. 8.1.1) Wie diese Informationen dann behandelt werden, hängt individuell von der Brisanz des Themas ab. Es obliegt der pädagogischen Kompetenz des jeweiligen Prozessbegleiters, diese Informationen zu differenzieren und dementsprechend weiterzuleiten. (vgl. 8.2.2.1) Die unternehmensinterne Kommunikationskultur ist prägend für soziale Interaktionen, formelle und informelle Regeln und typische Verhaltensweisen bei kritischen Themen. Die Wissenskultur schafft einen Rahmen für soziale Interaktionen und beeinflusst damit geltende Regeln und Verhaltensweisen im Umgang mit Wissen. So entwickelt sich ein Klima im Unternehmen, in dem Mitarbeiter bewusst mit der Ressource Wissen umgehen, indem sie individuelles Wissen nicht horten, sondern zur Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis einsetzen.

### **8.3.2.3 Diskussion der Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die mit der Wissenskultur korrelierenden strategischen und operativen Prämissen für einen erfolgreichen Wissenstransfer nach der Methode Expert Debriefing diskutiert. *„Unter Wissenskultur verstehen wir die in einem Unternehmen vorhandenen kollektiven Einstellungen, Befähigungen und Verhaltensweisen, mit denen Wissen identifiziert, erworben, entwickelt, verteilt, genutzt und bewahrt wird.“* (Bohinc, 2003, S.374) Die in diesem Kapitel erarbeiteten Prämissen müssen so umgesetzt werden, dass der Austausch von unternehmensrelevantem Wissen unter den Arbeitnehmern der Schaeffler Gruppe gefördert wird. Dafür muss eine Kultur von Vertrauen und Kooperation vorhanden sein, die wiederum zu guten Beziehungen der Kollegen untereinander führt. Diese Wissenskultur unterstützt und fördert Dialoge, offene Kommunikation und freien Wissensaustausch ohne Ängste vor Vertrauensmissbrauch. Die Beteiligten müssen die Gewissheit haben, dass in der Organisation das Transferieren von Wissen hohe Priorität besitzt, damit sich dies in den alltäglichen Prozessen niederschlägt. Zu dieser Wissensmaximierung trägt die Methode Expert Debriefing bei, deren Erfolg im Zusammenhang mit der Wissenskultur von diversen Prämissen beeinflusst wird. Diese in der Auswertung gefundenen strategischen und operativen Prämissen sind in folgendem Schaubild dargestellt:



**Abb. 39: Prämissen für eine erfolgreiche Wissenskultur**

(eigene Darstellung)

Die Förderung und Gestaltung der Wissenskultur bedeutet, Prozesse im Unternehmen in Gang zu setzen, die eine Veränderung der Einstellung und Haltung der Mitarbeiter im Umgang mit Wissen bewirken. Die Methode Expert Debriefing kann als einer der Kernprozesse zu einer aktiven Verbesserung der Wissenskultur genutzt werden. Je mehr Beachtung dieser Methode beigemessen wird, desto mehr steigt die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich ebenfalls aktiv an anderen Prozessen des Wissensmanagements zu beteiligen, was sich wiederum positiv auf die Wissenskultur des Unternehmens auswirkt. Dieser Kreislauf dient als Basis für einen kontinuierlichen Wissensaustausch, der nicht nur kurz vor dem Ausscheiden eines Mitarbeiters stattfindet.

In welchem Umfang das Konzept der Lernenden Organisation von Senge (vgl. 5.3.1) bei der Schaeffler Gruppe angestrebt und umgesetzt wird, lässt sich im

begrenzten Rahmen dieser Untersuchung nicht ermitteln. Es kann jedoch reflektiert werden, welche der gefundenen Prämissen sich in den fünf Säulen des Konzepts von Peter Senge widerspiegeln. Die Prämisse, sich zur Lernenden Organisation zu wandeln, impliziert die dritte Disziplin, nämlich die einer ‚*shared vision*‘: *„Man kann sich nur schwer vorstellen, dass irgendeine große Organisation auf Dauer ohne gemeinsame Ziele, Wertvorstellungen und Botschaften erfolgreich sein könnte.“* (vgl. Senge, 2008) Die angestrebte Wandlung zu einer Lernenden Organisation wird durch gemeinsame Visionen verstärkt, denn alle Mitglieder des Unternehmens sollen die gemeinsamen Ziele kennen, verstehen und verinnerlichen. Visionen sind innere Bilder einer zukünftigen Wirklichkeit, die der Belegschaft Orientierung geben und Identifikation fördern sollen. Die Mitarbeiter der Organisation müssen davon ausgehen, dass es erwünscht ist und erwartet wird, ihr individuelles Wissen in die gemeinsame Wissensbasis des Unternehmens einzubringen und es dadurch transparent zu machen.

Die Prämisse, den Wissenstransferprozess in die regulären Unternehmensprozesse zu integrieren, entspricht der fünften Säule nach Senge: *„Das Systemdenken ist ein konzeptuelles Rahmenwerk, ein Set von Informationen, das im Lauf der letzten fünfzig Jahre entwickelt wurde, damit wir die übergreifenden Muster klarer erkennen und besser begreifen, wie wir sie erfolgreich verändern können.“* (vgl. Senge, 2008) Mit Systemdenken meint Senge die Fähigkeit, Abhängigkeiten, Interdependenzen, Strukturen und Prozesse zu erkennen. Das Denken in Prozessabläufen ist damit ein integrierendes Denken, das von verschiedenen Zusammenhängen ausgeht und Einflussfaktoren möglichst umfassend berücksichtigt. Eine Integration der Wissenstransferprozesse in die Geschäftsprozesse der Organisation bringt Synergien für alle Beteiligten mit sich. Das Wissen kann direkt abgerufen werden, es steht nicht separat und abseits vom alltäglichen Handeln. Bei Bedarf muss nicht erst zeitaufwändig nach Informationen und/oder Informationsträgern gesucht werden, sondern diese werden bereits während der Aufgabenbearbeitung übertragen und dokumentiert. Dieser holistische Prozessansatz verringert somit die Bearbeitungszeit, fördert das Erkennen von Strukturen, Zusammenhängen, alternativen Möglichkeiten und Szenarien.

Die beiden operativen Prämissen ‚*Bekanntheitsgrad im Unternehmen steigern*‘ und ‚*Offenheit und Vertrauen müssen gewährleistet sein*‘ passen zur vierten

---

Säule nach Senge: *„Wir wissen, dass Teams lernen können. Im Sport, in den darstellenden Künsten, in der Wissenschaft und sogar – gelegentlich – im Geschäftsleben gibt es eindrucksvolle Beispiele dafür, dass die Intelligenz des Teams die Intelligenz des Einzelnen bei weitem überschreitet und dass ein Team außergewöhnliche Fähigkeiten zum koordinierten Handeln entwickelt ... .“* (vgl. Senge, 2008)

Team Learning geschieht dann, wenn die Mitglieder einer Gruppe über die Kompetenz verfügen, gemeinsam zu arbeiten und zu handeln und dadurch systematisch zu lernen. Der Satz *„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“* verdeutlicht die entstehenden Synergieeffekte, die ein Team im Vergleich zu Individuen hervorbringt. Wenn der Einsatz der Methode Expert Debriefing bei den Vorgesetzten und Arbeitnehmern als Selbstverständlichkeit angesehen wird, fördert sie den Dialog und die Diskussion zwischen den Mitarbeitern, nicht nur zwischen den ausscheidenden Experten und deren Nachfolgern, sondern zwischen allen involvierten Angestellten. Die Lernfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter im Team wird durch den Wissenstransfer und die Kommunikation über den Wissenstransfer verbessert und trägt dadurch zu einer Steigerung der Unternehmenseffizienz bei. Um dieses Teamlernen zu forcieren, muss eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens im Unternehmen herrschen, so dass die Weitergabe von Wissen auch zu kritischen oder schwierigen Themen ermöglicht wird. Die Lernende Organisation ist ein Konzept, das Unternehmen hilft, durch das Zusammenspiel verschiedener Faktoren auf Veränderungen jederzeit erfolgreich zu reagieren. Es bedarf aller fünf Disziplinen von Senge, um eine Lernende Organisation zu entwickeln. Die Disziplinen unterstützen sich wechselseitig. Bei der Schaeffler Gruppe werden die gefundenen Prämissen im Rahmen der Methode Expert Debriefing schrittweise umgesetzt.

## 9 Einordnung und Würdigung der Ergebnisse

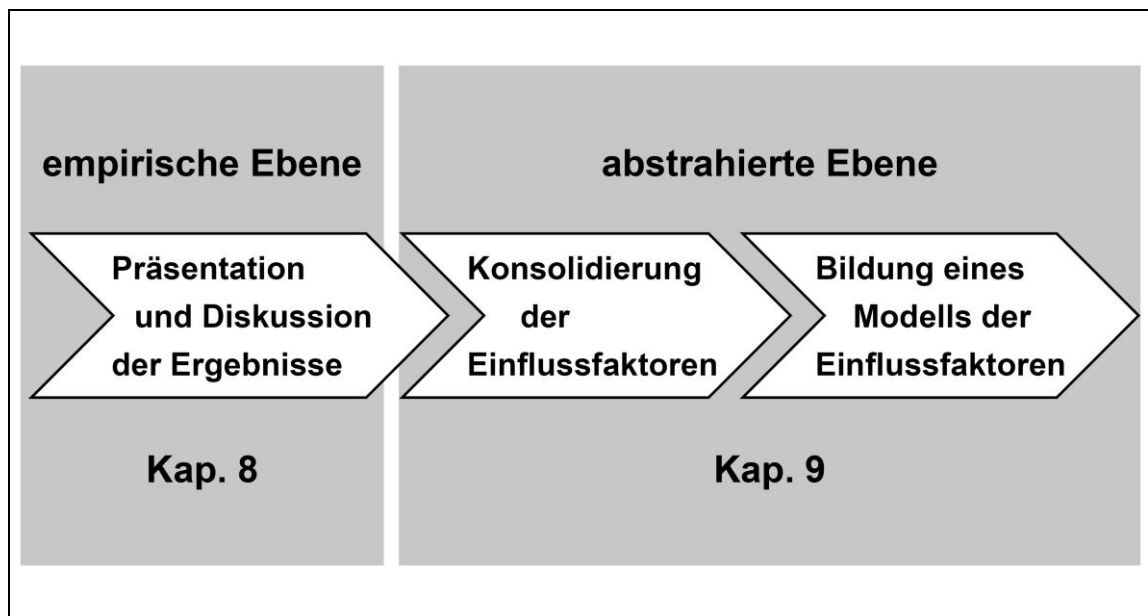
In Kombination des theoretischen und empirischen Teils dieser Studie wurde bis hierher ein vertieftes und umfassendes Verständnis der Methode Expert Debriefing inklusive aller Beteiligten erarbeitet. Dabei erwies sich die Realisierung eines erfolgreichen Wissenstransfers von ausscheidenden Fach- und Führungskräften innerhalb einer Organisation als ein komplexer, von zahlreichen Faktoren beeinflusster Prozess. In der Diskussion zu jeder Unterkategorie wurden die gefundenen Ergebnisse anhand der entsprechenden Literatur theoretisch validiert und unter den zunehmend dynamisierten und komplexen Bedingungen in der unternehmerischen Praxis interpretiert. In Bezug auf die Forschungsfrage (vgl. 1.3 und 7.1.3) wurden im Kapitel 8 die Ergebnisse der Textauswertung in drei Hauptkategorien mit den jeweiligen Unterkategorien, strukturiert und anschließend diskutiert. Dieses Kapitel nun referiert auf den vierten Punkt der Zielsetzungen (vgl. 1.3) dieser Studie, der Ableitung von allgemeingültigen Erkenntnissen für den Wissenstransferprozess über die Anwendung der Methode Expert Debriefing hinaus. *„In diesem letzten Teil wird auf einer noch einmal höheren und anderen Ebene als im Ergebnisteil das Resümee aus der Forschungsarbeit gezogen, dieses sodann reflektiert, in die laufende Diskussion eingeordnet und dafür mit Empfehlungen und Hinweisen versehen.“* (Nuissl, 2010, S.114) In diesem Kapitel erfolgt eine Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse auf abstrahierter Ebene, um daraus ein theoretisches Modell der Erfolgsfaktoren im Wissenstransferprozess zu entwickeln. Daneben fokussieren, zur Komplettierung der Studie, zwei Gliederungspunkte auf die pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Aspekte der Ergebnisdiskussionen. Abschließend wird der weitergehende Forschungsbedarf aufgezeigt.

### 9.1 Erfolgsfaktoren des Wissenstransferprozesses

Auf Basis des empirischen Materials konnten sehr heterogene Ergebnisse identifiziert werden: sowohl aus der Perspektive der Leaving Experts, aus der organisationalen Perspektive, als auch in Abhängigkeit von der Methode selbst. Der Wissenstransferprozess als Teilaspekt des Wissensmanagements gestaltet sich je nach Methodeneinsatz, Zielgruppe und Organisation sehr unterschiedlich, deshalb besteht die Herausforderung nun darin, diese Einzelergebnisse sinnvoll zu abstrahieren, so dass sie der wissenschaftlichen Forschung und der



Anwendung in der Praxis dienlich sind. Zur Bildung eines theoriegeleiteten und empirisch gestützten Modells werden die Einzelergebnisse zunächst unter übergreifenden Erfolgsfaktoren subsumiert, um diese anschließend zur Modellbildung heranzuziehen. Zur Übersichtlichkeit der Modellbildung tragen eine Tabelle und eine grafische Darstellung bei, welche die immanenten Relationen der Erfolgsfaktoren formalisieren. (vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 367) Folgendes Schaubild veranschaulicht den Prozess der Modellbildung.



**Abb. 40: Prozess der Modellbildung**

(Eigene Darstellung)

Wie bei einer Explorationsstudie üblich, beziehen sich die Einzelergebnisse auf einen bestimmten Forschungsgegenstand in einem speziellen Forschungskontext, können jedoch auf einer abstrahierten Ebene ihren Geltungsbereich ausweiten, um Aussagen darüber zu formulieren, welche Faktoren den Erfolg von Wissenstransferprozessen generell beeinflussen. In diesem Sinne wird im Folgenden auf die Ergebnisse referiert, die einen positiven Einfluss auf das Wissensmanagement ausüben. Diese theoretische Aufarbeitung der Einzelergebnisse dient, im Rahmen der Erwachsenenbildung als handlungsorientierter Wissenschaft, als ein Beitrag zur Verbesserung der Lernsituation der am Wissenstransfer beteiligten Personen. (vgl. Nuissl, 2010, S. 114)

---

### **Konsolidierung der Erfolgsfaktoren**

Einige Themen traten bei der Kategorienbildung häufig hervor und wurden als wesentlich erkannt, konnten jedoch nicht als eigenständige Unterkategorie klassifiziert werden. So entwickelte sich während des zirkulären Auswertungsprozesses (vgl. 7.3.) parallel zur Ergebnisfindung ein Verzeichnis inhaltlicher Themen von hoher Relevanz für den erfolgreichen Wissenstransfer. Diese Themen wurden zu den Einflussfaktoren ‚*Zeitplanung*‘, ‚*Kommunikation*‘, ‚*Motivation*‘ und ‚*Berufsbiografie*‘ konsolidiert, indem jede Unterkategorie mit ihnen kontrastiert wird, um ihren speziellen Einfluss auf einen gelungenen Wissenstransfer zu untersuchen. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Gruppierung der Einzelergebnisse aus den ausgewerteten Unterkategorien zu den vier konsolidierten Einflussfaktoren.

Unterkategorie	Einzelergebnisse	Konsolidierte Erfolgsfaktoren	
8.2.2 Prozessbegleiter	Terminliche Flexibilität der Prozessbegleiter		Zeit
8.1.2 Berufsaustritt	Zeitrahmen für den Wissenstransfer		
8.3.1 Nachfolgeplanung	Expert Debriefing Kalender einführen		
8.3.2 Wissenskultur	langfristige Planung vorteilhaft		
8.1.1 Wissenstransferprozess	Narration fördern		Kommunikation
8.2.1. Teilnehmerauswahl	Wertschätzung kommunizieren		
8.2.2 Rolle des Prozessbegleiters	Prozessbegleiter vermittelt		
8.3.2 Wissenskultur	Offene Kommunikationskultur		
8.3.2 Wissenskultur	Multiplikatoreffekt		
8.1.1 Wissenstransferprozess	Positive Emotionen wecken		Motivation
8.1.2 Berufsaustritt	Motivationsgründe für Wissenstransfer		
8.2.2 Rolle des Prozessbegleiters	Positive Grundhaltung zum Thema		
8.2.3 Einsatz der Instrumente	ausgedruckte Jobmap sehr plakativ		
8.3.2 Wissenskultur	Wandlung zur lernenden Organisation		
8.1.1 Wissenstransferprozess	Lernverhalten prägt Lehrverhalten		Berufsbiographie
8.1.2 Berufsaustritt	retrospektive Selbstreflexion		
8.2.1 Teilnehmerauswahl	Abhängig von der Position		

**Abb. 41: Tabelle der gruppierten Einzelergebnisse zu konsolidierten Einflussfaktoren**  
(eigene Darstellung)

Im Folgenden wird die Zusammensetzung der einzelnen Einflussfaktoren sowie deren Konsolidierung detailliert beschrieben.

## **Zeitplanung**

Wie in der Tabelle ersichtlich, tritt der Einflussfaktor Zeitplanung im Kontext von vier Unterkategorien auf. Der Zeitfaktor korreliert positiv, wenn genügend Zeit zur Verfügung steht und negativ unter Zeitmangel. Diese Erkenntnis konnte in den Unterkategorien Prozessbegleiter (vgl. 8.2.2), Berufsaustritt (vgl. 8.1.2), Nachfolgeplanung (vgl. 8.3.1) und Wissenskultur (vgl. 8.3.2) bestätigt werden. Der Zeitplanung messen die Leaving Experts eine hohe Relevanz bei, ihre Bereitschaft zum Teilen ihres Wissens nimmt unter Zeitmangel ab, da in der betrieblichen Praxis die tagesaktuellen Aufgaben Vorrang haben und zuerst erledigt werden müssen. Nicht nur die Fach- und Führungskräfte selbst, sondern auch die Prozessbegleiter, Vorgesetzten und die Nachfolger werden vom Zeitdruck während der Wissenstransferphase negativ beeinflusst, wodurch das Risiko eines Wissensverlustes für die Organisation erheblich zunimmt. Eine suffiziente Zeitplanung trägt wesentlich zum Erfolg des Wissenstransferprozesses bei, was bereits in der Literatur zum Wissensmanagement festgestellt wurde. *„Zeit ist für Wissensarbeiter ein immer knapper werdendes Gut, Wissensteilung und Wissensentwicklung können daher mit der Schenkung von Zeit und der Schaffung von Freiräumen honoriert werden.“* (North, 2011, S. 161) Aufgrund dieser Erkenntnis strebt die Schaeffler Gruppe eine langfristige Planung der Methode Expert Debriefing an, um den Wissensmanagern mehr Freiraum in der Organisation und Durchführung zu gewähren. So können sie sich in ihrer Rolle als Prozessbegleiter stärker auf den Prozess des Wissenstransfers und der Wissensdokumentation konzentrieren.

## **Kommunikation**

Der Erfolgsfaktor Kommunikation wird bei der Interviewauswertung in einem facettenreichen Kontext überprüft, wobei hier Abteilungs- und Hierarchieebenen übergreifende Ergebnisse ermittelt wurden. Wie in der tabellarischen Abbildung dargestellt, sind hier die Kommunikationswege aller drei Hauptkategorien subsumiert: die Kommunikation der am Wissenstransferprozess Beteiligten untereinander, die Kommunikation über die Methode sowie die obligatorische Kommunikation im Rahmen der Wissensübertragung. Zunächst steht die primäre Aufgabe der Kommunikation, die Übermittlung des singulären Wissens als Externalisierungsprozess im Fokus. Im Gegensatz zu technischen und quantitativen Methoden des Wissenstransfers (vgl. 2.1.1) erfasst die Methode Expert

Debriefing nicht nur die fachlichen Inhalte, sondern auch die kognitiven und emotionalen Wissens- und Erfahrungsinhalte. Dieser positive Effekt resultiert aus dem narrativen Ansatz der Methode, in dem es den Befragten anhand von Erzählungen ermöglicht wird, neben ihrem expliziten, vor allem auch ihr implizites Wissen zu mitzuteilen. (vgl. 6.4) Der Externalisierungsprozess beginnt mit einem Gespräch über den beruflichen Werdegang des ausscheidenden Experten, inklusive der damit verbundenen Aufgaben und persönlichen Erfahrungen. (vgl. 6.3) Im Laufe dieses Kommunikationsprozesses legt der Leaving Expert sein explizites und gleichermaßen sein implizites Wissen offen, und es wird schriftlich fixiert. (vgl. 8.2.3)

Dieser Prozess führt zum Ziel, wenn im Unternehmen eine entsprechend offene Kommunikationskultur gepflegt wird. Denn nur in einer Kultur des Vertrauens und der Offenheit werden die befragten Mitarbeiter ihr Erfahrungswissen auch zu heiklen Themen offenlegen. (vgl. 8.3.2) Speziell für die Wissenskommunikation ist Vertrauen von großer Bedeutung, denn Wissen teilt der Wissensträger nur dann mit anderen, wenn er davon ausgehen kann, dass sein Wissen nicht missbraucht wird und dass er etwas für die Weitergabe seines Wissens zurückbekommt. (vgl. Zucker/Schmitz, 2000, S. 247).

Die Wissensmanager forcieren eine Kommunikationsstrategie, welche den Wissenstransferprozess in jeder Phase optimal fördert. (vgl. 8.2.2) Die Strategie muss folgendes leisten: Gewinnen der relevanten Personen; Konfliktmanagement zum Schutz des vertraulichen Wissens; Nachvollziehbarkeit der Methode, bei den unmittelbar Betroffenen ebenso, wie unter allen Mitarbeitern im Unternehmen. Dabei steht der Wissensmanager zunächst vor der prekären Aufgabe, den Leaving Experts mitzuteilen, dass sie für die Teilnahme ausgewählt wurden: diese Teilnahme soll der Leaving Expert als Ausdruck der Wertschätzung seitens des Unternehmens wahrnehmen. Weiterhin muss der Wissensmanager in Konflikten vermitteln, wenn die Kommunikation zwischen beteiligten Personen auf den verschiedenen Hierarchieebenen oder Fachgebieten gestört wird oder zusammenbricht. Andere negative Einflussfaktoren, wie zum Beispiel fehlendes Vertrauen in die Methode, können durch proaktive Maßnahmen wie ein aufklärendes, persönliches Vorgespräch minimiert werden, so dass weitere Störungen der Sender-Empfänger-Beziehung ausbleiben. (vgl. 8.2.1.3) Nicht zuletzt erweist sich die Kommunikation des Wissensmanagers mit möglichst vie-

len Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens über die Methode als eine wichtige Aufgabe, um den Bekanntheitsgrad der Methode Expert Debriefing innerhalb der Organisation zu steigern. Denn damit der Multiplikatoreffekt einsetzt, müssen möglichst viele, am besten alle Beteiligten, positiv über die Methode kommunizieren. (vgl.8.3.2.2)

### **Motivation**

Als ein weiterer relevanter Einflussfaktor für ein erfolgreiches Wissensmanagement wird die Motivation der Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe zur Wissensweitergabe gesehen. Um die Leaving Experts zur Wissensübertragung zu motivieren, muss das Unternehmen sich hin zu einer lernenden Organisation entwickeln, in der das aktive Wissensmanagement eine hohe Priorität seitens der Geschäftsführung bekommt. (vgl. 8.3.2) Eine Reaktion auf diese Wandlung könnte sein, dass jeder Mitarbeiter dazu angehalten wird, sein Wissen kontinuierlich parallel zur Aufgabenbearbeitung zu kommunizieren, um das Risiko eines Wissensverlustes beim Ausscheiden eines Mitarbeiters für das Unternehmen zu minimieren. Die positive Grundhaltung der Schaeffler Gruppe zur Wandlung in eine lernende Organisation spiegelt sich in der Installation einer Abteilung für Wissensmanagement wider. (vgl. 5.3.2) Damit wurde der Grundstein für ein organisationales Wissensmanagement auf technischer und personeller Ebene gelegt, das im Weiteren durch die Einführung entsprechender Prozesse operationalisiert wird.

In der Auswertung wurden ebenso die individuellen Motivationsgründe für den Wissenstransfer vor dem Berufsausstieg näher betrachtet. Dabei wurde beobachtet, dass alle Befragten ein intrinsisch motiviertes Interesse an einer Fortführung ihrer Aufgaben und Themen hatten. Es wurden kollegiale und individuelle Motive, wie zum Beispiel die Arbeitsentlastung durch das Abgeben von Aufgaben an den jeweiligen Wissensempfänger bzw. den Nachfolger, als Gründe für die Teilnahme genannt. (vgl. 8.2.1)

Die ausscheidenden Mitarbeiter werden aufgrund der positiven Emotionen, ausgelöst durch ihren neuen Expertenstatus, motiviert zu weiteren Wissenstransferaktivitäten während ihrer Ausstiegsphase. Die neue Dimension ihrer Berufstätigkeit, die ihnen durch diese Transformation bewusst wird, erleichtert ihnen den Abschied von ihrem gewohnten Status innerhalb der Organisations-

hierarchie. (vgl. 8.1.2) In Kombination mit ihrem neuen Expertenstatus führt das ‚in der Hand halten der Jobmap‘ zu einem großen Motivationsschub, denn dieses Plakat demonstriert in aller Größe und Ausführlichkeit ihr gesamtes berufliches Wissen und Können, mit allen Spezialbereichen und Sonderaufgaben. (vgl. 8.2.3.1)

Des Weiteren wurde herausgearbeitet, dass die Motivation zum Wissenstransfer bei älteren Mitarbeitern am Ende der Berufslaufbahn sich von der Motivation jüngerer Mitarbeiter, die noch an ihrer Karriere arbeiten, unterscheidet. (vgl. 8.1.2.2) Hemmende Aspekte wie ‚Wissen ist Macht‘, die dem Erhalt der eigenen hierarchischen Position aufgrund von Wissensvorsprüngen dienen, entfallen beim Berufsausstieg. Bei älteren Mitarbeitern wird die extrinsische Motivation nicht mehr durch materielle Anreize gefördert, ausschlaggebend für sie ist die intrinsische Motivation, weil sie ihr Wissen aus Interesse an der Sache weitergeben. (vgl. 8.1.2.3) Demzufolge kommt der intrinsischen Motivation im Wissenstransferprozess eine entscheidende Bedeutung zu, weil den ausscheidenden Fach- und Führungskräften sehr wohl bewusst ist, dass sie nicht zur Weitergabe ihres Wissens gezwungen werden können. Die Mehrheit der Interviewpartner sprechen sich für ein immaterielles Anreizsystem aus, wie es im Rahmen der Methode vorgesehen ist. Zum Beispiel erzeugen lobende Worte und Gesten sowie die unternehmensinterne Transparenz des erworbenen Wissens oder die Bestätigung des Expertenstatus durch neue Aufgaben eine Atmosphäre, indem sich die Akteure in ihrem individuellen Wissenstransferprozess bestätigt fühlen und bereitwillig ihr implizites Wissen mitteilen. Die motivierende Wirkung materieller Anreize wie zum Beispiel eine Gehaltserhöhung oder ein Firmenwagen oder monetäre Leistungszulagen wird für Mitarbeiter am Ende der Berufslaufbahn eher als begrenzt angesehen.

### **Berufsbiografie**

Nicht zuletzt ist die Berücksichtigung der individuellen Berufsbiografie ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Wissensmanagement. Unter Berufsbiografie wird in diesem Zusammenhang die aktiv-reflexive und eigenverantwortliche Gestaltung der beruflichen Karriere verstanden (vgl. Kels, 2009, S. 75, 296). So zeigte die Auswertung der Befragungen, dass das Lernverhalten in jungen Jahren maßgeblich ist für das zukünftige Lehrverhalten im beruflichen Kontext.

Diese Erkenntnis wird bei der Durchführung der Methode Expert Debriefing berücksichtigt, indem es jedem Teilnehmer ermöglicht wird, sein Wissen in seinem individuellen Lehr-Lernsetting weiterzugeben. (vgl. 8.1.1) Nicht nur das Lehr-Lernverhalten wird durch die Berufsbiografie geprägt, sondern auch die bereits vorhandene Dokumentation des Fachwissens der Leaving Experts ist stark abhängig von der ausgeübten Tätigkeit. Die Prozessbegleiter bauen den Einsatz der Speichermedien auf die bereits vorhandenen Dokumentationen auf, um diese sinnvoll weitzunutzen zu können. (vgl. 8.2.3.3) Die Auswahl zur Teilnahme wird aus organisatorischer Perspektive in Abhängigkeit von der individuellen Berufsbiografie getroffen. Hierfür müssen bestimmte Anforderungen erfüllt sein, damit die Organisation Zeit und Kosten investiert, um das singuläre Wissen eines ausscheidenden Mitarbeiters zu konservieren. (vgl.8.2.1.1)

Aus Perspektive der Teilnehmer kann dieser Wissenstransferprozess vor der Beendigung des Berufslebens bei der Schaeffler Gruppe als eine Bewältigungsstrategie gesehen werden, mit deren Hilfe eine intensive biographische Selbstthematisierung ausgelöst wird. Sie setzen sich retrospektiv mit dem eigenen Nichtwissen, der Komplexität und Widersprüchlichkeit der eigenen Führungspraxis auseinander, was zu einer Bewältigung der Statuspassage beim Austritt aus der Berufswelt beiträgt. (vgl. Nittel, 1996, S.10ff) Dieser gesellschaftliche Statusverlust, der mit dem Übergang in den Ruhestand entsteht, kann zumindest teilweise durch den neu erworbenen Status eines Experten aufgefangen werden. (vgl.8.1.2.3) Den ‚neuen alten Experten‘ eröffnen sich Chancen, ihr Fachwissen in nachberufliche Anwendungsmöglichkeiten einzubringen, wie zum Beispiel in dem gemeinnützigen Verein ‚Aktivsenioren‘ (vgl. [www.aktivsenioren.de](http://www.aktivsenioren.de)), in dem Senioren ihre Expertise zur Beratung und Unterstützung in vorwiegend kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch in nichtkommerziellen Einrichtungen und Organisationen zur Verfügung stellen.

### **Modell der Erfolgsfaktoren**

Für die Entwicklung des theoretischen Modells sind für den hier abstrahierten Gegenstandsbereich die vorgestellten Theorien des Wissensmanagements (vgl. 5.2), die empirische Ergebnisse (vgl. 8) und deren Subsumierung (vgl. 9.1) von Relevanz. Es beschreibt die Erfolgsfaktoren, Kausalbeziehungen und Wirkungszusammenhänge der Methode Expert Debriefing im Kontext des organisationa-



---

len Wissensmanagements und wurde für die spezielle Problemstellung der Schaeffler Gruppe entwickelt. Es kann jedoch in anderen Organisationen als Raster für die Gestaltung des Wissenstransfers beim Berufsausstieg dienen, wenn die Wissensweitergabe und -sicherung im Fokus stehen, denn es wurde so konstruiert, dass es sowohl dem Anspruch der Wissenschaft als auch der praktischen Umsetzung möglichst gerecht wird.

Das theoretische Modell wurde in Anlehnung an das Münchner Modell von Reinmann-Rothmeier (vgl. 5.2.3) entwickelt, von dem wesentliche Erkenntnisse mit eingeflossen sind. Es wird argumentiert, das Wissen als ein variabler Zustand zwischen Information und Handeln im Mittelpunkt der Wissensprozesse steht, wodurch eine ganzheitliche Sichtweise auf die zweckorientierten Abläufe verschiedener Handlungen als Teilprozesse eines Gesamtprozesses erfolgt. Es integriert den technisch orientierten Ansatz des Informationsmanagements (vgl. 2.1.1) mit dem Human Resource-orientierten Kompetenzmanagement. (vgl. 5.1.2) und wird dadurch der Komplexität des Wissenstransfersprozesses auch wenn er im Rahmen einer systematischen Methode durchgeführt wird, gerecht. In folgender Abbildung sind die Interdependenzen der Methode und deren Erfolgsfaktoren zusammengestellt.



**Abb. 42: Modell der Erfolgsfaktoren im Wissenstransferprozess Expert Debriefing**  
(Eigene Darstellung)

Das Wissen steht im Mittelpunkt der Überlegungen und ist deshalb zentral als Schnittmenge zwischen den Leaving Experts und der Organisation platziert. Auf der einen Seite haben sich die Leaving Experts im Laufe ihres Berufslebens ihren persönlichen Wissensbestand angeeignet und entwickelt (vgl. 8.1.1.1 und 8.1.1.2) und auf der anderen Seite der Organisation stehen nun genau diese Wissensbestände im Fokus der Begierde. Wissen wird gemäß der Definition in Kapitel 6 nämlich nicht nur zwischen einzelnen Personen ausgetauscht, sondern auch zwischen Personen und einer Organisation: zwischen den

Leaving Experts und der Schaeffler Gruppe. Unter diesem Aspekt kann das Wissen, das im Spannungsfeld der Beteiligten steht, als ein prozessorientiertes bezeichnet werden. *„Unter einer solchen prozessorientierten Perspektive wird Wissen vor allem als Verb gebraucht und bezeichnet handlungsinhärentes Wissen, das von der Situation und vom Wissensträger kaum zu trennen ist.“* (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 14)

Der Interaktionsprozess zur Übertragung dieses impliziten handlungsinhärenten Wissens zwischen den Leaving Experts als Wissensträgern und der Organisation als Wissensempfänger wird mittels der Methode Expert Debriefing initiiert. Wie in Kapitel 6.3 beschrieben, tragen die einzelnen Instrumente der Methode Expert Debriefing zur Aktivierung und Optimierung dieser Interaktionen bei. Somit ist der Wissenstransfer nicht als linearer Prozess mit Anfangs- und Endpunkt, sondern vielmehr als tendenziell egalitärer sowie permanent alle Unternehmensabläufe begleitender Prozess zu verstehen, (vgl. 6.4) der nur im Kontext dieser Studie mit dem Berufsaustritt beendet wird. Die Methode Expert Debriefing ist in das organisationale Wissensmanagement der Schaeffler Gruppe eingebettet (vgl. 5.3.2) und trägt zur Transformation in eine lernende Organisation bei, (vgl. 8.3.2) sie verbindet somit gemäß dem Münchner Modell den individuellen und den organisationalen Lernzyklus (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 12), wodurch die Wissenskultur innerhalb der Organisation gestärkt wird. (vgl. 8.3.2.1 und 8.3.2.2) Diese Kausalbeziehung zwischen den beiden Lernzyklen wird im Rahmen der Methode aufgegriffen und in den Wissenstransferprozess integriert. (vgl. 8.2.3.4) Auf diese komplexen Prozesse üben die Wechselwirkungen der Erfolgsfaktoren einen immanenten Einfluss aus. Bereits die Ausführungen zur Konsolidierung der Faktoren (vgl. 9.1.) verdeutlichen, dass diese – wenn auch im Wissensmanagement nicht neuen Faktoren – für den Erfolg der Methode wesentlich sind. Die Implementierung und Durchführung des geschilderten Wissenstransferprozesses mit seinen gegebenen Parametern kann also nur in der Vernetzung mit den Erfolgsfaktoren gelingen. Die vier Erfolgsfaktoren sind zwar thematisch gegliedert, dennoch bündeln sie sowohl die organisationalen Aspekte (vgl. 8.3) als auch die individuellen persönlichen Aspekte der Leaving Experts (vgl. 8.1) sowie methodische Aspekte (vgl. 8.2). Parallel dazu zeigt das Modell auf, dass auch die Interdependenzen zwischen den Erfolgsfaktoren nicht ignoriert werden

dürfen und dass diese je nach Methodeneinsatz variieren können. Weisen zum Beispiel viele der Teilnehmer eine ähnliche Berufsbiografie auf, wird die Methode darauf abgestimmt, wodurch sich die Relevanz dieses Erfolgsfaktors reduziert. Ebenso kann die Komplexität der Erfolgsfaktoren variieren, ist zum Beispiel die Methode im Unternehmen bereits geläufig, wird die Kommunikation über die Methode, um den Bekanntheitsgrad zu steigern, entfallen (vgl. 8.3.2.2) und somit der Erfolgsfaktor Kommunikation an Komplexität verlieren. Die Betonung der Erfolgsfaktoren dieses komplexen Prozesses innerhalb des Modells hat sowohl eine wissenschaftliche als auch eine praktische Funktion, indem diese Faktoren sowohl für weitere Forschungen (vgl. 9.4) als auch für praxisnahen Anwendungen herangezogen werden können.

Die Besonderheit des Modells begründet sich in der Flexibilität, geänderte Parameter beim Einsatz der Methode Expert Debriefing zu berücksichtigen. Insgesamt ist der Wissenstransfer beim Berufsausstieg älterer Fach- und Führungskräfte als ganzheitlicher Teilprozess des organisationalen Wissenstransfers zu sehen, auf den die Erfolgsfaktoren einwirken. Dieses Modell bietet ein Gerüst, das Raum für individuelle, auf die Organisation abgestimmte Spezifikationen und Anpassungen zulässt.

Vor diesem Hintergrund besitzt die Methode Expert Debriefing integrativen Charakter, indem sie gemäß dem Münchner Modell (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 27) die tragenden Komponenten Mensch, Organisation und Technik (hier die Methode) miteinander verbindet. Abschließend kann postuliert werden, dass die Methode Expert Debriefing ein flexibler Wissenstransferprozess ist, dessen Instrumentarium sich an den relevanten Theorien des Wissensmanagements (vgl. 5.2) orientiert. Inhaltlich legt die Methode Expert Debriefing ein bestimmtes Transferszenario nahe, welches von einer normativen Durchführung ausgeht, um die Qualitätssicherung des Prozesses zu gewährleisten.

## **9.2 Pädagogischer Fokus**

Im Dienste der Zielsetzung dieser Arbeit werden nun auch die übergeordneten pädagogischen Aspekte der Untersuchungsergebnisse beleuchtet. Wie in Kapitel 8.1.2 erörtert, läuft bei den aussteigenden Fach- und Führungskräften zunächst ein Lernprozess im Umgang mit der für sie neuen Situation des Berufs-

ausstiegs ab. Sie müssen lernen, bis zu ihrem letzten Arbeitstag sinnorientiert zu arbeiten und zugleich die Herausforderungen des beruflichen Abschiednehmens anzunehmen. Der Lernprozess dieser Übergangsphase korreliert mit der Attitüde der Betroffenen zur sogenannten ‚*nachberuflichen Phase*‘ des Lebens: wird der nahende Berufsausstieg als positiv antizipiert, wird er verdrängt oder ist er gar negativ belegt? (vgl. 4.2) ‚*Personen, die sich auf den Ruhestand vorbereiten, dürften daran gewöhnt sein, ihre Probleme antizipierend zu bewältigen.*‘ (Schneider, in Höpflinger, 1998, S. 17) Der Studie von Höpflinger zufolge bereiten sich die Betroffenen auf die nachberufliche Phase so gut vor, wie zum Beispiel auf eine Prüfung oder eine Reise. (vgl. Höpflinger, 1998, S. 10) Die Teilnahme an der Methode kann folglich als Vorbereitung auf den neuen Lebensabschnitt dienen und sollte im Sinne eines guten Übergangsmangements gestaltet sein. Dadurch entsteht eine Atmosphäre des Abschiednehmens mit entsprechenden Ritualen und angemessener Würdigung der Leistungen der Leaving Experts. Bei der Durchführung der 360°-Gespräche werden die relevanten Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeiter in die Inszenierung des Übergangs miteinbezogen, wobei das Wissen im Spektrum von Kontinuität und Erneuerung für die Organisation erhalten bleibt.

Für Erwachsene bedeutet Lernen mehr ein Dazulernen, d. h. Neues in die bereits vorhandenen Wissensstrukturen zu integrieren. Je nachdem, welche Vision der einzelne Experte von seinem nahenden Berufsausstieg hat, wird er in diesem Lernprozess mit divergenten Emotionen konfrontiert. Normalerweise wird diesen Emotionen im beruflichen Kontext kaum Beachtung geschenkt, im Rahmen der Methode Expert Debriefing jedoch sind sie geradezu erwünscht, denn durch sie werden Teile des impliziten Wissens übertragen. (vgl. 8.2.3) Die Verbalisierung dieser Emotionen dient der Explizierung des wertvollen impliziten Wissens der Ausscheidenden.

In diesem Zusammenhang kommt den Prozessbegleitern die klassische pädagogische Rolle eines Lehrenden zu, denn es obliegt ihrer didaktischen Kompetenz, diese Emotionen in den Wissenstransferprozess mit einzubeziehen und im Sinne einer Win-Win-Situation zu begünstigen. (vgl. 8.2.2) Im persönlichen Kontakt mit den Leaving Experts muss eine gemeinsame Sprache gefunden werden, um das notwendige Vertrauen zu gewinnen, so dass sie auch ihre ambivalenten Gefühle äußern können. Haben sie Vertrauen zu den Leaving Ex-

perts aufgebaut, so wird dieses mit einer offenen Kommunikation über alle relevante Themen belohnt. Diese Offenheit unterstützt und beschleunigt die individuelle Methodendurchführung und beeinflusst die Verhaltensweisen der Beteiligten im Umgang mit ihrem Wissen positiv. Die Methode Expert Debriefing dient nicht nur der Übertragung von Fachwissen, sondern forciert auch einen Lernprozess im emotionalen Kontext, der zum Transfer von Wissensbeständen zu anderen Themen anregt. (vgl. 8.2.3)

Aus der Erwachsenenpädagogik kann das analytische Modell der Lernstrategien von Noer herangezogen werden, um das Verständnis für die Bedingungen der Lernprozesse im unternehmerischen Umfeld darzustellen. Wie die untenstehende Abbildung zeigt, unterscheidet dieses Modell vier Lernstrategien als Reaktion auf Veränderungsprozesse in Unternehmen.

<b>Denktyp:</b>	<b>DENKEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Leben durch rationale Analyse interpretieren</li> <li>• Vertrauen in Fakten</li> <li>• Lernen durch strategisches Denken</li> </ul>
<b>Fühltyp:</b>	<b>FÜHLEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Leben durch Gefühle interpretieren</li> <li>• Vertrauen in Gefühle</li> <li>• Lernen durch Verstehen von eigenen und fremden Gefühlen</li> </ul>
<b>Tatentyp:</b>	<b>HANDELN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Leben durch Handeln interpretieren.</li> <li>• Vertrauen in Handeln</li> <li>• „Learning by doing“</li> </ul>
<b>Kooperations- typ:</b>	<b>MIT ANDEREN ZU- SAMMENARBEITEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Leben durch Input von anderen interpretieren</li> <li>• Vertrauen in Zusammenarbeit</li> <li>• Von anderen lernen</li> </ul>

**Abb. 43: Das Modell der Lernstrategien**

(vgl. Noer, 1998, S. 193ff)

In dieser Modellannahme vertraut der Fühltyp beim Lernen auf seine Gefühle und lässt sich von ihnen bei Entscheidungen über das Vorgehen beim Lernen lenken. Im Gegensatz dazu steht die Lernstrategie des Denktyps: er interpretiert sein Wissen und seine Berufserfahrung mittels rationalen Denkens und logischer Analyse, vertraut auf Fakten und lernt durch strategisches Denken. Entsprechendes gilt für den Taten- und den Kooperationstyp. Um allen Lerntypen mit der Methode Expert Debriefing gerecht zu werden, ist es für den erfolgreichen Wissenstransfer wichtig, einzelne Lernstrategien miteinander zu kombinieren. *„Um zielgerichtet agieren zu können, muß es aber darum gehen, Lernstra-*

*tegien auf das zu lösende Problem abzustimmen. Lernstrategien bestehen außer in dem bekannten ‚Learning by doing‘ oder Lernen durch strategisches Handeln auch im Lernen von anderen und im Verstehen der eigenen Emotionen und der Gefühle anderer.“* (Schlüter, 2003, S. 126) Aus diesem Grund ist der Wissenstransfer nach der Methode Expert Debriefing mit unterschiedlichen Instrumenten aufgebaut, damit ein notwendig individueller Lern- und Lehrstrategien-Mix für die Teilnehmer ermöglicht wird. *"Die Instrumente ermöglichen und unterstützen Wissensprozesse, die kommunikative Gemeinschafts- und Individualhandlungen umfassen."* (Katenkamp, 2003, S. 143) Für jeden Experten wird das passende Instrumentensetting als Reaktionsmuster auf seine Lernstrategien gewählt.

Im Verlauf der Methodendurchführung vollzieht sich nicht nur ein Lernprozess bei den aussteigenden Experten, sondern sie transformieren auch zu Lehrenden. Dieses Verständnis berücksichtigt nicht nur die persönliche Lernstrategie, sondern auch die individuelle Fähigkeit zu lehren. (vgl. 2.1.3 und 8.1.1) Die Unterschiede der Lehrtätigkeit bestehen im jeweiligen Kontext der Transferprozesse dieser Lehrenden für den beruflichen Wissenstransfer, da sie sich nicht im universitären oder schulischen Umfeld bewegen, sondern in einer lernenden Organisation, innerhalb der sie ihre Wissensbestände an Dritte kommunizieren. Dabei gilt es, kontraproduktive Entwicklungen und Brüche, wie sie bei Übergängen von einer beruflichen Phase zur anderen geschehen können, zu berücksichtigen, so dass der Einzelne individuelle Wege suchen kann, sein berufliches Wissen zu kommunizieren. Entscheidend ist, dass sich bei den Fach- und Führungskräften Freude an der Wissensweitergabe, am Lehren, entwickelt, was durch die Erfahrung von Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeit und durch das Zulassen und Fördern von Interessens- und Wissensschwerpunkten begünstigt wird.

Aufgrund dessen wird hier reflektiert, ob die in der Auswertung gefundenen Ergebnisse mit den Theorien über das Lehren, speziell über das Lehren von Erwachsenen, übereinstimmen. Nach Terhart wird das Lehren wie folgt definiert: *"Die Aufgabe eines Lehrers besteht mithin darin, solche Lernumwelten aufzubauen bzw. zu inszenieren, in denen Lernen als in sozialen und situativen Kontexten stattfindendes Ko-Konstruieren und Restrukturieren wahrscheinlicher wird. Dafür sind vor allem solche Lernumwelten geeignet, die dem situationsbe-*

*dingten und konstruktiven Charakter jedweden Lernens Rechnung tragen und in denen bzw. durch die hindurch Lernende sich selbstständig ihren Weg bahnen können.*" (Terhart, 1997, S. 181) Lehrende möchten – verständlicherweise – Lernprozesse beeinflussen und steuern. Im Rahmen der Methodendurchführung können die Leaving Experts in gewissem Umfang die Lernumgebung ihrer Nachfolger, Kollegen und Abteilung mit beeinflussen, indem sie das bereits vorhandene Dokumentationsmaterial und die individuelle Nachfolgesituation mitberücksichtigen. Für den konstruktiven Charakter der Lernumgebung insgesamt sind die Prozessbegleiter mit ihren pädagogischen Kompetenzen verantwortlich. (vgl. 8.2.2)

Bei den ausscheidenden Fach- und Führungskräften konnte die Begeisterung für ‚*ihr Thema*‘ beobachtet werden, was nach Simon eine wichtige Eigenschaft eines guten Lehrenden darstellt, "*Wer lehren will, muss infizieren, er muss andere anstecken*". (Simon, 2002, S. 159) Wenden wir diese Metapher auf die Methode Expert Debriefing an, kann daraus gefolgert werden, dass die Leaving Experts zum Wissenstransfer motiviert werden, wenn sie dadurch sicherstellen, dass ihre Aufgaben weiterhin in der von ihnen vorgegeben Art und Weise erledigt werden. Haben die Verbleibenden auch dieses Ziel, wird soziales Lernen und Lehren möglich und die Beteiligten werden zur kooperativen Wissensanwendung herangeführt. Wenn diese Erfahrungen demokratischen und sozialen Verhaltens den Lernprozess mitbestimmen, werden die Leistungen nicht nur als individuelle, sondern als kollektive wahrgenommen, wie es von den Interviewpartnern auch immer wieder betont wird. (vgl. 8.3.2)

Die Auswertungsergebnisse zeigen, dass das Konzept des Single Loop- und Double Loop Lernens (vgl. 2.1.3) im Rahmen der Methode erfüllt werden. Es findet eine kritische Reflexion der bisherigen Handlungsmuster statt, um bei Bedarf entsprechende Korrekturen vorzunehmen. Ein diplomatische Gespür und eine offene Kommunikation seitens der Prozessbegleiter und der Leaving Experts tragen entscheidend zum Erfolg der organisationalen Lernprozesse bei. In diesem Zusammenhang bestehen die nächsten Schritte darin, die Methode Expert Debriefing in dem umfassenden Kontext der Lernenden Organisation zu sehen und mit anderen Prozessen zu verbinden, wie bereits in Kapitel 8.3 vorgestellt.



### 9.3 Betriebswirtschaftlicher Fokus

Die Ergebnisse der Auswertung sollen nicht nur unter pädagogischem, sondern um der Interdisziplinarität der Studie gerecht zu werden, auch unter betriebswirtschaftlichem Fokus gewürdigt werden. Zunächst wird die Einführung einer Wissenstransfermethode unter dem Aspekt des Risikomanagements evaluiert. *"Wissensmanagement bietet ein weites Spektrum von möglichen Maßnahmen, um Wissensrisiken zu reduzieren, einzudämmen oder gar vollkommen zu beseitigen."* (Gronau, 2005, S. 370) In diesem Sinne kann die Installation eines zukunftsorientierten Wissenstransferprozesses wie der Methode Expert Debriefing als langfristige strategische Maßnahme der Schaeffler Gruppe zur Minimierung des Risikos des Wissensverlustes bei Mitarbeiterwechseln eingeordnet werden. (vgl. 8.3.2) Die Messung und finanzielle Bewertung solcher eher langfristig angelegten Maßnahmen ist ein kompliziertes Vorhaben, weil die daraus resultierenden, organisationalen Vorteile sich meist indirekt in optimierten Prozessen oder Einsparungen von Zeit widerspiegeln. *"Der Versuch geeignete Kennzahlen der Nutzungshäufigkeit einzelner Wissensmanagement-Aktivitäten zu bilden, um so auf den WM-Erfolg zu schließen, lässt sich nur bedingt realisieren. Für die meisten Aktivitäten ist eine Quantifizierung derzeit nicht möglich."* (Nusser, 2008, S. 28ff) Für die Schaeffler Gruppe wäre es von Nutzen, Kausalbeziehungen zwischen Aktivitäten im Wissensmanagement und deren finanzielle Effekte zu untersuchen, wodurch das Interesse innerhalb der Organisation für Wissensthemen optimiert werden könnte.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive wäre es sehr aufschlussreich, das Risiko des Wissensverlusts vor Einführung der Methode Expert Debriefing und nach deren Einführung zu bewerten, dies würde jedoch den Rahmen dieser Studie sprengen. Für eine derartige Untersuchung steht das Problem der Bewertung des immateriellen Wissens im Vordergrund, welches in Wissenschaft und Praxis kontrovers diskutiert wird. (vgl. 2.1.2) Nach Reinisch kann das Dilemma der Bewertung der Ressource Wissen im Unternehmen mit den beiden Seiten einer Münze verglichen werden. Die Seite mit der Zahl steht für die klassische finanztechnisch übliche Bewertung in Kennzahlen, die sich gut miteinander vergleichen lassen, sie hat *klare Strukturen, erprobte Methoden, zuverlässige Daten und nachvollziehbare Aussagen.* Hier können die in Kapitel 2.1.2 vorgestellten, bestehenden Ansätze wie die Wissensbilanz oder die Ba-

lance Scorecard zur Messung des Beitrags von immateriellen Vermögenswerten zum Unternehmenserfolg eingesetzt werden. Die Seite mit dem Kopf steht für das ‚*Qualitative, Subjektive, Emotionale, Komplexe*‘ also für alles, was sich schwer in Zahlen fassen lässt, wie zum Beispiel "*Persönliche Einschätzungen, objektive Aussagen und nicht nachvollziehbare Messwerte.*" (Reinisch, 2007, S. 87ff) In Anlehnung an diese Klassifizierung nach sachlichen und menschlichen Kriterien liegen im Rahmen der Auswertung dieser Arbeit die Erfolgsfaktoren *Zeit* und *Berufsbiografie* auf der Zahlenseite, weil sie in messbaren bzw. klassifizierenden Größen erfasst werden können, die Erfolgsfaktoren *Motivation* und *Kommunikation* auf der Kopf-Seite, da die Messung und subjektive Bewertung dieser Faktoren sich wesentlich komplexer gestaltet.

Wenn der *Zeitfaktor* zum Erfolg des Wissenstransfers beitragen soll, könnte er gemessen werden, indem die Wochen bzw. Monate zwischen dem Festlegen des Austrittstermins und dem Beginn der Methodendurchführung gezählt werden. Liegt die Zeitspanne zwischen diesen beiden Terminen, zum Beispiel von vier bis sechs Monaten, wäre das eine gute Vorbereitungszeit für alle Beteiligten, um die Methode in die Planung der Beteiligten rechtzeitig zu integrieren. Ist die Zeitspanne kürzer, wäre das ein Hinweis für die Prozessbegleiter, den zusätzlichen Zeitbedarf der Leaving Experts für die Methodendurchführung explizit zu thematisieren.

Der Erfolgsfaktor *Berufsbiografie* lässt sich nicht messen, aber dafür sehr eindeutig klassifizieren. Wenn ausreichend Debriefings durchgeführt wurden, kann für jedes Berufsbild eine Tabelle mit den typischen Kriterien erstellt werden, die bei der Durchführung der Methode Expert Debriefing für die jeweilige Berufsgruppe berücksichtigt werden müssen. Dadurch bekommen die Wissensmanager ein Raster zur Hand, anhand dessen sie sich bereits bei der Vorbereitung des Expert Debriefings auf die jeweilige Berufsspezifika einstellen können, zum Beispiel darauf, welche Wissensdokumentation in welchem Berufsbild üblich ist.

Die Erfolgsfaktoren *Motivation* und *Kommunikation* könnten mit quantitativen Methoden erfasst und zum Beispiel mit einer stark vereinfachten Wissensbilanz (vgl.2.1.2) bewertet werden.

Zusammengefasst wird die Implementierung und die Durchführung einer Wissenstransfermethode als strategische Unternehmensentscheidung gesehen, deren finanziellen Effekte sich aufgrund ihrer Komplexität nur langfristig analysieren

lassen. Ebenso ist die Messung und Klassifizierung der methodenimmanenten Faktoren kritisch zu betrachten.

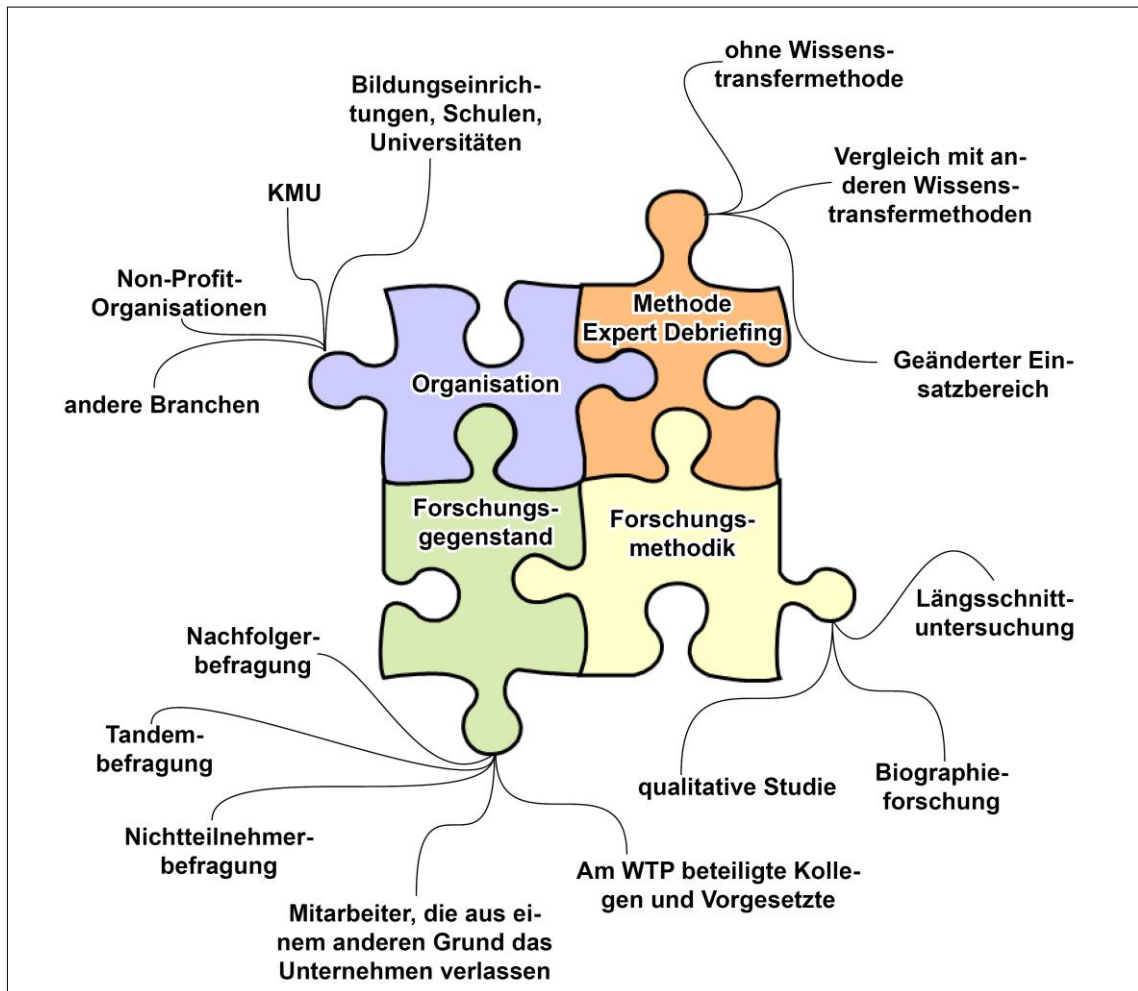
#### **9.4 Ausblick**

Die Schaeffler Gruppe erkannte die Bedeutung der Wissensbestände ausscheidender Mitarbeiter und zog daraus die Konsequenz einer unternehmensweiten Implementierung der Methode Expert Debriefing. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden anhand einer qualitativen Auswertung die Einflussfaktoren für diese Wissenstransfermethode beim Ausscheiden von Fach- und Führungskräften identifiziert und in ihrer Wirkungsweise beschrieben (vgl. 8). Basierend auf den relevanten Theorien zum Wissensmanagement (vgl. 5.2) und bereits vorliegenden Forschungserkenntnissen wurden die ausgewerteten Ergebnisse diskutiert, zusammengefasst und unter pädagogischem (vgl.9.2) und betriebswirtschaftlichem Fokus (vgl.9.3) gewürdigt. Unter Berücksichtigung des Spannungsfeldes, in dem die befragten Experten in dieser einzigartigen Situation stehen, wurden die geführten Interviews übergreifend ausgewertet und interpretiert. Die Komplexität des Forschungsgegenstandes wird durch die Bildung eines theoretischen Modells verdeutlicht, es lässt erkennen, dass Wissenstransfer vor allem als ein heterogener, dynamischer Prozess zu betrachten ist.

In diesem Zusammenhang wird auch der Stellenwechsel, verursacht durch die Pensionierung älterer Arbeitnehmer, als bedeutsam hervorgehoben. Die vorliegende Literatur zum Wissenstransfer beschreibt den Wechsel einer Stelle überwiegend im Verlauf der beruflichen Karriere. Hier konnte die Forschungslücke geschlossen werden, indem die Unterschiede beim Wissensmanagement zwischen dem regulären Stellenwechsel und dem altersbedingten Berufsausstieg herausgearbeitet wurden. Die Strategien der Leaving Experts und der Schaeffler Gruppe im Umgang mit dem Expertenwissen stehen dabei im Fokus. Sie sind darauf ausgerichtet, die ausscheidenden Fach- und Führungskräfte bei der Durchführung ihres letzten Wissenstransfers im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit zu unterstützen.

Es ist nicht ausgeschlossen, dass noch weitere Faktoren für den Wissenstransfer bestimmend sind, die weder in dieser Studie noch in der bisherigen Forschung berücksichtigt wurden. Weitere interessante Fragestellungen, basierend

auf den vorliegenden Ergebnissen, können in einem nächsten Schritt in Teilaspekte dieses Forschungsprojekts gegliedert und einer weiteren wissenschaftlichen Prüfung zu unterzogen werden. Wie folgende Abbildung zeigt, sind hierfür vier Richtungen möglich:



**Abb. 44: Weiterentwicklung des Forschungsbedarfs**

(eigene Darstellung)

Anschließende Forschungsprojekte finden Anknüpfungspunkte an den Forschungsgegenstand, die beforschte Organisation, die Forschungsmethodik und die Wissenstransfermethoden, sowie Modifizierungen dieser Forschungsparameter vornehmen.

## **Forschungsgegenstand**

Zunächst könnte es sehr aufschlussreich sein, den Forschungsgegenstand zu variieren, indem zusätzlich andere Mitarbeiter wie zum Beispiel beteiligte Kollegen oder Vorgesetzte zu ihren Erfahrungen mit der Methode Expert Debriefing befragt werden. In den Fällen, in denen es direkte Nachfolger gibt, wäre eine Tandembefragung sinnvoll, um noch weitere Informationen zur Wissensnutzung und Wissensdokumentation nach dem Ausscheiden der Wissensträger zu erhalten. Mittels der Befragung nachfolgender Mitarbeiter könnten Aussagen über die Effizienz der Wissensübergabe ermittelt werden: War es tatsächlich hilfreich, dass dieses Wissen in dieser Form dokumentiert wurde? Konnte das Risiko des Wissensverlustes tatsächlich minimiert werden? Wurden anstehende Entscheidungen ähnlich schnell wie vom Leaving Expert getroffen? Gab es keine Fehlerhäufungen oder Verzögerungen bei der Aufgabenbewältigung?

Zur Abrundung des Themas wäre es für die Schaeffler Gruppe sehr interessant, wenn ausscheidende Mitarbeiter befragt werden könnten, die nicht an der Methode Expert Debriefing teilgenommen haben: Wurde vor ihrem Ausscheiden ein Wissenstransfer durchgeführt? Von wem wurde der Wissenstransfer initiiert: vom ausscheidenden Mitarbeiter selbst, von seinen Nachfolgern oder von anderer Seite? Anhand dieser Auswertungen könnten die Kriterien zur Auswahl der Teilnehmer optimiert werden. In welcher Form fand der Wissenstransfer in diesem Falle statt? Falls es keinen Wissenstransfer gab, entstand tatsächlich eine Wissenslücke? Wie wurde diese Lücke überbrückt? Welche Risiken, Probleme oder Fehler wurden dabei festgestellt?

Weiterhin können neue Erkenntnisse gewonnen werden, wenn Mitarbeiter, die nicht altersbedingt, sondern während ihrer Berufslaufbahn das Unternehmen verlassen und an der Methode teilgenommen haben, befragt werden. Welche Erfolgsfaktoren spielen bei dem Wissenstransfer in dieser Situation eine Rolle? Können die in dieser Studie ermittelten Faktoren übernommen werden oder gibt es neue/andere Faktoren?

## **Organisation**

Weiterer Forschungsbedarf besteht im Zusammenhang mit dem Einsatz der Methode Expert Debriefing in anderen Organisationen, wie zum Beispiel KMU's, Non-Profit-Organisationen oder Bildungseinrichtungen. Werden gleiche

oder zumindest ähnliche Ergebnisse erzielt, wenn die Methode in diesen Organisationen zum Einsatz kommt? Auch die Durchführung der Methode in anderen Branchen z. B. Dem Dienstleistungssektor, bei Banken, Medien, usw. könnte von Interesse sein. Welche Modifizierungen innerhalb dieser Organisationen oder Branchen müssen vorgenommen werden, um die Methode effektiv anzuwenden? Welchen Einfluss hat die Implementierung der Wissenstransfermethode auf die Wissens- und Lernkultur bei dieser Organisation?

### **Forschungsmethodik**

Weil die vorliegende Forschungsstudie unter einer interdisziplinären Perspektive steht, wäre eine Variation der Forschungsmethodik opportun, um die Thematik unter dem Fokus einer Forschungsrichtung (vgl. 2.1) zu betrachten. Für eine gezielte pädagogische und psychologische Untersuchung könnte eine Methode aus der Biografieforschung, zum Beispiel mit narrativen Interviews und deren Auswertung nach Schütze (vgl. Schütze, 1983) herangezogen werden. Im Sinne dieser Forschungsmethodik könnte eine diskursive Typologie der Befragten ermittelt werden, welche für die Prozessbegleiter von erhellender Relevanz wäre.

Im Rahmen einer betriebswirtschaftlich fokussierten Untersuchung könnte der finanzielle Effekt der Methodenimplementierung auf die Kostenstruktur der Schaeffler Gruppe eruiert werden. Weiterhin wäre es aus unternehmerischer Sicht interessant, das transferierte Wissen mittels einer Wissensbilanz oder einer Balance Scorecard zu evaluieren (vgl. 2.1.2). Die angestrebte Risikominimierung könnte unter dem finanziellen Aspekt untersucht werden. Welche Forschungsmethodik für derartige Fragen zum Einsatz kommt, hängt von der spezifischen Forschungsfragestellung ab. Mittels einer quantitativen Forschungsmethodik könnten Fragestellungen zu Aspekten der Personalentwicklung (vgl. 2.1.2), der Nachfolgeplanung (vgl. 8.3.1) sowie der Wissenskultur (vgl. 8.3.2) erforscht werden.

Des Weiteren bildet die Studie eine Querschnittanalyse im Sinne einer Momentaufnahme. Interessant könnte eine Längsschnittuntersuchung sein, welche die Leaving Experts vor, während und nach dem Berufsausstieg befragt, um weitere Erkenntnisse über die retrospektive Betrachtung des Wissenstransfers im Verlauf des Ausstiegsprozesses zu erhalten.

### **Methode Expert Debriefing**

Die Effizienz der Wissenstransfermethode Expert Debriefing selbst könnte weiter erforscht werden, indem der Wissenstransfer innerhalb einer Organisation vor Einführung der Methode Expert Debriefing und nach deren Implementierung gezielt analysiert wird. Weiterhin könnte der Einsatz der Methode Expert Debriefing mit dem Einsatz anderer Wissenstransfermethoden (vgl. 6) verglichen werden, um die Instrumente der Methode Expert Debriefing zu optimieren. Oder es könnten die spezifischen Differenzen herausgearbeitet und verglichen werden, falls die Methode Expert Debriefing mit einer anderen Intention eingesetzt wird, zum Beispiel für ein Projekt Debriefing.

Für all diese möglichen Veränderungen der Forschungsparameter können die potentiellen Abhängigkeiten der Erfolgsfaktoren untereinander untersucht werden, um generalisierte wissenschaftliche Aussagen zur Methode Expert Debriefing zu treffen. Die aufgeführten Fragestellungen können innerhalb weiterführender Forschungsprojekte untersucht werden. *„Für die erziehungswissenschaftliche Teildisziplin der Weiterbildung bedeutet dies den Vorteil, auf Ergebnisse und Methoden anderer wissenschaftlichen Disziplinen zurückgreifen zu können. Allerdings hat dies auch den Nachteil, mit ihnen in einem Wettbewerb zu stehen, der nicht immer zu Gunsten der Weiterbildungswissenschaften ausgeht.“* (Nuissl, 2010, S. 118) Letztendlich werden jedoch die Trends und Tendenzen aus der unternehmerischen Praxis wie zum Beispiel ‚Internes Social Media‘ ausschlaggebend für weiteren Forschungsbedarf sein und die diversen wissenschaftlichen Disziplinen sich den aktuellen Fragestellungen annehmen.

Die in der vorliegenden Studie erforschten Ergebnisse gelten für die untersuchte Gruppe der Mitarbeiter der Schaeffler Gruppe, sie können jedoch für andere Unternehmen, die eine Wissenstransfermethode implementieren wollen, herangezogen werden. Auch für Wissensmanager und Unternehmensberater, die andere Wissenstransfermethoden anwenden, bringen die Ergebnisse einen Mehrwert. Nicht zuletzt sind sie für alle Personalverantwortlichen und Mitarbeiter von Personalabteilungen relevant, die sich aufgrund des demographischen Wandels in naher Zukunft mit dem Ausstieg einer größeren Zahl von älteren Arbeitnehmern konfrontiert sehen.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen auf, dass es möglich ist, diesen Arbeitnehmern einen würdigen Ausstieg zu bereiten, aus dem auch das Unternehmen

noch einen Nutzen zieht. Aus inhaltlicher Perspektive wurde eine theoretisch fundierte und empirisch validierte Konzeptualisierung der Erfolgsfaktoren vorgenommen und somit einen Beitrag zum aktuellen Stand der Forschung geleistet. Es bleibt zu hoffen, dass diese Arbeit einen Mosaikstein in dem großen Bild des Wissensmanagements darstellt und dazu beiträgt, dass die Thematik des Wissenstransfers vor dem altersbedingten Berufsausstieg der Mitarbeiter, von den Unternehmen frühzeitig erkannt wird, um geeigneten Maßnahmen einzuleiten.



---

## Literaturverzeichnis

- Adis, Susanne; Reinhart, Joachim; Stengel, Martin: Der Berufsaustritt. Erhofft. Befürchtet. Folgenlos. Eine Untersuchung aus sozioökonomischer Sicht. München und Mering, 1996, Rainer Hampp Verlag
- Aegerter, Charles: Wissenstransfer beim Outsourcing. Eine empirische Untersuchung von IT- und Business Process Outsourcing-Projekten. Zürich, 2006, Universität Zürich
- Alheit, Peter; Hoerning, Erika: Biographisches Wissen. Beiträge zu einer Theorie lebensgeschichtlicher Erfahrung. Frankfurt, 1989, Campus Verlag
- Alheit, Peter: Transitorische Bildungsprozesse: Das ‚biographische Paradigma‘ in der Weiterbildung. In Mader, Wilhelm; Hrsg.: Weiterbildung und Gesellschaft. Grundlagen wissenschaftlicher und beruflicher Praxis in der Bundesrepublik Deutschland. Bremen, 1993, S.343-417
- Alters-Survey: Die zweite Lebenshälfte – Psychologische Perspektiven. Ergebnisse des Alters-Survey. Stuttgart, 2001, Kohlhammer Verlag
- Apitzsch, Ursula; Kreide, Regina; Kroll, Renate: Metzler Lexikon Gender Studies Geschlechterforschung. Stuttgart, Weimar, 2002, Metzler Verlag
- Argote, Linda; Ingram, Paul: Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2000, Vol. 82(1). S. 150-169
- Argyris Chris; Schon Donald A.: Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. 1978, Addison Wesley Longman Publishing Co.
- Arnold, Rolf: Betriebliche Weiterbildung. 2. Aufl., Hohengehren, 1995, Schneider Verlag
- Alex, Björn; Becker, Dieter; Stratmann, Jan: Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung. In: Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen, Hrsg. v. Klaus Götz, 2. verb. Aufl., München, 2000, S. 47-70
- Auhagen, Ann Elisabeth; Bierhoff, Hans-Werner: Angewandte Sozialpsychologie. Weinheim, 2003, Psychologie Verlags Union
- Baacke, Dieter: Medienpädagogik. 1. Auflage, Tübingen, 1997, Verlag Niemeyer
- Badry, Elisabeth; Buchka, Maximilian; Knapp, Rudolf: Pädagogik. Studienbücher für Soziale Berufe. 4. Auflage, Neuwied, 2003, Luchterhand Verlag
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker: Arbeit – die zweite Chance. Zum Verhältnis von Arbeitserfahrungen und lebenslangem Lernen. In: Kompetenzentwicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Münster, New York, München, Berlin 2002, S. 69-140
- Balthasar, Andreas; Bieri, Olivier: Der Übergang in den Ruhestand – Wege, Einflussfaktoren und Konsequenzen. Forschungsbericht Nr.2/03, Bern, 2003, Bundesamt für Sozialversicherung Schweiz
- Baltes, B. Paul; Mittelstraß, Jürgen; Staudinger, M. Ursula: Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studientext zur Gerontologie. Berlin, 2004, Walter de Gruyter & Co.

- Bauer, Andreas: Evaluation von Wissensbewertungsmethoden für lernende Softwareorganisationen. Fraunhofer Institut Experimentelles Software Engineering, 2004
- Bauer, Rita; Czock, Heidrun; Klein, Christine: Datenreport Alter. Stuttgart, 1996, Kohlhammer Verlag
- Baumgartner, Peter; Payr, Sabinde: Erfinden lernen. In: Konstruktivismus und Kognitionswissenschaft. Kulturelle Wurzeln und Ergebnisse. Zu Ehren Heinz von Foersterns. S. 89-106, K. H. Müller und F. Stadler, Wien - New York, 1997, Springer Verlag
- Beck, Simon: Skill-Management. Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung. Wiesbaden, 2005, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH
- Beckenkamp, Martin: Wissenspsychologie. Zur Methodologie kognitionswissenschaftlicher Ansätze. Heidelberg, 1995, Roland Asanger Verlag
- Becker, Fred G.: Lexikon des Personalmanagements; 2. Auflage, München, 2002, DTV-Beck
- Becker, Ruth; Kortendiek, Beate: Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden, 2004, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Becker, Susanne; Veelken, Ludger; Wallraven, Klaus-Peter: Handbuch Altenbildung. Theorien und Konzepte für Gegenwart und Zukunft. Opladen, 2000, Leske und Budrich Verlag
- Behnke, Joachim; Gschwend, Thomas; Schindler, Delia; Schnapp, Kai-Uwe: Handbuch Empirische Methoden der Politikwissenschaft. Neuere qualitative und quantitative Analyseverfahren. Baden-Baden, 2006, Nomos
- Behrend, Christoph: Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Wiesbaden, 2002, VS Verlag
- Bergmann, Bärbel; Fritsch, Andreas; Göpfert, Peggy: Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster, New York, München, Berlin, 2000, edition QUEM, Band. 11
- Bergmann, Baerbel. Berufliche Kompetenzentwicklung. In: Silbereisen & M. Reitzle (Hrsg.), Psychologie 2000, S. 530-540, 2001, Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Bethge Frauke: Ich weiß etwas, was du nicht weißt – „Wenn das Wissen in Rente geht“ Abschlussarbeit der berufsbegleitenden Fortbildung zur Wissenschaftlichen Dokumentarin am Institut für Information und Dokumentation (IID), 2008, Fachhochschule Potsdam
- Billett, S. R.: What's in a setting – Learning in the workplace. Australian Journal of Adult and Community Education, 33, 1993, (1), P. 4-14.
- Bille, Lisa Marie: Age Management-Konzepte für das Personalwesen. Erfahrungen und Konsequenzen, Hamburg, 2009, Diplomica Verlag GmbH
- Biethahn, Jörg; Mucksch, Harry; Ruf, Walter: Ganzheitliches Informationsmanagement. Band 1 Grundlagen. 6. Auflage. München, 2004, Oldenburg Wissenschaftsverlags GmbH

Bilzer, Melanie: Wissensvermittlung durch Informations- und Kommunikationstechnologien – Befinden wir uns in einer Wissensgesellschaft? 2006, Grin Verlag

Bimazubute, Raymond: Die Nachbereitung von Experteninterviews im expertenzentrierten Wissensmanagement. Erlangen, 2005, Universität Erlangen-Nürnberg

Blumer, Herbert: Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Bd. 1, Hamburg, 1973, Rowohlt Reinbek Verlag

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung: Berichtssystem Weiterbildung VIII. Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn, 2001

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung: Wirtschaftliche und sozialpolitische Bedeutung des Weiterbildungssparens. Analyse möglicher Modelle und Entwicklung eines konkreten Konzepts zum Bildungssparen. Bonn, Berlin, 2007

BMBW – Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft: Berichtssystem Weiterbildung 1991. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in den alten und neuen Bundesländern. Studien Bildung Wissenschaft, Nr. 110, Bonn, 1993

BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Menschen im Übergang von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand – Eine Herausforderung für die Erwachsenenbildung, Bonn, 1999, Referat Öffentlichkeitsarbeit Detlef Knopf

BMWi - Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Alwert, Kay; Bornemann, Manfred; Will, Markus; Berlin, 2008, Referat Öffentlichkeitsarbeit

Böhle Fritz: Sinnliche Erfahrung und wissenschaftlich-technische Rationalität – Ein neues Konfliktfeld industrieller Arbeit. In B. Lutz (Hrsg.) Entwicklungsperspektiven von Arbeit, S. 113-131, Berlin, 2001, Akademie-Verlag

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2te Auflage, Wiesbaden, 2005, VS Verlag

Bohinc, Thomas: Wissenskultur – Begriff und Bedeutung. In: WM 2003: Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen, Hrsg. v. Ulrich Reimer u. a., Bonn, 2003, S. 371-379

Bohnsack, Ralf: Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. Opladen, 1991, Verlag Leske und Budrich

Bohnsack, Ralf; Meuser, Ralf; Marotzki, Winfried: Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch. Opladen, 2003, Verlag Leske und Budrich

Borlinghaus, Andrea: Personalwirtschaftliche Aspekte von Wissensdatenbanken. Konzeptionelle Grundlagen – Fallstudien – Gestaltungsempfehlungen. Bern, 2001, Universität Bern

Botkin, James W.: Das menschliche Dilemma. Zukunft und Lernen. 2. Auflage, München, 1979, Verlag Fritz Molden München GmbH

- Botkin, James W.: Vorsprung durch Wissen. Wie freier Informationsfluss Unternehmen revolutioniert. Berlin, 2000, ECON Verlag
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage, Heidelberg, 2006, Springer-Medizin Verlag
- Bracker, Maren; Meiswinkel, Petra: Quantitative und qualitative Methoden der Sozialforschung in der sozialen Gerontologie unter besonderer Berücksichtigung des Aspekts der Hilfsbedürftigkeit im Alter. 1. Auflage, Kassel, 1991, Kasseler Gerontologische Schriften 11
- Braedel-Kühner, Cordula: Individualisierte, altersgerechte Führung. Frankfurt, 2005, Verlag Peter Lang
- Brandel, Rolf; Gottwald, Mario: Bildungsgrenzen überschreiten. Zielgruppenorientiertes Übergangsmanagement in der Region. 2010, VS Verlag für Sozialwissenschaften. Springer Fachmedien für Sozialwissenschaften Wiesbaden GmbH
- Brenner, Walter; Zarnekow, Rüdiger; Wittig, Hartmut: Intelligente Softwareagenten. Grundlagen und Anwendungen. Berlin, 1998, Springer Verlag
- Brönnner, Andrea: Transfer didaktischer Innovationen in die Berufsbildungspraxis. Paderborn, 2003, Eusl-Verlagsgesellschaft mbH
- Bruggmann, Michael: Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource. Wiesbaden, 2000, Deutscher Universitätsverlag
- Brühl, Norbert: Personalabbau und Altersstruktur. München, 2004, Rainer Hampp Verlag
- Bullinger, Hans-Jörg; Wagner, Kristina; Ohlhausen, Peter: Intellektuelles Kapital als wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements, in: Krallmann, Hermann (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement - Methodik und Anwendung des knowledge managements, Stuttgart, 2000, Schäffer-Poeschel Verlag
- Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen; Westkämper, Engelbert (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, 2003, Springer Verlag
- Clemens, Wolfgang: Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Opladen, 2001, Verlag Leske und Budrich
- Clemens, Wolfgang; Höpflinger, Francois; Winkler, Ruedi: Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen. Bern, Stuttgart, Wien, 2005, Haupt Verlag
- Cumming, Elaine; Henry, William E.: Growing Old. 1961, New York, Basic Books
- Damerow, Peter; Lefèvre, Wolfgang: Wissenssysteme im geschichtlichen Wandel, in: Klix, Friedhart; Spada, Hans (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Band C/II/6, Göttingen, 1998, Hogrefe Verlag
- Daniel, Manfred; Striebel, Dieter: Künstliche Intelligenz, Expertensysteme. Anwendungsfelder, Neue Dienste, soziale Folgen. Wiesbaden, 1993, Verlag Leske und Budrich
- Daum, Jürgen H.: Intangibles Assets oder die Kunst Mehrwert zu schaffen. Bonn, 2002, Galileo Press

- Daum, Jürgen H.: Intellectual Capital Statements: Basis für ein Rechnungswesen- und Reportingmodell der Zukunft?, in Controlling, Heft 3/4, März/April 2003, S. 143-153
- De Corte, Erik: Transfer as the productive use of acquired knowledge, skills and motivations. *Current directions in psychological science*, 2003, Research, 12 (4), 142-146.
- Dehnbostel, Peter: Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. Münster, New York, München, Berlin 2001, S. 53-93
- Deming, W. Edwards: Out of the Crisis. Cambridge, 1982, MIT Press
- Dickenberger, D.; Gniech, G.; Grabitz, H.J: Die Theorie der psychologischen Reaktanz. In Frey,Dieter; Irle, Martin (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band 1, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, 2002, Verlag Hans Huber
- Diezinger, Angelika; Kitzer, Hedwig; Anker, Ingrid; Bingel, Irma; Haas, Erika; Odierna, Simone: Erfahrung mit Methode: Wege sozialwissenschaftlicher Frauenerforschung. Freiburg, 1994, Kore Verlag
- Dilger, Bernadette; Kremer, H.-Hugo; Sloane, Peter F.E (Hrsg.): Wissensmanagement an berufsbildenden Schulen. Beiträge im Kontext des Modellversuchsverbands WisLok. Paderborn, 2003, Eusl Verlagsgesellschaft mbH
- Doll, Alexander: Mentoring – Ursprünge, Aufgaben und Formen des Mentoring. 1te Auflage, 2006, GRIN Verlag
- Dollhausen, Karin; Nuissl, Ekkehard; Hrsg.: Bildungseinrichtungen als "lernende Organisationen"? Befunde aus der Weiterbildung. Wiesbaden, 2007, Deutscher Universitätsverlag
- Dostal, Wolfgang; Jansen, Rolf: Qualifikation und Erwerbssituation in Deutschland – 20 Jahre BIBB/IAB-Erhebungen. In: MittAB, Heft 2, 2002, S. 232-253
- Dragusanu, Gianina: Wissensmanagement. Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel. München, 2006, Interna Verlag
- Dreher, Carsten: Der Wandel der industriellen Arbeitsorganisation: Ergebnisse der Erhebung „Innovationen in der Produktion 1997“. In: Pieper, A.; Strötgen, J. (Hrsg.): Vorhandenes Potenzial nutzen. Flexible Organisation in Fertigung und Verwaltung. Köln, 1999, Deutscher Institutsverlag
- Dreyfus, Stuart E; Dreyfus, Hubert L: Künstliche Intelligenz. Von den Grenzen der Denkmaschine und dem Wert der Intuition. Reinbeck bei Hamburg, 1988, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH
- Droste-Klemp, Christiane: Schnelleinstieg Altersteilzeit: Schritt für Schritt richtig abrechnen. Fördermittel beantragen, Störfälle lösen. Arbeitnehmerfragen korrekt beantworten, 1. Auflage, Freiburg, 2007, Haufe-Lexware
- Düll, H.; Bellmann, L.: Betriebliche Weiterbildungsaktivitäten in West- und Ostdeutschland. Eine theoretische und empirische Analyse mit den Daten des IAB-Betriebspanels 1997. In: MittAB, Heft 2, 1998 S. 205-225
- Düll, H.; Bellmann, L.: Die zeitliche Lage und Kostenaufteilung von Weiterbildungsmaßnahmen – Empirische Ergebnisse auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels. In: Dobischat, R.; Seifert, H. (Hrsg.): Lernzeiten neu organisie-

- ren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit. Berlin, 2001, S. 81-128
- DQR, Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen: Vorschlag für einen Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen. 2010, [www.deutscherqualifikationsrahmen.de](http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de)
- Edwards, John. S.; Shaw, Duncan, Collier, Paul, M.: Group perceptions of knowledge management. In: Proceedings of the 3rd European Conference on Knowledge Management. Dublin. 2002, Academic Conferences Ltd.
- Eckert Carolin K.: Wissenstransfer im Auslandsentsendungsprozess. Wiesbaden, 2009, GWV Fachverlags GmbH
- Egetenmeyer, Regina: Informal learning in betrieblichen Lernkulturen. Eine interkulturelle Vergleichsstudie. Arnold, Rolf; Hrsg.: Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler, 2008, Schneider Verlag Hohengerten
- Egner, Ute: Zweite Europäische Erhebung zur beruflichen Weiterbildung (CVTS 2). Methodik und erste Ergebnisse. In: Wirtschaft und Statistik, Heft 12, 2001, S. 1008-1020
- Endres, Egon; Wehner, Theo: Zwischenbetriebliche Kooperation. Die Gestaltung von Lieferbeziehungen. Weinheim, 1996, Verlagsgruppe Beltz
- Erpenbeck, John: Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzentwicklung '97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen (S. 309-316). Münster, 1997, Waxmann Verlag GmbH
- Erpenbeck, John; Heyse, Volker: Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster, 1999, Waxmann Verlag GmbH
- Erpenbeck, John; Heyse, Volker: Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. 2. Auflage, Münster, 2007, Waxmann Verlag GmbH
- Erpenbeck, John: Zwei Jahre ‚Lernkultur Kompetenzentwicklung‘. QUEM Report 79, Berlin, 2003, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsfor-schung, e. V., Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
- Europäische Kommission: Memorandum über Lebenslanges Lernen. Brüssel, 2000, Kommission der europäischen Gemeinschaften
- Evers, Reimund: Soziale Kompetenz zwischen Rationalisierung und Humanisierung – eine erwachsenenpädagogische Analyse. Münster, 1999, LIT Verlag
- Fichtmüller, Franziska; Walter, Anja: Pflegen Lernen: Empirische Begriffs- und Theoriebildung zum Wirkgefüge von Lernen und Lehren beruflichen Pflegehandels. Göttingen, 2007, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG
- Finke, Björn: 60 plus X. Süddeutsche Zeitung, 30.10.2008, S.34
- Finke, Ina: Verhaltensänderung und Motivation für Wissensmanagement. In: WM 2003: Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen, hrsg. v. Ulrich Reimer u. a., Bonn, 2003, S. 381-384
- Flavell, J. H., Wellman, H. M.: Metamemory. In R. V. Kail & J. W. Hagen (Eds.), Perspectives on the development of memory and cognition (pp. 3-33). Hillsdale, NJ, 1997, Erlbaum

- Flick, Uwe; Kardoff v. Ernst; Keupp, Heiner; Rosenstiel v. Lutz; Wolff, Stephan: Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim, 2te Auflage, 1995, Beltz, Psychologie-Verl.-Union
- Flick, Uwe; Kardoff von, Ernst; Steinke, Ines: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 2000, Rowohlt Taschenbuchverlag
- Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 2. Auflage, Reinbeck bei Hamburg, 2004, Rowohlt Taschenbuchverlag
- Forum Bildung: Förderung von Chancengleichheit. Vorläufige Empfehlungen und Expertenbericht. Materialien des Forums Bildung, Nr. 6, Bonn 2001
- Forum Bildung: Lernen – ein Leben lang. Vorläufige Empfehlungen und Expertenbericht. Materialien des Forums Bildung, Nr. 9, Bonn 2001
- Frank, Beate: ‚Wissenslogistik‘ Prozessoptimierung durch Übertragung logistischer Prinzipien und Konzepte auf Wissenssysteme. Hamburg, 2006, Verlag Dr. Kovac
- Freiling, Thomas; Gottwald, Mario: Qualitative Methoden –Auswertung von Interviews mit MaxQDA. Nürnberg, 2008, f-bb Ringvorlesung, ([http://www.f-bb.de/fileadmin/Materialien/Ringvorlesung/080704\\_\\_qualitative\\_Methoden\\_fbb.pdf](http://www.f-bb.de/fileadmin/Materialien/Ringvorlesung/080704__qualitative_Methoden_fbb.pdf))
- Freisinger, Gisela Maria; Freitag, Michael: Königin ohne Land. Schaeffler/Conti Ambition und Absturz: Wie Maria-Elisabeth Schaeffler das Wirtschaftsdrama des Jahrzehnts erlebt. Manager Magazin 04/2009
- Frerichs, Frerich: Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und- risiken im demographischen Wandel. Wiesbaden, 2002, Verlag für Sozialwissenschaften
- Frey, Dieter; Irle, Martin: Theorien der Sozialpsychologie, Band I: Kognitive Theorien. Bern, 1993, Verlag Huber
- Friebe, Jens. Jana-Tröller, Melanie: Weiterbildung in der alternden deutschen Gesellschaft. Bestandsaufnahme der demografischen Entwicklungen, des Lernens im höheren Lebensalter und der Perspektiven für die Weiterbildung Online im Internet, 2008, <http://www.die-bonn.de/doks/friebe0801.pdf>
- Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Anedore: Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. München, 1997, Juventa Verlag
- Frieling, Ekkehart; Kauffeld, Simone; Grote, Sven: Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster, New York, München, Berlin 2000, edition QUEM, Band 12
- Fröhlich, Simone: Mentoring als Instrument altersgerechter Personalentwicklung. 1ste Auflage, 2006, Grin Verlag
- Froschauer Ulrike; Lueger Manfred: Das qualitative Interview. Wien, 2003, Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Frü, Werner: Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 6. Auflage. Konstanz, 2007, UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Fuchs - Heinritz, Werner, Lautmann, Rüdiger, Rammstedt, Otthein, Wienhold, Hanns: Lexikon zur Soziologie. 3. Auflage, Opladen, 1994, Westdeutscher Verlag;

- Gabrisch, Jochen; Die Besten managen: Erfolgreiches Talent-Management im Führungsalltag. Mit zahlreichen Beispielen aus der Coaching-Praxis; Wiesbaden, 2010, Gabler Verlag
- Galsterer, Thomas: Story Telling. Studienarbeit, Dokument Nr. V35522, 2004, Grin Verlag für akademische Texte
- Ganzer, Stephan: Implizites Wissen – Bedeutung und Externalisierung. 2006, [www.ifb-ganzer.de](http://www.ifb-ganzer.de)
- Garber, Klaus; Giacomuzzi, S: Story Telling als “narrative” Management-Methode. Haben wirklich alle Ansätze einen Blumentopf verdient?! Reflektierte Praxis, Hall, 2008, UMIT - Private Universität für Gesundheitswissenschaften
- Garz, Detlef; Kraimer, Klaus: Qualitativ – empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Wiesbaden, 1991, Westdeutscher Verlag
- Garz, Detlef; Kraimer, Klaus: Die Welt als Text. Zur Theorie, Kritik und Praxis der objektiven Hermeneutik. Frankfurt, 1994, Suhrkamp Verlag
- Geiger, Daniel: Wissen und Narration. Der Kern des Wissensmanagements. Berlin, 2006, Erich Schmidt Verlag
- Geißler, Karlheinz A., Orthey, Frank M.: Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Berufliche Bildung im Modernisierungsprozeß. Stuttgart, 1998, Hirzel Verlag
- Geißler, Karlheinz A., Landsberg von, Georg; Reinartz, Manfred: Handbuch Personalentwicklung und Training. Ein Leitfaden für die Praxis. Neuwied, 2002, Deutscher Wirtschaftsdienst
- Geißler, Karlheinz A.: Zeit leben. Vom Hasten und Rasten, Arbeiten und Lernen, Leben und Sterben. 6te Auflage, München, 2001, Quadriga Verlag
- Georg, Rainer; Struck, Olaf: Generationenaustausch im Unternehmen, Mering, München, 2000, Rainer Hampp Verlag
- George, Rainer: Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht. Mering, München, 2000, Rainer Hampp Verlag
- Gerd Göckenjan: Das Alter würdigen: Altersbilder und Bedeutungswandel des Alters. Frankfurt, 2000, Suhrkamp Verlag
- Gieseke, Wiltrud: Bedarfsorientierte Angebotsplanung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld, 2008, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.KG
- Gieseke, Wiltrud; Robak, Steffi; Wu, Ming-Lieh: Transkulturelle Perspektiven auf Kulturen des Lernens. Bielefeld, 2009, transcript Verlag
- Gillmann, Jan-Philipp: Performance Measurement in Professional Service Firms. Wiesbaden, 2002, Deutscher Universitätsverlag Gabler Edition Wissenschaft
- Gläser Jochen, Laudel Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3te Auflage, Wiesbaden, 2009, GWV Fachverlage GmbH
- Goffmann Erving: Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrung. Frankfurt, 1980, Suhrkamp Verlag
- Gogolin, Ingrid; Tippelt Rudolf: Innovation durch Bildung. Beiträge zum 18. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Opladen, 2003, Verlag Budrich und Leske



- Gordon, David: *Therapeutische Metapher*. 6te Auflage, Paderborn, 1985, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung
- Gott, S.: *Apprenticeship instruction for real world tasks: The coordination of procedures, mental models, and strategies*. *Review of Research in Education*, 15, 1989, p. 97- 169
- Götze, Sandra: *Fusion oder Konfusion? Die unternehmenskulturelle Herausforderung*. Hamburg, 2010, Diplomica Verlag GmbH
- Gottwald, Mario; Zschunke, Melanie: *Strategien zur regionalen Gestaltung des Übergangsmanagements für Ältere*. Praxis-Handreichung, 2008, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, (f-bb)
- Greder-Specht, Christine: *Emotionen im Lernprozess*. In Reinmann, Gabi; Hrsg.: *Wissen und Lernen in Organisationen*. Band 7. Universität Augsburg, 2008, Verlag Dr. Kovac
- Gronau, Norbert: *Wissensmanagement – Wandel, Wertschöpfung, Wachstum*. Berlin, 2004, GITO Verlag
- Gruber, Hans; Mandl, Heinz: *Das Entstehen von Expertise*. In Hoffmann, J.; Kintsch, W., Hrsg.: *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie II Kognition, Band 7 Lernen* (S. 583-615), Göttingen, 1996, Verlag Hogrefe.
- Gruber, Hans; Mandl, Heinz: *Expertise und Erfahrung*. In Gruber, Hans; Ziegler, A., Hrsg., *Expertiseforschung* (S. 18-34). Opladen, 1996, Westdeutscher Verlag
- Gruber, Hans, Harteis, Christian, Rehrl, Monika: *Wissensmanagement und Expertise (Forschungsbericht Nr. 9)*, Veröffentlicht in Reinmann, Gaby; Mandl, Heinz; Hrsg.: *Der Mensch im Wissensmanagement: Psychologische Konzepte zum besseren Verständnis und Umgang mit Wissen* (S. 79-88). Göttingen, 2004, Verlag Hogrefe
- Gruber, Hans; Heid, Helmut; Bauer, Johannes: *Forschungsprogramm Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess: Die Rolle von Arbeitsplatz-Veränderungen und Reflexionen für Workplace Learning*. Forschungsbericht Nr. 17, Regensburg, 2005, Universität Regensburg, Lehrstuhl für Lehr-Lern-Forschung
- Grünewald, Uwe; Moraal, Dick; Schönfeld, Gudrun: *Weiterbildung in deutschen Unternehmen – Reaktionen und Strategien vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen*. Erste Ergebnisse einer Zusatzbefragung zur zweiten Europäischen Weiterbildungserhebung, Bonn, 2001, CVTS II
- Grünewald, Uwe; Moraal, Dick; Schönfeld, Gudrun.: *Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa*. Bielefeld, 2003, Bertelsmann Verlag
- Güldenring Marco: *Skillmanagement - Wie bildet man Kompetenzen in Unternehmen ab?* 2004, GRIN Verlag
- Gust von Loh, Sonja: *Evidenzbasiertes Wissensmanagement*. Wiesbaden, 2009, Gabler, GWV Fachverlage GmbH
- Haas, Erika; Gunzenhäuser, Randi: *Promovieren mit Plan*. Wien, Frankfurt, 2000, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter
- Haas, Nicolas: *Die Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements*. Aachen, 2011, Shaker Verlag

- Häßner, Katrin; Knoll, Jürgen: Lernen im Lebenslauf und Lernberatung. Informationen des DIE-Projektes ‚Selber‘ Nr. 7, DIE, 2003, <http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>
- Hansen, Morten T.; Nohria, Nitin; Tierney, Thomas: What's your Strategy for Managing Knowledge? in: Harvard Business Review, Vol. 77, No. 3; 1999, S. 105-116
- Happe Guido: Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis: Mit Best-Practice-Berichten. 2. Auflage, Wiesbaden, 2010, Gabler GWV Fachverlag
- Harteis, Christian; Heid, Helmut; Kraft, Susanne: Kompendium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung, Opladen, 2000, Verlag Leske und Budrich
- Heinze, Thomas: Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis. München, 2001, Oldenburg Verlag
- Helferich, Cornelia: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden, 2004, VS Verlag
- Hensge, Kathrin: Kompetenzstandards in der Berufsausbildung. Zwischenbericht Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn, 2008, [www.bibb.de](http://www.bibb.de)
- Herbig, Britta; Büssing, Andre: Implizites Wissen und erfahrungsgeleitetes Arbeitshandeln- Perspektiven für Arbeit und Organisation. In Arbeit, 12. Jg. Heft 1, 2003, S. 36-53
- Herzberg, Frederick: Motivation to work. 2. Auflage; 1959, John Wiley & Sons Inc
- Hilse, Heiko: Kognitive Wende in Management und Beratung: Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden, 2000, Gabler Verlag
- Hitzler, Ronald; Honer, Anne; Maeder, Christoph: Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen, 2002, Westdeutscher Verlag
- Hitzler, Ronald; Honer, Anne: Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Stuttgart, 2002, UTB
- Hoerning, Erika M.: Biographieforschung und Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn, 1991, Julius Klinkhardt Verlag
- Hof, Christiane: Überlegungen zum Konzept ‚Wissen‘ in der Erwachsenenbildung. In: Nolda, Sigrid: Erwachsenenbildung in der Wissensgesellschaft. Bad Heilbrunn, 1996, Klinkhardt Verlag
- Hof, Christiane: Konzepte des Wissens: eine empirische Studie zu den wis-senstheoretischen Grundlagen des Unterrichten. Hrsg.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Bielefeld, 2001, Bertelsmann Verlag
- Hoffmann, Edeltraud; Kühlewind, Gerhard: Arbeitsmarkt- und Kostenaspekte zur Vorruhestandsregelung \* Datenmaterial und Modellrechnungen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 17, H. 2, 1984, S. 135-157
- Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen: Analyse verbaler Daten. Opladen, 1992, WDV
- Hopf, Christel: Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, 1993, Klett-Cotta

- Hopfenbeck, Waldemar; Müller, Manuela; Peisl, Thomas: Wissensbasiertes Management. Landsberg/Lech, 2001, Verlag Moderne Industrie
- Höpflinger, François : Generationenwandel im Arbeitsleben. Vortrag vom 2. September 2009 an der Gerontologischen Sommerakademie 2009 ‚Ältere Arbeitnehmende‘, Universität Bern;  
<http://www.hoepflinger.com/fhtop/ArbeitsweltundGenerationen.pdf>
- Horschk, Roswitha: Strukturwandel des Alters: München, 2003, Hans-Weinberger-Akademie
- Hübner, Sabrina: Wissenskultur Einfluss von ausgewählten Wissensmanagement- Instrumenten der Schweizerischen Post. Bern, 2005, Institut für Organisation und Personal
- Hugl, Ulrike: Qualitative Inhaltsanalyse und Mind-Mapping: Wiesbaden, 1995, Verlag Dr. Th. Gabler GmbH
- Huisinga, Richard; Lisop, Ingrid: Wirtschaftspädagogik. Ein interdisziplinär orientiertes Lehrbuch. München, 1999; Verlag Vahlen
- Iller, Carola: Altern gestalten – berufliche Entwicklungsprozesse und Weiterbildung im Lebenslauf. DIE, 2006, <http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>
- Ilmarinen, Juhani: Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. In: Cranach, Marion; Schneider, Hans-Dieter; Ulrich, Eberhard: Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern, Stuttgart, Wien, 2004, Haupt Verlag
- Inversini, Simone: Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen. Potsdam, 2005, Institut für Psychologie, Universität Potsdam
- Jaekelmann, Roy: Wissenskultur- Erfolgsfaktor einer wissensorientierten Unternehmensführung. 2008, Grin Verlag
- Jäger, Wieland; Weinzierl, Ulrike: Moderne Soziologische Theorien und soziologischer Wandel; Wiesbaden, 2007, GWV Fachverlag
- Kade, Jochen; Seitter, Wolfgang: Umgang mit Wissen. Recherchen zur Empirie des Pädagogischen. Band 1. Opladen & Farmington Hills; 2007; Verlag Barbara Budrich
- Kade, Jochen; Seitter, Wolfgang: Umgang mit Wissen. Recherchen zur Empirie des Pädagogischen. Band 2. Opladen & Farmington Hills; 2007; Verlag Barbara Budrich
- Kade, Sylvia: Alternde Institutionen – Wissenstransfer im Generationenwechsel. Bad Heilbrunn, Recklinghausen, 2004, Verlag Julius Klinkhardt
- Kade, Sylvia: Altern und Bildung. Eine Einführung. Bielefeld, 2009, Bertelsmann Verlag
- Kail, Robert; Pellegrino, James W.: Menschliche Intelligenz. Heidelberg, 1989, Spektrum der Wissenschaft
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart, 1997, (aus dem Amerikanischen übersetzt von Péter Horváth), Schäffer-Poeschel Verlag

- Katenkamp Olaf, Peter Gerd: Die Praxis des Wissensmanagements. Aktuelle Konzepte und Befunde in Wirtschaft und Wissenschaft. Münster, 2003, LIT Verlag
- Kelle, Udo: Empirisch begründete Theoriebildung. Zur Logik und Methodologie interpretativer Sozialforschung. Weinheim, 1994, Deutscher Studienverlag
- Kelle, Udo; Kluge, Susanne: Vom Einzelfall zum Typus. Opladen, 1999, Leske und Budrich
- Kels, Peter: Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Wiesbaden, 2009, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Kienbaum, Jochen: Visionäres Personalmanagement. 3. Auflage, Stuttgart, 2001, Schäffer-Poeschel Verlag
- Kirchbaum, Jörg; Lenkewitz, Laurenz: Aus- und Weiterbildung online. Köln, 2000, Arcum Vectrum
- Kleiner, Art; Roth, Georg: Wie sich Erfahrungen in der Firma besser nutzen lassen. Harvard Business Manager, 5/1998, Seite 9-15.
- Kleiner, Art; Roth, Georg: Field manual for a learning historian. 1996, MIT-COL and Reflection Learning Associates
- Klößner Bernd: Die gierige Generation. Frankfurt, 2003, Eichborn Verlag
- Kluge, Susanne: Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen, 1999, Verlag Leske und Budrich
- Kober, Norbert: Die Könnerschaft mündlicher Erzählkunst. Begriff – Inhalt – Modell. Augsburg, 2008, Universität Augsburg
- Köbel, Matthias: Wissensmanagement in der Wissenschaft. Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. Münster, New York, München, Berlin, 2000, QUEM, Band 13
- König, Eckard; Bentler Annette: Arbeitsschritte im qualitativen Forschungsprozeß – ein Leitfaden. In Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore; Hrsg.: Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München, Seite 88-96, 2003, Juventa Verlag
- Kohli, Martin: Die Institutionalisierung des Lebenslaufes. Historische Befunde und theoretische Argumente. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und theoretische Argumente, Heft 37, 1985
- Kohli, Robert: Biographie und soziale Wirklichkeit. Stuttgart, 1984, J.B. Metzlersche Verlagsbuchhandlung
- Krallmann, Hermann: Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. Methodik und Anwendungen des Knowledge Managements. Stuttgart, 2000, Schäffer-Poeschel Verlag
- Kram, K. E.: Phases of the mentoring relationship. Academy of Management Journal, 26, 608–25, 1983
- Krappmann, Lothar: Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Stuttgart, 1969, Klett-Cotta-Verlag

- Krogh, Georg von; Köhne, Marija: Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung 52, 1998, Heft 5/6. S. 235-252
- Kromrey, Helmut: Empirische Sozialforschung. 6. Auflage; Opladen, 1994, Verlag Leske und Budrich
- Kromrey, Helmut: Empirische Sozialforschung. 11. Auflage; Stuttgart, 2006, UTB, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH
- Krüger, Heinz-Hermann: Handbuch erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Opladen, 1999, Verlag Leske und Budrich
- Krüger, Wilfried: Auf der Wissensleiter zur Kernkompetenz. In Steinle, C. et al., Hrsg.: Vitalisierung. Das Management der neuen Lebendigkeit. Frankfurt, 2000, S. 235-260
- Kugler, Thomas: Lernende Organisation – Zum Lernen in Organisationen. 2004, Grin Verlag
- Kühl, Stefan; Strodholz, Petra: Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, 2000, Rowohlt
- Kultusministerkonferenz (KMK): Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit den Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. 2007, <http://www.kmk.org/doc/publ/handreich.pdf>
- Lämmert, Eberhardt: Erzählforschung. Ein Symposium. Stuttgart, 1982, Metzler Verlag
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band I: Methodologie. München, 1995(1988), Beltz Psychologie Verlags Union
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Weinheim, 1993, Psychologische Verlags Union
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. 3. Auflage, Weinheim, 1995, Beltz Psychologie Verlags Union
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage, Weinheim 2010, Beltz Psychologie Verlags Union
- Lasofsky-Blahut, Anja: Mit Wissen Mitarbeiter führen. wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte. 09/2006
- Leipert, Christian: Demografie und Wohlstand. Neuer Stellenwert für Familie in Wirtschaft und Gesellschaft. Wiesbaden, 2003, VS Verlag
- Lehr, Ursula: Der veränderte Lebenszyklus – Die biologische Uhr läuft konträr zur sozialen Uhr. In: Kayser, Friedrich; Uepping, Heinz; Hrsg.: Kompetenz und Erfahrung: Personalmanagement im Zeichen demographischen Wandels. S. 67-76, Neuwied, Kriftel, Berlin, 1997, Luchterhand Verlag
- Lehr, Ursula: Psychologie des Alterns. 9. Auflage, Wiebelsheim, 2000, Quelle und Meyer Verlag
- Lembke, Gerald: Wissenskooperation in Wissensgemeinschaften. Förderung des Wissensaustausches in Organisationen. 2. Aufl., Wiesbaden, 2005, LearnAct Verlagsgesellschaft mbH

- Leonard, Dorothy; Swap Walter: Deep Smarts. How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom: McGraw-Hill, 2005, McGraw-Hill Professional
- Leuschner, H.; Reuther, U.: Vom Projekt zum Programm-Management. In: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Band 13. Münster, New York, München, Berlin 2000, S. 543-559
- Liebau, Eckart: Das Generationenverhältnis. Über das Zusammenleben in Familie und Gesellschaft, Weinheim, 1997, Juventa
- Liker, Jeffrey K.: The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York, 2004, McGraw-Hill Professional
- Liker, Jeffrey K.: Der Toyota-Weg. 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns. München, 2007, FinanzBuch
- Lipsmeier, Antonius: Wirtschaftspädagogik II. Lerneinheit 10. Grundprobleme, Grundprinzipien und Grundstrukturen der Organisation beruflicher Bildung. Stuttgart, 2002
- Lüdtke, Hartmut: Vier Dimensionen von Lebensstilen. Zur Anwendung der Cluster- und Korrespondenzanalyse. Angewandte Sozialforschung, Jg. 19, Heft 1, 1995, 77-92
- Lüscher, Kurt; Liegle, Ludwig: Das Konzept des „Generationenlernens“. In: Zeitschrift für Pädagogik. 2004, Jg. 50, Heft 1,
- Lüthy, Werner; Voit, Eugen; Wehner, Theo; Hrsg.: Wissensmanagement – Praxis Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. ETH Zürich, 2002, vdf Hochschulverlag AG
- Lutz, Christian: Leben und arbeiten in der Zukunft. München, 1997, Verlag Langen Müller
- Mandl, Heinz; Lernkompetenz für die Wissensgesellschaft. München, 2001, Ludwig-Maximilians-Universität, München
- Mandl, Heinz; Kopp, Birgitta; Dvorak, Susanne: Aktuelle theoretische Ansätze und empirische Befunde im Bereich der Lehr-Lern-Forschung. – Schwerpunkt Erwachsenenbildung Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Online im Internet: URL: [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/mandl04\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/mandl04_01.pdf)
- Masberg, Maren: Wissensmanagement bei geplantem Führungswechsel – Entwicklung eines Modells. Hamburg, 2006, Deutsche Nationalbibliothek
- Matthes, Joachim: Biographie in handlungswissenschaftlicher Perspektive. Nürnberg, 1981, Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum der Universität Erlangen-Nürnberg
- Mayr, Bernhard: Wissensmanagement, Kompetenzmanagement und Modelltheorie. Ein Integrationsansatz zum erfolgreichen Transfer von Expertise in betrieblichen Abläufen. Hamburg, 2009, Diplomica Verlag
- Mayring, Philipp: Kontrollüberzeugung. Augsburgische Berichte zur Entwicklungspsychologie und pädagogischen Psychologie. Augsburg, 1986, Universität Augsburg
- Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. München, 1990, Psychologische Verlagsunion

- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl., Weinheim und Basel, 2007, Beltz Verlag
- Mayring, Phillip: Analyseverfahren erhobener Daten. In Flick, Uwe, u.a., Hrsg.: Handbuch Qualitative Sozialforschung; 2. Aufl., Weinheim und Basel, 1995, Beltz Verlag
- Mayring, Philipp: Einführung in die Qualitative Sozialforschung. 5. Aufl., Weinheim und Basel, 2007, Beltz Verlag
- Meinsen, Stefan: Konstruktivistisches Wissensmanagement: Wie Wissensarbeiter ihre Arbeit organisieren. Weinheim, Basel, Berlin, 2003, Beltz Verlag
- Mehnert Alexander: Entwicklung der Arbeitsformen in der Arbeitswissenschaft und ihre Auswirkungen auf die Beschäftigten. 2010, GRIN Verlag
- Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden; 2. Auflage, München, 2005, Deutscher Taschenbuch Verlag
- Mertins, Kai: Wissensbilanzen: Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Berlin, 2005, Springer Verlag
- Merton, Robert K: Der Matthäus-Effekt in der Wissenschaft. In: Merton Robert K (Hrsg.): Entwicklung und Wandel von Forschungsinteressen. Frankfurt, 1985, Suhrkamp Verlag
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden, 2005, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Meyer-Dohm, P. : Weiterbildung, Kompetenzentwicklung und Lernkultur: Zehn Jahre QUEM. In: Kompetenzentwicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Rückblick – Stand – Ausblick. Münster, New York, München, Berlin 2002, S. 13-67
- Meyer Christine : Altern und Zeit: der Einfluss des demographischen Wandels auf Zeitstrukturen, Wiesbaden, 2008, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH
- Mezirow, J.: *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco, 1991, CAJossey-Bass.
- Mieg, Harald A.; Näf, Matthias: Experteninterview in den Umwelt- und Planungswissenschaften. München, 2006, Dustri-Verlag Dr. Karl Feistle GmbH & Co. KG
- Mikl-Horke, Gertraude: Industrie- und Arbeitssoziologie. 3te Auflage, Oldenburg, 1995, Oldenburg R. Verlag GmbH
- Negt Oskar: Phantasie, Arbeit, Lernen, Erfahrung - Zur Differenzierung und Erweiterung der Konzeption "Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen", in: Arbeit und Politik - Mitteilungsblätter der Akademie für Arbeit und Politik an der Universität Bremen, H. 8/1991, 11-15
- Nestler, K.; Kailis, E.: Betriebliche Weiterbildung in der Europäischen Union und Norwegen (CVTS 2). In: Statistik kurz gefasst, Bevölkerung und soziale Bedingungen, Thema 3 – 3/2002

- Neuweg Georg Hans: Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr-lern-theoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. 2.te Auflage Münster, 2005, Verlag Waxmann
- Nittel, Dieter: Berufsbiographie und Weiterbildungsverhalten; Report 37/1996, S. 10-21
- Noer, M. David: Die vier Lerntypen. Reaktionen auf Veränderungen im Unternehmen. Stuttgart, 1998, Klett-Cotta Verlag
- Nolda, Sigrid: Einführung in die Theorie der Erwachsenenbildung. Darmstadt, 2008, WBG Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/New York, 1997, Campus Verlag
- North, Klaus; Romhardt, Kai; Probst, Gilbert: Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements; in io-Management; Zürich; Heft Juni 2000 S. 52-62, HandelsZeitung Fachverlag AG
- North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden, 1998, Gabler Verlag
- North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 3. Auflage, Wiesbaden, 2002, Gabler Verlag
- North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 5. Auflage, Wiesbaden, 2011, Gabler Verlag
- Novara, Cécile: Wissensmanagement in Outsourcingbeziehungen und Wissenskulturfortschrittskontrolle. Chur, Schweiz, 2006, Institut für Informatik der Universität Zürich
- Nusser, Melanie, Tanja: Einflussfaktoren der Nutzung verfügbaren Wissens. Ein Fallbeispiel eines Bildungsbereichs der Automobilindustrie. Konstanz, 2008, Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS)
- Nuissl, Ekkehard: Einführung in die Weiterbildung. (darin: IV. Das Verhältnis von Theorie und Praxis. S. 139-158) Neuwied, 2000
- Nuissl, Ekkehard u. a. Hrsg.: Regionale Bildungsnetze. Ergebnisse zur Halbzeit des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, Bielefeld, 2006
- Nuissl, Ekkehard: Männerbildung. In: Tippelt, R./Hippel v. A. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 3. Auflage, Wiesbaden, S. 855 –864, 2009
- Nuissl, Ekkehard : Professionalisierung in der Altenbildung. In: Staudinger, U.M.; Heidemeier, H. Hrsg.: Altern, Bildung und lebenslanges Lernen. Halle, S. 95-104., 2009
- Olfert, Klaus; Steinbuch, Pitter, A.: Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaftslehre. 7te Auflage, Ludwigshafen, 1998, Friedrich Kiehl Verlag GmbH
- Opp, Karl-Dieter: Methodologie der Sozialwissenschaften. 6te Auflage, Wiesbaden, 2005, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Ott Bernd: Grundlagen des beruflichen Lernens und Lehrens. Berlin, 1997, Cornelsen Verlag



Paier, Dietmar: Quantitative Sozialforschung. Eine Einführung. Wien, 2010, Facultas Verlags- und Buchhandels AG

Pautzke, Gunnar: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis - Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens. Herrsching, 1989, Verlag Barbara Kirsch

Pätzold, Günter; Lang, Martin: Lernkulturen im Wandel. Bielefeld, 1999, Bertelsmann Verlag

Pawlowski, Peter; Bäumer, Jens: Betriebliche Weiterbildung. Management von Qualifikation und Wissen. München, 1996, Verlag C.H. Beck oHG

Pöhl, Stefan: Lernbiographien von ErwachsenenbildnerInnen. Innsbruck, 1998, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck

Polany, Karl: The great transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen. Wien, 1977, Europa Verlag GmbH Wien

Polanyi, Michael: Personal Knowledge. Chicago, 1958, The University of Chicago Press

Polanyi, Michael: Implizites Wissen. Frankfurt, 1985, Suhrkamp

Porschen, Stephanie: Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Wiesbaden, 2008, VS Verlag für Sozialwissenschaften

PricewaterhouseCoopers AG; Gasteiger, Rosina M., Lorson, Heiko; Leckebusch, Holger: Pro 50 – Arbeit mit Zukunft: Ist Ihr Unternehmen fit für den demografischen Wandel? Frankfurt, 2008

Probst, Gilbert; Büchel, Bettina: Organisationales Lernen - Wettbewerbsvorteil der Zukunft. 2. Auflage, Wiesbaden, 1998, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz. in Handbuch Lernende Organisation. Dr. Wieselhuber und Partner. Wiesbaden, 1998, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 2. Aufl., Frankfurt, Wiesbaden, 1998, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Auflage, Frankfurt, Wiesbaden, 1999, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 4. Auflage, Frankfurt, Wiesbaden, 2003, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen; 4. Auflage, Wiesbaden, 2003, Betriebswirtschaftlicher Verlag Th. Gabler GmbH

Projektgruppe Wissenschaftliche Beratung: Organisationslernen durch Wissensmanagement. Frankfurt, 1999, Verlag Peter Lang

- Prusak, Laurence: Where did knowledge management come from? IBM Systems Journal, Ausgabe 40, 2001, Nr.4, Seite 1002-1007
- Pyerin, Brigitte: Kreatives wissenschaftliches Schreiben. Weinheim und München, 2001, Juventa Verlag
- Radermacher, F.J.: Management von nicht-explizitem Wissen: Noch mehr von der Natur lernen. Ulm, 2001, Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung (FAW)
- Rehäuser, Jakob; Krcmar, Helmut: Wissensmanagement in Unternehmen. In: Wissensmanagement. Schreyögg, v. Georg; Conrad, Peter; Hrsg., Berlin/New York, 1996, S. 1-40
- Reuther, U.; Leuschner, H.: Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung. In: Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Münster, New York, München, Berlin 1997, S. 365-394
- Reuther, U.; Leuschner, H.: Programm-Management. Das Management von parallel laufenden und sich gegenseitig beeinflussenden Projekten. In: Kailer, N.; Walger, G. Hrsg.: Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe. Wien, 2000, S. 213-232
- Reinisch, Franz: Köpfe sind das Kapital. Wissen bilanzieren und erfolgreich nutzen. Heidelberg, 2007, Redline Wirtschaft GmbH
- Reinhardt, Rüdiger: Wissen als Ressource: Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Wissen. Frankfurt, 2002, Verlag Peter Lang. S. 205-210.
- Reinmann-Rothmeier, Gabriele: Evaluation eines Weiterbildungsmoduls zum Wissensmanagement: Ergebnisse und Folgerungen für das zugrundeliegende Weiterbildungskonzept. München, 1999, Inst. für Pädag. Psychologie und Empirische Pädagogik
- Reinmann-Rothmeier, Gabriele; Mandl, Heinz: Individuelles Wissensmanagement: Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz. München, 1999, Ludwig-Maximilians-Universität München
- Reinmann-Rothmeier, Gabriele; Erlach, Christine; Mandl, Heinz; Neubauer, Andrea: Der Knowledge Master: Ein kooperatives Weiterbildungsangebot zum Wissensmanagement. In: Grundlagen der Weiterbildung – Zeitschrift (GdWZ) Ausgabe 5/2000, Seite 221-224
- Reinmann-Rothmeier, Gabriele; Erlach, Christine; Neubauer, Andrea: Erfahrungsgeschichten durch Story-Telling. - Eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode. Forschungsbericht Nr. 127, München, 2000, Ludwig-Maximilians-Universität
- Reinmann-Rothmeier, Gabriele; Mandl, Heinz: Ein pädagogisch-psychologischer Ansatz zum Wissensmanagement. Ein Widerspruch in sich? In: io management, Ausgabe 11/2000, Seite 68-75
- Reinmann-Rothmeier, Gabriele; Vohle, Frank: Was Schiedsrichter, Manager und Rotkäppchen gemeinsam haben: Mit Geschichten Wissen managen. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Ausgabe 5/2001, S. 293-300
- Reinmann-Rothmeier, Gabriele: *Wissen managen: Das Münchener Modell*. Forschungsbericht Nr. 131, München, 2001, Ludwig-Maximilians-Universität

- Reinmann-Rothmeier, Gabriele: Mediendidaktik und Wissensmanagement. Universität Augsburg, 2002, [medienpaed.com/02-2/reinmann1.pdf](http://medienpaed.com/02-2/reinmann1.pdf)
- Reinmann-Rothmeier, Gabriele: Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement: ‚Nur Trotteln teilen‘ – und wie sieht die Zukunft aus? in Brödel, Rainer; Kreimeyer, Julia; Hrsg.: Lebensbegleitendes Lernen als Kompetenzentwicklung. Bielefeld, 2004, Bertelsmann Verlag
- Reinspach, Rosmarie: Strategisches Management von Gesundheitsbetrieben: Grundlagen und Instrumente einer entwicklungsorientierten Unternehmensführung. Stuttgart, 2001, Lucius und Lucius
- Reischmann, Jost: Weiterbildungsevaluation. Lernerfolge messbar machen. 2. Aufl., Augsburg, 2006, Verlag Ziel
- Renkl, Alexander: Träges Wissen: Wenn Erlerntes nicht genutzt wird. In: Psychologische Rundschau, 1996, Ausgabe 2, S. 78-92
- Richardson, V.: Social work practice and retirement. Social Casework, Vol. 70, Nr. 4. 1989, S. 210-216)
- Richter, Alexander: IT-gestütztes Wissensmanagement: Theorie, Anwendungen und Barrieren; 2. Aufl., Berlin, 2008; Volker Derballa Verlag
- Ritz, Adrian; Thom, Norbert: Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Wiesbaden, 2010, Gabler Verlag
- Robak, Steffi: Kulturelle Formationen des Lernens: Zum Lernen deutscher Expatriates in kulturdifferenten Arbeitskontexten in China - die versäumte Weiterbildung. Münster, 2012, Waxmann Verlag
- Rode, Nils: Wissensmarketing. Strategische Entscheidungsoptionen für Anbieter von Wissen. Wiesbaden, 2001, Dr. Th. Gabler Verlag
- Rose, Christian: Wissensmanagement und Controlling. München, 2007, Bayerische Staatsbibliothek München
- Rosenstiel, Lutz von: Psychische Probleme des Berufsaustritts, in: Reimann, Helga; Reimann, Horst, Hrsg., Das Alter, Einführung in die Gerontologie. 3. Aufl., Stuttgart, 1994, Ferdinand Enke Verlag
- Roshelle, Jeremy; Teasley, Stephanie: The construction of shared knowledge in collaborative problem solving. In C. O Malley, editor, Computer Supported Collaborative (pp. 69-197), Berlin, 1995, Springer-Verlag
- Rosenthal, Gabriele: Erlebte und erzählte Lebensgeschichte. Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibung. Frankfurt, New York, 1995, Campus Verlag
- Rüstmann, Marco: Strategisches Wissensmanagement beim Stellenwechsel. St. Gallen, 1999, Universität St. Gallen
- Ryle Gilbert: The Concept of Mind. New York, 1949, Barnes and Nobel Inc.
- Schäuble, Gerhard: Sozialisation und Bildung der jungen Alten vor und nach der Berufsaufgabe. Stuttgart, 1995, Ferdinand Enke Verlag
- Schein, von Edgar: Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt, 1995, Campus Verlag
- Schell-Kiehl, Ines: Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Bielefeld, 2004, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

- Schelten, Andreas.: Einführung in die Berufspädagogik.. 3. Auflage, Stuttgart, 2004, Franz Steiner Verlag
- Schelten, Andreas.: Grundlagen der Arbeitspädagogik. 4te Auflage, Stuttgart 1995, Franz Steiner Verlag
- Schildberger, Elke: Kompetenzmanagement im Trend. Das Kompetenzprofil nach CH-Q an der Volkshochschule Linz. In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Ausgabe 9, 2010, Wien. (<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/10-09/meb10-9.pdf>.)
- Schilcher, Christian: Implizite Dimensionen des Wissens und ihre Bedeutung für betriebliches Wissensmanagement. Darmstadt, 2006, Technische Universität Darmstadt
- Schirmmayer, Frank: Das Methusalem-Komplott. München, 2005, Heyne Verlag
- Schlichter, Natalia: Qualitative Forschung – nur der kleine Bruder qualitativer methoden? Eine Frage vor dem Hintergrund der qualitativen Verfahren: Inhaltsanalyse nach Mayring und Grounded Theory-Ansatz. 2007, Grin Verlag
- Schlüter, Anne: Die "Lernende Organisation" als mentales Modell für die Personal und Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen. In Dollhausen, Karin; Nuissl von Rein Ekkehard (Hrsg.): Bildungseinrichtungen als lernende Organisationen?; S. 41-55; Wiesbaden; 2007; Deutscher Universitätsverlag
- Schlüter, Anne: Bildungserfolge. Eine Analyse der Wahrnehmungs- und Deutungsmuster und der Mechanismen für Mobilität in Bildungsbiographien. Opladen, 1999, Verlag Leske und Budrich
- Schlüter, Anne: Lernen und Gefühle – „Energiebindung“ als didaktische Kategorie? In Schlüter, Anne; Hrsg.: Aktuelles und Querliegendes zur Didaktik und Curriculumentwicklung, S. 116-128, Bielefeld, 2003, Janus Presse
- Schlüter, Anne; Schell-Kiehl, Ines; Hrsg.: Erfahrung mit Biographien. Bielefeld, 2004, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
- Schlüter, Anne: Hrsg.: ‚In der Zeit sein...‘ Bielefeld, 2005, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
- Schlüter, Anne: Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Opladen, 2006, Barbara Budrich Verlag
- Schmidt, B.; Hogueve, H.: Erhebung zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen im Rahmen des EG-Aktionsprogramms FORCE. Methodik und erste Ergebnisse der Vorerhebung für das Jahr 1993. In: Wirtschaft und Statistik, Nr. 4, 1994, S. 247-258
- Schmidt Ingrid: Gestaltungsmodelle der nachhaltigen Integration älterer Arbeitspersonen in die Erwerbstätigkeit; Aachen, 2005, Online-Bibliothek der Hochschule Aachen (<http://d-nb.info/975020161/34>)
- Schmidt, Thomas: Computergestützte Transkription. Modellierung und Visualisierung gesprochener Sprache mit texttechnologischen Mitteln. Frankfurt, 2005, Verlag Peter Lang
- Schneider, Ursula: Die 7 Todsünden im Wissensmanagement. Frankfurt, 2001, Druckwerkstätten Stollberg GmbH

- Schröder Helmut, Gilberg Reiner: Weiterbildung Älterer im demographischen Wandel, Bielefeld, 2005, Bertelsmann Verlag
- Schröer, Norbert: Interpretative Sozialforschung. Opladen, 1994, Westdeutscher Verlag
- Schulte, Karsten: Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne. Eine empirische Analyse zu den Ursachen für die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter. Lengerich, 2005, Pabst Science Publisher
- Schürhoff, Vera: Vom individuellen zum organisationalen Lernen. Eine konstruktivistische Analyse. Schriftenreihe der European Business School. Schäfer, Utz; Hrsg., Wiesbaden, 2006, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH
- Schüppel, Jürgen: Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren; Wiesbaden, 1996, Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag
- Schütt, Peter: Die Macht der Geschichten. In: wissensmanagement 5/2000, S. 11-14
- Schütt, Peter: Die dritte Generation des Wissensmanagements. KMJournal, 2003, Ausgabe , S. 1-7
- Schütt, Peter: Geschichten als Maß und Motor der Unternehmenskultur. In: wissensmanagement 1/2003, S. 8-11
- Schütt, Peter: Von der schwierigen Kunst der Narratologie. In: wissensmanagement 2/2003, S. 14-17
- Schütze, Fritz: Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis. Kritische Zeitschrift für Sozialarbeit und Sozialpädagogik; 13. Jahrgang, Heft 3, 1983, Seite 283-293
- Schwaiger, Susanne: Organisation des Wissenstransfers in Clusterbeziehungen: Eine empirische Studie am Beispiel Holzcluster Steiermark. Wien, 2009, Universität Wien
- Schweppe, Cornelia: Qualitative Forschung in der Sozialpädagogik. Opladen, 2003, Verlag Leske und Budrich
- Seitz, Cornelia: Generationenbeziehung in der Arbeitswelt. Zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen in Organisationen. Gießen, 2004, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 10. Aufl., Stuttgart, 2008, Klett-Cotta Verlag
- Severing, Eckart: Arbeitsplatznahe Weiterbildung. Betriebspädagogische Konzepte und betriebliche Umsetzungsstrategien. Neuwied/Kriftel/Berlin, 1994, Luchterhand Verlag
- Smith, P. J.: Workplace learning and flexible delivery. Review of Educational Research, 73 (1), 2003, 53-88
- Snowden, Dave: Complex acts of knowing - paradox and descriptive selfawareness. Special Edition Journal of Knowledge Management, 2002, Ausgabe 6, Nr. 2

- Soeffner, Hanns-Georg: Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart, 1979, Metzler Verlag
- Siebert, Horst; Herbert, Gerl: Lehr- und Lernverhalten bei Erwachsenen. Braunschweig, 1975, Westermann-Taschenbuchverlag
- Siebert, Horst: Theorien. In: Arnold, Rolf; Nolda, Sigrid; Nuissl, Ekkehard; Hrsg.: Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, 2001. S. 308-311
- Simon, Fritz, B: Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik. 3. Aufl., Heidelberg, 2002, Carl-Auer-Systeme Verlag
- Sollberger, B. A.: Wissenskultur. Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement. Bern, 2006, Haupt, Berner betriebswirtschaftliche Schriften, 38
- Soeffner, Hanns-Georg: Auslegung des Alltags – Der Alltag der Auslegung. Frankfurt, 1989, Suhrkamp
- Soellner, Albrecht: Einführung in das internationale Management: eine institutionenökonomische Perspektive. Wiesbaden, 2008, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
- Sonntag, Karlheinz: Personalentwicklung "on the job" (S. 181-203). In Kleinmann Martin; Strauß, Bernd, Hrsg.: Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen, 2000, Verlag für Angewandte Psychologie
- Sperber, Timo: Abhandlung über die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Untersuchung der Hygiene- bzw. Zufriedenheitsfaktoren aufgrund einer empirischen Umfrage. 2008, Grin Verlag
- Staehele, Wolfgang, H.; Conrad, Peter; Sydow, Jörg: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl., München, 1990, Verlag Vahlen
- Staudt, Erich et al.: Kompetenzentwicklung und Innovation – Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung., Band 14. Münster, New York, München, Berlin, 2002, edition QUEM
- Staudt, Erich; Kriegsmann, Bernd: Weiterbildung. Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In Kompetenzentwicklung. S.17-60, Münster, 1999, Waxmann, Arbeitsgemeinschaft QEM Berlin
- Steiner, Karin; Sturm, Rene: Alte Hasen zum Alten Eisen? Beiträge zur Fachtagung „Alte Hasen zum alten Eisen? Zur Situation älterer Menschen am Arbeitsmarkt. Wien, 2005, Kommunikations- und PublikationsgmbH
- Steinke, Ines: Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Beurteilung qualitativ-empirischer Sozialforschung. Weinheim, 1999, Juventa Verlag
- Steincke, Willi: Abschlussdokumentation Wissensmanagement-Planspiel für soziale Organisationen, 2002, BBJ Consult. O.O.:o.V.
- Steincke, Willi. Fachbeitrag in „Planspiele in der beruflichen Bildung“ Planspiele als Baustein bei der Einführung von Wissensmanagement in KMU in BIBB-Planspielforum. In Blötz, U., Hrsg.: Planspiele in der beruflichen Bildung. [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/4\\_10.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/4_10.pdf)
- Steuer, Michael: Mentoring als Methode der Personalförderung in kritischer Sicht. 2005, Grin Verlag

- Stief, Volker; Altersteilzeit in der Praxis. Berlin, 2006, Erich Schmidt Verlag GmbH
- Stieler-Lorenz, Brigitte; Paarmann, Yvonne: Wissenskommunikation und Lernen in Organisationen; in: Reinhardt, Rüdiger; Eppler, Martin J., Hrsg.: Wissenskommunikation in Organisationen: Theorien, Methoden und Instrumente. Berlin, 2004, Springer-Verlag
- Strauss, Anselm L.: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Aufl., Stuttgart, 1994, UTB
- Strauss, Anselm L.; Glaser, Barney G.: Grounded Theory. Strategien qualitativer Sozialforschung. 2. Aufl., Bern, 1994, Verlag Hans Huber
- Strasser Peter: Können erkennen - reflexives Lehren und Lernen in der beruflichen Benachteiligtenförderung. Bielefeld, 2008, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
- Strübing, Jörg: Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. Wiesbaden, 2004, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Szlavich, Michaela; Wittmann Ulrike: Grundlagen des Wissensmanagements. Wien, 2002, BWZ Universität Wien
- Tarlatt, Alexander: Implementierung von Strategien im Unternehmen. Wiesbaden, 2001, Deutscher Universitäts-Verlag
- Tartler, Rudolf: Das Alter in der modernen Gesellschaft, Stuttgart, 1961, Enke Verlag
- Taylor, Frederic W.: Scientific Management. USA, 2005, 1st World Library, Ltd
- Taylor, Frederick Winslow: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Neu herausgegeben und eingeleitet von Walter Bungard und Walter Volpert. Weinheim, Basel, 1995 (1919), Beltz Verlag
- Teipen, Christina: Die Frühverrentung im Wandel betrieblicher Strategien. Mering, 2003, Rainer Hampp Verlag
- Terhart, Ewald: Lehr-Lern Methoden. München, 1997, Juventa Verlag
- Tietgens, Hans: Die Erwachsenenbildung. München, 1981, Juventa Verlag
- Thier, Karin: Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen – Entwicklung einer effizienten Story Telling- Methode, Hamburg, 2004, Verlag Dr. Kovac
- Thier, Karin: Storytelling. Eine Narrative Managementmethode. Berlin, 2005, Springer Verlag
- Thier, Karin: Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts-, und Wissensmanagement. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, 2006 und 2010, Springer Verlag
- Thobe, Wiltrud (2003): Externalisierung impliziten Wissens: ein verhaltenstheoretisch fundierter Beitrag zum organisationalen Lernen. Schriften des Instituts für Unternehmensführung der Georg-August- Universität Göttingen, Band 7, Schanz, Günther, Hrsg., Frankfurt, 2003, Peter Lang Verlag
- Tholen, Jochen: Wissenstransfer und Neue Medien. Bremen, 2000, Kooperation Universität – Arbeiterkammer Bremen, Universitätsdruckerei

- Velte, Patrick: Intangible Assets und Goodwill im Spannungsfeld zwischen Entscheidungsrelevanz und Verlässlichkeit; Wiesbaden, 2008, Gabler, GWV Fachverlage GmbH
- Transferstelle Dialog Oldenburg: Wissens- und Technologietransfer. Oldenburg, 2005, Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg
- Von Landsberg, Georg; Weiss, Reinhold: Bildungs-Controlling. 2te Aufl., Stuttgart, 1995, Schäffer-Poeschel Verlag
- Trojan Jörg: Strategien zur Bewahrung von Wissen. Zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Wiesbaden, 2006, GWM Fachverlags GmbH
- Tücke, Manfred : Grundlagen der Psychologie für (zukünftige) Lehrer. Münster, 2003, LIT Verlag
- Vollmar Gabrielle: Was macht eigentlich ein Wissensmanager?  
[www.diewissensmanager.de](http://www.diewissensmanager.de), wissensmanagement 4/05
- Watzlawick Paul: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 11. Aufl., Bern, 2007, Verlag Huber
- Weinert, Franz; Kluwe, Rainer (Hrsg.) : Metakognition, Motivation und Lernen. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1984, Verlag Kohlhammer
- Weiß, Reinold: Betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft. Köln, 1994, Kölner Texte & Thesen Nr. 21
- Weitbrecht, Katrin: Alter und Struktur der Bevölkerung Deutschlands im Jahr 2050, hrsg. v. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. ([www.11d.de/mit-offenen-auge/pdf/bwhwprognosen.pdf](http://www.11d.de/mit-offenen-auge/pdf/bwhwprognosen.pdf))
- Wenger, Etienne; Lave Jean: Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation. Cambridge, 1991, Cambridge University Press
- Wenger, Etienne; McDermott, Richard; Snyder, William: Cultivating Communities of Practice. A Guide to Managing Knowledge. Mcgraw-Hill, 2002, Mcgraw-Hill Professional
- Werner, Christian: Kompetenzentwicklung und Weiterbildung bei Mitarbeitern in der zweiten Berufslebenshälfte. München, 2005, Ludwig-Maximilian-Universität München
- Werner, Matthias: Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen: Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen. Wiesbaden, 2004, DUV
- Wernet, Andreas: Einführung in Objektive Hermeneutik. Opladen, 2000, Leske und Budrich
- Wewer Katharina: Personalentwicklung durch Mentoring. Wie Unternehmen und Organisationen das Lernen der Akteure besser verstehen und für sich nutzen können. Hamburg, 2009, Diplomica Verlag GmbH
- Wiater, Werner: Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen. Wiesbaden, 2007, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH
- Wichter, Sigurd; Antos, Gerd: Wissenstransfer zwischen Experten und Laien. Frankfurt, 2001, Verlag Peter Lang
- Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement. 2. Aufl., Stuttgart, 2001, Lucius und Lucius (UTB)



---

Wittpoth, Jürgen: Erwachsenenbildung und Zeitdiagnose. Theoriebeobachtungen. Bielefeld, 2001, Bertelsmann Verlag GmbH & Co.KG

Wittkewitz, Jörg: Was kann Wissensmanagement wirklich leisten - und was nicht? in: Wissensmanagement, 6. 2004

Wollert, Artur: Intergenerative Kompetenzbilanz. In: Kompetenzentwicklung`97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management. Berlin Münster, New York, München, Berlin, 1997, Waxmann Verlag GmbH

Wucknitz Uwe D.; Heyse, Volker: Retention-management: Schlüsselkräfte entwickeln und binden. Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösung. Band 3 von Kompetenzmanagement in der Praxis, Berlin, Münster, New York, München, 2008, Waxmann Verlag

Zink, Klaus J.; Kötter, Wolfgang; Longmuß, Jörg; Thul, Martin J.: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. Berlin, Heidelberg, 2008, Springer Verlag

Zucker, Betty; Schmitz, Christof: Wissen gewinnt. Innovative Unternehmensentwicklung durch Wissensmanagement. 2000, Metropolitan Verlag

zur Bonsen, Matthias.: Märchen für Mitarbeiter. Story-Telling in Großgruppen-Konferenzen. In: ManagerSeminare Januar 2002, S. 77-84.

Zwick, T.: Continuous Training and Firm Productivity in Germany. In: Discussion Paper No. 02-50. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (Hrsg.) Mannheim 2002

**Internetquellen**

[www.11d.de/mit-offenen-augen](http://www.11d.de/mit-offenen-augen)  
[www.akwissensbilanz.org/methode/ueberblick.htm](http://www.akwissensbilanz.org/methode/ueberblick.htm)  
[www.aktivsenioren.de](http://www.aktivsenioren.de)  
[www.all-in-one-spirit.de/](http://www.all-in-one-spirit.de/)  
[www.althilftjung.de](http://www.althilftjung.de)  
[www.aog.rub.de/novape2](http://www.aog.rub.de/novape2)  
[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)  
[www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)  
[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)  
[www.carelounge.de/altenarbeit](http://www.carelounge.de/altenarbeit)  
[www.cbd-berlin.de/](http://www.cbd-berlin.de/)  
[www.cogneon.de](http://www.cogneon.de)  
[www.deming.de](http://www.deming.de)  
[www.destatis.de](http://www.destatis.de)  
[www.fraenkischer.tag.de](http://www.fraenkischer.tag.de) 2007 -> [www.infranken.de/](http://www.infranken.de/)  
[www.fruehwarnsysteme.net](http://www.fruehwarnsysteme.net)  
[www.genia-berlin.de](http://www.genia-berlin.de)  
[www.iso.org/iso/home](http://www.iso.org/iso/home)  
[www.ikiw.org](http://www.ikiw.org)  
[www.hignos.ch](http://www.hignos.ch)  
[www.hochschule-Bochum.de](http://www.hochschule-Bochum.de)  
[www.hwz.uni-muenchen.de/projects/cognition\\_communication/index.html](http://www.hwz.uni-muenchen.de/projects/cognition_communication/index.html)  
[www.kompetenzkapital.de](http://www.kompetenzkapital.de)  
[www.learntec.monitor.aging.workforce](http://www.learntec.monitor.aging.workforce)  
[www.mentoring-mitteldeutschland.de](http://www.mentoring-mitteldeutschland.de) und [www.mentoring-d.de](http://www.mentoring-d.de)  
[www.medienpaed.com](http://www.medienpaed.com))  
[www.mmb-institut.de/download/vortraege/...](http://www.mmb-institut.de/download/vortraege/...)  
[www.narrata.de/aktuell/akt80.htm#1](http://www.narrata.de/aktuell/akt80.htm#1)  
[www.schaeffler-gruppe.de](http://www.schaeffler-gruppe.de)  
[www.ses-bonn.de](http://www.ses-bonn.de)  
[www.story-telling.de](http://www.story-telling.de)  
[www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6)  
[www.uebergangsmanagement.de](http://www.uebergangsmanagement.de)  
[www.vw-personal.de/content/www/de/wissen/wissensmanagement/wissensstafette.html](http://www.vw-personal.de/content/www/de/wissen/wissensmanagement/wissensstafette.html)  
[www.vw-coaching.de/](http://www.vw-coaching.de/)  
[www.wikipedia](http://www.wikipedia)  
[www.wirtschaftslexikon24.net](http://www.wirtschaftslexikon24.net)