

Herausforderungen des Demographischen Wandels an den Transfer von Erfahrungswissen

Christof Thim, Nadja Weber

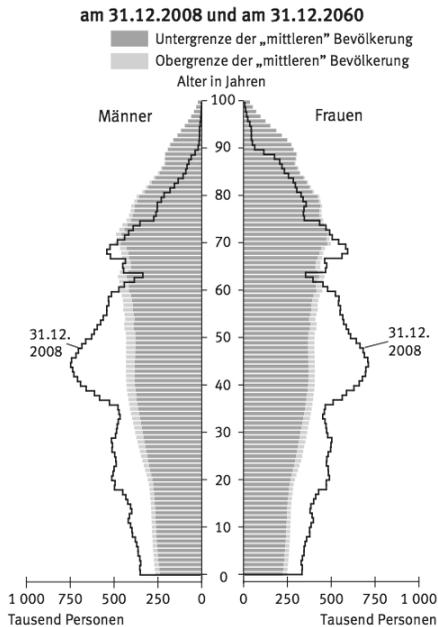
1 Demographischer Wandel und Alterung

Seit den 90er Jahren ist der demographische Wandel ein gesellschaftliches Thema. Unter dem Begriff demographischer Wandel bzw. Übergang wird zunächst allgemein die Veränderung der Altersstruktur, z.B. von einem Pyramidenaufbau zu einer Gleichverteilung verstanden (Mertins, 1997; Notestein, 1963). Im speziellen Kontext westlicher Gesellschaften wird der Begriff demographischer Wandel jedoch synonym für Alterung verwendet (Geißler, 2008; Hradil, 2001; Kühnemund & Schroeter, 2008; Lenz, 1999; Pohlmann, 2001). Dies ist ein Sonderfall des demographischen Wandels, nämlich die Veränderung von einer Pyramidenform hin zu einer Urnenform. Die Altersstruktur der Bevölkerung verschiebt sich also. Das Durchschnittsalter steigt und entsprechend verändern sich die prozentualen Anteile zwischen den Altersgruppen hin zu älteren Jahrgängen. Mit der Altersstruktur müssen entsprechend auch die Institutionen des gesellschaftlichen Lebens umgebaut werden oder es müssen Maßnahmen ergriffen werden, um diesen Wandel abzumildern. Die letztere Lösung kann als mittelfristig gescheitert angesehen werden. Hoffnungen, die Geburtenrate würde steigen, erwiesen sich trotz vielfältiger politischer und ökonomischer Anreize als falsch. So steht Deutschland, wie die meisten westlichen Gesellschaften vor Problemen, die Alterung der Bevölkerung in den Institutionen und Organisationen abzufedern.

Das Ausmaß der notwendigen Anstrengung wird aus den Zahlen und Prognosen des Statistischen Bundesamtes (Bevölkerungsverteilung) in Tabelle 1 und Abbildung 1 deutlich.

Bevölkerungsentwicklung nach Statistisches Bundesamt (2009)

Alter	2008		2020		2060	
	absolut	in %	absolut	in %	absolut	in %
0 – 20	15,6	19	13,7	17	11	16
20 – 30	9,9	12	8,7	11	6,7	10
30 – 50	24,3	30	20,1	25	16,3	23
50 – 65	15,5	19	19,3	24	13,2	19
65 – 80	12,7	15	12,7	13	13,7	19
80 - ...	4,1	5	6	7	9,2	13
Insg.	82	100	80,4	100	70,1	100



Altersaufbau der Bevölkerung (Statistisches Bundesamt, 2009, S. 15)

Aus dieser Konstellation ergeben sich besondere Probleme für Unternehmen (Schimany, 2003). Neben Kostenaspekten durch die Abfederung der sozialen Sicherungssysteme sind vor allem Probleme bei der langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch wissensbasierte Produkte und Dienstleistungen zu nennen.

Blickt man auf die Struktur der erwerbsfähigen Personen, so wird deutlich, dass derzeit noch ein großer Teil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist. Eine Prognose zeigt jedoch, dass bereits zwischen 2017 und 2024 der Anteil der über 50-jährigen Erwerbstätigen bereits 40% liegen wird (Statistisches Bundesamt, 2009). Unternehmen stehen also vor zwei Problemen: dem Ausscheiden qualifizierter älterer Mitarbeiter und der Verknappung gut qualifizierter jüngerer Mitarbeiter. Strack, Baier & Fahlander (2008) zeigen am Beispiel von RWE Power, wie sich die Verschiebung der Altersstruktur auf den Geschäftsbetrieb auswirken kann. Sie identifizieren dazu zwei Herausforderungen, denen sich Unternehmen längerfristig bewusst sein müssen.

Das Produktivitätsproblem lässt sich durch die abnehmende physische und kognitive Leistungskraft älterer Mitarbeiter erklären. So sind viele Mitarbeiter ab einem Alter von über 50 Jahren, insbesondere in Berufen mit starker körperlicher Belastung, an der Grenze ihrer Belastbarkeit. Der Einsatz in der Schwerindustrie und in 3-Schichten-Systemen zehren körperlich stärker an älteren Mitarbeitern als an jüngeren, die solche Belastungen schneller kompensieren (Strack, Baier & Fahlander, 2008, S. 121). Neben der körperlichen ist auch die kognitive Leistungsfähigkeit betroffen. Im Alter nimmt die Bereitschaft und Fähigkeit sich mit neuen Produktions- und Organisationsformen auseinanderzusetzen ab. Auf der anderen Seite ist die Erfahrung der älteren Mitarbeiter im Umgang mit bekannten Situationen unerlässlich, um effizient zu arbeiten. Dieses Spannungsverhältnis wirkt sich insbesondere auf die Mitarbeiterproduktivität in Branchen mit starkem technischem und organisatorischem Wandel aus.

Diese wissensbedingten Produktivitätsaspekte sind eng mit den von Strack, Baier & Fahlander (2008, S. 120) geschilderten Kapazitätsproblemen verbunden. Diese betreffen weniger das Absinken der Einzelproduktivität sondern den kompletten Wegfall der Mitarbeiterressource. Damit einher geht auch der Verlust eines großen Teils des Wissens, das die Mitarbeiter im Laufe ihres Arbeitslebens akkumuliert haben. Um dies zu verhindern nutzen Unternehmen Methoden des intergenerationalen Wissenstransfers. Das Wissen der älteren Mitarbeiter soll dabei auf die jüngeren übergehen oder in Form von Informationen gespeichert werden.

Hier setzt dieser Artikel an. Es werden die Grenzen eines solchen Transfers ausgelotet und Barrieren des Transfers identifiziert. Obwohl ein Transfer immer eine zweiseitige Beziehung ist, stehen hier die Barrieren auf Seiten der älteren Mitarbeiter im Blickpunkt. Theoretisch wird zunächst das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter erschlossen. Seine Zusammensetzung und Charakteristika sollen ermittelt werden. Von besonderer Relevanz ist hierbei die Bedeutung des Erfahrungswissens in der Produktion und in den Prozessen eines Unternehmens.

Im Anschluss an diese Charakteristika werden allgemeine Probleme beim Transfer von Erfahrungswissen dargestellt und diskutiert. In diesem Kontext muss auch auf bereits bestehende Instrumente des Wissenstransfers hingewiesen werden. Insbesondere der Fokus auf Methoden des technischen Wissenstransfers in der aktuellen Wissensmanagementdiskussion wird hierbei kritisch beleuchtet.

Aus der kritischen Diskussion der psychosozialen und technischen Barrieren erwachsen dann Implikationen zur Gestaltung des intergenerationalen Wissenstransfers, die im abschließenden Kapitel dargestellt werden.

2 Ältere Mitarbeiter als Träger von Erfahrungswissen und ihre Bedeutung für die Organisation

Die Untersuchung der Barrieren des intergenerationalen Wissenstransfers verlangt zunächst nach einer Eingrenzung des Untersuchungsfeldes. Die Frage, welches Wissen transferiert werden soll, steht daher im Zentrum. Es muss eine genaue Klassifikation der Wissenskomponenten und ihrer Charakteristika erfolgen.

In der gängigen Wissensmanagementliteratur wird zwischen Sachwissen (Know-That) und Handlungswissen (Know-How) unterschieden (North, 1999, S. 41). Weiterbildungsmaßnahmen zielen häufig auf den Aufbau von Sachwissen ab. Um Relevanz im Geschäftsprozess zu erlangen, muss das Sachwissen in Benutzung gesetzt und damit in Handlungswissen transferiert werden. Dies erfolgt über Anwendung des Wissens in der Praxis.

Bereits auf dieser Stufe treten erste Probleme der Transferierbarkeit auf. Die Entwicklung des Handlungswissens und die damit erworbene Handlungskompetenz bezieht sich durch die starke Bindung an den praktischen Kontext häufig auf stillschweigende Komponenten, die ohne das Kontextwissen schwer explizier- und übermittelbar sind. Es ist also personen- und kontextgebunden (Staudt & Kriegesmann, 2000).

Dieser Aspekt verstärkt sich beim Erfahrungswissen, das durch die mehrmalige und dauerhafte Wiederholung von Handlungen entsteht. Erfahrungswissen zeichnet sich daher vor allem durch

1. Kenntnis vieler vergleichbarer Fälle bei der Handlungsdurchführung,
2. Konfrontation mit vielen Ausgangssituationen, die Handlungen nach sich ziehen,
3. Erfahrungen im Umgang mit diesen Situationen und Folgen bei der Anwendung von Handlungsmustern, als auch durch
4. spezifische, feine, auf Erfahrungen basierende Wahrnehmung gegenwärtiger Situationen

aus (Plath, 2002). Stillschweigende Muster verstärken sich somit. Andererseits ermöglichen diese vier Bestimmungsfaktoren dem Wissensträger schnelleres und effizienteres Handeln, als es unerfahrenen Personen möglich wäre (Bolte & Martin, 1992). Erfahrungswissen stellt somit eine auf die Arbeitsziele hin optimierte Form des Handlungswissens dar.

Über das Handlungswissen hinausgehend ist also eine zeitliche Komponente zu beachten, die sich in der Anzahl der wiederholten Handlungen (Lerngelegenheiten) und der Zeit, die für den Erwerb des Wissens zur Verfügung steht (Lerndauer), äußert. Erfahrungswissen ist somit zeitgebunden. Daher haben ältere Mitarbeiter einen größeren Anteil an Erfahrungswissen im Laufe ihrer Tätigkeit kumuliert.

Die Charakteristika des Erfahrungswissens bestimmen die Möglichkeiten seiner Transferierbarkeit. Bei einer Trennung in die üblichen Kategorien von explizit und stillschweigend (Polanyi, 1985) lässt sich feststellen, dass sowohl explizite Elemente vorhanden sind, als auch ein großer Anteil stillschweigenden Wissens vorliegt.

Dörner (1988) unterteilt die explizite Komponente des Erfahrungswissens in das theoretische und das praktische Wissen auf, das noch leicht

transferierbar ist. Elemente dieses Wissens sind bestimmte Handlungsrountinen, z.B. wie ein Werkstück in eine Maschine einzuspannen ist. Die theoretische Komponente reflektiert dabei das Wissen um das Werkstück, seine Beschaffenheit und den Aufbau der verarbeitenden Maschine. Dieses Wissen kann durchaus in Spezifikationen und Anleitungen externalisiert vorliegen. Das praktische Wissen hingegen erwächst aus dem mehrmaligen Durchführen der Handlung. Es reflektiert Besonderheiten der Maschine und des Werkstoffes. Das praktische Wissen ist daher Resultat des learning-by-doing. Auch diese Komponente kann externalisiert werden. Hierzu sind nicht abstrakte Informationen, sondern Erfahrungsberichte des Mitarbeiters notwendig.

Neben den beiden expliziten Komponenten wird auch eine stillschweigende Komponente angeführt. Sie bezieht sich auf Funktions- und Wirkungszusammenhänge, die sich durch längere Beobachtung ergeben. Dieses Wissen ist auf den Kontext bezogen und kann nur schwer externalisiert werden.

Auf Grund der Handlungsorientierung sind explizite und stillschweigende Komponenten stark miteinander verwoben. Das explizite Wissen unterliegt in der Bewertung immer dem stillschweigenden Wissen. Der sedimentierte Kontext des Lernens und Wiederholens schreibt sich also in der aktuellen Situationsbewertung fort. Ein älterer Mitarbeiter kann zwar auf Rückfrage objektive Indikatoren zur Handlungsauslösung angeben, z.B. dass ein Werkstück auf Grund seiner Farbe jetzt die richtige Temperatur zur Weiterverarbeitung hat, die Produktionsregeln sind jedoch durch häufige Wiederholung so stark verinnerlicht, dass sie nicht expliziert werden können. Auch die Reaktion auf die Beobachtung ist häufig nicht reflektiert. Staudt und Kriegesmann (2000) schätzen, dass rund 80% der Handlungsfähigkeit auf diesen Erfahrungsschatz zurückgehen. Mithin ist es älteren Mitarbeitern also möglich auf Grund ihres Wissens über Fehler-Ursachen-Ketten Störungen zu vermeiden bzw. leichter zu lösen. Hinzu kommt das nomologische Wissen, dass sie relevante Situationen schneller

erkennen lässt, indem sie Prozess- und Materialmerkmale fokussierter beobachten. Gerade dies macht den Geschwindigkeitsvorteil aus.

In der Handlung tritt somit sowohl explizites als auch stillschweigendes Wissen in ein Wechselverhältnis ein. Der Mitarbeiter ist erst mit dem verinnerlichten Wissen fähig, Situationen zu erkennen und optimal zu handeln. Um das Wechselverhältnis klarer zu fassen bietet sich eine analytische Aufteilung in folgende drei Komponenten an (Plath, 2002, S.520):

1. rational-logische Komponenten, z.B. Wissen über Sach- und Wirkungszusammenhänge, die teilweise expliziert vorliegen, aber auch durch dauerhafte Einübung den Charakter stillschweigenden Wissens bekommen haben können
2. intuitiv-gefühlsmäßige Komponente, z.B. auf unreflektierte Erfahrungen, die in stillschweigendem Wissen sedimentiert sind
3. Rückbindungen zwischen real Erlebtem und bereits Bekanntem und damit die Erzeugung neuer Informationen

Mit längerer Berufszugehörigkeit nehmen die stillschweigenden Anteile zu. Der Mitarbeiter agiert dann häufig nicht „nach dem Buch“ sondern nach Gefühl. Die Zugänglichkeit wird damit erschwert.

Durch die komplexe, rekursive Verflechtung von explizitem und stillschweigendem Wissen entsteht zudem das Problem, dass einzelne Wissens Elemente nur schwer ausgetauscht bzw. eingefügt werden können. Je stärker also die Stellung der stillschweigenden Komponenten in diesem Wissensgeflecht ist, desto stärker wirken neue Prozesse und Verfahren verunsichernd auf die Mitarbeiter.

Erfahrungswissen wirkt daher sowohl funktional, durch Spezialisierung und Optimierung der Handlungen im Bezug auf die Zielerreichung, als auch dysfunktional durch ein weitgehendes Abschließen des Wissenskomplexes, der durch stillschweigendes Wissen dominiert wird.

3 Allgemeine Probleme und Barrieren des Transfers von Erfahrungswissen

Dem Transfer von Erfahrungswissen stehen Barrieren gegenüber, die maßgeblich auf den Erfolg oder Misserfolg des Transferprozesses einwirken. Diese können sowohl auf der Seite des Wissenssenders und -empfängers als auch bei dem zu transferierenden Wissen selbst identifiziert werden (Szulanski, 2003, S. 25 ff.). Die Intensität mit der die Barrieren auftreten können, ist dabei von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich (Faber, 2007, S. 281).

Barrieren beim zu transferierenden Wissen

Zentrale Merkmale, die das Wissen selbst, welches es zu übertragen gilt, zu einer Barriere des Wissenstransfers werden lassen, werden als funktionale Barrieren beschrieben.

Die Art des Wissens beeinflusst die Methode der Wissensweitergabe und bedingt dadurch auch den Verlauf und das Tempo des Transferprozesses (Krogh & Köhne, 1998, S. 239). Stillschweigendes Wissen, welches mit den größten Anteil des Erfahrungswissens darstellt, ist stets an eine Person gebunden und ist damit nur begrenzt kodifizierbar. Eine möglichst vollständige Übertragung des stillschweigenden Wissens ist nur durch intensive Interaktion möglich, während eine Externalisierung des Wissens nur zu unvollständigen Ergebnissen führt (Bendt, 2000, S. 51; Krogh & Köhne 1998, S. 234). An dieser Stelle ist die Artikulationsfähigkeit des Wissenssenders zentrale Voraussetzung für den Erfolg des Wissenstransfers (Davenport & Prusak, 1999, S. 72).

Ein wichtiger Aspekt für die Transferwürdigkeit von Erfahrungswissen ist dessen Beweis für seine Nützlichkeit in der Anwendung (Bendt, 2000, S. 52). Handelt es sich jedoch um neues Wissen, welches in einem bestimmten Kontext noch keine Anwendung gefunden hat, treten vor allem im Hinblick auf die Akzeptanz durch den Wissensempfänger Schwierigkeiten auf. An dieser Stelle kann bemerkt werden, dass Nachwuchskräfte, das

Erfahrungswissen ihrer älteren Kollegen hinsichtlich der Aktualität anzweifeln und für weniger relevant erachten.

Die beiden vorgestellten Barrieren stehen damit in engem Zusammenhang mit den Akteuren des Wissenstransfers.

Barrieren beim Wissenssender

Die Barrieren des Wissenstransfers, die sich durch den Wissenssender ergeben können, lassen sich sowohl auf dessen kognitiven als auch sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten zurückführen. Die kognitiven Fähigkeiten können allgemein auch als Teilungsfähigkeit und die sozialen Fähigkeiten als Teilungsbereitschaft verstanden werden (Bendt, 2000, S. 52 ff.).

Unzureichende Teilungsfähigkeit

Der Sender von Erfahrungswissen muss in der Lage sein, die für die Problemstellung notwendigen Wissens Elemente auf eine Art und Weise zu artikulieren, sodass der Empfänger die gesendete Botschaft auf richtige Weise entschlüsseln und zur Problemlösung anwenden kann. Der Wissenssender muss daher über eine ausgeprägte Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit verfügen, um sein Wissen entsprechend mitteilen zu können. Je geringer die Artikulationsfähigkeit des Senders ausfällt, desto schwieriger gestaltet sich der Wissenstransfer und Zeitverzögerungen in Form von Rückfragen treten auf (Heppner, 1997, S. 204). Diese Transferbarriere erhöht sich, je stärker das zu artikulierende Wissen prozedural gebunden ist, das heißt sich mehr auf unbewusste Handlungsabläufe und Erfahrungen bezieht als auf konkrete Fakten und sich damit verstärkt der sprachlichen Formulierung entzieht (Davenport & Prusak, 1999, S. 192). Diese Form des Wissens lässt sich weniger ad hoc er- bzw. abfragen, sondern kann vielmehr nur im Rahmen eines entsprechenden Anwendungskontextes aufgezeigt und damit weitergegeben werden (Fischer, 2007, S. 306).

Die Teilungsfähigkeit des Wissenssenders als Barriere des Wissenstransfers lässt sich auch in Abhängigkeit davon darstellen, ob der Sender es gewohnt ist, Wissen weiterzugeben und dieses zu artikulieren und er darin eine mehr

oder weniger ausgeprägte Routine und Sicherheit aufweist, was sich wiederum positiv auf die Qualität des von ihm ausgehenden Transfers von Erfahrungen auswirkt (Bendt, 2000, S. 53; Heppner, 1997, S. 207).

Unzureichende Teilungsbereitschaft

Der Wissenssender muss nicht nur über gewisse Fähigkeiten verfügen, um Erfahrungen bzw. Wissen weiterzugeben, er muss auch die Bereitschaft und den Willen haben, diese/s mit anderen Unternehmensmitgliedern zu teilen.

Der Mensch ist in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und steigender Rationalisierung im Unternehmen von der Angst begleitet, für die Organisation nicht mehr wertvoll genug zu sein (Faber, 2007, S. 282; Wehner, Derboven & Dick, 2002, S. 65). In diesem Zusammenhang wird häufig nach dem Bacon'schen Motto „Wissen ist Macht!“ das persönliche Know-how zurückbehalten, um die eigene Position im Unternehmen nicht zu schwächen (Probst, Raub & Romhardt, 1997, S. 256). Die Kontrolle oder der Besitz bestimmter Erfahrungen, auf das auch andere Personen angewiesen sind, wird für jene Menschen, die über diese Erfahrungen verfügen, zu einer wichtigen Machtgrundlage, die sie ungern bereit sind aufzugeben bzw. freiwillig mit anderen zu teilen (Al-Ani, 1993, S. 145; Bendt, 2000, S. 52; Schanz, 1994, S. 32). Aber auch frühere negative Erfahrungen mit der Teilung von Wissen können die Transferbereitschaft des Senders einschränken (Faber, 2007, S. 283).

Der Wissenstransfer wird ebenfalls erschwert, wenn für den Sender kein erkennbarer Nutzen vorhanden ist, der sich für ihn durch die Übermittlung von Wissen ergibt. Für den Wissenssender ist es schwer nachzuvollziehen, warum ein anderer von dem schwer erworbenen Wissen profitieren soll, ohne selbst größere Anstrengungen tätigen zu müssen (Faber, 2007, S. 283; Szulanski, 2003, S. 28). Die Notwendigkeit Wissen aufgrund des demographischen Wandels an jüngere Organisationsmitglieder zu transferieren, erfordert durch die Erfahrungsträger eine starke Verbundenheit mit der Organisation. Je mehr sich der ältere Mitarbeiter mit

dem Unternehmen verbunden fühlt, desto mehr Einsicht wird er haben, sich an entsprechenden Maßnahmen zum Transfer seines Wissens zu beteiligen.

Das Gefühl von Überlegenheit des Wissenssenders gegenüber dem Wissensempfänger kann den Erfolg des Erfahrungstransfers ebenfalls negativ beeinflussen. In dieser Situation bewertet der Sender sein Wissen als hochqualifiziert und ist nur schwer dazu bereit, dieses Know-how an den in seinen Augen minder qualifizierten Empfänger weiterzugeben (Bendt, 2000, S. 53).

Barrieren beim Wissensempfänger

Wie beim Wissenssender sind auch beim Wissensempfänger die Barrieren des Wissenstransfers auf dessen kognitive und soziale Fähigkeiten zurückzuführen. Im Fall des Wissensempfängers lässt sich die kognitive Fähigkeit mit Aufnahmefähigkeit und die sozialen Fähigkeiten mit Aufnahmebereitschaft umschreiben.

Unzureichende Aufnahmefähigkeit

Nicht nur das erfolgreiche Versenden von Wissen und Information, sondern auch das erfolgreiche Empfangen der übermittelten Erfahrungen ist maßgeblich dafür, ob der Wissenstransfer erfolgreich abgeschlossen werden kann (Davenport & Prusak, 1999, S. 203).

Während die Hürde auf Seiten des Senders bei dessen Artikulationsfähigkeit liegt, spielt beim Wissensempfänger die Aufnahmefähigkeit die entscheidende Rolle. Dieser muss in der Lage sein, das vom Sender transferierte Wissen so aufzunehmen und zu verstehen, dass er es in einer spezifischen Problemsituation anwenden kann. Je weniger der Wissensempfänger dazu in der Lage ist, desto schwieriger gestaltet sich der Wissenstransfer (Heppner, 1997, S. 203). Ursache dafür sind die unterschiedlichen Grundkenntnisse, die zwischen Sender und Empfänger vorliegen können und die eine so genannte kognitive Differenz hervorrufen (Heppner, 1997, S. 208). Diese bewirkt, dass der Wissensempfänger aufgrund fehlender Anknüpfungspunkte in seiner individuellen Wissensbasis, das ihm transferierte Wissen nicht richtig einzuordnen weiß

(Faber, 2007, S. 283; Krogh & Köhne, 1998, S. 234; Schüppel, 1996, S. 124). Analog zu der Notwendigkeit den Transfer von stillschweigendem Wissen vorwiegend in einem anwendungsnahen Handlungskontext zu gestalten, um dessen Inhalte vom Sender loszulösen, ist auch die Aufnahme von Erfahrungen in einem konkreten Anwendungskontext von Vorteil. Dem Empfänger wird dadurch die Möglichkeit gegeben, dass Wissen kontextbezogen in einem Trial-Error-Prozess anzuwenden und in die eigene Wissensbasis nachhaltig einzubetten.

Eine gemeinsame Arbeitssprache aufgrund identischer oder ähnlicher Ausbildungs- und Erfahrungshintergründe der Transferbeteiligten erleichtert den Wissenstransfer maßgeblich (Davenport & Prusak, 1999, S. 198; Junge, 2009, S. 54), da die Aufnahmefähigkeit des Wissensempfängers höher bzw. die kognitive Differenz zwischen Sender und Empfänger minimal ist. In Mentorenprogrammen begleiten ältere Organisationsmitglieder Nachwuchskräfte gleichen oder ähnlichen Ausbildungshintergrunds, wodurch die Barriere der kognitiven Differenz minimiert werden kann.

Unzureichende Aufnahmebereitschaft

Analog zu der Teilungsbereitschaft des Wissenssenders bestehen auf der Seite des Wissensempfängers Transferbarrieren im Kontext seiner Aufnahmebereitschaft.

Es ist allgemein bekannt, dass der Mensch dazu neigt, langjährig etablierte Deutungsmuster mit bekanntem Ausgang in der Anwendung neuen, innovativen Problemlösungsansätzen aufgrund ihrer Unsicherheit vorzuziehen (Heppner, 1997, S. 223). Die fehlende Offenheit für Erfahrungen Anderer behindert jedoch einen erfolgreichen Wissenstransfer, da neue Aspekte und Ideen, die die Vorgehensweise des persönlichen Handlungspotenzials erweitern können (Davenport & Prusak, 1999, S. 203; Szulanski, 2003, S. 29), keine Anwendung finden.

Der Widerstand, anderer Leute Erfahrung anzunehmen, kann jedoch analog zum Wissenssender auch auf ein Überlegenheitsdenken des Wissensempfängers zurückgeführt werden. Betrachtet dieser sich im

Vergleich zum Wissenssender als höher qualifiziert und ist der Meinung die Erfahrung des älteren Mitarbeiters nicht zu benötigen, wird er dieses Wissen von vornherein abqualifizieren und nur unter zwingenden Umständen annehmen (Bendt, 2000, S. 55; Davenport & Prusak, 1999, S. 202). Gegebenenfalls erachten junge Nachwuchskräfte die Erfahrungen älterer Mitarbeiter für die aktuellen Anforderungen nicht mehr entsprechend.

Für einen erfolgreichen Transfer von Erfahrungswissen gilt es entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen zu etablieren. Ein zentraler Aspekt ist in diesem Zusammenhang das Vorhandensein einer wissensfreundlichen Unternehmenskultur, d. h. Wissensbedarfe müssen offen kommuniziert werden können. Im Hinblick auf die Übertragung von Erfahrungen älterer Mitarbeiter an jüngere Unternehmensmitglieder spielen somit nicht nur deren kognitiven Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen eine Rolle, sondern auch die organisationskulturellen Faktoren, in die der Wissenstransfer eingebettet ist. Vertrauen zwischen den Transferbeteiligten fördert die Kenntnisse der Organisationsmitglieder über die jeweiligen Erfahrungsquellen im Unternehmen, da informelle Kommunikation verstärkt stattfindet.

4 Besondere Probleme des technikorientierten Wissensmanagements bei älteren Mitarbeitern

Die Realisierung von Wissensmanagement im Unternehmen kann entweder auf Basis der Kodifizierungs- oder der Personalisierungsstrategie erfolgen. Die Kodifizierungsstrategie zielt darauf, das stillschweigende Wissen der Organisationsmitglieder zu externalisieren und auf Datenträgern langfristig zu speichern (Wesoly & Schnalzer, 2005, S. 15). Bei der Personalisierungsstrategie steht dagegen der Mensch als Wissensträger im Vordergrund. Dabei soll das stillschweigende Wissen einer Person z. B. durch Kommunikation und Austausch weiterentwickelt werden (Hasler Roumois, 2010, S. 60). Die Entscheidung für oder gegen einer dieser Ansätze hängt in erster Linie von der Zielsetzung der Unternehmung ab. Daraus lässt

sich schließen, dass Wissensmanagement individuell an die Unternehmenssituation angepasst werden muss, um erfolgreich zu sein.

In der unternehmerischen Praxis gewinnen im Kontext des Wissenstransfers technische Anwendungen des Web 2.0 zunehmend an Beliebtheit. Die Überlegung jene Methoden auch im Bereich des Wissensmanagements anzuwenden sind entsprechend nahe liegend. Wikis, Blogs und Foren sind im Rahmen des Wissensmanagements bereits seit längerer Zeit in Diskussion. In diesem Zusammenhang sei der Begriff des technologieorientierten Wissensmanagements genannt, der in den Bereich der Kodifizierungsstrategie eingeordnet werden kann, da es auf die Wissensrepräsentation zielt. Das heißt das Wissen wird externalisiert und als Information in entsprechenden Informationssystemen abgelegt (Thiesse, 2001). Eine grundlegende Voraussetzung, um die Potenziale des Web 2.0 voll ausschöpfen zu können.

Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die technologieorientierten Maßnahmen des Wissensmanagements den vollen Umfang des Erfahrungswissens darstellen bzw. zu dessen vollständigen Transferierbarkeit beitragen. Der Artikel fokussiert die Weitergabe von Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter an Nachwuchskräfte, der im Zuge des demographischen Wandels verstärkt erforderlich wird. In diesem Zusammenhang muss eine weitere Herausforderung des Transfers von Erfahrungswissen benannt werden - nämlich die, dass die Nutzung entsprechender Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) durch ältere Organisationsmitglieder häufig nur begrenzt erfolgt. Dies ist sowohl auf die in der Regel stärker eingeschränkte Bereitschaft als auch auf die altersbezogenen, eingeschränkten Fähigkeiten der älteren Belegschaft zurückzuführen (Hanson, 2011, S. 444-445). Während jüngere Mitarbeiter vergleichbare Web 2.0 Anwendungen auch verstärkt im privaten Bereich nutzen, fehlt es den Älteren verstärkt an vergleichbarem Interesse, oft ausgelöst mit der Befürchtung, den neuen Anforderungen nicht nachkommen zu können (Adams, Stubbs & Woods, 2005; Turner, Turner & Van de Walle, 2007).

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass der effiziente Einsatz von Informationstechnologie unumgänglich geworden ist. Die explosionsartige Zunahme von Informationen sowie deren steigende Qualität führt zu einer zunehmenden Abhängigkeit von dieser und einer damit einhergehenden Etablierung von Informations- und Kommunikationstechnologien in den Unternehmen (Al-Laham, 2003, S. 2). Das heißt auch ältere Mitarbeiter nutzen IKT in ihrem beruflichen Arbeitsablauf und weisen dort entsprechend routinierte Kompetenzen auf. Die Nutzung und Einführung von Web 2.0 Anwendungen stellt jedoch eine Erweiterung technologischer Instrumente dar, die in der Regel bislang noch nicht in vergleichbarer Weise in der Organisation zum Einsatz kommen. Der Umgang mit diesen Anwendungen ist der jüngeren Generation damit noch immer vertrauter, als dies für ältere Personen zutrifft (Peters & Stock, 2007, S. 23).

Soll der Erfahrungstransfer nun auf der Ebene von technologieorientierten Wissensmanagement-Maßnahmen wie Web 2.0 Anwendungen erfolgen, sind Unternehmen u. a. mit folgenden Barrieren konfrontiert: Einerseits ist die inhaltlich vollständige Übertragung von personengebundenen Erfahrungen durch den Einsatz von Web 2.0 Technologien nur begrenzt möglich, andererseits fällt die Bereitschaft, bedingt durch die fehlende Erfahrung im Umgang mit diesen Medien, vieler älterer Mitarbeiter ihr Wissen über diese Medien bereitzustellen, häufig geringer aus.

5 Schlussfolgerung/Implikation für Management und Technik

Der demographische Wandel erfordert die verstärkte Fokussierung der Organisationen, das Erfahrungswissen der zukünftig altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter an Nachwuchskräfte zu transferieren und damit für die Organisation zu sichern. Da das Wissen nicht mit dem Können gleichzusetzen ist, sollte der Transfer ein längerfristiges Projekt sein.

Der Transfer von explizitem Wissen verläuft dabei unter anderen Vorzeichen, als die Übertragung von Erfahrungen. Hierzu ist die Erlangung der Handlungsfähigkeit notwendig, die einen dichten Erfahrungsraum voraussetzt. Erfahrungswissen ist durch seine Charakteristik als personen-

kontext- und zeitgebunden nur schwer externalisierbar. Durch seine Verwurzelung sowohl im rationalen als auch im emotionalen Bereich bildet es vielmehr einen Verweiszusammenhang, in den die beobachteten Ereignisse eingeordnet und entsprechende Handlungsrouninen aktiviert werden können.

Die Ansätze und Methoden des Wissensmanagements umfassen die Perspektiven Organisation, Mensch und Technologie. Letztere findet ihre Orientierung an der Externalisierung von Wissen und der Bereitstellung von Informationen in Systemen. In diesem Zusammenhang sind Web 2.0 Technologie beispielhaft zu nennen, da sie den Transfer von explizitem Wissen über entsprechende Externalisierungsmechanismen ermöglichen. Wie gerade erwähnt, bleibt diese Weitergabe jedoch auf den expliziten Wissensbestandteil beschränkt. Erfahrungswissen umfasst neben expliziten theoretischen Aspekten aber auch ein Großteil an stillschweigendem Wissen, wie z. B. Kenntnisse über Handlungsprozesse, die ohne konkreten Anwendungsbezug nicht direkt bewusst gemacht werden können.

Organisationen dürfen sich daher beim Transfer von Erfahrungswissen nicht allein auf die Realisierung technologischer Ansätze beschränken, die mit der Übertragung expliziten, verbalisierbaren Wissens nur die „Spitze des Eisbergs“ aufzeigen können (Fischer, 2007, S. 302). Erschwerend kommt hinzu, dass im Zusammenhang mit Web 2.0 auch eine mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit insbesondere der älteren Organisationsmitglieder zu berücksichtigen ist. Sollen diese Technologien eingesetzt werden, um theoretisch, explizites Wissen als Grundlage für weitergehende Maßnahmen zum Erfahrungsaustausch bereitzustellen, müssen Fragen der Usability berücksichtigt werden, um eine entsprechende Nutzerfreundlichkeit und damit Akzeptanz bei älteren Mitarbeitern zu schaffen.

Nichtsdestotrotz müssen auch weitere Strukturen und Maßnahmen geschaffen werden, die in einem konkreten Anwendungskontext sowohl die Beobachtung als auch die Handlung ermöglichen, um einen umfangreichen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang sind organisationsorientierte Maßnahmen wie Coaching-Konzepte wichtige

Ausgangspunkte, um die oben benannten Barrieren zu minimieren. Hier steht gerade das Learning-by-Doing im Vordergrund. Durch Beobachtung und unter Anleitung erfahrener Mitarbeiter wird somit ein gemeinsamer Erlebenshorizont geschaffen. Damit wird die Grundlage für den Transfer von Erfahrungen geschaffen. Dies geschieht über das Bewusstwerden der stillschweigenden Komponenten auf der Seite des Wissensträgers, der sich über das Nachfragen mit seinen Erfahrungen auseinandersetzen muss und über eine geteilte Situationsdefinition zwischen Meister und Schüler, die den Kontext für die Handlungen vereinheitlicht.

Der Transfer von Erfahrungswissen sollte daher immer zwei Seiten haben. Die Grundlage ist eine gemeinsame Basis expliziten Wissens, die über technologieorientiertes Wissensmanagement geschaffen werden kann. Darauf aufbauend kann dann der Erfahrungstransfer im Handlungskontext über organisationsbezogenes Wissensmanagement erfolgen. Über diese Kombination sollte es Unternehmen möglich sein, mit den auftretenden Risiken des demographischen Wandels für ihre Wissensbasis effizient umzugehen.

Literatur

Adam, N. / Stubbs, D. / Woods, V. (2005). *Psychological barriers to Internet usage among older adults in the UK*. In: *Informatics for Health and Social Care*, 30(1), 3–17.

Al-Ani, A. (1993). *Machtspiele in Organisationen: Eine Ergänzung marktlicher und hierarchischer Regelsysteme*. In: *Journal für Betriebswirtschaft*, 43(3-4), 130–154.

Al-Laham, A. (2003). *Organisationales Wissensmanagement*. München: Verlag Vahlen.

Notestein, F. W. (1963). *Economic Problems of Population Change*. In: *Proceedings of the Eighth International Conference of Agricultural Economists* (pp. 13-13). London: Oxford University Press.

Bendt, A. (2000). *Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bolte, A. / Martin, H. (1992): *Prozessbeherrschung durch Erfahrungswissen und deren technische Unterstützung*. In: Institut für Arbeitswissenschaft GHK (Hrsg.): *Erfahrungsgelitete Arbeit mit Werkzeugmaschinen*. Kassel: Institut für Arbeitswissenschaft.

Bullinger, H.-J. / Wörner, K. / Prieto, J. (1997). *Wissensmanagement heute: Daten, Fakten, Trends*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.

Davenport, T. H. / Prusak, L. (1999). *Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß: Das Praxisbuch zum Wissensmanagement*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Dörner, D. (1988). *Wissen und Verhaltensregulation*. In Mandl, H. / Spada, H. (Hrsg.): *Wissenspsychologie* (pp. 264-282). München: Psychologie Verlags Union.

Faber, S. (2007). *Entwicklung eines integrativen Referenzmodells für das Wissensmanagement in Unternehmen*. Frankfurt am Main: Lang.

Fischer, P. M. (2007). *Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Geißler, R. (2008). *Die Sozialstruktur Deutschlands (5., durchgesehene Auflage)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hanson, V. L. (2011). *Technology skill and age: what will be the same 20 years from now?*. In: *Universal Access in the Information Society*, 10(4), 443–452.

Hasler Roumois, U. (2010). *Studienbuch Wissensmanagement: Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen*. Zürich: Orell Füssli Verlag.

Heppner, K. (1997). *Organisation des Wissenstransfers*. Wiesbaden: DUV.

Hradil, S. (2001). *Bevölkerungsentwicklung und Gesellschaftsveränderung in den kommenden Jahrzehnten*. In: *Gegenwartskunde*, Heft 3, 377-403.

Junge, C. (2009). *Zusammenarbeit fördern – Kommunikationsbarrieren überwinden: Schnittstellenkommunikation im Unternehmen*. Marburg: Tectum Verlag.

Krogh, G. / Köhne, M. (1998). *Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren*. In: *Die Unternehmung*, 52(5), 235–252.

Künemund, H. / Schroeter, K. R. (Hrsg.) (2008): *Soziale Ungleichheiten und kulturelle Unterschiede in Lebenslauf und Alter*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lenz, K. (Hrsg.) (1999): *Die alternde Gesellschaft. Problemfelder gesellschaftlichen Umgangs mit Altern und Alter*. Weinheim: Juventa.

Mertins, G. (1997). *Demographischer Wandel in der EU und Perspektiven*. In: Eckart, Karl / Grundmann, Siegfried (Hrsg.): *Demographischer Wandel in der europäischen Dimension und Perspektive* (pp. 9-32). Berlin: Duncker & Humblot.

North, K. (1999). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Peters, I. / Stock, W. G. (2007). *Web 2.0 im Unternehmen*. In: *Wissensmanagement*, 4, 22–25.

Plath, H.-E. (2002). *Erfahrungswissen und Handlungskompetenz – Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung*. In: Kleinhenz, Gerhard (Hrsg.): *IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250*, (pp. 517-569). Nürnberg: IAB.

Pohlmann, S. (Hrsg.) (2001): *Das Altern der Gesellschaft als globale Herausforderung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1997). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schanz, G. (1994). *Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination*. München: Vahlen Verlag.

Schimany, P. (2003). *Die Alterung der Gesellschaft: Ursachen und Folgen des demographischen Umbruchs*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden: DUV.

Statistisches Bundesamt (2009). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Staudt, E. / Kriegesmann, B. (2000). *Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht*. In: *Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ): „Kompetenz und Qualifikation“*, 4, 174-176.

Strack, R. / Baier, J. / Fahlander, A. (2008): *Managing Demographic Risk*. In: *Harvard Business Review*, 86(2), 119-128.

Szulanski, G. (2003). *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. London: Sage Publications Ltd..

Thiesse, F. (2001). *Prozessorientiertes Wissensmanagement*. Dissertation, Universität St. Gallen.

Turner, P. / Turner, S. / Van De Walle, G. (2007). *How older people account for their experiences with interactive technology*. In: *Behaviour and Information Technology*, 26, 287–296.

Wehner, T. / Derboven, W. / Dick, M. (2002). *Sensibilisierung – ein zentrales Handlungsfeld im Wissensmanagement*. In: Lüthy, W. / Voit, E. / Wehner, T. (Ed.): *Wissensmanagement – Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele* (pp. 57-72). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Wesoly, M. / Schnalzer, K. (2005). *Hintergrund der Studie*. In: *Fraunhofer-Wissensmanagement Community* (Ed.): *Wissen und Information* (pp. 7-20). Stuttgart: IRB Verlag.