



## Wissen sichern, Erfahrungen weitergeben

Demografiegerechte Reorganisation

Kurt-Georg Ciesinger, gaus gmbh  
Jörg Koch, EMC Test NRW GmbH



## Problemlage in vielen Betrieben

Ältere Mitarbeiter verfügen über wichtiges Wissen: über Kunden, Verfahren, Produktionswege usw.

Dieses Wissen ist nicht immer dokumentiert, sondern in den Köpfen der Mitarbeiter.

Wenn keine Vorkehrungen getroffen werden, geht dieses Wissen bei Ausscheiden der Mitarbeiter verloren.

Wissensmanagement dient dazu, dieses Wissen für das Unternehmen zu erhalten.





## Ziel des Wissensmanagements

1. Erhaltung von Wissen im Unternehmen
2. Nutzbarmachung von Wissen des Unternehmens

durch

- Konservierung in Wissensspeichern (Datenbanken, Dokumentationen)
- Übertragung des Wissens von einem Mitarbeiter auf den anderen
- Herstellung von Wissensnetzen (Wissenslandkarten - wer weiß was)



WIKIPEDIA  
Die freie Enzyklopädie



## Explizites Wissen

Die wichtigste Unterscheidung liegt zwischen dem expliziten und impliziten Wissen.

Explizites Wissen kann ausgedrückt werden und liegt damit in einer verständlichen, nutzbaren und lernbaren Form vor.

Beispiele: Faktenwissen, Wissen über Verfahren, über Maschinen, über Kunden...

Es kann damit leicht konserviert oder vermittelt werden.

Explizites Wissen ist oftmals in Handbüchern, Dokumentationen bis hin zu Datenbanken erfasst.

Es steht damit dem Unternehmen und den Mitarbeitern zur Verfügung.





# Implizites Wissen

Implizites Wissen ist sehr schwer zu formulieren. Man weiß etwas, kann aber das Wissen schwer ausdrücken.

Beispiele: Fahrrad fahren, Vorhersage von Verhalten im Straßenverkehr, aber auch Wissen über soziale Situationen (z.B. Kundengespräche).

Das implizite Wissen ist dabei das interessanteste, weil es nur in den Köpfen vorhanden ist.

Es ist aber schwer, implizites Wissen „explizit zu machen“, um es weiter zu geben.

Oftmals kommen Kuriositäten heraus, wenn man es versucht. Beispiel: Trennregeln.







# Die 10 Regeln der Silbentrennung

## A Zehn Trennregeln

Wenn du ein Wort am Zeilenende trennen musst, denkst du an folgende Regeln:

1. Regel: Wörter kannst du nach Sprechsilben trennen:  
*a-bends, mor-gens, Haus-tür, ...*
2. Regel: Wortbausteine kann man abtrennen: *ein-kaufen, ...*
3. Regel: Wenn kein Mittlaut zwischen Selbstlauten steht, so trennt man zwischen den Selbstlauten: *Frau-en, ...*
4. Regel: Wenn ein Mittlaut zwischen zwei Selbstlauten steht, so kommt der Mittlaut zur zweiten Silbe (au, äu, ei, eu, ie bleiben immer zusammen!):  
*sä-gen, spie-len, Nä-he, ...*
5. Regel: Wenn mehrere Mitlaute zwischen zwei Selbstlauten stehen, so kommt der letzte Mittlaut zur zweiten Silbe: *Woh-nung, ...*
6. Regel: Wörter mit doppeltem Mittlaut können zwischen den Mitlauten getrennt werden: *Som-mer, ...*
7. Regel: ch und sch bleiben zusammen: *wel-cher, Bü-sche, ...*
8. Regel: sp, sk, st werden getrennt:  
*Kas-per, Mas-ke, bes-tens, Diens-tag ...*
9. Regel: ck bleibt zusammen, wie bei ch und sch:  
*Zu-cker, Brü-che, ...*  
ck bleibt vor dem Trennungsstrich zusammen, wenn ihm ein Mittlaut folgt: *schmack-haft, glück-lich, ...*
10. Regel: Einsilbige Wörter kannst du nicht trennen.  
(glatt, Arzt)





## Methoden der Wissensweitergabe

Für explizites Wissen liegen genügend einfache und komplexe Methoden vor: Vom Memo bis zur Wissensdatenbank.

Wie aber kann implizites Wissen der Älteren gesichert werden?

1. Durch den Versuch, es zu explizieren und „niederzuschreiben“.

2. Durch die direkte Übergabe von Kopf zu Kopf:

Patenschaften: Ältere arbeiten Jüngere ein

Tandemmodelle: Ältere und Jüngere arbeiten zusammen

Kommunikationsräume: Jüngere begegnen Älteren

Erfahrungsgeschichten: Ältere „erzählen“ ihre Erfahrungen

Notwendig ist eine „Wissenskultur“. Ältere müssen motiviert werden, ihr Wissen weiterzugeben, Jüngere müssen motiviert werden, das Wissen der Älteren aufzunehmen.



## Reorganisation EMC Test NRW



### Herausforderungen:

- Alle Mitarbeiter bekommen neue Funktionen und müssen daher neues Wissen aufbauen.
- Aber:  
Das Wissen ist ja im Unternehmen vorhanden, nur in der neuen Organisation an der falschen Stelle.
- Die älteren, erfahrenen Mitarbeiter werden zu den zentralen Wissensgebern.
- Bestimmte Mitarbeiter müssen nun Führungsaufgaben neu übernehmen, davon einige sehr junge. Akzeptanzprobleme der Älteren sind vorprogrammiert.
- Die älteren Mitarbeiter müssen operative Aufgaben, die ihnen am Herzen liegen, abgeben. Dies setzt Vertrauen in die junge Generation voraus – das sich die Jüngeren erarbeiten müssen.







## Das Vorgehen im Überblick

1. Einzelgespräche mit den Mitarbeitern und Betriebsversammlung
2. Mitarbeiter entwickeln ihre neuen Arbeitsplätze selbst (Verfahren, interne Organisation)
3. Mitarbeiter- und Gruppengespräche zur Bestimmung der Qualifikationsbedarfe
4. vorbereitende individuelle und Gruppenschulungen zu den Themen Kommunikation, Führung, Projektmanagement, Wissensweitergabe, Trainerschulungen
5. Wissensmanagement: Einspeisen der entwickelten Verfahren in eine Datenbank
6. Trainings zur Wissensweitergabe im Arbeitsprozess
7. Interne fachliche Schulungen von Mitarbeiter zu Mitarbeiter
8. Coaching der jungen zukünftigen Führungskräfte und der Älteren nach der Methode der kritischen Ereignisse
9. Umstellung der Organisation und Nachjustierung (als revolvierender Prozess)



## Vorbereitende Schulungen

Im Vorfeld der Wissensweitergabe wurden bedarfsgerechte Schulungen in kleinen Gruppen durchgeführt:

1. Kommunikation
2. Führung
3. Wissensweitergabe - Wissensaufnahme
4. Train the Trainer

Erfahrungen:

- Teilnehmerzentrierung ist aufgrund des Zeitmangels aller Beteiligten der zentrale Erfolgsfaktor.
- Informations- und Wissensweitergabeprozesse werden „bewusster“ und effizienter.
- Die alltagsnahen Übungen zeigten Bedarfe zur Veränderung der Organisationsstruktur und Aufgabengliederung auf.
- Qualifizierung und Organisationsentwicklung können so aufeinander bezogen und jeweils neujustiert werden.





## Interne Wissensweitergabe

Die älteren, erfahrenen Mitarbeiter müssen im Umstrukturierungsprozess ihr Wissen an Kollegen weitergeben. Vor allem drei Situationen sind dabei relevant:

1. Schulungen
2. Minischulungen (max. 2 Std.)
3. Informationsweitergabe on-the-fly

### Erfahrungen:

- Die vorbereitenden Schulungen waren wichtig für die Sicherstellung, ob das Wissen angekommen ist.
- Die älteren Mitarbeiter zeigten in keiner Phase Widerstände ihr Wissen weiter zu geben. Grund: stetige Information und Einbeziehung.
- Je kürzer die Wissenstransfereinheiten waren, desto effizienter und „befriedigender“. Grund: Alltagsprobleme werden gelöst, dem Wissenserwerb steht ein unmittelbarer Nutzen gegenüber.
- Basisschulungen sind jedoch die Voraussetzung, neues Wissen aufzunehmen und einzubinden.





## Coachings

Das Coaching richtete sich auf junge Mitarbeiter, die Führungsaufgaben übernehmen sollten, und ältere, die lernen mussten mit jüngeren zusammen zu arbeiten und Verantwortung zu delegieren. Vorgehen:

1. Analyse auf der Basis kritischer Ereignisse
2. Gemeinsame Reflexion
3. Selbstreflexion im Arbeitsprozess
4. Regelmäßige Sitzungen

Erfahrungen:

- Coachings sind eine ideale Ergänzung zu Schulungen, wenn eine Entsprechung zwischen Person und Verhalten gefunden werden muss.
- Vor allem persönliche Probleme (Statusängste, Delegationswiderstände, Verantwortungsprobleme) können in Coachings bearbeitet werden.
- Hohe Motivationseffekte vor allem bei den „ganz Alten“ und „ganz Jungen“, die die größten Akzeptanzprobleme hatten.





## Information / Einbeziehung

Der Umstellungsprozess wurde weit im Vorfeld und prozessbegleitend kommuniziert. Die Mitarbeiter wurden intensiv an den Planungen und Umsetzungen beteiligt.

1. Betriebsversammlung
2. Personalgespräche
3. Teamsitzungen in allen Abteilungen
4. „Schnittstellensitzungen“
5. Einzelgespräche bei Konflikten

### Erfahrungen:

- Gerüchte verbreiten sich schneller als Informationen.
- Befürchtungen werden ohne Information zur Gewissheit.
- Auch die Information „Es gibt nichts Neues“ hat einen hohen Informationswert.
- Information und Kommunikation fordert vor allem die Führungsebene.
- Die Führungskräfte müssen viel Zeit investieren, sich intensiv abstimmen und mit einer Stimme reden.







## Resümee der Erfahrungen

Typische „Altersprobleme“ in Reorganisationsprozessen sind:

**Bei Älteren:**

mangelnde Veränderungsbereitschaft, Statusprobleme gegenüber Jüngeren, Lernbereitschaft nur bei Einsicht in die Sinnhaftigkeit, „Loslassen“ von Arbeitsfeldern, Delegationswiderstände

**Bei Jüngeren:**

Unsicherheit in Führungsrollen, fehlende Wissensgrundlagen, Scham das Nichtwissen zuzugeben

Erfolgsfaktoren demografiegerechter Reorganisationsprozesse:

- Stetige Information, hohe Kommunikationsdichte, sensibles Beoachten
- Beteiligung in Planungs- und Gestaltungsprozessen
- Coachings für Problempersonen
- Unmittelbar umsetzbare Qualifizierungseinheiten



Vielen Dank.