

WISSENSTRANSFER IN UNTERNEHMEN AUF BASIS DES DREI-GENERATIONEN-MODELLS

Christine Pichler*^a

^a *Fachhochschule Kärnten, Villach, Österreich*

* *Corresponding Author: Christine Pichler, c.pichler@fh-kaernten.at*

Abstract. Das Thema Wissenstransfer in Unternehmen ist mit vielfältigen Hintergründen verknüpft. Einerseits geht es dabei um Entwicklungen auf der gesellschaftlichen Makroebene, wo Fragen des demografischen Wandels, der zunehmenden Arbeitsdynamik und Mobilität eine Rolle spielen, andererseits sind es aber die Unternehmen und Mitarbeiter*innen in Betrieben, die sich mit der Frage auseinandersetzen müssen, wie Wissen, Informationen und Erfahrungen innerhalb des Unternehmens weitergegeben werden kann und für alle Personen Zugehörigkeit geschaffen wird. Dazu bedarf es eines umfassenden Generationenmanagement, das gesamtsystemisch ausgerichtet ist. Die Mitarbeiter*innen in Unternehmen sind unterschiedlichen Generationen zugehörig und weisen damit verbundene zugeschriebene Eigenschaften auf. In diesem Beitrag wird das Drei-Generationen-Modell auf Basis des Open System Modells in Diskussion gebracht. Zukunftsträger*innen, Leistungsträger*innen und Kulturträger*innen, die mit diesem Modell angesprochenen Generationen in Unternehmen, sind die Akteur*innen, die in betrieblichen Beteiligungsprozessen zu involvieren sind, die aktiv und partizipativ Unternehmensprozesse mitgestalten und durch ihr gemeinsames Handeln wichtige Beiträge für das Gesamtsystem leisten können. Ein nachhaltig geführtes und erfolgreiches Unternehmen – verstanden als offenes System – ist auf alle drei Generationen gleichsam angewiesen.

Keywords: Drei-Generationen-Modell, Generationenmanagement, Systemisches Denken und Handeln, Wissenstransfer

1 EINFÜHRUNG

Seit dem zweiten Weltkrieg haben Arbeitsdynamik und Mobilität zugenommen. Steigende Ausdifferenzierungen, technischer Fortschritt, sowie veränderte Lebensbedingungen haben dafür gesorgt, dass sich die Lebenswelten der Individuen verändert haben. In Bezug auf die Arbeit, im engeren Sinne die Erwerbsarbeit, lässt sich feststellen, dass heute die traditionelle Erwerbsbiografie nicht mehr gegeben ist: Menschen sind nicht mehr ein Leben lang in einem Unternehmen, sondern wechseln den Betrieb oder auch den Bereich. Dies ist einerseits bedingt durch individuelle Fähigkeiten und Möglichkeiten, Lebensumstände, die sich verändert oder Ereignisse, die vorher- oder unvorhergesehen eintreten; andererseits sind

diese Veränderungen aber auch bedingt durch gesellschaftliche Wandlungsprozesse. Traditionelle Formen der sozialen Integration wurden aufgebrochen [1]. Beispielsweise gibt es heute neben dem bekannten Normalarbeitsverhältnis viele weitere unterschiedliche Beschäftigungsformen, wie etwa Teilzeitarbeit oder geringfügige Anstellungen [2].

Gesellschaftlich bedeutet dies eine massive Umgestaltung der Altersstruktur der Bevölkerung in der Erwerbsphase und neue Dynamiken in der Beschäftigung und der sozialen Sicherheit, dem sich Unternehmen stellen müssen. Durch die Umwertung von Altersstufen, Altersgrenzen und Lebensabschnitten wird die Gruppe der Arbeitnehmer*innen in Bezug auf ihr Lebensalter immer diverser und die Altersgrenzen dehnen sich aus. Der Beitrag fokussiert aus Sicht des Open System Models und des Drei-Generationen-Modells die Frage, wie Unternehmen die innerbetriebliche Integration von Arbeitnehmer*innen unterschiedlicher Altersstufen und ein Wissenstransfer unter den Generationen gelingen kann. Das methodische Vorgehen basiert auf einem Theorie-Praxis-Transfer, die Umsetzung auf konkrete Anwendungsgebiete würde weitere Forschungen erfordern [1] [3].

2 WISSENSTRANSFER ZWISCHEN GENERATIONEN IN UNTERNEHMEN

Unternehmen stellt der demografische Wandel vor die Herausforderung, dass einerseits die Mitarbeiter*innen immer älter werden und andererseits junge Mitarbeiter*innen schwer gefunden werden können. Fachkräftemangel oder die Frage, wie das Wissen und die Erfahrungen von Mitarbeiter*innen, die z.B. in Pension gehen, im Unternehmen behalten werden kann, sind hierbei Alltag. Ein aktives und nachhaltiges Generationenmanagement kann dem entgegenwirken. Voraussetzung dafür ist ein Führungsverhalten, das die Potentiale und Ressourcen aller Mitarbeitenden, unabhängig ihres Alters und Jahren im Betrieb, in den Blick nimmt und alle Altersgruppen gleichermaßen befähigt und motiviert sich mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten in das Unternehmen einzubringen. Das Ziel eines solchen Generationenmanagement ist, dass es eine ausgewogene Partizipation aller Generationen im Unternehmen gibt und somit eine engagierte Zusammenarbeit aller Mitarbeitenden gefördert werden kann, wozu Raum, Zeit und die Möglichkeiten zum multigenerationalen Austausch erforderlich sind. Wertschätzung der Diversität der Unternehmensangehörigen, Schaffung eines passenden Arbeitsklimas sowie Vertrauen und Vermittlung von Zugehörigkeit sind dabei wichtige Faktoren [4].

Das individuelle (Erfahrungs-)Wissen aller Mitarbeitenden im Unternehmen und die damit verbundenen Ressourcen sind essentielle Bestandteile von Handlungskompetenzen und Wettbewerbsfähigkeit in Unternehmen [5]. Um Wissensverlusten, z.B. durch Fluktuation, Abwanderung oder Pensionierung, entgegenzuwirken, ist ein strukturierter und zielorientierter, sowie partizipativ angelegter Wissenstransfer von Bedeutung [6]. Dafür sind alle Generationen im Unternehmen gleichsam einzubeziehen.

Generationen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Wertvorstellungen, Einstellungen gegenüber gesellschaftlichen Themen oder, wenn der Fokus auf Unternehmen gelegt wird, auch in Hinblick auf ihre Erwartungen an eine Führungskraft oder an das Unternehmen. Für Führungskräfte ist das Wissen darüber relevant, da sich dadurch unterschiedliche Auffassungen von Führung, Gestaltung des Arbeitsplatzes, innerbetrieblicher Kommunikation oder Ansichten zur Leistungserbringung ergeben. Ein umfassendes Generationenmanagement bezieht hierbei alle Facetten ein [4]. In diesem Beitrag sollen die Generationen nicht auf Geburtsjahre, wie etwa die Baby Boomer, Generation X, Y oder Z eingegrenzt werden [7] [4], sondern anhand des Drei-Generationen-Modells der Zukunfts-, Leistungs- und Kulturträger*innen diskutiert werden [3].

3 DAS DREI-GENERATIONEN-MODELL FÜR EINEN NACHHALTIGEN WISSENSTRANSFER

Durch den demografischen Wandel verändert sich auch die Arbeitnehmer*innenstruktur. Eine hohe Jugendarbeitslosigkeit, vermehrt auftretende gesundheitliche Probleme in der mittleren Generation sowie Diskriminierungen am Arbeitsplatz der älteren Generation sind Anzeichen dafür, dass es einen Ausbau eines gelingenden Generationenmanagement braucht [3].

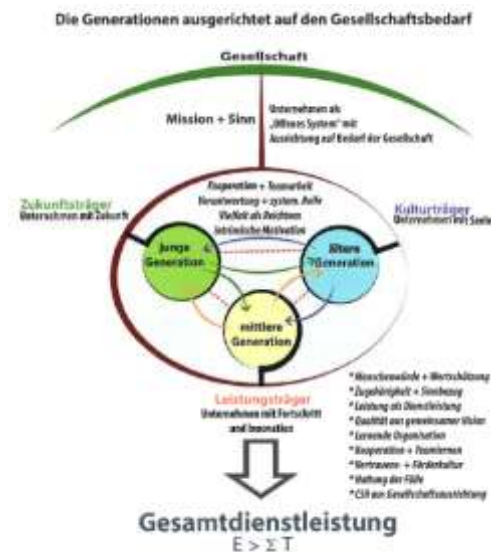


Abbildung 1. Ausrichtung der Generationen auf den Gesellschaftsbedarf [3]

Probleme, wie Abwanderung von hochqualifizierten Arbeitskräften, Working Poor etc. sind zum Teil selbstverschuldet: durch den fehlenden Blick für das große Ganze, die komplexen Zusammenhänge zwischen Diversität und organisationalen Prozessen, die zu wenig verstanden werden [8] [9]. Oftmals wird der Fokus auf harte Faktoren, wie Profitmaximierung

oder Marktpositionierung gelegt. Die Unternehmen haben sich zu sehr auf die „Leistungsträger*innen“ konzentriert und dabei vergessen die jüngeren Generationen, also die Arbeitnehmer*innen, die nachkommen, ausreichend zu integrieren und zu fördern. Die Jüngeren müssen in die Unternehmensstrukturen miteingebunden werden und die Älteren sollen länger darin gehalten werden, um einen partizipativen Wissenstransfer zu gewährleisten [3] [Abbildung 1]. Innovation und Fortschritt sind die Basis für ein Unternehmen mit Zukunft und Seele, wie aus Abbildung 1 hervorgeht.

Nachhaltiger Erfolg ist nur möglich, wenn alle drei Generationen gleichermaßen im Arbeitsprozess bzw. ins Unternehmen eingebunden werden. Da die mittlere Generation die „Leistungsträger*innen“, die jüngere die „Zukunftsträger*innen“ und die ältere Generation der „Kulturträger*innen“ sind, ist eine Balance der drei wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens [3]. Ein altersgerechtes Führungsverhalten bezieht Werte, Wissen, Einstellungen, Erfahrungen etc. aller Generationen ein. Der Wissenstransfer braucht bedarfsfundierte Konzepte und erfordert eine strukturierte, langfristige Umsetzung, die beispielsweise durch digitale Tools unterstützt werden kann [10] [11].

Die Grundbasis für eine menschliche Gemeinschaft, die auch im Unternehmen wirksam wird, ist die Vermittlung von Normen und Fertigkeiten, welche die ältere Generation an die jüngere weitergibt. Den intraorganisationalen Wissenstransfer nachhaltig zu gestalten, kommt somit dem Generativitätsbedürfnis der Kulturträger*innen zu Gute [12]. Nur so kann kulturelle, soziale und wirtschaftliche Kontinuität gewährleistet werden. Lernen ist kein Privileg der jüngeren Generation, sondern ein lebenslanger Prozess, der im intergenerationalen Austausch gefördert wird und sich in einem nachhaltigen Wissenstransfer niederschlägt [3]. Teil dieses Prozesses ist ein generationenübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie das Prinzip der Altersmischung und Diversität in Unternehmen. „Wissen ist gut, aber ohne Erfahrung bleibt es unwirksam.“ [13] Dies gilt es auf die individuelle Mission und Vision jedes Unternehmens in der Anwendungsorientierung anzupassen.

4 CONCLUSION

Wissenstransfer in Unternehmen ist aufgrund des demografischen Wandels ein bedeutendes Thema und das Drei-Generationen-Modell kann ein Tool sein, diesen individuell im Unternehmen zu fördern. Wissenstransfer in Unternehmen kann dann gelingen, wenn im Sinne des Drei-Generationen-Modells Zukunfts-, Leistungs- und Kulturträger*innen je nach Anwendungsgebiet einbezogen werden und aktiv, sowie partizipativ Wissenstransferprozesse in Unternehmen gestaltet werden. Dadurch wird es möglich die vielfältigen Potentiale und Ressourcen der Mitarbeiter*innen für eine gemeinsame Mission zu nutzen und den Bedarf des übergeordneten Systems zu stillen, sowie gleichzeitig den Output, die Wirkung nach außen, zu steigern. Wie eine praktische Umsetzung dieses

Vorgehens aussehen könnte, ist Teil weiterer Forschungen zum Thema und in seiner gelingenden Umsetzung abhängig von der jeweiligen Ausrichtung der Unternehmen.

5 REFERENCES (IEEE)

- [1] A. Amann, „Land der Greise?“ In: A. Amann, „Die großen Alterslügen. Generationenkrieg – Pflegechaos – Fortschrittsbremse?“. Böhlau Verlag Wien, Köln, Weimar, 2004. S. 119-145.
- [2] D. Schiek, „‘Weisste ja, kannst du deine Perspektiven abschätzen.’ Eine subjektorientierte Betrachtung prekärer Arbeit.“ In: C. Altenhain, A. Danilina, E. Hildebrandt, S. Kausch, A. Müller, T. Roscher, „Von ‚Neuer Unterschicht‘ und Prekariat: Gesellschaftliche Verhältnisse und Kategorien im Umbruch. Kritische Perspektiven auf aktuelle Debatten“, Transcript, Bielefeld, 2008. S. 95–106.
- [3] K. Poostchi, „Der Sinn für das Ganze: Von der fragmentierten Gegenwart zur systemischen Zukunft.“ OSYS Publishing, Jenbach, 2013.
- [4] P. Tavalato, „Aktives Generationen-Management. Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln.“ Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2016.
- [5] F. Müller, A. Müller, „Knowledge Risk Management – How to Manage Future Knowledge Loss“, <https://hdl.handle.net/10125/60003>, last access: 27.09.2020.
- [6] C. Rensing, L. Despres, „Wie lässt sich das Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahren? Erfahrungswissen mit digitalen Methoden sichern und zur Verfügung stellen“, <https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/06/leitfaden-bewahrung-des-wissens.pdf>, last access: 27.09.2020. 2017.
- [7] S. Schröder-Kunz, „Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alter Mitarbeitergenerationen“, Wiesbaden: Springer Gabler, Wiesbaden, 2019.
- [8] H. Mensi-Klarbach, „Der Business Case für Diversität und Diversitätsmanagement“, In: R. Bendl, E. Hanappi-Egger, R. Hofmann, „Diversität und Diversitätsmanagement“, Wien, Facultas, 2012, S. 299-326.
- [9] R. Hanappi-Egger, R. Hofmann, „Diversitätsmanagement unter der Perspektive organisationalen Lernens: Wissens- und Kompetenzentwicklung für inklusive Organisationen“, In: R. Bendl, E. Hanappi-Egger, R. Hofmann, „Diversität und Diversitätsmanagement“, Wien, Facultas, 2012, S. 327-349.
- [10] H. Bruch, F. Kunze, S. Böhm, „Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels“, Gabler, Wiesbaden, 2010.
- [11] Tandemploy, „Studie zum Wissenstransfer in Unternehmen“, <https://www.tandemploy.com/de/blog/umfrage-wissenstransfer-in-unternehmen/>, last access: 27.09.2020. 2019.
- [12] E.H. Erikson, „Kindheit und Gesellschaft“, Klett-Cotta, Stuttgart, 1992.
- [13] METIS Europa-Institut Erfahrung & Management, „Erfahrung – der unsichtbare Erfolgsfaktor in Wirtschaftsunternehmen? Dokumentation der Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften in der Schweiz, Österreich und Deutschland“, https://www.rfh-koeln.de/sites/rfh_koelnDE/myzms/content/e380/e1184/e29466/e32283/e32285/StudieMETIS_Erfahrung-derunsichtbareErfolgsfaktorinWirtschaftsunternehmen_ger.pdf, last Access: 27.09.2020. 2016.