

# Umgang mit Wissen



## › Die Bedeutung des demografischen Wandels für den Umgang mit Wissen

Der systematische Umgang mit Wissen gewinnt im demografischen Wandel an Bedeutung (in größeren Unternehmen: Wissensmanagement). Dies hat mehrere Gründe:

- Gut ausgebildete Fachkräfte werden im großen Maßstab mit ihrem Wissen aus dem Arbeitsleben ausscheiden; vielen Unternehmen droht dadurch der Verlust von betriebsre-

levantem Wissen.

- Das Risiko, dass gut ausgebildete Fachkräfte den Betrieb wechseln, wächst („Kampf um die besten Köpfe“); dies erfordert einen sorgfältigen Umgang zur Bewahrung von wichtigem Wissen im Unternehmen.

Dazu kommt, dass ein Großteil des Wissens rascher „veraltet“ und somit an

Wert verliert. Das erfordert die Integration von neuen Wissensbeständen. Der Prozess der kontinuierlichen Erneuerung von Wissen im Unternehmen hat sich erheblich beschleunigt und erfordert eine ständig lernende Organisation. Auch dies ist mit einer älter werdenden und schrumpfenden Belegschaft zu realisieren.

## › Hintergrund zum Thema Umgang mit Wissen

Wer sich mit dem Thema „Wissen“ befasst, wird mit einer Reihe von Begriffen konfrontiert, die nicht immer eindeutig sind. Aus diesem Grunde sollen die Begriffe erläutert werden, wie sie im Folgenden verstanden werden:

Begriff	Beschreibung
<b>Daten</b>	Daten sind durch Syntaxregeln zusammengesetzte Zeichen (wie Zahlen, Sprache/Text, Bilder, Programmierzeichen, Symbole). Daten sind die Grundsubstanz aller Informationen.
<b>Informationen</b>	Informationen sind Daten, denen eine Person eine Bedeutung zuweist (ein Sinnzusammenhang). Die Bedeutung für die jeweilige Person hängt von den individuellen Vorstellungen, Erwartungen und Ansprüchen dieser Person ab. Es gibt also keine „objektive“ Information, die unabhängig von der jeweils spezifischen Interpretation durch eine Person existiert. Das heißt: „dieselbe“ Information kann für verschiedene Personen unterschiedliches bedeuten (dies ist sogar die Regel).
<b>Wissen</b>	Wissen sind verknüpfte Informationen, die eine Person auf Grundlage ihrer Vorstellungen und Erfahrungen befähigen, in einem Kontext Entscheidungen treffen und zielgerichtet handeln zu können. Wissen ist abhängig vom Kontext (Person, Organisation) und bietet (kognitive) Handlungsmuster. Wissen kann implizit oder explizit sein.
<b>Explizites Wissen</b>	Explizites Wissen ist ein ausgesprochenes, formuliertes, dokumentiertes Wissen (wie Arbeitsanweisungen, Verträge, Texte, Datenbanken). Es kann bewusst wahrgenommen werden.
<b>Implizites Wissen</b>	Implizites Wissen ist Wissen, welches eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Praxis und ihres Lernens besitzt. Implizites Wissen kann nur schwer oder gar nicht beschrieben werden, ist aber wirksames Wissen (zum Beispiel: ein Kind kann Fahrrad fahren, ohne zu wissen wie).
<b>Individuelles Wissen</b>	Individuelles Wissen ist die Gesamtheit des Wissens einer Person. Es liefert der Person das Bezugsschema für ein Verhalten. Individuelles Wissen kann explizit und implizit sein.
<b>Organisationales Wissen</b>	Organisationales Wissen ist die Gesamtheit allen Wissens im Unternehmen und liefert die Orientierung für Entscheidungen und Handlungen der Personen in der Organisation. Diese Gesamtheit des Wissens ist mehr und anders als die Summe des Wissens der einzelnen Personen der Organisation. Auch organisationales Wissen kann explizit (wie Handbücher, Patente, Datenbanken) und implizit (wie Unternehmenskultur, Arbeitsroutinen, Gewohnheiten) sein.
<b>Kompetenz</b>	Kompetenz ist die Fähigkeit, auf Grundlage von persönlich gegebenen Voraussetzungen (Disposition, wie Beweggründe, Kenntnisse, physische & psychische Bedingungen) Wissen zur Problemlösung umzusetzen.

Der Geschäftserfolg basiert auf dem Wissen und den Kompetenzen der Beschäftigten und auf dem organisationalen Wissen des Unternehmens sowie der einzelnen Teams. Kein Produkt und keine Leistung kann ohne dieses Wissen und diese Kompetenzen erbracht werden. Da Wissen und Kompetenz sehr eng mit den einzelnen Beschäftigten und der Organisation des Wissens im Unternehmen verbunden sind, wird der Umgang mit diesem Wissen durch den demografischen Wandel und der veränderten Altersstruktur in den Betrieben erheblich beeinflusst.

Unternehmen stehen beim Umgang mit Wissen unter anderem vor den Aufgaben, folgende Prozesse zu gestalten:

- Alle für die Geschäftsentwicklung notwendigen Informationen vorrätig und jeweils aktuell zu halten.
- Geschäftsrelevantes Wissen unabhängig von einzelnen Personen im Unternehmen zu bewahren.
- Geschäftsrelevantes Wissen kontinuierlich zu aktualisieren (Lernende Organisation).
- Das vorhandene Wissen und die Kompetenzen der Beschäftigten – ihren

Fähigkeiten, Interessen und ihrem Lebensabschnitt entsprechend – zu fördern und zu entwickeln.

- Dafür zu sorgen, dass alle Beschäftigten (Altersgruppen, Kultur, Geschlecht, Religion, soziales Umfeld) ihr spezifisches Wissen und ihre spezifischen Kompetenzen motiviert einbringen.

Diese Prozesse sollten möglichst systematisch organisiert werden (Wissensmanagement in größeren Unternehmen). Folgende „Bausteine“ sollten beim Umgang mit Wissen berücksichtigt werden (siehe Abbildung 1).

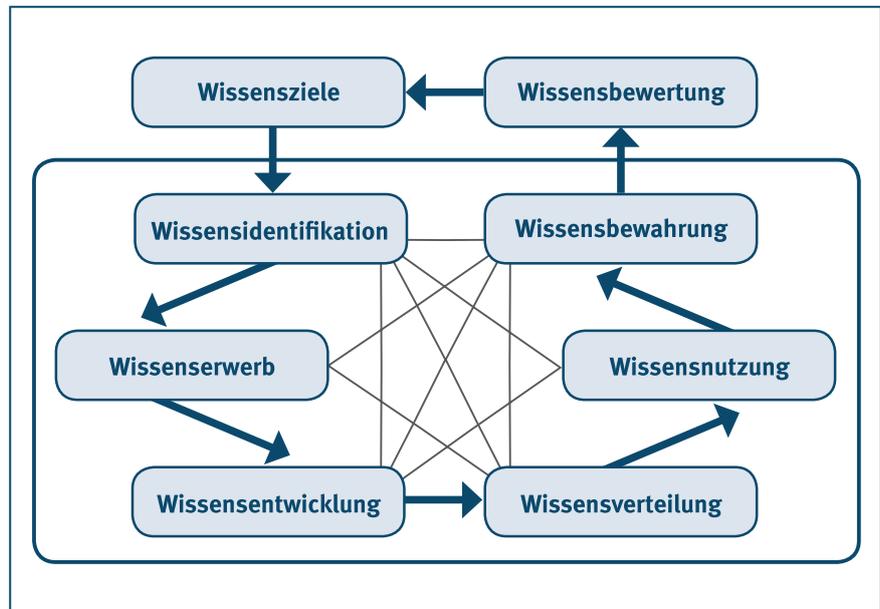


Abbildung 1: Bausteinmodell des Wissensmanagement (Probst, Raub, Romhardt 1999, S. 58)

## › Maßnahmen und Beratungsthemen

Maßnahmen zum Umgang mit Wissen unter dem Gesichtspunkt demografischer Wandel ergeben sich unter anderem folgende:

- **Wissensziele:**
  - › Kenntnisse über benötigtes Wissen zur Umsetzung der Unternehmensziele; dazu gehören auch Kenntnisse über die Wissensbestände zur Realisierung von Produkten und Leistungen im Marktsegment „älterer Generationen“.
  - › Regelmäßige Klärung der persönlichen Wissensziele der Beschäftigten in Bezug auf Wissens- und Kompetenzentwicklung.
- **Wissensidentifikation:**
  - › Identifizierung des vorhandenen Wissens auch unter Berücksichtigung der verborgenen Wissensbestände bei den Beschäftigten – wie frühere berufliche Erfahrungen, spezielle Qualifikation, Kompetenzen aus Freizeitaktivitäten – wie Vereine, Politik, Initiativen, Kultur, soziales Engagement, spezielle Interessen – wie Umweltschutz, Tech-

nologien, nutzen von Social Media.

- **Wissenserwerb:**
  - › Wissen kann durch Internetrecherche, Kundenreklamation/Beschwerdemanagement, Expertenrunden, Erfahrungsaustausch mit älteren Beschäftigten erworben werden.
  - › Gezielt Fachpersonal für bestimmte Fachbereiche/individuelle Projekte einbinden, um unser Wissen und/oder Kompetenzen zu erweitern – hier auch ältere ausgeschiedene Beschäftigte mit einbinden.
- **Wissensentwicklung:**
  - › Junge Beschäftigte ausbilden und weiter beschäftigen.
  - › Ideen der Beschäftigten aller Altersgruppen einbinden; Teambesetzung die Wissensaustausch fördert (Alter, Kultur, Geschlecht).
  - › Beschäftigte gezielt und alter(n)spezifisch aus- und weiterbilden (Kompetenzen, Schlüsselkompetenzen, Wissen, Training-on-the-Job).
- **Wissens(ver)teilung:**
  - › Methoden, um den Austausch von

Wissen und Erfahrungen zwischen den Beschäftigten zu fördern (zwischen Hierarchien, Abteilungen, Kulturen, Altersgruppen, ...) sind beispielsweise Tandems (Kombination aus zwei Personen die sich untereinander austauschen), wechselnde Teambesetzung, Job-Rotation oder Anlässe, um informellen Austausch zu fördern.

- **Wissensnutzung:**
  - › Aufbau einer Unternehmenskultur, die Wissens- und Kompetenznutzung ermöglicht, klare Arbeitsaufgaben, Sensibilisierung für einen Wissenstransfer und Wissensdokumentation.
  - › Wissen der einzelnen Beschäftigten in das Unternehmen einbringen und Neuerungen zulassen. Wertschätzender Umgang mit Vorschlägen und Ideen von den Beschäftigten; Barrieren und Vorurteile (Altersstereotypen) beseitigen – wie Routinen beim Einzelnen, Bequemlichkeit, Besser-Wisserei, Angst vor Veränderung, Verteidigung eines vermeintlichen Wissensmonopols.

- › Arbeitsplätze der Beschäftigten so gestalten, dass sie zur Nutzung von arbeitsrelevantem Wissen einladen, damit diese ihre Kompetenzen gerne und wirkungsvoll einbringen können – zum Beispiel ergonomische alter(n)sgerechte Anordnung der Arbeitsmittel, aktivierende Beleuchtung (dynamisches Licht), keine Lärmstörungen, angenehme Raumtemperatur.

#### ■ Wissensbewahrung:

- › Sicherstellen, dass vorhandenes und geschäftsrelevantes Wissen auch bei einem Ausscheiden oder beim

Ausfall von einzelnen Personen im Unternehmen erhalten bleibt – schriftliche Dokumentation der wesentlichen Abläufe, Stellvertreterregelung, frühzeitiges Einarbeiten von anderen Beschäftigten.

- › Das verborgene Wissen (implizites Wissen – wie Besonderheiten bei Kundenkontakten, routinierte Arbeitsabläufe und -verfahren, spezifische Absprachen mit Lieferanten) der ausscheidenden Beschäftigten wird gesichert – zum Beispiel durch zeitweises Begleiten des ausscheidenden Beschäftigten (Tandems),

ausführliches Übergabegespräch, Beschäftigten bitten, die Abläufe zu dokumentieren, kontinuierliche Rotation der Arbeitsaufgaben.

#### ■ Wissensbewertung:

- › Das Wissen im Betrieb überprüfen und bewerten, um Verbesserungen vorzunehmen und um die jeweiligen strategischen Ausrichtungen des Unternehmens effektiv umsetzen zu können. Dabei auch die Besonderheiten aller Personengruppen berücksichtigen (Alter, Kultur, Geschlecht).

## › Einstieg in das Thema Umgang mit Wissen und demografischer Wandel

Fragen zum Einstieg in das Thema Umgang mit Wissen sind zum Beispiel:

- Welches Wissen und welche Kompetenzen werden im Betrieb benötigt, um morgen noch erfolgreiche Produkte und Leistungen an den Kunden zu bringen?
- Hat das Unternehmen dieses Wissen und diese Kompetenzen auch morgen noch im Betrieb und wie werden dieses Wissen und diese Kompetenzen erworben/ sichergestellt?
- Wie können die verborgenen Wissens-

bestände und Kompetenzen der Beschäftigten erkannt werden?

- Wie werden die Kenntnisse und Erfahrungen ausscheidender oder ausfallender Beschäftigter gesichert?

## › Vertiefende Beratung zum Thema Umgang mit Wissen

Folgende Beratergruppen können zu folgenden Themen helfen:

- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** beraten die Führungskräfte dabei, benötigtes Wissen zu identifizieren und vorhandenes Wissen zu dokumentieren und beraten zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.
- **Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte und Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger** helfen Führungskräften, die erforderlichen Dokumentationen zum Arbeitsschutz systematisch zusammen zu stellen. Sie beraten insbesondere bei der Wissensentwicklung (Beteiligung bei der Aus- und Weiterbildung unter Arbeitsschutzgesichtspunkten) und der Wissensnutzung (Arbeitsplätze der Beschäftigten so gestalten, dass sie zur Nutzung von arbeitsrelevantem Wissen einladen).
- **Präventionsberater der Krankenkassen** beraten Unternehmen und Führungskräfte wie in altersgemischten Teams und Tandems Erfahrungswissen und Wissen über neue Technologien weitergegeben werden kann. Hierbei werden gezielt altersgemischte Optimierungszirkel eingesetzt und Fragen rund um das Thema Wissenstransfer bearbeitet. Sie beraten, welche Kompetenzen für zukünftige Herausforderungen im Unternehmen benötigt werden, um Überforderungen der Beschäftigten zu vermeiden.
- **Personal- und Unternehmensberater** unterstützen dabei, wie das Wissen einer altersgemischten Belegschaft mit dem größtmöglichen Nutzen in Pro-

dukten, Innovationen und Qualität des Unternehmens mit einfließen kann. Die Berater helfen, das unternehmensrelevante Wissen der Beschäftigten zu sichern und generationsübergreifend zu übertragen.

- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, bei der Dokumentation vorhandenen Wissens, der Sicherung des Wissens in der Organisation und der Weitergabe, zum Beispiel in Workshops mit altersgemischten Teams.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

## › Instrumente zum Thema

- INQA-Check „Wissen und Kompetenz“ – [www.inqa-check-wissen.de](http://www.inqa-check-wissen.de)  
[www.inqa.de/Publikationen](http://www.inqa.de/Publikationen)



**OFFENSIVE  
MITTELSTAND**  
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Herausgeber: „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ – Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ Kurfürsten-Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: [info@offensive-mittelstand.de](mailto:info@offensive-mittelstand.de); Heidelberg 2019

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, 2019 Heidelberg. Gemeinsam erstellt von BC GmbH Forschung, Wiesbaden; BGF GmbH – Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, BG RCI – Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, itb im DHI e. V., Mercer, Deutschland GmbH, VDSI – Verband Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e. V. – gefördert vom BMBF/DLR, Projektträger für das BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“.