

Ein wissenschaftlicher Blick auf den intergenerationalen Wissenstransfer

Baby-Boomer-Wissen, Bye-bye?

2011 ist das erste von circa 20 Jahren, in denen die geburtenstarken Jahrgänge der Baby-Boomer in Rente gehen. Das Risiko, dass sie ihr kostbares Wissen mit in den Ruhestand nehmen, ist groß. Der notwendige intergenerationale Wissenstransfer birgt einige Herausforderungen und stellt uns vor viele offene Fragen.

Von Daniela Noethen und Sven Voelpel

Der demographische Wandel hat nicht nur Auswirkungen auf Personalplanung oder Gesundheitsmanagement, sondern auch in großem Maße auf das Wissensmanagement. Hier bringt vor allem die Entwicklung der Altersstruktur in den Unternehmen spezielle Herausforderungen mit sich. Genauer gesagt sind es die alternden Baby-Boomer, die Wissensmanagern Sorge bereiten. Baby-Boomer, das sind diejenigen Personen, die nach dem Zweiten Weltkrieg, zwischen 1946 und 1966, in sehr geburtenstarke Jahrgänge hinein geboren wurden. Im Jahr 2011 erreichen die ältesten Baby-Boomer das Rentenalter. Da diese Kohorten nicht nur in der Gesamtbevölkerung, sondern auch in der Arbeitnehmerschaft besonders stark vertreten sind, fällt somit der Startschuss für eine für die nächsten 20 Jahre anhaltende große Welle an Verrentungen und Pensionierungen. Deutlich wird dies unter anderem am Beispiel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Machten die 60- bis 65-Jährigen im Jahr 2002 noch 2,6 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus, waren es 2010 bereits 4,1 Prozent. In absoluten Zahlen war dies ein Anstieg von 715.000 auf 1.125.000 Beschäftigte in dieser Altersgruppe. Und die Altersstruktur der Beschäftigten zeigt ganz klar: Das ist erst der Anfang (siehe Abbildung). Die Welle besonders starker Jahrgänge rollt auf das Rentenalter zu – und mit ihnen wird potentiell jahrzehntelang gesammeltes und erprobtes Wissen aus den Unternehmen gespült.

Wissen in Unternehmen als Ressource

Natürlich könnte man argumentieren, dass schon immer ältere Mitarbeiter aus den Unternehmen ausgeschieden sind und jüngere ihren Platz eingenommen haben. Warum stellt dies also plötzlich ein Problem für das Wissensmanagement dar?

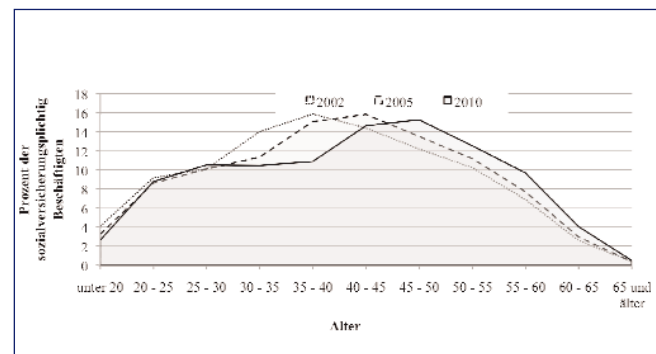
Ein Teil des Problems ist natürlich die große Zahl an älteren Mitarbeitern, die die Unternehmen verlassen werden, und de-

ren Nachfolge geregelt werden muss. Wir leben jedoch nicht nur in einer Zeit, die durch den demografischen Wandel gekennzeichnet ist, sondern gleichzeitig in einer Wissensgesellschaft. Wissen ist heute eine der wichtigsten Ressourcen in Unternehmen, es bildet die Grundlage für Innovationen und verschafft Wettbewerbsvorteile (Alavi 2001; Argote 2000; Szulanski 1996). Die stetige Schaffung und Weitergabe von Wissen verbessert die Leistung sowohl von einzelnen Mitarbeitern als auch von Teams und Unternehmen insgesamt (Collins 2006; Cummings 2004; Darr 1995; Mesmer-Magnus 2009; Quigley 2007; van Wijk 2008). Doch nicht nur die Bedeutung von Wissen hat sich gewandelt, auch das Wissen selbst hat sich verändert (DeLong 2004; Voelpel 2007). Vor allem durch die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie ist das vorhandene Wissen exponentiell gewachsen und deutlich spezialisierter und komplexer geworden. Um eine bestimmte Tätigkeit ausführen zu können, ist heute deutlich mehr Wissen nötig als früher.

Wissensverlust vermeiden

Diese wichtige und komplexe Ressource, das Wissen von Unternehmen, existiert in unterschiedlicher Form und an unterschiedlichen Orten. So ist es beispielsweise in Prozessen, Produkten, Normen, Dokumenten oder auf Festplatten gespeichert, aber zu einem Großteil befindet es sich in den Köpfen der Mitarbeiter (Alavi 2001; Davenport 1998; Nonaka 1994; Nonaka 2006). Gehen diese Mitarbeiter, so geht auch Wissen verloren. Gerade der Verlust von Baby-Boomern fällt dabei aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung besonders schwer ins Gewicht. Für die Generation der Baby-Boomer waren häufige Arbeitgeber- →

Abbildung 1: Altersstruktur der Beschäftigten



Quelle: Statistisches Bundesamt

„Um eine bestimmte Tätigkeit ausführen zu können, ist heute deutlich mehr Wissen nötig als früher.“

wechsel unüblich. Sie haben oft Jahrzehnte in denselben Unternehmen gearbeitet und dadurch enorm viel Wissen gesammelt (Ball 2011; D'Amato 2008; Lancaster 2002). Dieses Wissen zu verlieren, möglicherweise in großem Stil durch das Ausscheiden vieler älterer Mitarbeiter, kann für Unternehmen sehr kostspielig werden und zu Einbußen an Produktivität, Effizienz und Innovativität führen. Unternehmen sind daher gut beraten, die Bewahrung des kritischen Wissens der Baby-Boomer anzustreben und sich möglichst früh vor ihrem Ausscheiden um den Transfer an jüngere Mitarbeiter zu bemühen.

Um Wissensverlust zu vermeiden, reicht es allerdings nicht, isolierte Maßnahmen ins Leben zu rufen. Hier sind ganzheitliche strategische Ansätze notwendig, wie sie etwa bei DeLong oder Voelpel beschrieben werden (DeLong 2004; Voelpel 2007). Solche Ansätze fokussieren nicht nur die älteren Mitarbeiter kurz vor ihrem Austritt, sondern reichen von Maßnahmen zur Rekrutierung qualifizierter jüngerer Nachfolger über das Halten von erfahrenen Mitarbeitern, die in ihrer Karriere bereits weiter fortgeschritten sind, bis hin zur Gestaltung eines reibungslosen Übergangs ausscheidender Mitarbeiter in die nachberufliche Phase. Während verschiedene Modelle für solche strategischen Ansätze existieren, so haben sie doch alle ein offensichtliches Kernelement gemein: Das Wissen der älteren Mitarbeiter muss an jüngere Mitarbeiter weitergegeben werden, in anderen Worten, intergenerationaler Wissenstransfer ist notwendig (Ball 2011; DeLong 2004; Voelpel 2007).

Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer

Was so offensichtlich und simpel klingt, ist jedoch alles andere als einfach. Wie die bisherige Forschung zum Wissenstransfer zwischen einzelnen Personen zeigt, gibt es eine Vielzahl von Faktoren, die den Transfer erleichtern, aber auch erschweren können. Diese lassen sich gemäß einem Überblicksartikel in fünf breite Kategorien unterteilen: kulturelle Faktoren, Charakteristika des organisationalen Kontexts, Eigenschaften von Teams oder Beziehungen zwischen Personen, Charakteristika einzelner Personen und motivationale Faktoren (Wang 2010). Jede Kategorie enthält eine ganze Reihe von Ein-

flussfaktoren, deren Auswirkungen auf den Wissenstransfer bereits in wissenschaftlichen Studien nachgewiesen wurde. Um also günstige Bedingungen für den Wissenstransfer zwischen verschiedenen Mitarbeitern zu schaffen, gibt es eine Vielzahl von möglichen Einflüssen, die berücksichtigt werden sollten, und eine Reihe von Hindernissen, die es zu überwinden gilt. Oft scheitert es bereits daran, die nötige Zeit für den Wissenstransfer zu finden oder das nötige Maß an Offenheit und Vertrauen zu schaffen (Davenport 1998; Voelpel 2007).

Herausforderungen bei intergenerationalen Wissenstransfer

Die möglichen Probleme bei der Initiierung oder dem Ausbau des Wissenstransfers zwischen Mitarbeitern sind also vielfältig. Der intergenerationale Wissenstransfer, also der Transfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, bringt dabei noch einmal spezielle Herausforderungen mit sich. Dies liegt vor allem begründet in den potentiellen Unterschieden, die zwischen Jung und Alt bestehen können, beispielsweise in der Ausbildung, in der Art zu kommunizieren, aber auch in Werthaltungen und Ansichten. Solche Unterschiede können den Prozess des Wissenstransfers umständlicher und langwieriger gestalten, da möglicherweise erst eine gemeinsame Basis und ein gemeinsamer Bezugsrahmen geschaffen werden müssen (Davenport 1998). Auch Altersstereotype können die Kommunikation zwischen den Mitarbeitergenerationen möglicherweise erschweren. Dies sind jedoch aus wissenschaftlicher Sicht bisher nur Vermutungen und keine belegten Tatsachen. Denn obwohl hinderliche und förderliche Einflüsse auf den Wissenstransfer bereits vielfach, wenn auch nicht hinreichend, untersucht worden sind, existieren bisher noch keine Studien, die sich der Frage von Alterseffekten auf den Wissenstransfer oder dem Transfer zwischen verschiedenen Altersgruppen widmen.

Aus diesem Anlass wurde erstmals in einer Doktorarbeit zu diesem Thema untersucht, inwiefern der Altersunterschied zwischen zwei Personen, das Alter einer einzelnen Person sowie die Altersheterogenität in einem Team Auswirkungen auf den Wissenstransfer zwischen zwei Mitarbeitern eines Teams haben (Noethen 2011). Zu diesem Zweck wurden 331 Mitarbeiter aus 59 Arbeitsgruppen dreier Dienststellen einer öffentlichen Verwaltung anhand eines Onlinefragebogens zu ihrem Wissenstransfer befragt. Für jeden Teilnehmer wurde erhoben, wie häufig er mit jedem einzelnen Teamkollegen Wissen austauschte. Ein anonymisiertes Kodierungsschema machte es dann im Nachhinein möglich, die Antworten von Kollegen einander zuzuordnen und so beispielsweise den Wissenstransfer zwischen zwei Kollegen zu ihrem Altersunterschied in Bezug zu setzen. Die Ergebnisse zeigten, wenig überraschend, dass innerhalb von Arbeitsgruppen häufiger Wissen von älteren an jüngere Mitarbeiter weitergegeben wurde als beispielsweise zwischen Kollegen ähnlichen Alters. Dieser Effekt war jedoch klein, und ließ sich hauptsächlich durch den Unterschied an Erfahrung, gemessen an der Dauer der Teamzugehörigkeit, erklären. Darü-

ber hinaus fand Wissenstransfer häufiger in altersheterogenen Arbeitsgruppen statt. Diese Ergebnisse legen nahe, dass ältere Mitarbeiter ihr Wissen sozusagen von Natur aus an jüngere weitergeben, vor allem wenn sie über viel Berufserfahrung verfügen. Das ist für Unternehmen im Prinzip ein erfreuliches Ergebnis. Allerdings waren die Effekte relativ gering, das heißt, der Unterschied in der Häufigkeit des Wissenstransfers zwischen einem Kollegenpaar mit einem höheren Altersunterschied und einem Kollegenpaar mit einem geringeren Altersunterschied war nur sehr klein. Man kann sich also nicht darauf verlassen, dass der von allein stattfindende intergenerationale Wissenstransfer dafür sorgen wird, dass kein Wissen verloren geht.

Voraussetzungen und Barrieren

Dennoch können wir aufgrund der Forschung auf anderen Gebieten Vermutungen über den intergenerationalen Wissenstransfer anstellen. So können wir beispielsweise annehmen, dass ältere Mitarbeiter durchaus gerne bereit sind, ihr Wissen an jüngere Kollegen weiterzugeben. In der Psychologie ist beispielsweise das Konzept der Generativität bekannt und wurde bereits vielfach untersucht (Erikson 1950). Generativität beschreibt das Anliegen älterer Erwachsener, der nächsten Generation den Weg zu ebnet und sie zu führen. Generativität findet ihren Ausdruck im Erziehen, Lehren, Führen und Fördern der nächsten Generation, sowohl in den Bereichen der Familie als auch im Berufsleben oder der Freizeit. Für den Familienkontext ist das Konzept der Generativität vielfach untersucht und gut belegt worden (Peterson 1997; Peterson 2002). Es gibt jedoch nur wenig Forschung zu intergenerationalen Beziehungen außerhalb der Familie (Kessler 2007). Es bleibt also zu prüfen, inwiefern Generativität im Arbeitskontext eine Rolle spielt.

Ebenso wissen wir aus der Persönlichkeitsforschung und aus der Organisationspsychologie, dass ältere Mitarbeiter emotional stabiler sind (Mroczek 2005). Und emotional stabilere Personen sind zufriedener mit ihrer Arbeit (Judge 1993; Tokar 1997). Höhere Zufriedenheit wiederum hängt mit ausgeprägterem Wissenstransfer zusammen (Wang 2010). Außerdem zeigen ältere Mitarbeiter ein höheres Maß an „Organizational Citizenship Behavior“, eine bestimmte Art der Leistung, die über die reine Erfüllung der Arbeitsaufgaben hinausgeht (Ng 2008). Beispiele für eine solches Leistungsverhalten sind, Kollegen zu helfen oder die freiwillige Übernahme zusätzlicher Aufgaben. Ein Zusammenhang mit Wissensweitergabe liegt auch hier sehr nahe. Diese Befunde deuten also darauf hin, dass ältere Mitarbeiter eher geneigt sind, ihr Wissen weiterzugeben.

Andererseits existieren neuere Forschungsergebnisse, die die Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen thematisieren, die momentan die erwerbstätige Bevölkerung bilden. Dies sind die Baby-Boomer, die Generation X (ungefähr 1967 – 1980 Geborene) und die Generation Y (nach 1980 geboren). Beleuchtet werden beispielsweise Unterschiede in der Lernorientierung, dem Engagement, den Absichten, den Ar-

„Es ist besonders wichtig, den Fokus nicht allein auf die alternden Mitarbeiter zu lenken, die ihr Wissen weitergeben sollen, sondern auch die jüngere Generation, die dieses Wissen aufnehmen soll, zu beachten.“

beitsplatz zu wechseln, oder Persönlichkeitszügen (D’Amato 2008; Twenge 2008). Diese Befunde legen nahe, dass beispielsweise Unterschiede in der Lernorientierung oder auch in der Art zu Lernen den Wissenstransfer zwischen den Generationen erschweren könnten (Ball 2011). Allerdings sind auch hier die Effekte in der Regel gering und Schlussfolgerungen beispielsweise für die Führung von Mitarbeitern sollten nur mit äußerster Vorsicht gezogen werden (Macky 2008). Generell muss mit den Ergebnissen solcher Generationenforschung vorsichtig umgegangen werden, da sie oft von Übergeneralisierungen geprägt ist; in diesem Bereich wird stets von Durchschnittswerten gesprochen, allerdings sind die Unterschiede innerhalb von Generationen häufig größer als zwischen den Generationen.

Aber auch die Forschung zu Altersstereotypen weist auf mögliche Probleme im intergenerationalen Wissenstransfer hin. So konnte beispielsweise in Experimenten gezeigt werden, dass das Vor-Augen-Führen negativer Altersstereotype die Gedächtnisleistung Älterer negativ beeinflusst (Hess 2003). Übertragen auf den Wissenstransfer könnte dies bedeuten, dass ältere Mitarbeiter, die im intergenerationalen Kontext mit Altersstereotypen konfrontiert werden, in ihrer Wissenstransferleistung gestört werden, also beispielsweise weniger Wissen abrufen können, es nicht adäquat präsentieren können oder ganz einfach demotiviert sind.

Viele offene Fragen

So können wir zwar basierend auf anderen Forschungsergebnissen verschiedene Hypothesen über Voraussetzungen und Barrieren des intergenerationalen Wissenstransfers aufstellen, fundierte Aussagen können jedoch bisher nicht gemacht werden. Auch wenn beispielsweise in praxisorientierten Büchern, die das Thema aufgreifen, konkrete Empfehlungen und Strategien vorgeschlagen werden, so basieren diese oft auf anekdotischer Evidenz oder Einzelfallanalysen (Ball 2011). Diese können zwar einen guten Ansatzpunkt bieten, es bedarf jedoch weiterer wissenschaftlicher Studien, um besser einschätzen zu können, inwieweit sich der intergenerationale Wissenstrans- →

fer von normalem Wissenstransfer unterscheidet, welche speziellen Hindernisse es zu überwinden gilt, und wie effektiv er letztlich dem Wissensverlust in Unternehmen entgegenwirken kann.

Sowohl in der Praxis als auch in der Forschung ist es dabei besonders wichtig, den Fokus nicht allein auf die alternden Baby-Boomer zu lenken, die ihr Wissen weitergeben sollen, sondern auch die Bedürfnisse der jüngeren Generationen, die dieses Wissen aufnehmen und anwenden sollen, zu beachten. So zeigten beispielsweise die Ergebnisse der bereits genannten Doktorarbeit, dass die Häufigkeit der Weitergabe von Wissen durch ganz andere Faktoren beeinflusst wird als die Häufigkeit des Erfragens von Wissen (Noethen 2011). Entsprechend müssen beim intergenerationalen wie bei jeder anderen Form des Wissenstransfers beide Parteien in den Fokus gerückt werden: sowohl die Quelle des Wissens als auch der Empfänger.

Literatur

- Alavi, M. / Leidner, D. E.: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. In: MIS Quarterly 1, 1/2001, S. 107-136.
- Argote, L. / Ingram, P.: Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 82, 1/2000, S. 150-169.
- Collins, C. J. / Smith, K. G.: Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. In: Academy of Management Journal 49, 3/2006, S. 544-560.
- Cummings, J. N.: Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. In: Management Science 50, 3/2004, S. 352-364.
- Ball, K. / Gotsill, G.: Surviving the baby boomer exodus – Capturing knowledge for Gen X and Y employees. Boston 2011.
- D'Amato, A. / Herzfeldt, R.: Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. In: Journal of Managerial Psychology 23, 8/2008, S. 929-953.
- Darr, E. / Argote, L. / Eppele, D.: The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. In: Management Science 41, 11/1995, S. 1750-1762.
- Davenport, T. H. / Prusak, L.: Working knowledge. Boston 1998.
- DeLong, D. W.: Lost knowledge – Confronting the threat of an aging workforce. Oxford 2004.
- Erikson, E. H.: Childhood and society. New York 1950.
- Gupta, A. K. / Govindarajan, V.: Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. In: Sloan Management Review 42, 1/2000, S. 71-80.
- Hess, T. M. / Auman, C. / Colcombe, S. J. / Rahhal, T. A.: The impact of stereotype threat on age differences in memory performance. In: Journal of Gerontology: Psychological Sciences 58, 1/2003, S. 3-11.
- Judge, T. A. / Locke, E. A.: Effects of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. In: Journal of Applied Psychology 78, 3/1993, S. 475-490.
- Kessler, E.-M. / Staudinger, U. M.: Intergenerational potential: Effects of social interaction between older adults and adolescents. In: Psychology and Aging 22, 4/2007, S. 690-704.
- Lancaster, L. C. / Stillman, D.: When generations collide. New York 2002.
- Macky, K. / Gardner, D. / Forsyth, S.: Generational differences at work: Introduction and overview. In: Journal of Managerial Psychology 23, 8/2008, S. 857-861.
- Mesmer-Magnus, J. / DeChurch, L. A.: Information sharing and team performance: A metaanalysis. In: Journal of Applied Psychology 94, 2/2009, S. 535-546.
- Mroczek, D. K. / Spiro, A. I.: Change in life satisfaction during adulthood: Findings from the veterans affairs normative aging study. In: Journal of Personality and Social Psychology 88, 1/2005, S. 189-202.
- Ng, T. W. H. / Feldman, D. C.: The relationship of age to ten dimensions of job performance. In: Journal of Applied Psychology 93, 2/2008, S. 392-423.
- Noethen, D.: Knowledge transfer in teams and its role for the prevention of knowledge loss. Jacobs University Bremen, Bremen 2011.
- Nonaka, I.: A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: Organization Science 5, 1/1994, S. 14-37.
- Nonaka, I. / von Krogh, G. / Voelpel, S. C.: Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. In: Organization Studies 27, 8/2006, S. 1179-1208.
- Peterson, B. E.: Longitudinal analysis of midlife generativity, intergenerational roles, and caregiving. In: Psychology and Aging 17, 1/2002, S. 161-168.
- Peterson, B. E. / Smirles, K. / Wentworth, P.: Generativity and authoritarianism: Implications for personality, political involvement, and parenting. In: Journal of Personality and Social Psychology 72, 5/1997, S. 1202-1216.
- Quigley, N. R. / Tesluk, P. E. / Locke, E. A. / Bartol, K. M.: A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. In: Organization Science 18, 1/2007, S. 71-88.
- Szulanski, G.: Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. In: Strategic Management Journal 17, 1996, S. 27-43.
- Tokar, D. M. / Subich, L. M.: Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction. In: Journal of Vocational Behavior 50, 3/1997, S. 482-491.
- Twenge, J. M. / Campbell, S. M.: Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. In: Journal of Managerial Psychology 23, 8/2008, S. 862-877.
- Van Wijk, R. / Jansen, J. J. P. / Lyles, M. A.: Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytical review and assessment of its antecedents and consequences. In: Journal of Management Studies 45, 4/2008, S. 830-853.
- Voelpel, S. / Leibold, M. / Fruchtenicht, J.-D.: Herausforderung 50 plus. Konzepte zum Management der Aging Workforce – Die Antwort auf das demographische Dilemma. Erlangen / New York 2007.
- Wang, S. / Noe, R. A.: Knowledge sharing: A review and directions for future research. In: Human Resource Management Review, 2/2010, S. 115-131.

■ AUTOREN + KONTAKT

Dr. Daniela Noethen hat gerade ihre Promotion zum Thema Wissenstransfer in Teams und dessen Rolle in der Prävention von Wissensverlust an der Jacobs University Bremen abgeschlossen und tritt im September eine Assistentenprofessur an der ESADE Business School in Barcelona an.

Dr. Sven Voelpel ist Gründer und Direktor der WISE Research Group und des WISE Demographie Networks, Professor am Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development an der Jacobs University Bremen sowie außerordentlicher Professor an der EBS Business School.

Jacobs University, Campus Ring 1, 28759 Bremen.
Tel.: +49 421 200 4792,

E-Mail: d.noethen@jacobs-university.de,

E-Mail: s.voelpel@jacobs-university.de,

Internet: www.jacobs-university.de/WDN



Lizenzhinweis

Die Beiträge in *Ökologisches* Wirtschaften werden unter der Creative-Commons-Lizenz "CC 4.0 Attribution Non-Commercial No Derivatives" veröffentlicht. Im Rahmen dieser Lizenz muss der Autor/Urheber stets genannt werden, das Werk darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert und außerdem nicht kommerziell genutzt werden.

Die digitale Version des Artikels bleibt für zwei Jahre Abonnent/innen vorbehalten und ist danach im Open Access verfügbar.