

HILFE ZUR SELBSTHILFE

Das Wissen der Mitarbeiter spielt für den Erfolg eines Unternehmens eine immer größere Rolle. Im Zuge eines härter werdenden Wettbewerbs müssen HR-Manager zeigen, wie der **Know-how-Austausch** verbessert und Kompetenzen bestmöglich entwickelt werden.

W o man hinschaut, geballtes Wissen. Hunderte von Ausstellern, die ihre Expertise zur Schau stellen – Softwarefirmen, Beratungsunternehmen, Weiterbildungsinstitute – nicht zu vergessen, die Flut an Vorträgen: „Managervergütung im Wandel“, „Workflowgestütztes Talentmanagement“, „Motivation als Motor für Leistung und Entwicklung“. Es gibt wohl keinen Ort in Europa, an dem Personalmanager auf so viel HR-Know-how treffen können, wie auf der **Kölner Fachmesse „Zukunft Personal“**. So mancher drohte in dieser Wissensflut schon zu ertrinken. Und natürlich ging es auch in diesem Jahr im Oktober nicht nur darum, neue Anregungen zu bekommen. Ganz oben im Kurs stand das Netzwerken, das Kontakte knüpfen, der Erfahrungsaustausch – informeller Wissenstransfer unter Kollegen, aber auch mit Dienstleistern. Gerade diese scheinen im Bereich HR allgegenwärtig. Hier gibt es eine Menge Experten, eine Expertenflut sozusagen.

1. Produktionsfaktor mit geringer Halbwertszeit

Doch Wissen ist gefragt. Social Media, Business Partner, Kennzahlensysteme – HR-Manager sind heute nicht nur mit der Anforderung konfrontiert, sich völlig neue Fertigkeiten und Know-how anzueignen, sie müssen sich auch immer mehr mit dem Wissen und den Kompetenzen aller Mitarbeiter auseinandersetzen, und damit auch mit dem Wissen ihres Unternehmens. Wissen ist ein Produktionsfaktor von großer Bedeutung im Wertschöpfungsprozess der Unternehmen geworden, der zu Wettbewerbsvorteilen führen kann. Gleichzeitig sehen sich die Firmen großen Herausforderungen ausgesetzt. „Wir müssen immer schneller neues Wissen aufbauen“, sagt



»Firmen und Produktpaletten sind komplexer geworden.«

Gunther Olesch, Phoenix Contact

beispielsweise **Marion Horstmann, Chief Learning Officer bei Siemens**. Das Lernen nimmt also einen immer größeren Raum ein. Bei der **SAP AG** sieht man es ähnlich. „Unser Geschäftserfolg basiert nur auf Wissen“, betont **Karl-Heinz Reitz, Director Learning and Talent Management**, der seit 2003 bei dem Softwareunternehmen ist. Und egal welchen Bereich man anschaut, so Reitz, ob Programmierer, Berater oder die Sales-Organisation, das Wissen von vor sieben Jahren, sei heute nur noch wenig wert. „Die Halbwertszeit beträgt eher Monate als Jahre.“

Und es wird alles komplizierter. Wertschöpfung, globaler Wettbewerb, IT-Systeme – wer überblickt den Wandel vollständig? Firmen und Produktpaletten seien um ein zifzaches komplexer geworden, sagt auch **Gunther Olesch, Geschäftsführer Personal, Informatik, Recht bei Phoenix Contact**. Das Unternehmen mit rund 10.000 Mitarbeitern entwickelt elektrische Verbindungs- und elektronische Interfacetechnik sowie industrielle Automatisierungstechnik. Die Zahl der Produkte von Phoenix Contact habe vor zehn Jahren vielleicht 18.000 betragen, so Olesch. Heute seien es etwa 25.000. „Keiner kann die alle beherrschen.“ Man brauche deshalb vermehrt Leute, die nicht nur Experte auf ihrem Gebiet sind, sondern auch breitflächig und vor allem **unternehmerisch denken**. Dieses unternehmerische Denken könne Vertrauen vermitteln gegenüber dem Kunden, dem die Produkte in ihrer Komplexität nicht mehr erklärt werden können. Deshalb müsse Komplexität heute über **Vertrauen** gemeistert werden, betont der Geschäftsführer.

Das unternehmerische Denken wird über Branchengrenzen hinweg als eine der wichtigsten Kompetenzen gesehen, die weiter an Bedeu-

tung gewinnt. Olesch versteht darunter unter anderem: Eine Vision zu entwickeln, und Chancen und Risiken daraus abzuleiten. „Managern fehlt es häufig an Visionen.“ Bei Phoenix Contact widmet man sich der Vermittlung des unternehmerischen Denkens beispielsweise in Form der firmeninternen MBA-Ausbildung, wo Führungskräfte zwei Jahre lang zum – wie Olesch es nennt – Manager mit umfassenden Wissen ausgebildet werden. Unternehmerisches Denken – es ist ein Schlagwort dieser Zeit.

2. Kompetenzmanagement und Know-how-Gestaltung

Und Personalentwicklung ist das Top-Thema momentan in den Unternehmen. Laut einer aktuellen **Umfrage von ADP Employer Services** unter mehr als 400 HR-Managern stellt für 83,6 Prozent die Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung die größte Herausforderung dar.

Die HR-Manager haben einen erheblichen Anteil an der Entwicklung und Gestaltung des Know-how der Mitarbeiter. Denn es „entsteht und existiert in den Köpfen der Beschäftigten und wird zwischen Menschen ausgetauscht und ist so ein wichtiger Gegenstand der Personalentwicklung“, sagt **Brigitte Stieler-Lorenz, Direktorin der Core Business Development GmbH, Institut für Produkt- und Prozessinnovation**. Es reicht nicht mehr, nur Weiterbildungen zu organisieren, die kaum hinterfragt werden. Verlangt werden von Unternehmensleitungen zunehmend Konzepte und Strategien, wie man den oftmals entscheidenden Produktionsfaktor im Unternehmen identifiziert und transparent macht, und wie man Kompetenzen der Mitarbeiter entwickelt, die sich nicht nur an den Zielen des einzelnen orientieren, sondern an den **Zielen des Unternehmens und dessen Wertschöpfung**.

Bei **Siemens** setzt man sich beispielsweise seit zwei Jahren noch intensiver mit dem Thema Lernen auseinander. Die Personalentwickler können heute auf ein größeres und durchdachteres Angebot zurückgreifen. Die Lernthemen werden mittlerweile nach der Geschäftsstrategie ausgerichtet, die früher eher individuell von den Divisionen entschieden wurden. „Welche Themen wir aufgreifen, sprechen wir mit den CEOs unserer drei Sektoren Industry, Energy und Health Care ab“, sagt Marion Horstmann. Diese drei und **Arbeitsdirektorin Brigitte Ederer** legen letztlich die weltweit gültigen Themenbereiche für die sogenannten **Core Learning Programs** wie beispielsweise Sales, Projektmanagement oder Account-Management fest. Die globale Weiterbildungsorganisation von Siemens besteht neben dem Führungskräfteprogramm „Leadership Excellence“ aus dem „Learning Campus“ (LC). Dessen Lernprogramme sind nach Angaben des Unternehmens eng mit den strategischen Zielsetzungen wie Innovation oder Kundennähe



»Direkter als durch Mentoring kann man nicht lernen.«

Frank Edelkraut, Mentus GmbH

auf Lösungen hinzuarbeiten und begründen, welchen Wert zum Beispiel ein Managemententwicklungsprogramm für das Business hat.“ Früher sei es eher ein Muss gewesen für einen Mitarbeiter eine bestimmte Weiterbildung zu machen, heute entscheide das jeder individuell, ob er dieses Training oder was anderes absolvieren möchte. Die Personalentwicklung habe sich dahingehend **dezentralisiert**, so Reitz, dass neben den HR-Managern auch jeder einzelne Mitarbeiter und dessen Manager verstärkt für die eigene Entwicklung verantwortlich ist.

Daneben sieht Reitz hinsichtlich der Aufgaben der Personalentwickler einen weiteren Trend. Die **Spezialisierung** sei größer geworden, wie er sagt. „Man muss was vom operativen Geschäft verstehen. Was ist Ingenieursdenken? Was macht der Key Account Manager?“ Hinzu komme eine thematische Spezialisierung, die sich beispielsweise auf Talent Management oder Performance Management beziehen kann. Ohne diese Spezialisierung sei keine Glaubwürdigkeit beim Business zu gewinnen, betont der 39-Jährige.

Auch SAP bietet seine **kompetenzbasierten Weiterbildungsmaßnahmen** über interne University an. „Die Idee dahinter ist eine **funktionale Verankerung**“, erklärt Reitz. So ist zum Beispiel die Value University für den gesamten Sales-Bereich zuständig. Die sogenannten **Learning Maps** werden auf Basis der jeweiligen Anforderungen in Bezug auf das bestehende Profil entwickelt – für jeden Job, abgestuft nach Senioritäts-Stufen. Der Mitarbeiter kann sowohl aus der Learning Map ein Programm wählen



»Wissen ist ein wichtiger Gegenstand der Personalentwicklung.«

Brigitte Stieler-Lorenz,
Core Business Development

verzahnt. Die Angebotspalette wird für die jeweilige Job Familie konzipiert und umfasst unter anderem Seminare, E-Learning, Workshops und Projekte. Jeder Mitarbeiter legt zusammen mit seinem Vorgesetzten individuell sein Lernprogramm fest.

Allgemein hat sich die **Rolle der Personalentwickler** in den letzten Jahren verändert. Sie fungieren mehr und mehr als **Berater und Coach** für Führungskräfte und Mitarbeiter. „Sie sind näher ans Business gerückt“, sagt Karl-Heinz Reitz von **SAP**. „Ich muss in der Lage sein, mit Beratungsfähigkeit

auf Lösungen hinzuarbeiten und begründen, welchen Wert zum Beispiel ein Managemententwicklungsprogramm für das Business hat.“ Früher sei es eher ein Muss gewesen für einen Mitarbeiter eine bestimmte Weiterbildung zu machen, heute entscheide das jeder individuell, ob er dieses Training oder was anderes absolvieren möchte. Die Personalentwicklung habe sich dahingehend **dezentralisiert**, so Reitz, dass neben den HR-Managern auch jeder einzelne Mitarbeiter und dessen Manager verstärkt für die eigene Entwicklung verantwortlich ist.

Daneben sieht Reitz hinsichtlich der Aufgaben der Personalentwickler einen weiteren Trend. Die **Spezialisierung** sei größer geworden, wie er sagt. „Man muss was vom operativen Geschäft verstehen. Was ist Ingenieursdenken? Was macht der Key Account Manager?“ Hinzu komme eine thematische Spezialisierung, die sich beispielsweise auf Talent Management oder Performance Management beziehen kann. Ohne diese Spezialisierung sei keine Glaubwürdigkeit beim Business zu gewinnen, betont der 39-Jährige.

Auch SAP bietet seine **kompetenzbasierten Weiterbildungsmaßnahmen** über interne University an. „Die Idee dahinter ist eine **funktionale Verankerung**“, erklärt Reitz. So ist zum Beispiel die Value University für den gesamten Sales-Bereich zuständig. Die sogenannten **Learning Maps** werden auf Basis der jeweiligen Anforderungen in Bezug auf das bestehende Profil entwickelt – für jeden Job, abgestuft nach Senioritäts-Stufen. Der Mitarbeiter kann sowohl aus der Learning Map ein Programm wählen

als auch aus dem gesamten Portfolio. „Das ist dann wichtig, wenn man den nächsten Karriereschritt machen will“, so Reitz. Die Instrumente reichen von On-the-job-Trainings über E-Learning bis zu Mentoring-Programmen. Informationen darüber stehen den Mitarbeitern über ein Unternehmensportal zur Verfügung. Mit Hilfe von Selbsttests kann auch das eigene Kompetenzniveau eingeschätzt werden.

Trotz dessen scheint in Sachen Kompetenzentwicklung bei SAP noch Luft nach oben zu sein. Denn Ende Oktober hat die neue **Personalchefin Angelika Dammann** ihre Mitarbeiterstrategie „People Agenda“ für die 47.500 Mitarbeiter vorgestellt. Demnach sollen Medienberichten zufolge die Mitarbeiter unter anderem nicht mehr wie bislang in kleinen Schritten an Weiterbildungen teilnehmen, sondern

stattdessen ihre Talente so weit wie möglich entfalten. Das klingt gut. Wer will das nicht?

Mittlerweile haben die meisten großen Unternehmen **Kompetenzmodelle** aufgelegt. Sie sind eine Art Richtfaden hinsichtlich der Anforderungen an Schlüsselkompetenzen – und diese sind in der Regel nicht nur funktionsbezogen. Daneben sind häufig noch zwei weitere Kategorien von Bedeutung. Zu den geschäfts- und ergebnisorientierten kommen die Kompetenzen, die sich auf Veränderungsmanagement und die Kommunikationsfähigkeit beziehen. Das sagt **Dagmar Wilbs, Leiterin Human-Capital-Beratung bei Mercer Central Europe**. Eine dritte Kategorie beziehe sich zudem auf die Führungskraft als Individuum. „Sie zielt auf die Persönlichkeitsentwicklung“, so die Beraterin. „Es geht darum, möglichst authentisch und ganzheitlich zu wirken.“

Was so viel heißt, wie: lediglich fachlich top zu sein, war gestern.

3. Kompetenz versus Wissen

Der Begriff „Kompetenz“ hat den Begriff „Wissen“ in den meisten Unternehmen in den Hintergrund geschoben. Die Handlungskompetenz hat in der Regel eine umfassendere Betrachtung. Der Begriff beinhaltet, so die Mercer-Beraterin, neben „Wissen“, das „Können“ und die „Einstellung“.

Die Definitionen sind allerdings vielfältig. Auch **Wissensmanagement** spielt im Vergleich zum **Kompetenzmanagement** eine wesentlich geringere Rolle, obgleich beide eng miteinander verbunden sind. Kompetenzmanagement fokussiert nach Meinung von Experten stärker auf die Wertschöpfung und ist nur auf Personen ausgerichtet, Wissensmanagement schließt auch die organisatorischen Aspekte sowie die **Informationstechnologie als Wissensträger** ein. Diesen Fokus hat man früher allerdings übertrieben, weshalb sich der Begriff Wissensmanagement „verbraucht hat“. Dieser Meinung ist auch Stielor-Lorenz. Doch unabhängig davon, welcher Begriff benutzt wird, ist sie der Ansicht, dass Personaler lernen sollten, wie der Umgang mit Wissen im Unternehmen durch Personal- und Organisationsentwicklung optimiert werden kann. „Sie müssen mehr über Wissen wissen.“

Man kann Wissen beispielsweise unterteilen in explizites Wissen, das sich in Sprache wiedergeben lässt, sowie implizites Wissen, das persönlich und kaum zu kommunizieren ist. Dieses zeigt sich im Handeln, im Können. Studien zufolge besteht die Wissensbasis eines Unternehmens zu 80 Prozent aus implizitem Wissen.

4. Die Wissensentwicklung

Doch egal, ob man nun von Wissen oder Kompetenz spricht. Es muss entwickelt werden – und manchmal braucht es hierfür wirkliche innovative Wege. Einen solchen Weg geht die **itemis AG** mit Stammsitz in Lünen. Für ihr außergewöhnliches Personalkonzept hat das auf modellbasierte Softwareentwicklung spezialisierte Unternehmen auf der Zukunft Personal den „**Deutschen Personalwirtschaftspreis 2010**“ gewonnen. Laudator **Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Telekom**, nannte das Konzept radikal und couragiert. Was ist das Ungewöhnliche? Das Unternehmen, das

etwa 130 Mitarbeiter hat, führte ein besonderes Arbeitszeitmodell ein, das **4+1-Arbeitszeitmodell**: vier Tage Arbeit, ein Tag Weiterbildung. Wie ein Mitarbeiter den Weiterbildungstag nutzt, ist allein seine Angelegenheit: Er kann Sprachen lernen, Fachartikel schreiben oder sich an Open-Source-Projekten beteiligen. Alle internen und externen Weiterbildungsmaßnahmen stehen ihm dafür zur Verfügung. Eine Möglichkeit ist auch die Teilnahme an einer sogenannten Study-Group. Hier schließen sich itemis-Mitarbeiter zusammen, um sich in selbst gewählten Fachgebieten weiterzubilden oder in neue Themen einzuarbeiten.

„Die Unternehmensführung misst der kontinuierlichen Kompetenzentwicklung eine hohe Bedeutung zu“, sagt dazu **Personalvorstand Jens Trompeter**. „Da die Innovationszyklen in der Informationstechnologie sehr kurz sind, müssen die Mitarbeiter ihr Fachwissen immer wieder aktualisieren und erweitern.“

Generell tun das Arbeitnehmer immer häufiger **on the job**. Der Trend in diese Richtung nimmt zu Lasten des klassischen Unterrichts im Schulungsraum zu. Auch bei der **SAP** hat sich das Verhältnis zugunsten von On-the-job-Trainings verschoben. Etwa 70 Prozent würden diese Trainings zusammen mit den sogenannten On-demand-Trainings betragen, sagt Karl-Heinz Reitz. Auf rund 30 Prozent beliefen sich Seminare und ähnliche On-Site-Veranstaltungen. Diese seien zwar von der Anzahl weniger geworden, dafür jedoch qualitativ höherwertiger. Und wenn es um eine komplett neue Wissensvermittlung gehe, seien sie immer noch ein guter Weg, so der Director für Talent Management.

Dennoch muss man konstatieren, dass es für Weiterbildungsanbieter von außen schwieriger geworden ist. Externe Angebote spielen beispielsweise auch bei Siemens eine geringere Rolle als früher, eine umso größere hingegen die **Projektarbeit**. „Sämtliche Lernthemen werden mit konkreten Projekten verknüpft“, so Marion Horstmann. „Jeder bringt sein Projekt mit.“ Der Grund liege vor allem darin, dass beim Lernen an theoretischen Fällen immer noch eine „Übersetzungsleistung“ erbracht werden müsse.

Mehr und mehr Mitarbeiter arbeiten an Projekten. Das ist auch bei **Phoenix Contact** so. Gunther Olesch ist sich ganz sicher, dass es in zehn Jahren mehr Projektleiter als klassische Führungskräfte geben wird. In dem Unternehmen mit Stammsitz in Blomberg (Nordrhein-Westfalen) hat man sogar ein spezielles Programm zur Projektleiterentwicklung aufgelegt. Diese Leiter müssten ganz andere Aufgaben bewältigen als die klassischen Führungskräfte, so Olesch. Denn sie seien gezwungen, ohne disziplinarische Macht, Menschen aus unterschiedlichen Bereichen in eine gemeinsame Richtung zu führen. Systematisches Denken sowie stringente Zielformulierung und Kostenverfolgung seien



»Man muss was vom operativen Geschäft verstehen.«

Karl-Heinz Reitz, SAP

vonnöten. Zugleich müssten sie überzeugen und begeistern, betont der Geschäftsführer.

Kein leichter Job, sicherlich für alle, die in Projekten arbeiten. Immer wieder sich auf Neues einlassen, eventuell an mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten, ist nicht jedermanns Sache und führt nicht selten zu purem Stress. Dennoch: Projektkompetenz, ist eine der Kompetenzen, die sicherlich wichtiger werden. Zumal die Projektarbeit auch in Sachen Wissensentwicklung des Mitarbeiters nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. „Gerade eine derartige Erfahrung bringt die Mitarbeiter weiter“, sagt Gunther Olesch. Nicht nur was das Lernen von neuem Fachwissen angehe, sondern auch hinsichtlich der **Persönlichkeitsentwicklung**. „Es ist eine Chance für den Mitarbeiter.“

Diese Chance geht immer häufiger mit der Möglichkeit einher, sie im Ausland zu nutzen. Projektkompetenz und die interkulturelle Kompetenz sind nicht selten zwei Seiten derselben Medaille – Schuld ist die vielzitierte Globalisierung. Seminare zur Vorbereitung auf eine Auslandsentsendung haben bei Phoenix Contact in den letzten Jahren enorm zugenommen. Vermittelt werden unter anderem Verhandlungs- und Arbeitstechniken, aber auch Grundlagen zur Kultur des Landes. In Brasilien müsse man zum Beispiel bereit sein, so Olesch, vor dem Geschäftlichen eine halbe Stunde über Privates zu sprechen, und in China schade es nicht zu wissen, dass es kein „Nein“ gibt, sondern vier verschiedene Arten von „Ja“.

5. Der Wissensaustausch

Projektarbeit hat aber nicht nur den Vorteil der eigenen Entwicklung, sondern fördert auch den Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern, eventuell ebenfalls mit Kunden – und das kommt dem Unternehmen zugute.

Unternehmenswissen ist nämlich mehr als die Summe des Einzelwissens. Indem Mitarbeiter ihr Wissen vernetzen, entsteht neues Wissen. Die Aufgabe von HR ist es, diesen Austausch zu fördern – zum Beispiel über **Job Rotationen** – nicht verstanden als Arbeitsplatztausch, sondern als Instrument der Karriereentwicklung eines Mitarbeiters, der jeweils in einem Rhythmus von Monaten oder Jahren systematisch den Arbeitsbereich wechselt, wie es unter anderem bei Traineeprogrammen vorkommt. Zwar sei die Projektarbeit ausgeprägter, sagt Beraterin Dagmar Wilbs, aber auch die Job Rotation bringe den Vorteil mit, „alte Silos mit ihren Egoismen aufzubrechen“. Beides bedeute eine intensivere Form des Austausches und fördere das Verständnis unterschiedlicher Bereiche füreinander. Man werde offener, auch für die Ideen von außen und erkenne die Prozesse in ihren Zusammenhängen, sagt Dagmar Wilbs.

Bei **BMW** beispielsweise sollen Mitarbeiter etwa drei bis fünf Jahre auf einer Position blei-



»Projektarbeit bedeutet eine intensivere Form des Austauschs.«

Dagmar Wilbs, Mercer Central Europe

einander, so Fischer. Neben der fachlichen Breite soll das Überschreiten des eigenen Ressorts auch die Persönlichkeit weiterentwickeln. Und oft gibt der individuelle Veränderungsprozess Aufschluss über Leistungen und Potenzial, die Voraussetzung für Führungsaufgaben sind.

Ein anderes Instrument der Personalentwicklung, das noch sehr wenig verbreitet ist, mit dem allerdings immer mehr Firmen experimentieren, ist das **Mentoring**. Hier gibt ein erfahrener Mitarbeiter, der Mentor, sein fachliches Wissen bzw. Erfahrungswissen an einen unerfahrenen Mitarbeiter weiter, dem Mentee. Die **Mentus GmbH** hat in einer aktuellen Studie solche Mentoring-Programme in 21 Organisationen in Deutschland untersucht. Das Spektrum des Austausches könne man in drei Kategorien unterteilen, sagt **Geschäftsführer Frank Edelkraut**. Zum einen gehe es um Thematisches sowie um persönliche Fertigkeiten und Kompetenzen. Zum anderen spiele Macht eine Rolle: Wen sollte der Mentee beispielsweise für seine weitere Entwicklung kennen? Edelkraut sieht den Vorteil im Mentoring insbesondere in der „intensiven Eins-zu-eins-Beziehung. Direkter kann man nicht lernen“, sagt er.

Zu den 21 untersuchten Organisationen gehört unter anderem die **Hamburger Sparkasse**. Hier haben sich 20 Tandems im Rahmen eines High-Potential-Programms gebildet. Der Wissensaustausch dient der Bindung von Talenten ans Unternehmen sowie der Vermittlung von Führungskompetenzen.



»Die Mitarbeiter müssen ihr Fachwissen immer wieder aktualisieren.«

Jens Trompeter, itemis

ben. Dann werde es in der Regel Zeit, den Mitarbeiter zu verändern, sagt **Markus Fischer, der bei dem Autobauer im Bereich der strategischen Personalentwicklung arbeitet**. Es gehe darum, dass der Mitarbeiter „Breite“ bekomme, aber erst, wenn er eine gewisse fachliche Tiefe gewonnen habe. Wichtig ist den Personalentwicklern, dass der Beschäftigte einen Heimatbereich hat, darauf basierend wechselt er oder sie schließlich in artverwandte Funktionen – von der Entwicklung in die Produktion zum Beispiel. Das fördere auch das Verständnis für-

Auch bei der **Deutschen Telekom** wurden im vergangenen Jahr einige Tandems gebildet. Dort fand allerdings ein Mentoring der besonderen Art statt, nämlich ein sogenanntes **Reverse Mentoring**. Führungskräfte, inklusive **Vorstandsvorsitzender René Obermann**, ließen sich von jungen Mitarbeitern erklären, wie Social Media funktionieren. „Wir sind in Zeiten der Veränderung, und Ältere haben in der Regel wenig Erfahrungen damit“, so Edelkraut.

Die Organisation eines Mentoring-Programms findet in der Personalabteilung statt. Wichtig sei, dass die Ziele der beiden Partner übereinstimmen, so der Mentus-Geschäftsführer. „Die Zieldefinitionen müssen festgeschrieben werden.“ Auch sollte – abgesehen von Programmen zu besonderen Fragestellungen – der Mentor zwei

Fotos: Mercer Central Europe; itemis AG

Ebenen über dem Mentee stehen. „Um Erfahrungsunterschiede sicherzustellen.“ Zudem sei es von Vorteil, wenn keine direkte Arbeitsbeziehung bestehe.

6. Die Wissensbewahrung

Wissens- und Kompetenzentwicklung, Wissensaustausch – dazu könnte sich als Aufgabe für den Personalentwickler auch die Wissensbewahrung gesellen. Doch ein methodisches Vorgehen ist hier bei Unternehmen selten anzutreffen, denn die Kosten eines Wissensverlustes durch das Ausscheiden eines Mitarbeiters sind versteckt. Experten sehen die Ignoranz vieler Firmen als riskant an. „Die gezielte und **organisierte Weitergabe von Wissen** beim Ausscheiden von Mitarbeitern ist zentral für die Innovationsfähigkeit und das Überleben des Unternehmens“, betont Brigitte Stieler-Lorenz von der Core Business Development GmbH. Das gilt insbesondere für kleinere Firmen, die in einem bestimmten Bereich einen Experten haben, ohne den auf dem jeweiligen Gebiet nichts geht.

Allein, wenn man an die bevorstehende **Verrentungswelle** denkt, bekommt diese Aufgabe eine enorme Bedeutung. Eine Führungskraft, die ein Unternehmen verlässt, nimmt häufig wichtiges Know-how mit. Dennoch: Statt einer geplanten, strukturierten Übergabe findet der Nachfolger häufig lediglich einen Stapel Akten auf seinem Schreibtisch, auf dem ganz oben ein gelber Post-Script-Zettel klebt: „Gruß P.M.“ oder ähnliches. Das war es dann.

Nach Meinung von Stieler-Lorenz sollten Personaler Methoden der Wissensbewahrung wie zum Beispiel **Wissenslandkarten** lernen. Eine solche Karte gibt einen Überblick über die Wissensgebiete und Aufgabenfelder



»Wir müssen immer schneller neues Wissen aufbauen.«

Marion Horstmann, Siemens

des Mitarbeiters durch eine strukturierte visuelle Darstellung unter- oder zugeordneter Themen und deren Zusammenhängen.

Bei der **EnBW** gibt es seit 2008 konzernweit die „Wissensstafette“. Dieses Instrument soll bei einem Personalwechsel helfen, das Wissen und den Erfahrungsschatz des bisherigen Stelleninhabers systematisch für seinen Nachfolger verfügbar zu machen. Bei der **DB ProjektBau GmbH** werden Mitarbeiter, die altersbedingt ausscheiden, als Berater oder Trainer an das Unternehmen gebunden. Damit können von deren Wissens- und Erfahrungsschatz die Nachwuchskräfte profitieren.

Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen haben die **Universität Bochum** sowie das **Beratungsunternehmen bkp GbR** ein Verfahren zur Wissensweitergabe entwickelt: das **Projekt Nova.PE**. Im Rahmen dessen wird exklusives Wissen von Mitarbeitern ab 55 Jahren im Betrieb identifiziert und in einem inhaltlich strukturierten Transferprozess an jüngere Beschäftigte vermittelt – „damit Wissen und Erfahrung nicht in Rente gehen“, wie es auf der Projekt-Homepage heißt.

Doch welches Wissen ist relevant? Manchmal lässt sich das nicht genau sagen. Mit den wertschöpfenden Kenntnissen, geht gleichzeitig auch Wissen in den Ruhestand, das vielleicht erst auf den zweiten Blick von großer Bedeutung ist. Erst auf den zweiten Blick erhellend zeigte sich im Übrigen auch mancher Vortrag auf der Zukunft Personal, insbesondere auf der Aktionsfläche Training: „Wege der Zukunft! Lösungsorientiertes Handeln durch das Systemische Facettenrad der 13 Wahrheiten“, „Knigge Live!“, „Wow! Aus Kunden werden Fans“. Allerdings: Wenn Wissen mit Ausrufezeichen daher kommt, ist nicht selten Skepsis angebracht.

Jan C. Weilbacher