

**Wissensübergabe beim altersbedingten Verlassen
einer behördlichen Organisation**

B a c h e l o r a r b e i t

an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von
Stefan Platz
Dresden

Meißen, 30. Mai 2023

Für:

Herrn Alexander Manzke

Herrn Dr. Frank Sollondz

Tina Goldbach

Michaela May

Gaby Krause

Christian Reinhold

Moritz Hannuth

Martin Kosbab

Steffi Dachsel

Annett Zieschek

Christina Jenkis

Dr. Martina Kugler

Simone & Dr. Jens Ridzewski

und

meinen Vater, Gerhard Platz, und Heike, Tilman, Carolin & Till, Andrea & Stefan,

die mich zusammen zu diesem Studium sowohl ermutigt und auch mit Rat, reichlich Geduld, großer Nachsicht während dieser Zeit begleitet und auf den richtigen Weg gebracht haben – **Danke!**

Mein besonderer Dank gilt meinen Betreuern,

Frau Maria-Luisa Dominguez-Becker und

Herrn Rainer Sieghardt,

für die fachliche und vor allem menschliche Unterstützung bei der Bachelorarbeit.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Begriffserklärungen	3
2.1 Sozialisation	3
2.2 Wissen	5
3 Fachthematischer Rahmen	10
3.1 Onboarding	10
3.2 Offboarding	11
3.3 Der Übergang.....	11
3.4 Faktoren im Übergabeprozess.....	13
4 Wissenstransfer	15
4.1 Arbeitgeberspezifika im Offboardingprozess	15
4.1.1 Wissensträger	19
4.1.2 Neue Mitarbeiter.....	23
4.2 Bedeutung spezifischer Verhaltensweisen	26
4.2.1 Generationenkonflikt	29
4.2.2 Generation Z	34
4.2.3 Einfluss der Führungskraft	37
5 Ansätze zur Wissenssicherung	42
6 Fazit	46
Kernsätze	VII
Literaturverzeichnis	VIII
Rechtsquellenverzeichnis	XIII
Eidesstattliche Versicherung	XIV

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Arbeitsdefinition Wissen	6
Abb. 2: SECI-Modell - Wissensspirale	8
Abb. 3: Führungsbeziehungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern.....	39

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Phasen der Wissensspirale	9
Tab. 2: Phasen im Offboardingprozess	17
Tab. 3: Kennzeichen zur Motivation der Generationenunterschiede	31
Tab. 4: Kriterien der Zusammenarbeit im Team	33

1 Einleitung

Derzeit erleben viele Organisationen einen Know-how-Verlust durch Überalterung, Generationenkonflikte und den demografischen Wandel. Dabei werden Wissensexperten¹ - die Wissensträger - und die langjährigen Mitarbeiter immer älter. Mit dem Verlassen der organisationalen Struktur älterer Bediensteter drohen unkontrollierbare Verluste von aufgebautem verwaltungsinternen Wissen und das zumeist schlagartig. Damit besteht ein Risiko von Wissensverlusten jedenfalls dann, wenn viele Wissensträger bereits das fünfzigste Lebensjahr überschritten haben und eine Organisation nicht über eine gleichmäßige Altersstruktur verfügt.

Der Wissensträger, der altersbedingt die Organisation verlassen wird, sieht sich dem neu ankommenden Mitarbeiter gegenüber konfrontiert, der mit einem hohem Ausbildungswissen in die Organisation eintritt. In dieser Situation könnte zeitgleich ein Versagen im Handeln von Führungskräften durch dieses Aufeinandertreffen der Generationen vorherrschen. Das wiederum führt möglicherweise auf beiden Seiten zu Verunsicherungen oder Frustrationen. Es können untereinander persönliche Konflikte entstehen und dadurch kann es zu Wissensverlusten kommen. Zudem unterscheidet sich jede Generation in ihren Ansichtsweisen und Lebensanschauungen von ihrer Vorgängergeneration.

Vor diesem Hintergrund soll hier die Notwendigkeit aufgezeigt werden, sich mit den Generationen, der Wissensbewahrung und der enormen Bedeutung des Teilens und Speichern von Wissen in einem Übergabeprozess zu beschäftigen. Aus diesen Annahmen heraus fokussiert sich die vorliegende Arbeit daher zu folgenden Forschungsfragen:

1. Gibt es Maßnahmen der Organisation, die vor dem altersbedingten Verlassen angestrebt oder eingeleitet werden können, um einem Wissensverlust entgegenzuwirken?
2. Wie können sich diese Erfahrungen von Wissensträgern langfristig dokumentieren und bewahren lassen?
3. Werden in einer Organisation die neuen Generationen den Veränderungsprozessen folgen?
4. Welchen Einfluss haben bei den Veränderungsprozessen die Führungskräfte?

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit durchgängig das generische Maskulinum verwendet und auf die Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen verzichtet. Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, wird die gewählte Formulierung sämtliche Geschlechteridentitäten einbeziehen.

Diese Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel, die sich aus mehreren Unterkapiteln zusammensetzen. Im ersten Kapitel wird an das Thema herangeführt und die Ziele sowie Inhalte dieser Bachelorarbeit beschrieben und die Untersuchungsgrundsätze genannt. Im zweiten Kapitel wird auf Begrifflichkeiten eingegangen. Diese werden zu einem Verständnis der beruflichen Sozialisation zum Thema und zum Faktor Wissen als eine zentrale Ressource in der modernen Arbeitswelt hinführen. Im nächsten Kapitel wird mit Hilfe theoretischer Grundlagen zum Begriff Offboarding in Abgrenzung zum Onboarding eingegangen. Es werden Veränderungen durch den demografischen Wandel betrachtet, durch die Digitalisierung und zu Anforderungen der unterschiedlichen beteiligten Generationen, insbesondere der Generation Z, um in das Gesamtgefüge einer Wissensübergabe einordnen zu können. Für die Untersuchungen wurde die Generation Z ausgewählt, weil diese Generation derzeit zu den Berufsstartern zählt und in die aktuelle Arbeitswelt eintritt.

Das vierte Kapitel der Arbeit wird sich mit der Arbeitgeberspezifität und der Bedeutung sozialer und persönlicher Handlungsweisen im Übergabeprozess des Offboardings beschäftigen. Dieses betrifft die neu ankommenden Mitarbeiter und jene, die altersbedingt die Organisation verlassen und ihren Ruhestand antreten. An dieser Stelle werden der Einfluss der Generation Z und die gegebenenfalls dadurch auftretenden Probleme mit den langjährigen Wissensträgern im Offboardingprozess aufgezeigt. Im fünften Kapitel werden Ableitungen zur Sicherung von Wissen in Organisationen und Ansätze zu Maßnahmen der Wissensbewahrung für Organisationen aufgezeigt, um danach ein Fazit der vorgelegten Arbeit ziehen zu können. Den Abschluss bilden acht Kernsätze, die aus der Thematik zum Offboarding hervorgegangen sind.

Ein Ziel dieser Arbeit ist das Aufzeigen des Zusammenspiels zwischen der alten Generation und der jungen Generation beim Wissenstransfer. In dem Zusammenhang werden die Einflussnahme und das unterschiedliche Verhalten von Führungskräften herausgefiltert. Dabei werden Spezifika der Organisation auf der einen Seite und der persönliche Einfluss des Individuums als Wissensträger auf der anderen Seite betrachtet. Es wird im Prozess des Verlassens einer Organisation die Bedeutung des Verhaltens von Führungskräften dargestellt. Im Weiteren wird zum Eintreten neuer Mitarbeiter in eine Organisation und zu möglichen Konflikten der aufeinandertreffenden Generationen und deren Zusammenwirken ausgeführt. Denn die neuen Mitarbeiter spielen im Transfer von Wissen eine entscheidende Rolle. Im Kontext zur Verwaltung wird die Bedeutung einer Bewahrung von Wissen als Ressource beleuchtet, um Ansätze und Maßnahmen zu dessen Sicherung und Gestaltung für eine Organisation abzuleiten.

Die Arbeit stützt sich methodisch ausschließlich und durchgängig auf Recherchen aus wissenschaftlich vorliegender, empirischer Fachliteratur. Es wird auf aktuelle und zurückliegende relevante wissenschaftliche Studien und Untersuchungen eingegangen.

Dabei wird aufmerksam in bestehenden Beobachtungen, bereits ermittelten Fragen und umfassend analysierten Antworten recherchiert. Diese werden sich aus den Kernbereichen Sozialisation, Wissen, Führungskräfte-Management, Personalmanagement und dem Offboarding zusammensetzen. Das zu bearbeitende Bachelorthema wurde aufgrund einer künftigen weiteren Nutzungsmöglichkeit in Organisationen ausgewählt. Die Arbeit wird generell die dokumentierten Erkenntnisse aus der Literatur überprüfen und kritisch beleuchten. Damit werden entsprechende Ableitungen und Interpretationen für einen erfolgreichen Transfer von Wissen in einer Organisation für einen erfolgreichen Offboardingprozess gewonnen.

2 Begriffserklärungen

Im Hinblick des altersbedingten Verlassens aus einer Organisation wird dieses Kapitel für einen bewussten Zugang in das Thema der Wissensübergabe verfasst. Es wird dabei zur Einflussnahme durch die Sozialisation und dem Begriff Wissen im beruflichen Kontext der öffentlichen Verwaltung ausgeführt. Im Zusammenhang mit der Thematik dieser Arbeit wird sich darauf immer wieder bezogen und ihre Anwendung finden.

2.1 Sozialisation

Der Begriff Sozialisation beschreibt einen bestimmten Bereich der sozialen Realität, der sich auf die menschliche Gemeinschaft bezieht. Hierbei handelt es sich beispielsweise um eine Organisation. In einem solchen Bereich ist ein Sachverhalt existent, der jedoch nicht direkt fassbar oder greifbar ist, ähnlich der Begrifflichkeit 'soziale Schichtung'.² Erst Ende der 1950er Jahre rückte das Interesse an sozialisationstheoretischen Fragen in das Bewusstsein der Menschen. Dies hängt mit den damaligen gesellschaftlichen Strukturveränderungen der Nachkriegszeit und den ansteigenden technologischen Modernisierungen zusammen. Es bildete sich unter anderem die schichtenspezifische Sozialisationsforschung heraus. Dabei wird auf den Vorrang der sozialen Herkunft, den Einfluss der schulischen Sozialisation und auf die Bildungsgerechtigkeit abgestellt.³ Näher wird in dieser Arbeit dazu nicht eingegangen werden. Dennoch sind gerade diese sozialen Schichten im Arbeitsprozess einer Organisation kennzeichnend und werden dort beschrieben. Weiterführend dazu wird im Kapitel 4.1.2 ausgeführt, denn es handelt sich

² Vgl. Tillmann, 2007 S. 10.

³ Vgl. Hurrelmann; Bauer; Grundmann; Walper 2015, S. 35.

auch um Sozialisation, wenn vom Individuum als Schnittpunkt von Beruf und Gesellschaft gesprochen wird.⁴

Von Sozialisation kann allgemein rezitiert werden, wenn es um die Gesamtheit gesellschaftlicher Einflüsse auf die Entwicklung der Persönlichkeit des Menschen geht. In den bisher vorliegenden Forschungen hebt sich das 'Handbuch der Sozialisationsforschung' (1980) ab. Es fasst begrifflich eine weitgehend abgrenzbare Definition.

Nach Geulen und Hurrelmann (1980) ist Sozialisation zu betrachten „[...] als der Prozess der Entstehung und Entwicklung der Persönlichkeit in wechselseitiger Abhängigkeit von der gesellschaftlich vermittelten sozialen und materiellen Umwelt. Vorrangig thematisch stellt sich dabei dar [...], wie sich der Mensch zu einem gesellschaftlich handlungsfähigen Subjekt bildet [...]“.⁵

Ein wichtiger diskursbestimmender Theoretiker, der hier genannt werden soll, ist der amerikanische Soziologe Talcott Parsons (1902-1979). Parsons argumentierte, dass nur in freiheitlich organisierten Gesellschaften Individuen die Motivation entwickeln, sich an soziale Regeln zu halten. In einem Sozialisationsprozess, so gibt Parsons weiter vor, entwickelt sich die Bereitschaft zur Übernahme von sozialen Rollen und der Internalisierung universaler Werte. Soziales Rollenhandeln sieht Parsons als Schnittstelle zwischen dem Individuum und dem Sozialsystem. Er konkretisiert ein damit verbundenes Konzept unter der Annahme von Theorien der normativen Integration von Durckheim, Freud und Mead und von Elementen der behavioristischen Lernforschung⁶, der Verhaltensforschung, die nur direkt objektiv beobachtbares Geschehen als Gegenstand von Verhaltensweisen in der wissenschaftlichen Psychologie zulässt.⁷

Andere soziale Bewegungen, die zu diesen Entwicklungen in Beziehung stehen, brachten Mitte der 1970er Jahre ein stärkeres Gewicht der auf Selbstverwirklichung statt auf Pflichterfüllung bezogenen Werte hervor. Diese Einschätzung hat zudem herbeigeführt, dass auch Frauen in die Erwerbstätigkeit gegangen sind.⁸ Dennoch kommen Ende der 1960er Jahre kritische Argumente an der Rollentheorie auf. Hier wurden kritische Diskussionen von Jürgen Habermas (geb. 1929) aufgeworfen und Einwände über Inhalte und Ziele einer gelingenden Sozialisation entgegengesetzt. Habermas definiert 'Grundqualifikationen des Rollenhandelns' zur Behauptung eines Subjektes in einem gegebenen Rollensystem.⁹

⁴ Vgl. Daheim; Schönbauer 1993, S. 17.

⁵ Geulen/Hurrelmann 1980, in Tillmann 2007, S. 10.

⁶ Vgl. Hurrelmann; Bauer; Grundmann; Walper 2015, S. 30 f.

⁷ Vgl. Franken; Franken 2011, S. 114.

⁸ Vgl. Daheim; Schönbauer 1993, S. 44.

⁹ Vgl. Hurrelmann; Bauer; Grundmann; Walper 2015, S. 57.

Eine außerordentlich wichtige Rolle spielen in unserem Leben Organisationen, da die Mehrzahl der Menschen in diesen Sozialsystemen für ihren Lebensunterhalt arbeitet.¹⁰ In diesem Zusammenhang werden laut Endruweit (2004) als Organisationen formalisierte kollektive Handlungszusammenhänge verstanden, die auf die Erreichung spezifischer Ziele gerichtet sind.¹¹ Hier handeln die Akteure in koordinierter und kontrollierter Weise gemeinsam, da Regeln für das Handeln in diesem System charakteristisch sind.

Das auf Integration seiner Elemente bedachte soziale System ist mit einem kulturellen System umgeben, das einen Werte- und Normenkonsens herbeiführen soll. Es ist mit einem Persönlichkeitssystem umgeben, das überwiegend der Zielerreichung dient und ist mit einem Verhaltensorganismus umgeben, der das Handeln zur Anpassung durch Elemente aus ihrer Anlage und ihrer Umwelt konditioniert. Gleichzeitig bildet hier das bekannte Schema „Adaptation, goal attainment, integration and latency“ (AGIL) die Grundfunktionen von sozialen Systemen.¹² Als systemtheoretisches Modell beschreibt das AGIL-Schema die zu erfüllenden Kerngedanken und -funktionen zur Selbsterhaltung für ein vollkommenes System. „Eine Zielsetzung der wissensorientierten Organisation müsste es demnach sein, in den Aufbau vertrauenswürdiger und stabiler Beziehungen zu investieren.“¹³ Im Sozialisationsprozess der arbeitsteiligen Moderne haben sich die sozialen Erwartungen, die Rollen und das gesellschaftliche Wissen hochgradig differenziert.¹⁴ Vor diesem Hintergrund wird im kommenden Kapitel zu Wissen und dem Management von Wissen ausgeführt.

2.2 Wissen

Wissen wird definiert als ein Produkt des Denkens und Handelns.¹⁵ Dabei wird die Bedeutung der Ressource Wissen in Verbindung mit Organisationen zunehmend erkannt. North (2011) führt dieses auf drei Triebkräfte zurück.

Er benennt erstens den strukturellen Wandel von kapitalintensiven zu informations- und wissensintensiveren Aktivitäten der Informations- und Wissensgesellschaft. Zweitens gibt er die Globalisierung der Wirtschaft an, da Industrienationen zu Wissensnationen werden. Drittens nennt North als Triebkraft die Technologien der Information und Kommunikation, mit ihren beschleunigten sowie preisgünstigen Korrelationen und einer internationalen Informationstransparenz.¹⁶

¹⁰ Vgl. Hurrelmann; Bauer; Grundmann; Walper 2015, S. 518.

¹¹ Endruweit 2004, in Hurrelmann; Bauer; Grundmann; Walper 2015, S. 518.

¹² Vgl. Endruweit 1981, S. 40.

¹³ Fuchs 2006, S. 79.

¹⁴ Vgl. Hurrelmann; Bauer; Grundmann; Walper 2015, S. 61.

¹⁵ Vgl. Roumois 2010, S. 43.

¹⁶ Vgl. North, 2011, S. 9.

Nachfolgende Abbildung stellt als Übersicht eine Arbeitsdefinition des Wissensbegriffs von Daten über Information zu Wissen grafisch dar:

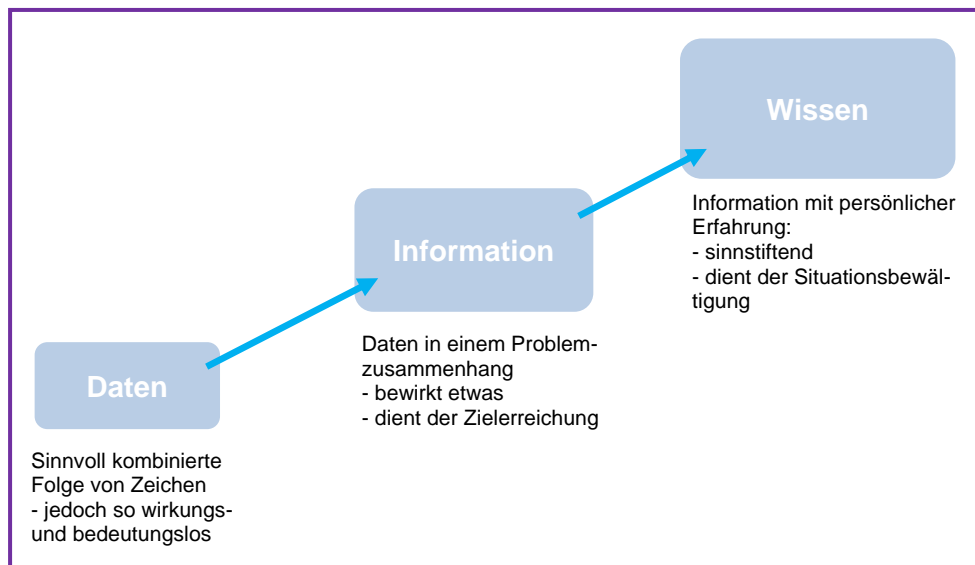


Abb. 1: Arbeitsdefinition Wissen, in Anlehnung an Winkler 2004¹⁷, eigene Darstellung.

Damit Wissen genutzt, organisiert und bewältigt werden kann, wird es als „Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewusstsein“¹⁸ definiert. Neben Daten stellen auch Informationen die Basis dar, aus der Wissen generiert wird und die Form, in der Wissen weitergegeben oder gespeichert wird. Wissen ist stets ungeordnet und individuell an den Menschen gebunden.¹⁹ Ebenso ist es kein Produkt, das von Person zu Person weitergegeben wird. Vor dem Hintergrund der allgemeinen Eingrenzung des Begriffs Wissen wird in Organisationen der bewusste, verantwortungsvolle und systematische Umgang mit der Ressource Wissen und der zielgerichtete Einsatz als Wissensmanagement verstanden.²⁰ Es dient als Ansatz zu einem verbesserten Aufbau von vorherrschenden Abläufen und Prozessen.

Daneben wird an dieser Stelle auf die in der Wissenschaft gleichermaßen bedeutende Wissenstreppe²¹ nach Klaus North (geb. 1954) hingewiesen. Diese Wissenstreppe modelliert systematisch die Wertschöpfung in stufenform anhand von Daten, Informationen und Wissen bei der Nutzung von digitalen Technologien.

Dabei werden zwei grundlegende Formen von Wissen von der Literatur differenziert:

¹⁷ Vgl. Winkler 2004, S. 7.

¹⁸ North 2011, S. 37.

¹⁹ Vgl. Pircher 2010, S. 18.

²⁰ Vgl. Winkler 2004, S. 7 f.

²¹ Vgl. North 2011, S. 36.

implizites (Erfahrungswissen) und explizites (Verstands-) Wissen, eng verbunden mit dem Bewusstsein.²²

Weitere wissenschaftlich bedeutende Prozessmodelle sollen überdies Erwähnung finden. Das sind zum Beispiel die „Bausteine des Wissensmanagements“ nach Probst, Raub und Romhardt oder das „Prozessmodell“ des Kanadiers Chun Wei Choo²³. In dieser Arbeit wird ein anderes Modell zur Wissenserzeugung bzw. Wissenstransformation näher beschrieben, das als `SECI-Modell` bekannt ist.

Das SECI-Modell als Prozessmodell und dessen Bedeutung wurde im Jahr 1995 vorgestellt und geht zurück auf die japanischen Wissenschaftler Ikujiro Nonaka und Kiro-taka Takeuchi und ihren modernen Lerntheorien. Nonaka und Takeuchi bauen ihre Überlegungen auf dem Unterschied und der Dynamik zwischen den Arten des Wissens auf.

Bei dem Modell wird ebenfalls in implizites und explizites Wissen unterschieden. Nonaka und Takeuchi verstehen bei implizitem Wissen das unbewusste, automatisierte Wissen und unter explizitem Wissen das bewusste, kontrollierte Wissen.²⁴ Liegt Wissen in expliziter Form vor und wurde vom implizitem in explizites Wissen überführt, ist Wissen für eine Organisation verfügbar und über einzelne Personen oder Personengruppen hinaus zu nutzen.²⁵

Die Aufgabe des Wissensmanagements ist es, bei der organisationalen Wissenserzeugung einen Prozess zu gestalten und zu lenken. Diesen Transformationsprozess der Wissensbeschaffung und Wissensweitergabe beschreibt das vorgestellte SECI-Modell. Das Akronym SECI steht dabei für Socialize (Sozialisation), Externalize (Externalisierung), Combine (Kombination) und Internalize (Internalisierung). In einer sinnbildlichen Art einer Spirale wird diese Transformation in vier Phasen beschrieben.²⁶

Nachfolgende Grafik veranschaulicht dies und dient einem erleichterten Verständnis zum SECI-Modell. Daran anschließend wird das Modell ausführlich in einer Tabelle beschrieben.

²² Vgl. Franken; Franken 2011, S. 34.

²³ Vgl. ebd., S. 52 f.

²⁴ Vgl. Franken; Franken 2011, S. 151 f.

²⁵ Vgl. North 2011, S. 47.

²⁶ Vgl. Edeling; Jann; Wagner 2004, S. 153.

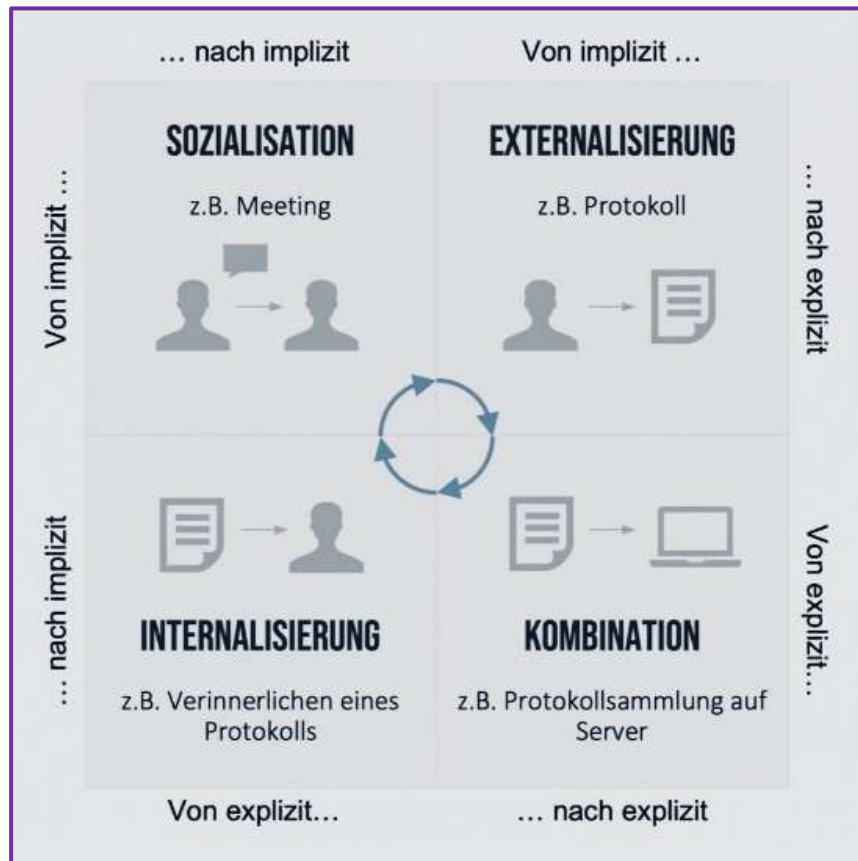


Abb. 2: SECI-Modell - Wissensspirale²⁷.

Einhergehend zur Abbildung der Wissensspirale schließen sich in der kommenden Tabelle Erläuterungen an und ergänzen inhaltlich.

Phasen	Erläuterungen
Phase 1 (Sozialisation) Von implizit zu implizit.	<p>Es entsteht ein Austausch zu Erfahrungen und erlebten Wissen von Individuen, beispielsweise in Besprechungen.</p> <p>Das ist auch ohne verbale Sprache möglich. Wenn zum Beispiel Mitarbeiter anderen beim Sprechen dabei hören, wie sie durchweg Gendern und sie später in ihren Gesprächen gleiches tun. Dadurch erlangen sie implizites Wissen.</p>

²⁷ Vgl. Quality Services & Wissen GmbH 2023.

Phasen	Erläuterungen
Phase 2 (Externalisierung) Von implizit zu explizit.	Wissen wird besprochen, dokumentiert, verarbeitet und durch deren Artikulation zu neuem Wissen aufgebaut. Zum Beispiel durch Thesen, Protokolle, Konzepte und Modelle.
Phase 3 (Kombination) Von explizit zu explizit.	Unterschiedliche Konzepte und Modelle werden zusammengefügt, um ein vollwertiges System an Wissen zu etablieren. Zum Beispiel wird in Arbeitsgruppen über unterschiedliche Argumente zum Gendern in der Organisation diskutiert, um diese zu Dokumenten zusammenzuführen, so dass eine Wissensspeicherung entsteht.
Phase 4 (Internalisierung) Von explizit zu implizit.	Wissen wird individuell operationalisiert und dadurch allen Mitarbeitern einer Organisation zugänglich gemacht. Zum Beispiel mit Veröffentlichung des Schriftstücks im Intranet.
Übergang von Phase 4 zur Phase 1 Mit der Internalisierung beginnt die Wissensspirale erneut und wird kontinuierlich als Wissensprozess weiterlaufen.	Durch aktives Handeln kann das neue Wissen verinnerlicht werden. Die Mitarbeiter verwenden zum Beispiel beim Sprechen automatisch und unbewusst das Gendern.

Tab. 1: Phasen der Wissensspirale in Anlehnung an North²⁸, eigene Darstellung.

Als ein Vorteil des SECI-Modells wird angesehen, dass in der Verbindung dieser vier Phasen bereits neue Konzepte und Lösungen auf der Grundlage einer vorhandenen Wissensbasis entstehen.

Prozesse der Kommunikation werden als grundlegend beschrieben und bewirken als

²⁸ Vgl. North 2011, S. 48.

gerichtete, zielorientierte Interaktionen eine Vergleichbarkeit in den Verhaltensweisen.²⁹ Mithin ergibt sich die mögliche Form der Wissensarbeit erst, wenn die beeinflussenden Seiten in komplementärer Weise Wissen generieren, realisieren und sich ihr Potential wechselseitig zur Verfügung stellen.³⁰ Angesprochen sind hier die Wissensgeber/ -vermittler, die Wissensempfänger und die Organisation. Das heißt, dass genau darauf die vier Phasen der Wissensspirale des SECI-Modells abzielen.

Kritisch wird gesehen und dies von North (2011) unterstützt, dass Wissen in einer Organisation durch strukturelle Barrieren ungleich verteilt ist. Das vorhandene Wissen steht nicht am gewünschten Ort und zur gewünschten Zeit zur Verfügung. Eine Organisation muss demnach wissensfördernde Rahmenbedingungen schaffen, um die Lernprozesse und die Verfügbarkeit des Wissens zu garantieren. Einfluss haben dabei die Art des zu transferierenden Wissens, die Wissensgeber und -empfänger und der Kontext des Transferprozesses, in dem der Austausch vollzogen wird.³¹

Die Zugänglichkeit, die Wissensübergabe und eine mögliche langfristige Sicherung von organisationalem Wissen ist Ziel des Wissensmanagements in Organisationen,³² und ist bei jeglicher Form des Verlassens einer Organisation zu beachten. Denn Wissenstransfer setzt voraus, dass Wissen auch in mitteilbarer Form vorliegt.³³ Detaillierter wird dies in Kapitel 5 zur Sicherung von Wissen ausgeführt.

Nach der Einordnung zu Begrifflichkeiten thematisiert das folgende Kapitel eine allgemeine fachthematische Einreihung und Erklärung zum Offboarding in Abgrenzung zum Onboarding und zur Wissensübergabe, um sich anschließend im Kapitel 4 mit dem Prozess der Wissensübergabe im Offboardingprozess auseinanderzusetzen.

3 Fachthematischer Rahmen

3.1 Onboarding

Die Begriffe Onboarding und Offboarding stehen im Prozess des systematischen Ausstieges von Mitarbeitern in Beziehung. In diesem Zusammenhang wird unter Onboarding die Einführung und Einarbeitung sowie ein kompletter Prozess der Integration eines neuen Mitarbeiters als ganzheitlicher Ansatz zusammenfasst.³⁴

²⁹ Vgl. Edeling; Jann; Wagner 2004, S. 153.

³⁰ Vgl. Thom; Harasymowicz-Birnback 2003, S. 85.

³¹ Vgl. North 2011, S. 52.

³² Vgl. Roumois 2010, S. 106.

³³ Vgl. Fuchs 2006, S. 229.

³⁴ Vgl. Brenner 2020, S. 11.

Unter Onboarding wird nicht nur das Ankommen am ersten Arbeitstag verstanden, sondern es bildet einen wichtigen Baustein im Lebenszyklus eines Beschäftigungsverhältnisses ab, der Berücksichtigung finden muss.³⁵ Damit wird sichergestellt, dass ein neuer Mitarbeiter in das vorhandene soziale System integriert wird, er aktiv Einfluss auf dieses System nehmen und an dessen Veränderungen mitwirken kann. Im Kapitel 4.1.2 wird dazu umfassender ausgeführt.

3.2 Offboarding

Indessen werden Planungen, Methoden und Maßnahmen zur Gestaltung des Austrittsprozesses eines Beschäftigten in einer Organisation als Ausstiegsmanagement oder desgleichen unter dem Begriff Offboarding erfasst. Offboarding beschreibt in dieser letzten Phase im Zyklus des Arbeitslebens eines Beschäftigten mehr als nur den letzten Arbeitstag. Der Prozess des Offboardings kann in drei Abschnitte gegliedert werden.

Der erste Abschnitt bezeichnet die Vorbereitung auf den Austritt, der nächste Abschnitt die Gestaltung des Abschieds und als letzten Abschnitt wird die Zeit nach dem Ausscheiden bezeichnet.³⁶ Dabei ist bei den Untersuchungen festgestellt worden, dass in diesem Ausstiegsmanagementprozess der unmittelbare Vorgesetzte als der Hauptverantwortliche angegeben wird.³⁷

Ein Mitarbeiter kann eine Organisation aus verschiedenen Gründen verlassen. In der öffentlichen Verwaltung gilt als Hauptursache für das Einleiten eines Offboardingprozesses der Eintritt in den Ruhestand als freiwilliger Austritt aus dem Berufsleben.³⁸ Das stellt hier zugleich den fachlichen Bezug dar.

Nicht näher eingegangen werden wird in dieser Arbeit zum unfreiwilligen Ausscheiden aus einer Organisation zum Beispiel wegen Fehlverhaltens, Tod, aus persönlicher Neuorientierung eines Mitarbeiters oder aus organisationalen Gründen wie zum Beispiel einem notwendigen Personalabbau.

3.3 Der Übergang

Als einen neuen Zeitraum für ausscheidende Beschäftigte wird sich der Übergang von einer Vollzeitstelle in ihr neues Leben des Ruhestandes darstellen.

Für sie finden auf mehreren sozialen Ebenen Veränderungen und Herausforderungen statt. Es werden sich Alltagspraktiken und Identitäten verwandeln sowie die Art und Weise der eigenen Wahrnehmung auf andere, mit welchen Darstellungen und Bildern

³⁵ Vgl. Lemke; Birmele; Bömers; Merklin-Wendle; Pohl 2020, S. 13 f.

³⁶ Vgl. Latza 2020, S. 69 f.

³⁷ Vgl. Gaßmann 2022, S. 77.

³⁸ Vgl. BMI 2019.

sie sich identifizieren und wie Außenstehende entsprechend darauf Position beziehen werden.³⁹

Bei alledem stehen während des Übergangsprozesses auch dessen Vorgesetzte, die verbleibenden Mitarbeiter, gegebenenfalls schon ein Stellennachfolger und organisationale Belange im Fokus der Betrachtungen. Dies deklariert wiederum die Notwendigkeit von Offboarding in Organisationen.

Seit einiger Zeit belegen auch wissenschaftliche Meinungen in der Literatur, dass effektives Offboarding den ausscheidenden Mitarbeiter positiv prägen kann. Der Mitarbeiter fühlt sich in dem Zeitraum seiner Verabschiedung bis zur letzten Minute von der Organisation geschätzt. Folglich könnte die Organisation beim ausscheidenden Mitarbeiter dadurch für die Zukunft in einem guten Licht und in guter Erinnerung zurückbleiben. Bestenfalls erhöht es die Chance darauf.

Damit das Fachwissen des ausscheidenden Mitarbeiters während der Übergangsphase in den Ruhestand nicht ungenutzt bleibt und die Organisation ebenfalls die Möglichkeit erhält, Fachwissen zu sichern, ist von ihr ein organisationaler Prozess des von Bord Gehens zu etablieren. Mit Eintritt in den Ruhestand nimmt der Mitarbeiter erfahrungsgemäß sein Wissen mit. Organisationen müssen sich bei Veränderungsprozessen darüber bewusst werden, wie sie über einen systematischen Wissenstransfer diesen Wissens- und Erfahrungsschatz bewahren können.

Zusätzlich erhält die Organisation Handlungsspielraum, um über einen zuvor noch unbestimmbaren Zeitraum nachfolgend notwendiges, neues Personal mithilfe eines Ausschreibungs- und Bewerberverfahrens zu rekrutieren und die entstandene Personallücke mit einer neuen Person schließen zu können.

Gerade im Hinblick auf die demografischen Entwicklungen in den nächsten Jahren wird der Anteil an älteren Beschäftigten und die kleiner werdende Zahl an Nachwuchskräften in Organisationen zu einer Herausforderung, da sie sich auf eine älter werdende Mitarbeiterstruktur einstellen muss.⁴⁰ Das führt wiederum zur organisationalen notwendigen Einsicht der Etablierung oder Verbesserung eines Ausstiegsmanagements.

In der Literatur und in diesem Zusammenhang lassen sich zudem bereits untersuchte Modelle zu einem anwendbaren Demografiemanagement finden. Das umschließt Strategien auf Grundlage von Altersstrukturanalysen und demografieorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen, beispielsweise von Susanne Schütt (2014)⁴¹.

³⁹ Vgl. Gaßmann 2022, S. 18.

⁴⁰ Vgl. Latza 2020, S. 70 f.

⁴¹ Schütt 2014, in Latza 2020, S. 70.

Zum Prozess des Übergangs in den Ruhestand von Beschäftigten gehören in dieser Gedankenkette auch Ansätze zur Vorbereitung eines gleitenden Ausstiegs und gelingenden Einstiegs in ein nachberufliches Leben. Diese sollte durch den Betroffenen angebahnt und von der Organisation mit gefördert werden. Als Ansätze für ein Gestalten und gebraucht werden im nachberuflichen Leben können beispielweise zählen: ehrenamtliche Initiativen und Projekte sowie Nutzen von Angeboten der Kommunen oder von Hilfsorganisationen und Wohlfahrtsverbänden sowie möglicherweise das Übernehmen eines Schöffenamtes.

Von Seiten der Organisation sollen vor dem Zeitpunkt des Ausscheidens des Beschäftigten einzelne berufsbezogene Maßnahmen initiiert werden, um damit auf altersspezifischen Merkmale seiner Persönlichkeit einzugehen. Dazu können Regelungen zu veränderten Arbeitszeiten oder Angebote zur Förderung ihrer Gesundheit gehören. Aber auch thematische Fortbildungsangebote speziell zum Austritt aus dem Berufsleben, die zum Beispiel das Interesse für ehrenamtliche Tätigkeiten in der nachberuflichen Phase anregen.⁴² Diese Maßnahmen bilden zugleich ab, wie sehr der ausscheidende Beschäftigte von seiner Organisation wertgeschätzt und ihm mit Achtung seiner bisherigen beruflichen Leistungen begegnet wird.

Clemens (2012) ist überzeugt, dass damit einhergehende, ursächliche Investitionen in ihrer Effektivität noch gesteigert werden können, wenn derartige Maßnahmen langfristig und nachhaltig zum Einsatz kommen und systematisch erfolgen.⁴³ Hier ist zunächst durch den jeweiligen Vorgesetzten der Bedarf auf Förderung zu bestimmen, um solche Maßnahmen zielgruppen- und bedarfsgerecht auszuwählen und einzusetzen.⁴⁴ Mit dem Ziel, dass schon während der Berufstätigkeit Ressourcen für die Organisation erhalten werden und dadurch zu einem gelingenden Übergang in den Ruhestand beitragen wird. Nach diesen Betrachtungen wird weiter zum Zusammenspiel beeinflussender Faktoren während des Übergabeprozesses im kommenden Kapitel ausgeführt.

3.4 Faktoren im Übergabeprozess

Der Offboardingprozess wird in der Literatur in eine Vorbereitungszeit, in eine Zeit der Gestaltung des Abschieds und in eine Zeit nach dem Ausscheiden untergliedert und mehrheitlich in vier Phasen beschrieben.⁴⁵ Dabei spielen unterschiedliche Faktoren eine große Rolle. Entscheidend können sein,

1. zu welchem Zeitpunkt in der Organisation der Austrittsprozess begonnen wird,

⁴² Vgl. Gaßmann 2022, S. 90.

⁴³ Clemens 2012, in Gaßmann 2022, S. 91.

⁴⁴ Zimber & Berger 2004, in Gaßmann 2022, S. 91.

⁴⁵ Vgl. Beel 2022, S. 8.

2. welche Unternehmenskultur etabliert ist,
3. welches Tätigkeitsprofil die Stelle inne hat,
4. welches die eigene Einstellung des Mitarbeiters zu seinem bevorstehenden Ruhestand darstellt.

Dabei ist im Übergabeprozess als zusätzlicher und elementarer Akteur der direkte Vorgesetzte als Führungspersönlichkeit zu sehen.⁴⁶ Die Führungskraft als wichtigster Auslöser und Förderer kollektiver Lernprozesse im Transfer von Wissen nimmt eine Trägerposition in Organisationen ein. Sie stellt hiermit gleichzeitig einen Lehrmeister dar.⁴⁷ Aus dieser Position heraus, leitet eine Führungskraft solche Prozesse in die Wege.

Durch ein intensives Zusammenarbeiten eines Erfahrungs-/ Wissensträgers als Sender und der unerfahrenen Nachwuchsfachkräfte als Empfänger, ist es das Ziel eines Wissenstransfers, die Arbeitserfahrungen und insbesondere das Wissen der Älteren und die Talente der neuen Mitarbeiter zusammenzubringen. Der zu vollziehende Wissenstransfer wird durch eine Vielzahl bewusster oder unbewusster Aktivitäten verbaler oder nonverbaler Kommunikation zwischen den beteiligten Wissensträgern innerhalb der Organisation erfolgen. Dem beigeordnet gilt das Beobachtungslernen als eine bedeutende Art des intergenerativen Wissenstransfers.⁴⁸ Auch andere Möglichkeiten der Instruktion zu verbalisiertem explizitem Wissen können erfolgen oder werden durch Handlungen als unmittelbare und umfassende Form des Austausches von Wissen und Erfahrungen erreichbar.⁴⁹ Ferner kann ein ähnliches Verständnis des übertragenden Inhalts zwischen Sender und Empfänger durch die Interaktion erreicht werden.

Maßgeblich für die Weitergabe von Wissen und dessen Bewahrung ist die Vernetzung in der Kommunikation. In einem Kommunikationsmanagement kann dies z. B. durch den Einsatz geeigneter Informations- und Kommunikationstechnologien zum Personalmanagement umgesetzt werden, um gemeinsam geeignete Strategien und Instrumente entwickeln zu können. Dieses bringt dabei Kernkompetenzen durch die vorgenannte Vernetzung ein. Die Personalabteilung kann in der Folge die bereitgestellten Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen, um die Kommunikation mit den verschiedenen Wissensträgern zu gestalten und lenken zu können.⁵⁰

Die Führungskraft, als der Kommunikator in dieser Rolle, behält konsequent den Überblick zu Zielen und Fragestellungen für künftige Aufgabengebiete. Sie kann Strategien

⁴⁶ Vgl. Latza 2020, S. 72.

⁴⁷ Vgl. Fischer 2007, S. 298 f.

⁴⁸ Vgl. ebd., S. 327.

⁴⁹ Vgl. Stephan 2002, in Fischer 2007, S. 303.

⁵⁰ Vgl. Preißing 2010, S. 251 f.

zu Problemlösungen vorgeben und diese Maßnahmen in ihrer Organisationseinheit koordinieren, um letztendlich fachliche Themen an Mitarbeiter mit Expertenwissen zu delegieren.⁵¹ Im Zusammenhang mit der zuvor genannten Rolle des Personalmanagements müssen die demografischen Entwicklungen der Arbeitswelt zu alternden Belegschaften auch bewusst wahrgenommen werden, damit adäquate personalstrategische Konzeptionen und Perspektiven für die Organisation geschaffen werden können.⁵²

Eine zentrale weitere Stellung nimmt die Unternehmenskultur im Hinblick von Veränderungsprozessen in der Organisation ein. Als Unternehmenskultur soll in diesem Kontext ein Fördern von wünschenswerten „[...] Grundeinstellungen, Werthaltungen und Willensentscheidungen seitens der Handelnden [...]“⁵³ verstanden werden. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung im beruflichen Umfeld wird hier die Notwendigkeit klarer, sinnvoll mit Wissen umzugehen.

Durch die jüngeren Mitarbeiter wird oft Unverständnis darüber ausgedrückt, dass die ältere Generation für sie neue Technologien nur mit Widerwillen einsetzen will, und dass sie diese nicht vollständig nutzt. Für sie (die junge Generation) ist dies bereits eine eingetragene Schlüsselqualifikation.⁵⁴ Ausführlicher wird zu jungen Generationen, zur Generation Z und zur Generation Baby-Boomer, auch hinsichtlich eines möglichen Konfliktes zwischen den Generationen, im Kapitel 4.2.1 dargelegt.

Anschließend zu diesem Kapitel wird der Transfer von Wissen zwischen Alt und Jung, neben dem Ankommen neuer Mitarbeiter, als Austauschprozess beschrieben und aufgezeigt.

4 Wissenstransfer

4.1 Arbeitgeberspezifika im Offboardingprozess

Wie beim Onboarding neuer Mitarbeiter beruht auch ein geplanter Prozess eines Ausstiegs aus dem Berufsleben auf Freiwilligkeit einer Organisation. Eine Verpflichtung dazu besteht nicht. Dennoch ist es zu begrüßen und wird noch immer unterschätzt, dass ein strukturierter Ablauf im Rahmen eines erfolgreichen Ausstiegsmanagements unerlässlich ist. Erst die in der Organisation direkt entstandenen knappen, nicht austauschbaren und nicht imitierbaren Kompetenzen werden durch langjährige Entwicklungsgänge zu Kernkompetenzen.⁵⁵

⁵¹ Vgl. Fischer 2007, S. 294.

⁵² Vgl. Preißing 2010, S. 348.

⁵³ ebd., S. 349.

⁵⁴ Vgl. Tavalato 2016, S. 107 f.

⁵⁵ Vgl. Thom; Harasymowicz-Birnback 2003, S. 20.

Verantwortlich für ein Ausstiegsmanagement ist in einer Organisation die Personalabteilung. Der sich darstellende Trennungsprozess zwischen ihr und dem ausscheidenden Beschäftigten sollte von Seiten der Organisation präzise durchdacht, klar strukturiert und frühzeitig begonnen werden. Das hat den Vorteil, dass beide Seiten wissen, was auf sie zukommen wird.

Dennoch ist Offboarding in öffentlichen Verwaltungen wenig etabliert. Im vorigen Kapitel zum fachtheoretischen Rahmen ist im letzten Abschnitt beschrieben worden, dass der Offboardingprozess in drei Abschnitte gegliedert wird. Den zentralen Bezug nimmt dort das Teilen von Wissen ein, vor allem auf der Stufe in der Vorbereitung auf den Ausstieg, damit Wissen für eine Organisation nicht verloren geht.⁵⁶ Gerade in öffentlichen Verwaltungen mit wissensintensiven Organisationseinheiten gilt es dieses zu verhindern, da sich überdies Wissensverluste negativ auf deren Leistungsfähigkeit auswirken können.⁵⁷

Zum Erhalt und der Sicherung von Wissen hat das Bundesministerium des Innern im Jahr 2019 einen Empfehlungsrahmen für die Einführung eines systematischen Wissenstransfers geschaffen.

Primär fokussiert sich dieser Empfehlungsrahmen auf Altersabgänge und soll in dieser Arbeit aufgegriffen, sowie in die Erläuterungen als Vorschlag eingebunden werden.⁵⁸

Der Rahmen gliedert den Offboardingprozess in vier Phasen, zu denen in der folgenden Tabelle eingegangen wird.

Phasen	Erläuterungen
Phase 1	<p>Zeichnet sich ein Personalabgang ab, soll die Personalstelle zeitnah die betreffende Führungskraft über das bevorstehende Ausscheiden eines Beschäftigten informieren, mit dem Hinweis der Notwendigkeit zur Sicherung des bestehenden Wissens des Mitarbeiters.</p> <p>Anschließend führt die Führungskraft mit dem Beschäftigten ein Bedarfsgespräch. Darin werden die Aufgaben und Zuständigkeiten geklärt, die der Beschäftigte bearbeitet und wahrnimmt.</p>

⁵⁶ Vgl. Beel 2022, S. 8.

⁵⁷ Vgl. Trendport Digitaler Staat 2020.

⁵⁸ Vgl. BMI 2019.

Phasen	Erläuterungen
	<p>In diesem Gespräch soll ebenfalls geklärt werden, wie das bestehende Wissen des Beschäftigten für dessen Nachfolger nutzbar gemacht werden kann.</p> <p>Ferner obliegt es dem Beschäftigten, in einem Übergabevermerk Erfahrungswerte, Aufgabenbeschreibungen und aktuelle Sachstände zu dokumentieren.</p> <p>Das wird später die Basis zur Einarbeitung eines Stellennachfolgers bilden.</p>
Phase 2	<p>Zu einem direkten Austausch zwischen dem ausscheidenden Beschäftigten und dessen Nachfolger soll es in der Form eines Nachfolgegespräches kommen.</p> <p>Es wird der aus Phase 1 erstellte Übergabevermerk besprochen, um Unklarheiten zu beseitigen und Fragen zu beantworten. Im günstigsten Fall kann eine praktische Einweisung erfolgen.</p>
Phase 3	<p>Hier wird aktiv vor dem Austritt des Beschäftigten aus der Organisation ein Übergabegespräch nach Möglichkeit mit dem Stellennachfolger und der zuständigen Führungskraft stattfinden. Dabei wird der Arbeitsplatz übergeben und der Sachstand der Übergabe analysiert.</p> <p>Ergänzend soll abgestimmt werden, ob der ausscheidende Beschäftigte nach seinem Austritt aus der Organisation noch für Fragen kontaktiert werden darf.</p>
Phase 4	<p>Stand der Stellennachfolger zum Zeitpunkt des Austritts des Beschäftigten noch nicht fest und konnte dadurch am Nachfolge- oder am Übergabegespräch nicht teilnehmen, führt die Führungskraft mit Arbeitsbeginn des neuen Mitarbeiters ein Auftaktgespräch. Hier werden die Inhalte des Übergabevermerks aus Phase 1 erläutert und zur Einarbeitung an den Stellennachfolger übergeben.</p>

Tab. 2: Phasen im Offboardingprozess in Anlehnung an BMI⁵⁹, eigene Darstellung.

⁵⁹ Vgl. BMI 2019, S. 3.

In diesen Phasen wird der beschriebene Rahmen in Art und Strategie der Wissens- teilung unterschiedlich umgesetzt. Auf indirektes Teilen des Wissens zielt die Phase 1 mit der Erstellung eines Übergabevermerkes durch `Kodifizierung'⁶⁰ ab.

Hingegen soll die kommunikative Richtung der Wissensteilung in den Phase 2 und 3 durch Gesprächsführungen an einen Empfänger, den Stellennachfolger, mit dem aus- scheidenden Beschäftigten erfolgen. Es wird vom aktuellen Stelleninhaber mittels prak- tischer Einweisungen oder durch das Vorführen bestimmter Arbeitsschritte sein Wissen direkt an seinen Nachfolger vermittelt und beschrieben. Explizites und implizites Wissen werden dadurch zeitgleich geteilt.

Daneben teilt in Phase 4 die Führungskraft ihr Wissen mit dem Stellennachfolger in einem Auftaktgespräch.

Indem das kodifizierte Wissen der Phase 1 durch den ausgeschiedenen Mitarbeiter in Form des Übergabevermerkes dem Nachfolger zur Verfügung gestellt wird, findet hier eine indirekte Wissensteilung statt. Wenn alle Gespräche stattgefunden haben, wird die personalführende Stelle durch die Führungskraft darüber informiert, dass der Wissens- transfer stattgefunden hat.

Der Prozess zum Beenden von Arbeitsverhältnissen umfasst dessen Art und Bedeutung innerhalb einer Organisation als Teil ihres verankerten Ausstiegsmanagements und stellt ein weiteres charakteristisches Merkmal im Wissenstransfer dar.

Wie bereits ausgeführt, wird beim Onboarding großer Wert auf das Integrieren neuer Mitarbeiter gelegt. Das erfolgt bereits durch den Einsatz hoher Aufwendungen bei der Suche von Personal, was den Druck erhöht, diesen Prozess professionell auszugestal- ten. Dem gegenüber steht das Managen des von Bord Gehens: Das Etablieren von Off- boarding in Organisationen.

Noch immer wird von Organisationen unterschätzt, welche negativen Auswirkungen der Ausstieg eines langjährigen Mitarbeiters hinterlässt. Erst wenn die Folgen verzögert spürbar werden, werden Organisationen solche Lücken bewusst. Das hat wiederum Auswirkungen auf die Leistung und die Arbeitszufriedenheit der verbliebenen Beschäf- tigten. Das hat auch Auswirkungen auf ihr Image selbst, wenn zuvor in der Organisation nicht geregelt wurde, wer diese Aufgabe übernehmen wird, welche Rahmenbedingun- gen künftig gelten sollen oder welche Aufgaben neu verteilt werden müssen.⁶¹ Erst mit einem systematischen Nachfolgeprozess erhalten Organisationen einen Überblick über

⁶⁰ Eine kodifizierte Wissensteilung erfolgt über das Zugreifen des Wissensempfängers auf Dokumente oder Datenbanken. Das Wissen wird von der sendenden Person gelöst, aufbereitet (kodifiziert), um es in schrift- licher Form speichern und übergeben zu können. (vgl. Erlach; Orians; Reisach 2013, S. 270 f).

⁶¹ Vgl. Gaßmann 2022, S. 61 f.

ihre vorhandenen Potentiale und zur Bereitschaft ihrer Beschäftigten, diese in ihrer Organisationseinheit mit einzusetzen.

Durch den Vorteil eines Ausstiegsmanagements gewinnt eine Organisation größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt, sie kann die Mitarbeiterbindung stärken und einer möglichen Mitarbeiterfluktuation begegnen. Gleichzeitig zielt dies auf eine gesunde Organisationsentwicklung hin. Denn motivierte Beschäftigte, also die Leistungsträger der Organisation, sind bereits vorhanden und zeitnah nutz- und einsetzbar, sofern diese rechtzeitig identifiziert werden. Zusätzlich erfahren die Beschäftigten selbst „neben ihrer gesteigerten Motivation ein höheres Sicherheitsempfinden und eine transparente Zukunftsplanung [...]“⁶² in ihrer organisationalen Struktur. Inwiefern die Wissensträger ihr Wissen teilen und wie sich ihr Verhalten - ihre Bereitschaft - darauf auswirken kann, wird unter anderem im nächsten Kapitel dargelegt.

4.1.1 Wissensträger

Im Allgemeinen können Wissensträger einer Organisation nach ihrer verschiedenartigen Prägung zugeordnet werden. In der Literatur ist keine klare Aussage zur Begrifflichkeit ‚Wissensträger‘ definiert.

Generell wird bei Wissensträgern vom Menschen gesprochen. Kategorisiert werden kann weiterhin in Speichermedien, wie Festplatten, Computer, Bücher, Aktenordner, CDs, USB-Sticks sowie technische Anlagen als Potentialfaktoren und Netzwerke als Träger von Wissen. In dieser Arbeit wird von Menschen als Träger von Wissen in einer Organisation ausgegangen. Vorhandene Informationen werden von ihnen mit den internen organisationalen Abläufen verknüpft, um diese effizient und effektiv umzusetzen. Dabei sind die Wissensträger über Kommunikationsnetze untereinander verbunden.⁶³

Die nächsten Jahrzehnte werden von der Entwicklung der aktuellen Altersstruktur geprägt sein.⁶⁴ Das heißt, die starken Jahrgänge der Baby-Boomer Generation⁶⁵ werden in ein höheres Alter vorrücken. Die statistische Alterspyramide wird sich wiederum zur Form eines Trichters verändern.⁶⁶ Das bedeutet heute, dass die geburtenstarken Jahrgänge der Baby-Boomer Generation an ihr Rentenalter heranrücken und der Anteil der Älteren an der Bevölkerung erheblich zunehmen wird.

Dies wirkt sich auch auf eine organisationale Struktur aus, da auch dort der Anteil der älteren Beschäftigten steigt sowie die Zahl der in Erwerbstätigkeit stehenden in den

⁶² Gaßmann 2022, S. 65.

⁶³ Vgl. Franken; Franken 2011, S. 50.

⁶⁴ Vgl. Timmer 2007, S. 12 f.

⁶⁵ Die Baby-Boomer Generation bezeichnet die Gruppe von Personen der geburtenstarken Jahrgänge 1948 bis 1962 als Folge stark steigender Geburtenraten in den Industrieländern. (vgl. Tavalato 2016, S. 12).

⁶⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) 2021.

nächsten 15 Jahren sinken wird.⁶⁷ In der für diese Arbeit herangezogenen Literatur wurde zu einer klaren Abgrenzung, ab welchem Alter von älteren Mitarbeitern gesprochen werden kann, nicht eindeutig ausgeführt.

Laut WHO „liegt die Altersgrenze bei 45 Jahren.“⁶⁸ Jedoch wird diese Angabe und die Bezeichnung zu „Alter und Altern [...] als relative Begriffe [...]“⁶⁹ für problematisch angesehen, da in der Literatur zusätzlich zu unterschiedlichen Dimensionen des Alterns charakterisiert wird. Diese Dimensionen werden beschrieben erstens als das chronologische Alter mit der Anzahl an Lebensjahren, zweitens zur körperlichen Leistungsfähigkeit als das funktionale Alter und drittens als das organisationale Alter. Die vierte Dimension weist das Alter zu Beschäftigungszeiten der Mitarbeiter aus, das für diese Arbeit die Themenbezogenheit darstellt.

Laut einer Befragung der Unternehmensberatung Kienbaum (Düsseldorf 2007) betonen Arbeitgeber jeweils die Ausprägung unterschiedlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten bei jüngeren und älteren Beschäftigten.⁷⁰ Dabei wurden Vorteile von älteren Beschäftigten beim „Erfahrungswissen, Qualitätsbewußtsein [...]“ gesehen, wohingegen die Jüngeren bei Eigenschaften wie Kreativität, Flexibilität oder körperliche Belastbarkeit besser abschneiden.⁷¹

Hier spiegeln sich von Kienbaum direkt die Vorteile wieder, die ältere Beschäftigte durch ihre persönlichen Merkmale für die Organisation mitbringen.

Daneben hat die `moderne Altersforschung` herausgefunden, dass sich das Leistungsspektrum älterer Menschen hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit ändert, beispielsweise bei ihren abnehmenden physischen Fähigkeiten. Dennoch sind ihre Erfahrungen, ihr Urteilsvermögen und beispielsweise ihr Verantwortungsbewusstsein angestiegen.⁷² Dieses Spektrum gilt es von Organisationen, und auf Blick zum Thema dieser Arbeit, ebenso zu bewahren und weiter zu fördern.

Mit dem Anbieten verschiedener personeller Maßnahmen für ältere Beschäftigte von Seiten der Organisation, kann dem Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit gedient werden. Dazu zählen zum Beispiel Maßnahmen zur Gestaltung ihrer Arbeitszeit, ihres Arbeitsplatzes oder zur Arbeitsorganisation, zu Weiterbildungsangeboten, sowie Maßnahmen einer betrieblichen Gesundheitsvorsorge.⁷³ Denn ältere Beschäftigte fühlen sich „angesichts [...]“

⁶⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt o.J.

⁶⁸ WHO 2017, in Gaßmann 2022, S. 87.

⁶⁹ Gaßmann 2022, S. 87 f.

⁷⁰ Vgl. Lorenz; Schneider 2008, S. 21.

⁷¹ ebd., S. 21 f.

⁷² Vgl. Timmer 2007, S. 21.

⁷³ Vgl. Lorenz; Schneider 2008, S. 22.

Leistungsverdichtung [...] durch Arbeitshetze und Zeitdruck“⁷⁴ zunehmend entkräftet. Dabei wirkt sich der empfundene Stress nicht nur aktuell aus, sondern beeinflusst ihre Leistungsfähigkeit nachhaltig. Hier rückt der Gedanke zur Work-Life-Balance in den Fokus als „Balance von zeitlichen Anforderungen am Arbeitsplatz sowie von Beruf und Privatleben [...]“⁷⁵

In Anbetracht zu Vorgenanntem müssen von Organisationen im Rahmen der Personalführung Anreize und Perspektiven im Management mit den älteren Beschäftigten als Wissensträger von ihren personalverwaltenden Einheiten bereitgestellt werden. Möglich könnten hier konkrete Aspekte, wie zum Beispiel das Schaffen von geänderten individuellen Arbeitsplatz- und Pausengestaltungen werden.

Grauer (1998) sieht beispielsweise durch eine verbesserte Ausleuchtung des Arbeitsplatzes im Einzelfall für den älteren Bediensteten eine einfache Lösung zur Verbesserung seiner Arbeitsplatzbedingungen.⁷⁶ Weitere altersbedingte Probleme treten dadurch reduzierter auf. Das setzt jedoch in Organisationen ausreichende Kenntnis über diese Bedürfnisse der Älteren bei den personalverwaltenden und organisationsverwaltenden Stellen voraus. Beide Organisationseinheiten müssen sich innerhalb ihres organisationalen Personalmanagements darauf konzentrieren, dass „geeignete Personalüberwachungs- und Steuerungsinstrumente durch Personalverwaltung und Personalcontrolling entwickelt und bereitgestellt werden.“⁷⁷

Diese Steuerung innerhalb einer Organisation könnte den Erfolg der eingesetzten Personalinstrumente für den älteren Beschäftigten zugleich miteinfassen.

Wenn sich Personalverantwortliche über das Durchlaufen des Prozesses des Alterns ihrer Beschäftigten bewusst geworden sind, können sie dem Beschäftigten erstens mit einer höheren Sensibilität gegenüberreten und zweitens darauf ihre „eigene Personalarbeit [...] gestalten und reflektieren.“⁷⁸

Im Kapitel 4.2.3 wird beschrieben, ob die personalverantwortliche Führungskraft im Prozess des ausscheidenden Wissensträgers Einfluss hat.

Zusammenfassend kann folgendes ausgesagt werden: Die Erkenntnisse zur Altersforschung stellten heraus, dass die Individualität und die eigene Leistungsfähigkeit der älteren Bediensteten eine organisationale Struktur hinsichtlich ihrer Zielerreichung und der Arbeitsergebnisse beeinflussen.

⁷⁴ Lorenz; Schneider 2008, S. 58.

⁷⁵ ebd.

⁷⁶ Vgl. Grauer 1998, S. 64.

⁷⁷ ebd., S. 65.

⁷⁸ Lukas 2012, S. 81.

Gleichwohl konnte nichts anderes von der Literatur belegt werden, denn „Aspekte der alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung stellen keinen Selbstzweck dar, sondern haben Nutzen für die Volkswirtschaft und die in ihr lebenden Individuen.“⁷⁹

Generell steigert „das gesunde Altern [...] die individuelle Lebensqualität [...]“⁸⁰ des Beschäftigten in Organisationen. Denn die älteren Wissensträger gleichen durch ihr Erfahrungswissen und andere Kompensationsmechanismen altersbedingte Verluste an Leistungsfähigkeiten aus. Sie können im Arbeitsalltag bei übersichtlich gegliedertem Lernstoff diesen gut verarbeiten, wenn sie ihn als sinnvoll erleben. In einzelnen Bereichen, zum Beispiel beim Zahlengedächtnis, kann eine Abnahme der Lernfähigkeit stattfinden. Bei der an Bildung vorgebundenen Intelligenz eines Menschen nimmt die Lernfähigkeit mit dem Alter und bei entsprechender Anwendung sogar noch zu.⁸¹

Folglich ist durch die Ausforschung zum Thema festgestellt worden, dass ältere Bedienstete „ebenso leistungsfähig und produktiv [...]“⁸² sind, wie die jüngeren Mitarbeiter einer Organisation. Es wird in der Literatur bei Ng & Feldman (2008) des Weiteren ausgeführt, dass ältere Mitarbeiter ihre fehlenden Arbeitsgeschwindigkeiten häufig durch mehr Engagement, Disziplin und Identifikation mit der Organisation ausgleichen.⁸³

Ein weiterer unentbehrlicher Ansatz, ältere Bedienstete durch eine zielführende Personalpolitik in Organisationen im Blick zu behalten, ist ein ständiges und stetiges Bewusstsein zum eigenen Lernen, „um Qualifikationsrisiken älterer [...] erst gar nicht entstehen zu lassen, [...]“⁸⁴

Hier liegt das Pflichtbewusstsein für ein sich beteiligen sowohl auf Seiten einer Organisation als auch auf Seiten eines Beschäftigten. Da beide Prozessbeteiligte dadurch maßgeblich zur Umsetzung der organisationalen Aufgaben beitragen, kann das Verhalten zudem als förderlich angesehen werden. Es erfolgt ein Nutzen von Leistungspotentialen des Beschäftigten unter Einbeziehung von Motivation, Gesundheit und Qualifikation. Damit können die individuellen und auch die organisationalen Bedürfnisse Berücksichtigung finden.

Zusätzlichen Einfluss im Offboardingprozess hat der Austritt aus einer Organisation für den Beschäftigten und sein Eintritt in den Ruhestand, der als ein belastendes Phänomen wahrgenommen wird.⁸⁵

⁷⁹ Lukas 2012, S. 99.

⁸⁰ ebd.

⁸¹ Vgl. Gaßmann 2022, S. 89.

⁸² ebd.

⁸³ Ng & Feldman 2008, in Gaßmann 2022, S. 89.

⁸⁴ Lukas 2012, S. 111 f.

⁸⁵ Vgl. Gaßmann 2022, S. 61 f.

Dazu untersuchte im Jahr 2019 in einer Studie das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung besonders auffällig hervorgetretene Merkmale zu subjektiven Belastungen durch den Übergang in den Ruhestand. Die Studie `Transitions and Old Age Potential´ versteht sich dabei als eine Lebensabschnittsbefragung und als Ergänzung zu bestehenden Studien im deutschsprachigen Raum.

Herausgefunden wurde unter den rund 5 000 Befragten, dass ein Viertel von ihnen durch den Übergang in den Ruhestand eher belastet beziehungsweise stark belastet waren. Kennzeichnend ist, dass für die befragten Studienteilnehmer die Kontrolle über den Übergangsprozess und Faktoren der Erwartungssicherheit hohe Relevanz darstellten.⁸⁶

Nach Meinung des Verfassers dieser Arbeit sollte dieser Erkenntnisgewinn bezüglich einer Relevanz zur Kontrolle des Ausstiegsprozesses von Beschäftigten vollständigen Bezug bei den Überlegungen zum Offboardingprozess in Organisationen finden. Nur dadurch lassen sich belastende Faktoren für ausscheidende Mitarbeiter minimieren. An diesen Sachverhalten spiegelt sich wider, dass ein strukturierter Ausstiegsprozess sich für den Betroffenen und für die Organisationen lohnt und als grundlegend und notwendig anzusehen ist.

Im kommenden Kapitel wird neben den Wissensträgern und ihren Faktoren zu einem weiteren Beteiligten im Prozess des Wissenstransfers ausgeführt.

4.1.2 Neue Mitarbeiter

Eine weitere Rolle als entscheidende Akteure im Transfer von Wissen und seiner Bedeutung und Bewahrung spielen die neu in die Organisation eintretenden Beschäftigten. Darüber hinaus neue, junge Generationen und im Besonderen die Generation Z, deren Zusammenspiel im Kapitel 4.2.1 nähere Betrachtung findet.

Wie in Kapitel 3.1 zum Onboarding knapp angesprochen wurde, versteht sich der Prozess des Ankommens als ganzheitliches System von der Einarbeitung bis hin zum Integrieren sowie dem Einführen von Personal in eine vorhandene Organisationsstruktur. Der Arbeitgeber hat hierbei eine Unterrichtspflicht gegenüber seinen Mitarbeitern. Diese bezieht sich auf dessen neue Aufgabe und seine Verantwortung sowie auf die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in vorgegebene Arbeitsabläufe. Gesetzlich wurde diese Pflicht normiert im § 81 des Betriebsverfassungsgesetzes. Bei der Unterrichtspflicht bleiben jedoch Aspekte sozialer oder werteorientierter Integration in ein vorhandenes System außer Betracht. Deshalb sollte in Organisationen ein fest verankerter Prozess der Personaleinführung, das Onboarding, stattfinden.

⁸⁶ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2020.

Für den neu eintretenden fremden Mitarbeiter kann es im vorhandenen organisationalen System für ihn mit Orientierungslosigkeit einhergehen. Bestehende Mitglieder sind bereits Teil einer gefestigten sozialen Gruppe. Diese könnten sich durch den Fremden bedroht fühlen. Sie könnte ihm reserviert oder gar ablehnend gegenüber treten. Hinzu kommt, dass sich für den Neuling das Arbeitsumfeld als etwas Unbekanntes darstellt. Ihm mangelt es an notwendigen Kenntnissen über vorhandene Strukturen und möglichen Orientierungspunkten. Für Mitarbeiter innerhalb der Organisation, die aufgrund eines Stellenwechsels in eine neue Struktureinheit wechseln, wird analog zum Kontext abgestellt und wird in der Arbeit keine nähere Betrachtung finden.

Zusammenfassend werden in der Literatur fünf Problemfelder gekennzeichnet, denen ein neu ankommender Mitarbeiter ausgesetzt sein kann. Demnach könnte er beim Eintreten in die Organisationseinheit durch nicht erfüllte Erwartungen einen Realitätsschock erleben. Es könnte als zweites zu einer Rollenüberlastung durch eine zu hohe Aufgabenübertragung kommen, die er nicht in der vorgegebenen Zeit erfüllen kann.

Der neu ankommende Mitarbeiter könnte sich außerdem aufgrund höherer Qualifizierung einer Unterforderung in seinen Aufgaben ausgesetzt sehen, da Rollenunklarheiten bestehen, etwa wegen ungenauer Angaben zu dem von ihm erwarteten Verhalten.

Als viertes Problemfeld werden Führungsdefizite in Organisationen benannt. Dem letzten Problemfeld werden mangelnde oder fehlende Feedbackgespräche zugeschrieben.⁸⁷

Damit diese Problemfelder in der Organisation abgemildert oder gar abgewendet werden können, gilt es durch die Personalführung Methoden und Strategien zu thematisieren und solche einzusetzen. Als eine Methode wird die `Schon-Strategie` gesehen, die neu ankommende Mitarbeiter bewusst mit geringen Leistungsansprüchen konfrontiert, da sie nicht überfordert werden sollen. Im Ergebnis führt das eher zu einer Unterforderung.

Bei der sogenannten `Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie` entfallen die Personaleinführung bzw. die Einweisung vollständig. Der Mitarbeiter erhält nur anfänglich Informationen, mit denen er im Anschluss selbstständig für die Erfüllung der Aufgaben verantwortlich ist.

Als `Entwurzelungsstrategie` wird die dritte Strategie bezeichnet, die vielfach von Führungskräften genutzt wird. Durch das Stellen von unlösbaren Aufgaben werden den Mitarbeitern ihre Grenzen sowie ihre Zuordnung im Machtverhältnis demonstriert. Alle drei Strategien müssen als nicht effizient ausgewiesen werden, weil diese frühzeitig bei den betroffenen Mitarbeitern zu Frustrationen führen. Dies kann zum Auslösen der vorgenannten, unerwünschten Problemfelder führen, die wiederum die Bedürfnisse des neu

⁸⁷ Vgl. Berthel; Becker 2017, S. 430 f.

ankommenden Mitarbeiters nicht berücksichtigen. Deshalb eignet sich derartige Handeln in einer Organisation nicht. Vielmehr muss es für eine Organisation erstrebenswert sein, wenn der neue Mitarbeiter zu Beginn seiner Tätigkeit durch anwendungsbereites Onboarding, eine „fordernde, aber zugleich lösbare Aufgabenstellung“⁸⁸ zugewiesen bekommt. Möglich wird dies beispielsweise mithilfe eines Einarbeitungsplanes des Arbeitgebers, der für den jeweiligen Mitarbeiter in seiner spezifischen Aufgabenwahrnehmung entworfen und angewendet wird. Strukturierte Abläufe zu den wichtigsten Prozessschritten der Anfangszeit für den Beschäftigten lassen sich durch solche Einarbeitungspläne realisieren. Darin enthalten können Zeitpunkte sein, zu denen relevante Ansprechpartner kennengelernt werden oder welche Maßnahmen in der Einarbeitungszeit vorzunehmen sind oder wann zum Beispiel Mitarbeitergespräche stattfinden.⁸⁹

Das Vorgetragene und die aus der Literatur gewonnenen Einsichten lassen erkennen, dass ein etablierter Prozess des Ankommens eine entscheidende Rolle beim Personalmanagement in der Organisation darstellt. Das ist unabhängig, welcher Generation die neu ankommenden Mitarbeiter angehören. Daneben muss sich dieser Prozess als Einklang von fachlichen Aspekten der Einarbeitung und der sozialen Integration in die vorhandene Gemeinschaft verstehen. Erfolgt dabei der Blick aus der Perspektive des neu ankommenden Mitarbeiters, wird bei ihm eine hohe Motivation und Zufriedenheit ermöglicht.⁹⁰ Der Ankommensprozess versetzt den Mitarbeiter mithin in die Lage, sich wertgeschätzt zu fühlen, da ihm das Interesse vom Arbeitgeber bekundet und ihm Aufmerksamkeit entgegengebracht wird.

Aufgrund des gegenwärtigen demografischen Wandels kann sich ein älterer, über 50-jähriger Stelleninteressent auf dem Arbeitsmarkt gut positionieren. Die Organisationen realisieren wieder mehr, dass Junge und Alte mit einerseits modernem Wissen und andererseits ihrer Routine und Erfahrung gebraucht werden. Ein Stelleninteressent sollte individuell aktiv werden, wenn er aus eigenem Beweggrund oder Interesse in eine Organisation eintreten möchte. Für seinen Bewerbungsprozess kann er die digitalen Medien und Netzwerke nutzen und sollte sich, wenn ihm die Möglichkeit geboten wird, allerdings persönlich präsentieren.

Mit eigenem Zutrauen müssen über 50-jährige andere Wege in den Arbeitsmarkt suchen als 30-jährige. Ihnen können dabei eine Voreingenommenheit Seitens potentieller Entscheider einer Organisation entgegentreten und zusätzlich ihre eigenen Dogmen im Wege stehen wie „Ich finde nie mehr was“, „Ich bin zu teuer“, „Erfahrung zählt nichts

⁸⁸ Berthel; Becker 2017, S. 432 f.

⁸⁹ Vgl. Lemke; Birmele; Bömers; Merklin-Wendle; Pohl 2020, S. 102.

⁹⁰ Vgl. ebd., S. 14.

mehr´ und dergleichen“⁹¹. Sie bestätigen damit ungewollt die Vorurteile und finden tatsächlich keine neue Herausforderung, wenn sie sich nach ihren Überzeugungen und den zu eigen gemachten Glaubenssätzen verhalten.

Als ältere Arbeitssuchende sollen sie ihre vermeintliche Schwäche des Alters als Stärke bezüglich ihres Erfahrungsschatzes sehen, damit eine Neuorientierung gelingen kann. Treffend führen Nadig und Reemts Flum (2008) folgendes aus: „Und diese Überzeugungsarbeit kann nur über direkte Kommunikation geleistet werden.“⁹²

Desgleichen sollte der ältere Stelleninteressent erkennen, sich auf Stellenangebote zu fokussieren, die er perspektivisch auf jeden Fall ausfüllen kann und wo seine Stärken gesucht werden.⁹³

Zur Bedeutung von Verhaltensweisen im Wissenstransfer, die unterschiedliche Generationen innehaben, wird in den folgenden Kapiteln dargelegt.

4.2 Bedeutung spezifischer Verhaltensweisen

Nachhaltiges Erfahrungslernen hat sich als optimale Methode zum Erlangen von Wissen erwiesen. Dabei stoßen im Prozess des Wissenstransfers auch ältere Wissensgeber auf Ablehnung und auf Frustration, da sie selbst über Jahre ihres Berufslebens mit aufwendigem Erfragen, mit Kontinuität und oft mit Demut lernen mussten. Das begründet sich darin, dass die jungen Generationen nicht bereit sind, die in ihren Augen veralteten Lernprozesse kommentarlos zu akzeptieren. Sie fordern mit einem neuen Selbstbewusstsein für sich passende Methoden ein. Die Wissensträger spüren mithin deren Unzufriedenheit und ihre Erwartungen. Sie erleben auch ein Verlorengehen ihres Wissensvorsprungs, was wiederum bei ihnen Druck aufbaut und ein Desillusionieren nach sich zieht.⁹⁴ Von der Fachliteratur wird zum Generationenmanagement dazu mehrfach übereinstimmend ausgeführt, dass ältere Mitarbeiter gut beraten sind, „zwischen Erfahrungsbzw. Anwendungswissen und den Informationen, die digital schnell zu finden sind, zu unterscheiden.“ Denn nach wie vor wird im Offboardingprozess der „Austausch von Wissen in Organisationen [...] immer stärker zu einem Erfolgsfaktor [...]“⁹⁵.

Diese unterschiedlichen Erfahrungen sollten dabei vernetzt werden. Erst einzelne Ereignisse und neu erworbene Erfahrungen leiten bei den Beteiligten eine Änderung ihres Bewusstseins ein, die bei „starken Entwicklungsgeschehen auch eine überraschende Selbsteinsicht provozieren können.“⁹⁶

⁹¹ Nadig; Reemts Flum 2008, S. 153.

⁹² ebd., S. 154.

⁹³ Vgl. ebd., S. 153 f.

⁹⁴ Vgl. Tavalato 2016, S. 110.

⁹⁵ ebd.

⁹⁶ Fischer 2007, S. 213.

In Ergänzung wird ausgeführt, dass Übergänge in Lebensabschnitten von Individuen auch immer mit ihrer Persönlichkeit, Stärke sowie ihrer individuellen biografischen Entwicklungsbewältigung in Beziehung stehen, um auftretende Ungewissheiten, Zweifel oder gar Unsicherheiten zu reduzieren oder zu überwinden.

Bei der Bewusstmachung der eigenen Ressource, außerhalb eines beruflichen Kontextes, können professionell Beauftragte helfen, das Ende einer bevorstehenden Austrittsphase für den ausscheidenden Mitarbeiter zu gestalten. Es ist zu entscheiden, welches Ereignis für ihn bereits abgeschlossen ist sowie noch erreicht werden kann oder getroffen werden soll. Welche Erkenntnisse können für ihn daraus gezogen werden?

Neben einem erfolgreich eingerichteten Offboardingprozess muss von Organisationen zuvor eine Strategie überlegt werden, um am Anfang des Prozesses Wissensmanagement einzuführen. Dazu führt North (2011) zu Organisationen aus, „dass ein kombinierter Veränderungsprozess von oben nach unten (top down) und von unten nach oben (bottom up) [...] vielversprechend ist [...]“⁹⁷ Das bedeutet, dass unter Beachtung einzuhaltender Hierarchien in der Organisation ein faires Miteinander anzustreben ist. Die Leitung einer Organisation muss sich eindeutig zum Wissensmanagement positionieren und zudem die große Bedeutung von Wissensaufbau und Wissenstransfer verstehen.

Daneben sind unter den Wissensgesichtspunkten, siehe Kapitel 2.2, vorhandene Führungssysteme zu reformieren, damit ein Erfolg für Organisationen messbar wird. Weiterhin sollen Organisationen ihre Kompetenznetzwerke für einen Wissenstransfer strukturieren und Informationssysteme aufbauen, wie z. B. Groupware-Anwendungen oder ein Intranet. Diese Empfehlung der Untersuchungen lässt durch eine Einführungsstrategie sogar kurzfristig Erfolge sichtbar werden. Das sollte zum Wissensmanagement durch eine längerfristige Strategie unterstützt werden.⁹⁸ Bedeutungsvoll wird bei diesem Prozess ferner eine Verantwortung der Führung einer Organisation und von deren Führungskräften.

In Übereinstimmung zu Vorgenanntem führen auch die Wissenschaftler Franken und Franken (2011) zur Förderung von arbeitsbezogenen Netzwerken in Organisationen aus. Sie benennen zudem Modelle zur Überwindung formaler Strukturen durch eine informelle Kooperation nach Bolte und Porschen, die zu einem Beauftragten- oder Wandermodell anregen. Diese speziellen Beauftragten werden stellvertretend für ihr Team bzw. die Organisationseinheit eingesetzt, verschiedene Bereiche innerhalb der Organisation zu durchlaufen mit dem Ziel, andere Arbeitsweisen kennenzulernen.

⁹⁷ North 2011, S. 6.

⁹⁸ Vgl. ebd., S. 6 f.

Damit können sowohl Kommunikationshemmnisse in Organisationsstrukturen aufgebrochen als auch mit neuen Impulsen Veränderungen in Gang gesetzt werden.⁹⁹ Dieses Modell fördert hier die Entwicklung individueller Fähigkeiten von Mitarbeitern und stärkt das vernetzte Denken, das wiederum in die Organisationsentwicklung einfließt.

Dieser Denkanstoß, sich über Wissen auszutauschen oder neues zu erlangen, bedarf eines Wohlwollens sowie der Unterstützung der Organisationsleitung bzw. -führung und ihrer Führungskräfte. Wissen wird nicht nur gespeichert und von Wissenssystemen transformiert und aufbereitet, sondern kann kollaborativ - zusammen - durch die nutzenden Beschäftigten einer Organisationseinheit bearbeitet werden. Diese Darlegungen erfahren Unterstützung durch einen Bericht zu einer Beschäftigtenbefragung in der sächsischen Staatsverwaltung.

Darin wurde im Jahr 2020 zur besonderen Arbeitssituation während des Coronalockdowns untersucht. Es wird in dem Bericht bezüglich einer digitalen Zusammenarbeit und Kooperation in Organisationen die Meinung vertreten, dass es besondere Instrumente benötigt, wie zum Beispiel Kollaborationsplattformen, um aufgrund und während eines außergewöhnlichen Zeitpunkts alle Beteiligte von entsprechenden Instrumenten partizipieren zu lassen.¹⁰⁰

Eine solche Maßnahme stellt beispielsweise ein Blogschreiben dar, zu dem im Kapitel 5 ausführlicher beschrieben wird. Dem beigeschlossen führt Roumois (2010) aus, dass Wissen nur im Kopf eines Menschen vorherrscht und erst fließend mit Kommunikation und durch Interaktion der Menschen untereinander entsteht.¹⁰¹ Dieser Aspekt von gemeinsamer Anwendung formalisierten Wissens und der Verbesserung des Austausches erfordert wiederum klare organisatorische Regelungen von beauftragten Führungskräften in der Organisation.¹⁰²

Von zentraler Bedeutung ist neben eines neuen Rollen- und Selbstbildes ferner, was im Hinblick auf den direkten Übergabezeitpunkt geregelt und veranlasst werden soll.¹⁰³ „Letztendlich ist ein guter Umgang mit Abschied [...] ein Zeichen von Resilienz - sowohl bei Einzelnen als auch bei [...] Unternehmen.“¹⁰⁴ Wie ein Gelingen aussehen könnte und welche Rolle die Generationen selbst und ihre jeweiligen Führungskräfte dabei spielen, wird in den folgenden Kapiteln beantwortet.

⁹⁹ Vgl. Franken; Franken 2011, S. 80 f.

¹⁰⁰ Vgl. Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum 2021, S. 89.

¹⁰¹ Vgl. Roumois 2010, S. 61.

¹⁰² Vgl. Franken; Franken 2011, S. 83 f.

¹⁰³ Vgl. Gaßmann 2022, S. 62 f.

¹⁰⁴ ebd., S. 148.

4.2.1 Generationenkonflikt

In der momentanen Arbeitswelt befinden sich aktuell fünf aktive Generationen.¹⁰⁵ Dazu zählen unter anderem sowohl die Baby-Boomer-Generation als auch die jüngeren Generationen wie die Generation Z, über die hier noch näher ausgeführt wird.

Beschäftigte bringen ihre eigenen Werte und Einstellungen durch ihr Verhalten am Arbeitsplatz zum Ausdruck. In der Literatur werden vor allem Vorprägungen aus der Kindheit und im Heranwachsen als Ursprung gesehen.

Erlebte politische, gesellschaftliche und soziale Ereignisse ihres Umfeldes haben die Menschen beeinflusst. Auch Erfahrungen aus ersten Berufsjahren formten ihre verschiedenen Handlungsweisen. Beschäftigte mit einer Altersdifferenz von weniger als 20 Jahren durchlaufen unter völlig verschiedenen Rahmenbedingungen ihre Schulzeit und ihre ersten Berufsjahre. Sie wurden durchweg unterschiedlichen Einflüssen ausgesetzt.

Parallel und innerhalb nur weniger Jahrzehnte haben sich zunehmend Organisationsmuster in der Arbeitswelt gewandelt.¹⁰⁶ Zum Beispiel war vor 30 Jahren beim Berufseinsteiger der Kontakt zum direkten Vorgesetzten noch stark „von Distanz und einem mehr oder minder ausgeprägten Obrigkeitsgefühl geprägt.“¹⁰⁷ Heute hingegen sind häufig „Berufseinsteiger und Führungskraft sofort beim Du und teilen sich ein Büro.“¹⁰⁸ Mithin hat sich das althergebrachte Machtverhältnis verändert und sichtbare `Herrschafts- oder Machtsymbole´ sind verloren gegangen.

Zu einer empirischen Studie von Jutta Oertel soll an dieser Stelle ausgeführt werden. Oertel hat sich mit den Unterschieden der verschiedenen Generationen am Arbeitsplatz seit dem zweiten Weltkrieg in einem Forschungsprojekt beschäftigt. Die daraus erstellte Studie gilt als eine erste deutschsprachige wissenschaftliche und systematische Auseinandersetzung zu dieser Thematik.¹⁰⁹

Zur thematischen Ausforschung der vorgelegten Arbeit passend, hat Oertel die prägenden Einflussfaktoren von Generationen auf ihre Verhaltensweisen und ihre Werte betrachtet. Es ist untersucht worden, inwieweit „sich diese in der Zusammenarbeit und in ihren Bedürfnissen bezüglich Führung und Arbeitsorganisation auswirken.“¹¹⁰ Nachweisbar unterscheiden sich demnach Generationen in ihrer Lebensführung und ihren individuellen Bedürfnissen, ihrer Einstellung und Motivation zu Arbeit, Freizeit, Umwelt, Geld und Konsum.

¹⁰⁵ Vgl. Bruch; Kunze; Böhm 2010, S. 246.

¹⁰⁶ Vgl. Tavolato 2016, S. 27 f.

¹⁰⁷ ebd., S. 28.

¹⁰⁸ ebd.

¹⁰⁹ Oertel 2007, in Tavolato 2016, S. 28.

¹¹⁰ Tavolato 2016, S. 28.

„Für den beruflichen Kontext bedeutet das, dass die Erwartungen in Bezug auf Führung, Zusammenarbeit, Arbeitsplatzgestaltung, Leistungserbringung, Beziehungen und Kommunikation zum Teil sehr unterschiedlich sind.“¹¹¹ Aus diesen Gründen ist es für Organisationen umso wichtiger wenn erkannt wird, dass ein Mitarbeiter durch das Begründen eines Beschäftigungsverhältnisses als Fremder in eine Art geschlossenes Systems eintritt.

In den öffentlichen Verwaltungen erhöht sich gegenwärtig die Generationenvielfalt. Diese ist von verschiedenartigen Kennzeichen an Motivationen einzelner Generationen sowie von Umständen und Einflüssen, die sie demotivieren, geprägt. Denn Menschen handeln in einer gegebenen Situation aus ihrem inneren Antrieb heraus, angesichts ihrer Erfahrungen, Werte und anhand ihrer sozialen Prägungen wie sie es für sinnvoll erachten. Die Baby-Boomer Generation möchte gebraucht werden und fühlt sich dadurch motiviert. Die Generation Z ist dann motiviert, wenn sie an einer sinnvollen Sache mitwirkt, um etwas Großes zu schaffen und dabei Spaß zu haben.

An welchen Stellen Motivationsunterschiede bei den Generationen durch welche Kennzeichen und Hintergründe sichtbar werden, zeigt nachfolgende Tabelle auf.

Damit soll ein Verständnis zwischen ihnen bewirkt und für ein aufmerksames Entgegenkommen in Organisationen geworben werden. Ein möglicher Erkenntnisgewinn darüber wird einem Vorgesetzten in einer organisationalen Struktureinheit zweckdienlich sein.

Kennzeichen der Unterscheidung	Generation Baby-Boomer	Generation Z
Motivation	-durch Respekt und den Gefühl, gebraucht zu werden	-durch viele interessante Chancen und viel Aufmerksamkeit bei Augenhöhe
Verständnis	-als Teil der Gemeinschaft und des Teams, jedoch ist Abstand auch gut	-ist wichtig bei Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein -für alle im Team, schaut aber auch auf sich selbst
Loyalität	-zur Organisation und zum Team	-zu sich selbst aber auch zur Gemeinschaft und zu Freunden

¹¹¹ Tavolato 2016, S. 29.

Kennzeichen der Unterscheidung	Generation Baby-Boomer	Generation Z
Kontakte	-persönliche Kommunikation im Dialog	-oft spontan -meist direkt -finden persönlich oder auf elektronischem Weg statt
Feedback	-scheint bei Lob verdächtig (mit Hintergedanken) -sollte nur anlassbezogen erfolgen	-nicht konfrontativ -meist spontan, direkt und transparent möglich
Irritationen	-wenn als alt und/oder langsam benannt -bei zu vielen Veränderungen oder ausbleibenden Weiterbildungsangeboten	-wenn zu wenig Aufmerksamkeit -wenn von oben herab oder Kritik -wenn zu viel Verantwortung -bei keiner Innovation -bei Ratschlägen im privaten Bereich

Tab. 3: Kennzeichen zur Motivation der Generationenunterschiede¹¹², eigene Darstellung.

Den vorgenannten Ausführungen beigeschlossen werden in Organisationen immer mehr teambasierte Arbeitsformen zur Normalität. Innerhalb der Arbeitsbereiche oder der Referate ergeben sich aufgrund von Altersdiversität potentielle Chancen und Herausforderungen für ein leistungsfähiges Zusammenarbeiten.¹¹³

Durch Prozesse der kognitiven Diversität werden altersgemischte Teams in Organisationen möglich, bei denen das Gruppendenken in den Hintergrund gerät. Es wird eine verbesserte Entscheidungsfindung und eine effiziente Problemlösefähigkeit zugelassen, die wiederum innovativere Lösungen hervorbringen und eine Befähigung für die unterschiedlichen Gruppen gestattet und ausbildet.

¹¹² Vgl. Tavalato 2016, S. 82 f.

¹¹³ Vgl. Bruch; Kunze; Böhm 2010, S. 247.

Dem gegenüber kann als Nachteil gesehen werden, dass die Bildung einer sozialen Kongruenz das Entstehen von Subgruppen zulässt, „die zu Misstrauen, Vorurteilen, Konflikten und damit letztendlich auch zu verminderter Produktivität führen.“¹¹⁴

In der Literatur und in der Praxis sind keine eindeutigen Zuschreibungen gefunden worden, die bei der Austragung von Konflikten bei den Generationen aufgrund generationsbedingter Prägungen unterschiedliche Verhaltensweisen belegen. Das Gegenteil ist der Fall. Streitmuster, die häufig auftreten, finden sich in allen Generationen wieder. Um voneinander lernen zu können, braucht es in der Zusammenarbeit Debatten, Diskurse, Streit im positive Sinn und kontroverse Diskussionen, die bei Teams mit verschiedener Altersstruktur und einen unterschiedlichen Wissensstand durch ihre individuellen Erfahrungen und Denkmuster auftreten werden.¹¹⁵ Diese Unterschiede müssen klar erkannt, offen angesprochen sowie von anderen Themengebieten abgegrenzt werden, damit sie für eine Organisation von Wert sind und sie daraus einen Nutzen ziehen können.¹¹⁶

Nach Meinung des Verfassers versteht sich diese Altersdiversität als Potential, um organisationale Aufgaben und Ziele erfolgreich zu bewältigen. Dabei stellen Maßnahmen bei der Auswahl von Gruppen und einzelnen Teams und bei der Schaffung von spezifischen Rahmenbedingungen eine Herausforderung an die jeweilige Führungskraft dar. Die Literatur gibt die Empfehlung, altersgemischte Gruppen bewusst für komplexe Arbeitsbereiche zusammenzustellen, damit sie ihre individuellen Stärken einbringen können. Hierbei ist über ein bewusstes Führungsverhalten, eine gezielte kollektive Teamidentität mit einer gruppenbasierten Vision herzustellen. Erst dadurch können mögliche Abgrenzungstendenzen vermieden werden.¹¹⁷

In der Fortsetzung zum Generationenkonflikt arbeiten die Baby-Boomer Generationen und die jüngeren Generationen aktuell in gemeinsamen Strukturen zusammen. Dabei kann es der bestehenden Gruppe schwerfallen, sich auf neu ankommende Mitarbeiter und im Besonderen auf die Generation Z einzustellen. Unterschiedliche Erfahrungen ihrer Organisationszugehörigkeit und ihre Eigenheiten der Generationen aus der zurückliegenden Zeit können sich auf das gemeinsame Arbeiten auswirken.

Durch ihre verschiedenartigen Prägungen, Anschauungen und Wissensstände kann es zu lösbaren Konflikten kommen. Diese sind leicht erkennbar. Mit ihrem Umgang kann die daraus entstehende Vielfalt des Zusammenarbeitens zu einem Bereichern und Nutzen im Team beitragen, wenn ihr mit Achtung und Interesse begegnet wird.¹¹⁸

¹¹⁴ Bruch; Kunze; Böhm 2010, S. 247.

¹¹⁵ Vgl. Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum 2021, S. 90.

¹¹⁶ Vgl. Tavolato 2016, S. 78 f.

¹¹⁷ Vgl. Bruch; Kunze; Böhm 2010, S. 247.

¹¹⁸ Vgl. Tavolato 2016, S. 102 f.

Beherrschende Stärken und mögliche Schwächen als eine Herausforderung sind in der Zusammenarbeit mit den Generationen differenziert.

Zusammengefasst werden diese in der folgenden Tabelle, um die Herausforderungen der Baby-Boomer Generation und der Generation Z anschaulich gegenüberzustellen.

Kriterien	Generation Baby-Boomer	Generation Z
Stärken in der Zusammen- arbeit	<ul style="list-style-type: none"> -unterstützen gerne andere und wollen es allen recht machen -sind Teamplayer und können gut Beziehungen aufbauen -sind zuverlässig, befähigt und erfahren -arbeiten mit hohem Engagement, Zielbewusstsein und Treue zur Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> -sind Teamarbeit gewöhnt und schätzen diese -bringen ihre Meinung bewusst mit ein -sehen nicht nur ihre Arbeit und sind offen für Neues -legen Wert auf Gleichberechtigung aller -setzen sich für andere ein
Herausforderungen in der Zusammen- arbeit	<ul style="list-style-type: none"> -verhalten sich eher zögerlich und sind zu sehr angepasst -in Bezug auf ihre Erfahrungen vielfach ichbezogen -haben es mit Unsicherheit anderer und Mehrdeutigkeit schwer -erwarten aufgrund ihres Alters und ihrer Erfahrungen Einflussmöglichkeiten und Respekt -charakteristisch ist Konfliktscheuheit und Angst vor Mobilität im Arbeitsalltag 	<ul style="list-style-type: none"> -erwarten von allen schnelles Arbeiten und Multitasking -sind leicht ablenkbar -ziehen gern die Aufmerksamkeit auf sich und erwarten reichlich persönliche Betreuung -benötigen viel Feedback -beanspruchen viel Führungszeit

Tab. 4: Kriterien der Zusammenarbeit im Team in Anlehnung an Abrams 2014 und Kapadia 2015¹¹⁹, eigene Darstellung.

¹¹⁹ Abrams 2014 und Kapadia 2015, in Tavolato 2016, S. 104.

Diese Zusammenstellung zeigt die Relevanz für Organisationen, Erfahrungslernen und Teamentwicklung aktiv zu betreiben, gerade im Hinblick älterer Mitarbeiter, die kurz vor dem Ausscheiden aus der Organisation stehen. Generationen müssen miteinander lernen zu kooperieren und ihre Gruppen- und individuellen Merkmale zu unterscheiden und anzuerkennen. Daneben wird von der Literatur die These gestützt, dass die Beziehungskultur ausschlaggebend für einen Erfolg des Teams ist.

Befasste Studien zeigten in dem Zusammenhang auf, dass altersgemischte Zusammenstellungen innerhalb einer kleinsten organisationalen Einheit besonders positive Reaktionen hervorbringen. Diese lassen sich zum Beispiel durch Arbeitszufriedenheit belegen.¹²⁰ Mit dem Austausch von Wissen wird ein weiterer Effekt erzielt. Das aktuelle, globale und sich schnell ändernde Ausbildungswissen der Jungen wird dringend in Organisationen benötigt und muss mit dem Erfahrungswissen der ausscheidenden Mitarbeiter zusammengeführt werden.¹²¹

Den direkten Einfluss des Führens von Teams von unterschiedlichen Generationen kennzeichnen die anschließenden zwei Kapitel genauer.

4.2.2 Generation Z

Eine weitere Charakteristika im Prozess der Wissensübergabe beim Ausscheiden aus einer Organisation hat im Besonderen die Generation Z¹²² inne. Im Besonderen deshalb, weil die Generation Z gegenwärtig Zug um Zug als neue Beschäftigte in den Organisationen ankommen. Ein Großteil befindet sich noch in Ausbildung oder Studium, ein anderer Teil hat bereits verschiedene Praktika absolviert. Sie gelten als die nachrückende Beschäftigtengeneration und werden deshalb für Arbeitgeber interessant. Auch die Altersstruktur hat sich in öffentlichen Organisationen der Verwaltung in den letzten Jahren in die Altersrichtung 50 Jahre und älter verschoben.¹²³ Demzufolge kann die Generation Z stark vom demografischen Wandel profitieren. Auf dem Arbeitsmarkt kann sie sich als Arbeitnehmer ihre Stellen buchstäblich aussuchen.

Die Generation Z ist in ihrer Art und Weise als Arbeitnehmer gänzlich abweichend als ihre Vorgängergenerationen. In der US-amerikanischen Literatur wird überdies von der Generation Zombie gesprochen, weil diese Generationen vorherrschend ihre Smartphone nutzen. Andere bezeichnen diese Generation als Generation „Snowflake“. Schneeflocke deshalb, weil ihre Eltern ihre Kinder als einzigartig und doch so verletzlich

¹²⁰ Vgl. Tavalato 2016, S. 105 f.

¹²¹ Vgl. ebd., S. 111.

¹²² Die Generation Z bezeichnet die Gruppe von Personen der Jahrgänge 1993 bis 2007, die als nächstes in die Arbeitswelt drängen. (vgl. Tavalato 2016, S. 12).

¹²³ Vgl. Tavalato 2016, S. 181 f.

ansehen.¹²⁴ Diese Spezifik der Generation und die Kenntnis darüber prägt die organisationale Arbeitswelt. Das muss eine Organisation erkennen, um ihren Führungseinfluss lenkend auszuüben und ein Zusammenarbeiten seiner Beschäftigten fair steuern zu können.

Beim Ausforschen in der Literatur ist des Weiteren bei Untersuchungen herausgefunden worden, dass durch eine wissenschaftliche Studie zu beruflichen Erwartungen der Generation Z in Dimensionen unterschieden worden ist. Die Shell-Studie veröffentlichte im Jahr 2016 fünf Dimensionen sowie eine Typologisierung zur Berufsorientierung der Generation Z. Es wurden die Erwartungen hinsichtlich der beruflichen Entwicklungen der Generation Z untersucht und in Dimensionen gebündelt. Diese werden demnach benannt als Nutzensorientierung, Erfüllungsorientierung und Karriereorientierung, als Dimension der Planbarkeit bei der Berufstätigkeit sowie als Dimension der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Darauf basierend konnten durch diese Studie vier Typen der Berufsorientierung vorgeschlagen werden, die innerhalb der Verbreitung bei der Generation Z quantifiziert wurden. Es ist dabei die Typologisierung ihrer beruflichen Orientierung herausgestellt worden hinsichtlich den Durchstartern, den Idealisten, den Bodenständigen und den Distanzierten. Diese Forschungsergebnisse stellen sich als grundlegend dar.

Für die Einschätzung berufsbezogener Wünsche der Generation Z im Zusammenhang mit ihrer prinzipiellen Zukunftssicht erscheinen sie dem Verfasser als wesentlich und haben Erwähnung gefunden. Sie dienen als Indikator für ein herausgestelltes Selbstbewusstsein junger Generationen und ihrer Vorstellung zu sozialen, materiellen und individualistischen Standpunkten ihrer Erwerbstätigkeit.¹²⁵ Weiterführend wird darauf jedoch nicht eingegangen.

Eine weitere wissenschaftliche Analyse zu diesen Aspekten führt über die Generation Z aus, dass bei deren Flexibilität und ihrem starken Selbstbewusstsein sogar von einer Art „Überheblichkeit“¹²⁶ gesprochen werden kann. Demnach wird im Umgang mit ihnen für Organisationen ein anderes Handeln empfohlen und es werden andere Modelle der Führung unumgänglich, weil sich deren klassische Strukturen aktuell ebenfalls verändern. Es werden Hierarchien flacher, Netzwerkstrukturen erhöhen ihre Agilität und das Arbeiten in Projekten ersetzt große Teile von Organisationsgliederungen.¹²⁷

Beischießend und unter Bezugnahme zu den dargelegten Ausführungen kann gesagt werden, dass sich Probleme in der Organisation aufgrund der Eigenart zwischen den

¹²⁴ Vgl. Maas 2019, S. 11.

¹²⁵ Vgl. Shell, Deutschland Holding 2022, S. 113.

¹²⁶ Tavalato 2016, S. 20.

¹²⁷ Vgl. ebd., S. 21.

Generationen zu Konflikten ausweiten können. Innovationen werden noch immer eher den jüngeren Mitarbeitern zugetraut, dagegen bleiben die Kreativität und die Kompetenz der Älteren oft ungenutzt.

Zum Beispiel richten sich Weiterbildungsangebote noch immer vorrangig an Jüngere. Dabei stagniert das Wissen der Älteren und ihre Qualifikationen veralten. Weitere Probleme entstehen aufgrund der begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten von Älteren, die sich dann häufig in ihr Privatleben zurückziehen. Hierbei geht wiederum langfristig wertvolles Know-how und Erfahrungswissen verloren. Infolgedessen können sich wechselseitige Vorurteile zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern noch mehr festigen.¹²⁸

Die Literatur fasst treffend zusammen, dass vor diesen Hintergründen es in Organisationen nicht überraschend ist, „dass das Engagement [...] für ihre älteren Mitarbeitenden bestehenden Möglichkeiten weit hinterherhinkt.“¹²⁹

Auch der Wirtschaftswissenschaftler Axel Börsch-Supan verweist über Organisationen in seinen wissenschaftlichen Ausführungen auf Vorgenanntes und meint: „Vorausschauende `demografiefeste´ Strategien stellen [...] immer noch die Ausnahme und nicht den Regelfall dar.“¹³⁰

Betont wird durch psychologische Forschungen in Bezug zum beruflichen Arbeitsleben und mit belegbaren Ergebnissen unterstrichen von Posthuma und Campion (2009), von Wegge und Jungmann (2011) und ferner durch Studien von Kunze, Boehm und Bruch (2011), dass beständig „von einer gesellschaftlich verbreiteten Diskriminierung des Alters [...]“¹³¹ gesprochen wird. Das bedeutet eine noch immer geringe positive Beurteilung des Altseins in der Gesellschaft. Befunde dieser Forschungen konnten das grundsätzliche Phänomen der Diskriminierung durch Jüngere sowie Vorgesetzte in Organisationen belegen und ist empirisch sehr gut nachgewiesen worden.

Es wurde mithin definiert, dass Altersdiskriminierung dann stattfindet, wenn in Organisationen Personalentscheidungen vorrangig aufgrund von Alter und nicht wegen individueller Qualifikation getroffen werden. Andere Studien zeigen wiederholt auf, wie jüngere Mitarbeiter und Vorgesetzte jeden Alters die Leistungsfähigkeit älterer Bediensteter als geringer einschätzen als die der Jüngeren. Infolgedessen führt eine solche Einschätzung unbewusst und voreilig zu einer geringeren Beschäftigungsquote von älteren Mitarbeitern in einer Organisation.

¹²⁸ Vgl. Gaßmann 2022, S. 90.

¹²⁹ ebd.

¹³⁰ Börsch-Supan 2006, in Gaßmann 2022, S. 90.

¹³¹ Posthuma; Campion 2009, Wegge; Jungmann 2011, Kunze; Boehm; Bruch 2011, in Wegge; Schmidt 2015, S. 64.

Die Literatur gibt dabei die aus psychologischer Sicht weite Verbreitung und Beständigkeit von negativen Haltungen der Jüngeren gegenüber ihren älteren Mitarbeitern an. Sie stellt auf diese Weise fest, dass hiermit ein Schutz des Selbstwertes der Jüngeren erfolgt, weil sich negative Merkmale Älterer nicht auf den Alterungsprozess beziehen, sondern auf die alten Menschen selbst zurückzuführen sind. Zugleich werden auch Aussagen zur Beteiligung von fehlerhaften Ursachenzuschreibungen zitiert.

Leistungseinbußen bei Älteren werden demnach eher auf deren Fähigkeit zurückgeführt während bei Jüngeren dies als ein eher unglücklicher Umstand angesehen und damit akzeptiert wird.¹³² Zum Verhalten und den Einfluss bei den Generationen von Vorgesetzten und Führungskräften und im Prozess des Wissenstransfers wird im nächsten Kapitel ausgeführt werden.

4.2.3 Einfluss der Führungskraft

Ältere Beschäftigte gilt es einerseits vor ihrem Ausscheiden aus der Organisation zu verpflichten, ihr Wissen und ihr nicht dokumentiertes Erfahrungswissen in transparenter Weise zu übergeben, um es systematisch geplant und strukturiert in der Organisation verankern zu können. Andererseits ist es Ausdruck einer Ankommenskultur, neuen oder jungen Arbeitnehmern beim Eintritt in eine Organisation ehrlich und mit offenen Erwartungen zu begegnen. Auf das Ansehen einer Organisation wird sich diese Kultur positiv auswirken.

Neu ankommende sollten als Wissensträger freundlich aufgenommen und auch aufgefordert werden, ihr Wissen in die Organisation einzubringen und den anderen zur Verfügung zu stellen. An dieser Stelle sind die Führungskräfte gefragt. Die verantwortliche Führungskraft achtet aufmerksam auf Verbindlichkeit und stellt die Wissensübergabe sicher.

Erwiesenermaßen zählt zunehmend der Austausch von Wissen als Erfolgsfaktor für eine Organisation.¹³³ An die Führung älterer Beschäftigter sind prinzipiell keine anderen Voraussetzungen geknüpft als an die Führung junger Beschäftigter.¹³⁴ Dennoch ist es für Führungskräfte keine leichte Aufgabe, gleichzeitig verschiedene Generationen in der Organisation oder im eigenen Team zu einer gelingenden Zusammenarbeit zu führen. Dazu sollen deren Unterschiede im Team als Vorteil genutzt werden, um produktiv zu sein.

Als Problem zeigt sich an dieser Stelle eine ungenügende Vorbereitung der Führungs-

¹³² Vgl. Wegge; Schmidt 2015, S. 64 f.

¹³³ Vgl. Tavalato 2016, S. 110 f.

¹³⁴ Vgl. Timmer 2007, S. 48.

kraft darauf. Führungsarbeit bedeutet ein Fokussieren auf Unterschiede der Generationen, sie schätzt diese wert, sie baut ein vertrauensvolles Arbeitsklima auf und sie nimmt Stärken des Einzelnen als auch seine Schwächen als Herausforderungen bewusst wahr und fördert diese.¹³⁵

Die internationale Führungsforschung bietet dafür einen Ansatzpunkt. Der Wissenschaftler Dansereau (1995)¹³⁶ sieht in diesem Zusammenhang eine generationale Führung als sinnvoll an. Sinnvoll deswegen, weil das Augenmerk auf generationale Prägungen der Mitarbeiter, ihre Lebenssituationen sowie Alterungsmerkmale einzelner gelenkt wird. Bisherige Meinungen zu Führungsansätzen, die sich an dem Verhalten einer Führungskraft orientiert haben, stehen dem Ansatz der generationalen Führung deshalb divergent gegenüber.

Dieser neue Führungsansatz stellt sich auf individuelle Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter ein. Dabei findet zwischen der vorgesetzten Führungskraft und dem Beschäftigten eine Austauschbeziehung statt, die die Mitarbeiter persönlich motivieren. Die Individualisierung des Führungsverhaltens fördert den Selbstwert des Mitarbeiters gewichtig. Im Gegenzug werden die Erwartungen der Führungskraft durch die erbrachten Leistungen des Mitarbeiters erfüllt. Die Führungskräfte drücken dem Mitarbeiter Vertrauen in seine Integrität und seine Fähigkeiten aus, weil sie individuelle Stärken, Schwächen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter erkennen und spezifisch darauf eingehen können.¹³⁷

Kommt es zwischen generationalen Führungspräferenzen der Mitarbeiter und dementsprechend angepasstem Führungsverhalten der Vorgesetzten zu einer Anpassung, führt dies zu einer erfolgreichen Führungsbeziehung. Nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Bezug von Führungspräferenz und Führungsverhalten, der durch hohe Übereinstimmung zu einem bestmöglichen Erfolg in der Organisation führt.

¹³⁵ Vgl. Tavalato 2016, S. 2 f.

¹³⁶ Dansereau 1995, in Bruch, Kunze, Böhm 2010, S. 112.

¹³⁷ Vgl. Bruch; Kunze; Böhm 2010, S. 112 f.

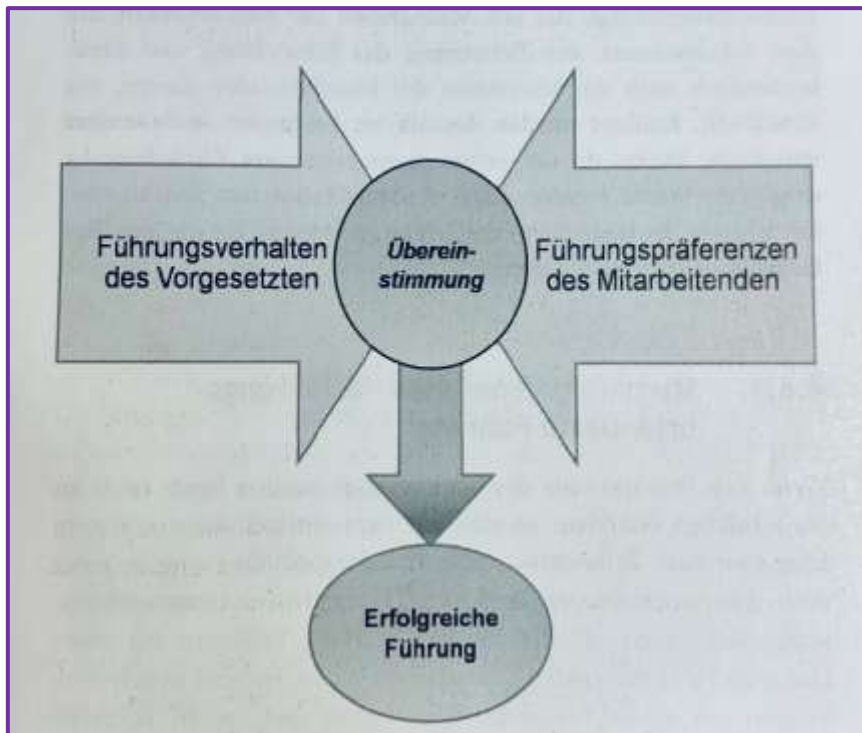


Abb. 3: Führungsbeziehungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern¹³⁸.

Mit Hilfe des Modells zu Führungsbeziehungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern kann es der Führungskraft bei einem gleichsam angepassten Führungsstil gelingen, durch die generationale Führung den Bedürfnissen der verschiedenen Generationen gerecht zu werden. Potentiale und Stärken der Generationen können dadurch aufgewertet und entwickelt werden. Die Führungskraft schafft ferner eine Arbeitsumgebung, in der Zufriedenheit unter den Mitarbeitern erwächst. Auf diese Weise wird ihre Leistungsfähigkeit gefördert und aufkommende Anzeichen von Altersdiskriminierung können gleichfalls vermieden werden. Richtiges Führungsverhalten, gerade gegenüber der Baby-Boomer Generation, ist entscheidend, da diese Generation das Rückgrat in der aktuellen Arbeitswelt bildet. Demzufolge stellt sich Führungskräften hier eine besondere Herausforderung.¹³⁹

Eine unmittelbare Problemlage für Organisationen kann sich auch herausstellen, wenn die Einflussnahme von Führungskräften auf die Mitarbeiter reduziert oder ihnen entzogen wird. Moderne Arbeitswelten weisen zunehmend Spezialisierungen und eine nahezu unüberschaubare Komplexität ihrer Aufgaben auf. Das wird für Vorgesetzte beachtlich, da sie Mitarbeiter führen müssen, deren Tätigkeiten sie nicht bzw. nicht mehr vollständig kennen, beherrschen oder nachvollziehen können. Denn „eine Vorstellung davon zu haben, was man alles nicht weiß, entsteht erst bei Informationsüberflutung.“¹⁴⁰

¹³⁸ Vgl. Bruch; Kunze; Böhm 2010, S. 113.

¹³⁹ Vgl. ebd., S. 120.

¹⁴⁰ Roumois 2010, S. 65.

An diesem Punkt ist zum einen von der Führungskraft ein hohes Maß an Vertrauen in Kompetenzen, den Skills, seiner Mitarbeiter geboten. Zum anderen sind von den Mitarbeitern Nachweise ihrer Kompetenz wie beurteilbare Sorgfalt, Arbeitsdisziplin und Befähigung mit Fachkenntnissen für den Vorgesetzten sichtbar. Das bedeutet für Führungskräfte, auf Kontrolle für den Teil des Nichtwissens verzichten zu müssen. Sie müssen lernen, dass zwischen Wissen und Nichtwissen abgewogen werden muss. Zumeist müssen diese Kompetenznachweise jedoch bei einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit nicht eingefordert werden.¹⁴¹

Im Übergangsprozess von in den Ruhestand eintretender Mitarbeiter werden Führungskräfte verstärkt agieren. Ein mutmaßliches Ausstiegsmanagement der Organisation kann Anwendung finden. Eine von diesem Weggang aus der Organisation verbundene Unsicherheit kann durch Kommunikation der Beteiligten ebenso gemildert werden. Die in dem Prozess eingebundenen Mitarbeiter werden über Kommunikation zum Beispiel darüber aufgeklärt, was die nächsten Schritte sein werden oder wer der freigewordenen Stelle nachfolgt.

Selbst wenn die Führungskraft noch nicht über nähere Details und alle Informationen verfügt, schafft Kommunikation für die Beteiligten Orientierung und kann ihnen Sicherheit geben. Für die Mitarbeiter wird eine Vertrauensbasis hergestellt, auf der auftretende Probleme in konstruktiver Form besprochen werden können.¹⁴² Zudem sollte neben dem ausscheidenden Mitarbeiter im nächsten Schritt auch an den in die Organisation eintretenden Stellennachfolger, den neuen Mitarbeiter, gedacht werden.

Im Ergebnis des Literaturstudiums wird den Führungskräften in ihrer Arbeit empfohlen darauf zu achten, dass der Stellennachfolger zu Beginn seines Eintritts die Möglichkeit erhält, sich zu laufenden arbeitsrelevanten Themen in Gesprächen mit seinen neuen Kollegen als Wissensträger auszutauschen. Entgegen der häufig praktizierten Vorgehensweise, einen Stellennachfolger als Erstes mit Datenbanken, Handbüchern, Gesetzestexten vertraut machen zu lassen, fördert dieses Handeln für das Team einen schnellen gegenseitigen Austausch an Informationen und Wissen. Alle am Übergangsprozess Beteiligten profitieren dadurch von einem gemeinschaftlichen Miteinander in der Kommunikation bei der Bewältigung ihrer künftigen Aufgaben. Als Folge für das Team schweißt diese Handlungsweise den in die Organisation eintretenden Mitarbeiter mit seinen neuen Kollegen so schnell wie möglich zusammen.¹⁴³

Zusammenfassend lässt sich verdeutlichen, dass Führungskräfte stets mit komplexen Problemlagen und neuen Anforderungen, die sie in kurzer Zeit bewältigen müssen,

¹⁴¹ Vgl. Roumois 2010, S. 203 f.

¹⁴² Vgl. Erlach; Orians; Reisach 2013, S. 102.

¹⁴³ Vgl. ebd., S. 107.

kämpfen. Ihr - an einem Lehrplan gerichtetes - erworbenes Fachwissen dient in der aktuellen Arbeitswelt lediglich noch als Referenzrahmen. Sie sehen sich bei ihrer täglichen Arbeit wenig mit standardisierten Aufgabenfeldern und Routinetätigkeiten konfrontiert. Für Führungskräfte ist es deshalb unabdingbar, ihre Führungsrolle kontinuierlich zu reflektieren.¹⁴⁴ Erworbene Erfahrungsräume der Führungskraft und die Komplexität ihrer Aufgaben, wie oben genannt, haben entscheidende Auswirkungen auf Transferprozesse in Organisationen. Demnach muss ihr Erfahrungswissen in einer ganzheitlichen Art und Weise nachempföndbar bzw. bewusst gemacht werden und darf sich gerade nicht auf die explizite Vermittlung von einzelnen Wissensausschnitten beschränken.¹⁴⁵

Durch die Auseinandersetzung mit dem Arbeitsthema und den dafür aufgestellten Untersuchungsgrundsätzen wurde dargelegt, dass im Management mit den Generationen, dem Umgang in der Zusammenarbeit und deren Veränderungen in der Arbeitswelt ein organisationales Weiterentwickeln von Führung aufgrund unterschiedlicher Verhaltensmuster der Mitarbeiter zwingend geboten ist. Diese spezielle Herausforderung wird Führungskräften bei ihrer Arbeit als „ein neues und vielversprechendes Führungsverhalten [...]“¹⁴⁶ ermöglicht, weil es praktisch erlern- und trainierbar ist. Organisationen sollen im Umgang mit Wissen offen und neugierig moderne Blickrichtungen zulassen und sich bewusst und „aktiv mit dem Anderen auseinandersetzen.“¹⁴⁷

Auf dem Weg des Transfers von Wissen wird der Wissensträger von unterschiedlichen Faktoren in seinem Verhalten unter anderem durch seine Tätigkeit, unmittelbare Kollegen, den Arbeitgeber selbst und von Partnern oder Kunden beeinflusst. Es bilden sich im Arbeitsprozess Wissensflüsse aus. Zentral sind dabei zurückliegende und bereits erledigte Arbeitsabläufe des Prozesses, die als Erfahrungen von erfolgreicher oder fehlgeschlagener Lösungsfindung Teil einer Wissensbasis sind und als eine Art Prozessgedächtnis fungieren.¹⁴⁸

Hierbei hat die Führungskraft die Verantwortung, die Unterschiede in der täglichen Zusammenarbeit zu hinterfragen, damit sie sich auf ihre Mitarbeiter einstellen und besser verstehen kann. Zudem festigt sich die Gemeinschaft, welches als gemeinschaftlicher Erfolg für das Team gewertet werden kann.¹⁴⁹ Es spielt bei diesen Zusammenwirken folglich eine wichtige Rolle, wie durch persönliches Mitwirken des die Organisation verlassenden Beschäftigten neben den Einflüssen von Führungskräften ein Maß an Mitverantwortung und Erfolg im Prozess des Wissenstransfers entsteht.

¹⁴⁴ Vgl. Fischer 2007, S. 210.

¹⁴⁵ Vgl. ebd., S. 296.

¹⁴⁶ Tavolato 2016, S. 24.

¹⁴⁷ ebd.

¹⁴⁸ Vgl. Roumois 2010, S. 173 f.

¹⁴⁹ Vgl. Tavolato 2016, S. 64.

5 Ansätze zur Wissenssicherung

In der Literatur wurde ausgeforscht und erkannt, dass für einen erfolgreichen und aktiven Wissenstransfer zwischen den Generationen sowie zur Wissenssicherung relevante Fragen für die Organisation zu stellen sind. Sie sollte demnach für sich ermitteln, wie

- Wissen neuer, meist junger Mitarbeiter einfließen und verbreitet werden kann,
- Wissen beim Arbeitsplatzwechsel von Beschäftigten weitergegeben werden kann,
- Wissen beim Ausstieg der älteren Beschäftigten gesichert wird,
- personengebundenen (Erfahrungs-) Wissen für ihre gesamte Organisation zur Verfügung gestellt werden kann.¹⁵⁰

Zur Bedeutung des Wissens in der modernen Gesellschaft hat sich das Konzept des lebenslangen Lernens als Begriff etabliert. Dazu hat, wie in dieser Arbeit in Kapitel 4.1.1 zu Wissensträgern betrachtet wurde, unter anderem Lukas (2012) zum lebenslangen Lernen geforscht. Ebenso wurde darüber in einem Bericht der UNESCO-Kommission im Jahr 1996 ausgeführt. Hierbei entwickelte die UNESCO-Kommission einen konzeptionellen Rahmen als Ansatz für Bildung im 21. Jahrhundert und stellte diesen in ihrem Bericht vor.

Es wurden Indikatoren für ein lebenslanges Lernen definiert, die die Basis sowohl als Grundvoraussetzung im Wissenstransfer und zur Sicherung von Wissen wie auch als Notwendigkeit eines kontinuierlichen Lernprozesses zur Erneuerung von Wissen bilden. Das Konzept ist über vier Säulen gegliedert und für Organisationen im Prozess der Wissensbewahrung deshalb interessant, weil darin unterschieden wird in: „`Lernen, Wissen zu erwerben´, `Lernen zu handeln´, `Lernen, zusammen zu leben´, sowie `Lernen, das Leben zu gestalten´ [...]“¹⁵¹.

Zudem hat nach der Veröffentlichung des UNESCO-Berichts die anerkannte Bertelsmann-Stiftung diese vorgestellte Methodik für ihre Entwicklung eines geordneten Verzeichnisses für lebenslanges Lernen aufgegriffen. Das Ziel der Stiftung ist ein systematisches Bewerten und Herstellen von Transparenz für lebenslanges Lernen in den Ländern der Europäischen Union. Der Index berücksichtigt dabei auch berufliche Lernprozesse als Lernen am Arbeitsplatz und die berufliche Aus- und Weiterbildung.¹⁵²

Diese Darlegungen zu den wissenschaftlichen Untersuchungen verdeutlichen erneut eine Relevanz und die Aktualität zum Thema Wissensbewahrung und deren Brisanz für Organisationen.

¹⁵⁰ Vgl. Tavolato 2016, S. 110.

¹⁵¹ UNESCO-Kommission 1996, in Franken; Franken 2011, S. 139.

¹⁵² Vgl. Franken; Franken 2011, S. 140 f.

Ein Anbieten und Gewährleisten von Weiterbildungsmaßnahmen, mit fachlichem Bezug oder darüber hinaus zu fachübergreifenden Themen, kann z. B. eine Handlungsweise in Organisationen beschreiben, die zur Festigung von vorhandenem Wissen der Mitarbeiter als Wissensträger und insbesondere der Führungskräfte beitragen. Denn wissensorientierte Führung in Organisationen bedeutet, dass alle vier Dimensionen der Wissensspirale, wie in Kapitel 2.2 zu Wissen beschrieben, als ganzheitlicher Prozess zu gestalten sind. Wird eine Dimension bagatellisiert, behindert es weitere Handlungen beim Umsetzen von verwaltungsrelevanten Zielen in der Organisation.¹⁵³ Dadurch würde ebenfalls der Prozess des Wissenstransfers und eine Sicherung von Wissen gefährdet sein.

Die eingangs vorgetragenen Fragestellungen für einen erfolgreichen Wissenstransfer sollen sich in einer Organisation kontinuierlich gestellt werden, um Wissen dauerhaft dokumentieren zu können. Bei der Wissensbewahrung sind beispielsweise auch Wissenssysteme kennzeichnend und stellen ein Instrument zur Sicherung von Wissen dar. Diese Wissenssysteme bestimmen sich weitgehend nach der Repräsentationsform des darin gespeicherten oder entwickelten Wissens. Als informationstechnologisch zentrale Systeme verwalten vor allem Data-Warehouse oder Datenbanken strukturiertes formalisiertes Wissen. Das Ziel des Data-Warehouse-Systems ist bestimmt von einer Schnittstellenminimierung, der Abstimmung und Vereinheitlichung von Datengrundlagen sowie einer verbesserten Analysefähigkeit durch Metadaten auf Basis einer einheitlichen Zeitdimension.

Indessen wird unstrukturiertes, formalisiertes Wissen in Dokumentenmanagementsystemen gespeichert. Diese bilden für die Organisation das zentrale Ablagesystem ihrer Dokumente und hat die Zielsetzung, Dokumente in großer Anzahl von Nutzern zugänglich zu machen und dadurch eine gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten zu ermöglichen. Als bereits bekanntes Beispiel wird hier das Content Management System genannt, das auf die Publikation von Texten in Netzen ausgerichtet ist.¹⁵⁴ Mit organisationalem Nachdruck für die Wissenssicherung sollte ergründet werden, welche Funktion von Wissenssystemen im Umgang mit Wissen eingerichtet wurden.

Es kann durch Wissenssysteme übergeführtes Wissen aufgenommen, gefiltert, bewertet und zur Speicherung an den bestimmten Wissensträger übergeben werden. Entscheidend sind

- die Wissensverteilung und Nutzung,
- das Speichern, Vergessen und Bereitstellen,

¹⁵³ Vgl. North 2011, S. 38 f.

¹⁵⁴ Vgl. ebd., S. 78 f.

- das Transformieren und Aufbereiten,
- die Sinnggebung als Kontextuierung und Strukturierung,
- die Harmonisierung und Standardisierung von Quellen als Input-Filter

und von Handlungssystemen als Output-Filter.¹⁵⁵

Zu diesen Ausführungen ist anzumerken, dass Organisationen in öffentlichen Verwaltungen größtenteils über Dokumentenmanagementsysteme als technisches System zur Wissenssicherung verfügen und dieses bewährt einsetzen.

Eine weitere Maßnahme zum Speichern, Dokumentieren und Sichern von Wissen als Erfahrungsschatz wird in der Verbesserung und einem Umdenken des organisationalen Systems gesehen. Dies soll langfristig

1. mittels verwaltungsinterner Impulse erfolgen,
2. durch ein kontinuierliches und erhöhtes Einsetzen finanzieller Ressourcen,
3. mit einem Aufwerten sowohl der laufbahnrechtlichen Befähigung als auch der Vergütung des internen Personals umgesetzt werden.

Betrachtete Ausführungen in verschiedener Literatur befürworten die Nutzung sozialer Systeme. Vom Verfasser der Arbeit wird eine solche Nutzung als Impulsgeber zur Wissenssicherung, beispielsweise in Gestalt von Wissensgemeinschaften, den sogenannten Communities, gesehen. An dieser Stelle werden noch einmal Franken und Franken (2011)¹⁵⁶ und Roumois (2010)¹⁵⁷ angeführt. Diese Wissenschaftler sehen gleichermaßen ein Etablieren von Wissensgemeinschaften in einer Organisation als Vorteil an, wenn sich eine freiwillig organisierte Gruppe von Personen mit gemeinsamen Interessen an einem Wissensgebiet zusammenschließt. Hierbei lassen sich die Baby-Boomer Generation und die Generation Z einbinden. Denn beide Generationen sind besonders gut geeignet, den Wissenstransfer innerhalb einer entsprechenden Gemeinschaft mit hohem Nutzen für die Organisation zu fördern.

Das stellt in der Folge ein Mittel zur Festigung von Erfahrungswissen dar. Von der Wissenschaft wurde ebenfalls belegt, dass Organisationen Wissensgemeinschaften erst zu jener Zeit fördern werden, wenn sie diese als Vorteil für sich erkennen und an einem Etablieren interessiert sind.¹⁵⁸ Folglich bietet das einen Ansatz für Organisationen, durch dokumentiertes Wissen und individuelle Erfahrungen den Transfer von Wissen zwischen allen Beschäftigten voranzutreiben und dadurch langfristig Wissen zu sichern.

¹⁵⁵ Vgl. Franken; Franken 2011, S. 81 f.

¹⁵⁶ Vgl. ebd., S. 88.

¹⁵⁷ Vgl. Roumois 2010, S. 210.

¹⁵⁸ Vgl. ebd., S. 88 f.

Eine andere Möglichkeit wird zur Sicherung von Wissen als organisationales Kapital durch die Literatur als bedeutend beschrieben, wenn in Organisationen der Einsatz von Social-Software als zweckorientiertes Arbeitsmittel Anwendung und Handlungsweise bei den Beschäftigten findet. Es wird deshalb im Folgenden zum Blogschreiben näher ausgeführt. Blogs definiert in diesem Zusammenhang eigene Websites unter Benutzung von Kommentaren, Links etc.

Beim Blogschreiben sammelt der Nutzer, der Beschäftigte, zu seinem Erlebten, zu seinen Erfahrungen, Beobachtungen und Kenntnissen in Bezug zu seiner eigenen Arbeitswelt, Informationen und Wissen und kann seine Auffassungen erklären, die dadurch manifestiert werden können. Aufgrund der Verbreitung dieser Maßnahme in der Organisation entsteht ein dichtes Vernetzen zu den eingestellten Inhalten, zum Beispiel durch gegenseitige Verlinkungen. Danach werden die Eintragungen innerhalb der Organisation den Beschäftigten zur Nach- und Weiternutzung über ein eingerichtetes IT-Format zur Verfügung gestellt.¹⁵⁹ Hierbei ist davon auszugehen, dass von Spezialisten der IT-Struktureinheit unterstützende Dienste für die betroffenen Bediensteten eingesetzt werden. Je nachdem, wie hoch sich dabei der Unterstützungsgrad eines älteren Beschäftigten bemisst. Des Weiteren ist es notwendig darauf zu achten, dass diese nutzergenerierten Bloginhalte tatsächlich verwaltungsrelevante Informationen und Inhalte, die zur Bewahrung von Wissen zweckmäßig sind, enthalten oder zur Eintragung in diesen Fachblog zugelassen werden.

Daneben können zur Wissenssicherung noch Wikis genannt werden, die analog zu einem Blogeintrag ähnlich wie Content Management Systeme arbeiten. Hierbei werden Inhalte an Informationen auf eine Webseite geladen, die die Nutzer nicht nur lesen können, sondern auch eigene Wissensinhalte zuführen und die vorhandenen Einträge verändern können.

Im Allgemeinen wird für Organisationen im Prozess des Wissenstransfers von Probst und Romhardt (1997)¹⁶⁰ und Preißing (2010)¹⁶¹ empfohlen, bestehende Maßnahmen zum Offboarding, zu dessen Abläufen sowie die Aktualität an Wissensbeständen auf einem hohen Niveau aufrechtzuerhalten. Diese abschließende fundamentale Aufgabe muss fortwährend durch gut geführtes und geschultes Personal unterstützt werden. Dabei wird der Organisationskultur eine wesentliche Tragweite beigemessen und dem Personalmanagement einer Organisation zentraler Einfluss und Bedeutsamkeit als Grundlage zur Wissensbewahrung.

¹⁵⁹ Vgl. Roumois 2010, S. 107 f.

¹⁶⁰ Probst; Romhardt 1997, in Winkler 2004, S. 10.

¹⁶¹ Vgl. Preißing 2010, S. 348.

6 Fazit

‘Dem Prozess des Wissenstransfers kommt eine hohe Bedeutung zu.’ Diese These zur Sicherung von Wissensschätzen der Wissensträger konnte sich mit belegbaren Aussagen der Übergangsforschung in dieser Arbeit nachweisbar bestätigen lassen. Dabei zeigte sich, dass Offboarding als gut strukturiertes Ausstiegsmanagement für Organisationen zu verstehen und zu etablieren ist, da es mehr als den letzten Arbeitstag eines Beschäftigten beinhaltet oder die Besetzung eines Stellennachfolgers regelt.

Das Ziel dieser Arbeit war es, den Transfer von Wissen beim altersbedingten Ausscheiden von Bediensteten aus einer Organisation in der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen. Das erfolgte unter den Herausforderungen ihrer soziologischen Unterschiede, des demografischen Wandels auf dem momentanen Arbeitsmarkt sowie den Einflüssen der Generationendiversität im Zusammenwirken mit Führungskräften.

Darauf aufbauend bedurfte es eines Blickes auf die Präferenzen und Merkmale der Generationen zur Anregung eines Wissensaustausches, um damit einem einhergehenden Verlust von Wissen begegnen zu können. Durch ein Erkennen und das Beurteilen spezifischer Verhaltensweisen, die von Führungskräften und Generationenkonflikten geprägt sind, kann ein intergenerativer Wissenstransfer geschaffen werden, der implizites Wissen in Organisationen bewahrt und verteilt.

In den theoretischen Auseinandersetzungen dieser Arbeit sind zum Offboarding entsprechende Phasen und beeinflussende Faktoren zum Übergabeprozess vorgestellt worden. Diese bedürfen von Organisationen der Umsetzung in ihrer Ausgestaltung als Handlungsspielraum. Das sollte im Einklang mit den jeweiligen personalverantwortlichen Stellen, der unmittelbaren Führungskraft und dem Mitarbeiter, der die Organisation verlässt, stehen. Hier kann von einer symbiotischen Beziehung gesprochen werden. Die Organisation wird dabei zu einem ‘Wir’ im Handeln in ihrer organisationalen Struktur angeregt, da alle beteiligten Partner zueinander in einer gegenseitigen Abhängigkeit stehen und sie daraus einen gegenseitigen Nutzen ziehen können. Das Bewusstsein für die den Wissenstransfer beeinflussenden Faktoren kann hingegen noch geschärft werden, da er einen hohen Stellenwert einnimmt.

Offboardingprozesse sind desgleichen auch Abbild einer Organisationskultur, die aus Sicht des ausscheidenden Beschäftigten sowohl Effekte des Rückblicks auf sein Berufsleben als auch auf die verbleibenden Beschäftigten beinhaltet. Ausdruck einer positiven Organisationskultur ist es, wenn der Mitarbeiter ein wertschätzendes Ausgliederungsverfahren erfährt, so dass er nicht ‘einfach so’ die Organisation verlässt. Dies soll mit Würdigung seiner geleisteten Arbeit verbunden sein.

Die Auswertung von Studien und wissenschaftlichen Untersuchungen in der Literatur hat ergeben, dass die Wissensträger als Geber von Wissen angesichts ihrer Leistungsbereitschaft dafür prädestiniert sind, ihre Ressource nutzbar zu machen. Ihr in den zurückliegenden Berufsjahren erworbenes impliziertes Wissen wird in der Folge der nächsten Generation weitergegeben. Ein Austausch des komplexen und schwierig zu akzentuierenden Expertenwissens kann mit personalisierten Transfermethoden, angepasst an den jeweiligen Beschäftigten, unter Zuhilfenahme von Führungskräften gefördert werden.

Es lässt sich darüber hinaus festzuhalten, dass es einer organisationalen Verbindlichkeit für den betroffenen Beschäftigten während seines Übergangs in den Ruhestand bedarf. Zu einem erfolgreichen Abschluss des Übergangsprozesses kann eine frühzeitige Unterstützung und Begleitung des älteren Beschäftigten durch das Personalmanagement sowie eine direkte Einbindung der beteiligten Struktureinheit beitragen. Grundsätzlich herrscht ein eher positives Bild von älteren Beschäftigten vor. Ihnen wird eine gute Leistungsfähigkeit bescheinigt. Das lässt sich als einen wertvollen Wissenszuwachs als Folge der Ausforschungen zu dieser Arbeit festhalten.

Im Weiteren ließ sich nachweisen, dass je flacher die Hierarchien in Organisationen sind, desto fließender und bestimmter werden die Wissensbestände zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen, den Wissensgebern und den neuen Mitarbeitern ausgetauscht.

Zum Dokumentieren von Wissen darf insgesamt eine sehr gut disponierte Informationstechnologie in Organisationen sowie ihr Informationssicherheitsbewusstsein nicht außer Acht gelassen werden. Dieses muss auf ständige Aktualität geprüft und auf dem neuesten Wissenstand gehalten werden. In der Vergangenheit war eher die Kontrolle oder Verschlüsselung der Wissenssicherung primär. Für die heutige moderne Arbeitswelt ist die Auswahl aus großen Datenmengen und die Fähigkeit ihrer Verarbeitung sowie deren Sicherung im Zusammenhang mit Wissen als bedeutend für die Existenz von Organisationen erkannt worden.

Zusätzlich ist in Übergangsforschungen klargestellt worden, dass von allen beteiligten Seiten die angesprochenen Transfer- und Übergangsprozesse altersneutrale Betrachtungen bedürfen, die von Glaubhaftigkeit und Ehrlichkeit geprägt sein müssen. Dadurch wird bei ihnen die Motivation und die Leistungsbereitschaft gesichert. Im Gesamtgefüge des Offboardings hat sich der individuelle Wille aller Beteiligten und ihre Loyalität als nicht beeinflussbar nachweisen lassen. Jedoch zeigte sich eine enorme Einflussnahme und grundlegende Bedeutung der Führungskräfte in Organisationen für das Offboarding auf.

Ein besonderer Erkenntnisgewinn zeigt sich durch ein entscheidendes und bestimmendes Mitwirken der jüngeren Generationen bei der Über- und Weitergabe des wertvollen Erfahrungsschatzes der ausscheidenden älteren Beschäftigten. Dabei stellte sich heraus, dass sich die junge Generation gut führen lässt. Sie möchte frühzeitig Verantwortung übernehmen und übt in den Prozessen ihren Einfluss durch ein hohes Selbstbewusstsein aus. Dem älteren Mitarbeiter muss an dieser Stelle seine Rolle und hohe Bedeutung zur Wissenssicherung für die Organisation deutlich von der Führungskraft als unmittelbarer Vorgesetzter bewusstgemacht werden.

Die Führungskraft ermuntert fortwährend die Beschäftigten, ihr Fachwissen und ihre beruflichen Erfahrungen mit einem neu ankommenden Mitarbeiter einer anderen Generation zu teilen. Die neuen Generationen folgen diesen Prozessen ohne zu zögern und stehen diesen bereitwillig gegenüber.

Mit einem guten Zusammenführen der Generationen sorgen die Führungskräfte für langfristige Stärkung eines gemeinsamen Zusammenhalts und ihrer eigenen Präsenz in einer Organisation. Zusätzlich können Organisationen dann profitieren, wenn altersgemischte Arbeitsteams in Organisationsstrukturen oder -einheiten aufgestellt werden. Empfohlen wird dabei ein regelmäßiges Erfassen altersbedingter Unterschiede in beruflichen Interessen und Bedürfnissen der spezifischen Arbeitsorganisation sowie der allgemeinen Arbeitszufriedenheit, der Wertschätzung beruflicher Erfahrungen, Initiativen für ein gutes Arbeitsklima und ein wertschätzendes Feedback.

Es lässt sich außerdem festhalten, dass Anpassungen sowohl von Personalentwicklungsstrategien als auch Optimierungsmöglichkeiten bei der Führungsentwicklung in der Organisation angeregt werden, um ihre Potentiale vergrößern zu können. Dabei muss sich für einen langfristigen Erfolg einer Organisation auf reichliche Erfahrungen, hohe Selbstverantwortung, einer Interaktivität und große Beharrlichkeit fokussiert werden.

In zukünftigen Untersuchungen könnte zur Umsetzbarkeit und Akzeptanz der vorgestellten Methoden zum Offboarding, zu altersspezifischen Führungsverhalten und zur Mitarbeiterzufriedenheit durch Beschäftigte in der Organisation evaluiert werden. Vorstellbar ist z. B. eine altersgemischte Pilotgruppe von Mitarbeitern, die das Etablieren des Übergabeprozesses bewertet, um eine repräsentative Datenbasis zu generieren. Die aufgezeigten Erkenntnisse sollen zu angepassten Handlungsempfehlungen führen, weil mit deren Hilfe eine organisationsweite Umsetzung erfolgen kann.

Als einen wissenswerten Ausblick zu dieser Arbeit haben die Untersuchungen in der Literatur Aufschluss zu einer vorrückenden Generation erzielt.

Der Generation Z folgt demnach eine Generation, die von den Wissenschaften als 'Generation Alpha' bezeichnet wurde.¹⁶²

Die neue Generation Alpha wird hier als die Gruppe von Personen der Jahrgänge ab dem Jahr 2010 bezeichnet, die bis in etwa in den Jahren 2022 bis 2025 geboren werden.¹⁶³ Die Generation Alpha zeigt sich im Vergleich zur Generation Z ebenso offen und hilfsbereit. Dennoch wird sie aufgrund bisher erzielter Forschungen als noch empfindsamer wie die abzulösende Generation Z beschrieben. Die daran interessierte Wissenschaft hofft als Forschungsoption nähere Aufschlüsse darüber zu erhalten, wie deren Entwicklungen mit der Bedeutung ihrer Handlungsweisen nachfolgend organisationale Arbeitsprozesse und die Arbeitswelt allgemein beeinflussen werden. Zukünftige Untersuchungen zu dieser Thematik sowie neue wissenschaftliche Beobachtungen sollen ihr Augenmerk gezielt darauf lenken.

Abschließend wird als Ausblick gegeben, dass die Entwicklung strukturierter Übergabemaßnahmen zu einem effektiven und effizienten Umgang mit Wissen von Beschäftigten sicherzustellen ist, damit zukünftig in Organisationen die Handlungsfähigkeit erhalten bleibt mit der Perspektive, stetig dem demografischen Wandel begegnen zu können.

Grundlage für einen Wissenstransfer stellt dabei ein gegenseitiges Vertrauen der beteiligten Partner dar, welches erst in der Zeit einer intensiven Zusammenarbeit entsteht. Es soll immer ein Dialog zwischen den Personen angestrebt und gefördert werden. Informelle Kommunikationsprozesse sollen durch digitalen Medienaustausch, durch Vorbild des eigenen Handelns, in Form eines persönlichen Austausches oder in schriftlicher Form erfolgen.

¹⁶² Vgl. Institut für Generationenforschung 2023.

¹⁶³ Vgl. ebd.

Kernsätze

1. Gutes Onboarding der Mitarbeiter stellt eine elementare Voraussetzung für ein verlässliches Offboarding dar.
2. Offboarding durchläuft mehrere Phasen, die erst nach dem Verlassen der Organisation abgeschlossen werden und darüber hinaus greifen.
3. Sowohl die unmittelbaren Mitarbeiter als auch die jeweiligen Führungskräfte agieren gemeinsam in ihrer erforderlichen Rolle während des Ausstiegsprozesses in der Organisation.
4. Maßgeblich für den Offboardingprozess ist seine Weiterentwicklung und das fortwährende Etablieren in der Organisation.
5. Entscheidend wirkt sich der Ansatz der generationalen Führung auf die Mitarbeitermotivation und deren Leistungsfähigkeit aus.
6. Fehlendes oder wenig ausgeprägtes Einfühlungsvermögen von Führungsverhalten ist für eine Organisation folgenswer.
7. Entscheidend wirkt sich Führungsverhalten mit seinen beeinflussenden und begleitenden Faktoren auf den Offboardingprozess aus.
8. Hohe Potentiale durch das Etablieren von Offboarding sollen von Organisationen verbessert ausgeschöpft werden.

Literaturverzeichnis

Abrams, Jennifer: *The Multi-Generational Workplace-Communicate Collaborate and Create Community*. 2014, In Tavolato 2016, S. 104.

Beel, Leon: *Teilen von Wissen im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands*. Potsdam, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, Universitätsverlag Potsdam 2022.

Berthel, Jürgen; Becker, Fred: *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 11. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2017.

BMI, Referat H113: *Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen*. Berlin 2019, https://bmi.bund.de/SharedDocs/download/DE/veroeffentlichungen/themen/o-effentlicher-dienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.pdf;jsessionid=63B5ADE401666B38EC43648E0C26D409.2_cid373?_blob=publication-File&v=3. [Zugriff am: 01.03.2023 18:32 Uhr, 06.03.2023 20:25 Uhr].

Börsch-Supan, Axel; Düzgün, Ismail; Weiss, Matthias: *Altern und Produktivität: Zum Stand der Forschung*. Mannheim 2006, In Gaßmann 2022, S. 90.

Brenner, Doris: *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren*. 2. Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden 2020.

Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan: *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden 2010.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: *Transitions and Old Age Potential (TOP)*. Wiesbaden 2020, <https://www.bib.bund.de/EN/Research/Surveys/TOP/transitions-and-old-age-potential.html>. [Zugriff am 06.04.2023 10:12 Uhr].

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: *Transitions and Old Age Potential: Übergänge und Alterspotentiale (TOP) - 1., 2. und 3. Welle*. Wiesbaden 2021, In: GESIS Datenarchiv des Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften, Köln. https://search.gesis.org/research_data/ZA6597?doi=10.4232/1.12477. [Zugriff am: 06.04.2023 10:48 Uhr].

Clemens, Wolfgang: *Vorbereitung auf und Umgang mit Pensionierung*. 2012 S. 218, In Gaßmann 2022, S. 91.

Dansereau, Fred: *Individualized leadership: A new multiple-level approach*. 1995, In Bruch; Kunze; Böhm 2010, S. 112.

Daheim, Hansjürgen; Schönbauer, Günther: *Soziologie der Arbeitsgesellschaft. Grundzüge und Wandlungstendenzen der Erwerbsarbeit*. Weinheim und München, Juventa Verlag Weinheim und München 1993.

Edeling, Thomas; Jann, Werner; Wagner, Dieter (Hrsg.): *Wissensmanagement in Politik und Verwaltung*. 1. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden 2004.

Endruweit, Günter: *Organisationsoziologie*. Berlin, New York, Walter de Gruyter & Co. Berlin (Sammlung Göschen; 2106) 1981.

Erlach, Christine; Orians, Wolfgang; Reisach, Ulrike: *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben*. München, Carl Hanser Verlag München 2013.

Fischer, Petra M: *Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource*. 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden 2007.

Franken, Rolf; Franken, Swetlana: *Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement. Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis*. 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011.

Fuchs, Manfred: *Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen*. 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden 2006.

Gaßmann, Angelika (Hrsg.): *Offboarding. Fach- und Führungskräfte verlassen die Organisation*. Freiburg im Breisgau, Lambertus-Verlag Freiburg im Breisgau 2022.

Geulen/Hurrelmann: *Sozialisation*. 1980, In Tillmann 2007, S. 10.

Grauer, Frank: *Personalmanagement für ältere Mitarbeiter*. Wiesbaden, Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden 1998.

Hasler Roumois, Ursula: *Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen*. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich, Orell Füssli Verlag AG Zürich 2010.

Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum: *Endbericht. Beschäftigtenbefragung in der Sächsischen Staatsverwaltung zur besonderen Arbeitssituation während des coronabedingten Lockdowns 2020*. Meißen, Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum Meißen 2021.

Hurrelmann, Klaus; Bauer, Ullrich; Grundmann, Matthias; Walper, Sabine (Hrsg.): *Handbuch Sozialforschung*. 8. vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel, Beltz Verlag Weinheim 2015.

Institut für Generationenforschung: *Generation Alpha*. Augsburg, 2023, <https://www.generation-thinking.de/generation-alpha>. [Zugriff am: 19.04.2023 12:12 Uhr, 25.04.2023 16:25 Uhr].

Kapadia, Krupa Dalal: *Study on Generational Diversity at Workplace and Mitigating the Conflicts Arising on Account of Generational Differences Amongst them in: International Journal of Management and Behavioural Sciences*. 2015, In Tavolato 2016, S. 104.

Klaffke, Martin (Hrsg.): *Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. 3. aktualisierte Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2022.

Latza, Sina: *Die Bedeutung der Phasen des On- und Offboarding für eine systematische Personalentwicklung am Beispiel Bibliothek*. Masterarbeit im Fachbereich Bibliotheks- und Informationswissenschaften, Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften, Technische Hochschule Köln, 2020 https://publiscologne.th-koeln.de/frontdoor/deliver/index/docId/1554/file/MA_Latza_Sina.pdf. [Zugriff am: 01.03.2023 22:55 Uhr].

Lemke, Veit; Birmele, Catrin; Bömers, Janika; Merklin-Wendle, Anja; Pohl, Felix: *Crashkurs Mitarbeiter-Onboarding: Praxiswissen für HR, Coaches und Führungskräfte*. 2. Auflage, Freiburg, Haufe Freiburg 2020.

Lorenz, Frank; Schneider, Günter (Hrsg.): *Altersgerechtes Arbeiten. Der demografische Wandel in den Belegschaften*. Hamburg, VSA-Verlag Hamburg 2008.

Lukas, Julia: *Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland*. Wiesbaden, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012.

Maas, Rüdiger: *Generation Z für Personal und Führungskräfte. Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*. München, Carl Hanser Verlag München 2019.

Nadig, Toni; Reemts Flum, Brigitte: *Entlassung - Entlastung? Outplacement als Brücke zwischen Entscheidern und Betroffenen*. Zürich, Orell Füssli Verlag AG Zürich 2008.

Ng, T.W.H.; Feldman, D.C.: *The relationships of age to ten dimensions of job performance*. 2008, In Gaßmann 2022, S. 89.

North, Klaus: *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. 5. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011.

Oertel, Jutta: *Generationenmanagement in Unternehmen*. 2007, In Tavolato 2016, S. 28.

Pircher, Richard (Hrsg.): *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke*. Weinheim, Berlin, Wiley-VCH GmbH Weinheim 2010.

Posthuma, R. A.; Campion, M. A.: *Age stereotypes in the workplace: Common stereotype, moderators, and future research directions*. Journal of Management 35, 2009, In Wegge; Schmidt 2015, S. 64.

Preißing, Dagmar (Hrsg.): *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*. München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH München 2010.

Probst, Gilbert; Romhardt, Kai: *Faktor Wissen, Manager Bilanz*, 1997, in Winkler 2004, S. 10.

Quality Services & Wissen GmbH: *SECI-Modell*. Frankfurt am Main, 2023, <https://www.quality.de/lexikon/seci-modell/>. [Zugriff am: 26.02.2023 17:30 Uhr].

Shell, Deutschland Holding: *Jugend 2019 - Eine Generation meldet sich zu Wort*. Weinheim, Beltz Verlag Weinheim 2019, In Klaffke 2022, S. 113.

Schütt, Susanne: *Demografie-Management in der Praxis. Mit der Psychologie des Alterns wettbewerbsfähig bleiben*. Berlin, Springer Berlin 2014, In Latza 2020, S. 70.

Statistisches Bundesamt, (Destatis): *Zahl der Menschen im Erwerbsalter in den kommenden 15 Jahren*. o.J., https://destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22_511_124.html. [Zugriff am 22.03.2023 13:20 Uhr].

Statistisches Bundesamt: *Ergebnisse der 15. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Basis 31.12.2021)*. <https://www.genesis.destatis.de/genesis/online?operation=previous&levelindex=1&step=1&titel=Ergebnis&levelid=1678998365747&acceptscookies=false#abreadcrumb>. [Zugriff am 16.03.2023 21:44 Uhr].

Stephan, Heidi: *Entwicklung der individuellen Handlungsfähigkeit*. 2002, In Fischer 2007, S. 303.

Tavolato, Peter: *Aktives Generationen - Management*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2016.

Thom, Norbert; Harasymowicz-Birnbach (Hrsg.): *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Was können beide Sektoren voneinander lernen?*. Zürich, VDF Hochschulverlag AG an der ETH Zürich 2003.

Tillmann, Klaus-Jürgen: *Sozialisationstheorien*. 15. Auflage, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag Reinbek bei Hamburg 2007.

Timmer, Benjamin: *Demografischer Wandel und Personalpolitik*. 1. Auflage, Bremen/Hamburg, CT Salzwasser-Verlag GmbH & Co. KG Bremen/Hamburg 2007.

Trendport Digitaler Staat: *Auf Wissen bauen. Mit systemischen Wissensmanagement zur digitalen Verwaltung*. o.J., https://www.digitaler-staat.org/wp-content/uploads/2020/03/Trendreport_DS_2020.pdf. [Zugriff am: 06.03.2023 20:01 Uhr].

UNESCO-Kommission: *UNESCO-Bericht zu Bildung für das 21. Jahrhundert. Learning: The Treasure Within*. Berlin 1997, In Franken; Franken 2011, S. 139.

Wegge, Jürgen; Schmidt, Klaus-Helmut: *Diversity Management. Generationen-übergreifende Zusammenarbeit fördern*. 1. Auflage, Göttingen, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG Göttingen 2015.

WHO: *Global Health Estimates: Life expectancy and leading causes of death and disability*. 2017, In Gaßmann 2022, S. 87.

Winkler, Katrin: *Wissensmanagementprozesse in face-to-face und virtuellen Communities. Kennzeichen, Gestaltungsprinzipien und Erfolgsfaktoren*. Berlin, Logos Verlag Berlin 2004.

Zimber, Andreas; Berger, Gerhard: *Alter(n)sgerechte Arbeitsplätze in der Altenpflege: Eine Handreichung für Pflegeeinrichtungen, Ergebnisse eines Modellprojekts im Rahmen des EQUIL-Projektes „Dritt-Sektor-Qualifizierung in der Altenhilfe in Baden-Württemberg“*. Stuttgart 2005, In Gaßmann 2022, S. 91.

Rechtsquellenverzeichnis

Betriebsverfassungsgesetz vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 6d des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist.

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorlegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Dresden, 17. April 2023

Unterschrift

A handwritten signature in blue ink, reading "Stefan Ulatz". The signature is written in a cursive style with a light blue background highlight.