

PRE-PRINT

Gerpott, F. H., Burmeister, A., & Fasbender, U. (2019). Beide Seiten einer Medaille: Umdenken im intergenerationalen Wissenstransfer [The two sides of a coin: Rethinking intergenerational knowledge transfer]. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2/2019, 48–52.

Beide Seiten einer Medaille: Umdenken im intergenerationalen Wissenstransfer

Intergenerationaler Wissenstransfer wurde bisher eher einseitig betrachtet: Entweder stand der Wissenstransfer von Mitarbeitern der älteren zur jüngeren Generation (z.B. traditionelles Mentoring) oder von jüngeren zu älteren Mitarbeitern (z.B. reverse Mentoring) im Fokus. Neuere Erkenntnisse weisen darauf hin, dass eine aktive Gestaltung der Motivation und Fähigkeiten zum Wissenstransfer sowie des Vertrauens beider Seiten notwendig ist, um nachhaltige und wechselseitige Lerneffekte zu erzielen. Führungskräfte und organisationale Rahmenbedingungen spielen dabei eine wichtige Rolle.

Seit Jahren erzielt der demografische Wandel vordere Platzierungen in Umfragen unter Managern, wenn es darum geht, die wichtigsten aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu benennen. Insbesondere das Thema Wissenstransfer steht dabei im Fokus: Wie können jüngere Mitarbeiter vom unternehmensspezifischen Erfahrungswissen ihrer erfahrenen Kollegen profitieren? Was kann unternommen werden, um ältere Mitarbeiter kontinuierlich auf dem neusten Wissensstand zu halten? Und wie können Mitarbeiter verschiedener Generationen im Arbeitsalltag gemeinsam lernen?

Zahlreiche Organisationen haben sich kreative Lösungen einfallen lassen, um die genannten Fragen zu beantworten und den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu fördern. Während diese Programme vielerorts tolle Erfolge erzielen, ist jedoch auch zu beobachten, dass manche dieser Initiativen scheitern und wertvolles Wissen verloren geht. Dabei ist zwischen verschiedenen Wissensarten zu unterscheiden. Auf der

einen Seite verfügen Mitarbeiter über explizites Wissen, das sich vergleichsweise einfach in Worte fassen und übertragen lässt. Hier gibt es zumeist wenig Probleme im Wissenstransferprozess. Schwieriger wird es, wenn es um die Übertragung von implizitem Wissen geht, das oft mit Handlungen verknüpft ist und sich nur schwer artikulieren lässt. Dazu gehört Wissen über Prozesse, soziales oder politisches Wissen in Bezug auf Netzwerke, informelle Regeln und Ansprechpartner im Unternehmen, sowie metakognitives Wissen - das Wissen über das eigene Wissen. Diese verschiedenen Formen des impliziten Wissens benötigen Zeit und Austauschmöglichkeiten, um voneinander gelernt und in den eigenen Wissensschatz integriert zu werden.

Inzwischen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es nicht ausreicht, Mitarbeiter verschiedener Generationen zusammenzubringen und zu hoffen, dass sie „von selbst“ explizites und vor allem implizites Wissen austauschen. Forscher haben eine Vielzahl an Rahmenbedingungen aufgedeckt, die das Lernen von-, über- und miteinander unterstützen oder behindern können. In diesem Beitrag stellen wir vier relevante Stellschrauben vor, die für den Erfolg des Transfers dieser Wissensarten zwischen Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen entscheidend sind. Dazu gehören (1) die Anerkennung der Wechselseitigkeit von Wissenstransfer-Prozessen auf individueller Ebene, (2) der Aufbau von Vertrauen zwischen den Interaktionspartnern, (3) die Vorbildrolle einer respektvollen Führungskraft sowie (4) die altersintegrative Gestaltung von organisationalen Rahmenbedingungen. Abbildung 1 fasst die relevanten Faktoren zusammen, welche wir im Folgenden näher erläutern.

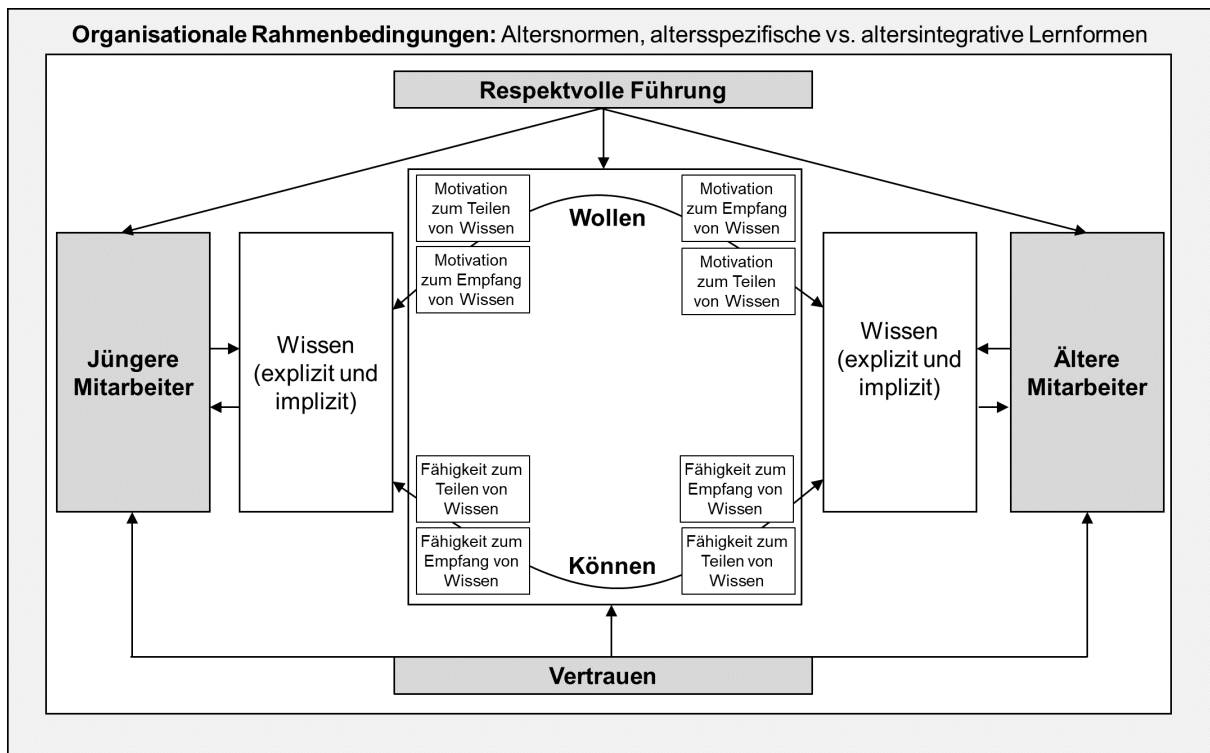


Abbildung 1: Einflussfaktoren des intergenerationalen Wissenstransfers

Wechselseitigkeit von Lernprozessen

Wer teilt und wer empfängt Wissen in Unternehmen? Viele Jahre lang herrschte das Bild vor, dass ältere Mitarbeiter Wissen besitzen und teilen, und jüngere Mitarbeiter dieses aufnehmen. Diese Einstellung manifestiert sich beispielsweise in Mentoring-Programmen, in denen erfahrende Mitarbeiter ihren jüngeren Kollegen mit Rat und Tat zur Seite stehen oder in Wissensmanagementinitiativen, welche mittels Datenbanken das Know-How erfahrener Mitarbeiter archivieren. Die Tatsache, dass jüngere Mitarbeiter das Wissen ihrer älteren Kollegen aktiv verarbeiten und verändern oder dieses Wissen manchmal gar nicht haben wollen, da es beispielsweise einen veralteten Kenntnisstand widerspiegelt, wurde dabei lange übersehen. Es ist also notwendig, zwischen der Motivation zum Teilen und zum Empfangen von Wissen zu differenzieren. Unternehmen sollten folglich an beiden Motivationsstellschrauben drehen, wenn sie erfolgreichen Wissenstransfer unterstützen wollen.

Während eine hohe Motivation zum Teilen der eigenen Kenntnisse eine notwendige Bedingung für den Wissenstransfer ist, so reicht das „Wollen“ nicht aus, sondern muss auch mit „Können“ verknüpft werden. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter ebenfalls über

die Fähigkeit zum Senden und Empfangen von Wissen verfügen müssen – Kompetenzen, welche sich durch Trainings leicht fördern lassen. Unsere Forschungsarbeiten zum Thema „Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: A multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer“ weisen darauf hin, dass älteren Mitarbeitern zwar eine hohe Motivation zum Teilen von Wissen zugeschrieben wird, die notwendigen Fähigkeiten für diese Aktivität werden von anderen allerdings nicht zwingend als vorhanden angesehen (Burmeister, Fasbender & Deller, 2018). In dieser Studie finden wir auch, dass ältere Mitarbeiter kaum in der Rolle des Wissensempfängers betrachtet werden, wodurch schnell Benachteiligungen im Hinblick auf angebotene Weiterbildungsmaßnahmen entstehen können. In der Tat zeigt sich in lebenslangen Lernprogrammen, dass ältere Mitarbeiter einige Zeit brauchen bis sie und Andere sie wieder in der Rolle des erfolgreichen Lernenden sehen. Wie wir in einer qualitativen Studie mit dem Titel „A phase model of intergenerational learning in organizations“ aus dem Jahr 2017 aufdeckten, kann es bis zu neun Monaten dauern, bis sich die Selbst- und Fremdwahrnehmung ändert (Gerpott, Lehmann-Willenbrock & Voelpel, 2017).

Auf der anderen Seite der Medaille stehen junge Mitarbeiter, die tendenziell als Wissensempfänger gesehen werden. Durch diese stereotypisierte Sichtweise wird aktuelles Wissen, das die nachkommende Generation beispielsweise aus dem Studium mitbringt, häufig nicht in dem Maße in das Unternehmen eingebracht, wie es vorteilhaft wäre. Einige Unternehmen entgegen dieser Tendenz, indem sie beispielsweise reverse Mentoring-Programme entwickelten, in denen jüngere Mitarbeiter ihre älteren Kollegen in zumeist technikgetriebene Sachverhalte einführen. Der Nachteil dieser Programme ist allerdings, dass auch hier wieder ein einseitiger Wissenstransfer im Vordergrund steht. Unsere Forschungsarbeiten zeigen, dass es für den langfristigen Erfolg von intergenerationalen Lernprozessen wichtig ist, die Rolle des Wissenssenders und -Empfänger regelmäßig zu wechseln, so dass eine Win-Win-Situation entsteht. Zusammenfassend müssen dafür beide Seiten die Motivation („wollen“) sowie die Fähigkeit („können“) besitzen, Wissen zu teilen und aufzunehmen (s. Abbildung 1).

Respektvolle Führung

Um erfolgreich Wissen zu teilen, müssen Mitarbeiter sowohl sehen, dass Kollegen von ihrem Wissen profitieren können, als auch über das nötige Einfühlungsvermögen verfügen. In einer kürzlich durchgeführten Studie mit dem Titel „Respectful leadership and employee knowledge sharing: A social mindfulness lens“ konnten wir nachweisen, dass ein respektvoller Führungsstil diese Fähigkeiten in Mitarbeitern fördert und damit in mehr Wissensaustausch resultiert (Gerpott, Burmeister & Fasbender, im Druck). Ein respektvoller Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass der Vorgesetzte unabhängig vom Alter des Mitarbeiters dem Gegenüber „auf Augenhöhe“ begegnet und diesen entsprechend des individuellen Hintergrunds zu entwickeln versucht. Leider ist ein derartiger Führungsstil nicht unbedingt verbreitet. In einer in Deutschland durchgeführten Studie fanden Niels Van Quaquebeke, Sebastian Zenker und Tilman Eckloff (2009) heraus, dass etwa 31% der Teilnehmer sich von ihrer Führungskraft nicht respektiert fühlen. Obwohl es intuitiv logisch erscheinen mag, dass Führungskräfte sich ihren Mitarbeitern gegenüber (und umgekehrt) respektvoll verhalten sollten, scheint es in der Praxis an dieser Stelle eine Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit geben.

Was können Unternehmen tun, um auf die Ausbreitung eines respektvollen Führungsstils hinzuwirken? Zunächst lässt sich dieser Aspekt natürlich in der Führungskräfteauswahl berücksichtigen, in der neben Fachkompetenz zunehmend auch ethische Einstellungen eine Rolle spielen. Desweiteren ist ein Führungsstil, der Mitarbeiter aller Generationen wertschätzt und entsprechend ihrer Stärke zu entwickeln ersucht, auch trainierbar. Um Führungskräfte für die Konsequenzen ihrer inneren Einstellung zu sensibilisieren, hat die Daimler AG beispielsweise ein interaktives Ausstellungsprogramm mit dem Namen EY ALTER entwickelt, in dem sich Führungskräfte mit implizit oder explizit vorhandenen Altersstereotypen auseinandersetzen. Die Ausstellung war von Oktober 2015 bis Januar 2019 in Bremen, Stuttgart und Berlin zu sehen und auch für die Öffentlichkeit sowie andere Unternehmen zugänglich. Solche Programme zeigen, dass ein aktionsbasierter Ansatz, der auf Evidenz basiert, in einer langfristigen Veränderung des Mindsets von Führungskräften führen kann, durch den indirekt der intergenerationelle Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern verbessert wird.

Vertrauen zwischen den Interaktionspartnern

Neben der individuellen Ebene des Wollens und Könnens sowie der zuvor beschriebenen Rolle der Führungskraft ist auch die Beziehung *zwischen* den Akteuren, die Wissen austauschen, entscheidend für das Ausmaß des Wissenstransfers (s. Abbildung 1). Wie wir in dem Artikel „Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: A multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer“ nachweisen, ist das Vertrauen in den Interaktionspartner essentiell, um Lernen zwischen Mitarbeitern verschiedener Generationen zu ermöglichen. Vertrauen bezeichnet die Überzeugung, dass man nicht ausgenutzt wird, auch dann nicht, wenn man das Gegenüber nicht kontrollieren kann. Durch das Teilen von Wissen machen Mitarbeiter sich angreifbar – zum einen, weil andere die eigenen Kenntnisse kritisieren können, und zum anderen, weil damit die Hoheit über erfolgskritisches Wissen aufgegeben wird. Damit ist gemeint, dass Kollegen zum Beispiel das Wissen zum eigenen Vorteil nutzen könnten und im Extremfall den Wissensteiler überflüssig machen. Das Teilen von Wissen ist damit mit einem Risiko verbunden, dass nur eingegangen wird, wenn das Gegenüber als vertrauenswürdig empfunden wird. In einer weiteren Untersuchung aus dem Jahr 2016, die wir unter der Überschrift „Alter ist relativ. Wie eine neue Haltung zum Alter(n) die Leistungsfähigkeit erhöhen kann“ veröffentlichten, fanden wir zudem, dass Vertrauen auch auf Teamebene wichtig ist und sich in der sogenannten psychologischen Sicherheit manifestiert. Damit wird eine Teamumgebung bezeichnet, in dem Mitarbeiter das Gefühl haben, ihre Meinung und Kenntnisse äußern zu können, ohne dafür verurteilt oder ausgenutzt zu werden. Um ein derartiges Umfeld im Unternehmen zu schaffen, ist Organisationen zu raten, den Wettbewerb zwischen Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen zu reduzieren und dies zum Beispiel mittels interner Kommunikationskanäle aktiv zu verbreiten.

Organisationale Rahmenbedingungen

Mitarbeiter werden nicht nur durch den Austausch untereinander und mit der Führungskraft beeinflusst, sondern sind auch untrennbar den Einflüssen breiterer organisationaler Rahmenbedingungen ausgesetzt. Wie kann ein wechselseitiger Transfer von Wissen durch die Gestaltung unternehmensübergreifender Rahmenbedingungen gefördert werden? Als kostengünstiger Ansatzpunkt spielt zunächst Sprache und die

damit vermittelte Kommunikation von Altersnormen eine wichtige Rolle. In unternehmensinternen Newslettern oder im Intranet kann beispielsweise darauf geachtet werden, dass jüngere und erfahrene Mitarbeiter gleichermaßen als Lernende sowie als Wissensteilende dargestellt werden. In unserer Forschung wird immer wieder deutlich, wie sehr Mitarbeiter und Führungskräfte bewusst oder unbewusst durch implizite Altersnormen geleitet werden. Dazu gehört zum Beispiel die Erwartung, dass jüngere Mitarbeiter zuhören und lernen sollen und ältere Mitarbeiter bereitwillig ihre Erfahrungen zu teilen haben. Die kontinuierliche Kommunikation solcher Altersnormen (d.h. Vorstellungen davon, wie sich Individuen gemäß ihrem Alter zu verhalten haben) führt schnell zu sich-selbst-erfüllenden Prophezeiungen, die wechselseitige Lernprozesse zwischen Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen verlangsamen oder im schlimmsten Fall durch ein Absinken der Motivation zum Teilen und/oder Empfangen von Wissen sogar verhindern.

Als zweiter Ansatzpunkt auf formeller Ebene ist die Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen zu nennen, welche darauf abzielen, die Fähigkeit zum sowie das Bewusstsein für die Relevanz von Wissenstransferprozessen zu erhöhen. Unsere Studien decken auf, dass Mitarbeitern häufig gar nicht bewusst ist, welches Wissen sie selbst und andere besitzen, und dass nur durch die aktive Ermunterung „von außen“ ein entsprechender Austausch angeregt wird. Dabei ist zwischen altersspezifischen und altersintegrativen Weiterbildungsmaßnahmen zu unterscheiden. Altersspezifische Fortbildungen umfassen Trainings oder Programme, die nur für eine bestimmte Altersgruppe vorgesehen sind (z.B. App-Programmierung für erfahrene Mitarbeiter), wogegen altersintegrative Maßnahmen für Mitarbeiter aller Generationen offen sind und den Fokus auf den gemeinsamen Wissenserwerb legen. Erste Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass die zuletzt genannte Form bessere Ergebnisse in Bezug auf die Förderung von intergenerationalen Lernprozessen erzielt. Altersspezifische Programme können vor allem dann zur Gefahr werden, wenn sie dazu führen, dass Unterschiede in den Vordergrund gestellt werden und sich das Denken in stereotypen Generationenbegriffen verselbstständigt.

Fazit: Intergenerationaler Wissenstransfer ist kein Selbstläufer!

Der demografische Wandel bietet, neben vielen Herausforderungen, auch zahlreiche Chancen durch die Nutzung der Wissensbasis von verschiedenen Generationen. Wie wir in diesem Artikel aufzeigen, verweist der aktuelle Forschungsstand darauf, dass der intergenerationaler Wissenstransfer in Unternehmen kein Selbstläufer ist, sondern aktiv gestaltet werden sollte. Die in Abbildung 1 zusammengefassten Faktoren bieten konkrete Ansatzpunkte, mit Hilfe derer das Lernen von-, über- und miteinander langfristig zum Erfolgsfaktor für Unternehmen werden kann.

Weiterführende Literatur

- Burmeister, A., Fasbender, U., & Deller, J.** (2018). Being perceived as a knowledge sender or knowledge receiver: A multistudy investigation of the effect of age on knowledge transfer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*, 518–545.
- Gerpott, F. H., Fasbender, U., & Burmeister, A.** (im Druck). Respectful leadership and employee knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human Relations*.
- Gerpott, F. H., Lehmann-Willenbrock, N., & Voelpel, S. C.** (2017). A phase model of intergenerational learning in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, *16*, 193–216.
- Gerpott, F. H., Niederhausen, H., & Voelpel, S.** (2016). Alter ist relativ. Wie eine neue Haltung zum Alter(n) die Leistungsfähigkeit erhöhen kann. *Personalführung*, *49*, 62–67.
- Van Quaquebeke, N., Zenker, S. & Eckloff, T.** (2009). Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices. *Journal of Business Ethics*, *89*, 423–431.

Autorenvorstellung

Prof. Dr. Fabiola H. Gerpott, M.A. Corporate Management & Economics, Professorin für Leadership an der WHU – Otto Beisheim School of Management Düsseldorf, fabiola.gerpott@whu.edu

Dr. Anne Burmeister, M.A. Management and Organisational Analysis, Assistant Professorin für Human Resource Management an der Erasmus University Rotterdam, burmeister@rsm.nl

Dr. Ulrike Fasbender, M.Sc. Psychologie, Akademische Rätin in der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Ulrike.Fasbender@psychol.uni-giessen.de