

**Heute schon an morgen denken:**

**WENN DAS WISSEN IN RENTE GEHT!**

Praktische Tipps und Anregungen für das Handlungsfeld Wissensmanagement

## Impressum

© 2014

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt.

Herausgeber:

Verband Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e.V.

Antonstraße 37, 01097 Dresden

Telefon 0351 80701-0

Telefax 0351 80701-66

E-Mail [verband@vswg.de](mailto:verband@vswg.de)

[www.vswg.de](http://www.vswg.de)

Umschlaggrafik: cb-printmanagement, Ines Wenzel

## **Vorwort: Heute schon an morgen denken: WENN DAS WISSEN IN RENTE GEHT!**

Mit dem demografischen Wandel gehen in der Wohnungswirtschaft vielfältige Veränderungen einher. Zum einen wandeln sich wohnungswirtschaftliche Basisanforderungen. Dies zeigt sich in neuen Anforderungen an die Wohnungsausstattung und an das Wohnumfeld sowie bei der Betreuung der Mitglieder und Mieter. Zum anderen bilden alternde Belegschaften eine besondere Herausforderung innerhalb der Genossenschaften. Ein wesentlicher Fokus der Personalpolitik ist es daher, Augenmerk auf altersbedingte Veränderungsprozesse zu legen.

Eine Veröffentlichung des Bundesverbandes deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (GdW) vom Juni 2013 geht insgesamt von 9.700 neu zu besetzenden Stellen innerhalb der nächsten fünf Jahre aus! Fast 60 Prozent davon müssen altersbedingt neu besetzt werden. Laut Jahresstatistik des Verbandes Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e.V. (VSWG) agierten Ende 2012 insgesamt 227 Wohnungsgenossenschaften mit rund 2.500 Beschäftigten in Sachsen am Markt. Folgt man der Spartenübersicht der GdW-Jahresstatistik 2012 kompakt, so ergäbe sich ein Personaldefizit von 226 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (nachfolgend Mitarbeiter genannt) innerhalb der nächsten fünf Jahre für die sächsischen Wohnungsgenossenschaften allein aus altersbedingten Abgängen. Darin sind Geschäftsführer und Vorstände nicht berücksichtigt.

Die große Vielfalt des Wissens, das den Wohnungsgenossenschaften verloren geht, wenn in den nächsten Jahren viele Mitarbeiter der geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen, erfordert individuell angepasste Methoden beim Wissenstransfer. Damit dieses Wissen nicht abhanden kommt, sondern im Unternehmen weitergegeben wird, sollten die Wohnungsgenossenschaften bereits frühzeitig einen Wissenstransferprozess einführen.

Neben dem expliziten Wissen, das abgefragt und schriftlich festgehalten werden kann, geht es hier insbesondere um das implizite Wissen der Mitarbeiter. Implizites Wissen bedeutet, vereinfacht ausgedrückt, etwas zu können, ohne sagen zu können, wie. Ein gutes Beispiel dafür ist Fahrradfahren. Um das Fahrradfahren zu beschreiben, müsste man über Neigungswinkel, Geschwindigkeit, Kreiselgesetze und Lenkeinschlag reden. Macht aber keiner. Wer es einmal gelernt hat, kann es einfach.

Anknüpfend an die Arbeitshilfe „Heute schon an morgen denken: JETZT AUSBILDEN!“ soll Sie der vorliegende Leitfaden „Heute schon an morgen denken: WENN DAS WISSEN IN RENTE GEHT!“ für einen weiteren Teilbereich der Personalarbeit sensibilisieren. Dieser wird Ihnen einen Überblick über Methoden von Wissenstransfer sowie Anregungen zur Umsetzung im Unternehmen geben.

Das Autorenteam würde sich freuen, wenn die Ideen und Anregungen in Ihrer Wohnungsgenossenschaft ganz im Sinne des Wortes „Wissensmanagement“ auf fruchtbaren Boden fallen.

Wir sagen vielen Dank an Kerstin Radtke von der Wohnungsgenossenschaft „Glückauf“ Süd Dresden e.G., Marlies Kammel von der Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft Dresden eG, Gudrun Ladusch von der LebensRäume Hoyerswerda eG, Jörg Böttger von der Wohnungsbau-Genossenschaft „Kontakt“ e.G. in Leipzig und Lutz Ruhnow von der Sächsischen Wohnungsgenossenschaft Chemnitz eG.

Nutzen Sie diese Arbeitshilfe als individuellen Wegweiser für die Zukunft Ihrer Wohnungsgenossenschaft!



Dr. Axel Viehweger

Vorstand

Verband Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e.V.

## Inhalt

Vorwort: Heute schon an morgen denken: WENN DAS WISSEN IN RENTE GEHT!	3
1 Lebenszyklusorientierte Personalpolitik und demografischer Wandel	5
2 Wissensmanagement – Management einer Unternehmensressource	8
2.1 Einführung in das Wissensmanagement	9
2.1.1 Begriffliche Erläuterungen	10
2.1.2 Theoretische und praxisorientierte Ansätze im Wissensmanagement	11
2.1.3 Handlungsbasierende Methoden im Wissensmanagement	14
2.2 Strategien im Wissensmanagement	17
2.2.1 Personalisierungsstrategie für vorhandenes Wissen im Unternehmen	17
2.2.2 Kodifizierungsstrategie für vorhandenes Wissen im Unternehmen	20
2.2.3 Vergleich der Strategien	22
3 Austritts- und Übergangsmanagement	24
3.1 Der Austritt aus einem Unternehmen – Wenn Beschäftigte in den Ruhestand gehen	25
3.2 Werkzeuge und Instrumente im Austritt- und Übergangsmanagement	26
3.2.1 Austrittsgespräch	27
3.2.2 Bogenkarriere	28
3.2.3 Floating	28
3.2.4 Lebensarbeitszeitkonten	29
3.2.5 Nachfolgeplanung	30
3.2.6 Sozialberatung vor Berufsaustritt	31
3.2.7 Teilzeit	32
3.2.8 Zukunftsgespräch	32
4 Fazit	34
Anhang und Analyseinstrumente zur Bewertung der Ausgangssituation	35
Abbildungsverzeichnis	40
Tabellenverzeichnis	41
Quellen- und Literaturverzeichnis	42

# 1 Lebenszyklusorientierte Personalpolitik und demografischer Wandel

Wie bereits im Vorwort dargelegt, ist es für die Wohnungsgenossenschaften in Sachsen unumgänglich sich mit den demografischen Veränderungen tiefgründig zu beschäftigen. Dies erfordert eine personalwirtschaftliche Auseinandersetzung mit der Ausgangssituation sowie mit den Potenzialen und Perspektiven der wohnungswirtschaftlichen Personalpolitik und Personalkultur. Die Auswirkungen der Demografie auf die Unternehmen und ihre Personalarbeit ergeben letztlich neue Handlungsperspektiven und führen zur Notwendigkeit, die Personalentwicklungsmaßnahmen anzupassen.

Mit der demografischen Entwicklung gehen älter werdende Mitarbeiterstrukturen einher. Sie bergen positive Faktoren, wie einen ausgeprägten Erfahrungsschatz, bringen aber auch neue Aufgaben mit sich. Insbesondere die Häufigkeit, Mitarbeiter zu ersetzen, steigt. Gelingt das nicht im notwendigen Umfang, ergeben sich Risiken in Bezug auf Fehlzeiten, steigende Personalkosten und Know-how-Verlust sowie Fachkräftemangel und Einschränkungen bzw. Einschnitte in der Wettbewerbsfähigkeit. Die nachfolgend exemplarisch aufgeworfenen Fragen sind von wesentlicher Bedeutung, um Chancen wahrzunehmen und Risiken zu vermeiden:

- Hat sich Ihre Wohnungsgenossenschaft mit dem Thema „Renteneintritt und Wissensverlust“ schon auseinandergesetzt?
- Hat Ihre Wohnungsgenossenschaft Vorsorge getroffen, um das Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter im Unternehmen zu halten?
- Existieren Nachfolgeregelungen an den entscheidenden Schnittstellen, um einem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?
- Bildet Ihre Wohnungsgenossenschaft aus oder beteiligt sie sich an der Verbundausbildung?
- Was tun Sie, um Ihre Mitarbeiter gesund und motiviert bis zum individuellen Renteneintritt in Ihrer Wohnungsgenossenschaft zu halten?
- Was tun Sie, um Ihre Wohnungsgenossenschaft als attraktiven Arbeitgeber bei Azubis, Studenten sowie Fach- und Führungskräften bekannt zu machen?

Tabelle 1: Risikofragen – Ausgangssituation (Eigene Darstellung)

All diese Fragen werfen bei näherer Betrachtung weitere auf. Für sie gilt es Antworten zu finden.

In den letzten Jahren konnte man den Medien immer wieder entnehmen, dass das Bevölkerungswachstum stagniert und die Bevölkerungszahl rückläufig ist. Was bedeutet das aber für die Wohnungswirtschaft und speziell ihre Mitarbeiter? Die Wohnungswirtschaft kann im Gegensatz zu anderen Branchen den Faktor „Mensch“ innerhalb der Wertschöpfungskette kaum durch den Faktor „Maschine“ ersetzen. Von der Personalplanung über die Aus- und Weiterbildung bis hin zum Austrittsmanagement spielen personalpolitische Instrumente eine große Rolle. Welche Handlungskonzepte sind die Richtigen?

Bei den Recherchen zu dieser Arbeitshilfe ist uns die Vielfalt personalpolitischer Begriffe und wohlklingender Schlagworte aufgefallen. Uns begegneten Begriffe wie Employer Branding, Balanced Scorecard und SWOT-Analyse. Uns begegneten die Fragen: Was ist Wissen? Was ist explizites und was ist implizites Wissen? Wie kann man Wissen bewahren, pflegen, managen?

In Bezug auf Wissen bedauern schon jetzt zwei Drittel der Verantwortlichen in befragten Unternehmen, dass spürbar viel Wissen „in Rente gegangen ist“. Sie haben einfach vergessen, das Wissen ihrer ausscheidenden Mitarbeiter systematisch zu erfassen. Damit ist dieses Wissen meist unwiederbringlich verloren.

Die Unternehmen müssen sich themenbezogen letztlich mit drei Kernfragen auseinandersetzen:

- Wie begegnen wir dem drohenden Fachkräftemangel?
- Wie halten wir das Wissen der ausscheidenden Mitarbeiter besser im Unternehmen?
- Wie führen wir eine ältere Belegschaft gesund, motiviert und produktiv bis ins Rentenalter?

Diese Arbeitshilfe widmet sich dem Handlungsfeld „Wissensmanagement“. Sie soll den Leser ermuntern, sich näher mit dem Thema „Wissensverlust im Unternehmen“ zu beschäftigen.

Nur die Wohnungsgenossenschaften, die sich den neuen Anforderungen stellen und die Thematik über den gesamten Lebenslauf ihrer Mitarbeiter hinweg berücksichtigen, werden langfristig erfolgreich am Wohnungsmarkt agieren können. Mit der lebenszyklusorientierten Personalpolitik können die Wohnungsgenossenschaften den Personal- und Mitarbeiterstamm durch passende Rahmenbedingungen und Förderstrukturen in jeder Lebensphase der Mitarbeiter leistungsfähig, leistungsbereit und motiviert halten.

Nachfolgende Abbildung zeigt Handlungsfelder einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik im Zusammenspiel auf:

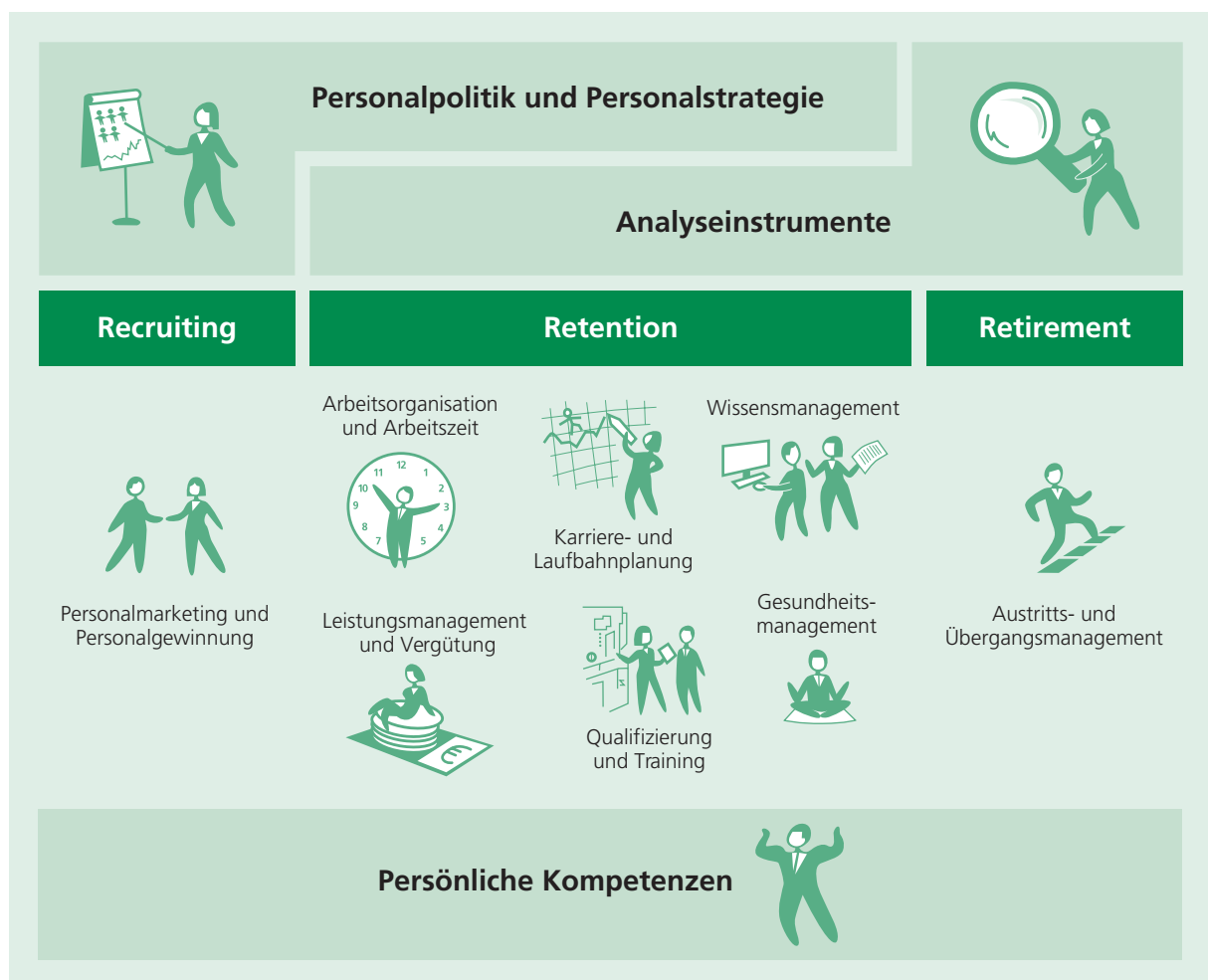


Abbildung 1: Handlungsfelder der lebenszyklusorientierten Personalpolitik (Darstellung in Anlehnung an Blazek et alii) <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Blazek, Zuzana et alii: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): Personalkompass Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln, 2011, 2. Lösungskonzept-Lebenszyklusorientierte Personalpolitik, S. 6

Die Personalpolitik richtet sich dabei nicht nur auf den Bedarf innerhalb der Wohnungsgenossenschaft aus, sondern stellt die Arbeit der Personalverantwortlichen gleichzeitig auf eine individuelle Herangehensweise um, da die Lebensgestaltung der Menschen heute sehr verschieden und regional unterschiedlich ausgeprägt ist.

Im Zuge des demografischen Wandels richten sich Personalentwicklungsmaßnahmen nicht mehr hauptsächlich an den potenziellen Führungskräften aus, sondern erweitern sich auf die ganze Belegschaft.

Zielführend ist dabei die permanente Weiterentwicklung der verbleibenden Mitarbeiter. Dies fördert ihre Leistungsbereitschaft sowie ihr Leistungsvermögen und kann den Wissensverlust durch ausscheidende Mitarbeiter kompensieren helfen.

Die Hinweise und Warnungen, dass der demografische Wandel Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaften haben wird, werden meist zustimmend zur Kenntnis genommen. Konkrete Reaktionen darauf bleiben jedoch oft aus. Die eingangs beschriebene Ausgangssituation war für uns Anlass, die Fachliteratur zu sichten und Instrumente sowie Maßnahmen zu bewerten und zusammenzustellen. Vorstände, Geschäftsführer und Personalverantwortliche sollen mit den vorliegenden Hinweisen besser in die Lage versetzt werden, die Folgen des demografischen Wandels für ihre Wohnungsgenossenschaft beurteilen sowie Handlungsstrategien entwickeln und umsetzen zu können.

Die Situation in einem Satz:

**Weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter und eine alternde Belegschaft sind die Folgen der demografischen Entwicklung. Sie erfordern in der Konsequenz ein Umdenken hin zur lebenszyklusorientierten betrieblichen Personalpolitik.**

## 2 Wissensmanagement – Management einer Unternehmensressource

Vor Einführung in das Wissensmanagement ist es sinnvoll, sich kurz der Thematik Personalpolitik und Personalstrategie zuzuwenden. Damit können die im Nachgang aufgezeigten Möglichkeiten besser nachempfunden werden. Aufgrund des Umfangs dieser Arbeitshilfe und der Vielfältigkeit der Themen Personalpolitik und Personalstrategie ist es jedoch nicht möglich, auf alle Einzelheiten wie z. B. Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalauswahl, Personalführung, Mitarbeitermotivation, die Komponenten der Personalentwicklung, das Personalmarketing usw. einzugehen.

Das Personalmanagement stellt innerhalb der sächsischen Wohnungsgenossenschaften durch die notwendige Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern einen wesentlichen Bereich neben der Entwicklung des Führungskonzepts und der Führungsgrundsätze dar. In diesem Zusammenhang haben sich in der Vergangenheit in einigen Wohnungsgenossenschaften die Personalverantwortlichen als strategische Partner der Vorstände und Geschäftsführer etabliert und sind (mit-)verantwortlich für den Aufbau der Unternehmenskultur und der zahlreichen, Mitarbeiter betreffenden, Prozesse. Das Aufgabenfeld des Personalmanagements bildet angesichts der demografischen Entwicklung und der immer engeren regionalen Arbeitsmärkte einen zentralen Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Wohnungsgenossenschaften.

Bitte beschäftigen Sie sich mit nachfolgend aufgeführten Fragen und stellen Sie fest, welche Aussagen zur Personalstrategie für Ihre Wohnungsgenossenschaft zutreffend sind:

- Wird in Ihrer Wohnungsgenossenschaft die Personalstrategie direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet?
- Gibt es in Ihrer Wohnungsgenossenschaft für alle wichtigen Positionen in den einzelnen Bereichen von Beginn an eine umfassende Stellvertreterregelung?
- Erfolgt die Nachfolgeplanung für alle wichtigen Stellen frühzeitig?
- Pflegen Sie in Ihrer Wohnungsgenossenschaft einen so genannten Bewerberpool?
- Sind alle Arbeitsplätze in Ihrer Wohnungsgenossenschaft mit Mitarbeitern besetzt, die möglichst passgenaue Kompetenzprofile für das jeweilige Aufgabengebiet haben?
- Sind in Ihrer Wohnungsgenossenschaft die Beurteilungs- und Anreizsysteme motivierend und effektiv?

Tabelle 2: Risikofragen – Personalstrategie (Eigene Darstellung in Anlehnung an Blazek et alii)<sup>2</sup>

Haben Sie zwei oder mehr Fragen negativ beantwortet, gibt es in Ihrer Wohnungsgenossenschaft Handlungsbedarf. Sie sollten sich mit der Personalpolitik und Personalstrategie tiefgründiger auseinandersetzen.

Wenn Sie einige Fragen nur teilweise positiv beantworten konnten, ist es sinnvoll, sich mit dem nachfolgenden Thema Wissensmanagement und dessen Strategien näher zu befassen, um entsprechende Anregungen und Ideen für Ihre Wohnungsgenossenschaft ableiten zu können.

<sup>2</sup> Vgl. Blazek, Zuzana et alii: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): PersonalKompass Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln, 2011, 3. Handlungsfelder, Personalpolitik und Personalstrategie, S. 2



## 2.1 Einführung in das Wissensmanagement

Das Konstrukt der Wohnungsgenossenschaft schöpft einen Großteil seiner Daseinsberechtigung aus der Verbreitung von Wissen und ist somit Informationsvermittler innerhalb der Unternehmensorganisation, aber auch zwischen Wohnungsgenossenschaft und ihren Mitgliedern bzw. Mietern. Daher ist für die Wohnungsgenossenschaften die Frage nach der Bewahrung von Wissen als Unternehmensressource von großer Bedeutung.

Um zu vermeiden, dass Sie ausgeschiedene Mitarbeiter anrufen müssen, um nach der Lösung Ihres Problems zu fragen oder um Ratschläge einzuholen, ist ein gut funktionierendes Wissensmanagement-System nützlich. Es kann jeder Zeit zu aktuellem und fundiertem Hintergrundwissen verhelfen.

Tun sich dennoch Informationslücken auf, kann dies unterschiedliche Gründe haben. Zum einen können es Hindernisse und Barrieren sein, die die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern innerhalb der Personalstruktur erschweren. Zum anderen kann ein Wissensträger aus der Wohnungsgenossenschaft ausgeschieden sein, bei dem versäumt wurde, rechtzeitig dafür Sorge zu tragen, dass er sein Wissen an andere Mitarbeiter weitergereicht hat.

Was im Speziellen unter dem Begriff Wissen bzw. Wissenstransfer zu verstehen ist und welche theoretischen Ansätze damit einhergehen, wird in den nächsten beiden Kapiteln näher erläutert.

Zum Wissensmanagement gehören relativ einfache und effektive Instrumente, die recht schnell im Unternehmen eingeführt werden können und die weder kostspielig noch organisatorisch kompliziert sind. Um Wissensmanagement besser zu verstehen, ist folgender Selbstcheck geeignet:

- Ist in Ihrer Wohnungsgenossenschaft bekannt, wann Mitarbeiter mit speziellem Wissen altersbedingt in Rente gehen und dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung stehen?
- Führen die Führungskräfte oder das Personalmanagement regelmäßig Mitarbeitergespräche, um Wissensträger zu ermitteln und zu entwickeln?
- Bilden Sie gezielt altersgemischte Teams, um den Wissenstransfer zwischen den Generationen und die gegenseitige Wertschätzung der Altersgruppen zu fördern?
- Pflegen Sie in Ihrer Wohnungsgenossenschaft ein aktives Ideenmanagement und haben Sie Möglichkeiten geschaffen, unternehmensinternes Wissen und Wissensträger im Unternehmen transparent zu machen?
- Betreiben Sie in Ihrer Wohnungsgenossenschaft gezielte Nachfolgeplanung, um frei werdende Stellen systematisch zu besetzen und Personalentscheidungen ohne Zeitdruck treffen zu können?
- Führen Sie Austrittsgespräche mit Ihren Mitarbeitern, um Schwachpunkte in der Personalstruktur rechtzeitig feststellen und beheben zu können?

Tabelle 3: Risikofragen – Wissensmanagementpraxis (Eigene Darstellung in Anlehnung an Blazek et alii) <sup>3</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Blazek, Zuzana et alii: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): PersonalKompass Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln, 2011, 3. Handlungsfelder, Wissensmanagement, S. 2

## 2.1.1 Begriffliche Erläuterungen

Um die eben gestellten Fragen besser beantworten zu können, ist es wichtig, den Begriff „Wissen“ näher zu erläutern.

### **Was ist Wissen?**

Im Allgemeinen werden in der Literatur zum Thema Wissensmanagement drei Begriffe voneinander abgegrenzt. Unterschieden wird dabei zwischen Daten, Informationen und Wissen an sich.

Unter dem Begriff „Daten“ definiert die deutsche Industrie Zeichen oder kontinuierliche Funktionen, die aufgrund von bekannten oder unterstellten Abmachungen, vorrangig zum Zwecke der Verarbeitung, Informationen darstellen. Unter Daten werden gemessene bzw. beobachtete Sachverhalte zusammengefasst und zu Informationen umgewandelt.

„Informationen“ wiederum bestehen aus stochastischen oder heuristischen Regeln bzw. Aussagen und dienen der Vorbereitung einer Entscheidungsfällung. Sie sind hochgradig systemabhängig, da die Relevanzen von System zu System – also von Wohnungsgenossenschaft zu Wohnungsgenossenschaft – variieren. Durch die Vernetzung von Informationen, also der Einordnung in einen zweiten Kontext von Relevanzen, werden diese dann zu Wissen.

„Wissen“ stellt damit die Gesamtheit der Kenntnisse und Fertigkeiten dar, die die Individuen oder das Personalmanagement zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen und ist im Gegensatz zu diesen immer an Personen gebunden, da es vordergründig um Vorstellungen und Engagement geht. Wissen ist immer zweckgerichtet und dreht sich dem Grunde nach um das Handeln und ist somit kontext- und beziehungspezifisch.

Daraus kann geschlussfolgert werden, dass in einer intelligenten wohnungsgenossenschaftlichen Organisationsstruktur meist nur Daten gemeint sind, wenn von Wissenstransfer, Wissensaustausch, Dokumentation von Wissen, gespeichertem Wissen oder Wissensgenerierung die Rede ist (vgl. Abb. 2).

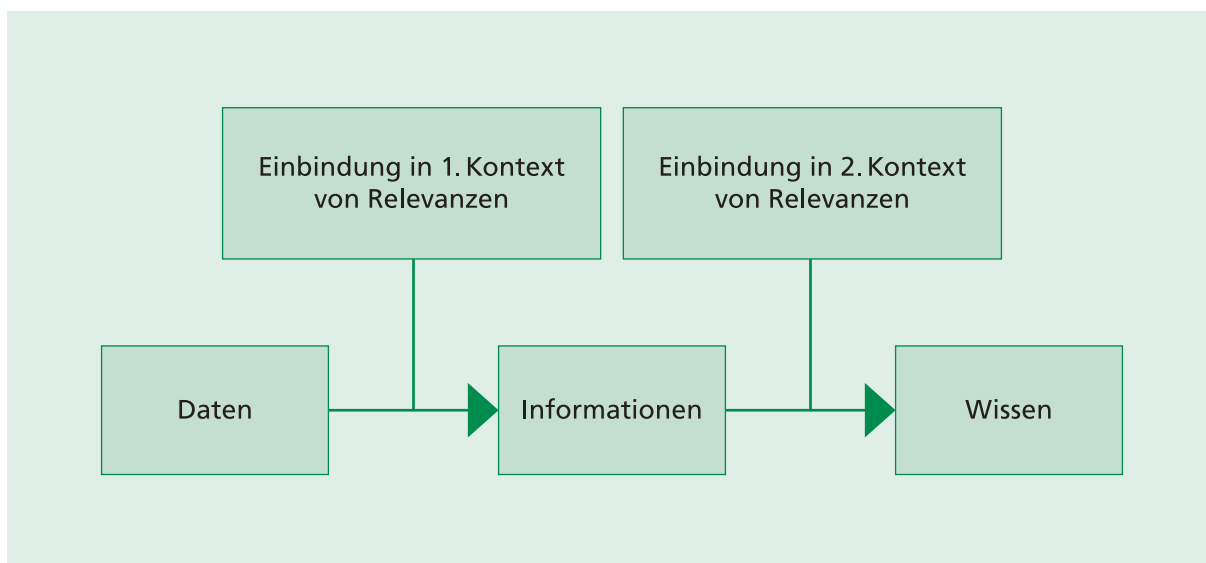


Abbildung 2: Zusammenhang von Daten – Information – Wissen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Willke) <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Willke, Helmut: Auf dem Weg zur intelligenten Organisation: Lektion für Wirtschaft und Staat, in: Thom, Norbert/ Harasymowicz, Johanna (Hrsg.): Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor: Was können beide Sektoren voneinander lernen?, Zürich, 2003, S. 81 f.

## 2.1.2 Theoretische und praxisorientierte Ansätze im Wissensmanagement

Nachdem die Begrifflichkeiten im Wissensmanagement erläutert wurden, sollen nunmehr die theoretischen und praxisorientierten Ansätze im Wissensmanagement genauer betrachtet werden. Da die Wissensverteilung zur Erreichung dieser Zielsetzung eine wichtige Rolle spielt, wollen wir die Bausteine des Wissensmanagement mit ihren sechs Kernprozessen ausführlicher betrachten. Denn gerade kleinere und mittlere Wohnungsgenossenschaften sind zumeist aufgrund ihrer Personaldecke stark spezialisiert, flexibel und von ihrem Kompetenzvorsprung abhängig. Das Wissen bzw. das Know-how ist in der Regel meist auf nur wenige Mitarbeiter konzentriert. Wenn diese die Wohnungsgenossenschaft verlassen, ohne dass ihr Wissen dokumentiert oder zumindest weitergegeben wurde, kann das nicht unerhebliche Folgen für die einzelne Wohnungsgenossenschaft haben, denn das informelle und das personenbezogene Wissen sind von entscheidender Bedeutung.

Nach Probst/Raub/Romhardt<sup>5</sup> gliedern sich die theoretischen und praxisorientierten Ansätze im Wissensmanagement in nachfolgend aufgeführte Kernprozesse:

### ➤ **Wissensidentifikation**

Um zu vermeiden, dass in den einzelnen Wohnungsgenossenschaften ineffiziente und damit einhergehend falsche Entscheidungen getroffen werden ist es von Bedeutung, dass im Vorfeld erst gar keine mangelnde Transparenz über interne und externe Daten bzw. Informationen und Fähigkeiten entstehen. Dies bedarf der Schaffung einer internen und externen Transparenz (Dokumentation) über das in der Wohnungsgenossenschaft vorhandene unternehmerische Wissen.

### ➤ **Wissenserwerb**

Da auch Wohnungsgenossenschaften eine nicht zu vernachlässigende Menge an Wissen von außerhalb beziehen, sind die Mitglieder und Mieter, Kunden, Lieferanten, aber auch die Mitbewerber und Partner in diese Kernprozesse einzubeziehen. Des Weiteren ist, wie in Kapitel 1 dieser Arbeitshilfe bereits aufgezeigt, Augenmerk auf das Recruiting künftiger Mitarbeiter zu legen. Insoweit beschäftigt sich der Teilbereich Wissenserwerb mit den Fähigkeiten, die extern bezogen werden.

### ➤ **Wissensentwicklung**

Ein wesentlicher Aspekt der Wissensentwicklung ist, dass sie nicht nur in den Entwicklungs- und Forschungsabteilungen großer Unternehmen oder in der Marktforschung stattfindet, sondern in abgewandelter Form auch in der genossenschaftlichen Unternehmensstruktur. Wissensentwicklung ist diesbezüglich der komplementäre Baustein zum Wissenserwerb und stellt den Aufbau neuen Wissens dar.

### ➤ **Wissensverteilung versus Wissensteilung**

Um das Wissen an den richtigen Ort bzw. die richtige Stelle zu bringen, bedarf es der zwingenden Voraussetzung, das Wissen im Unternehmen zu verteilen, um isoliert vorhandene Informationen und Daten nutzbar zu machen. Dies kann beispielsweise durch Erfahrungsaustausch mit den Kollegen und/oder Vorgesetzten geschehen. Sei es rein informell in der Kantine, in der Teeküche, im Aufzug oder systematisiert in regelmäßigen abteilungsübergreifenden Arbeitsberatungen. Positiv können sich Arbeitsplatzwechsel (Jobrotation) innerhalb der Wohnungsgenossenschaft auswirken. Wesentlich beim Thema Wissensweitergabe ist die gelebte Unternehmenskultur innerhalb der genossenschaftlichen Organisationsstruktur. Denn Wissen wird in der

<sup>5</sup> Vgl. Probst, Gilbert/ Raub, Stefan/ Romhardt, Kai: Wissen Managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 4. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 28

Regel in einer Unternehmung nur dann geteilt, wenn innerhalb der Unternehmen eine Kultur des Vertrauens vorherrscht und diese auch von den Vorständen und Geschäftsführern vorgelebt wird. Erleben die Mitarbeiter, dass das Teilen von Wissen vorteilhaft ist, ist dies nicht nur ein Gewinn für die Wohnungsgenossenschaft selbst, sondern für alle.

### ➤ **Wissensnutzung**

Aufbauend auf die Wissensidentifikation, Wissensverteilung und Wissensteilung ist die Nutzung vorhandenen Wissens immer noch sehr ungewiss. Die Wissensnutzung wird in diesem Zusammenhang als Ziel und Zweck des Wissensmanagements bezeichnet und dient primär als Sicherstellung der Anwendung des Wissens in den Unternehmungen. Jede Wohnungsgenossenschaft sollte daher systematische Grundlagen dafür schaffen wie Wissen genutzt, ausgetauscht und dokumentiert wird.

Als Anregung und ersten Ansatz könnten diesbezüglich nachfolgend aufgeführte Fragen dienen:

- Sind die Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten der Mitarbeiter bekannt und transparent?
- Wie wird das Wissen der Mitarbeiter genutzt und wie intensiv wird geprüft, in welchen Abteilungen bzw. Bereichen der Wohnungsgenossenschaft dieses Wissen oder Teile davon auch nützlich wären?
- Wie einfach ist es für neue Mitarbeiter, sich schnell in der genossenschaftlichen Unternehmensstruktur zurechtzufinden? In welchem Zeitfenster wissen diese Mitarbeiter, wo sie bestimmte Informationen finden und wen sie bei welchen Fragen ansprechen müssen?
- Wie profitieren die Mitarbeiter innerhalb der Wohnungsgenossenschaft vom Wissen der Kollegen und welche systematische Unterstützung gibt es diesbezüglich?
- Wie wird das Wissen in der Wohnungsgenossenschaft gesichert und wie wird verhindert, dass wertvolles Wissen verlorengeht, wenn Know-how-Träger die Wohnungsgenossenschaft altersbedingt verlassen?

Tabelle 4: Risikofragen – theoretische und praxisorientierte Ansätze im Wissensmanagement (Eigene Darstellung)

### ➤ **Wissensbewahrung**

Wissensbewahrung ist der Schutz vor Wissensverlusten, da nicht selten im Rahmen von Reorganisationen wichtige Informationen und Daten verloren gehen. Dabei setzt die Bewahrung von Wissen, Erfahrungen und Informationen gezielte Managementanstrengungen voraus. Gleichzeitig bedarf es einer Selektion von Wissen in nicht bewahrungswürdiges Wissen und in bewahrungswürdiges Wissen, welches dann angemessen gespeichert und aktualisiert werden sollte.

Wichtig bei all diesen Ansätzen und Strategien ist, dass sie nicht erst zum Einsatz kommen wenn feststeht, dass Mitarbeiter in Rente gehen und die Wohnungsgenossenschaft verlassen, sondern sie bereits vorher in den Arbeitsalltag integriert werden. Auch wenn dieser Mehraufwand manchmal als Zeitverschwendung angesehen wird, der die Mitarbeiter nur von der Erfüllung der Kernaufgaben abhält, sollte doch die auf längere Sicht stattfindende Effizienz der Arbeitsabläufe, verbunden mit der Einsparung von Kosten, nicht unterschätzt werden. Ein weiterer Vorteil liegt in der lockeren Arbeitsatmosphäre, in der ein informeller Austausch bei den verschiedensten Gelegenheiten stattfinden und darüber hinaus dazu beitragen kann, dass das Betriebsklima innerhalb der genossenschaftlichen Unternehmensorganisation aufgewertet wird.

Das resultiert daraus, dass sich die Mitarbeiter bei dieser Verfahrensweise weniger kontrolliert fühlen und somit eine bessere Motivation zur Arbeit generell als auch zur Wissensteilung aufzeigen. Gleichzeitig wird bei diesem Ansatz bis zu einem gewissen Grad dem Entstehen von unerwarteten Wissenslücken vorgebeugt, weil immer zugleich mehrere Kollegen im Team um die Vorkommnisse wissen und in die Problemlösungsstrategien eingebunden sind.

Um das Zusammenspiel der theoretischen und praxisorientierten Ansätze im Wissensmanagement bildlich aufzuzeigen, sind in nachfolgender Gegenüberstellung Wissensformen an Hand von Praxisbeispielen aufgezeigt:

	Personenbezogenes Wissen (individuell, an eine Person geknüpft, nur durch diese Person zugänglich)	Organisationales Wissen (für viele Mitarbeiter zugänglich, meist technisch verfügbar, im Unternehmen geregelt)
Informelles Wissen (schwer zu kategorisieren, meist nicht zu dokumentieren)	Leiter hört an der Entwicklung des Kundengesprächs, in welche Richtung dies führt und kann durch Erfahrungswissen gegensteuern	„Do’s“ und „Don’ts“ eines Unternehmens oder Aspekte der Unternehmenskultur oder unausgesprochene Teamregeln
Explizites Wissen (dokumentiert)	Wissen, wie man ordentliche Kundengespräche führt (mit Tipps und Tricks für besondere Problemfälle)	Dokumentation der Führung von Kundengesprächen oder Qualitätsmanagement- bzw. Einarbeitungshandbuch

Abbildung 3: Wissensformen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Blazek et alii)<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Blazek, Zuzana et alii: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): PersonalKompass Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln, 2011, 3. Handlungsfelder, Wissensmanagement, S. 4

### 2.1.3 Handlungsbasierende Methoden im Wissensmanagement

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die theoretischen Ansätze im Wissensmanagement definiert und untersucht wurden, sollen nunmehr beispielhaft nach Keindl<sup>7</sup> methodenorientierte Verfahrensweisen näher betrachtet werden, bevor im Kapitel 2.2 der Fokus auf einzelne Strategien im Wissensmanagement gelegt wird.

#### ➤ Transferieren von Erfahrungs- bzw. Expertenwissen einzelner Mitarbeiter

Wie bereits an anderer Stelle aufgezeigt, ist es für Wohnungsgenossenschaften – vor allem für die kleineren – von Bedeutung, den Verlust von (Erfahrungs-)Wissen kurzfristig entgegenzuwirken. Dies kommt u. a. dann zur Anwendung, wenn eine hohe Mitarbeiterfluktuation stattfindet oder wenn Mitarbeiter altersbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden. Typisch sind hier auch Mitarbeiterrotationen innerhalb der Unternehmensstruktur bzw. die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu nennen.

Als Lösungsansatz bietet sich hierbei das Anfertigen eines Wissensbaumes an (Vgl. Abb. 4). Auch können Erfahrungsberichte, das Mentoring, die Netzwerkanalyse oder die Ausarbeitung eines Einarbeitungshandbuchs hilfreich sein, um Expertenwissen entsprechend zu transformieren.

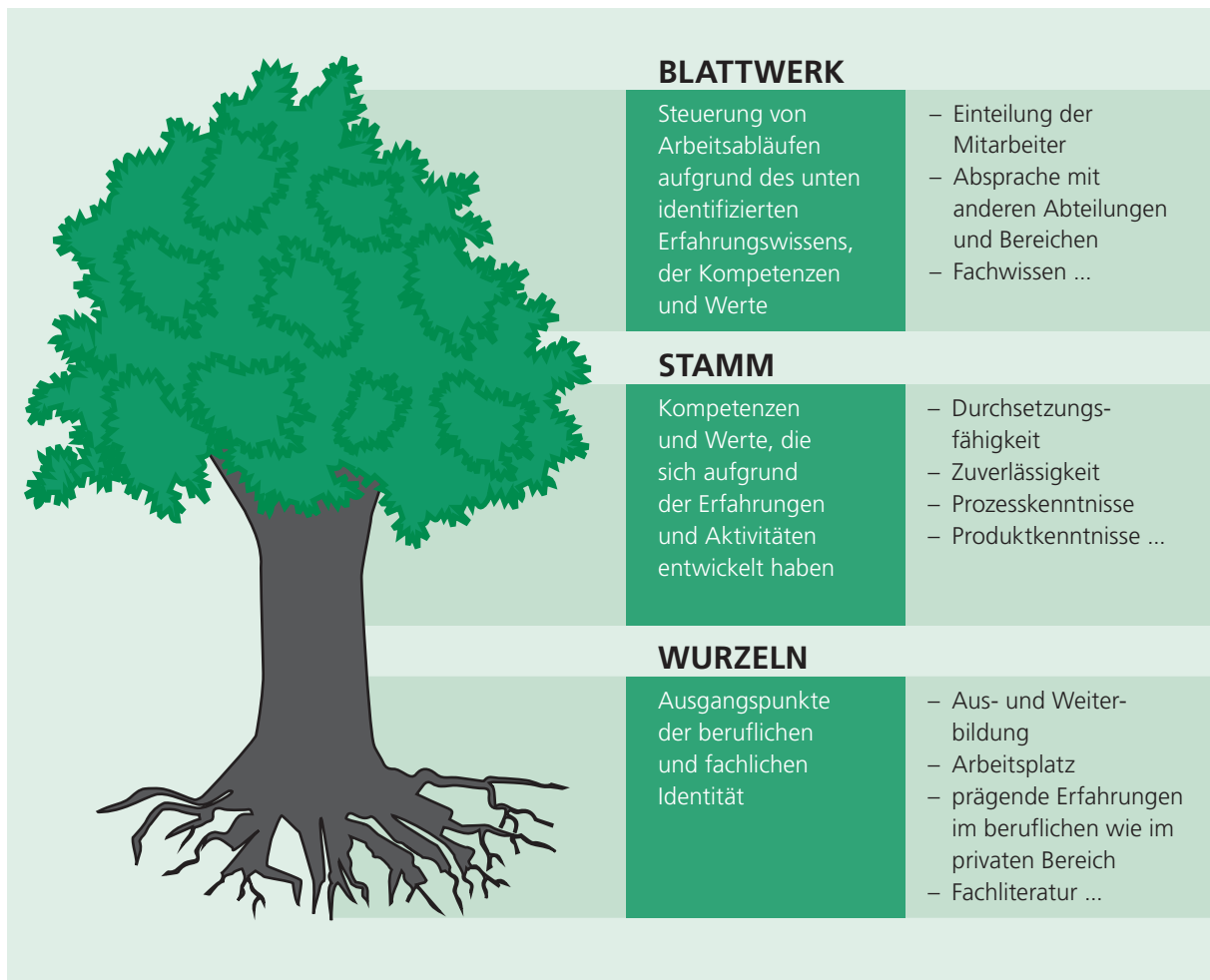


Abbildung 4: Wissensbaum (Eigene Darstellung)

<sup>7</sup> Vgl. Keindl, Klemens: Whitepaper: Wissensmanagement, S. 15 ff.

### ➤ **Überblick über Datenbestände, Dokumente und Mitarbeiter**

Um Suchzeiten zu verhindern und Wissensträger schnell zu ermitteln bzw. untereinander zu verbinden ist es wichtig, sich einerseits einen Überblick über die Datenbestände und andererseits der Mitarbeiterstruktur innerhalb der Wohnungsgenossenschaft zu machen.

Lösungsvorschläge wären hier unternehmensinterne Suchmaschinen, einheitliche Strukturierungen von Laufwerken sowie einheitliche Dateibenennungen. Aber auch Dokumentenmanagementsysteme – sogenannte DMS-Systeme – Portallösungen wie auch Wissensstrukturierungen sind hierbei hilfreich. Ebenso bedeutungsvoll ist die Erstellung und Aktualisierung der Mitarbeiterverzeichnisse, in welchen die Ansprechpartner und Experten im Unternehmen benannt sind. Gleiches gilt auch für Kundenmanagementsysteme, das Internet und Intranet.

### ➤ **Wissensinseln versus Wissenstausch**

Um den Mitarbeitern unternehmensbezogene Daten, Informationen und Wissen (good practises) überall zugänglich zu machen, ist es wichtig, Wert darauf zu legen, dass innerhalb der einzelnen Wohnungsgenossenschaften keine Wissensinseln entstehen. Vielmehr ist darauf zu achten, dass ein reger Wissensaustausch nicht nur zwischen den Standorten und deren Außenstellen praktiziert wird, sondern auch zwischen den Abteilungen, den einzelnen Projekten, aber auch Externen wie Kunden und Partnern. Dies soll unter anderem auch dazu dienen, offen zu sein für die Aufnahme neuer Impulse, so dass ferner einer gewissen „Betriebsblindheit“ entgegen gewirkt werden kann.

Ansatzpunkte für mögliche Lösungen sind z. B. das Durchführen interner Seminare und Schulungen, interner Best-Practice Transfer (ein Programm zur Identifikation, Transfer und Adaption von erfolgreichen wieder verwendbaren Praktiken, Verfahrensweisen oder Lösungen zwischen Unternehmenseinheiten, Standorten, Abteilungen und Teams innerhalb einer Unternehmung), Communities of Practice (Expertenkreise), Diskussionsforen, aber auch Informationstage von Abteilungen oder genossenschaftlichen Unternehmensbereichen. Auch Mitarbeiterzeitschriften oder Anwenderreports mit einer Sammlung von häufig benutzten Datenbankabfragen (SQL-Statements) sind hilfreich, um das Experten-Wissen in der Wohnungsgenossenschaft breit zu fächern.

### ➤ **Systematische Auswertungen von Erfahrungen aus Projekten und häufig angewendete Prozesse**

Um Erfolgsfaktoren und Stolpersteine zu identifizieren, Erfolge wiederholbar zu machen und strukturiert Optimierungspotenziale zu erkennen, ist es für die einzelne Wohnungsgenossenschaft wichtig, die Lernprozesse in den jeweiligen Teams zu fördern. Etwaige Fehler dienen dabei nicht als Schuldzuweisungen, sondern sind als Lernchance zu verstehen.

Als Beispiel für mögliche Lösungsansätze sind hier Projekt- und Prozessauswertungen einerseits sowie Wissensentstehungsprotokolle und Erfahrungsberichte andererseits zu nennen.

➤ **Systematische Weiterentwicklung von Wissen und Innovationen**

Für die Wohnungsgenossenschaft ist es zukünftig nicht nur von Bedeutung, das Wissen im Unternehmen zu bewahren. Wissen ist auch kontinuierlich weiter zu entwickeln, um unternehmensbezogene Prozesse und Produkte entsprechend zu unterstützen und um damit die Geschäftsprozesse weiterhin positiv zu beeinflussen. In diesem Zusammenhang sind die Ziele und Schwerpunkte sowie Maßnahmen, die zu dieser Entwicklung beitragen können, genau herauszuarbeiten und zu definieren, um somit handlungsbasierende Methoden zur Gestaltung der Innovationsprozesse optimieren zu können.

Ein optimaler Lösungsansatz wäre bei dieser Methode z. B. die Wissensziele genau zu definieren oder aber eine Wissensbilanz zur strategischen Analyse des Wissens innerhalb der eigenen Wohnungsgenossenschaft anzufertigen (Vgl. Abb. 5).

Auch könnten entsprechende Szenariotechniken (Future-Backwards = Strategiemethode zur Reflektion der Vergangenheit, zur Formulierung einer Vision für die Zukunft und zur Definition einer Strategie für die Umsetzung), Erfahrungsberichte, Diskussionsforen mit Mitarbeitern, Partnern und Kunden hilfreich sein. Ebenso sind Abteilungs- bzw. unternehmensübergreifende Informationstage gut geeignet, um die Weiterentwicklung von Wissen und Innovationen im Unternehmen voran zu treiben.

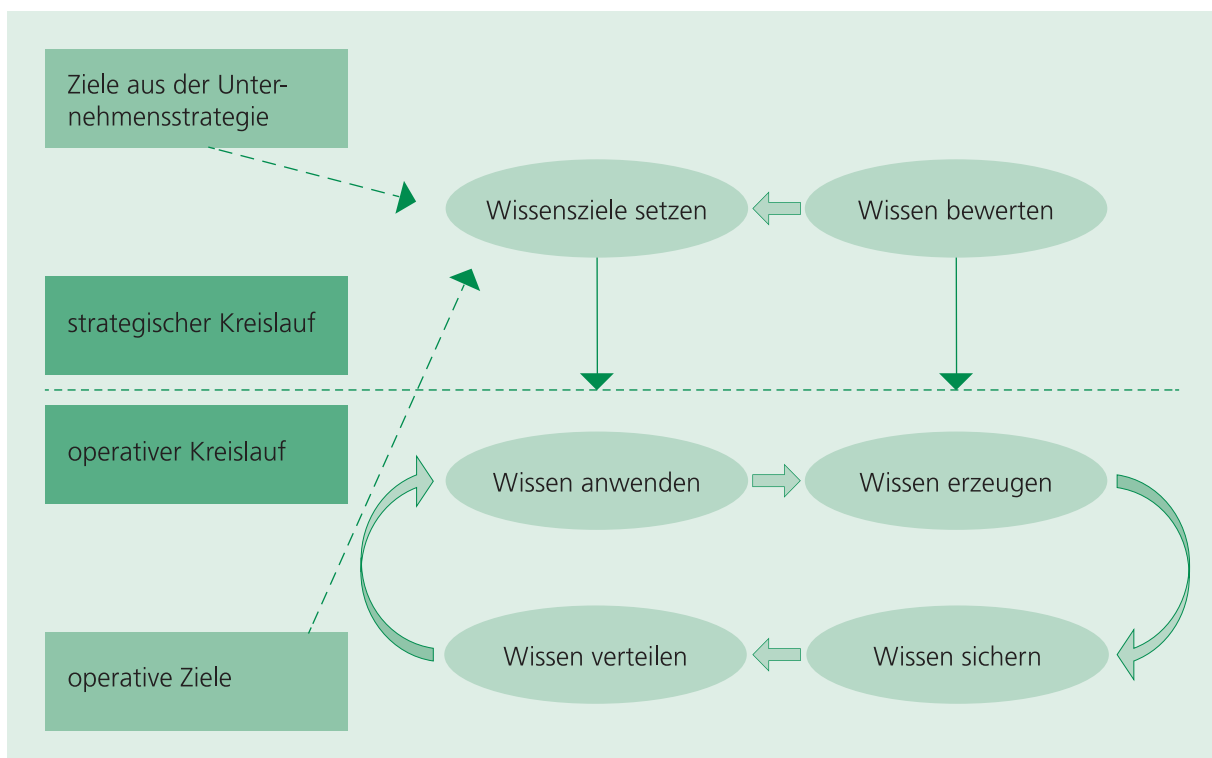


Abbildung 5: Wissenskreislauf aus Kernprozessen beim Umgang mit Wissen (Eigene Darstellung in Anlehnung an Keindl)<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Vgl. Keindl, Klemens: Whitepaper: Wissensmanagement, S. 6



## 2.2 Strategien im Wissensmanagement

Während in der deutschsprachigen Literatur eher von Wissens(ver)teilung gesprochen wird, ist in der englischen Literatur eher von Wissenstransfer die Rede. Demnach wird Wissenstransfer als ein Prozess definiert, in welchem die Mitglieder in einer Unternehmensorganisation voneinander lernen können, ohne eine Interaktion mit der Umwelt zu haben und/oder zu tätigen. Dabei gestaltet sich eine Messung des Wissenstransfers eher schwierig. Fakt ist jedoch, dass unbedingt Augenmerk darauf zu legen ist, dass nicht nur der Kodifizierung des Wissens (Herunterbrechen von Wissen zu Informationen) Aufmerksamkeit geschenkt wird, sondern auch der Dekodifizierung und der damit einhergehenden Fähigkeit des Wissensnutzers, das an- bzw. dargebotene Wissen zu verstehen.<sup>9</sup>

Dem gegenüber steht die Personalisierung des Wissens, was wiederum die Entwicklung eines Systems voraussetzt, das in der Lage ist, impliziertes Wissen zu erfassen. Wissen in Form der Personalisierungsstrategie nach den Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagement ist daher Wissen, das beispielsweise in Brainstormings oder direkter Konversation erarbeitet wurde und vordergründig auf den Dialog zwischen den Individuen – d. h. Mitarbeitern und Teams innerhalb einer Organisationsstruktur – fokussiert ist.

Die Lehre der Personalisierung im Wissensmanagement geht in ihren wissenschaftlichen Ansätzen sogar davon aus, dass es Wissen gibt, welches nicht vollständig kodifizierbar ist. Willke beispielsweise beschäftigte sich in seiner Arbeit auf dem Weg zur intelligenten Organisation mit der Wichtigkeit von beiderseitigem Wissen zur effektiven Kommunikation. Er geht in seinen Untersuchungen davon aus, dass zum Weitergeben von Wissen in personalisierter Form gewisse Übereinstimmungen des Wissens, des Wissensgebers und des Wissensnehmers bzw. Empfängers vorhanden sein müssen.<sup>10</sup>

Schlussfolgernd aus den bisherigen Ausführungen und ausgehend von dem Ziel dieser Arbeitshilfe gehören prinzipiell zwei Strategien in den Fokus der Betrachtungen. Bei der im Kapitel 2.2.1 aufgeführten Personalisierungsstrategie liegt der Schwerpunkt eher auf dem persönlichen Kontakt innerhalb der genossenschaftlichen Organisationsstruktur. Bei der im Kapitel 2.2.2 betrachteten Kodifizierungsstrategie liegt der Schwerpunkt eher auf der Explizierung von Wissen unter Nutzung von materiellen Wissensträgern. Nach Hansen lässt sich somit das Wissen der Mitarbeiter entweder elektronisch archivieren und dadurch abrufbar vorhalten oder per Kommunikation weitervermitteln.<sup>11</sup> Bei der Wahl der passenden Strategie ist nicht zuletzt die jeweilige Unternehmensphilosophie der einzelnen Wohnungsgenossenschaft relevant.

Um diese beiden Strategien besser verstehen und nachvollziehen zu können, werden nachfolgend die Ansätze mit den dazugehörigen Werkzeugen und Anreizsystemen im Einzelnen vorgestellt. Gleichfalls sollen die Auswirkungen auf das Personalmanagement und die interne Unternehmenskommunikation näher betrachtet werden, bevor im Kapitel 2.2.3 ein Vergleich der beiden Strategien erfolgt.

### 2.2.1 Personalisierungsstrategie für vorhandenes Wissen im Unternehmen

Die Personalisierungsstrategie nach den Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagements stellt den Mitarbeiter innerhalb der genossenschaftlichen Organisationsstruktur als Wissensträger in den Fokus der Betrachtung. Gleichzeitig bildet die persönliche Expertise des Einzelnen die entsprechende Wissensbasis, also

<sup>9</sup> Vgl. Steiner, Lukas: Kodifizierung und Personalisierung: Strategien des Wissensmanagements, Bern, 2006, S. 10

<sup>10</sup> Vgl. Willke, Helmut: Auf dem Weg zur intelligenten Organisation: Lektion für Wirtschaft und Staat, in: Thom, Norbert/ Harasymowicz, Johanna (Hrsg.): Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor: Was können beide Sektoren voneinander lernen?, Zürich, 2003, S. 81 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Hansen, Morten/ Nohria, Nitin/ Tierney, Thomas: Wie managen Sie das Wissen in Unternehmen? In: Harvard Business manager 5/1999, S. 85

beispielsweise des hochqualifizierten Mitarbeiters (Experten), dessen Wissen als nicht oder zumindest schwer kodifizierbar gilt. In diesem Zusammenhang steht die Förderung des individuellen (Gedanken-)Austausches im Vordergrund. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit für die Personalisierungsstrategie – die vor allem für die Weitergabe implizierten Wissens prädestiniert ist – diese Experten im genossenschaftlichen Unternehmenskontext sichtbar zu machen. Sind diese für einen oder mehrere Themenbereiche hochqualifizierten Mitarbeiter identifiziert, bedarf es im Weiteren geeigneter kommunikativer Plattformen für den persönlichen Kontakt.

Handelt es sich dagegen bei den zu bewältigenden Aufgaben um nicht wiederkehrende Problemstellungen, die einzigartige Lösungen erfordern, bedarf es besonderer Ansätze, die oft mit einem vergleichsweise hohen Kostenfaktor verbunden sind.

### ➤ **Werkzeuge**

Für das Zusammenführen qualifizierter Mitarbeiter und Experten im Einzelnen bedarf es geeigneter Werkzeuge. Auf diese wurde bereits im Kapitel 2.1.3 eingegangen. Je größer und verzweigter jedoch eine genossenschaftliche Organisationsstruktur ist, desto komplexer wird die Identifikation von sogenanntem Experten-Wissen ohne entsprechende Orientierungshilfen. In Ergänzung zu den bereits aufgezeigten Lösungen bieten sich sogenannte Gelbe Seiten (Yellow Pages) an. Diese gewährleisten einen genauen Überblick, in dem sie neben den Kontaktmöglichkeiten der Mitarbeiter innerhalb der genossenschaftlichen Organisationsstruktur gleichfalls auch Wissensprofile angeben.

Wie bereits erläutert, bieten sich zur Identifikation von Wissensträgern auch grafische Verzeichnisse in Form von Wissenslandkarten an. Aus diesen Verzeichnissen kann man nicht nur Wissensträger, sondern auch die Wissensbestände und deren Quellen entnehmen. Der Vorteil liegt im Weiteren darin, dass hinter den Suchabfragen ein persönlicher Kontakt zu einem Experten steht und diese genannt werden, die wiederum wissensintensive Prozesse und Bereiche identifizieren. Auch Personennetzwerke in Form der physischen Präsenz sind geeignet, interpersonellen Wissenstransfer zu gewährleisten.

### ➤ **Anreizsysteme**

Zumindest in Bezug auf die Wissensweitergabe steckt das wohl schwierigste Problem bei der Thematik „Wenn das Wissen in Rente geht“ in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiter.

**Da der Mitarbeiter oftmals davon ausgeht, dass das „Wissen“, welches er besitzt, dem Grunde nach sein einziges Kapital darstellt, versucht er dieses Kapital logischerweise zu behalten, um sich damit unabhkömmlich und unverzichtbar zu machen. Aus diesem Grund bedarf es gezielter Systeme zur Weitergabe des Wissens an andere Mitarbeiter, um genau das Phänomen zu vermeiden, dass ausscheidende Mitarbeiter ihr Wissen mit in Rente nehmen.**

Als Handlungs-Anreize sind in diesem Zusammenhang sowohl die extrinsischen als auch die intrinsischen Anreize zu beachten. Als extrinsische Anreize werden Gehaltserhöhungen, Prämien (auch Sachprämien) oder andere monetäre Zuwendungen, ebenso die Statussymbole wie der klassische Dienstwagen oder das Handy, angesehen. Vor allem aber die intrinsische Motivation wird als relevant und ausschlaggebend für die Wissensentwicklung und Wissensteilung bewertet. Hierzu zählen die Anerkennung und die Mitsprachemöglichkeit im Team sowie das Einräumen der Möglichkeit zum Lernen. Letztendlich ist auch die motivationale Wirkung, als namhafter Experte bzw. Fachmann/-frau in der Wohnungsgenossenschaft angesehen zu werden, nicht zu vernachlässigen. Denn Anerkennung ist im Allgemeinen ein sehr starker Motivator, was sich auch über die

Grenzen der genossenschaftlichen Organisationsstruktur hinaus, beispielsweise im verbreiteten Engagement in Ehrenämtern oder in den Vereinen, widerspiegelt.<sup>12</sup>

### ➤ **Personalmanagement**

Die Mitarbeiter in einer Wohnungsgenossenschaft stellen einen wesentlichen Ausschnitt der Wissensbasis der Unternehmung dar. Es ist wichtig, sie fest an die Wohnungsgenossenschaft zu binden, da ihre Abwanderung oder Kündigung gleichbedeutend mit dem Verlust von Wissen ist. Dabei ist es irrelevant, ob eine kündigungsbedingte Abwanderung, eine gesundheits- oder altersbedingte Beendigung des Arbeitsverhältnisses ansteht oder vorliegt.

Daraus ergeben sich für die Wohnungsgenossenschaften auch unterschiedliche Strategien im Personalmanagement, da Mitarbeiter in erster Linie Innovatoren darstellen, die für einzigartige Probleme spezifische Lösungen erarbeiten sollen. So müssen sie i. d. R. neben der Freude an der Lösung von Problemen darüber hinaus auch eine analytische Denkweise besitzen, was die Suche nach geeigneten Mitarbeitern für die Personalmanager oftmals nicht einfach macht. Wie bereits an anderer Stelle in dieser Arbeitshilfe erwähnt, kommen in der Zukunft auch Themen wie das „Employer Branding“ (Arbeitgebermarke/Marketingidentität) im Personalmarketing auf die Wohnungsgenossenschaften zu. Ein wesentlicher Aspekt liegt daher neben der Bindung der einzelnen Mitarbeiter in der Wissensweitergabe. Diesbezüglich kommen der betrieblichen Förderung und der Kommunikation der Arbeitsplatzattraktivität mittels der bereits beschriebenen extrinsischen und intrinsischen Anreizsysteme mittelfristig eine erhebliche Bedeutung zu.

Um dem Problem des Verlustes von impliziertem Wissen durch Verrentung, Fluktuation und Krankheit zu begegnen, bietet sich an, dass z. B. im Vorfeld Senior-Mitglieder und Experten die Funktion eines Mentors/Coaches übernehmen, welche nicht in direkter Linienverbindung mit dem Junior-Mitglied stehen. Dieses Verfahren bezeichnet man nach Auer als das sogenannte KEEP-Modell (Know-how-, Expertise- & Experience-Preservation). Zwar ähnelt dieser Ansatz auf den ersten Blick den Einarbeitungsverfahren für neu eintretende Mitarbeiter, unterscheidet sich allerdings von diesem durch eine systematische und projektbezogene Prozess-Integration in der Aufbau- bzw. Ablauforganisation, da primär die Sicherung menschengebundenen Wissens im Vordergrund steht.<sup>13</sup>

### ➤ **Kommunikationsmanagement**

Der Idealfall ist, dass Mitarbeiter in einer genossenschaftlichen Organisationsstruktur direkt (face-to-face) kommunizieren. Bei kleineren Wohnungsgenossenschaften mag diese Art der Kommunikation noch funktional sein. Bei den größeren Wohnungsgenossenschaften mit einer Vielzahl an Mitarbeitern stößt dieses Kommunikationsmodell schnell an seine Grenzen. Daher setzen die mittleren und größeren Wohnungsgenossenschaften vermehrt auf ein IT-gestütztes Kommunikationsverfahren zum Informations- und Wissenstransfer. Die Zielstellung derartiger Verfahren ist es, die Gespräche und den Austausch von implizitem Wissen innerhalb der Wohnungsgenossenschaft zu erleichtern. In diesem Sinne stehen neben dem Telefon, dem Faxgerät und der elektronischen Mail auch Videokonferenzen in gewissem Umfang zur Verfügung. Wichtig bei dieser Art des Technologieeinsatzes ist es jedoch, dass die Kommunikation immer symmetrisch verläuft, d. h., dass Rückfragen und Diskussionen möglich sind. Denn gerade bei großen Wohnungsgenossenschaften besteht bei zunehmender Komplexität der Aufgaben der Bedarf nach sozialer Präsenz, da eine unmittelbare Rückkopplung ebenso wichtig ist wie das Wechselspiel zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation, besonders wenn es um den Transfer von impliziertem Wissen geht.

<sup>12</sup> Vgl. Noth, Klaus/ Varlese, Nadia: Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung. In: Wissensmanagement, Februar/März 2001

<sup>13</sup> Vgl. Hochhaus, Stephan: „Personalisierung und Kodifizierung – Zwei Strategien im Wissensmanagement“, Bochum, 2002, S. 18 f.

## 2.2.2 Kodifizierungsstrategie für vorhandenes Wissen im Unternehmen

Im Gegensatz zur Personalisierungsstrategie nach den Gestaltungsdimensionen des Wissensmanagement geht es bei der Kodifizierungsstrategie von im Unternehmen vorhandenen Informationen darum, jedem Mitarbeiter – unabhängig der Verfügbarkeit von Experten – jederzeit Zugriff auf das gesammelte Wissen in der genossenschaftlichen Organisationsstruktur zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang wird das Wissen als eine Folge der Entwicklung der Informationstechnologie während der letzten Jahrzehnte mit Informationen gleichgesetzt und verschiebt resultierend daraus das Management von Wissen in Richtung Informationsmanagement.<sup>14</sup>

Durch den Aspekt der Kodifizierung als solches wird im Weiteren vorrangig explizites Wissen (Informationen) zusammengetragen und den jeweiligen Mitarbeitern zugänglich gemacht. Dies erfolgt, in dem die Wissens-träger unter anderem Dokumente und/oder auch computergestützte Datenbanken zusammenstellen. Der Vorteil für die Anwender liegt in den letztendlich zusammengefassten (Hypertext-)Systemen, da diese in einer Weise selbstgesteuertes und flexibles Zugreifen auf Wissensinhalte unterstützen.

Gerade bei standardisierten Arbeitsabläufen wie beispielsweise dem Protokoll für Wohnungsabnahmen und dem der Übergabe als auch der Ausfertigung von Dauernutzungsverträgen bietet sich der Kodifizierungsansatz an. Vordergründiges Ziel dieser Strategie ist die Wiederverwertung von explizitem Wissen. Diesbezüglich kann geschlussfolgert werden, dass sich aufgrund des Wiederverwertungsaspektes die Gestaltung zukünftiger Arbeitsabläufe als verhältnismäßig kostengünstig darstellen lässt, da letztendlich auf bestehende Erfahrungen aufgebaut werden kann.

### ➤ **Werkzeuge**

Aufgrund der Tatsache, dass bei der Kodifizierungsstrategie Wissen überwiegend in seiner explizierten Form genutzt wird, ähneln die Werkzeuge sehr stark denen aus dem Informationsmanagement. Bei dieser Betrachtung geht es darum, Wissen in einer geeigneten Weise zu dokumentieren, um im Bedarfsfall wieder darauf zurückzugreifen und es zu verwenden. Als mögliche Werkzeuge eignet sich daher neben dem unternehmenseigenen Intranet auch das Vorhalten von Wissensportalen. Der Grundgedanke bei einer unternehmenseigenen Intranet-Lösung liegt nach Schaal<sup>15</sup> in der einfachen Idee, dass nichtdokumentiertes Wissen für die Unternehmen verlorenes Wissen ist. In Konsequenz dessen sollte alles verfügbare Wissen wie beispielsweise Präsentationen, Arbeitsanweisungen, Projektberichte aber auch Regelungen und Organisationshandbücher in das Intranet gestellt werden.

Um jedoch allen Mitarbeitern den Zugriff auf eine Vielzahl von dokumentiertem Wissen – welches auch als Dokumentenmanagement-System bezeichnet wird – zu ermöglichen, ist zwingend Voraussetzung, dass ein Zugang zum firmeninternen Intranet besteht.

Die Schaffung einer höheren Wissenstransparenz innerhalb der genossenschaftlichen Unternehmensstruktur bringt auch Nachteile, welche systembedingt darin liegen, dass sich ein Großteil der Mitarbeiter lediglich in der Rolle der Konsumenten sieht, da nur eine relativ kleine Gruppe befähigt ist, Beiträge ins Intranet zu stellen.

Im Gegensatz zum Dokumentenmanagement-System, welches durch die Anwendung einer betriebsinternen Intranet-Lösung zum Großteil erst Verbreitung findet, stellen Wissensportale einen allgemeinen Zugang zu unstrukturierten Daten dar. Besonders hervorzuheben ist dabei die Personalisierbarkeit von Wissensportalen, da jeder Anwender Anpassungen an der Benutzeroberfläche, den Menüpunkten und vor allem der Auswahl der Themen vornehmen kann. Dabei ist festzustellen, dass es sich bei sogenannten werthaltigem Wissen meist um Erfahrungswissen handelt, welches von Haus aus implizit ist. Die Unternehmensportale werden wiederum unterschieden in Publikumsportale, welche vor allem der Präsentation von Informationen und der

<sup>14</sup> Vgl. Hochhaus, Stephan: „Personalisierung und Kodifizierung – Zwei Strategien im Wissensmanagement“, Bochum, 2002, S. 20

<sup>15</sup> Vgl. Schaal, Hans-Gerd: Vom Intranet zur Knowledge Community. In: ExperPraxis 2001/2002, S. 27

Verwaltung sowie der Verknüpfung organisationsinterner Daten dienen und in die der Kommunikationsportale, welche dazu geeignet sind, die Zusammenarbeit als auch die Kommunikation zwischen den Gruppen zu fördern. Zielführend dabei ist immer, dass unternehmensbezogene Lösungen angestrebt werden, die es ermöglichen, das Wissen verschiedenster Art zu speichern und damit werterhaltend einer Vielzahl von Mitarbeitern möglichst einfach zugänglich zu machen.

### ➤ **Anreizsysteme**

Um die Kodifizierungsstrategie von im Unternehmen vorhandenen Wissen auch erfolgreich umzusetzen, bedarf es zunächst kodifizierter Unterlagen in Form von dokumentierten Beiträgen und Datenbankeinträgen und deren Bereitstellung innerhalb der genossenschaftlichen Unternehmensstruktur. Soll dann zusätzlich eine breite Akzeptanz und Nutzung innerhalb der Kodifizierungsstrategie erzielt werden, ist es aus Sicht der Anwender besonders wichtig, den verfügbaren Wissensstand stets aktuell zu halten und hilfreich zu gestalten. Ebenso muss sich für den einzelnen Mitarbeiter unter Berücksichtigung der zeitlichen Komponente die Preisgabe von erworbenem Wissen lohnen, da die Explizierung von Wissen immer ein gewisses Zeitfenster benötigt. Was letztendlich nicht passieren darf, ist, dass im Zuge der Selbstverantwortung bei der Aktualisierung der Daten durch fehlendes Engagement der Mitarbeiter (Eingebenden-Experten) am Ende vor allem mangelnde Aktualität des Datenbestandes vorherrscht, damit keine geeignete Bezugsgröße gegeben ist und somit keinen Rückschluss auf Qualität und Nutzen zulässt. Daher sollte neben der Quantität, Umfang und Anzahl der Beiträge, vor allem die Qualität des Schrifttums bewertet und in den Leistungsbeurteilungen der einzelnen Mitarbeiter berücksichtigt werden. Eine weitere Alternative zur Sicherung der Qualität von Informationen und Daten stellen auch individuelle Vereinbarungen von Wissenszielen oder die Erstellung und die Anpassung von Stellenbeschreibungen dar.

### ➤ **Personalmanagement**

Während große Konzerne vorwiegend dazu geneigt sind, Absolventen von Spitzenhochschulen zu rekrutieren, kommt es bei den Wohnungsgenossenschaften nicht vordergründig darauf an, überdurchschnittliche Spitzenkräfte einzustellen. Anders als die Großbetriebe sehen die sächsischen Wohnungsgenossenschaften ihren Mitarbeiterstamm nicht als Innovatoren, sondern eher als Realisierer an, welche innerhalb der Organisationsstruktur tätig sind.

Dabei kann das Wissen bzw. die Wissensvermittlung mit Lego-Bausteinen verglichen werden, da diese einst von den Experten (Wissensträgern) erstellt und von den jüngeren Kollegen jeweils neu zusammengesetzt werden. Als Resultat stehen dann ein schnelles Wachstum und niedrige Kosten für das Endprodukt an, da die Wissensbasis vornehmlich aus materiellen Wissensträgern besteht. In diesem Sinne kann für die jeweilige Wohnungsgenossenschaft ein Member Value – also ein Mehrwert – geschaffen werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass durch den Kodifizierungsansatz von im Unternehmen vorhandenen Informationen der Fortgang bzw. die Verrentung eines Mitarbeiters dann nicht zur Folge hat, dass sein Fachwissen komplett verloren geht, da dieses nach wie vor durch den Kodifizierungsansatz – also das Auf- bzw. Niederschreiben der Arbeitsabläufe – zur Verfügung steht. Allerdings fehlt den jüngeren Kollegen in der Regel das dahinterstehende Erfahrungswissen und somit die Möglichkeit, durch Rückfragen ein tieferes Problemverständnis zu erreichen. Insoweit ist es für Wohnungsgenossenschaften, welche anhand einer Kodifizierungsstrategie ihr Wissen managen, ratsam, Verantwortliche zu bestimmen, die ausschließlich für die Betreuung der Archive und der Mitarbeiter zuständig sind.

## ➤ Kommunikationsmanagement

Wesentliche Grundlage für Wohnungsgenossenschaften, die Wissensmanagement mittels einer Kodifikationsstrategie betreiben, ist vor allem eine leistungsfähige EDV. Die Investitionen in eine solche EDV-basierte Infrastruktur sind für die einzelnen Wohnungsgenossenschaften jedoch vergleichsweise kostenintensiv. Andererseits steht bei dieser Betrachtung weniger der individuelle Austausch von Menschen im Vordergrund, sondern eine Mensch-Maschine Interaktion.<sup>16</sup> Prinzipbedingt handelt es sich dabei nach Reichwald überwiegend um eine One-to-Many bzw. um eine Many-to-Many Kommunikation.<sup>17</sup> Natürlich kommt es bei den Wohnungsgenossenschaften, welche Enterprise Content Management (Bündelung von Informationen und Wissen eines Unternehmens) oder Wissensportale nutzen, auch zum direkten Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern innerhalb der Organisationsstruktur. Allerdings ist dieser Austausch bzw. die Interaktion nicht so institutionalisiert wie bei den Wohnungsgenossenschaften, welche auf eine Personalisierungsstrategie setzen und ist daher eher als Ergänzung zu dieser zu betrachten.

### 2.2.3 Vergleich der Strategien

In Abhängigkeit der Unternehmensgröße als auch im Hinblick auf die Unternehmensphilosophie scheint die eine oder andere Strategie den größeren Nutzen mit sich zu bringen. Gerade für Wohnungsgenossenschaften, welche ein weitgehend standardisiertes Produktportfolio in Form des Wohnungsbestandes besitzen, bietet sich eine Kodifizierungsstrategie an, um einmal generiertes Wissen unter Aufwendung geringer finanzieller Mittel nutzen zu können. Man bezeichnet dies gern auch als Ökonomie der Wissensverwendung. Für kleinere Wohnungsgenossenschaften wiederum macht es Sinn, sich anhand von Experten kundenspezifische Lösungen erarbeiten zu lassen (Ökonomie der individuellen Expertise), da oft keine so hohen Investitionen in die Entwicklung der eigenen IT-Infrastruktur getätigt werden können.

Bei der Personalisierungsstrategie besteht die Herausforderung vor allem darin, die einzelnen Mitarbeiter zu einer Kooperation mit den Kollegen zu bewegen und im Bedarfsfall schnelle Unterstützung zur Verfügung zu stellen. Hierzu bedarf es geeigneter Mittel, um die Experten identifizieren zu können.<sup>18</sup> Beim Kodifizierungsansatz wiederum stellt nicht der persönliche Kontakt den Normalfall beim Wissensaustausch dar, sondern die Herausforderung besteht bei dieser Strategie in der Archivierung und Speicherung materieller Wissensträger. Somit liegt zwischen den beiden Strategien ein großer und damit wesentlicher Unterschied in der eigentlichen Nutzung von Informationstechnologien. Während diese innerhalb der Kodifizierungsstrategie vordergründig der Datenspeicherung dient, steht bei der Personalisierungsstrategie eher der Kommunikationsaspekt im Vordergrund.

In Erkenntnis aus vorgenannten Ausführungen kann zusammenfassend festgestellt werden, dass es für die betriebliche Praxis prinzipiell unvermeidbar ist, beide Strategien parallel einzusetzen. Es sollte jedoch Wert darauf gelegt werden, dass der Spagat zwischen beiden Ansätzen nicht zu groß ist und der gleichzeitige Einsatz nur mit entsprechender Schwerpunktsetzung erfolgt. Dies könnte beispielsweise mit einer Gewichtung von 70 zu 30 erfolgen. Also 70 Prozent der Wissensnutzung entspricht dem Anteil an der Primärstrategie und 30 Prozent an dem der anderen. Denkbar sind auch sogenannte Hybridlösungen, wo nicht allein nur der Mensch bzw. die Technologie im Fokus der Betrachtung stehen, sondern beide.

<sup>16</sup> Vgl. Hochhaus, Stephan: „Personalisierung und Kodifizierung – Zwei Strategien im Wissensmanagement“, Bochum, 2002, S. 25

<sup>17</sup> Vgl. Reichwald, R.: Kommunikation, in: Bitz, M. et alii (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Band 2, 3. Auflage, München, 1993, S. 447 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Hochhaus, Stephan: „Personalisierung und Kodifizierung – Zwei Strategien im Wissensmanagement“, Bochum, 2002, S. 26

Letztlich wird die Tendenz erkennbar, dass das Wissen zwar anhand der Personalisierungsstrategie erzeugt wird, aber erst durch den Einsatz der Kodifizierungsstrategie entsprechend gespeichert und genutzt werden kann. Generell gilt aber bei allen strategischen Ansätzen im Wissensmanagement, dass zunächst ein Grundverständnis und Vertrauen bei den Mitarbeitern geschaffen werden muss, damit diese bereit sind, ihr erworbenes Wissen zu teilen.

In nachfolgender Gegenüberstellung soll in zusammenfassender Form noch einmal kurz und knapp mit den Schwerpunkten der Personalisierungs- und Kodifizierungsstrategie aufgezeigt werden.

	<b>Personalisierungsstrategie</b>	<b>Kodifizierungsstrategie</b>
<b>Betrachtung</b>	Kundenspezifische Lösungen	Standardisierte Produkte
<b>Geschäftskonzept</b>	Ökonomie der individuellen Expertise	Ökonomie der Wissenswiederverwendung
<b>Herausforderung</b>	Schaffung von Transparenz durch Identifizierung von Experten	Explizierung/Archivierung von Wissen durch Kodifizierung
<b>Wissensträger</b>	Personen	Materielle Wissensträger wie z. B. Dokumente und Computer
<b>Werkzeuge</b>	Personen-Netzwerke, Gelbe Seiten, Wissensbäume usw.	Computergestützte Datenbanken, Wissensportale usw.
<b>Anreizsysteme</b>	Motivation zum direkten Austausch und Unterstützung von Mitarbeitern	Motivation zur Kodifizierung von Erkenntnissen und elektronische Archivierung
<b>Personalmanagement</b>	Kreative bzw. die besten Spitzenabsolventen als Innovatoren	Qualifizierte Absolventen von Hoch- und Fachschulen als Realisierer
<b>Kommunikationsmanagement</b>	Interpersoneller Wissensaustausch durch technologische Unterstützung	Dokumentenbasierter Wissensaustausch

Tabelle 5: Vergleich und Gegenüberstellung der Personalisierungs- und Kodifizierungsstrategie (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hansen et alii)<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Hansen, Morten/ Nohria, Nitin/ Tierney, Thomas: Wie managen Sie das Wissen in Unternehmen? In: Harvard Business manager 5/1999, S. 87

### 3 Austritts- und Übergangsmanagement

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, ist jedes wohnungswirtschaftliche Unternehmen, also jede Wohnungsgenossenschaft, einzigartig. Die Probleme zum Thema Austritts- und Übergangsmanagement, welchen wir bei unseren Recherchen und Untersuchungen für diese Broschüre in der betrieblichen wie auch in der alltäglichen Praxis oft begegnet sind, ähneln sich doch sehr – zumindest in Bezug auf die Fragestellungen. Daher ist es evident, innerhalb der einzelnen genossenschaftlichen Organisationsstruktur ein professionelles und gut funktionierendes Trennungsmanagement aufzubauen. Dazu gehört, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern, welche in Zukunft die Wohnungsgenossenschaft aus Altersgründen verlassen werden, rechtzeitig Personalgespräche führen. Hierbei sollten unter anderem auch solche Fragen gestellt werden, wie sich die betreffenden Mitarbeiter im Vorfeld auf den Ruhestand vorbereiten. Dabei ist auch die weitere Lebensplanung mit dem Partner wichtig. Durch Altersunterschiede zum Lebenspartner wollen einige Mitarbeiter kürzer oder gar länger in der Wohnungsgenossenschaft verbleiben. Dies wird vor allem auch damit begründet, dass der dritte Lebensabschnitt dann gemeinsam begonnen werden kann. Es gibt aber auch Mitarbeiter, welche bereits einige Jahre vor dem Partner in Rente gehen möchten.

Von großer Bedeutung für die jeweilige Wohnungsgenossenschaft ist diesbezüglich vor allem die Frage an die ausscheidenden Mitarbeiter: Wie sollen die letzten Jahre in der Wohnungsgenossenschaft aussehen? Wollen die Mitarbeiter noch einmal „durchstarten“ oder das Arbeitsleben langsam ausgleiten lassen? Und in welcher Form soll ein Auslaufen aus dem Arbeitsleben stattfinden? Soll die tägliche Arbeitszeit verringert werden oder soll die Verantwortung mit gleichzeitigem systematischen Wissenstransfer allmählich auf andere Mitarbeiter übergehen?

**Der Austritt aus einer Wohnungsgenossenschaft sollte so professionell abgewickelt werden wie der Eintritt von neuen Mitarbeitern.**

Auch unterschätzen viele Wohnungsgenossenschaften die negative Außenwirkung in der Öffentlichkeit durch ausscheidende Mitarbeiter, die das Unternehmen unzufrieden verlassen. Daher ist es im beiderseitigen Interesse von Wohnungsgenossenschaft als auch ausscheidendem Mitarbeiter, die Übergänge im Austritts- und Übergabemanagement möglichst reibungslos zu gestalten und dadurch den Beschäftigten den Übergang in den Ruhestand zu erleichtern.

Bevor wir uns nunmehr tiefgründiger in die Materie einarbeiten und diesbezüglich lösungsrelevante Instrumente aufzeigen, möchten wir Sie bitten, sich mit nachfolgend aufgeführten Aussagen zu beschäftigen. Stellen Sie sich bei Ihren Überlegungen auch die Frage, welche Bedingungen zum Austritts- und Übergangsmanagement für Ihre Wohnungsgenossenschaft zutreffend sind.



- Nimmt Ihre Wohnungsgenossenschaft jeden Austritt eines Mitarbeiters ernst – sei es durch Eigenkündigung, unternehmensseitiger Kündigung oder bezogen auf die Thematik Eintritt in den Ruhestand?
- Versuchen Sie mit Austrittsgesprächen die Motive für die Kündigung sowie Verbesserungspotenziale zu erschließen?
- Führen Sie mit Ihren Mitarbeitern ab 50 Jahren Zukunftsgespräche durch, um den weiteren Karriereverlauf bis zum Renteneintritt und darüber hinaus gemeinsam zu planen?
- Arbeiten in Ihrer Wohnungsgenossenschaft jüngere und ältere Mitarbeiter (die wenige Jahre vor der Rente stehen) in Teams zusammen, so dass beide von dem Wissen des jeweils anderen profitieren können?
- Haben die Mitarbeiter in Ihrer Wohnungsgenossenschaft die Möglichkeit, durch spezielle Arbeitszeitmodelle langsam aus dem Erwerbsleben auszugleiten?
- Pflegen Sie in Ihrer Wohnungsgenossenschaft Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitern, beispielsweise durch Einladung zu betrieblichen Festen?
- Stellen Sie durch eine frühzeitige Nachfolgeplanung sicher, dass wichtige Schlüsselpositionen in Ihrem Unternehmen immer angemessen besetzt sind?
- Können die Mitarbeiter in Ihrer Wohnungsgenossenschaft durch das Ansparen von Zeit früher in Rente gehen? Achten Sie dabei auch auf einen gleitenden Übergang möglichst mit Teilzeitmodell?

Tabelle 6: Risikofragen – Austritt- und Übergangsmanagement (Eigene Darstellung in Anlehnung an Blazek et alii)<sup>20</sup>

Haben Sie zwei oder mehr Fragen negativ beantwortet, gibt es in Ihrer Wohnungsgenossenschaft Handlungsbedarf und Sie sollten sich mit der Thematik des Austritts- und Übergangsmanagements tiefgründiger auseinandersetzen. Wenn Sie einige Fragen nur teilweise positiv beantworten konnten, ist es sinnvoll, sich mit den nachfolgenden Ausführungen zum Thema näher zu befassen, um entsprechende Anregungen und Ideen für Ihre Wohnungsgenossenschaft ableiten zu können.

### 3.1 Der Austritt aus einem Unternehmen – Wenn Beschäftigte in den Ruhestand gehen

Aus Sicht der lebenszyklusorientierten Personalpolitik sind altersbedingt aus dem Berufsleben ausscheidende Mitarbeiter eine wichtige Zielgruppe innerhalb der genossenschaftlichen Organisationsstruktur. Unter diesem Aspekt sollten die Wohnungsgenossenschaften diese planmäßigen Austritte frühzeitig vorbereiten, um zum einen den ausscheidenden Mitarbeitern den Ausstieg zu erleichtern und andererseits sicherzustellen, dass das Wissen der Mitarbeiter nicht mit ihnen „in Rente geht“. Gleichzeitig kann bei dieser Verfahrensweise auch eine frühzeitige Neubesetzung der frei werdenden Stelle bzw. Stellen angestrebt werden, so dass erst gar keine Lücken und Ausfallzeiten entstehen können.

Im Weiteren kann es bei einigen Wohnungsgenossenschaften – welche einen Wohnungsbestand in überwiegend strukturschwachen Regionen besitzen – vorkommen, dass es aufgrund des demografisch bedingten Fachkräftemangels dazu kommt, dass Interesse an einigen ausscheidenden Mitarbeitern besteht, sie als sogenannte „Silver Worker“ mit Projektverträgen oder als etwaige Berater wiederzugewinnen.

<sup>20</sup> Vgl. Blazek, Zuzana et alii: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): PersonalKompass Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln, 2011, 3. Handlungsfelder, Austritts- und Übergangsmanagement, S. 2

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, ist es für das unternehmensbezogene Personalmanagement als auch für die genossenschaftliche Personalstruktur bedeutungsvoll, Zukunftsgespräche mit den einzelnen Mitarbeitern zu führen. Der Alterskorridor sollte hierbei zwischen 50 und 55 Jahren liegen und die Gesprächsinhalte sollten die weiteren Arbeits- und Entwicklungsperspektiven zum Inhalt haben. Diese Verfahrensweise soll der betreffenden Wohnungsgenossenschaft vor allem dazu dienen, Klarheit zu schaffen, den möglichen Austrittszeitpunkt, den Arbeitseinsatz und die Sicherung des Wissens in der Wohnungsgenossenschaft – beispielsweise mithilfe von Instrumenten wie Mentoring oder Alt-Jung-Tandems – sowie die individuelle Qualifizierung sicher zu stellen. Parallel dazu sollten alternative Wege zum gleitenden Ausstieg aus dem Arbeitsleben besprochen werden. Hierzu eignet sich beispielsweise das Instrument der Bogenkarriere, bei der der Mitarbeiter nach und nach Verantwortung abgibt.

Strategisch bedeutet der Austritt aus dem Unternehmen, verbunden mit dem Übergang ins „Rentnerdasein“, dass Mitarbeiter, welche ihrer ehemaligen Wohnungsgenossenschaft wohlgesonnen und positiv gegenüberstehen, tatkräftig zur Entstehung und Festigung eines positiven Unternehmensimage beitragen können. Vor allem, wenn die ausscheidenden Mitarbeiter im Freundes- und Familienkreis positiv über ihren früheren Arbeitgeber sprechen, trägt dies zum guten Ruf der Wohnungsgenossenschaft bei und steigert überdies die Arbeitgeberattraktivität. Daher sollte dieser Aspekt auch nicht vernachlässigt werden.

Ein systematisches und strukturiertes Austritts- und Übergangsmangement ist daher unerlässlich und kann gar nicht hoch genug bewertet werden.

### 3.2 Werkzeuge und Instrumente im Austritts- und Übergangsmangement



Abbildung 6: Werkzeuge und Instrumente im Austritts- und Übergangsmangement (Darstellung in Anlehnung an Blazek et alii)<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Vgl. Blazek, Zuzana et alii: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): PersonalKompass Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln, 2011, 3. Handlungsfelder, Austritts- und Übergangsmangement, S. 6 ff.

### 3.2.1 Austrittsgespräch (*Exit-Gespräch*)

Austrittsgespräche mit Mitarbeitern, welche das Unternehmen verlassen, stellen für die Wohnungsgenossenschaft eine wichtige Informationsquelle dar. Sie sind Ausdruck einer genossenschaftlichen Unternehmenskultur und sollten daher nicht als lästige Pflicht angesehen werden. Grundsätzlich sind zwei Formen von Austrittsgesprächen möglich. Zum einen das persönlich geführte Einzelgespräch mit dem ausscheidenden Mitarbeiter und zum anderen der standardisierte Fragebogen.

Optimal ist eine Kombination aus beiden Varianten. Dabei füllt der Mitarbeiter zuerst den im Vorfeld entworfenen Fragebogen aus, welcher dann wiederum Grundlage des ausführlichen Gespräches wird. Auf lange Sicht ist die Dokumentation des Austrittsgespräches in standardisierter Form sinnvoll. Bezogen auf die Messbarkeit und dem objektiven Vergleich sowie zur Verbesserung der Bewertungsmöglichkeiten sollten die Fragen sowohl in Form einer Bewertungsskala als auch offen gestellt sein. Der Zeitpunkt und die Dauer eines Austrittsgespräches sollten so zeitig wie möglich festgelegt werden. Als Zeitschiene hat sich eine Gesprächsdauer von mindestens einer Stunde als vorteilhaft erwiesen. Auch sollten Sie nicht persönlich vom Weggang des ausscheidenden Mitarbeiters betroffen sein und das Gespräch in offener und entspannter Atmosphäre geführt werden. Sichern Sie Diskretion zu und erläutern Sie das Ziel des Gespräches, den geplanten Verlauf sowie die Themen welche angesprochen werden sollen. Fragen Sie während des Gespräches nach, ermutigen Sie Ihr Gegenüber zu Kritik und lassen Sie sich konkrete Situationen schildern. Bringen Sie auch gleichzeitig Ihr Bedauern über den Weggang zum Ausdruck. Sie müssen bedenken, dass es für Sie nicht immer leicht ist, an die für Sie wichtigen Informationen zu gelangen. Aber je näher Sie dem Kern der Sache kommen, desto größer ist der Nutzen des Austrittsgespräches für Sie.

Nachfolgend haben die Autoren dieser Arbeitshilfe ein paar Fragen zusammengetragen, welche allgemein zum Austritts- und Übergangmanagement zutreffend sind und nicht nur auf den altersbedingten Abgang von Mitarbeitern aus Wohnungsgenossenschaften Anwendung finden sollten.

#### ➤ *Fragen aus den Bereichen*

- Persönliche und betriebliche Gründe
- Arbeitsbedingungen
- Vorgesetztenverhältnis

#### ➤ *Fragen mit Bewertungsskala*

- Wie hat Ihnen die Arbeit in unserer Wohnungsgenossenschaft gefallen?
- Wie gut wurde Ihre Arbeit anerkannt und gefördert?
- Wie schätzen Sie das Betriebsklima in unserer Wohnungsgenossenschaft ein?
- Wie gut waren Sie entsprechend Ihrer Fähigkeiten in der Wohnungsgenossenschaft eingesetzt?
- Wie empfanden Sie das Führungsverhalten?
- Wie sehr wurde Ihre Meinung wertgeschätzt?

#### ➤ *Offene Fragen*

- Welche positiven/negativen Erinnerungen werden Sie an unsere Wohnungsgenossenschaft behalten?
- Wir möchten aus Ihrer Kündigung lernen. Was können wir in der Zukunft besser machen?
- Was hätten Sie als Führungskraft anders gemacht?
- Was hätte geschehen müssen, damit Sie in unserer Wohnungsgenossenschaft geblieben wären?
- Welches sind die entscheidenden Gründe für Ihren beruflichen Wechsel?
- Was wollten Sie uns schon immer einmal sagen?

### 3.2.2 Bogenkarriere (*Flexibler Karriereverlauf*)

Als eine Bogenkarriere wird ein flexibler Karriereverlauf bezeichnet, dessen Laufbahn zum Ende eines Berufslebens durch Verringerung der Aufgabenvielfalt und durch Reduzierung der Führungsverantwortung gekennzeichnet ist. Sie soll vor allem Personen mit hoher Belastung, komplexen Aufgaben und einer vielfältigen Management- und Führungsverantwortung in der letzten Phase des Erwerbslebens entlasten.

Insoweit stellt die flexible Karriereverlaufsplanung ein Angebot des Arbeitgebers dar, dass die beschäftigten Mitarbeiter annehmen können, ohne dabei einen Gesichtsverlust zu erleiden. Denn Verantwortung abzugeben oder die Aufgabenvielfalt zu reduzieren sollte bei der beruflichen Laufbahngestaltung ebenso selbstverständlich sein wie ein berufsbegleitendes Studium mit 40 oder eine berufliche Neuausrichtung mit Mitte 50.

Daher sollte die wohnungsgenossenschaftliche Personalpolitik vielfältige Karriereverläufe im Unternehmen anbieten, um einerseits die beschäftigten Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter produktiv und motiviert zu halten und um andererseits etwaigen Überforderungen frühzeitig entgegenwirken zu können. Letztendlich kann eine Wohnungsgenossenschaft durch diese Verfahrensweise lange vom Wissen und Können der erfahrenen Mitarbeiter profitieren.

### 3.2.3 Floating (*Allmähliches Ausgleiten, Individuelle Lebenszyklusteilzeit*)

Unter Floating wird ein Arbeitszeitmodell bezeichnet, welches an die Lebenszyklen der Mitarbeiter angepasst ist. Es betont die Produktivität der Älteren und deren Erfahrungswissen, mit dem Arbeitszeit kompensiert werden kann. Floating bezeichnet die schrittweise Verringerung der Arbeitszeit im letzten Abschnitt des Erwerbszeitraumes sowie den dynamischen Übergang aus dem Berufsleben mit Optimierung der Personalkosten im Unternehmen. Das Floating-Modell wird meistens ab einem Lebensalter von 55 Jahren angewandt. Dabei ist die Produktivität der „Floating-Mitarbeiter“ erfahrungsgemäß noch sehr hoch, so dass zu Beginn der Arbeitsreduktion weder arbeitsorganisatorische Umgestaltungen innerhalb der genossenschaftlichen Organisationsstruktur noch Gehaltsanpassungen vorgenommen werden müssen.

Bei diesem Verfahren ist darauf zu achten, dass sich die Arbeitszeit der mittelfristig ausscheidenden Mitarbeiter langsam verringert und organisatorische Maßnahmen und Belange letztendlich angepasst werden müssen. Zudem sollte die ganze Belegschaft bzw. das gesamte Team innerhalb der Wohnungsgenossenschaft dem Floating-Modell positiv gegenüberstehen und die „begünstigten“ Mitarbeiter akzeptieren.

Kritisch ist bei diesem Modell, dass sich ältere Mitarbeiter eventuell scheuen, ein derartiges Modell in der Personalabteilung zu beantragen, weil der Gedanke nahesteht, sein „Gesicht“ im Unternehmen zu verlieren. Befürchtungen, dass Streitigkeiten über eine angemessene Korrelation in Beziehung auf die Verringerung der Arbeitszeit und unter Bezugnahmen einer reduzierten Vergütung dem Floating-Modell negativ gegenüberstehen, sehen die Autoren dieser Arbeitshilfe dagegen nicht.

Wie ein Standard-Floating-Modell vom Grund her aufgebaut und strukturiert sein kann, soll in nachfolgender Abbildung dargestellt werden:

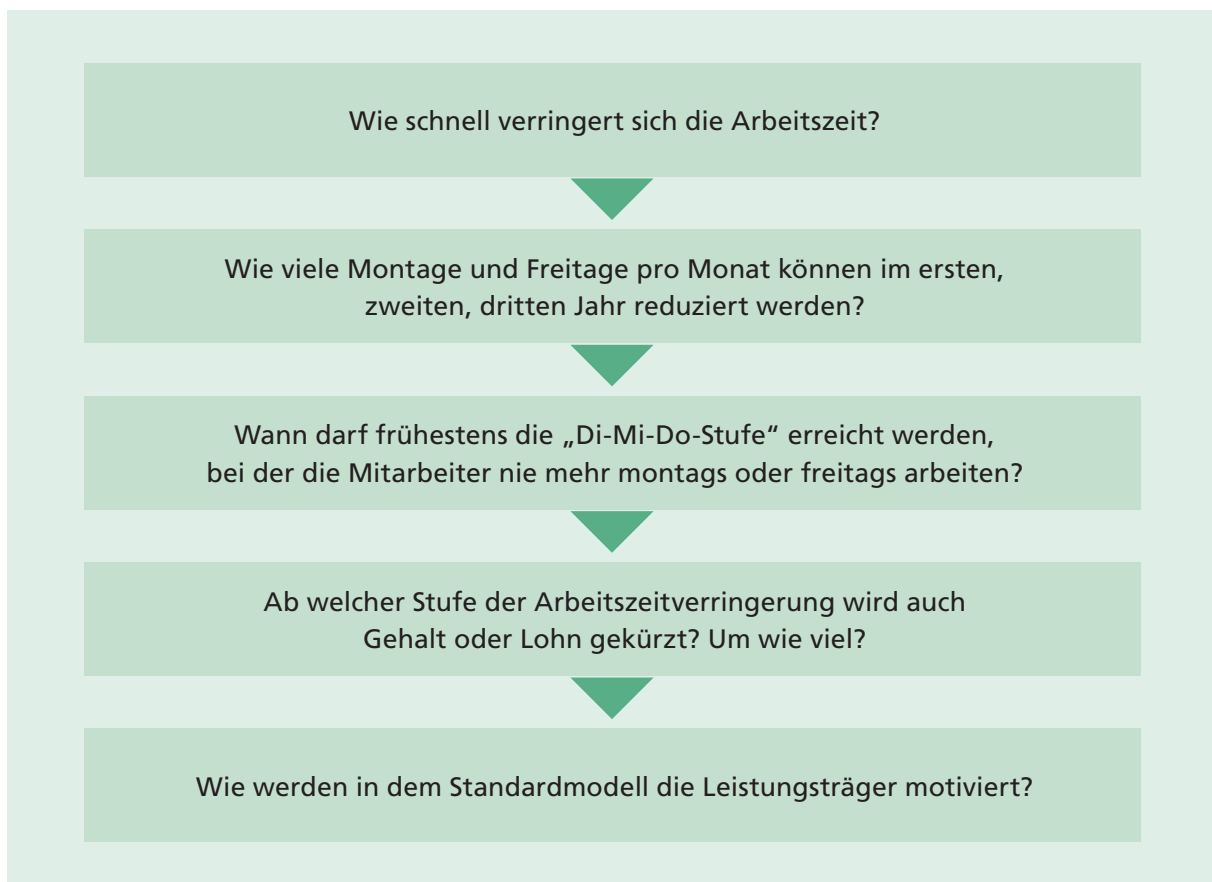


Abbildung 7: Aufbau eines Standard-Floating-Modells für Wohnungsgenossenschaften (Darstellung in Anlehnung an Blazek et alii)<sup>22</sup>

### 3.2.4 Lebensarbeitszeitkonten (Konten mit „Wertguthabenvereinbarung“, Langzeitkonten, Zeitwertkonten)

Lebensarbeitszeitkonten sind Konten, welche für einen Mitarbeiter ein Wertguthaben für eine längere Freistellung aufbauen. In diesem Zusammenhang hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das Flexi II-Gesetz, BGBl. I 2008, S. 2940, welches im Januar 2009 in Kraft getreten ist, verabschiedet.<sup>23</sup>

Das erwirtschaftete Wertguthaben kann sich aus verschiedenen Arbeitszeit- und Geldquellen speisen. Zu nennen wären hier: Prämien, Sonderurlaub, Entgeltbestandteile u. a. Die Zeit, welche erwirtschaftet wurde, kann dann beispielsweise für eine mehrmonatige Auszeit (Sabbatical) oder für eine vorübergehende Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit genutzt werden. Dies kann dann der Fall sein, wenn Mitarbeiter berufsbegleitend eine Weiterbildung absolvieren oder im Familienkreis einen Angehörigen pflegen müssen.

<sup>22</sup> Vgl. Blazek, Zuzana et alii: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): PersonalKompass Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln, 2011, 3. Instrument, Floating, F

<sup>23</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Forschungsbericht, Arbeitsmarkt, 418, Evaluation des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen („Flexi II“-Gesetz), Berlin, 2011, S. 6 ff.

Im Weiteren kann das Wertguthaben auch zum allmählichen Ausgleiten und zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit eingesetzt werden. Zu beachten ist hierbei, dass das Wertguthaben auf dem Langzeitkonto in „Geld“ zu führen ist. Zeiten, welche in das Lebensarbeitszeitkonto einfließen, müssen demnach immer – auch unter Berücksichtigung des Tarifvertrages – in Geld umgewandelt werden.

Wie die Einspeisung in ein Lebensarbeitszeitkonto aussehen kann, soll in nachfolgend dargestellter Abbildung veranschaulicht werden:

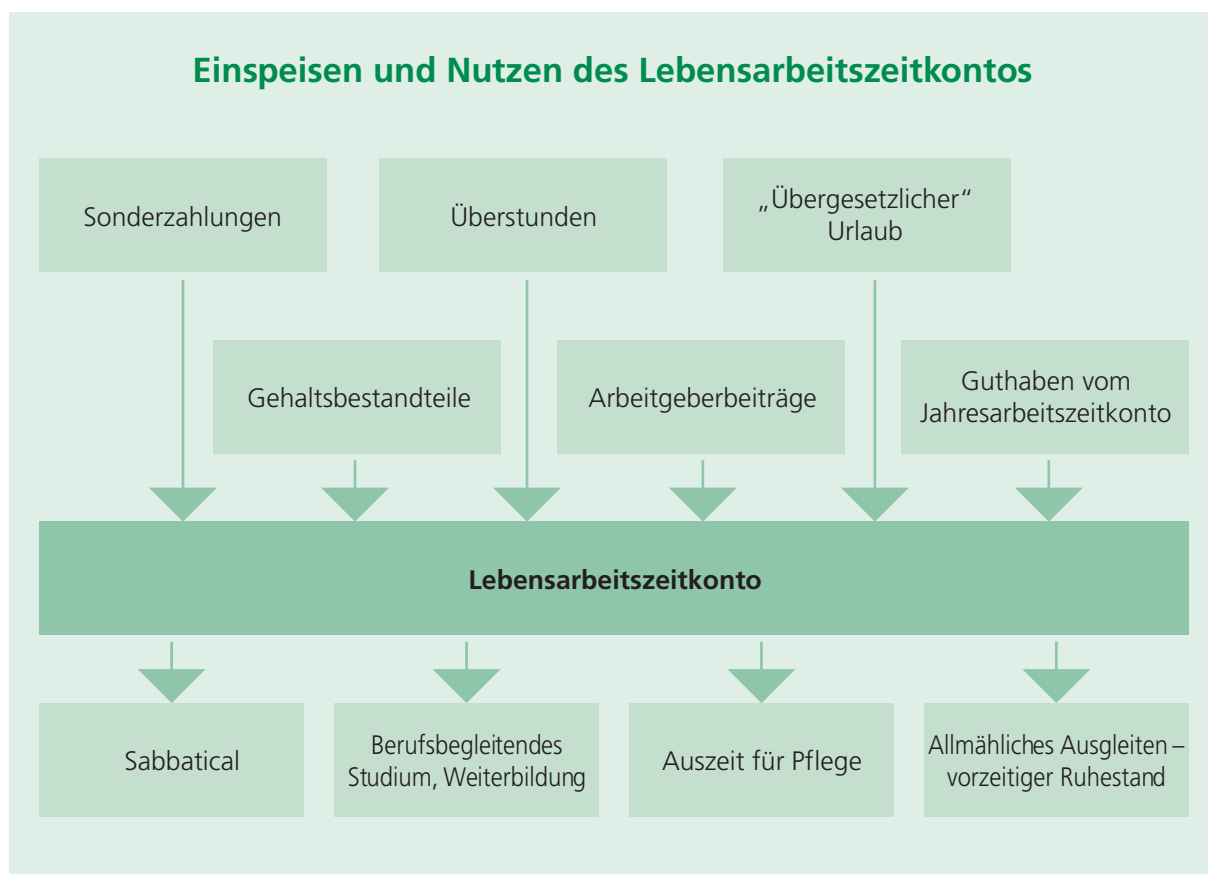


Abbildung 8: Einspeisen und Nutzen eines Lebensarbeitszeitkontos (Darstellung in Anlehnung an Blazek et alii)<sup>24</sup>

### 3.2.5 Nachfolgeplanung (Internes Headhunting, Talentmanagement)

Systematisch betriebene Nachfolgeplanung – beispielsweise durch eigene Ausbildung – dient dazu, dass frei werdende Stellen im Unternehmen frühzeitig und ohne größeren Wissensverlust mit passenden Mitarbeitern nachbesetzt werden können.

Ähnlich wie in einem „Goldfischteich“ werden potenzielle Stellennachfolger aufgebaut oder eine Breitenförderung von vielseitigen Talenten betrieben.

<sup>24</sup> Vgl. Blazek, Zuzana et alii: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): PersonalKompass Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln, 2011, 3. Instrument, Lebensarbeitszeitkonten, L

Dabei soll der Zeitdruck aus der Personalentscheidung der Wohnungsgenossenschaft durch längerfristige Planung genommen und den Mitarbeitern durch Aufzeigen beruflicher Perspektiven Möglichkeiten im Unternehmen offengelegt werden. Der Fokus liegt auch bei diesem Instrument im Austritts- und Übergangsmangement, um die Weitergabe von Know-how an die nachfolgenden Mitarbeiter jederzeit sicherzustellen. Mit einem guten Mix aus internen und externen Kandidaten kann darüber hinaus auch die Arbeitgeberaktivität nach innen und außen verbessert werden.

### ➤ **Schritte im Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung im Unternehmen**

- Schätzen Sie systematisch ein, wann die Stellen in Ihrer Wohnungsgenossenschaft vakant werden.
- Identifizieren Sie die Schlüsselpositionen in Ihrer Wohnungsgenossenschaft.
- Identifizieren Sie zunächst intern, dann extern, Talente, welche für die Nachfolge geeignet sind.
- Erstellen Sie hierzu ein Stellen- und Anforderungsprofil und gleichen Sie dieses mit den Qualifikationsprofilen ab.
- Führen Sie Personalentwicklungsgespräche zur gezielten Besetzung der frei werdenden Stellen mit ausgewählten Kandidaten.
- Bereiten Sie die Stellennachfolger mit Personalentwicklungsmaßnahmen auf ihre zukünftigen Positionen vor.

Eine speziell entwickelte Software kann Sie bei der Nachfolgeplanung in Ihrer Wohnungsgenossenschaft unterstützen.

### **3.2.6 Sozialberatung vor Berufsaustritt (Unterstützung der individuellen Lebensplanung, Vorbereitung auf den aktiven Ruhestand)**

Der Austritt aus dem aktiven Arbeitsleben, verbunden mit dem Übergang ins Rentenalter, ist ein großer Schritt. Für manche Menschen ist dieser Schritt so prägend, dass sie ihn nicht alleine bewältigen können. Sie empfinden den Ausstieg aus dem Berufsleben positiv oder negativ. Wohnungsgenossenschaften mit einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik hingegen unterstützen mit einer entsprechenden Sozialberatung, um ein positives Bild des aktiven Ruhestandes aufzuzeigen. Sie helfen den ausscheidenden Mitarbeitern ihre Erwerbsbiografie positiv abzuschließen oder so weiterzuentwickeln, dass sie ihre Kompetenzen und Erfahrungen ehrenamtlich oder beruflich weiter einsetzen können. Natürlich kann es auch vorkommen, dass Mitarbeiter sich scheuen die Angebote der Wohnungsgenossenschaft anzunehmen, da sie befürchten, dies führe zu Indiskretion. Aus diesem Grund haben die Autoren dieser Arbeitshilfe nachfolgend aufgeführte Checkliste zusammengetragen.

### ➤ **Fragen zur Sozialberatung vor Berufsaustritt**

- Findet in Ihrer Wohnungsgenossenschaft die Sozialberatung vor Berufsaustritt im Rahmen der normalen Sozialberatung statt oder haben Sie hierfür ein gesondertes Konzept?
- Wenn Ja, für welche Altersgruppe wird in Ihrer Wohnungsgenossenschaft die Sozialberatung vor Berufsaustritt angeboten?
- Wird die Sozialberatung in Ihrer Wohnungsgenossenschaft extern oder intern durch die Personalabteilung bzw. den Vorgesetzten durchgeführt?
- Ist das Konzept der Sozialberatung vor Berufsaustritt mittel- und langfristig mit in das Austritts- und Übergangsmangement integriert?

### 3.2.7 Teilzeit (Verkürzung der wöchentlichen Ist- im Vergleich zur Sollarbeitszeit)

Ist die regelmäßige Wochenarbeitszeit eines beschäftigten Mitarbeiters in einer Wohnungsgenossenschaft kürzer als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers, spricht man von Teilzeitarbeit. Dabei sind die möglichen Varianten der Teilzeitbeschäftigung äußerst vielfältig. Sie reichen vom klassischen Halbtagsjob über modulare Arbeitszeiten wie beispielsweise der wochenweisen bzw. monatsweisen Arbeit, oder einer vollzeitnahen Teilzeit – z. B. einer 30 Stunden Woche – bis hin zu beliebigen Kombinationen mit Arbeitszeitkonten als auch der Telearbeit. Wobei die lebenszyklusorientierte Personalpolitik in der Wohnungsgenossenschaft ganz klar auf eine flexible Form der Teilzeitarbeit setzt, in dem sie diese an den individuellen Bedarf ihrer Mitarbeiter anpasst.

**Ziel dieses instrumentellen Werkzeuges im Austritts- und Übergangsmanagement ist es, die Arbeitszufriedenheit unter Rücksichtnahme auf die besonderen Lebensweisen bzw. -umstände der beschäftigten Mitarbeiter sicherzustellen und entsprechend zu erhöhen.**

Hierunter fällt neben der Rückkehr aus der Elternzeit oder der Pflege naher Angehöriger auch das langsame Ausgleiten aus dem Berufsleben.

In diesem Zusammenhang gibt es auch seit über zehn Jahren in der Bundesrepublik Deutschland das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG). Wesentliche Inhalte sind beispielsweise, dass Mitarbeiter ab einer Betriebsgröße von mehr als 15 Beschäftigten und einer Betriebszugehörigkeit von mindestens sechs Monaten verlangen können, dass ihre vertraglich vereinbarte Arbeitszeit verringert werden kann, unabhängig von ihrer betrieblichen Position. Der Mitarbeiter, welcher ein derartiges Vorhaben praktizieren und in Anspruch nehmen möchte, muss jedoch mit einer Frist von mindestens drei Monaten im Voraus bei seiner Personalabteilung versprechen bzw. dies ankündigen. Soweit keine betrieblichen Gründe gegen dieses Vorhaben sprechen, ist die Wohnungsgenossenschaft gehalten, den Wünschen des Mitarbeiters zu entsprechen.

### 3.2.8 Zukunftsgespräch (Ausstiegsvorbereitungsgespräch, Perspektivgespräch, Übergangsgespräch)

Als ein weiteres wichtiges Werkzeug im Austritts- und Übergangsmanagement ist das Instrument des Zukunftsgesprächs zu benennen. Das Wesen eines Zukunftsgesprächs liegt unter anderem mit darin, dass durch regelmäßige Dialoge, welche mit den Mitarbeitern ab einem bestimmten Alter geführt werden, zum einen die Wünsche bzw. Pläne der ausscheidenden Kollegen für den Übergang in den Ruhestand ermittelt werden können und zum anderen die Beschäftigungsfähigkeit gefördert wird. Darüber hinaus erhält die Wohnungsgenossenschaft genauere Daten für die Nachfolgeplanung und den Wissenstransfer. Diesbezüglich sollte das Zukunftsgespräch vom Inhalt her mögliche Arbeits- und Ausstiegsperspektiven für die letzten Berufsjahre bzw. Monate aufzeigen, da die beschäftigten Mitarbeiter im Unternehmen recht unterschiedliche Vorstellungen vom weiteren Arbeitsverlauf haben.



Daher stellt sich für die Genossenschaft und deren Personalverantwortliche berechtigter Weise die Frage, was wollen wir mit einem Zukunftsgespräch erreichen:

- Erfahrungswissen in der Wohnungsgenossenschaft sichern
- Mitarbeiter beim Übergang in einen neuen Lebensabschnitt unterstützen
- möglichen Austrittszeitpunkt, Arbeitsschwerpunkte und Sicherung des Wissens individuell und frühzeitig planen
- Beschäftigungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter sichern

Zu beachten ist, dass das Zukunftsgespräch schriftlich dokumentiert wird. Auch sollte das Zukunftsgespräch nicht am Arbeitsplatz des Mitarbeiters, sondern in einem neutralen Raum und in angenehmer Atmosphäre geführt werden. Der Gesprächsführer sollte eine neutrale Person sein, welche keinen direkten Arbeitsbezug zum ausscheidenden Mitarbeiter hat.

**Am Ende des Prozesses steht ein einvernehmlich erstelltes und individuelles Konzept für den mittelfristig ausscheidenden Mitarbeiter und für die Wohnungsgenossenschaft selbst.**

## 4 Fazit

Wohnungsgenossenschaften müssen sich darüber bewusst sein, dass in der heutigen Zeit Wissen als der vierte Produktionsfaktor entscheidend in Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit ist, und sie durch Wissens- und Erfahrungsverlust ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit stark gefährden. Die Wohnungsgenossenschaften sind gefordert, ein Umdenken in Hinsicht auf ihre Personalpolitik in Gang zu setzen und langfristiger zu planen.

Gut ist, was funktioniert – eine alte Regel, die sich vor allem bewähren muss, wenn erfahrene Mitarbeiter, als Inhaber eines großen Erfahrungsschatzes, die Genossenschaft verlassen. Dabei stellt das verdeckte Wissen ein enormes impliziertes Wissen dar, das langjährige Mitarbeiter neben der klassischen Dokumentation in Form von Checklisten und Arbeitsanweisungen auf ihrer „eigenen Festplatte“ im Gehirn gespeichert haben. Damit dieses Wissen nicht verloren geht, sollten Wohnungsgenossenschaften frühzeitig entgegenwirken, indem sie aktives Wissensmanagement betreiben und Erfahrungs- und Wissenstransferprozesse etablieren.

Mit Hilfe eines Demografie-Checks können Wohnungsgenossenschaften untersuchen, in welchem Maße sie von den Folgen des demografischen Wandels betroffen sein werden. Dazu wird anhand einer Altersstrukturanalyse ein Bild der Belegschaftsstruktur in Hinsicht auf die Altersverteilung gemacht. Dieses in Kombination mit einem ausgefeilten Kompetenzmanagementsystem versetzt sie in die Lage, problematische Zustände wie eine unausgewogene Altersstruktur oder auch kritische Wissensträger zu identifizieren und rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Neben den beschriebenen Strategien (s. Tabelle 5, Seite 23) und Methoden, mit denen kategorisches Wissen weitergegeben wird, gewinnen vor allem Mischformen von Verfahren an Bedeutung, mit deren Hilfe das Wissen gehalten werden kann. Der Vorteil liegt zum einen darin, dass die Wissensinhalte mit allen Sinnen ganzheitlich vermittelt werden und deshalb auch unbewusstes Hintergrundwissen transferiert wird. Zum anderen werden Wissensinseln vermieden, weil sich die Wissensinhalte auf mehrere Mitarbeiter verteilen.

Die Verwendung von materiellen Wissensträgern, beispielsweise im unternehmensinternen Intranet, ermöglicht schließlich allen Mitarbeitern den gezielten Lesezugriff auf alle Inhalte, die wiederum von einzelnen Berechtigten ergänzt und aktualisiert werden können.

Der Nutzen für Wohnungsgenossenschaften liegt unter anderem in den kürzeren Einarbeitungszeiten bei Personalwechsel und in nahtloseren Übergängen bei Nachfolgern. Die Speicherung von Wissen kann insbesondere auch dann hilfreich sein, wenn es kurzfristig zu personellen Engpässen kommt.

Auf lange Sicht macht sich die so in den Wissenstransfer investierte Zeit bezahlt. Wie hoch die Kosten für die Pflege der Ressource Wissen sind, kann selten direkt beziffert werden – ein Versuch eines Nachweises ist im Umfang dieser Arbeitshilfe nicht möglich. Aus Sicht der Autoren führt die Wiederherstellung von verloren gegangenen Wissen jedoch zu wesentlich höheren Kosten als ein gezielter Wissenstransfer.

Unsere Arbeitshilfe soll zeigen, wie die Wissensübergabe reibungslos funktionieren kann, denn Wissensmanagement funktioniert nicht selbstverständlich. Nur eine Synthese des Einsatzes von richtigen Werkzeugen bzw. gezielten Strategien und gleichzeitiger Berücksichtigung des Personals und dessen jeweiligen Charakteren, Motivationen und Einstellungen ist erfolgversprechend und sichert die Erhaltung bzw. Fortführung des Unternehmenserfolgs.

Das Erfahrungswissen zu halten ist die Herausforderung für die kommenden Jahre. Mitarbeitern jeden Alters, die sich durch Erfahrungswissen, Selbständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und ein fundiertes Urteilsvermögen auszeichnen, müssen attraktive Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden, um ihre Leistungs- und Innovationsbereitschaft zu fördern.

## Anhang und Analyseinstrumente zur Bewertung der Ausgangssituation

Jede Wohnungsgenossenschaft ist einzigartig. Allesamt haben jedoch das gleiche Problem, dass bei Neueinstellungen, Rotationen oder beim Ausscheiden von Mitarbeitern wertvolles Erfahrungswissen verloren gehen kann. Insofern begegnen uns in der Praxis meist ähnliche Fragestellungen. Sie gilt es, den eigenen betrieblichen Anliegen anzupassen.

Bitte beschäftigen Sie sich mit nachfolgend aufgeführten Fragen und stellen Sie fest, welche Aussagen für Ihre Wohnungsgenossenschaft zutreffen:

- Hat Ihre Wohnungsgenossenschaft, bezogen auf die aktuelle Personalpolitik, bereits eine Stärken- und Schwächenanalyse durchgeführt und Konsequenzen für eine Neuausrichtung gezogen?
- Führen Sie Personaldaten über Ihre Beschäftigten und können Sie so eine Altersstrukturanalyse für Ihre Belegschaft ableiten?
- Kann Ihre Wohnungsgenossenschaft Analyseinstrumente mit verschiedenen Rahmendaten wie z. B. Fehlzeiten und/oder Fluktuationen bestücken und damit konkrete Szenarien nachempfinden?
- Haben Sie in Ihrer Wohnungsgenossenschaft schon einmal geprüft, wie sich die Alters- und Qualifikationsstruktur in den nächsten fünf, zehn oder gar fünfzehn Jahren entwickeln wird?
- Nutzen Sie in Ihrer Wohnungsgenossenschaft eine Balanced Scorecard, um Ihre Wohnungsgenossenschaft ganzheitlich zu betrachten und dementsprechend handeln zu können?
- Prüfen Sie regelmäßig, welche Personalrisiken auf Sie zukommen können?

Tabelle 7: Risikofragen – Analyseinstrumente zur Bewertung der Ausgangssituation (Eigene Darstellung in Anlehnung an Blazek et alii)<sup>25</sup>

Sie sehen, dass der Fragenkatalog sehr umfangreich sein kann. Aus diesem Grund wollen wir Ihnen einige Tipps und Handreichungen geben, um die Thematik der Analyseinstrumente besser nachzuvollziehen und dementsprechend auch handlungsorientiert planen zu können.

Haben Sie zwei oder mehr Fragen mit „Nein“ beantwortet, gibt es in Ihrer Wohnungsgenossenschaft Handlungsbedarf, sich mit den einzelnen Analyseinstrumenten näher auseinander zu setzen. Wenn Sie einige Fragen nur teilweise mit „Ja“ beantworten konnten, macht es Sinn, sich mit nachfolgend aufgeführten Instrumenten näher zu befassen, um entsprechende Anregungen und Ideen für Ihre Wohnungsgenossenschaft ableiten zu können.

<sup>25</sup> Vgl. Blazek, Zuzana et alii: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): PersonalKompass Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Köln, 2011, 3. Handlungsfeld, Analyseinstrumente, S. 2

## Altersstrukturanalyse

Als erstes Analyseinstrument ist die Altersstrukturanalyse von Bedeutung. Dabei wird zunächst die betriebliche Altersstruktur und der gegenwärtige Personalbestand (Ist-Analyse) auf der Basis von betrieblichen Kennzahlen und Personalinformationen analysiert. Im Ergebnis gibt die Personalbestandsanalyse Auskunft über die Altersstruktur und die vorhandenen Qualifikationen der gesamten Belegschaft und kann schlussfolgernd daraus nach Mitarbeitergruppen und/oder Bereichen aufgegliedert werden. Auf Basis dieser Daten kann somit eingeschätzt werden, wie sich der Mitarbeiterbestand in den nächsten fünf, zehn oder fünfzehn Jahren entwickeln wird. Die Personalverantwortlichen werden dadurch in die Lage versetzt, entsprechende Personalmaßnahmen – wie z. B. Erhöhung der Ausbildungsquote, der Übernahmequote oder verstärktes Recruiting – rechtzeitig einleiten zu können.

Folgende Untersuchungen und Annahmen sollten in jedem Fall getätigt werden, um die Altersentwicklung innerhalb der Wohnungsgenossenschaft so genau wie möglich prognostizieren zu können:

- Erwartete Fluktuationsquote (Zu- und Abgänge auch unter Berücksichtigung möglicher Frühverrentungen)
- Ermittlung der Fehlzeitquote unter Berücksichtigung längerer Ausfallzeiten vor allem bei älteren Mitarbeitern, die dann ggf. ersetzt werden müssen
- Teilzeitquote

Die IHK Chemnitz stellt hierfür einen Demografie-Rechner kostenlos zur Verfügung. Geben sie den Begriff „Demografie-Rechner“ unter Volltextsuche ein und der Download wird ihnen aufgezeigt. Aber auch das Informationsportal der TBS NRW ist für eine Altersstrukturanalyse sehr zu empfehlen. Sie finden das Portal unter <http://www.demobib.de>. Hier laden sie sich den DemografieKompass auf Ihren Computer und speisen ihn mit den entsprechenden Daten.

Schlussfolgernd geht es nicht vordergründig darum, den vielen Warnungen zu den Folgen des demografischen Wandels weitere hinzuzufügen. Vielmehr hat sich aufgrund von Untersuchungen in verschiedenen Unternehmen herausgestellt, dass der schleichende Prozess des Wandels sowie die hohe Arbeitslosenquote die Unternehmen darauf vertrauen lässt, dass personalpolitisch bei ihnen schon nichts „anbrennen“ wird. Getreu dem Motto „Das ist jahrzehntelang prima gelaufen, warum sollen wir uns jetzt darum kümmern.“ Im Gegenteil: die Ergebnisse der Altersanalyse zeigen auf, in welchen Bereichen schon heute dringender Handlungsbedarf besteht.

In der nachfolgenden Grafik soll die Analyse der betrieblichen Altersstruktur bezogen auf die Auswirkung der Personalarbeit sowie der Umsetzung einzelner Maßnahmen dargestellt werden:

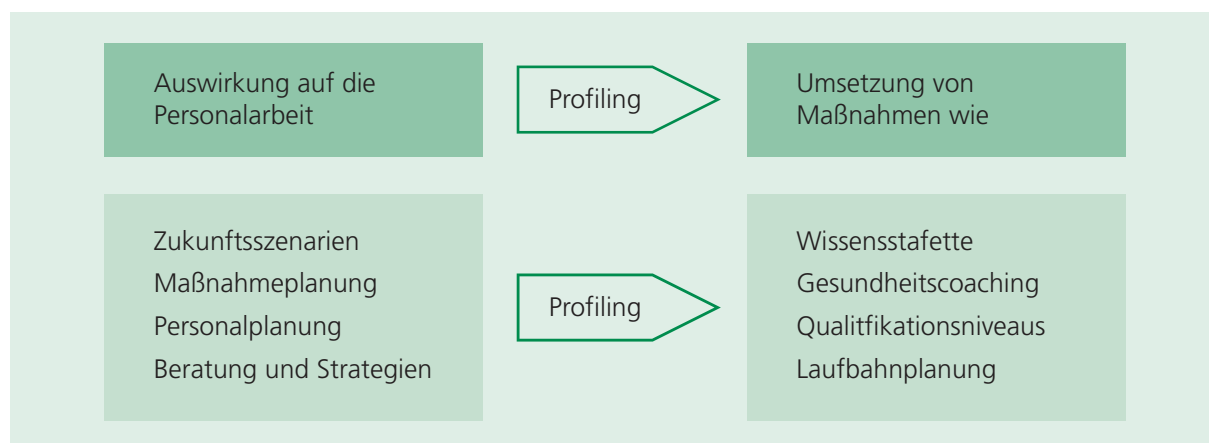


Abbildung 9: Analyse der betrieblichen Altersstrukturen (Eigene Darstellung)

## SWOT-Analyse

Die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse bilden eine gute Grundlage für die betriebliche Personalpolitik. Soll im Ergebnis der Untersuchungen die Personalpolitik neu ausgerichtet werden, ist des Weiteren eine Bestandsaufnahme zur Überprüfung der aktuellen Prozesse und Strukturen von Nöten. In der sogenannten SWOT-Analyse werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Personalpolitik analysiert und Ansatzpunkte für Verbesserungen bzw. Veränderungen aufgezeigt.

<b>SWOT-Matrix einer Wohnungs- genossenschaft</b>	<b>Stärken (Strengths)</b> Qualität des Bestandes Kompetenz der Mitarbeiter Unternehmensimage Bekanntheitsgrad	<b>Schwächen (Weakness)</b> Unzureichendes Angebot für Senioren Sozialstruktur Mieterschaft Dienstleistungsangebot
	<b>Chancen (Opportunities)</b> Wohnungsprivatisierungen Günstiger Kapitalmarkt Staatliche Förderprogramme zur Gebäudesanierung	<b>SO-Szenario:</b> „Haben wir die Stärken, um die Chancen zu nutzen?“
<b>Risiken (Threats)</b> Demografische Entwicklung Unklare Konkurrenzsituation Hartz IV	<b>ST-Szenario:</b> „Haben wir die Stärken, um die Risiken zu bewältigen?“	<b>WT-Szenario:</b> „Welchen Risiken sind wir wegen unserer Schwächen ausgesetzt?“

Abbildung 10: SWOT-Analyse (Eigene Darstellung in Anlehnung an Wagemann)<sup>26</sup>

Die interne Analyse berücksichtigt dabei Fragen nach den besonderen Erfolgsfaktoren oder aber Erfolgshemmnissen, die eine Wohnungsgenossenschaft vor anderen auszeichnet. Wir sprechen hier von den Ressourcen eines Unternehmens, d. h., es werden die strukturelle, humane, prozessuale und ökonomische Ausstattung (Kapital) einer Organisation untersucht.

Wesentliche Stärken oder Schwächen erkennen Sie z. B. im:

- Strukturkapital:** Wohnungsbestand, baulicher Zustand, Nutzer-/Mieterstruktur, Leerstände usw.
- Humankapital:** Fachkompetenz der Mitarbeiter, Unternehmens- und Führungskultur, Motivation usw.
- Prozesskapital:** Zusammenarbeit der Abteilungen und Bereiche, Lieferantenbeziehungen usw.
- Finanzkapital:** Liquidität, Rentabilität, Kontakte zu Banken, Vertragssicherheiten usw.

Die externe Analyse bezieht sich auf die künftigen Herausforderungen. Dabei sind mögliche Trends ebenso zu berücksichtigen wie technologische Entwicklungen oder Regelungen aus der Politik.

Als wesentliche Chancen oder Gefahren sind zu betrachten:

- Volkswirtschaftliche Entwicklung:** Konjunktur, Demographie, Baulandpreise, Arbeitsmarkt usw.
- Politische Entwicklung:** kommunale Politik, Regelungsdichte, öffentliche Finanzsituation usw.
- Personalmarktentwicklung:** Verfügbarkeit von Bewerbern, Qualifikation, Attraktivität der Branche usw.
- Wettbewerberentwicklung:** Einschätzung der Wettbewerber, Servicequalität, Nachfragestruktur usw.

<sup>26</sup> Vgl. Wagemann, Handlungsfelder, 2004, S. 391

## Balanced Scorecard

Für ein ergebnisorientiertes Personalmanagement mit Kennzahlen eignet sich für Wohnungsgenossenschaften das Instrument des ausgewogenen Berichtsbogens, der sogenannten Balanced Scorecard. Der ausgewogene Berichtsbogen hilft bei der einfachen Darstellung komplexer Sachverhalte sowie bei der ganzheitlichen Betrachtung des Personalmanagements. Die Balanced Scorecard öffnet dabei den Blick dafür, dass die Ziele, Strategien als auch die betrieblichen Kennzahlen über die rein monetären Aspekte hinausgehen müssen. Die Balanced Scorecard weist nach Kaplan und Norton vier Perspektiven auf. Im Rahmen dieser Broschüre kann nicht auf alle Perspektiven eingegangen werden, so dass sich die nachfolgenden Ausführungen lediglich auf die Lern- und Entwicklungsperspektive beziehen.

Dabei haben sich die Personalverantwortlichen in diesem Zusammenhang mit folgenden Fragen auseinanderzusetzen:

- Wie können die Potenziale der Mitarbeiter erschlossen, gefördert und optimal weiterentwickelt werden?
- Wie kann die Wohnungsgenossenschaft die Veränderungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter unterstützen, damit sie entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen können?

Egal welche Fragen Sie sich im Einzelnen stellen, die Ziele und Kennzahlen müssen auf jeden Fall untereinander ausgewogen („balanced“) sein und zur Unternehmenskultur der Wohnungsgenossenschaft passen.

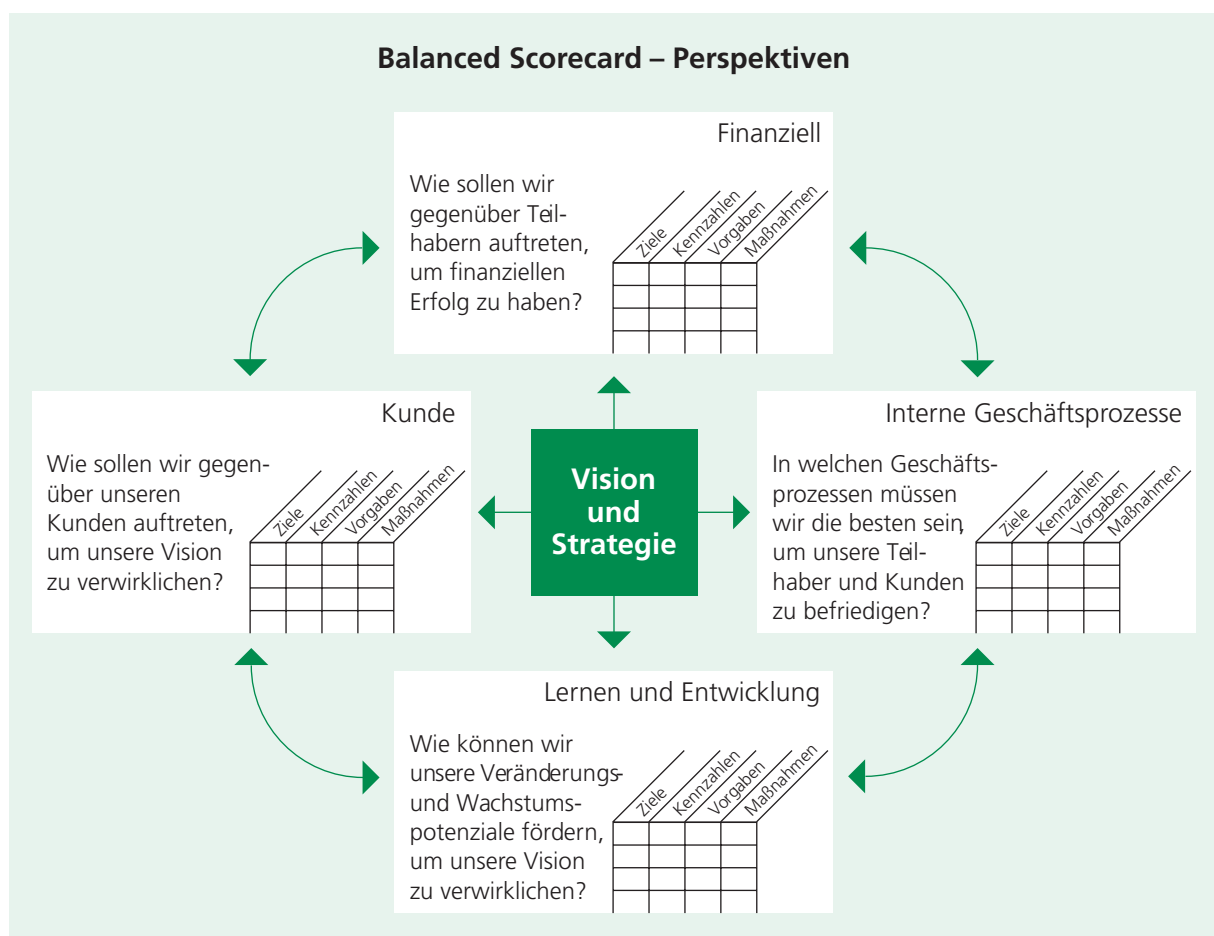


Abbildung 11: Balanced Scorecard (Eigene Darstellung in Anlehnung an Weber/Schäffer)<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Weber, J./Schäffer, V.; B. S. & C., 3. Auflage, 2000

## Mitarbeiterbefragungen

Ein weiteres strategisches Analyseinstrument stellt die Befragung der Mitarbeiter dar. Mit den gewonnenen Aussagen bekommen die Wohnungsgenossenschaften bzw. deren Personalverantwortliche wichtige Erkenntnisse über Einstellungen, Werte, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu bestimmten betrieblichen Themen. So können diesbezüglich in hervorragender Weise die Wahrnehmungen und Einstellungen der einzelnen Mitarbeiter zu bestimmten betrieblichen Prozessen und Strukturen erfasst und mit statistischen Methoden zu Tendaussagen verdichtet werden. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen kann die Wohnungsgenossenschaft dann als Impuls für die eigene Weiterentwicklung und vor allem die Personalplanung nutzen. Mitarbeiterbefragungen stellen somit ein bedeutendes Instrument der Unternehmensführung und des Veränderungsmanagements dar, in dem sie Schwachstellen analysieren und Handlungspotentiale aufdecken. Sie dienen in diesem Zusammenhang in den meisten Unternehmen nicht nur als Analyseinstrument zum Aufzeigen von Stärken und Schwächen (SWOT-Analyse), sondern auch als Kommunikations- und Planungsinstrument. Die Mitarbeiter werden so auf allen Ebenen, bezogen auf die Reorganisations- und Verbesserungsprozesse, als auch in Bezug auf die Planung des Personalbestandes im Unternehmen betrachtet.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungsfelder der lebenszyklusorientierten Personalpolitik	6
Abbildung 2: Zusammenhang von Daten – Information – Wissen	10
Abbildung 3: Wissensformen	13
Abbildung 4: Wissensbaum	14
Abbildung 5: Wissenskreislauf aus Kernprozessen beim Umgang mit Wissen	16
Abbildung 6: Werkzeuge und Instrumente im Austritt- und Übergangsmanagement	26
Abbildung 7: Aufbau eines Standard-Floating-Modells für Wohnungsgenossenschaften	29
Abbildung 8: Einspeisen und Nutzen eines Lebensarbeitszeitkontos	30
Abbildung 9: Analyse der betrieblichen Altersstrukturen	36
Abbildung 10: SWOT-Analyse	37
Abbildung 11: Balanced Scorecard	38



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Risikofragen – Ausgangssituation	5
Tabelle 2: Risikofragen – Personalstrategie	8
Tabelle 3: Risikofragen – Wissensmanagementpraxis	9
Tabelle 4: Risikofragen – theoretische und praxisorientierte Ansätze im Wissensmanagement	12
Tabelle 5: Vergleich und Gegenüberstellung der Personalisierungs- und Kodifizierungsstrategie	23
Tabelle 6: Risikofragen – Austritts- und Übergangsmanagement	25
Tabelle 7: Risikofragen – Analyseinstrumente zur Bewertung der Ausgangssituation	35

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Blazek, Zuzana et alii: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (Hrsg.): *Personalkompass Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung*, Köln, 2011
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: *Forschungsbericht, Arbeitsmarkt, 418, Evaluation des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen („Flexi II“-Gesetz)*, Berlin, 2011
- Hansen, Morten/Nohria, Nitin/Tierney, Thomas: *Wie managen Sie das Wissen in Unternehmen?* In: Harvard Businessmanager 5/1999
- Hochhaus, Stephan: *„Personalisierung und Kodifizierung – Zwei Strategien im Wissensmanagement“*, Bochum, 2002
- Kaplan, Robert S./Norton, David P.: *Wie sie die Geschäftsstrategie den Mitarbeitern verständlich machen.* In: Harvard Business Manager 2/2001
- Keindl, Klemens: Whitepaper: *Wissensmanagement*
- Noth, Klaus/Varlese, Nadia: *Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung.* In: Wissensmanagement, Februar/März 2001
- Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai: *Wissen Managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 4. Auflage, Wiesbaden 2003
- Reichwald, R.: Kommunikation, in: Bitz, M. et alii (Hrsg.): *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Band 2*, 3. Auflage, München, 1993
- Schaal, Hans-Gerd: *Vom Intranet zur Knowledge Community.* In: ExperPraxis 2001/2002
- Steiner, Lukas: *Kodifizierung und Personifizierung: Strategien des Wissensmanagements*, Bern, 2006
- Wagemann: *SWOT-Analyse, Handlungsfelder*, 2004
- Weber, J/Schäffer, V.: *Balanced Scorecard & Controlling*, 3. Auflage, Wiesbaden 2000
- Willke, Helmut: *Auf dem Weg zur intelligenten Organisation: Lektion für Wirtschaft und Staat*, in: Thom, Norbert/Harasymowicz, Johanna (Hrsg.): *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor: Was können beide Sektoren voneinander lernen?*, Zürich, 2003



