

Wenn Wissen in Rente geht

Forscher beraten Betriebe wie Know-how erhalten werden kann

Von Anne Weibert

Er ist ein alter Hase. Seit dreißig Jahren im Vertrieb beschäftigt, hat er das Netzwerk seiner Kontakte sorgfältig geknüpft. Im Sommer wird er in Rente gehen. Und mit ihm sein Know-how?

Wissenschaftler am Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung an der Ruhr-Universität Bochum haben Wege gefunden, genau das zu verhindern. „Nova.PE“ heißt das Projekt, in dem nun seit gut zwei Jahren Instrumente entwickelt und praxiserprobt worden sind, die verhindern, dass die „alten Hasen“ kleiner und mittlerer Unternehmen ihre Erfahrung mit in Rente nehmen. Denn: „Dieses Know-how müssten Unternehmen später über Beraterverträge teuer wieder einkaufen“, sagt Projektleiter Prof. Dr. Heiner Minssen.

Ein Dilemma, dem sich künftig wohl mehr und mehr Betriebe stellen müs-

sen: Für die Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen sagen die Statistiker sinkende Zahlen für die Gruppe der unter 30-Jährigen voraus; auch der Anteil der bis 50-Jährigen sinkt deutlich. Allein die Zahl der älteren, über 50-jährigen steigt den Zukunftsberechnungen zufolge deutlich. Folge: Betrieben könnte Fachwissen nicht nur vereinzelt sondern gleich in Mengen verloren gehen, wenn Ältere „blockweise“ in Rente gehen, sagt Minssen.

Die Bochumer Experten setzen hier ganz grundsätzlich an. „Zunächst muss man wissen, welches Know-how das Unternehmen verlässt – und wann das geschehen wird“, sagt Projektmitarbeiter Christian Riese. Eine Datenerhebung, die sich ein Betrieb – ob Dienstleister oder Produzierendes Gewerbe – nicht einmal sondern regelmäßig leisten sollte, und die dennoch „so schlank gehalten“ sei, dass sie parallel zum Tagesgeschäft laufen kann, erklärt der Psychologe.

Auf der Basis dieser Daten werden in den Betrieben die

„Wissensträger“ identifiziert – und zu „Wissensgebern“ gemacht. Sozialwissenschaftler Dr. Rüdiger Piorr bringt auf den Punkt was gemeint ist: „Wir fragen nicht: Ist das ein guter Mitarbeiter? Es geht vielmehr darum: Ist der unverzichtbar? Wo würde er fehlen, wenn er heute im Lotto den Jackpot knackt und sich entscheidet, ab morgen nicht mehr zur Arbeit zu kommen?“

Eine alltägliche Sache: ein Arbeitnehmer übergibt seinen Arbeitsbereich an einen Nachfolger, bevor er in Rente geht. „Klassische Übergaben beziehen sich auf Aufgaben, nicht auf das Know-how“, erklärt Piorr. Die Bochumer gehen mit ihrem Nova.PE-Projekt einen Schritt weiter, zielen auf das Wissen und die Erfahrung, die hinter den ganz normalen Arbeitsabläufen stehen. Piorr verdeutlicht: „Ich kann meinem vierjährigen Sohn sagen: Geh mal ins Schwimmbassin und schwimm die 25 Meter. Dann weiß der, was ich von ihm will – aber er schafft's trotzdem nicht, weil er noch nicht schwimmen kann.“

Für ihre Methode haben die Bochumer Wissenschaftler ein anschauliches Bild gefunden: wie ein Baum hat fachliches Know-how irgendwo seine „Wurzeln“ – und wie ein Baum trägt es auch an irgendeiner Stelle im Unternehmen „Früchte“. Ein Bild, das hilft, dem Wissen auf die Spur zu kommen: „In der Regel sagen die Mitarbeiter erst: ‚Also, ich mache eigentlich nicht so viel.‘ Über den Baum wird sichtbar, dass es doch eine ganze Menge ist“, erzählt Christian Adams vom Dortmunder ZWAR e.V., der als Transfer-Coach Mitarbeiter in Unternehmen beim Wissenstransfer begleitet. „Kein Transfer ist wie der andere“, sagt er über seine Arbeit.

Der Nachfolger auf der Stelle im Vertrieb hat mittlerweile gelernt, wie das Netzwerk aufgebaut ist; alles läuft reibungslos, wie meist in den vergangenen dreißig Jahren. Allein der Zettelkasten, in dem die Kontaktdaten aufbewahrt wurden, ist mittlerweile durch eine Datenbank im Rechner ersetzt.

Demografischer Wandel

● Das Projekt Nova.PE findet als Entwicklungspartnerschaft im Rahmen der aus dem Europäischen Sozialfonds geförderten Gemeinschaftsinitiative „Equal“ statt. Seit Beginn hat die Initiative mittlerweile 14 Unternehmen mit 80 bis 570 Beschäftigten beraten, 400 Mitarbeiter analysiert, davon 160 als „Wissensträger“ identifiziert und 70 Mal einen Transferprozess angestoßen, über den dem jeweiligen Unternehmen das Wissen erhalten werden kann. Teilweise sind diese Transferprozesse bereits erfolgreich abgeschlossen.

■ **Info:** Projekt Nova.PE
Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstr. 150
44780 Bochum
☎ 0234 / 32-24370
Internet: www.novape.rub.de

● Von Unternehmen für Unternehmen ist das bundesweite Demographie Netzwerk, das Anfang 2006 auf Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und der Initiative Neue Qualität der Arbeit gegründet wurde. Mitglieder sind Betriebe aller Branchen und Größen, öffentliche Institutionen, Wissenschaftler oder Privatpersonen, die sich mit dem Thema Demographie beschäftigen. Die Zahl der 42 Gründungsmitglieder ist inzwischen auf mehr als das Doppelte angewachsen.

■ **Info:** Demographie Netzwerk e.V., c/o INQA-Geschäftsstelle, Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund
☎ 0231 / 9071 28 46
Internet: www.demographie-netzwerk.de