

Arbeitsmarkt Jeder ersetzbar?

WDR, Dienstag, 30. Januar 2007



Von Verena Herb und Hans-Joachim Rüdell

Wissen muss man festhalten, sonst nimmt es irgendwann jemand mit - so wie Heinrich Rogalla. Der Schweißer aus der Nähe von Dortmund ging in Rente und als sein Kollege aus der Sinterei krank wurde, wusste niemand beim Wittener Maschinenbauer Wiegard, wie denn dieses ganz spezielle Stahlrohr mit dieser ganz speziellen thermischen

Beschichtung versehen wurde. Die Lösung: Heinrich Rogalla musste her – zurück ins Unternehmen. Sein Ruhestand wurde vorzeitig beendet. Doch das war nur eine Lösung auf Zeit.

Mit jedem Mitarbeiter, der in Rente geht, scheiden Erfahrungen, scheidet Spezialwissen aus. Und der demografische Wandel macht gerade vor kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht Halt. In Zeiten, in denen 50-Jährige noch gerne in den vorzeitigen Ruhestand geschickt werden, ist es schwer vorstellbar, dass so ein „alter Hase“ auch über die Pensionsgrenze hinaus von enormer Bedeutung für das Funktionieren einer Firma sein kann. Tatsächlich merken Unternehmen manchmal erst, welchen Verlust sie erleiden, wenn der Spezialist schon nicht mehr da ist. Zeit geht verloren, Geld wird in den Sand gesetzt. Rechtzeitiger Wissenstransfer ist angesagt und da ist es nicht mit einem kurzen Gespräch am letzten Arbeitstag getan.

Die Hälfte der Unternehmen in Deutschland erheben die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter unregelmäßig oder gar nicht. Das besagt eine Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation. Und selbst wenn das Problem der Geschäftsführung bewusst ist, fehlt es häufig an geeigneten Verfahren, um das Wissen wirklich dingfest zu machen.

Weitergabe von Wissen

Wissenschaftler der Universität Bochum haben nun ein Konzept entwickelt, wie die Kompetenzen von langjährigen Mitarbeitern nach deren Verrichtung im Unternehmen gehalten werden können, ohne sie per Beratervertrag oder als Teilzeitkraft zurück in die Firma zu holen. Mittlerweile haben insgesamt 14 mittelständische Unternehmen in Nordrhein-Westfalen das Modell mit dem Namen Nova.PE angenommen. Unter fachmännischer Anleitung werden die Kenntnisse der Alten an die Jungen vererbt. Bundesweit ist das Projekt einmalig.

Wenn Wiegard wüsste, was Wiegard weiß...

Die Maschinenfabrik Gustav Wiegard in Witten hat aus den Problemen der Vergangenheit gelernt: Als die Söhne Alexander und Gustav Wiegard jr. die Firma ihres Vaters übernahmen, haben sie sich entschieden, den Wissenstransfer nach dem Modell der Universität Bochum zu organisieren.

Gemeinsam mit den Führungskräften der Firma analysieren und erfassen Mitarbeiter eines Bochumer Beratungsunternehmens die Altersstruktur im Unternehmen, den „Ist-Zustand“ sozusagen: Welcher Mitarbeiter scheidet wann aus dem Arbeitsleben aus und - ganz wichtig: Wer hat welches Wissen? Wer verfügt über Spezialwissen, auf das die Firma nicht verzichten kann? Welches Wissen muss durch die Weitergabe an jüngere Kollegen im Unternehmen gehalten werden?

Nach dieser Analyse von Alter und Know-how werden „Wissensgeber“ und „Wissensnehmer“ zusammengeführt. Unter Anleitung von Pädagogen werden die „Wissensgeber“ geschult, ihr Wissen an die Kollegen weiterzugeben. Im Mittelpunkt steht dabei die psychologische Komponente: Denn auch der „Wissensgeber“ selbst muss sich erst einmal bewusst werden, über welches konkrete Wissen er verfügt. Außerdem muss er es verständlich und bereitwillig weitergeben.

Ist dies geschafft, sind die Unternehmen auf sich allein gestellt. Es geht an den praktischen Wissenstransfer. Während der Arbeitszeit erklärt der „Wissensgeber“

seine Tricks und Kniffe, berichtet über seine Erfahrungen, seine individuellen Handgriffe. Der „Wissensnehmer“ ist immer hautnah dabei.

Die Ressource Mitarbeiter

Das Bewusstsein für die Ressource Mitarbeiter ist auch in großen Unternehmen gewachsen. Doch häufig wird dort das Wissen anhand von Datenbanken erfasst. Mit Software unterschiedlichster Art experimentieren Unternehmen wie Siemens und Bosch oder Daimler Chrysler schon seit Jahren. Meist geht es darum, das Wissen aller für alle im Unternehmen verfügbar zu machen. Doch das perfekte Computersystem gibt es noch nicht. Und der praktische Wissenstransfer kommt nicht zum Tragen. Erfahrung lässt sich zwar lernen, doch nur selten digitalisieren.

Dieser Text gibt den Fernsehbeitrag vom 30.01.2007 wieder. Eventuelle spätere Veränderungen des Sachverhaltes sind nicht berücksichtigt.