

# Jörg Ferrando: SKRAT - europäische Gewerkschaftsstrategien zum demografischen Wandel

## Strategien für den Erhalt und Transfer von Know-how in Unternehmen (SKRAT)

Von demografischen Veränderungen sind alle Mitgliedstaaten der EU mehr oder weniger gleichermaßen betroffen. Auf europäischer Ebene hat sich die EU im Rahmen einer Europäischen Beschäftigungsstrategie der Zielsetzung verschrieben, bis 2010 die Beschäftigungsquote der 55 – 64 Jährigen in den Mitgliedstaaten auf mindestens 50 % anzuheben. Dies ist ein Teilziel des Lissabon Prozesses, der vorsieht, Europa bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen, der fähig zu nachhaltigem wirtschaftlichen Wachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und größerem sozialen Zusammenhalt ist. Nicht nur aufgrund der aktuellen weltweiten wirtschaftlichen Krise ist die EU hiervon wieder ein beträchtliches Stück entfernt.

Das europäische Projekt SKRAT (Strategic Practices for Know-how Rentation And Transmission within Organisations), das 2009 gestartet ist, gefördert von der Europäischen Gemeinschaft im Rahmen des LEONARDO-Programms, zielt darauf ab, Instrumente zu entwickeln, die es kleinen und mittleren Unternehmen ermöglicht, dem demografischen Wandel zu begegnen. Damit sollen KMU der Metallbranche, den Sozialpartnern, den Betriebsparteien und die Ausbildungsberater und Ausbilder bei der Erarbeitung einer innovativen Unternehmenspolitik in der Sicherung und Weitergabe von Know-how unterstützt werden. Das Projekt konzentriert sich insbesondere auf die Verbesserung des Umfeldes für lebenslanges Lernen innerhalb von Unternehmen. An dem Projekt beteiligt sind neben der IG Metall für Deutschland Organisationen aus dem Metallsektor der Länder Großbritannien, Italien, Portugal und Rumänien.

Die Metallbranche wurde ausgewählt, da sie zu den am schwersten von der Wirtschaftskrise betroffenen Sektoren gehört, wobei die kleinen und mittleren Unternehmen besonders zu leiden haben und vor nie da gewesenen Umstrukturierungen, nicht zuletzt bei ihren Personalressourcen stehen. Denn auch die kleinen und mittleren Unternehmen, die mit dem Problem des Verlustes wichtiger Fertigkeiten konfrontiert sind, sehen ihre Personalabteilungen vor großen Herausforderungen:

### 1. Die Arbeitsweise

In dem Projekt wurden in einem ersten Schritt Länderexpertisen zum Stand der Umsetzung von Wissensmanagementsystemen erstellt. Für Deutschland ist festzustellen, dass mit dem Aufkommen von Wissensmanagementmodellen und hier vor allem mit der Offenlegung von im Arbeitsprozess erworbenen Kompetenzen das Lernen im Prozess der Arbeit und eine darauf bezogene lernförderliche Arbeitsgestaltung in der Diskussion wieder an Bedeutung gewonnen haben. Im Kern geht es immer um die Anerkennung, Offenlegung und Bewertung von informell erworbenen Qualifikationen.

Mit dem gewachsenen Stellenwert des Lernens in Unternehmen wird vor allem auf das informelle Lernen in der Arbeit gesetzt. Im Gegensatz zum formellen, organisierten Lernen handelt es sich beim informellen Lernen um eine Lernart, bei der sich ein Lernergebnis einstellt, ohne dass dieses von vornherein gezielt

## 04-10: Demographie - Falle oder Chance?

von: Jörg Ferrando (Politischer Sekretär der IG Metall in Frankfurt/M.) |  
Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de  
Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

und organisiert angestrebt wird. Informelles Lernen kann als ein Lernen über Erfahrungen verstanden werden, wobei die Erfahrungen in Reflexionen und bewusste Lernfortschritte einmünden oder auch als sinnliche Wahrnehmungen implizit und unbewusst zu Lernprozessen führen. Aber unabhängig davon, inwieweit Erfahrungen reflektiert werden oder nicht, bleibt festzustellen, dass das informelle Lernen das Lernen im Prozess der Arbeit entscheidend prägt.

Auch wenn sich solcherart Lern- und Weiterbildungsformen in einzelnen Unternehmen durchgesetzt haben, so sind sie insgesamt nicht stark verbreitet und ausgebaut. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass Kriterien einer ausgewiesenen Weiterbildung im Kontext des Arbeitsprozesses bisher zu wenig ausgewiesen und durchgesetzt sind; zum anderen stellt sich für die Unternehmen die Frage, inwieweit Lernen für betriebliche Bedarfe nicht über Arbeitsformen wie Gruppenarbeit, Projektarbeit und Job Rotation abgedeckt werden kann. Denn auch für diese Organisationsformen ist es charakteristisch, dass sie in und bei der Aufgabenbearbeitung systematisch auf Lernen zurückgreifen, um unter anderem Problemlösungen vorzunehmen, Qualität durchzusetzen und über Dispositionsmöglichkeiten zu entscheiden. Arbeitsintensität und Arbeitsdruck ist in diesen Arbeitsformen aber leichter durchzusetzen, das Lernen wird hier einseitig an ökonomische Zwecke gebunden.

Im Ergebnis ist für Deutschland festzustellen, aber dies findet sich auch in den anderen Länderstudien, dass explizite Wissensmanagementsysteme allenfalls in großen Unternehmen und dort in der Regel auch nur in Projektbezügen bestehen. Diese bestehenden Ansätze wurden aufgegriffen und der Versuch unternommen, sie für KMU nutzbar zu machen. Die Ergebnisse flossen daher in die Entwicklung eines Leitfadens „Strategien für den Wissenstransfer“. In diesem werden die zentralen Erfordernisse für ein betriebliches Wissensmanagementsystem formuliert.

Im ersten Schritt wird formuliert, warum eine Strategie für den Erhalt und die Weitergabe von Wissen in Unternehmen notwendig ist: Der Prozess des Wissenserhalts ergänzt und unterstützt den Prozess der Wissenserzeugung in der Förderung des lebensbegleitenden Lernens auf Unternehmensebene. Diese beiden Aspekte der Personalentwicklung sind immer gemeinsam zu berücksichtigen.

Natürlich sind die Ressourcen kleiner und mittlerer Unternehmen beschränkt. Daher bilden erfahrene Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit eine zentrale Ressource für den Prozess des Wissenstransfers in den Unternehmen.

Aus Sicht der Beschäftigten bedeutet das eine individualisierte Personalpolitik, die Beschäftigungsfähigkeit garantiert und Arbeitsplatzsicherheit erhöht, indem die Beschäftigungsbedingungen stetig angepasst werden. Ältere Mitarbeiter können auf diese Weise reibungsloser schrittweise aus dem Arbeitsleben ausscheiden.

Zudem wird im Rahmen des Projekts der berufliche Wandel zwischen den Generationen und die gemeinsame Teilhabe an Wissen als direkter Einflussfaktor auf die Fähigkeit der Beschäftigten begriffen, sich auf neue Positionen einzustellen.

Aus Arbeitgebersicht bedeutet dies eine effiziente Nutzung von (Personal-)Ressourcen, indem implizites Wissen explizit gemacht wird und damit erhalten, weitergegeben und entwickelt werden kann. Damit

## 04-10: Demographie - Falle oder Chance?

von: Jörg Ferrando (Politischer Sekretär der IG Metall in Frankfurt/M.) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

wird anerkannt, dass Menschen der wichtigste Aktivposten eines Unternehmens sind.

Im zweiten Schritt wird die im Projekt entwickelte Strategie vorgestellt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Entwicklung von Arbeitsabläufen und die Entwicklung von Prozessen zum Erhalt und Transfer von Know-how miteinander verbunden und stetig kontrolliert werden müssen. Der Transfer von Know-how ist daher eines der effektivsten Mittel von Unternehmen, um den Erhalt von Kernkompetenzen durch die Weitergabe von Kenntnissen an noch weniger erfahrene Mitarbeiter sicherzustellen, womit diese Kenntnisse in den Know-how-Bestand Ihres Unternehmens eingehen.

Infolgedessen baut der Ansatz auf drei Hauptsäulen auf:

- \* Betonung der Analyse von Arbeitsabläufen und Kompetenzen als Basis des Know-how-Transfers.
- \* Lernmanagement: Definition und aktive Förderung der Aktivitäten zur Weitergabe von Know-how.
- \* Altersmanagement und Berücksichtigung der Schlüsselrolle der Generation 50+ bei der Weitergabe von Know-how.

Unternehmen können ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken, wenn diese die Gefahren von Kenntnisverlusten und die Chancen des Know-how-Transfers berücksichtigen. Daher sollten sie die Potentiale Ihrer älteren Belegschaftsmitglieder wertschätzen und verstärkt auf die Verbindung der zentralen Arbeitsabläufe und des zugehörigen Know-how sowie auf Potentiale der stetigen Umfeldverbesserung für lebenslanges Lernen achten.

Die Prioritätensetzung bei den älteren Mitarbeitern mit langer Betriebszugehörigkeit in Hinblick auf die Weitergabe von Know-how auf Unternehmensebene ist ein konkreter und effektiver Schritt des Altersmanagements in Unternehmen. Dies bedeutet aber auch, dass dieser Gruppe eine neue Rolle in der Weitergabe ihres Know-how an andere, insbesondere jüngere Mitarbeiter angeboten werden muss. Anders gesagt müssen die Lernmöglichkeiten im Unternehmen erweitert und zugleich die Motivation und Zufriedenheit aller Mitarbeiter gesteigert werden. Gezielte Interventionen im Lernmanagement könnten zu flexiblen Abläufen führen, die ihrerseits für die nachhaltige Sicherung der Kernkompetenzen sorgen.

Bei der Entwicklung einer Personalentwicklungsstrategie sollten alle relevanten Gruppen innerhalb und außerhalb der Unternehmen schon ab der Planungsphase einbezogen werden und bis zur Umsetzung und Evaluation einbezogen bleiben.

Im dritten Schritt werden Ansätze und Methoden zum Erhalt und der Weitergabe von Wissen, die auf der Grundlage der Länderberichte entwickelt wurden, formuliert. Diese werden in der Reihenfolge der jeweils aufeinander folgenden Arbeitsphasen zur Entwicklung eines Personalentwicklungskonzepts beschrieben.

Dies sind:

- \* Die Identifikation der Arbeitsabläufe und der für die aktuelle und zukünftige Unternehmensentwicklung entscheidenden Aufgaben.

## 04-10: Demographie - Falle oder Chance?

von: Jörg Ferrando (Politischer Sekretär der IG Metall in Frankfurt/M.) |

Dies ist die pdf-Fassung eines Beitrags aus der Online-Zeitschrift Denk-doch-Mal.de

Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt.

---

- \* Definition des für zentrale Arbeitsabläufe benötigten Wissens.
- \* Das Wissen der an den zentralen Arbeitsabläufen Beteiligten explizit erfassen und formalisieren.
- \* Erarbeitung von systematischen Verfahren zur Schließung von Wissenslücken und zum Wissenstransfer.
- \* Evaluation und Überprüfung der eingesetzten Verfahren

## 2. Der aktuelle Stand

Aus den Länderexpertisen wurde im Projekt ein „Instrumentenkasten“ entwickelt. Dieser enthält Details zu den im Leitfaden aufgeführten Instrumenten. Derzeit werden in den beteiligten Ländern Gespräche in Unternehmen geführt. In diesen Gesprächen geht es vorrangig darum, zu erfahren, wie in der betrieblichen Praxis der demografische Wandel berücksichtigt wird und mit welchen Strategien Wissensmanagement umgesetzt wird.

In Deutschland werden diese Gespräche, die von der IG Metall durchgeführt werden, mit Betriebsräten geführt, in den anderen Ländern, in denen betriebliche Interessenvertretungen nicht existieren werden zum Teil auch die Unternehmensleitungen befragt. Durch diesen unterschiedlichen Zugang besteht die Möglichkeit, Erkenntnisse dahingehend zu gewinnen, ob das Thema Wissensmanagement grundsätzlich bei Arbeitgebern und Beschäftigtenvertretungen verschieden gesehen wird.

In den Gesprächen soll in Erfahrung gebracht werden, in wie weit in kleinen und mittleren Unternehmen Methoden zur Identifikation der Arbeitsabläufe, systematische Verknüpfungen von Arbeitsabläufen und des benötigten Know-how und Kompetenzerfassungsverfahren bestehen. Ziel ist es, die entwickelten Ansätze und Instrumente zu überprüfen und an die tatsächlichen Bedürfnisse der Betriebe anzupassen. Die endgültigen Ergebnisse werden Ende des Jahres vorliegen und sollen in einer Broschüre veröffentlicht werden.