

# Den Unternehmen droht ein enormer Wissensverlust

Nur wenige sind auf alternde Belegschaften vorbereitet / Renditedenken dominiert / Von Sven Astheimer

Die Mechatronik ist eine der Säulen des Göttinger Technologiekonzerns Sartorius. Rund die Hälfte des Umsatzes von mehr als 450 Millionen Euro wird mit der Herstellung von Geräten und Systemen der Wäge-, Meß- und Automationstechnik für Labor- und Industrieanwendungen verdient. Die kontinuierlichen Produktinnovationen machen Sartorius auch auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig. Deshalb beunruhigte Management und Personalabteilung die Tatsache, daß fast ein Drittel der Mitarbeiter in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung älter als 50 Jahre ist. In fünf bis zehn Jahren wird Sartorius deshalb viel Personal verlieren. Mit den Mitarbeitern geht ein Unternehmen jedoch auch das Erfahrungswissen verloren, das diese im Laufe vieler Jahre angesammelt haben. Gerade im Forschungsbereich spiele dieser Aspekt eine große Rolle, sagt Unternehmenssprecherin Petra Kirchhoff. „Es kann viel Zeit und Geld sparen, wenn ein junger Mitarbeiter den Fehler nicht wiederholt, den ein älterer Kollege schon mal gemacht hat.“

## Jüngere und Ältere bilden Lernpärchen

Deshalb startete man in Niedersachsen ein Pilotprojekt. Jüngere und Ältere sollten „Lernpärchen“ bilden und damit den Wissenstransfer zwischen den Generationen intensivieren. Gerade bei älteren Kollegen stieß der Vorschlag aber zunächst auf Skepsis. Viele vermuteten dahinter den Versuch, sie auf diese Weise ihres Expertenwissens berauben und anschließend aus dem Unternehmen verabschieden zu wollen. Nicht zuletzt ein externer Trainer half dabei, die Erkenntnis zu vermitteln, daß von dieser Methode auch die Älteren profitieren; etwa wenn es um das Erlernen neuer Techniken und Verfahren geht, die Berufseinsteiger von der Universität in das Unternehmen hineinbringen.

Mittlerweile haben sich bei Sartorius 20 solcher Pärchen gebildet. Einige zogen schon in gemeinsame Büros. Nach knapp einem Jahr falle das Zwischenfazit dieses Feldversuchs durchweg positiv aus, sagt Sprecherin Kirchhoff. Die Projektkosten – hauptsächlich für die Trainer – halten sich in Grenzen, der Nutzen ist zwar nicht direkt meßbar, aber nach Überzeugung al-

ler spürbar vorhanden. Deshalb überlegt das Unternehmen nun, das Modell auch auf andere Bereiche zu übertragen.

Projekte wie das in Göttingen sind nach Einschätzung von Sven Völpel aber noch seltene Ausnahmen. Der Professor für Betriebswirtschaft an der Bremer Jacobs Universität beschäftigt sich mit dem Phänomen der alternden Gesellschaft und seinen Auswirkungen auf die Unternehmen. Die Fakten liegen auf dem Tisch: Die Gesellschaften in den Industrieländern werden in den kommenden 40 Jahren einen beispiellosen Alterungsprozeß durchleben. Entfallen heute auf einen Rentner statistisch noch 2,6 Arbeitnehmer, werden es 2050 nur noch 1,3 sein. Für den Arbeitsmarkt heißt das: Das Erwerbspersonenpotential sinkt bis 2040 um mehr als 14 Millionen Menschen, gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter in den Unternehmen rapide – allein von 2002 bis 2010 um sieben auf 47 Jahre. In den kommenden Jahren gehen bis zu 50 Prozent der Belegschaft von Unternehmen in den Ruhestand, sagt Völpel. Doch der daraus resultierende „enorme Wissensverlust“ werde heute oft noch nicht bedacht. In den meisten Unternehmen gebe es bestenfalls schlecht gepflegte oder nicht genutzte Wissensdatenbanken.

Diese Einschätzung kann Hartmut Buck bestätigen: „Systemlösungen zur Weitergabe von Erfahrungswissen gibt es bislang kaum.“ Buck ist Leiter des Teams Entwicklungsförderliche Organisationsgestaltung beim Fraunhofer-Institut in Stuttgart und koordiniert außerdem das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“. Seit fünf Jahren beschäftigt er sich mit dem demographischen Wandel. Dabei hat sich der Ansatz von einer starken Forschungsausrichtung hin zum direkten Kontakt mit Personalverantwortlichen und Geschäftsführern verlagert. „Wir haben erkannt, daß wir mehr Überzeugungsarbeit vor Ort leisten müssen.“ Deshalb versucht Buck nun in Vorträgen, für ein Umdenken in den Führungsetagen zu werben.

Buck berichtet dann darüber, wie sich die betrieblichen Altersstrukturen verschieben. Als wünschenswert galt lange Zeit eine relative Balance zwischen jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern; damit ist die Rekrutierung neuer Arbeits-

kräfte im selben Maß gesichert, wie ältere aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Dies änderte sich schlagartig mit der New Economy Ende der neunziger Jahre, als die Personalstrukturen vieler Unternehmen ausgesprochen jugendzentriert ausgerichtet wurden. Das Ende dieses Höhenfluges kam jedoch schnell. Viele Unternehmen bauten in den vergangenen Jahren massiv Stellen ab, vor allem junge Mitarbeiter verloren durch die Auswahl nach Sozialplan bei betriebsbedingten Kündigungen ihren Arbeitsplatz. Andererseits wurden in zahlreichen Fällen ausgiebig die gesetzlichen Spielräume genutzt, um älterem Personal vorzeitig den Weg in den Ruhestand zu ebnen.

## Schiefelage in der betrieblichen Alterstruktur

Das hat dazu geführt, daß in vielen Unternehmen heute die geburtenstarken Jahrgänge im Alter zwischen 40 und 50 Jahren „extrem dominieren“, stellt Buck fest. Ab dem Jahr 2010 wird diese Alterskohorte mehrheitlich die Grenze von 50 Jahren überschritten haben. Die Grundfrage, die sich die Unternehmen künftig stellen müßten, laute deshalb: „Wie bewältige ich die Zukunft mit einer älteren Belegschaft?“

Neben dem Wissenstransfer spielen laut Buck dabei noch andere Probleme eine Rolle. Ältere Arbeitnehmer werden beispielsweise öfter krank – wie kann ein Betrieb die Kosten für Fehlzeiten möglichst reduzieren? Auch die Gestaltung eines Arbeitsplatzes gewinnt an Bedeutung: Mit Mitte 40 sind die Karrierechancen zumeist ausgelotet. Viele Mitarbeiter fielen dann mangels Perspektiven in ein „Motivationsloch“. Wie kann man dem entgegenwirken und die Produktivität hochhalten, fragt Buck. Schließlich seien junge Menschen erwiesenermaßen innovativer als ältere. Ältert die Belegschaft, müssen Wege gefunden werden, das Innovationspotential innerhalb eines Unternehmens zu sichern.

Widerspruch habe er auf seine Thesen noch keinen bekommen, sagt Buck. Im Gegenteil. Nur kämen die nickenden Zuhörer zumeist aus den Personalabteilungen von Unternehmen. Deren anschließende Gespräche mit der Geschäftsführung mündeten aber häufig in Kostendiskussionen und fänden damit nicht selten

ein rasches Ende. Denn oft verhindere eine auf Kostenreduzierung fixierte kurzfristige Perspektive den Blick auf langfristige angelegte Lösungen. Speziell der Mittelstand tue sich mit solchen Fragen schwer, während große Konzerne häufig schon einen Schritt weiter seien.

Wilfried Krüger leitet das Personalwesen des Volkswagen-Werkes in Braunschweig. Er berichtet von arbeitsintensiven Produktionsabläufen, die dazu führen, daß bis zu zwei Drittel der Mitarbeiter zwischen 53 und 61 Jahren Verschleißerscheinungen, sogenannte Leistungswandlungen, aufweisen. Deshalb hat VW am Standort das Programm „Work2work“ aufgelegt, das diesen Personen altersgerechte Arbeitsplätze sichert und damit den Verbleib im Arbeitsprozeß ermöglicht. Der Autokonzern profitiere in Form von deutlich gesunkenen Fehlzeiten.

Profitieren will auch der Personaldienstleister Adecco. Der Branchenführer aus der Schweiz hat eine „starke Nachfrage“ auf Führung und Beratung im Zuge einer altersgemäßen Personalentwicklung ausgemacht und darauf reagiert: Ein eigener Geschäftsbereich widmet sich ausschließlich dem Thema. Adecco finanzierte zudem den ersten Jahrgang des in Bremen neu eingeführten Masterstudiengangs über lebenslanges Lernen und stellte im September alle elf Absolventen ein. „Die neuen Mitarbeiter haben alle Hände voll zu tun“, teilt Adecco mit.

Mit einfachen und kostengünstigen Maßnahmen können bereits erhebliche Erfolge erzielt werden, sagt die Mitgründerin des neuen Adecco-Geschäftsbereiches, Caterine Schwierz. Es könne beispielsweise einiges erreicht werden, wenn Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen auf ihre Lebensplanung, ihren Austrittszeitpunkt und ihre Einsatzmöglichkeiten und -wünsche angesprochen werden. Damit könne beispielsweise häufig schon frühzeitig herausgefunden werden, ob ein Arbeiter oder Angestellter seine Tätigkeit aus gesundheitlichen Gründen auch noch bis zum Renteneintritt ausüben könne. „In der Regel geht es nicht darum, eine völlig neue Personalpolitik einzuführen“, beschreibt Schwierz den Beratungsansatz von Adecco. Oft genüge es bereits, traditionelle Instrumente neu auszurichten oder anders zu gewichten, um den Herausforderungen der demographischen Entwicklung gerecht zu werden.