

Wissensverlust



Dr. Günter Gebauer,
Gesellschaft für Projekt-
entwicklung und Innovation
(GPI) mbH / Bremen

Eines ist unstrittig sicher: die Zahl der Deutschen nimmt ab, von heute fast 83 Mio. auf 67 Mio. bis 2050.

Zuwanderung ist darin bereits eingeschlossen. Rationalisierungseffekte und die Verlängerung der Beschäftigungsdauer werden den Rück-

gang der erwerbsfähigen Bevölkerung zum Teil zwar kompensieren können, aber das ändert am steigenden Altersdurchschnitt der Belegschaften nichts. Diesem Trend entspricht die Personalpolitik in keiner Weise. Geht es heute um Neueinstellungen, dann ist der Traumkandidat vor allem eines: Jung.

In Zukunft müssen die innovativen Produkte am Standort Deutschland von einer „Rentnerband“ gefertigt werden, wie Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger vom renommierten Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation sagt. Spätestens ab 2008 wird die Zahl der Schulabgänger stark rückläufig sein. Es beginnt dann ein Wettbewerb sowohl um die besten Ausbildungsplatzbewerber als auch um qualifizierte jüngere Fachkräfte. Dann sind die Unternehmen im Vorteil, die es durch eine geschickte Arbeits- und Laufbahngestaltung geschafft haben, ihren Mitarbeitern eine Tätigkeit bis zum regulären Renteneintritt zu ermöglichen. Viele Unternehmen haben derzeit einen sog. „Altersbauch“ in der Gruppe der 40- bis 55-Jährigen, der Baby-boomer-Generation. Ab 2013 werden diese Mitarbeiter zeitgleich und blockweise in Rente gehen.

Dem drohenden Wissens- und Erfahrungsverlust können die Betriebe durch frühzeitige Nachwuchsgewinnung (wobei Nachwuchs notwendig eine andere Altersbandbreite als heute meint), systematischen Wissenstransfer und ein geplantes, zeitlich entzerrtes und versetztes Ausscheiden der Mitarbeiter begegnen. Für die Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel gibt es einfache Instrumente, mit denen Unternehmen ihr Arbeitsfähigkeitsprofil selbst bestimmen können. Am Beginn steht die Altersstrukturanalyse des Betriebs. Sie erfasst einmal den Altersstand der heutigen Belegschaft und schreibt ihn dann – unter Berücksichtigung geplanter oder bisheriger Personalzugänge und Abgänge – für den nächsten 10-Jahreszeitraum fort. Die Altersstrukturanalyse erlaubt verlässliche Aussagen über künftige Problemfelder, wenn die Analyse auch auf wichtige Bereiche des Unternehmens fokussiert wird (z. B. Forschung und Entwicklung, Instandhaltung, Verkauf, usw.). So simpel die Methode ist, es wird kaum ein Unternehmen geben, in dem bei dieser Analyse nicht die roten Warnlampchen blinken werden. In einer weiteren Selbstevaluation des Unternehmens sollten die wettbewerbsentscheidenden Handlungsfelder Qualifizierung, Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter untersucht werden. Als Bilanz liegt dann ein Arbeitsfähigkeitsprofil des Unternehmens zusammen mit der Altersstruktur vor, eine Einschätzung darüber, wo der Betrieb gut aufgestellt ist und wo die Schwächen im Personalmanagement liegen.

Aus dieser betrieblichen Bilanz ergeben sich personalpolitische Aufgaben zur Bewältigung des Wandels:

- Nachwuchsmangel fordert die Unternehmen heraus, unkonventionelle Formen der Personalgewinnung zu entwickeln.

Wem es gelingt, neue Gruppen (z. B. Frauen, ältere Arbeitnehmer, ungelernete Arbeitnehmer) zu gewinnen, wird einen Wettbewerbsvorteil haben. Da diese Ressourcen jedoch begrenzt sein werden, bedarf vor allem das Stammpersonal besonderer „Pflege“.

- Personalentwicklung und Weiterbildung sind mehr denn je strategische Aufgaben des Unternehmens. Eigentlich gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen dem beruflichen Leistungsvermögen älterer und jüngerer Arbeitnehmer, wenn die Qualifikation auch der älter werdenden Arbeitnehmer laufend auf dem neuesten Stand gehalten wird.
- Körperliche Leistungsfähigkeit und Gesundheit müssen mit steigendem Alter nicht notwendigerweise nachlassen. Die mit fortschreitendem Alter häufig anzutreffenden chronischen Erkrankungen sind zumeist die Folge lebenslanger Fehlbeanspruchung oder eines Fehlverhaltens, dem frühzeitig durch Gesundheitsprävention begegnet werden kann.
- Ein systematischer Wissenstransfer sichert den Unternehmen die Basis. Die älteren Mitarbeiter sind auch die erfahrenen Mitarbeiter. Sie verfügen über „Gold in den Köpfen“, bei ihrem Austritt aus dem Unternehmen gehen Wissen und Erfahrung verloren. Dies hat schon heute für viele Unternehmen schmerzliche Folgen.

Die Gestaltung des demografischen Wandels im Betrieb verlangt eine systematische und stetige Personal- und Organisationsentwicklung. Das geht nicht zum Null-Tarif, aber es ist auch nicht mit Kostenexplosionen verbunden. Wer den Wettbewerb gewinnen will, muss investieren, auch und besonders in seine Mitarbeiter.