

Zu viel Wissen geht in Rente

Jüngere Mitarbeiter profitieren nicht von der Erfahrung ihrer älteren Kollegen

GABRIELE MÜLLER | DÜSSELDORF

Der demographische Wandel lässt die Belegschaften in Deutschland immer älter werden. Dies bringt zwei große Herausforderungen für die Unternehmen mit sich: Erstens müssen ihre Arbeitnehmer auch im Alter gut qualifiziert sein, um Top-Leistungen zu bringen. Und zweitens müssen die Älteren ihr Wissen an ihre jüngeren Kollegen weitergeben haben, bevor sie in den Ruhestand verschwinden.

Doch bei beiden Punkten hapert es in Deutschland gewaltig. „Die Weiterentwicklung der Fähigkeiten älterer Mitarbeiter findet in Unternehmen kaum statt“, sagt Sigmund Dawidowicz vom Beratungsunternehmen Capgemini Consulting.

Dawidowicz hat für die Untersuchung „Demographische Trends 2007“ rund 50 deutsche Unternehmen quer durch alle Branchen befragt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt in diesen Unternehmen bei 41 Jahren. Wer älter als 50 ist zählt bereits zu den „älteren Mitarbeitern.“ Durch den demographischen Wandel auf dem Arbeitsmarkt wird sich deren Anteil in den nächsten Jahren deutlich erhöhen. Doch nur wenige Betriebe haben sich auf diese Entwicklung bereits eingestellt. „Das Bewusstsein für das Thema ist zwar da, aber dies mündet noch längst nicht überall in konkrete Handlungen“, so Dawidowicz.

Über drei Viertel der befragten Firmen erhöhen laut der Studie mit steigenden Lebensalter ihrer Beschäftigten nicht das Fortbildungsangebot. Die Begründungen: „Ältere Mitarbeiter hätten bereits viel Weiterbildung genossen“ oder „es besteht kein Interesse der Mitarbeiter“, heißt es. Eine andere Antwort lautet lapidar: „Die Investition lohnt sich nicht mehr.“

Bei Sick, einem Sensoren-Hersteller in Waldkirch, schmunzelt man über solche Antworten. Bei dem schwäbischen Mittelständler sind 18 Prozent der Belegschaft über 50 Jahre alt – zehn Prozent mehr als im Bundesdurchschnitt. 45 Prozent der



Erfahrungsaustausch unter Druckern: Gut geführte Firmen übertragen das Wissen ihrer älteren Arbeitnehmer systematisch auf die neue Generation.

über 50-Jährigen im Unternehmen haben eine Fortbildung absolviert.

„Weiterbildung ist Pflicht und Teil unserer Unternehmenskultur“, sagt Rudolf Kast, Sick-Personalchef. Das Unternehmen setzt auf intelligente Lösungen im Umgang mit der in die Jahre kommenden Belegschaft: Altersgemischte Teams, leistungsabhängige Entlohnung und Mentorenprogramme sollen das Wissen der Älteren im ganzen Unternehmen zugänglich machen.

Ein Drittel seines Wissens nimmt ein Mitarbeiter mit in Rente

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch das Projekt Nova.PE, ursprünglich durch den Europäischen Sozialfonds in Nordrhein-Westfalen gefördert und inzwischen bundesweit tätig. „Rund ein Drittel seines Wissens nimmt ein Mitarbeiter mit in den Ruhestand“, sagt Rüdiger Piorr von bkp aus Bochum, einem der beteiligten

Beratungsunternehmen. Rund 70 Transferprozesse von „alt zu jung“ hat Nova.PE bereits begleitet, fünf davon bei dem Unternehmen Wicke in Sprockhövel am Rande des Ruhrgebiets.

Der mittelständische Räder-Hersteller beschäftigt viele ältere Mitarbeiter. „Ihr Wissen dürfen wir nicht verlieren“, sagt Personalleiter Peter Steinmann. Anhand eines Transferplans wird über Monate, teilweise auch über Jahre, Wissen übertragen.

Wer sich für das Modell interessiert, muss mit einer Investition von rund 15 000 bis 20 000 Euro für die Beratungsleistung rechnen. „Eine Ausgabe, die sich rechnet“, findet Piorr. Denn ein einmal „demographiefest“ gemachtes Unternehmen könne das Werkzeug kontinuierlich nutzen. So nimmt kein Mitarbeiter Wissen mit in die Rente, ohne es vorher an seine Kollegen weitergegeben zu haben.