

Nisennana nen mondai: Bedeutung und Auswirkungen einer alternden Bevölkerung und Belegschaft für Firmen in Japan

Florian Kohlbacher

1 Einleitung

2005 ist Japans Bevölkerung zum ersten Mal geschrumpft und mit ihr die Erwerbsbevölkerung (*The Economist* 2005b, 2006a). Bis zum Jahr 2015 wird jeder vierte Japaner, bis 2025 sogar mehr als ein Drittel aller Japaner über 65 Jahre alt sein, eine der größten Quoten älterer Staatsbürger der entwickelten Welt. Japan erlebt gegenwärtig die schnellsten demografischen Veränderungen innerhalb der führenden Industrienationen (Farrell und Greenberg 2005; McKinsey Global Institute 2004; *The Economist* 2005a) und dies bringt ein unmittelbar bevorstehendes Ereignis mit weit reichenden Konsequenzen mit sich: *Nisennana nen mondai* (2007 年問題), das Jahr-2007-Problem: In Japan könnte ein großer Teil der *dankai sedai* (団塊世代), der japanischen Babyboom-Generation, vom Jahr 2007 an planmäßig in den Ruhestand gehen. Firmen in Japan stehen damit gleich vor zwei Schwierigkeiten (Kohlbacher 2006a; Kohlbacher und Voelpel 2006; *Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi* 2006):

- befürchteter Mangel an Arbeitskräften,
- befürchteter Wissens- und Expertiseverlust.

Der demografische Wandel in Japan hat offensichtliche Auswirkungen auf Arbeitsmärkte, Anstellungsverhältnisse und -praktiken (Abegglen 2006; Dirks et al. 2000; Farrell und Greenberg 2005). Da bestimmte Eigenheiten des traditionellen japanischen Beschäftigungssystems – wie lebenslange Anstellung und Senioritätsprinzip – im Zusammenhang mit Wissenserzeugung und -teilung von Relevanz waren (siehe z.B. Abegglen 2006; Dirks et al. 2000; Haak und Pudenko 2005; McCormick 2004; Pudenko 2004), liegt die Bedeutung einer alternden Erwerbsbevölkerung für Fragen und Themen des Wissensmanagements auf der Hand. Ein wichtiges

Stichwort in diesem Zusammenhang ist die sog. Wissensretention (knowledge retention) oder Wissensbewahrung (z.B. DeLong 2004; DeLong und Davenport 2003; Leibold und Voelpel 2006; Leonard und Swap 2005a; Leonard und Swap 2005b; Parise et al. 2005; Parise et al. 2006; Probst et al. 2006; Tempest et al. 2002).

Dieser Beitrag möchte einen Überblick und eine erste vorausschauende Analyse des Jahr-2007-Problems in Japan geben. Dabei wird er sich mit Bedeutung und Auswirkungen von alternder Erwerbsbevölkerung und Belegschaft, drohendem organisationalem Wissensverlust sowie Möglichkeiten zur Wissensretention auseinandersetzen, mögliche Gegenmaßnahmen aufzeigen sowie die Grundlagen und Hauptkomponenten einer Aging-Workforce-Managementstrategie darlegen.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Abschnitt werden zunächst einmal die theoretischen Grundlagen zu den Themen Wissensverlust und Wissensretention im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel in den Industrienationen dargelegt sowie verschiedene Methoden zur Wissensweitergabe vorgestellt.

2.1 Wissensverlust und Wissensretention

Der demografische Wandel und der daraus möglicherweise resultierende Arbeitskräftemangel und Wissensverlust – auch als „workforce crisis“ oder „shortage of skills and talent“ bezeichnet (siehe z.B. Cappelli 2005; Dychtwald et al. 2006) – erregen in vielen Industrienationen vermehrt Aufmerksamkeit. Die Diskussion dreht sich dabei vor allem um das Problem des Wissensverlusts und um Gegenmaßnahmen wie Wissensretention (siehe z.B. Carter 2004; DeLong 2004; Dychtwald et al. 2004; Leibold und Voelpel 2006; Leonard und Swap 2005a; Leonard und Swap 2005b; Trojan 2006) und Retention von Wissensarbeitern (Davenport 2005).

Im Zuge der demografischen Entwicklung wird es immer wichtiger, dass Unternehmen das Know-how ihrer besten Mitarbeiter erhalten, bevor diese in den Ruhestand gehen oder aus anderen Gründen die Firma verlassen. Einzelne Menschen entwickeln über Jahre hinweg praktische, oft unternehmensspezifische Kenntnisse, aber sie können jederzeit kündigen und ihr Wissen mitnehmen. Genau dies wird geschehen, sobald die Babyboomer das Rentenalter erreichen und damit viele wertvolle Mitarbeiter und Führungskräfte einfach verloren gehen (Leonard und Swap 2005a). Leonard und Swap (2004: 90), drücken dies im englischen Original so aus: „As the baby-boom-retirement tsunami approaches, lots of valuable employees and leaders will walk out the door, taking their deep smarts with them“, wobei „deep smarts“ das implizite Erfahrungswissen der Mitarbeiter bezeichnet (siehe unten).

DeLong (2004: 21) hat für diesen Wissensverlust den Begriff „lost knowledge“ eingeführt und als „decreased capacity for effective action or decision making in a specific organizational context“ definiert. Diesem stellt er den Begriff Wissensretention (Wissensbewahrung), „knowledge retention“, gegenüber, wobei er dazu Walsh und Ungsons (1991) Definition des Organisationsgedächtnisses (organiza-

tional memory) adaptiert und drei wichtige Aktivitäten der Wissensretention vorschlägt – Wissenserwerb, -speicherung und -abruf – die einen Weg darstellen, adäquat mit der Bedrohung „lost knowledge“ umzugehen (DeLong 2004: 23, 25). Er vertritt weiter die Auffassung, dass der Kern einer jeden Wissensretentionsstrategie die Wissensaustauschpraktiken sein müssen, die Organisationen einsetzen, um Erfahrungen und Expertise zu transferieren, sodass sie von anderen in der Firma angewendet werden können (DeLong 2004: 82; vgl. auch Argote 1999). Diese Praktiken unterteilt er in solche für direkten und solche für indirekten Transfer von Wissen.

DeLong (2004: 82, 102) sieht wenigstens die folgenden Methoden für einen Transfer impliziten Wissens, d.h. einen direkten Wissenstransfer: persönliche (face-to-face) Besprechungen, After Action Reviews (AAR), Mentoring Programme, Communities of Practice (CoP) und Story Telling. Alle diese Methoden sind in der (Wissensmanagement-)Literatur bereits ausgiebig behandelt worden, wenngleich auch nicht immer notwendigerweise im Zusammenhang mit den Themen Wissensverlust und Wissensretention.¹ Offensichtlich resultieren auch nicht alle Wissensretentionsangelegenheiten aus Pensionierungen, sondern Firmen müssen sich auch mit Nachfolgefragestellungen im Zusammenhang mit allgemeiner Fluktuation und Personalwechsell und -verschiebungen befassen (DeLong 2004; Doyé et al. 2004; Krause 2005; Trojan 2003; Trojan 2006; Winkelmann-Ackermann und Thoma 2004).

Was den indirekten Wissenstransfer oder den Transfer expliziten Wissens betrifft, so bringen diese Maßnahmen meist eine Art von Vermittlung zwischen Wissensquelle und letztendlichem Empfänger mit sich, was bedeutet, dass das Wissen von einer Quelle aufgenommen und dann bearbeitet, formatiert und schließlich für den späteren Zugriff und Gebrauch gespeichert wird (DeLong 2004). Als indirekte Wissenstransferpraktiken werden von DeLong (2004: 82) Interviews, schriftliches Dokumentieren in Berichten sowie Datenbanken und Training, das nicht von den ursprünglichen Wissensträgern durchgeführt wird, angegeben.

2.2 Deep Smarts: Aus Erfahrung gut

Aufbauend auf ihren früheren Arbeiten zu intellektuellen Vermögenswerten („knowledge assets“) (Leonard-Barton 1992; Leonard 1998, 2000; Leonard und Sensiper 1998; Leonard und Swap 2005c) und einer extensiven empirischen Studie, schlagen Leonard und Swap (2004, 2005b) das Konzept der – oben bereits erwähnten – „deep smarts“ vor, und analysieren und diskutieren, wie sich diese beständigen Wirtschaftsweisheiten kultivieren und übertragen lassen. Dabei bezeichnen sie als „deep smarts“ all jenes Wissen, das einen besonderen und unverwechselbaren Vor-

¹ Zu CoPs siehe z.B. Saint-Onge und Wallace (2003), Wenger, McDermott und Snyder (2002), Heiss (2004) sowie Schneider (2004), zu AARs z.B. Collison und Parcell (2001), Cross und Baird (2000), Garvin (2003), zu Story Telling Schreyögg und Geiger (2006), Haghirian (2005) und Swap, Leonard, Shields und Abrams (2001) und zu Mentoring oder Coaching Leonard und Swap (2005b) sowie Swap et al. (2001).

teil sowohl für die Organisation als auch für die Manager ausmacht (Leonard und Swap 2005b: 2).² Diese „deep smarts“, dieses grundlegende Wissen, gründet sich auf Erfahrung und kann nicht über Nacht gewonnen oder einfach eingekauft werden (Leonard und Swap 2005a: 22). Wie auch Kogut und Zander (1992) bereits angemerkt haben, ist der Transfer impliziten Wissens langsam, kostspielig und unsicher, da implizites Wissen nicht einfach kodifiziert werden und nur in Anwendung beobachtet und durch Praxis erworben werden kann (siehe auch Grant 1996; Mertins und Finke 2004).

„Der wertvollste Teil fundamentalen Wissens ist, wie etwas zu tun ist und wer der richtige Ansprechpartner dafür ist“, denn ein Mensch hat diese Kenntnisse in jahrelanger Erfahrung aufgebaut (Leonard und Swap 2005a: 28). Deshalb ist der Transfer auch so schwierig und man kann sie nicht einfach aufschreiben und in einem Karteikasten oder auf einer CD weitergeben (ibid.). Darüber hinaus gibt es „ein zentrales Paradoxon bei der Weitergabe von grundlegendem Wissen“, denn einerseits „ist es ineffizient, ständig das Rad neu zu erfinden“ und andererseits „sind Menschen im ‚Learning by Doing‘ am erfolgreichsten“ (Leonard und Swap 2005a: 29).

Leonard und Swap (2005a, 2005b) schlagen schließlich vier Arten des Transfers bzw. der „Wiedererschaffung“ des Wissens durch Erfahrungen unter Anleitung (guided experience) vor: Üben unter Anleitung (guided practice), Beobachten unter Anleitung (guided observation), Probleme lösen unter Anleitung (guided problem solving) und Experimentieren unter Anleitung (guided experimentation). In Kapitel 7 ihres Buches über „deep smarts“ diskutieren Leonard und Swap (2005b: 169-202) auch noch die folgenden Wissensübertragungsmodi: Anweisungen/Vorträge (specific directives), Faustregeln (rules of thumb), lehrreiche Storys (stories with a moral) und sokratische Befragungen (socratic questioning) (siehe auch Leonard und Swap 2005a: 28-30). Allerdings fördern diese Techniken im Vergleich zu Erfahrungen unter Anleitung eher die passive Aufnahme als das aktive Lernen und werden deshalb hier nicht im Einzelnen wiedergegeben. Es sei noch angemerkt, dass Leonard und Swap (2005b: 265n) diese Techniken nicht nur aus ihrer empirischen Feldstudie abgeleitet haben, sondern dass einige davon auch spezifische Beispiele der vier Wissenskonversionsmechanismen sind, die zuerst von Nonaka und Takeuchi (1995) identifiziert wurden.

² In der deutschen Version ihres Artikels in *Harvard Business Review* aus dem Jahre 2004 – erschienen im *Harvard Business Manager* 2005 (Leonard und Swap, 2005a) – werden die „deep smarts“ interessanterweise nicht als das Wissen selbst, sondern als die Träger des Wissens definiert: „Es handelt sich vielmehr um einen Menschen mit einer Art fundamentaler Klugheit. Wir wollen ihn als „Deep Smart“ bezeichnen“ (Leonard und Swap, 2005a: 21). In diesem Beitrag wird der Begriff aber in seiner Bedeutung aus den englischen Originalen verwendet.

Üben unter Anleitung

Leonard und Swap (2005b: 206) argumentieren, dass „deep smarts“ aus der Praxis heraus entstehen, und verweisen auf das alte Sprichwort „Übung macht den Meister“. Allerdings warnen sie auch, dass gedankenloses Wiederholen die falschen Fähigkeiten herausbilden kann, und empfehlen Übung unter der Anleitung eines Lehrers, der die Reflexion begleitet und ein Feedback zur Leistung gibt (Leonard und Swap 2005a: 30). Hier kommen erfahrene Trainer oder auch Coaches und Mentoren ins Spiel, die auf tiefgründiges Wissen und Erfahrung zurückgreifen, um zu lehren und Anleitung zu geben (Swap et al. 2001). Laut DeLong (2004: 107) sind Mentoring und Coaching die effektivsten Methoden zur direkten Weitergabe impliziten Wissens von einer Person zur anderen. Allerdings verlangt gutes Coaching auch eine Wertschätzung für die Art und Weise, wie Wissen übertragen wird, und ein Bewusstsein dafür, dass implizites Wissen nicht durch Blaupausen oder Dokumente transferiert werden kann (Leonard 1998: 251).

Beobachten unter Anleitung

Diese erfolgreiche Technik kann genutzt werden, um grundlegendes Wissen wiederherzustellen und um Annahmen in Frage zu stellen, die auf veralteter Erfahrung beruhen (Leonard und Swap 2005a: 30). Laut Leonard und Swap (2005b) können Wissenscoaches oder Wissenstrainer Beobachtung zu zwei verschiedenen Zwecken leiten: Zum einen können besonders Neulinge sehr viel lernen, wenn sie erfahrenen Experten folgen, sie beobachten und von ihnen lernen, und zum anderen erweitern Menschen ihren Horizont, wenn sie mit anderen Denk- und Verhaltensweisen konfrontiert werden und so obsolet gewordenes Wissen ersetzen können. Die Verbindung aus geführter Beobachtung und anschließendem Feedback ist so wirkungsvoll, weil grundlegendes Know-how vor allem auf dem Wiedererkennen bestimmter Muster beruht und stark vom jeweiligen Kontext abhängt (Leonard und Swap 2005a: 30).

Probleme lösen unter Anleitung

Dieses Verfahren dient mehreren Zwecken und erfordert vom Protegé eine aktivere Beteiligung als das geführte Beobachten (Leonard und Swap 2005b). Geführtes Problemlösen verbindet viele der besten Eigenschaften der oben genannten Transfer-techniken: Fokussierung der Aufmerksamkeit, Schärfung der Prozesskenntnisse, Geben von Feedback, Vermittlung der Gelegenheit, einem Experten nachzueifern, aktive Einbeziehung des Schülers bei der Entwicklung einer instinktiven Klugheit und Aufbau eines Erfahrungsrepertoires (Leonard und Swap 2005a: 32).

Experimentieren unter Anleitung

Leonard und Swap (2005a: 32) haben erkannt, dass wir in Unternehmen leider allzu oft davon ausgehen, dass Experimente nicht nur riskant, sondern als Ausbildungs-

strument auch teuer sind, obwohl es unter den Bedingungen der Unsicherheit eine tatsächliche Notwendigkeit zum Experimentieren gibt (Leonard und Swap 2005b: 214).³ Außerdem können Coaches oft gute Ratschläge geben, wann welche Experimente durchgeführt werden sollten, und sie können das Team darin bestärken, sich durch Experimente grundlegendes Know-how anzueignen (Leonard und Swap 2005a: 32).

Wissensmanagement und Wissenstransfer sind bereits seit vielen Jahren ein stark diskutiertes Thema, vor allem in der Betriebswirtschaftslehre, und es gibt eine Vielzahl an Theorien und Konzepten. Dieser Beitrag stützt sich fast ausschließlich auf die vielfach rezipierten und anerkannten Konzepte von DeLong und Leonard und Swap. Dies vor allem auch deshalb, da diese explizit auf die Problematik der Wissensretention im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel und den bevorstehenden Massenpensionierungen der Babyboomer in vielen Industrieländern eingehen. Zur weitergehenden Lektüre sei der Leser auf folgende deutschsprachige Literatur verwiesen: Al-Laham (2003) und Probst, Raub und Romhardt (2006) (Wissensmanagement allgemein), Reinhardt und Eppler (2004, Wissenskommunikation in Organisationen), Haghirian und Kohlbacher (2005, internationaler und interkultureller Wissenstransfer), Reinmann (2005, Erfahrungswissen erzählbar machen).

3 Empirische Studie und Forschungsmethode

Die in diesem Beitrag dargestellten Erkenntnisse und Ergebnisse sind aus einer umfassenden empirischen Studie zu Wissensschaffung, -management und -transfer entstanden. Das Forschungsprojekt wurde 2005 und 2006 hauptsächlich in Japan durchgeführt, teilweise aber noch durch Interviews an ausgewählten Standorten in Europa und China ergänzt. Diese qualitative explorative Studie basiert auf Experteninterviews und der Durchführung von Fallstudien in westlichen – europäischen und US-amerikanischen – und japanischen Firmen, wobei insgesamt mehr als 100 qualitative Interviews mit dem Top- und mittleren Management sowie anderen Angestellten geführt und mehr als 30 Unternehmen untersucht wurden. Für diesen Beitrag wurden auch noch speziell mehrere Experten – vor allem Unternehmensberater und Mitarbeiter eines großen japanischen Thinktank – befragt.

Die Forschungsmethode strebte eine Triangulation einer Vielzahl von Datenquellen an (siehe z.B. Bryman 2004; Diekmann 2003; Wolfram Cox und Hassard 2005) und umfasste formelle und informelle qualitative Experteninterviews (Froschauer und Lueger 2003; Gläser und Laudel 2004) mit Managern und Forschern sowie anderen Experten, Dokumentenanalyse z.B. firmeninterner Dokumente sowie wissenschaftlicher und journalistischer Beiträge (Forster 1994; Hodder 2000) wie auch eine Bewertung und Analyse bestehender Fallstudien und anderer Literatur (Yin 2003). Insgesamt konnte so eine gute Mischung aus Primär- und Sekundärdaten er-

³ Zu einer Diskussion, wie neue Technologien Experimentieren einfacher und günstiger machen, siehe z.B. Thomke (2001, 2003).

hoben werden, die eine erste aufschlussreiche Analyse des Jahr-2007-Problems in Japan zulässt.

4 Ergebnisse

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über das Jahr-2007-Problem in Japan und die in diesem Zusammenhang auftretenden Thematiken Wissensretention und Technologietransfer.

4.1 Wissensverlust und Arbeitskräftemangel in Japan: Das Jahr-2007-Problem

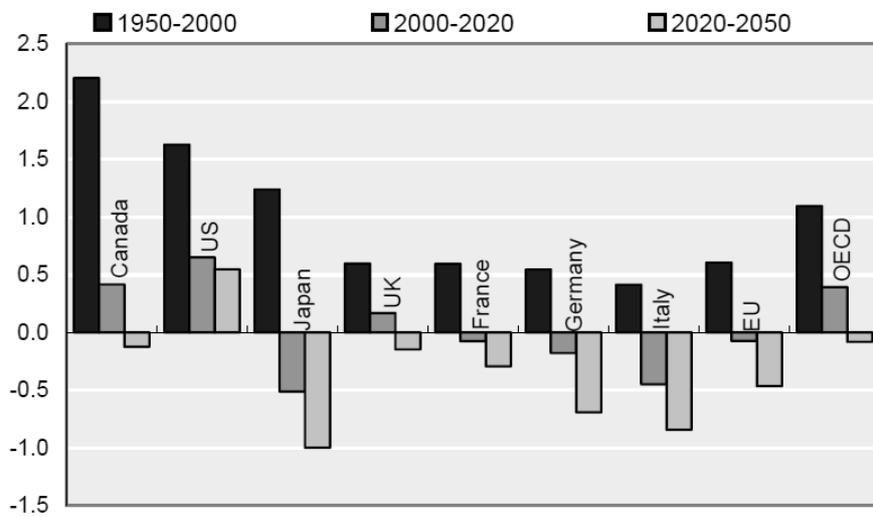
Wie in der Einleitung erwähnt, hat Japans Bevölkerung im Jahr 2005 zu schrumpfen begonnen und gleichzeitig auch seine Erwerbsbevölkerung (*The Economist* 2005b, 2006a, siehe auch Abbildung 1). Bis zum Jahr 2015 wird jeder vierte Japaner, bis 2025 sogar mehr als ein Drittel aller Japaner über 65 Jahre alt sein, eine der größten Quoten älterer Staatsbürger der entwickelten Welt (siehe Abbildung 2). Dies ist auch mitunter ein Grund, weshalb davon ausgegangen wird, dass der finanzielle Reichtum der japanischen Haushalte innerhalb der nächsten 20 Jahre aufhören wird zu wachsen und zu schrumpfen beginnen wird (Farrell und Greenberg 2005; McKinsey Global Institute 2004; *The Economist* 2005a). In der Tat erlebt Japan gegenwärtig die schnellsten demografischen Veränderungen innerhalb der führenden Industrienationen, und dies hat offensichtliche Auswirkungen auf Arbeitsmärkte, Anstellungsverhältnisse und -praktiken (Abegglen 2006; Dirks et al. 2000; Farrell und Greenberg 2005).

Die demografische Struktur Japans bringt ein unmittelbar bevorstehendes Ereignis mit weit reichenden Konsequenzen mit sich: *Nisennana nen mondai* (2007年問題), das Jahr-2007-Problem. In Japan könnte ein großer Teil der *dankai sedai* (団塊世代)⁴ oder der Babyboomer vom Jahr 2007 an ihr 60. Lebensjahr erreichen und planmäßig in den Ruhestand gehen. Die japanische Babyboom-Generation umfasst nach der engen Definition die Personen, die zwischen 1947 und 1949 geboren wurden. Die gesetzliche Mindestaltersgrenze lag bis April 2006 bei 60 Jahren, wird nun aber aufgrund eines neuen Gesetzes bis 2013 sukzessive auf 65 Jahre angehoben. Dies stellt Firmen in Japan gleich vor zwei Schwierigkeiten. Zum einen wird ein Mangel an Arbeitskräften befürchtet, zum anderen sind unter den Ruhestandskandidaten auch sehr viele wichtige Wissensträger, besonders im Produktions- und Ingenieurbereich, sodass ein Wissens- und Expertiseverlust befürchtet wird (siehe

⁴ Die japanische Babyboom-Generation wird auf japanisch als *dankai sedai* oder *dankai no sedai* (団塊の世代), wörtlich also als „Klumpen-“ oder „Haufengeneration“ bezeichnet. Dieser Ausdruck geht auf den Roman „Dankai no sedai“ von Taichi Sakaiya (堺屋太一) aus dem Jahr 1976 zurück und hat sich seitdem eingebürgert, da die Babyboom-Generation im Vergleich zu anderen Jahrgängen aufgrund der „Masse“ tatsächlich wie ein großer Klumpen oder Packen erscheint.

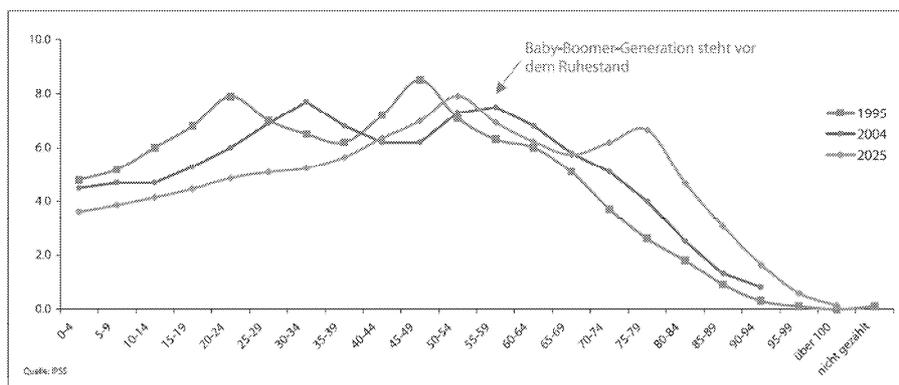
z.B. Kohlbacher 2006a; Kohlbacher und Voelpel 2006; *Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi* 2006; *The Economist* 2006a sowie unzählige Artikel in japanischen Zeitungen und Zeitschriften).

Abbildung 1: Wachstum der Erwerbsbevölkerung (in Prozent)



Quelle: OECD database on labour force statistics and OECD estimates.

Abbildung 2: Anteile der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung in Japan (in Prozent)



Quelle: Kohlbacher 2006a: 9.

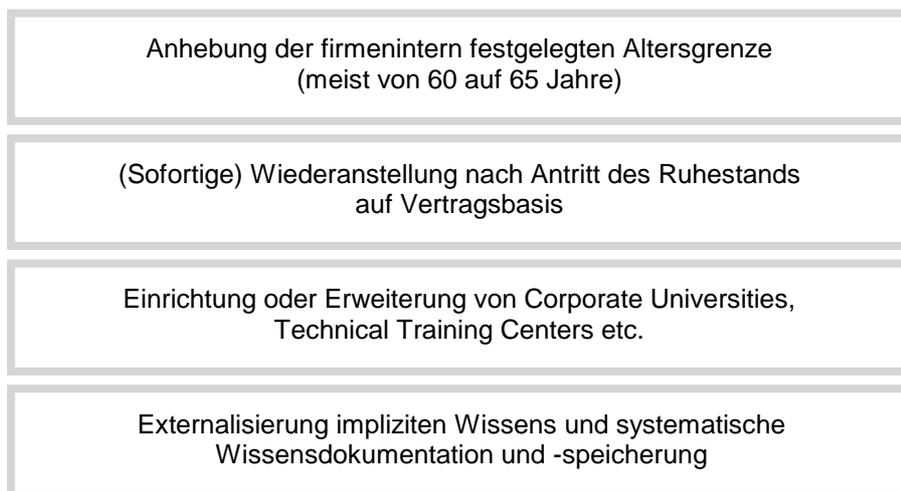
Die Gesamtzahl der Babyboomer von 6,8 Millionen – nach einer anderen Definition, die noch die Jahrgänge 1950 und 1951 einschließt, sogar 10 Millionen – macht zwar nur ca. 5,4% der Gesamtbevölkerung, dafür aber knapp 10% der Erwerbsbevölkerung aus (vgl. z.B. Murata 2006; Yamada et al. 2005). Kein Wunder, dass das Jahr-2007-Problem gegenwärtig von Japans Politikern, Managern und Medien als hoch kritisch eingestuft und somit ausführlich und regelmäßig diskutiert wird. Viele Firmen haben das Problem allerdings viel zu lange unterschätzt, ignoriert oder gar nicht wahrgenommen und sind nun fieberhaft auf der Suche nach Lösungsmöglichkeiten, während andere bereits Maßnahmen getroffen haben oder gerade an der Umsetzung arbeiten. Aufträge an Unternehmensberatungen scheinen in diesem Zusammenhang ebenfalls Hochkonjunktur zu haben.

4.2 Wissensretention und Technologietransfer

Die Analyse von Primär- und Sekundärdaten hat ergeben, dass es sich bei den von japanischen Firmen angedachten, geplanten oder bereits implementierten Lösungsansätzen vor allem um vier Maßnahmen handelt (siehe auch Abbildung 3):

1. Anhebung der firmenintern festgelegten Altersgrenze,
2. Wiedereinstellung nach dem Antritt des Ruhestands,
3. Einrichtung oder Erweiterung von Corporate Universities oder Technical Training Centers,
4. Externalisierung impliziten Wissens sowie systematische Wissensdokumentation und -speicherung.

Abbildung 3: Maßnahmen zur Wissensretention



Die ersten beiden Maßnahmen – Anhebung der Altersgrenze und Wiederanstellung nach Antritt des Ruhestands – sind zwar aufgrund der Aktualität und Dringlichkeit des Problems sehr beliebte und wichtige Maßnahmen, können aber dennoch nicht wirklich als effektive Lösungen betrachtet werden. Vor allem nicht in mittel- und langfristiger Hinsicht, da sie ja das Problem zunächst nur aufschieben, anstatt es dauerhaft zu lösen. Dennoch helfen sie Firmen, die Expertise und das Erfahrungswissen ihrer Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum hinweg zu nutzen und Zeit und Möglichkeiten zu gewinnen, Nachfolger zu schulen sowie kritisches Wissen zu transferieren und zu speichern. Weiter ist es sicherlich sinnvoll, angesichts der höheren Lebenserwartung und längeren produktiven Lebenszeitspanne derzeitige Ruhestands- und Anstellungsregelungen und -praktiken zu überdenken. Toyota z.B. geht davon aus, dass allein im technischen Bereich ca. 1.200 Mitarbeiter in Japan zwischen April 2006 und März 2007 in den Ruhestand gehen werden, im darauf folgenden Jahr sogar 1.800. Der Fahrzeughersteller hat daher ein Wiederanstellungssystem eingeführt mit dem Ziel, bestimmte erfahrene Mitarbeiter – auf Japanisch oft als „Veteranen“ bezeichnet – für eine Wiederanstellung nach Antritt des Ruhestands auszuwählen, meist mit fließendem Übergang der Anstellungsverhältnisse. Die Selektion und Entscheidung beruht auf einer systematischen und regelmäßigen Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergesprächen über Jahre hinweg.

Die dritte Maßnahme – Einrichtung oder Erweiterung von Corporate Universities, Technical Training Centers etc. – macht teilweise auch von der zweiten Maßnahme Gebrauch, da ausgewählte Veteranen oft als Mentoren/Coaches oder Dozenten an firmeninternen Trainingszentren und Corporate Universities eingesetzt werden. Dieser Fall findet sich bei industriellen Herstellern recht häufig, so auch z.B. bei Matsushita Electric Industrial und Mitsubishi Heavy Industries. Toyota hat 2003 ein Global Production Center (GPC) in Japan eröffnet und im März 2006 ein europäisches Pendant (E-GPC) in Großbritannien. Diese Zentren wurden zwar nicht im direkten Zusammenhang mit dem Jahr-2007-Problem geplant, die dort abgehaltenen Schulungen und der Transfer technischen Wissens durch Experten und Multimediaeinsatz für Toyota-Mitarbeiter weltweit dienen aber generell der Sicherung der systematischen Weitergabe der organisationalen Wissens- und Expertisebasis des Unternehmens (siehe auch Ichijo und Kohlbacher 2006; Kohlbacher 2006b)).

Die vierte Maßnahme – Externalisierung impliziten Wissens und systematische Wissensdokumentation und -speicherung – umfasst eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden, die jeweils individuell an die Situation und Bedürfnisse der einzelnen Firma angepasst und dementsprechend kombiniert und adaptiert werden müssen (vgl. auch Voelpel und Streb 2006). Es ist daher schwierig, generische Empfehlungen zu geben, und viele Firmen lassen sich bei der Auswahl, Zusammenstellung und Anpassung des Maßnahmenkatalogs von Beratungsunternehmen unterstützen. Im Falle eines japanischen Topautoherstellers z.B., wurde eine namhafte Unternehmensberatung mit der systematischen Wissensretention von Veteranen- und technischem Expertenwissen beauftragt. Die Berater führten eingehende Interviews und Befragungen mit den erfahrenen Ingenieuren durch, sammelten und bereiteten alle relevanten Informationen, die in Ordnern, PCs und verschiedenen Dokumenten ge-

speichert waren, auf, um alles kritische Expertenwissen in systematischer und gut zugänglicher Form zu dokumentieren und den Nachfolgern und anderen Mitarbeitern verfügbar zu machen. Eine beliebte und effektive Maßnahme ist auch die Einführung eines Wissensweitergabesystems durch paarweise Zusammenarbeit von älteren Mitarbeitern und Neulingen, zu finden z.B. beim japanischen Stahlkonzern Nippon Steel.

5 Diskussion

In diesem Abschnitt werden die oben dargelegten Erkenntnisse zum Jahr-2007-Problem in Japan diskutiert und die Grundlagen und Hauptkomponenten einer Aging-Workforce-Managementstrategie dargelegt.

5.1 Das Jahr-2007-Problem und japanisches Wissensmanagement

Wie bereits erwähnt, ist die Diskussion zum Jahr-2007-Problem in Japan in vollem Gange und das Management in japanischen Firmen ist bereits fieberhaft auf der Suche nach Lösungsmöglichkeiten oder arbeitet bereits an deren Umsetzung, wobei Aufträge solcher Art an Unternehmensberatungen keine Seltenheit sind.

Japan spielt in der Wissensmanagementdiskussion generell eine sehr wichtige Rolle. Besonders hervorgehoben wird hier die japanische Handhabung von Wissen im Unternehmen, die sich stark vom Wissensmanagement in anderen Industrieländern unterscheidet (Haghirian und Kohlbacher 2005). Vor allem die Arbeiten des japanischen Wissensmanagementgurus Ikujiro Nonaka (z.B. Nonaka 1991; Nonaka und Takeuchi 1995) haben japanischen Unternehmen den Ruf als „knowledge-creating companies“ eingebracht und dazu geführt, dass sie sowohl von Wissenschaftlern als auch von Praktikern – auch außerhalb Japans – jahrelang als Musterbeispiele für Wissensmanagement studiert und geradezu gefeiert wurden (vgl. z.B. Davenport und Prusak 2000; Haghirian und Kohlbacher 2005; Holden 2002; Leonard 1998). Dabei wurde besonders der Fokus der japanischen Firmen auf implizites Wissen (im Individuum verankertes Wissen) betont, im Gegensatz zur im Westen vorherrschenden Neigung, sich auf explizites Wissen (d.h. in Texten oder auf andere Weise archiviertes oder archivierbares Wissen) zu konzentrieren (Hedlund und Nonaka 1993; Nonaka und Takeuchi 1995; Takeuchi und Nonaka 2000). Japanische Mitarbeiter sind durch Großraumbüros räumlich miteinander verbunden, Information kann daher ungehindert fließen, und Kommunikationskanäle sind selten überlastet, da die Mitarbeiter in ständigem Kontakt und Austausch miteinander stehen (Haghirian und Kohlbacher 2005). Allerdings ist es nun genau dieser Fokus auf implizites Wissen, der die Bedrohung des Jahr-2007-Problems noch düsterer aussehen lässt. Nachdem sich japanische Firmen hauptsächlich auf die direkte Weitergabe von Wissen durch persönliche Kommunikation und Interaktion – Erfahrungen unter Anleitung – konzentriert haben, gibt es eine große implizite Wissensbasis, die nie wirklich externali-

siert – von implizitem in explizites Wissen umgewandelt – oder schriftlich dokumentiert wurde. Jetzt könnte dieses implizite Wissen im wahrsten Sinne des Wortes einfach zur Türe hinausspazieren, wenn die Babyboomer in den Ruhestand gehen.

Wie eingangs erwähnt, werden bestimmte Eigenheiten des traditionellen japanischen Beschäftigungssystems – wie lebenslange Anstellung und Senioritätsprinzip – im Zusammenhang mit Wissenserzeugung und -teilung als relevant und förderlich angesehen (siehe z.B. Abegglen 2006; Dirks et al. 2000; Haak und Pudelko 2005; McCormick 2004; Pudelko 2004). In der Tat prägen bis heute noch die traditionellen und typisch japanischen Personalmanagementprinzipien – lebenslange Anstellung und Senioritätsprinzip – viele japanische Firmen (*kaisha*). Vor allem größere japanische Firmen rekrutieren ihre Mitarbeiter oft nahezu ausschließlich direkt von Schule und Universität und behalten diese in der Großfamilie *kaisha* auch bis zum Ruhestand (vgl. z.B. Dirks et al. 2000; Pudelko 2004; Schulz 1990). Damit ist die Notwendigkeit für eine systematische und explizite Wissensdokumentation bei weitem nicht so groß wie bei Betrieben mit höherer Fluktuation wie in vielen Firmen in Europa und Nordamerika. Wissen wird in japanischen Firmen traditionell hauptsächlich in direktem Kontakt – sowohl während der Arbeitszeit als auch abends bei den häufigen gemeinsamen Abendessen durch „nomunication“ (japanisch *nomu* = trinken) – sowie durch *on-the-job training* in impliziter Form weitergegeben (vgl. z.B. Hedlund und Nonaka 1993). Dies braucht natürlich Zeit, sodass ein gleichzeitiges Ausscheiden vieler Wissensträger sofort zu einem großen Problem wird.

5.2 Strategisches Management des Jahr-2007-Problems

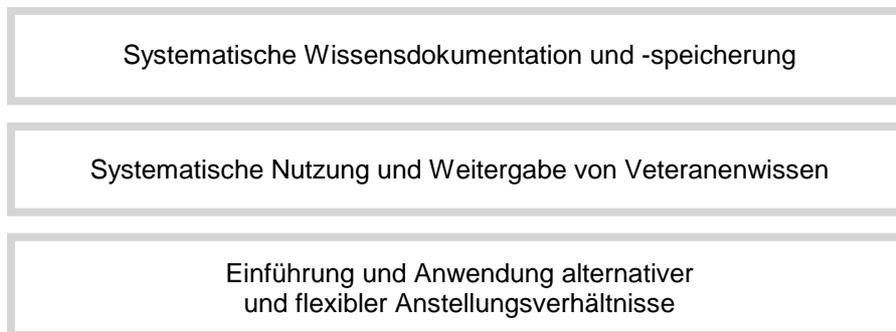
In letzter Zeit haben der demografische Wandel sowie eine alternde Bevölkerung und Belegschaftsstruktur in den Industrienationen verstärkt die Aufmerksamkeit von Politikern, Managern und Wissenschaftlern gleichermaßen erregt (vgl. z.B. Cappelli 2005; Carter 2004; DeLong 2004; DeLong und Davenport 2003; Drucker 2002; Dychtwald et al. 2004; Dychtwald et al. 2006; Leibold und Voelpel 2006; Leonard und Swap 2005a; Leonard und Swap 2005b; Tempest et al. 2002; *The Economist* 2006b). Laut DeLong (2004: 4, 226) war „lost knowledge“ schon seit jeher ein Problem in der Geschichte der Menschheit, aber in der letzten Generation hat seine Bedeutung einen Quantensprung gemacht und Wissensretention ist zu einer Managementherausforderung geworden, die mindestens die nächsten zwei Jahrzehnte bestehen bleiben wird. Dychtwald et al. (2004: 50) formulieren dies so:

The problem won't just be a lack of bodies. Skills, knowledge, experience, and relationships walk out the door every time somebody retires – and they take time and money to replace.

In der Tat macht der drohende Wissensverlust und Arbeitskräftemangel aufgrund einer alternden Belegschaft ein kreatives Zusammenarbeiten, Wissensteilen und -weitergeben zu einer entscheidenden Aufgabe, um Innovationskraft und Wettbewerbsvorteile zu erhalten. Deshalb sind das Management intellektueller Vermögenswerte (knowledge assets) und die systematische Wissensretention eine wesent-

liche und kritische Aufgabe für Manager und Organisationen. Eine Aging-Workforce-Managementstrategie sollte daher auf einer gründlichen Analyse der Altersstruktur der Belegschaft und auf der Erfassung der Wissens- und Kompetenzbestände des Unternehmens basieren und in regelmäßigen Abständen geprüft und erneuert werden. Eine solche Strategie wird im Normalfall folgende drei Hauptkomponenten umfassen (siehe auch Abbildung 4).

Abbildung 4: Hauptkomponenten einer Aging-Workforce-Managementstrategie



Was die ersten beiden Komponenten betrifft, so sind bereits wichtige und hilfreiche Ansätze vorgestellt oder zumindest erwähnt worden (siehe z.B. Carter 2004; DeLong 2004; Leibold und Voelpel 2006; Leonard und Swap 2005a; Leonard und Swap 2005b; Trojan 2003; Trojan 2006). Firmen wie Roche (Winkelmann-Ackermann und Thoma 2004), Henkel (Trojan 2003) oder Siemens (DeLong und Davenport 2003; Krause 2005) können zumindest für Teilkomponenten einer Wissensretentionsstrategie wertvolle Beispiele liefern. Die Ergebnisse und Diskussion dieser Studie haben Übereinstimmung gezeigt und dies mit einigen empirischen Beispielen veranschaulicht. Besonders die Notwendigkeit direkter, persönlicher Kommunikation und Interaktion sowie von Erfahrungen unter Anleitung zur Weitergabe von Wissen wurde deutlich. Wie bereits im Theorieteil erläutert, kommt implizites Wissen am besten durch Beobachtung und praktische Erfahrung und Lernen an die Oberfläche und kann dann übertragen werden (DeLong 2004: 111). Deshalb sind die vier dargestellten Techniken für Erfahrungen unter Anleitung – Üben unter Anleitung, Beobachten unter Anleitung, Probleme lösen unter Anleitung und Experimentieren unter Anleitung – auch so wichtig und effektiv. Die oben genannten Beispiele von Toyota, Matsushita Electric Industrial, Mitsubishi Heavy Industries, Nippon Steel und anderen unterstreichen dies. Allerdings muss auch berücksichtigt werden, dass „deep smarts“ auf jahrelanger – praktischer – Erfahrung beruhen und nicht einfach direkt übertragen werden können, sondern diese „verborgenen Dimensionen des fundamentalen Wissens eines Experten müssen *wiedererschaffen* werden“ (Leonard und Swap 2005a: 30, Hervorhebung im Original).

Wissensbewahrung ist ein Teilgebiet oder ein Baustein des Wissensmanagements (Probst et al. 2006; Trojan 2003) und sollte deshalb in eine umfassende Strategie des Wissensmanagements integriert und eingebettet werden. Diese Wissensmanagementstrategie muss dann wiederum mit der Aging-Workforce-Managementstrategie abgestimmt sein und mit dieser Hand in Hand gehen. Weiter ist es wichtig zu erkennen, dass Wissensretention – wie im Prinzip alle Bausteine des Wissensmanagements – mit einer langfristigen Perspektive und Strategie in Angriff genommen werden muss und kurzfristige Ad-hoc-Gegenmaßnahmen wenig effizient und effektiv sind: „[...] to be successful, knowledge retention, like quality management, must be a long-term initiative“ (DeLong 2004: 187).

Werden die Probleme Wissensverlust und Arbeitskräftemangel im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel nicht rechtzeitig erkannt und bearbeitet, kann dies auf lange Sicht hohe Kosten und vor allem fatale Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zur Folge haben. Es ist daher sicherlich nicht ausreichend, lediglich kurz vor Ausscheiden aus dem Unternehmen das Erfahrungswissen von Veteranen und anderen Experten zu externalisieren und zu dokumentieren. Wissen muss kontinuierlich und stetig erzeugt, benutzt, geteilt, wiedererzeugt und erhalten, aber auch wieder vernichtet werden (Ichijo 2006; Probst et al. 2006).

5.3 Vorreiter Japan

Japan ist natürlich nicht das einzige Land, auf das die so genannte „age wave“ (Dychtwald 2000; Dychtwald et al. 2006; Dychtwald und Flower 1990) oder der Babyboom-Tsunami (Leonard und Swap 2004) zurollt. Prinzipiell sind aufgrund der demografischen Struktur alle Industrienationen betroffen und sollten sich Gedanken zum Umgang mit den Themen alternde Erwerbsbevölkerung, Wissensverlust und Arbeits- oder Fachkräftemangel machen. Japan scheint als eines der ersten Länder direkt mit den Auswirkungen konfrontiert zu sein und kann damit wertvolle Hinweise für den adäquaten Umgang mit dem Problem für andere Länder geben.⁵

⁵ Es sei hier angemerkt, dass es auch noch „einen tiefer liegenden Kontext für diese Krise der Organisation der Arbeit in japanischen Unternehmen gibt als den demografischen Wandel: Wandel der Corporate Governance nicht im Sinne der Unternehmenskontrolle, sondern als Versuch einer Antwort auf die Frage, wozu und für wen existieren Unternehmen, hin zur Kapitalmarktlogik und Herrschaft der fungierenden Unternehmer. Horizontale Kommunikation und Kooperation, inkremental-sukzessives Erlangen, Erfahren und Vermitteln von Erfahrungswissen und Beziehungskapital, langfristig und kollektiv geprägte Sicht und Bewertung als Rechtfertigung individueller wie kollektiver Konkurrenz haben bereits seit Mitte der 1990er-Jahre nicht mehr funktioniert, und zwar weil der implizite Vertrag zwischen Unternehmensorganisation und Individuum einseitig aufgekündigt worden und Vertrauen zerbrochen ist; anstelle des Alten hat man Leistungs- bzw. Ergebnisorientierung und -verantwortung verordnet als Deckmantel für Kostenreduktion und ohne die Dezentralisierung der Bedingungen (Ressourcen & Befugnisse) zu ermög-

Was den Arbeits- und Fachkräftemangel betrifft, kommt in Japan allerdings erschwerend hinzu, dass auf so gut wie keine Immigrationsbevölkerung zurückgegriffen werden kann (siehe z.B. *The Economist* 2005a). Aufgrund des Jahr-2007-Problems und des drohenden Wissensverlustes in Unternehmen in Japan wird vor allem der Transfer technischen Wissens (*ginô denshō* – 技能伝承) von erfahrenen Ingenieuren zu ihren jüngeren Nachfolgern diskutiert und industrielle Hersteller werden als die am meisten betroffenen Firmen dargestellt. Allerdings werden sicherlich auch andere Branchen einen mehr oder minder starken Einfluss zu spüren bekommen und sollten daher nicht Gefahr laufen, das Problem zu unterschätzen und sich in Sicherheit zu wiegen.

In Europa und Nordamerika mag sich der demografische Wandel nicht ganz so rasch vollziehen und auch eventuell durch Zuwanderung aus dem Ausland gedämpft werden. Dennoch droht auch in vielen europäischen Ländern und in Nordamerika eine ähnliche Situation (siehe auch Dychtwald et al. 2004; Dychtwald et al. 2006; Leibold und Voelpel 2006; Leonard und Swap 2004; Leonard und Swap 2005b; Schulz 1990). Von japanischen Firmen wurde das Problem teilweise viel zu lange ignoriert oder unterschätzt, und die Kosten für zu spät oder gar nicht ergriffene Maßnahmen können enorm sein. Ausländische Firmen in Japan sowie Unternehmen in Europa und Nordamerika sollten sich deshalb rechtzeitig mit einer Aging-Workforce-Managementstrategie (siehe oben) auseinandersetzen und von der derzeitigen Situation in Japan lernen.

5.4 Das Jahr-2007-Problem als Chance

Die so genannte Workforce Crisis kann aber auch einige Chancen und Möglichkeiten bieten, die zunächst vielleicht gar nicht so offensichtlich erscheinen. Angesichts der höheren Lebenserwartung und längeren produktiven Lebenszeitspanne erscheinen manche der derzeitigen Ruhestands- und Anstellungsregelungen und -praktiken eher antiquiert. Dychtwald et al. (2004) haben bereits 2004 postuliert: „It’s time to retire retirement“, und die Anhebung des Rentenalters und eine flexiblere Gestaltung der Arbeitsverhältnisse in Japan scheinen ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung zu sein. Die Krise hilft also, verkrustete Arbeitsmarktstrukturen aufzuzeigen und aufzubrechen, um den tatsächlichen Bedürfnissen sowohl der Arbeitnehmer/innen als auch der Firmen entgegenzukommen (Kohlbacher 2006a; Kohlbacher und Voelpel 2006). Eine weitere Chance eröffnet sich vor allem auch für ausländische Firmen in Japan, und das in zweierlei Hinsicht: Die Babyboom-Generation in Japan hat schon immer als enorm aktive und tatkräftige sowie auch sehr konsumorientierte Bevölkerungsgruppe gegolten. Nun heißt es, sich beides zu Nutze zu machen (vgl. auch Tempest et al. 2002), zum einen als kaufkräftige und konsumwillige potenzielle Zielgruppe im so genannten „silbernen Markt“, zum anderen als hoch motivierte potenzielle Mitarbeiter oder Berater mit einem breiten Erfahrungsschatz

lichen“ (aus einer persönlichen Kommunikation von Prof. Enno Berndt, Ritsumeikan University, an den Autor).

und genauer Kenntnis des japanischen Marktes und der japanischen Firmen. In der Tat verstehen ältere Mitarbeiter oft die spezifischen Kundenbedürfnisse der wachsenden Zahl ihrer Altersgenossen wesentlich besser und ihr Wissen und ihre Erfahrung kann für Produktentwicklung, Marketing und Dienstleistungen zum wichtigen Wettbewerbsvorteil werden. Gerade in Japan mit seiner stark hierarchischen Gesellschaftsstruktur und seinem Senioritätsdenken kann dies von entscheidender Bedeutung sein. Trotz eines sich anbahnenden Wandels in Richtung US-amerikanisches System bezahlen z.B. viele Firmen nach wie vor nach Seniorität. Respekt vor Alter und älteren Personen wird in Japan – wie auch in vielen anderen asiatischen Ländern – generell groß geschrieben (Kohlbacher 2006a; Kohlbacher und Voelpel 2006).

Ältere Arbeitnehmer gehören also keinesfalls zum alten Eisen, sondern stellen vor allem über ihre Erfahrungen einen kostbaren strategischen Wettbewerbsfaktor dar, den es zu integrieren und zu fördern gilt (Tempest et al. 2002; Voelpel und Arnold 2006; Voelpel und Streb 2006). Eine aktuelle Studie des japanischen Thinktank Nomura Research Institute (NRI) hat z.B. ergeben, dass acht von zehn Babyboomern auch über das 60. Lebensjahr hinaus arbeiten möchten und gerade einmal 16% nicht mehr arbeiten wollen (Yamada et al. 2005). Vor allem Teilzeit- oder Beratungsverträge mit hochkarätigen Babyboomern könnten für diese auch in finanzieller Hinsicht interessant sein, da sie ohnehin mit Einkommenseinbußen – auch bei Weiterbeschäftigung in derselben Firma – nach Erreichen des Ruhestandsalters rechnen müssen.

Dieser Beitrag scheint den Aufruf von Dychtwald et al. (2004, 2006) zu einer Reevaluierung der gegenwärtigen Praktiken, Anstellungs- und Ruhestandsregelungen zu unterstützen. In der Tat sollten Firmen niemals ihre „deep smarts“ und die Expertise ihrer älteren – aber natürlich auch jüngeren – Arbeitnehmer unterschätzen. Leonard und Swap (2005a: 26) weisen zurecht darauf hin, dass Experten, die im Laufe der Jahre mit vielen Situationen zu tun haben, eine Art Wissensvorrat aufbauen, der sie in die Lage versetzt, schnell und ohne großen Aufwand ein Urteil zu fällen. Unternehmen müssen also erkennen, dass der demografische Wandel der Belegschaftsstruktur nicht zwangsläufig zu Einbußen der Wettbewerbsfähigkeit führen muss, sondern dass, wenn möglichen negativen Entwicklungen proaktiv im Rahmen einer integrierten Personalstrategie gegengesteuert wird, durchaus auch Vorteile über eine altersheterogene Belegschaft realisiert werden können (Tempest et al. 2002; Voelpel und Streb 2006). In der Tat kann das Altern der Belegschaft auch eine positive Seite haben, zumindest was das „Altern“ und Reifen des Wissens betrifft. Die Wichtigkeit dieses Reifungsprozesses für Innovationen und Unternehmenserfolg wurde auch von einigen Forschern und Firmen bereits erkannt (z.B. Nonaka et al. 2006).

6 Abschlussbemerkung: Kommt das Jahr-2007-Problem wirklich?

Auch wenn in Japan derzeit vom Jahr-2007-Problem gesprochen wird, ist dies nicht auf das Jahr 2007 alleine beschränkt, sondern betont lediglich, dass davon ausgegangen wird, dass das Problem zum ersten Mal massiv im Jahr 2007 auftreten könnte. Tatsächlich werden sich aber die Herausforderungen in den nächsten drei bis fünf Jahren herauskristalisieren und vermutlich noch intensivieren. Allerdings gibt es auch kritische Stimmen, die die vielen Medienberichte und Diskussionen um das Jahr-2007-Problem für übertrieben oder gar für reine Panikmache halten. Eine Hochrechnung – basierend auf Daten des Workforce Survey Report des Ministry of General Affairs aus dem Jahr 2004 – spricht z.B. davon, dass nur etwa 442.000 von den insgesamt 6,8 Millionen Babyboomern zwischen 2007 und 2009 in den Ruhestand gehen werden (Murata 2006). Vor allem drei Gründe sprechen dagegen, dass es tatsächlich von 2007 an zu einem Antritt des Ruhestands en masse und einem daraus resultierenden plötzlichen Wissensverlust und Arbeitskräftemangel kommt.

Erstens wird im Rahmen der 2004 erlassenen und im April 2006 in Kraft getretenen „Revision des Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen“ (Revision of the Stabilization of Employment for Elderly Persons Act – 改正高齢者雇用安定法)⁶ ein verlängertes Arbeitsleben bis zu einem Alter von 65 Jahren ermöglicht oder vereinfacht. Firmen mit einem internen Ruhestandsalter von weniger als 65 Jahren haben dabei drei Möglichkeiten verpflichtend zur Auswahl: 1) Sie erhöhen die Altersgrenze auf 65 Jahre, 2) sie führen ein Weiterbeschäftigungssystem ein, oder 3) sie schaffen die Altersgrenze komplett ab. Die gesetzliche Mindestaltersgrenze steigt vom Finanzjahr 2006 an auf 62 Jahre, 2007 auf 63, 2010 auf 64 und 2013 schließlich auf 65 Jahre (Murata 2006; Yamashita 2006). Dies bedeutet, dass sich im Normalfall kaum ein Babyboomer, der 2007 60 Jahre alt wird, in den Ruhestand verabschieden wird (Kohlbacher 2006a; Murata 2006).

Zweitens hat es einen Anstieg an Frühpensionierungen gegeben. Vor allem aufgrund der wirtschaftlichen Situation seit den 1990er-Jahren und der damit einhergehenden „Umstrukturierungen“ haben sich bereits viele für den Vorruhestand entschieden oder entscheiden müssen. In einigen Fällen haben die Betroffenen auch bereits in eine neue Stelle bei einer anderen Firma gewechselt oder sich selbständig gemacht.

Drittens gibt es für viele der weiblichen Babyboomer – und der Anteil der Frauen an der Gesamtzahl beträgt mehr als die Hälfte – keine wirkliche Altersgrenze. Die Mehrheit arbeitet entweder schon gar nicht mehr oder ist teilzeitangestellt oder von einer Personalfirma entsandt (Kohlbacher 2006a; Murata 2006). Welche Prognose oder Interpretation des Jahr-2007-Problems nun die richtige ist, wird sich wohl erst im Laufe der nächsten Jahre erweisen, aber der demografische Wandel, der im Moment im Gange ist, und seine potenziellen Konsequenzen für das

⁶ Das Gesetz stammt ursprünglich aus dem Jahr 1986 (vgl. auch Schulz, 1990).

Land, für Bevölkerung, Firmen und andere Organisationen lassen sich weder abstreiten noch ignorieren.

Danksagung

Ich möchte besonders den folgenden Personen für Ihre Anregungen und Informationen sowie die intensiven Diskussionen mit einigen von ihnen danken (in alphabetischer Reihenfolge): Enno Berndt (Ritsumeikan University), Nigel Holden (Nottingham Trent University), Yuki Kuboshima (Deloitte Tohmatsu Consulting), Motohiro Morishima (Hitotsubashi University), Kazuo Mukai (Hamamatsu University), Ikujiro Nonaka (Hitotsubashi University), Sawaaki Yamada (Nomura Research Institute), Kenichi Yoshida (Realcom), Sven Voelpel (International University Bremen). Für den Inhalt des Beitrags, die dargestellten Daten, Beispiele und Interpretationen sowie für etwaige Fehler ist einzig und allein der Autor verantwortlich.

Literaturhinweise

- Abegglen, J. C. (2006), *21st-century Japanese management: New systems, lasting values*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Al-Laham, A. (2003), *Organisationales Wissensmanagement. Eine strategische Perspektive*, München: Vahlen
- Argote, L. (1999), *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, Boston: Kluwer Academic Publishers
- Bryman, A. (2004), *Social research methods* (2nd ed.), New York: Oxford University Press
- Cappelli, P. (2005), „Will there really be a labor shortage?“, *Human Resource Management*, 44 (2), S.143-149
- Carter, C. (2004), „When your gurus walk out the door“, *KM Review*, 7 (3), S.16-19
- Collison, C. und G. Parcell (2001), *Learning to fly: Practical lessons from one of the world's leading knowledge companies*, Oxford: Capstone Publishing
- Cross, R. und L. Baird (2000), „Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory“, *Sloan Management Review*, 41 (3), S.69-78
- Davenport, T.H. (2005), *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Boston: Harvard Business School Press
- Davenport, T.H. und L. Prusak (2000), *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press
- DeLong, D.W. (2004), *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*, New York: Oxford University Press
- DeLong, D.W. und T.H. Davenport (2003), „Better practices for retaining organizational knowledge: Lessons from the leading edge“, *Employment Relations Today*, 30 (3), S.51-63
- Diekmann, A. (2003), *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (10. Aufl.), Hamburg: Rowohlt

- Dirks, D., M. Hemmert, J. Legewie, H. Meyer-Ohle und F. Waldenberger (2000), „The Japanese employment system in transition“, *International Business Review*, 9 (5), S.525-553
- Doyé, T., R. Bittner, J. Hellmeyer und G. Sauter (2004), „Wie Erfahrungswissen beim Mitarbeiterwechsel im Unternehmen bleibt“, *Wissensmanagement*, 6, S.32-35
- Drucker, P.F. (2002), *Managing in the next society*, New York: Truman Talley Books, St. Martin's Griffin
- Dychtwald, K. (2000), *Age power: How the 21st century will be ruled by the new old*, New York: Tarcher
- Dychtwald, K., T. Erickson und B. Morison (2004), „It's time to retire retirement“, *Harvard Business Review*, 82 (3), S.48-57
- Dychtwald, K., T. Erickson und R. Morison (2006), *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*, Boston: Harvard Business School Press
- Dychtwald, K. und J. Flower (1990), *The age wave: How the most important trend of our time can change your future*, Los Angeles: Bantam
- Farrell, D. und E. Greenberg (2005), „The economic impact of an aging Japan“, *The McKinsey Quarterly - Web exclusive*, May 2005
- Forster, N. (1994), „The analysis of company documentation“, in: C. Cassell und G. Symon (Hrsg.), *Qualitative methods in organizational research, a practical guide*, London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, S.147-166
- Froschauer, U. und M. Lueger (2003), *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*, Vienna: WUV-UTB
- Garvin, D.A. (2003), *Learning in action: Putting organizational learning to work*, Boston: Harvard Business School Press
- Gläser, J. und G. Laudel (2004), *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Grant, R.M. (1996), „Toward a knowledge-based theory of the firm“, *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122
- Haak, R. und M. Pudelko (Hrsg.) (2005), *Japanese management: The search for a new balance between continuity and change*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Haghirian, P. (2005), „Die Unternehmensgeschichte als Instrument des impliziten Wissenstransfers – ein Überblick“, in: G. Reinmann (Hrsg.), *Erfahrungswissen erzählbar machen: Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule*, Lengerich et al.: Pabst Science Publishers, S.162-175
- Haghirian, P. und F. Kohlbacher (2005), „Interkultureller Wissenstransfer in multinationalen japanischen Unternehmen“, in: M. Pohl und I. Wiczorek (Hrsg.), *Japan 2005. Politik und Wirtschaft*, Hamburg: Institut für Asienkunde, S.213-233
- Hedlund, G. und I. Nonaka (1993), „Models of knowledge management in the west and Japan“, in: P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Roos und A. Van de Ven (Hrsg.), *Implementing strategic processes: Change, learning and co-operation*, Oxford: Basil Blackwell, S.117-144

- Heiss, S.F. (2004), „Personale und interpersonale Faktoren für die Wissenskommunikation in Communities of Practice“, in: R. Reinhardt & M.J. Eppler (Hrsg.), *Wissenskommunikation in Organisationen: Methoden, Instrumente, Theorien*, Berlin, Heidelberg: Springer, S.157-176
- Hodder, I. (2000), „The interpretation of documents and material culture“, in: N.K. Denzin und Y.S. Lincoln (Hrsg.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks: Sage, S.703-715
- Holden, N.J. (2002), *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*, Harlow: Financial Times/Prentice Hall
- Ichijo, K. (2006), „The strategic management of knowledge“, in: K. Ichijo und I. Nonaka (Hrsg.), *Knowledge creation and management: New challenges for managers*, New York: Oxford University Press
- Ichijo, K. und F. Kohlbacher (2006), *The Toyota way of knowledge creation in emerging markets*, Paper presented at the The Association of Japanese Business Studies (AJBS) Conference, June 22-23, 2006, Beijing
- Kogut, B. und U. Zander (1992), „Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology“, *Organization Science*, 3 (3), S.383-397
- Kohlbacher, F. (2006a), „Das Jahr-2007-Problem in Japan: Arbeitskräftemangel und Wissensverlust?“, *JapanMarkt*, 2006, S.8-11
- Kohlbacher, F. (2006b), „Erfolgsmaschine Toyota: Japans größter Automobilhersteller ist ein wirklicher Global Player geworden“, *JapanMarkt*, September, S.10-12
- Kohlbacher, F. und S.C. Voelpel (2006), „Sayonara Wissensträger“, *Personalwirtschaft*, 33 (8), S.14-16
- Krause, H. (2005), „Leaving experts: Erfahrung sichern durch Gespräch“, in: G. Reinmann (Hrsg.), *Erfahrungswissen erzählbar machen: Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule*, Lengerich et al.: Pabst Science Publishers, S.176-186
- Leibold, M. und S.C. Voelpel (2006), *Managing the aging workforce: Challenges and solutions*, Erlangen: Publicis Corporate Publishing
- Leonard-Barton, D. (1992), „Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development“, *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue), S.111-125
- Leonard, D. (1998), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Boston: Harvard Business School Press
- Leonard, D. (2000), „Tacit knowledge, unarticulated needs, and empathic design in new product development“, in: D. Morey, M. Maybury und B. Thuraingham (Hrsg.), *Knowledge management: Classic and contemporary works*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, S.223-237
- Leonard, D. und S. Sensiper (1998), „The role of tacit knowledge in group innovation“, *California Management Review*, 40 (3), S.112-132
- Leonard, D. und W.C. Swap (2004), „Deep smarts“, *Harvard Business Review*, 82 (9), S.88-97
- Leonard, D. und W.C. Swap (2005a), „Aus Erfahrung gut“, *Harvard Business Manager* (1), S.20-33

- Leonard, D.A. und W.C. Swap (2005b), *Deep smarts: How to cultivate and transfer enduring business wisdom*, Boston: Harvard Business School Press
- Leonard, D.A. und W.C. Swap (2005c), *When sparks fly: Harnessing the power of group creativity*, Boston: Harvard Business School Press
- McCormick, K. (2004), „Whatever happened to the ‘the Japanese model’?“, *Asian Business & Management*, 3 (4), S.371-393
- McKinsey Global Institute (2004), *The coming demographic deficit: How aging populations will reduce global savings*
- Mertins, K. und I. Finke (2004), „Kommunikation impliziten Wissens“, in: R. Reinhardt und M.J. Eppler (Hrsg.), *Wissenskommunikation in Organisationen: Methoden, Instrumente, Theorien*, Berlin, Heidelberg: Springer, S.32-49
- Murata, H. (2006), „2007 mondai saiko: Dankai sedai ‘issei rishoku’ wa honto ka“ (Rethinking the 2007 problem: Is the simultaneous retirement of the baby boomers real?), *Economist*, January 17, S.84-87
- Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi* (2006), „Tokushu ‘2007nen mondai’ o kensho suru“ (Special issue: Verification of the „2007“ problem), *Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi (The Japanese Journal of Labour Studies)*, 48 (5)
- Nonaka, I. (1991), „The knowledge-creating company“, *Harvard Business Review*, 69 (6), S.96-104
- Nonaka, I., F. Kohlbacher und N. Holden (2006), „Aging and innovation: Recreating and refining high-quality tacit knowledge through phronetic leadership“, Paper presented at the 66th Annual Academy of Management Meeting, Critical Management Studies Research Workshop „Managing The Aging Workforce: Leadership Towards A New Weltanschauung“, August 11-16, 2006, Atlanta, USA
- Nonaka, I. und H. Takeuchi (1995), *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press
- Parise, S., R. Cross und T.H. Davenport (2005), „It’s not what but who you know: How organizational network analysis can help address knowledge loss crises“, Working Paper, The Network Roundtable at the University of Virginia
- Parise, S., R. Cross und T.H. Davenport (2006), „Strategies for preventing a knowledge-loss crisis“, *MIT Sloan Management Review*, 47(4), S.31-38
- Probst, G., S. Raub und K. Romhardt (2006), *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (5. Aufl.), Wiesbaden: Gabler
- Pudelko, M. (2004), „HRM in Japan and the west: What are the lessons to be learnt from each other?“, *Asian Business & Management*, 3 (3), S.337-361
- Reinhardt, R. und M.J. Eppler (Hrsg.) (2004), *Wissenskommunikation in Organisationen: Methoden, Instrumente, Theorien*, Berlin, Heidelberg: Springer
- Reinmann, G. (Hrsg.) (2005), *Erfahrungswissen erzählbar machen: Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule*, Lengerich et al.: Pabst Science Publishers
- Saint-Onge, H. und D. Wallace (2003), *Leveraging communities of practice for strategic advantage*, Boston: Butterworth-Heinemann

- Schneider, U. (2004), „(Wie) funktionieren Communities of Practice?“, in: R. Reinhardt und M.J. Eppler (Hrsg.), *Wissenskommunikation in Organisationen: Methoden, Instrumente, Theorien*, Berlin, Heidelberg: Springer, S.137-156
- Schreyögg, G. und D. Geiger (2006), „Developing organizational narratives: A new dimension in knowledge management“, in: B. Renzl, K. Matzler und H. Hinterhuber (Hrsg.), *The future of knowledge management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, S.82-98
- Schulz, J.H. (1990), „What can Japan teach us about an aging U.S. work force?“, *Challenge*, 33 (6), 56-60
- Swap, W.C., D. Leonard, M. Shields und L. Abrams (2001), „Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace“, *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), S.95-114
- Takeuchi, H. und I. Nonaka (2000), „Reflection on knowledge management from Japan“, in: D. Morey, M. Maybury und B. Thuraingham (Hrsg.), *Knowledge management: Classic and contemporary works*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, S.183-186
- Tempest, S., C. Barnat und C. Coupland (2002), „Grey advantage: New strategies for the old“, *Long Range Planning*, 35 (5), S.475-492
- The Economist* (2005a), „The grey market: Hey, big-spender“, December 3
- The Economist* (2005b), „The sun also rises: A survey of Japan“, October 8
- The Economist* (2006a), „The downturn – greying Japan“, January 7
- The Economist* (2006b), „Special report: The ageing workforce“, February 18
- Thomke, S.H. (2001), „Enlightened experimentation: The new imperative for innovation“, *Harvard Business Review*, 79 (2), S.67-75
- Thomke, S.H. (2003), *Experimentation matters: Unlocking the potential of new technologies for innovation*, Boston: Harvard Business School Press
- Trojan, J. (2003), „Vor kollektiver Amnesie schützt nur die systematische Bewahrung von Wissen“, *Wissensmanagement*, 3, S.11-13
- Trojan, J. (2006), *Strategien zur Bewahrung von Wissen: Zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Voelpel, S.C. und H. Arnold (2006), „Jedes Alter hat seine Kompetenz“, *Personalwirtschaft*, 33 (2), S.14-17
- Voelpel, S.C. und C.K. Streb (2006), „Wettbewerbsfähigkeit im demographischen Wandel: Vom Risiko zur Chance“, *Personalwirtschaft*, 33 (8), S.24-27
- Walsh, J.P. und G.R. Ungson (1991), „Organizational memory“, *The Academy of Management Review*, 16 (1), S.57-91
- Wenger, E., R. McDermott und W.M. Snyder (2002), *Cultivating communities of practice*, Boston: Harvard Business School Press
- Winkelmann-Ackermann, S. und C. Thoma (2004), „Globale HR Prozesse als Herausforderung: Kommunikation von HR Prozesswissen aufgezeigt am Beispiel von Succession Management in der Roche“, in: R. Reinhardt und M.J. Eppler (Hrsg.), *Wissenskommunikation in Organisationen: Methoden, Instrumente, Theorien*, Berlin, Heidelberg: Springer, S.332-351

- Wolfram Cox, J. und J. Hassard (2005), „Triangulation in organizational research: A re-presentation“, *Organization*, 12 (1), S.109-133
- Yamada, S., Y. Saito, F. Kamio und T. Inoue (2005), *2010 nen no nihon: Koyo shakai kara kigyo shakai e* (Japan in 2010: from employment society to entrepreneur society), Tokyo: Nomura Research Institute/Toyo Keizai
- Yamashita, N. (2006), „Konenreisha no koyokakuhosochi o meguru hoteki shomondai“ (Legal problems of the old-age employment stabilization measures), *Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi (The Japanese Journal of Labour Studies)*, 48 (5), S.43-50
- Yin, R.K. (2003), *Case study research, design and methods* (3rd ed., Vol. 5), Thousand Oaks: Sage

ISSN 0343-6950
ISBN 3-88910-332-4

Copyright Institut für Asienkunde
Hamburg 2006

Redaktion: Dr. Iris Wieczorek
Manuskriptbearbeitung: Vera Rathje, Christine Berg
Redaktionsassistentin: Siegrid Woelk
Gesamtherstellung: einfach-digital print edp GmbH, Hamburg

Japan 2006. Politik und Wirtschaft /

hrsg. von Manfred Pohl ; Iris Wieczorek. – Hamburg : IFA, 2006. – 291 S.
ISSN 0343-6950
ISBN 3-88910-332-4



VERBUND STIFTUNG
GIGA GERMAN INSTITUTE OF GLOBAL AND AREA STUDIES
Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien

Das Institut für Asienkunde bildet zusammen mit dem Institut für Afrika-Kunde, dem Institut für Iberoamerika-Kunde und dem Deutschen Orient-Institut den Verbund der Stiftung GIGA German Institute of Global and Area Studies in Hamburg.

Aufgabe des Instituts für Asienkunde ist die gegenwartsbezogene Analyse der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen in Asien. Das Institut für Asienkunde ist bemüht, in seinen Publikationen verschiedene Meinungen zu Wort kommen zu lassen, die jedoch grundsätzlich die Auffassung des jeweiligen Autors und nicht unbedingt die des Instituts darstellen.

Nähere Informationen zu den Publikationen sowie eine Online-Bestellmöglichkeit bietet die Homepage: www.giga-hamburg.de/ifa.

Alle Publikationen des Instituts für Asienkunde werden mit Schlagwörtern und Abstracts versehen und in die kostenfrei recherchierbare Literaturdatenbank des Fachinformationsverbundes Internationale Beziehungen und Länderkunde (www.giga-hamburg.de/iz) eingegeben.