

Kurz gefasst:

- Jahrzehntlang konnten japanische Unternehmen durch die Speicherung von Wissen in ihren Mitarbeitern große Wettbewerbsvorteile erzielen.
- Jetzt droht Japan eine Pensionswelle und der damit verbundene Wissensverlust wird zur ernsthaften Herausforderung für japanische Unternehmen.
- Um der drohenden Krise vorzubeugen, wird nun eine Reihe von Maßnahmen getestet, um das Wissen älterer Arbeitnehmer an die nächste Generation weiterzugeben.

Florian Kohlbacher, Parissa Haghirian

Japan und das Wissen der Babyboomer

In der kollektivistisch orientierten Kultur Japans prägen die Gruppe, ihre Harmonie und ihr Zusammenhalt viele soziale Prozesse. Im Wissensmanagement lässt sich das besonders gut erkennen. Im Westen bekannt ist vor allem der japanische Fokus auf implizites Wissen. Japanische Unternehmen entwickelten sehr viele Wissensmanagement- und Wissensweitergabemittel, die auf direkter Kommunikation, Vertrauen und persönlichen Beziehungen aufbauen. Was vielen westlichen Unternehmen als Vorbild diente und als eine der unschlagbaren Stärken japanischer Konzerne galt, wird im Jahr 2007 zur ernsthaften Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit japanischer Unternehmen. Denn dann droht Japan eine nie da gewesene Pensionswelle – und damit ein immenser Wissensverlust.

Der Wissensverlust und seine Ursachen

Ab dem Jahr 2007 gehen in Japan alle zwischen 1947 und 1949 geborenen Arbeitnehmer, die so genannten Babyboomer, sukzessive in den Ruhestand. Diese Tatsache wäre kein so großes Problem, wenn die Geburtenzahlen in den Jahren 1947 bis 1949 nicht die höchsten nach dem Krieg wären. Die Gesamtanzahl der zukünftigen Pensionäre beziffert sich daher auf ungefähr sieben Millionen Arbeitnehmer oder beinahe zehn Prozent der japanischen Erwerbsbevölkerung. Untersuchungen, welche die Jahrgänge 1950 bis 1951 auch noch zur Babyboomer-Generation hinzuzählen, sprechen sogar schon von beinahe zehn Millionen Angestellten, die ab 2007 den japanischen Arbeitsmarkt verlassen.

Für japanische Unternehmen kommt

diese „age wave“ zum denkbar ungünstigsten Zeitpunkt. Seit 2004 befindet sich Japans Wirtschaft zum ersten Mal seit einem Jahrzehnt wieder im Aufschwung, leichter Optimismus macht sich nicht nur unter Unternehmen, sondern auch unter Konsumenten breit. Der drohende Abgang der Babyboomer könnte sich auf diese Entwicklungen negativ auswirken, bringt er für Unternehmen nicht nur Ausgaben in Milliardenhöhe für Abfertigungen und Pensionsansprüche mit sich, sondern auch eine Abwanderung von gut ausgebildeten und eingearbeiteten Arbeitskräften, die rasch ersetzt werden sollten.

Ein langfristiges Problem entsteht durch den Verlust an Know-how in allen Branchen, das sich die Babyboomer durch ihre langjährige und ununterbrochene Präsenz in den Unternehmen erworben haben. In Japan und vielen anderen asiatischen Ländern steht ein

hohes Alter für Weisheit. Respekt vor Seniorität spielt eine wichtige Rolle im Privat- und Geschäftsleben. In der Tat zeichnen sich ältere Arbeitnehmer oft durch ihre Erfahrung, ihre Routine und ihr Führungsvermögen aus und werden bevorzugt als Mentoren und im Kundenmanagement eingesetzt.

In Japan sind gute Beziehungen mit Geschäftspartnern, Kunden und Zulieferern die Basis für jedes Geschäft. Wie in allen asiatischen Ländern werden diese allerdings nicht über Nacht und mit Hilfe guter geschäftlicher Deals gefestigt, sondern erst durch wiederholte Treffen, Diskussionen und Kooperationen. Sie bauen ihr Vertrauen so über Jahre oder Jahrzehnte auf. Ältere Arbeitnehmer, die in diese Prozesse involviert sind, bekommen eine wichtige Stellung im Unternehmen. Sie kennen oft nicht nur alle Abläufe, sondern sind auch außerordentlich gut vernetzt. Ihr Austritt aus dem Geschäftsleben und die langfristigen Folgen der Pensionswelle für Unternehmen sind daher noch nicht abzusehen.

Wege aus der Krise

Japanische Unternehmen haben erkannt, dass die traditionelle Methode der Wissensweitergabe ihre Grenzen hat. Sie müssen nun alternative Strategien für explizite und langfristige Wissensbewahrung entwickeln. Folgende Maßnahmen werden zurzeit diskutiert:

Anhebung des Pensionsalters

Viele japanische Arbeitnehmer sehen das Unternehmen, in dem sie arbeiten, als ihre eigentliche Familie. Sie blicken ihrer anstehenden Pensionierung sorgenvoll entgegen. Sich für eine Sache bis zum Ende einzusetzen, ist in der japanischen Gesellschaft außerordentlich wichtig. So ist es kein Wunder, dass nur weniger als sieben Prozent der pensionsreifen Arbeitnehmer ihre Unternehmen tatsächlich verlassen und in den Ruhestand gehen wollen. Die meisten möchten auch weiterhin nützlich sein und sind einem verlängerten Arbeitsverhältnis nicht abgeneigt. Das Grundproblem löst Japan dadurch allerdings nicht. Selbst wenn die pensionsreifen

Babyboomer noch einige Jahre im Arbeitsmarkt verbleiben, müssen sich Unternehmen langfristig mit der Tatsache auseinandersetzen, dass Wissensspeicherung nicht nur auf persönlicher Ebene stattfinden darf.

Sofortige Wiederveranstaltung nach dem Ruhestand

Schon jetzt arbeiten viele Japaner nach ihrer Pensionierung weiter. Die japanischen Pensionen sind in der Regel sehr niedrig. Die Weiterbeschäftigung ist daher oft auf finanzielle Gründe zurückzuführen – und nicht immer freiwillig. Viele Unternehmen überlegen daher eine sofortige Wiedereinstellung ihrer Arbeitnehmer mit anderen Verträgen, wenn diese das Pensionsalter erreicht haben. Diese Art der Wiedereinstellung ist eine typisch japanische Lösung, obwohl sie auch schon in einigen anderen Industrieländern angedacht wird. Der Nachteil: Auch diese Maßnahme kann den drohenden Wissensverlust nur eine Weile hinauszögern, aber letztendlich nicht verhindern.

Einrichtung von Weiterbildungsmaßnahmen

Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, die Wissensweitergabe durch konkrete Weiterbildungsmaßnahmen zu steuern. Auch hier weisen japanische Unternehmen durch die Praxis der lebenslangen Anstellung schon Erfahrungen auf: Arbeitnehmer kommen nach ihren Schul- oder Universitätsabschlüssen ins Unternehmen und werden je nach Einsatzort zielorientiert weitergebildet, meist unter Anleitung erfahrener Manager. Neu ist jedoch, dass viele Konzerne seit kurzem vermehrt auch die Babyboomer in der Aus- und Weiterbildung einsetzen. Viele werden derzeit zu Trainern, Mentoren und Coaches ausgebildet, um ihr jahrzehntelanges Wissen nach ihrer Pensionierung an unternehmensinternen Akademien und Weiterbildungsinstituten an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben.

Wissensarchivierung und -speicherung

Trotz all dieser Maßnahmen haben japanische Unternehmen erkannt, dass sie neue Strategien für die Zukunft entwickeln müssen. Der dringendste Handlungsbedarf liegt in der Dokumentation des Wissens. Im Falle eines japanischen Automobilherstellers beispielsweise wurde eine namhafte Unternehmensberatung mit der systematischen Bewahrung von Expertenwissen älterer Mitarbeiter beauftragt. Berater führten hier eine Reihe von detaillierten Interviews und Befragungen mit den älteren Arbeitnehmern durch, sammelten und bereiteten alle relevanten Informationen, die in Ordnern, PCs und verschiedenen Dokumenten gespeichert waren, auf. Der Nachteil dieser Herangehensweise liegt allerdings darin, dass implizites Wissen auch auf diese Weise nicht vollständig erfasst werden kann.

Ein Ingenieur, der über Jahrzehnte in einem Automobilwerk gearbeitet hat, kennt die Fabrik und alle Abläufe bis ins Detail. Umfassendes Wissen wie dieses kann nicht einfach in einigen wenigen Interviews dokumentiert werden. Daher führen japanische Unternehmen zunehmend Wissensweitergabesysteme ein. Hier arbeiten ältere und jüngere Arbeitnehmer paarweise zusammen, wie z.B. im Stahlkonzern Nippon Steel. Implizites und über Jahrzehnte ange-

sammeltes Know-how kann so effektiver weitergegeben werden.

Die Krise als Chance

Der Abgang der Babyboomer wird in den japanischen Medien, aber auch von Entscheidungsträgern als große Herausforderung für die Zukunft der japanischen Wirtschaft gesehen. Gerade erst hat ein leichter Aufschwung Japan erfasst, nachdem die Wirtschaft nach dem Platzen der Spekulationsblase Anfang der 90er Jahre in das so genannte verlorene Jahrzehnt und seine Rezession gefallen ist. Ein neuerlicher Schock könnte die japanische Wirtschaft daher schnell wieder in eine Krise stürzen. Allerdings bieten die bevorstehenden Veränderungen durchaus auch neue Chancen für Unternehmen in Japan: Manche der derzeitigen Ruhestands- und Anstellungsregelungen beruhen auf jahrelangen Traditionen und erscheinen im modernen Wirtschaftsleben als antiquiert.

Die Anhebung des Rentenalters sowie eine flexiblere Gestaltung der Arbeitsverhältnisse sind ein wichtiger Schritt, tradierte Arbeitsmarktstrukturen aufzubrechen und den Bedürfnissen der Arbeitnehmer und Firmen anzupassen. Viele jüngere Arbeitnehmer sehen die Veränderungen als Chance, neue und

progressivere Managementpraktiken einzuführen, die bisher oft von den älteren Managern blockiert wurden.

Können wir von Japan lernen?

Japan ist natürlich nicht das einzige Land, auf das die Alterswelle zurollt. Den meisten Industrienationen drohen schon bald ähnliche Probleme. Strategien zur Vermeidung von Wissensverlust durch die Pensionierung von älteren Mitarbeitern werden daher in vielen westlichen Unternehmen die Zukunft mitbestimmen. Was den Arbeits- und Expertenmangel betrifft, ist Japan aber in einer spezifischen Situation, da es bis dato keine große Bemühung unternommen hat, ausländische Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Japan ist durch sein traditionelles Wissensmanagement am stärksten mit diesem Problem konfrontiert und gefordert, neue Lösungen zu entwickeln.

In Europa wird der demografische Wandel etwas langsamer voranschreiten und zudem von der Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte gedämpft werden. Dennoch ist ein japanisches Szenario in europäischen Unternehmen möglich. Denn auch sie vernachlässigen die Wissensarchivierung nach wie vor. Japan sollte ihnen daher ein warnendes Beispiel sein.

Die Autoren:



Dr. Florian Kohlbacher studierte Handelswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien und ist zurzeit Research Fellow an der Hitotsubashi Universität in Tokio, Japan.

kohlbacher@wissensmanagement.net



Dr. Parissa Haghirian studierte Japanologie und Handelswissenschaften in Wien und ist Junior-Professorin für Internationales Management an der Sophia Universität in Tokio, Japan.

haghirian@wissensmanagement.net