

WISSEN MACHT ZUKUNFT

Drohender Wissensverlust einer Generation

Bye-Bye Baby-Boomer – Wissensbewahrung und die Herausforderung des demografischen Wandels in Japan

Von Florian Kohlbacher

2005 ist Japans Bevölkerung zum ersten Mal geschrumpft und mit ihr die Erwerbsbevölkerung. Bis zum Jahr 2015 wird jede vierte Japanerin und jeder vierte Japaner und bis 2025 sogar mehr als ein Drittel aller JapanerInnen über 65 Jahre alt sein, eine der größten Quoten an älteren StaatsbürgerInnen der entwickelten Welt. Japan erlebt momentan die schnellsten demografischen Veränderungen innerhalb der führenden Industrienationen und dies bringt große Herausforderungen mit sich, vor allem auch was das Wissensmanagement betrifft. In Japan könnte ein großer Teil der „dankai-sedai“, der japanischen Baby-Boom-Generation (geboren zwischen 1947 und 1949) ab diesem Jahr planmäßig in den Ruhestand gehen. Firmen in Japan stehen damit gleich vor zwei Schwierigkeiten:

- befürchteter Mangel an Arbeitskräften
- befürchteter Wissens- und Expertiseverlust

Herausforderung demografischer Wandel

Die Gesamtzahl der japanischen „Baby-Boomer“ von 6,8 Millionen macht zwar nur circa 5,4 Prozent der Gesamtbevölkerung, dafür aber knapp 10 Prozent der Erwerbsbevölkerung aus. Kein Wunder, dass der demografische Wandel und die Baby-Boomer Pensionierungen von Japans PolitikerInnen, ManagerInnen und Medien als hochkritisch eingestuft und ausführlich diskutiert werden.

Viele Firmen haben das Problem allerdings viel zu lange unterschätzt, ignoriert oder gar nicht wahrgenommen und sind nun fieberhaft auf der Suche nach Lösungsmöglichkeiten. Dabei haben sich vor allem die folgenden vier Lösungsansätze herauskristallisiert:

1. Anhebung der firmenintern festgelegten Altersgrenze
2. Wiedereinstellung nach dem Ruhestandsantritt
3. Errichtung oder Erweiterung von Corporate-Universities oder Technical-Training-Centers
4. Externalisierung impliziten Wissens sowie systematische Wissensdokumentation und –speicherung

Die ersten beiden Maßnahmen sind zwar

sehr verbreitet, nur effektiv im Sinne einer mittel- und langfristigen Lösung sind sie nicht: Sie schieben das Problem nur auf. Aber natürlich helfen sie, die Expertise und das Erfahrungswissen der MitarbeiterInnen über einen längeren Zeitraum hinweg zu nutzen. So bringen sie etwas Zeit, um NachfolgerInnen zu schulen, kritisches Wissen zu transferieren und zu speichern. Interessant ist, dass einige Firmen – z.B. McDonalds Japan oder Mayekawa Manufacturing – sich sogar entschieden haben, die firmenintern festgelegte Altersgrenze komplett abzuschaffen, so dass leistungsfähige und –willige MitarbeiterInnen so lange im Unternehmen verbleiben können wie sie wollen – und können. Ermöglicht hat dies die 2006 in Kraft getretene Novelle des „Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen“, die Firmen in Japan 3 Möglichkeiten verpflichtend zur Auswahl stellt: 1) Sie erhöhen die Altersgrenze auf 65 Jahre, 2) sie führen ein Weiterbeschäftigungssystem ein, oder 3) sie schaffen die Altersgrenze komplett ab.

Das Wissen der Baby Boomer

Toyota z.B. geht davon aus, dass in Japan alleine im technischen Bereich circa 1200 MitarbeiterInnen zwischen April 2006 und März 2007 in den Ruhestand gehen werden; im darauf folgenden Jahr sogar 1800. Der Fahrzeughersteller hat daher ein Wiedereinstellungssystem für über 60-jährige eingeführt: Bestimmte erfahrene MitarbeiterInnen (Veteranen) werden für eine Wiedereinstellung nach dem Ruhestandsantritt ausgewählt. Dies geschieht meist in einem fließenden Übergang aus dem Anstellungsverhältnis. In fast allen Fällen ist aber eine Weiterbeschäftigung oder Wiedereinstellung über das 60. Lebensjahr hinaus mit einer Einkommenseinbuße verbunden.

Für die Errichtung oder Erweiterung von Corporate-Universities oder auch Technical-Training-Centers werden oft ausgewählte Veteranen als Mentoren, Coaches oder Dozenten eingesetzt, insofern überschneiden sich die Maßnahmen zwei und drei. Besonders oft zu finden ist dieser Ansatz bei Herstellern von Industriegütern, wie Matsushita Electric Industrial und Mitsubishi Heavy Industries.

Die Externalisierung impliziten Wissens und systematische Wissensdokumentation und –speicherung umfasst eine Vielzahl von Tools und Methoden.

Einige Firmen nehmen bei der Auswahl, Zusammenstellung und Anpassung des Maßnahmenkatalogs die Unterstützung von Beratungsunternehmen in Anspruch. Im Falle eines japanischen Automobilherstellers etwa wurde eine namhafte Unternehmensberatung mit der systematischen Wissensbewahrung von Veteran- und technischem ExpertInnenwissen beauftragt. Die BeraterInnen führten detaillierte Interviews mit erfahrenen IngenieurInnen nahe der Altersgrenze durch und sammelten alle relevanten Informationen, die in Ordnern, PCs und verschiedenen Dokumenten gespeichert waren. Diese bereiteten sie dann auf, um den NachfolgerInnen und anderen MitarbeiterInnen das kritische ExpertInnenwissen in systematischer und gut zugänglicher Form verfügbar zu machen. Eine beliebte und effektive Maßnahme ist auch die Einführung eines Wissensweitergabesystems wie etwa beim japanischen Stahlkonzern Nippon Steel, wo ältere MitarbeiterInnen und Novizen paarweise zusammen arbeiten.

Japanische Besonderheiten

Der Transfer technischen Wissens (ginjō densen) von erfahrenen IngenieurInnen zu ihren jüngeren NachfolgerInnen gilt aktuell als eine der größten Herausforderungen und als die Hauptbetroffenen werden Unternehmen der industriellen Produktion gesehen. Die Ursache dieses Problems liegt u.a. auch an traditionellen und typisch japanischen Personalmanagementprinzipien, die bis heute noch sehr viele kaishas – japanische Firmen – prägen: Lebenslange Anstellung und Senioritätsprinzip. Vor allem größere japanische Firmen rekrutieren ihre MitarbeiterInnen normalerweise nahezu ausschließlich direkt von Schule und Universität und behalten diese in der Großfamilie kaisha auch bis zum Ruhestand. Damit ist die Notwendigkeit für eine systematische und explizite Wissensdokumentation bei weitem nicht so groß wie bei Betrieben mit höherer Fluktuation wie z.B. in vielen Firmen in Europa und Nordameri-



Florian Kohlbacher

WISSEN MACHT ZUKUNFT



Was tun gegen den drohenden Wissensverlust?

ka. Wissen wird in japanischen Firmen traditioneller Weise hauptsächlich in direktem Kontakt – sowohl während der Arbeitszeit aber auch abends bei den häufigen gemeinsamen Abendessen durch „nomunication“ (japanisch „nomu“ = trinken) – sowie durch on-the-job-training in impliziter Form weitergegeben. Dies braucht natürlich Zeit, so dass ein gleichzeitiges Ausscheiden vieler WissensträgerInnen sofort zu einem Problem großen Ausmaßes wird.

Die Herausforderung als Chance

Die Workforce Krise, die der demografische Wandel in Japan mit sich zu brin-

gen scheint, hilft aber andererseits auch verkrustete Arbeitsmarktstrukturen zu erkennen und in der Folge aufzubrechen, um den tatsächlichen Bedürfnissen sowohl der ArbeitnehmerInnen als auch der Firmen entgegen zu kommen. Eine weitere Chance eröffnet sich mit der Belebung des in- und externen Arbeitsmarktes für erfahrene Leute an oder über der Altersgrenze. Die Wiederanstellungen nach Ruhestandsantritt in Japan zeigen, dass ältere MitarbeiterInnen nicht zum alten Eisen gehören müssen und dass ihre Erfahrung und Expertise für das Unternehmen sehr wertvoll sein kann. Viele ExpertInnen sind auch bereit, eine neue Herausforderung bei einem anderen Unternehmen anzutreten, und Teilzeitmodelle oder externe Beraterverträge ermöglichen unter Umständen auch ein fokussierteres und zielgerichteteres Arbeiten und/ oder Kosteneinsparungen.

Schließlich ist es noch wichtig auch die Auswirkungen des demografischen Wandels auf der Absatzseite des Marktes nicht zu übersehen. Ältere MitarbeiterInnen verstehen oft die spezifischen Kundenbedürfnisse der wachsenden Anzahl ihrer Altersgenossen wesentlich besser und ihr Wissen und ihre Erfahrung kann für Produktentwicklung, Marketing, sowie Dienstleistungen zum wichtigen Wettbewerbsvorteil werden. Gerade in Japan mit seiner stark hierarchischen Gesellschaftsstruktur und Senioritätsdenken kann dies von entscheidender Bedeutung sein. Trotz eines sich anbahnenden Wandels in Richtung US-amerikanisches System be-

zahlen z.B. viele Firmen nach wie vor nach Seniorität. Respekt vor Alter und älteren Personen wird in Japan – wie auch vielen anderen asiatischen Ländern – generell groß geschrieben. Für ein immer älter werdendes Deutschland könnte dies durchaus ein Denkansatz sein, spätestens wohl dann, wenn die ältere Generation tatsächlich in der Mehrheit sein wird.

Links/ Literatur

David DeLong & Associates Lost Knowledge Homepage

<http://lostknowledge.com/>

MIT AgeLab Homepage

http://web.mit.edu/agelab/projects_business.shtml

Ken Dychtwald's AgeWave Homepage

<http://www.agewave.com/>

Ausführlicher Artikel zum Thema:

Florian Kohlbacher, Nisennananen-Mondai: Bedeutung und Auswirkungen einer alternden Bevölkerung und Belegschaft für Firmen in Japan. In: Pohl, Manfred; Wieczorek, Iris (Hg.): Japan 2006. Politik und Wirtschaft. Hamburg: Institut für Asienkunde. S. 103-125.

Dr. Florian Kohlbacher ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Japanstudien in Tokyo. Sein Forschungsschwerpunkt sind die Implikationen des demografischen Wandels für Unternehmen in Japan.
kohlbacher@diptokyo.org

ARBEIT – BILDUNG – WEITERBILDUNG

Werner Lenz; Annette Sprung (Hrsg.)

Kritische Bildung?

Zugänge und Vorgänge

Bd. 1, 2004, 304 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-7486-9

Werner Lenz

Niemand ist ungebildet

Beiträge zur Bildungsdiskussion

Bd. 2, 2004, 256 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-7620-9

Daniela Holzer

Widerstand gegen Weiterbildung

Weiterbildungsabstänze und die Forderung nach lebenslangem Lernen

Bd. 3, 2004, 272 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-7507-5

Lorenz Lassnig; Martin Unger (Hrsg.)

Fachhochschulen – Made in Austria

Review des neuen Hochschulsektors

Bd. 4, 2006, 248 S., 24,90 €, br., ISBN 3-8258-7575-x

Alexandra Sindler

Etablierung einer neuen Lernkultur

Modelle medienbasierter Lernarrangements zur Förderung selbstregulierten Lernens im Kontext der Organisation

Bd. 5, 2004, 336 S., 24,90 €, br., ISBN 3-8258-7637-3

Werner Lenz (Hrsg.)

Weiterbildung als Beruf

„Wir schaffen unseren Arbeitsplatz selbst!“

Bd. 6, 2006, 208 S., 19,80 €, gb., ISBN 3-8258-9185-2

Christian Hofer

Blicke auf das Schreiben

Schreibprozessorientiertes Lernen. Theorie und Praxis

Dieses Buch thematisiert Schreiben aus verschiedenen Blickwinkeln: Schreiben wird als Lebensbegleiter des Menschen und als kommunikative Form des Handelns dargestellt. Schreibprozessmodelle werden auf Fragen des Lernens, der Bildung und des Lehrens untersucht. Im Hauptteil wird das Lernkonzept „schreibprozessorientiertes Lernen“ anhand pädagogischer, literaturwissenschaftlicher und bildungstheoretischer Fragestellungen entwickelt, im erwachsenenbildnerischen Handlungsfeld umgesetzt und nach methodisch-didaktischen Gesichtspunkten diskutiert. Das Lernkonzept verdeutlicht: Der Prozess des Schreibens ist ein Prozess des Lernens.

Bd. 7, 2006, 256 S., 29,90 €, br., ISBN-DE 3-8258-9970-5, ISBN-AT 3-7000-0568-7

Gesamtübersicht: www.lit-verlag.de

Gesamtverzeichnis und Fachkataloge senden wir Ihnen gerne zu.

LIT Verlag

Münster – Berlin – Hamburg – London – Wien

Greverer Straße/Fresnostr. 2 D-48159 Münster Tel. 0251 - 620 32 22 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de