



Sayonara Wissensträger

In Japan haben sich viele Unternehmen vom „Jahr-2007-Problem“ überraschen lassen: 2007 könnten zehn Prozent der Erwerbsbevölkerung in Rente gehen. Zwar hat die japanische Gesetzgebung jetzt Möglichkeiten geschaffen, den drohenden Wissensverlust zu verzögern – doch die Zeit für strategisch wirksame Personalmaßnahmen haben die Unternehmen verschlafen.

Im Jahr 2005 ist Japans Bevölkerung zum ersten Mal geschrumpft und mit ihr die Erwerbsbevölkerung. 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 an älteren Staatsbürgern in der entwickelten Welt. Japan erlebt momentan die schnellsten demografischen Veränderungen innerhalb der führenden Industrienationen und dies bringt ein unmittelbar bevorstehendes Ereignis mit weit reichenden Konsequenzen mit sich: „Nisennananen-mondai“, das Jahr-2007-Problem. In Japan könnte ein großer Teil der „dankai-sedai“, der japanischen Baby-Boom-Generation (geboren zwischen 1947 und 1949), ab dem Jahr 2007 planmäßig in den Ruhestand gehen. Firmen in Japan stehen damit gleich vor zwei Schwierigkeiten:

1. befürchteter Mangel an Arbeitskräften und
2. befürchteter Wissens- und Expertiseverlust.

Für Deutschland sollte diese Situation ein Warnsignal sein. Zwar schreitet die demografische Entwicklung hier nicht ganz so dramatisch voran wie in Japan, deutet aber ganz klar in dieselbe Richtung (siehe Abbildung). Die Gesamtzahl der japanischen „Baby-Boomer“ von 6,8 Millionen (nach der weiten Definition, die noch die Jahrgänge 1950 und 1951 einschließt, sogar 10 Millionen) macht zwar nur circa 5,4 Prozent der Gesamtbevölkerung, dafür aber knapp 10 Prozent der Erwerbsbevölkerung aus. Kein Wunder, dass das Jahr-2007-Problem im Moment von Japans Politikern, Managern und Medien als hochkritisch eingestuft und ausführlich diskutiert wird.

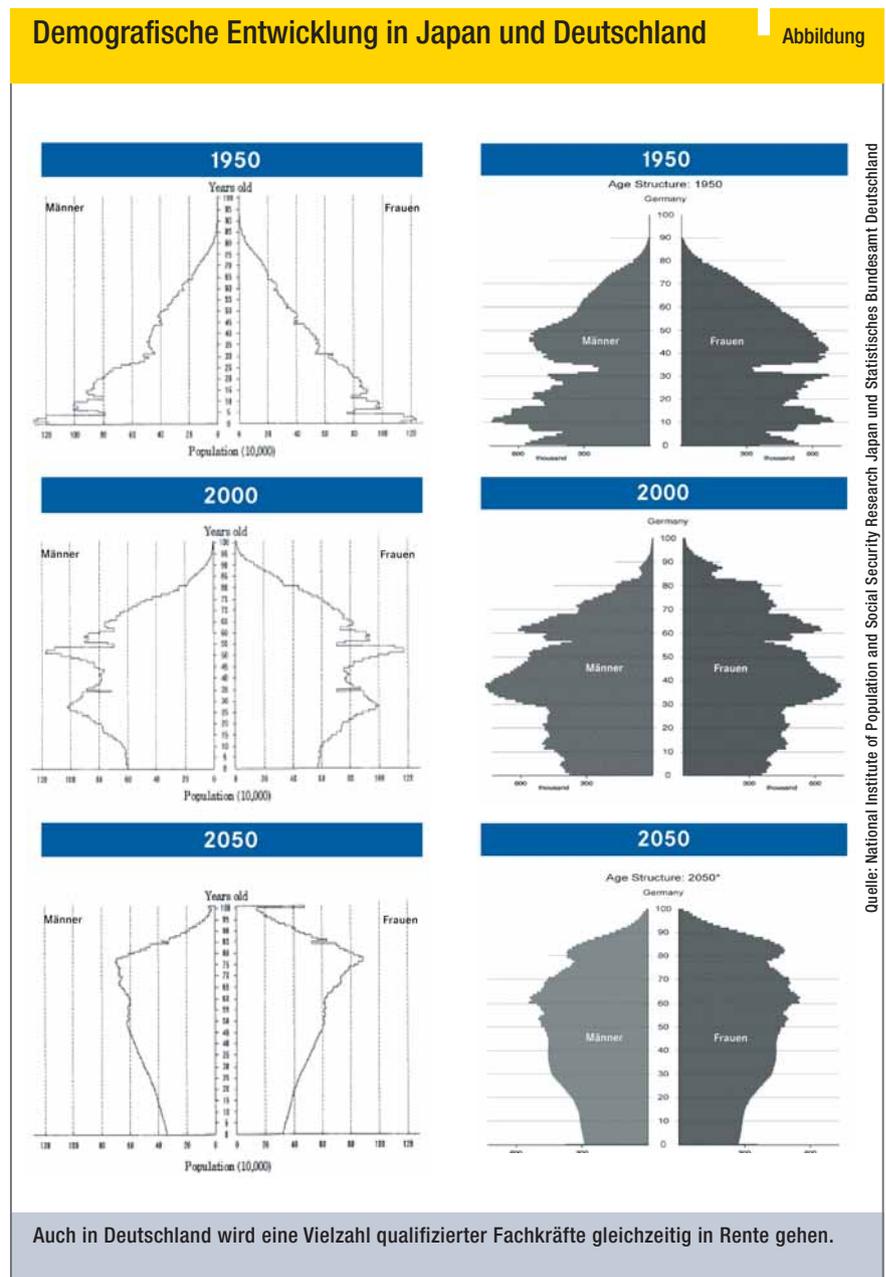
Viele Firmen haben das Problem viel zu lange unterschätzt, ignoriert oder gar nicht wahrgenommen und sind nun fieberhaft auf der Suche nach Lösungsmöglichkeiten. Doch selbst wenn Unternehmen auf das Jahr-2007-Problem endlich reagiert haben, blieben ihnen nach unseren Beobachtungen nur vier Lösungsansätze:

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 in japanischen Unternehmen zwar sehr beliebt, doch 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 Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum hinweg zu nutzen. So bringen sie etwas Zeit, um Nachfolger zu schulen, kritisches Wissen zu transferieren und zu speichern.

Toyota etwa geht davon aus, dass in Japan alleine im technischen Bereich circa 1200 Mitarbeiter zwischen April 2006 und März 2007 in den Ruhestand gehen werden; im darauf folgenden Jahr sogar 1800. Der Fahrzeughersteller hat daher ein Wiedereinstellungssystem eingeführt: Bestimmte erfahrene Mitarbeiter (Veteranen) werden für eine Wiedereinstellung nach dem Ruhestandsantritt ausgewählt. Dies geschieht meist in einem fließenden Übergang aus dem Anstellungsverhältnis.

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



Quelle: National Institute of Population and Social Security Research, Japan und Statistisches Bundesamt, Deutschland

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 Beratungsunter-

nehmen in Anspruch. Im Falle eines japanischen Automobilherstellers etwa wurde eine namhafte Unternehmensberatung mit der systematischen Wissensbewahrung von Veteranen- und technischem Expertenwissen beauftragt. Die Berater führten detaillierte Interviews mit erfahrenen Ingenieuren nahe der Altersgrenze durch und sammelten alle relevanten Informationen, die in Ordnern, PCs und verschiedenen Dokumenten gespei-

chert waren. Diese bereiteten sie dann auf, um den Nachfolgern und anderen Mitarbeitern das kritische Expertenwissen 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 Mitarbeiter und Novizen paarweise zusammen arbeiten. Der Transfer technischen Wissens (gino densho) von erfahrenen Ingenieuren zu ihren jüngeren Nachfolgern gilt aktuell als eine der größten Herausforderungen des Jahr-2007-Problems und als Hauptbetroffene gelten Unternehmen der industriellen Produktion. Die Ursache dieses Problems liegt auch in traditionellen und typisch japanischen Personalmanagementprinzipien begründet: Lebenslange Anstellung und das Senioritätsprinzip prägen bis heute noch sehr viele japanische Firmen (kaisha). Vor allem größere japanische Firmen rekrutieren ihre Mitarbeiter normalerweise nahezu ausschließlich direkt aus Schulen und Universitäten und behalten diese auch bis zum Ruhestand in der Großfamilie „kaisha“. Damit ist die Notwendigkeit für eine systematische und explizite Wissensdokumentation bei weitem nicht so groß wie bei Betrieben mit höherer Fluktuation wie etwa in vielen Firmen in Europa und Nordamerika. Implizites Wissen wird in japanischen Firmen traditioneller Weise 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 weitergegeben. Dies braucht natürlich Zeit, so dass ein gleichzeitiges Ausscheiden

vieler Wissensträger sofort zu einem Problem großen Ausmaßes wird. Nach japanischem Verständnis liegt in jeder Krise (kiki) zugleich auch eine Chance (kikai). In der Tat kann auch die „Workforce-Crisis“ einige Chancen und Möglichkeiten bieten, die zunächst vielleicht gar nicht so offensichtlich sind. Angesichts der höheren Lebenserwartung und längeren produktiven Lebenszeitspanne erscheinen manche der derzeitigen Ruhestands- und Anstellungsregelungen und -praktiken eher antiquiert. Ken Dychtwald und sein Team haben bereits 2004 postuliert: „It's Time to Retire Retirement“. Die Anhebung des Rentenalters und eine flexiblere Gestaltung der Arbeitsverhältnisse in Japan sind ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Die Krise hilft also verkrustete Arbeitsmarktstrukturen zu erkennen und in der Folge aufzubrechen, um den tatsächlichen Bedürfnissen sowohl der Arbeitnehmer als auch der Firmen entgegen zu kommen.

Das „Jahr-2007-Problem“ als Chance

Eine weitere Chance eröffnet sich mit der Belegung des in- und externen Arbeitsmarktes für erfahrene Leute an oder über der Altersgrenze. Die Wiederanstellungen nach Ruhestandsantritt in Japan zeigen, dass ältere Mitarbeiter nicht zum alten Eisen gehören müssen und dass ihre Erfahrung und Expertise für das Unternehmen sehr wertvoll sein können. Viele Experten sind auch bereit, eine neue Herausforderung bei einem anderen Unternehmen anzutreten. Teilzeitmodelle oder externe Beraterverträge ermöglichen unter Umständen auch ein fokussierteres und zielgerichteteres Arbeiten und/oder Kosteneinsparungen. Eine aktuelle Studie des japanischen Think-Tanks Nomura Research Institute (NRI) zum Thema „Japan 2010“ etwa hat ergeben, dass acht von zehn Baby-Boomern in Japan auch über das 60. Lebensjahr hinaus arbeiten möchten. Gerade mal 16 Prozent

wollen nicht mehr arbeiten. NRI sieht zudem einen Wandel von der derzeitigen Anstellungsgesellschaft hin zu einer Entrepreneurgesellschaft, in der sich auch viele aktive ältere Leute noch selbstständig machen.

Aber auch die Auswirkungen des demografischen Wandels auf der Absatzseite des Marktes sollten nicht übersehen werden. Ältere Mitarbeiter verstehen oft die spezifischen Kundenbedürfnisse der wachsenden Anzahl ihrer Altersgenossen wesentlich besser und ihr Wissen und ihre Erfahrung können für Produktentwicklung, Marketing sowie Dienstleistungen zum wichtigen Wettbewerbsvorteil werden. Gerade in Japan mit seiner stark hierarchischen Gesellschaftsstruktur und seinem Senioritätsdenken kann dies von entscheidender Bedeutung sein. Respekt vor Alter und älteren Personen wird in Japan – wie auch vielen anderen asiatischen Ländern – generell groß geschrieben. Trotz eines sich anbahnenden Wandels in Richtung US-amerikanisches System bezahlen viele Firmen nach wie vor nach Seniorität.

Auch für ein älter werdendes Deutschland könnte dies durchaus ein Denkanlass sein – möglichst nicht erst dann, wenn die ältere Generation tatsächlich in der Mehrheit ist.



Autor

Florian Kohlbacher, Associate Research Partner, Abteilung für Change Management und Management Development, Wirtschaftsuniversität Wien, derzeit Visiting Researcher an

der Graduate School of Commerce and Management, Hitotsubashi University, Tokio, florian.kohlbacher@wu-wien.ac.at



Autor

Professor Sven Voelpel, Direktor der WISE Research Group, Lehrstuhl für Business Administration am Jacobs Center for Lifelong Learning an der International University Bremen (IUB), s.voelpel@iu-bremen.de

Mehr zum Thema

Dychtwald, K.; Erickson, T.; Morison, B.: It's Time to Retire Retirement. Harvard Business Review, 82(3) 2004, Seiten 48-57.