

Wider das Vergessen

In vielen Betrieben droht das Know-how der älteren Mitarbeiter verloren zu gehen. Mit gemischten Lernteams und Mentorenprogrammen gelingt der Wissenstransfer an die nächste Generation.

Andreas Schulte
Köln

Auch wenn die wirtschaftliche Situation in der Solarbranche angespannt ist: Beim Kasseler Hersteller von Wechselrichtern SMA Solar Technology sind die Mitarbeiter zufrieden mit ihrem Arbeitgeber. Ein wesentlicher Grund: Kaum einem anderen Betrieb gelingt der Wissenstransfer besser.

So können sich junge Ingenieure beispielsweise im eigens angelegten Wissensportal der Firma in einer Sammlung von Fachpublikationen Know-how aneignen oder online Rat von erfahrenen Kollegen einholen. Außerdem hält das Unternehmen alle Mitarbeiter an, sich fünf Tage im Jahr fortzubilden.

Unterstützung vom Arbeitgeber

Das sind nur zwei Beispiele einer ganzen Reihe an Einrichtungen bei SMA Solar, die den Wissenstransfer fördern. 85 Prozent der Mitarbeiter geben an, in ihrer beruflichen Entwicklung vom Unternehmen Unter-

stützung zu erhalten - das ist ein Spitzenwert. Dafür hat SMA Solar den Sonderpreis „Lebenslanges Lernen“ beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ erhalten.

Das Beispiel könnte Schule machen: Angesichts des demografischen Wandels erkennen Unternehmen zunehmend, dass ihnen das Know-how der älteren Mitarbeiter verloren geht, wenn sie nicht gegensteuern. 71 Prozent der deutschen Firmen halten den Wissenstransfer für wichtig. Das hat die Studie „Demografiemanagement 2011“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse-Coopers (PwC) ergeben.

Das Problem: Der Erkenntnis folgen zu selten Taten. „Viele Unternehmen haben die Herausforderungen des demografischen Wandels gerade erst erkannt. Die Instrumente wie Mentoring und die Bildung von Lernteams sind da - sie müssen nur eingesetzt werden“,

sagt Till Lohmann, Partner bei PwC und Verfasser der Studie.

Der Textilhersteller W. L. Gore & Associates hat seinen eigenen Weg schon gefunden: Die Firma hat zehn Mitarbeiter schulen lassen, um Gespräche zwischen ausscheidenden Beschäftigten und ihren Nachfolgern zu moderieren. In mindestens vier Treffen,

„Die Älteren profitieren von den technischen Kenntnissen der Jungen.“

Rudolf Kast
Demographie Netzwerk

die rund drei Monate vor der Verrentung eines Arbeitnehmers beginnen, halten die Teilnehmer fest, welches Wissen ein Nachfolger zur Bewältigung der Aufgaben benötigt. So erhält sich Gore etwa das individuelle Erfahrungswissen bei der Bedienung von Produktionsmaschinen. Für ihr Engagement bekam die Firma beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ den Sonderpreis „Demografiebewusstes Personalmanagement“.

Allerdings ist das Vorgehen ressourcenintensiv. „Pro Wissensweitergabe rechnen wir mit bis zu fünf

Manntagen für die drei Beteiligten“, sagt der Koordinator des Programms, Ludwig Harrer. Doch das Konzept habe sich bewährt und soll weiter ausgebaut werden. „Mittlerweile setzen wir diese Form der Wissensweitergabe auch in anderen Bereichen ein, etwa wenn Mitarbeiter Standorte wechseln“, sagt Harrer.

Rudolf Kast, Vorstand im Verein „Das Demographie Netzwerk“, gehen solche Interviews nicht weit genug. Er empfiehlt Firmen, wenn möglich, altersgemischte Teams zu bilden. „Die Älteren profitieren von den technischen Kenntnissen der Jungen, und die lernen vom Erfahrungsschatz der Älteren.“

Tatsächlich belegen Studien, dass in altersgemischten Teams die Produktivität aller Mitarbeitern ansteigt - immer vorausgesetzt, der Arbeitgeber stellt die Gruppen bewusst zusammen und fördert sie.

Konflikte sind jedoch nicht ausgeschlossen. So spielten für Ältere Pflicht und Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber meist eine große Rolle, die jüngeren dagegen legten

mehr Wert auf Teamarbeit und Freude an der Arbeit, sagt Rudolf Kast. „Führungskräfte müssen lernen, die unterschiedlichen Werte der Generationen auszubalancieren. Das Bewusstsein für eine entsprechende Unternehmenskultur muss von oben vorgelebt werden.“

Manager denken oft kurzfristig

Doch ausgerechnet die Führungsetagen bremsen oft ein modernes Demografiemanagement aus. „Das Topmanagement ist nicht ausreichend sensibilisiert“, sagt PwC-Berater Till Lohmann. 27 Prozent der in seiner Studie befragten Firmen sehen in mangelnder Unterstützung durch die oberste Leitungsebene die größte Hürde für den Wissenstransfer zwischen den Generationen. „Erst in knapp zehn Jahren werden die Auswirkungen des demografischen Wandels vollends sichtbar“, meint er. „Einigen fehlt da noch der langfristige Blick.“