

Voneinander lernen – Lernpartnerschaften von älteren und jüngeren Mitarbeitern in der Forschung & Entwicklung

Autoren: Nadine Bautz, Thomas Hardwig, Holger Möhwald, Christian Oldendorf

In 20 Jahren steht Deutschlands Bevölkerungspyramide Kopf: Dann wird die Altersgruppe der 50- bis 65-Jährigen doppelt so groß sein wie die der 15- 24 Jährigen. Die demografischen Veränderungen machen vor den Toren der Betriebe nicht halt. Künftig werden deutlich weniger und immer ältere Menschen den Unternehmen ihre Arbeitskraft anbieten. Ein Mangel an qualifiziertem Nachwuchs droht.

Trotz solcher Perspektiven dominiert in den Betrieben weiterhin der Jugendkult: Arbeitnehmer im fünften oder gar sechsten Lebensjahrzehnt gelten als zu teuer, unflexibel und wenig kreativ. Bei Fortbildungen trifft man sie selten, und insbesondere in Krisenzeiten werden sie bevorzugt "freigesetzt" oder in die Altersteilzeit geschickt. Gefragt sind die Jungen. Aber ist das sinnvoll, auf die Nutzung der Potenziale einer wachsenden Zahl von älteren Mitarbeitern zu verzichten und: was passiert, wenn sich die Jungen künftig rar machen?

1. Potenzialentwicklung statt Ausmusterung– die Alten im Betrieb

Bei der Göttinger Sartorius AG, einem international führenden Anbieter für Labor- und Prozesstechnologie, hat man sich Gedanken über den Umgang mit einer alternden Belegschaft gemacht. "Wir müssen mit unserem Personalmanagement auf die demografischen Veränderungen reagieren, wenn wir die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern wollen", so Arbeitsdirektor Olaf Grothey. "Ziel ist es, sowohl für die jungen als auch für die älteren Arbeitnehmer ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Und wenn die ältere Generation in den Ruhestand geht, sollte uns mit ihnen nicht auch ein Großteil ihres Wissens verlassen."

Der Anstoß für solche Überlegungen kam aus der Forschung & Entwicklung der Sparte Mechatronik. Dort werden komplexe Laborinstrumente und –geräte entwickelt, die in den Entwicklungs- und Qualitätssicherungslaboren der Pharma-, Chemie- und Lebensmittel-Branche sowie in der öffentlichen Forschung eingesetzt werden. Die etwa 100 Beschäftigten sind vor allem Softwareentwickler, Physiker, Ingenieure und Elektroniker.

Zwar zeigen Markterfolg und die Wettbewerbsposition des Unternehmens als Nummer zwei seiner Branche, dass die Entwicklungsabteilung ihre Aufgabe, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens sicher zu stellen, bislang mit Bravour gelöst hat. Doch es droht ein baldiger Wissens- und Erfahrungsverlust, wenn in 5 bis 10 Jahren die Know-how-Träger von heute durch vorgezogenen Ruhestand das Unternehmen verlassen. Denn in der F & E sind mehr als 30% der Mitarbeiter älter als 50 Jahre alt. Aufgrund der speziellen Fähigkeiten und der Erfahrungen in besonderen Wissensbereichen, lässt sich dieser Verlust nicht ohne weiteres durch Universitätsabsolventen oder Spezialisten vom Arbeitsmarkt ausgleichen.

Sartorius hat auf die Gefahr, über Jahrzehnte gewachsenes Kern-Know-how zu verlieren, mit dem Pilotprojekt „Lernpartnerschaften“ reagiert, das sich drei zentrale Ziele gesteckt hat:

- Erfahrene Mitarbeiter möglichst lange an das Unternehmen binden, um ihr besonderes Wissen und spezielles Können zur Verfügung zu stellen, statt frühzeitig in den Vorruhestand zu wechseln.
- Jüngere Mitarbeiter systematischer am umfangreichen Know-how und der Erfahrung der älteren Generation im Unternehmen teilhaben lassen. Dafür sollen Lernpartnerschaften gebildet werden, die durch die Personalabteilung und externe Berater begleitet werden.
- Konzepte und Instrumente des Personalmanagements für alternde Belegschaften entwickeln.

Gerne hat die Sartorius AG die Initiative des Impulskreises Wissensträger Mensch aufgegriffen. Durch die Zusammenarbeit mit Arbeitspolitikern, Wissenschaftlern und Vertretern anderer Unternehmen im Impulskreis erhoffen sich die Projektgestalter wertvolle und kritische Diskussionen zum Thema.

2. Die Zukunft gestalten – neue Lösungen und Methoden

Das im Spätherbst 2004 gestartete Pilotprojekt „Lernpartnerschaften“ zielt auf die Weiterentwicklung der Kernkompetenz durch einen systematischen Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern der Entwicklungsabteilung. Das Wissen wird nicht in Seminaren erworben, sondern im Rahmen von Lernpartnerschaften v.a. von älteren und jüngeren Mitarbeitern im Prozess der Arbeit. Dies wird zur Folge haben, dass Entwicklungsprojekte nicht nur unter dem Gesichtspunkt beauftragt werden, wer Kompetenz und Kapazität zu dessen Bewältigung hat, sondern auch, wer welche Kompetenz von seinem Arbeitskollegen erwerben soll.

Im Augenblick beschäftigen sich die Verantwortlichen mit der Frage, wie Lernpartnerschaften gebildet werden sollen. Welche Inhalte/Kompetenzen sollen in Lernpartnerschaften vermittelt werden? Wer ist bereit und interessiert, als Lernpartner zur Verfügung zu stehen? Beantwortet werden diese Fragen auf der Grundlage einer intensiven Befragung und Diskussion mit den Mitarbeitern. Im April werden die ersten Lernpaare gebildet. Da bislang wenig Erfahrungen vorliegen, kommt es darauf an, das Pilotprojekt intensiv zu begleiten und selbstkritisch im Auge zu behalten.

Schon die ersten Projekterfahrungen haben gezeigt, dass weitreichende Fragen berührt werden: Es geht nicht nur um den konkreten Wissensaustausch zwischen den Entwicklergenerationen, sondern generell um die Frage, wie Arbeitsbedingungen lernförderlich gestaltet werden und in welche Richtung Kernkompetenzen zu entwickeln sind. Noch nicht beantwortet ist auch die Frage, wie Arbeitsbedingungen zu gestalten sind, um eine längere Lebensarbeitszeit für ältere Mitarbeiter attraktiv zu machen.

Viele Fragen sind offen, eine Botschaft ist angekommen. Da man sich bislang wie in vielen Unternehmen an einer Politik des frühzeitigen Übergangs in den Ruhestand orientierte, wird die Aussage, dass das Unternehmen sich einen längeren Verbleib der Kompetenzträger ausdrücklich wünscht, als Ankündigung eines Kulturwandels empfunden. Das Projekt Lernpartnerschaften zeigt, wie dieser Wandel sich verwirklichen lässt.