

## Newsletter 05 / 2006

### **Den Generationenübergang managen – personenbezogenes Know-how erhalten**

Mitteuropäische Maschinen- und Anlagenbauer definieren sich im internationalen Wettbewerb zu Recht über ihr Know-how in der Entwicklung von Produkten und Lösungen. Mit ihrem Spezialwissen in unterschiedlichen Domänen wie Steuerungstechnik, Werkstoffe oder Verfahrenstechnik sind sie ihren Mitbewerbern deutlich überlegen.

Know-how (oder auch „Intellectual Property“) liegt häufig nur implizit vor, denn es ist stark an Personen gebunden: Bestimmte Mitarbeiter besitzen dieses Wissen und stellen es in den Dienst des Unternehmens. Es lässt sich deshalb naturgemäß schwer so dokumentieren, dass auch andere Personen es anwenden könnten. Selbst in Fällen, in denen das möglich wäre, geschieht es häufig nicht – schließlich ist es aus der Perspektive des Unternehmens viel einfacher und (auf den ersten Blick) ökonomischer, die fachkundige Person ihr Know-how anwenden zu lassen, als Zeit und Ressourcen dafür zu investieren, es in eine allgemein verfügbare, verständliche und anwendbare Form aufzubereiten.

### **Wissen ist Macht – verursacht aber auch Risiken**

Dieses Vorgehen mag sogar eine Zeit lang sinnvoll erscheinen. Bei treuen Mitarbeitern, die auch nicht zum Wettbewerb wechseln (dürfen), ist dieses Wissen in der Regel gut geschützt und aus Sicht des Unternehmens auch weniger austauschbar als etwa Software oder Dateien. Dennoch ist auch dieser Zustand schon nicht optimal, denn er verursacht schwerwiegende Risiken: Fällt ein Schlüssel-Know-how-Träger aus – sei es durch Verlassen des Unternehmens oder durch andere Umstände wie Krankheit oder Unfall –, so muss das Unternehmen Engpässe in der betreffenden Funktion ohne adäquaten Ersatz überbrücken. Darüber hinaus kann ein Fehlverhalten des Know-how-Trägers die Führungsebene in die Enge treiben, die sich wegen dessen Bedeutung für das Unternehmen möglicherweise zu übermäßiger und falscher Rücksichtnahme gezwungen sieht.

Besonders kritisch wird es auch in der Phase des Generationenübergangs. Unternehmen, die die Weitergabe des spezifischen Wissens älterer Mitarbeiter nicht gezielt managen, schwächen ihre Marktposition nachhaltig. Obwohl dies grundsätzlich bekannt ist, sorgen erstaunlicherweise nur wenige Unternehmen dafür, dass der Generationenübergang professionell durchgeführt wird. Mehr noch: Häufig fehlt sogar jegliche Analyse des Ist-Zustandes bzw. des potenziellen Problems.

### **Personalsituation in Entwicklung und Konstruktion**

Die grundsätzliche Herausforderung des Know-how-Managements wird in der Entwicklung und Konstruktion im Maschinen- und Anlagenbau noch durch verschiedene Besonderheiten der Personalsituation verschärft:

- Viele Unternehmen steigern heute zwar ihren Umsatz, nicht aber ihre Mitarbeiterzahl.
- Faktoren wie Standardisierung, geringere Konstruktionstiefe und ein steigender Anteil von Fremdleistungen führen dazu, dass die Anzahl interner Stunden in Entwicklung und Konstruktion

pro Umsatzmillion gesunken ist. Mit ihr nahm auch die Anzahl der Mitarbeiter in der Entwicklung und Konstruktion ab – in Relation zum Umsatz, teilweise sogar zur Gesamt-Beschäftigtenzahl.

- Die Alterspyramiden vieler Unternehmen weisen typisch rezessionsbedingte Kerben auf: Etwa zwischen 1991 und 1994 oder zwischen 2002 und 2003 wurden Stellen in Entwicklung und Konstruktion abgebaut. Bedingt durch die Sozialauswahl betraf dies häufig die jüngeren Mitarbeiter, die noch nicht so lange im Unternehmen waren.
- Die schlechten Beschäftigungsperspektiven haben in den gleichen Zeiträumen dazu geführt, dass die Zahl der relevanten Studienanfänger im Jahr 1991 und die der Absolventen nach 1996 signifikant abnahm. Obwohl dieser Trend sich danach zunächst umkehrte, ist die Zahl der Neuanfänger seit 2004, vermutlich aufgrund des Geburtenrückgangs, wieder rückläufig. Qualifizierte Mitarbeiter sind auf dieser Basis schwierig zu finden.
- Das Anforderungsprofil für Mitarbeiter in Entwicklung und Konstruktion hat sich deutlich verschoben: Statt mechanischer Detailkonstruktionen nehmen heute Elektronik/Software und moderne IT-Anwendungen den größten Stellenwert ein. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter nicht einfach versetzt werden können, selbst wenn nominal der gleiche Bedarf an Köpfen besteht.
- Ein erforderlicher Stellenabbau erfolgte in der Vergangenheit häufig über Altersteilzeit und Vorruhestandsregelungen, wodurch die Zahl der Mitarbeiter über 55 Jahre deutlich sank.

**Aufgrund dieser Faktoren weisen die Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen vieler Maschinen- und Anlagenbauer heute häufig eine typische Personalstruktur auf:**

- Die Mitarbeiter zwischen 50 und 55 Jahren stellen den größten Anteil, während die unter 35-Jährigen nur sehr schwach vertreten sind.
- Es gibt die oben erwähnten Kerben in der Altersstruktur, die in den Jahren 1991 bis 1994 und 2002/2003 entstanden sind.
- Die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit liegt bei mehr als 20 Jahren.
- Bezogen auf sehr spezifische Fähigkeiten gibt es in der Regel nur einen bis drei wesentliche Know-how-Träger im Unternehmen; diese gehören meist zur Gruppe der über 50- bis 55-Jährigen.

Jüngere Mitarbeiter benötigen mindestens 10 Jahre Berufserfahrung, um ein Wissensniveau zu entwickeln, das mit dem der heutigen Know-how-Träger vergleichbar ist. In Verbindung mit der oben skizzierten typischen Personalsituation wird deutlich, vor welcher Herausforderung Maschinen- und Anlagenbauer stehen.

### **„Skill Centers“: Spezifisches Know-how rechtzeitig definieren und weitergeben**

In diesem Zusammenhang sei noch einmal ausdrücklich betont, dass es nicht um „die Konstruktion“ im Allgemeinen geht, sondern um sehr spezifische Fähigkeiten – etwa die Auslegung von Maschinen, die Anwendungstechnik, verfahrenstechnische Kenntnisse oder das Systems Engineering. Diese Fähigkeiten gewinnen in einer sich weiter ausdifferenzierenden Wissensgesellschaft immer mehr an Bedeutung. Sie müssen im Sinne eines „Skill Centers“ im Unternehmen definiert und aufgrund der langen Vorlaufzeiten rechtzeitig weitergegeben werden.

Denn eben diese langen Vorlaufzeiten führen dazu, dass es, wenn ein entsprechendes Problem auftaucht – etwa, wenn ein Know-how-Träger in den Ruhestand geht oder aus anderen Gründen dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung steht –, häufig schon zu spät ist, um aus dem aktiven Personalbestand heraus zu reagieren. In diesen Fällen gibt es meist nur zwei Auswege: Entweder das Unternehmen rekrutiert teure Mitarbeiter aus dem immer enger werdenden Markt, oder es schließt Beraterverträge mit pensionierten Mitarbeitern ab. Gerade letzteren Fall haben wir jüngst wieder erlebt, als es im Haus keinen Mitarbeiter mehr gab, der eine bestimmte Anlage hätte auslegen können. Hätte das Unternehmen nicht einen Mitarbeiter aus dem Ruhestand zurückholen können, wäre dieser Auftrag verloren gewesen.

## **Intellectual Property regelmäßig erheben und aktiv managen**

Personelle Ressourcen richtig zu managen, wird deshalb einer der zentralen Erfolgsfaktoren der Zukunft sein. Vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen wird das Spezialistentum innerhalb eines Unternehmens noch weiter zunehmen. Mit der Abnahme der Gesamt-Mitarbeiterzahl steigt die Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen (immer älter werdenden) Mitarbeitern, weil diese immer weniger austauschbar werden – noch dazu in einem Umfeld, in dem technologische Zyklen immer kürzer werden.

**Wir empfehlen dringend zu reagieren, bevor es zu Engpässen kommen kann:**

Im Rahmen einer Ersterhebung und danach regelmäßig, etwa alle drei Jahre, sollte die Personalabteilung zusammen mit der Fachabteilung (und in Abstimmung mit dem Betriebsrat)

- die kritischen personenbezogenen Fähigkeiten des Unternehmens in der Entwicklung und Konstruktion – einschließlich der erforderlichen Kapazität – definieren,
- die jeweiligen Know-how-Träger identifizieren und an das Unternehmen binden,
- deren Know-how qualitativ bewerten,
- Entwicklungspotenziale – auch hinsichtlich des Erhalts von State-of-the-art-Wissen durch Weiterbildung – definieren,
- notwendige Entwicklungszeiträume festlegen und
- daraus auch einen alters- und erfahrungsbezogenen Rekrutierungsbedarf ableiten, um so die Nachfolgekette insbesondere für die „critical positions“ zu stabilisieren.

So entsteht eine Weiterbildungs- und Lernkultur, mit der das Unternehmen mittelfristig das personenbezogene Intellectual Property aktiv managen und so den Generationenübergang sicherstellen kann.

Androschin & Partner

Androschin & Partner Management Consulting GmbH wurde 2005 von Christian Androschin als spezialisierte Unternehmensberatung für den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automatisierungstechnik gegründet. Unsere Schwerpunkte sind Strategieprojekte, Entwicklung und Umsetzung von Wertschöpfungskonzepten, Vorbereitung und Begleitung von Akquisitionen und Mergern, die Integration von Unternehmen sowie das Coaching von Führungskräften.