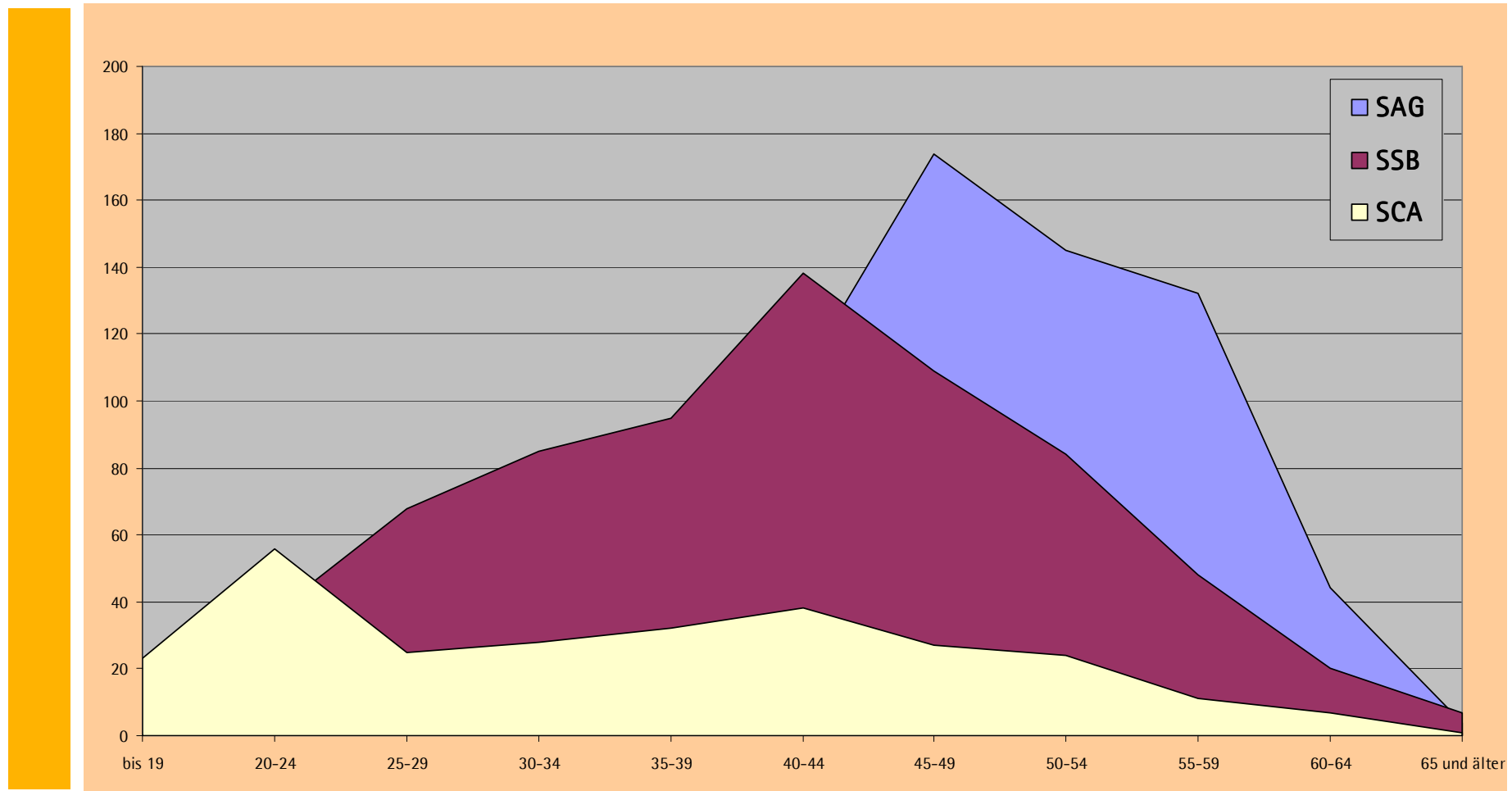


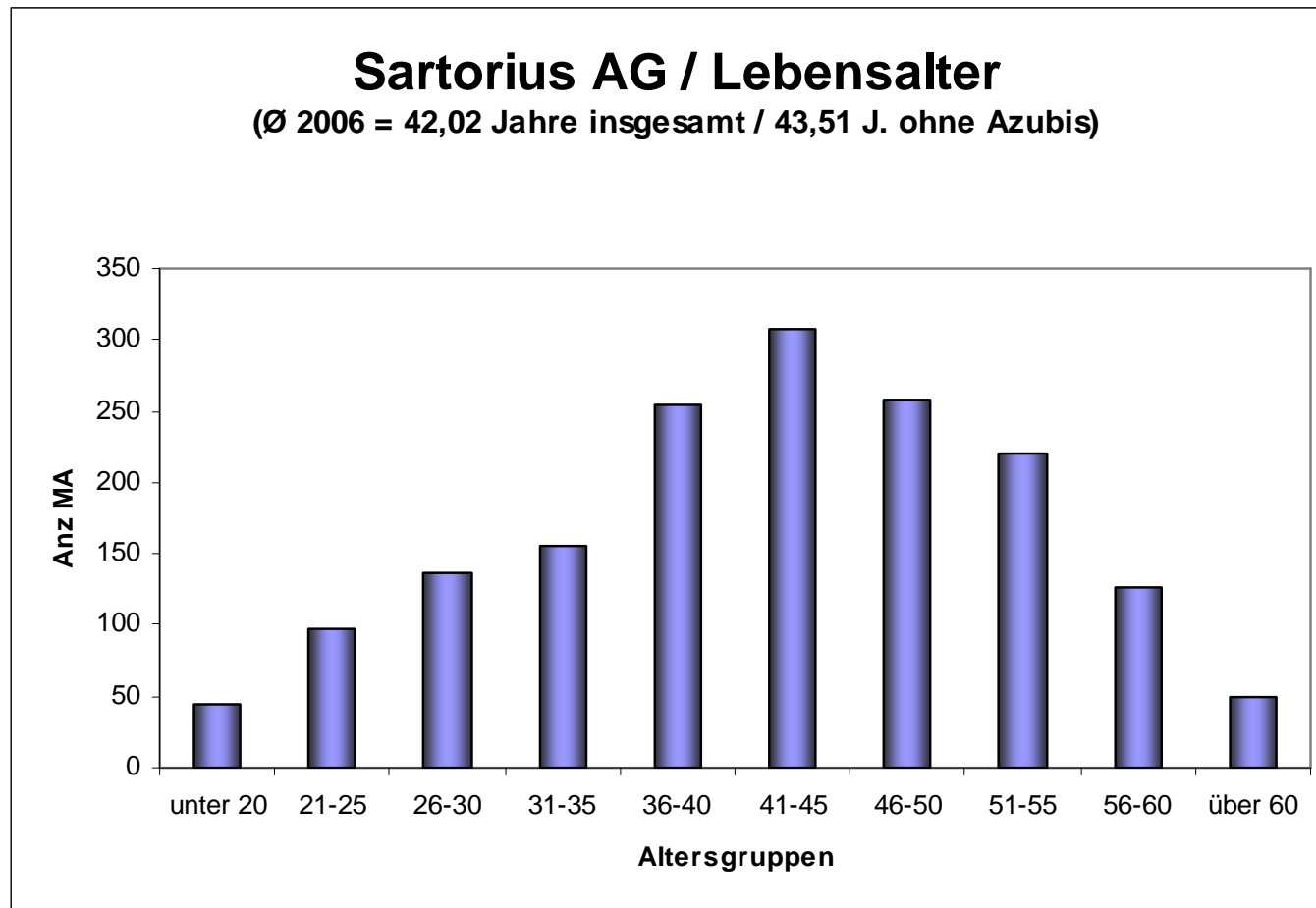


Vorstellung des Age-Managements
2. Nationale Exkursion bei der Sartorius AG
Göttingen, 08. Mai 2009

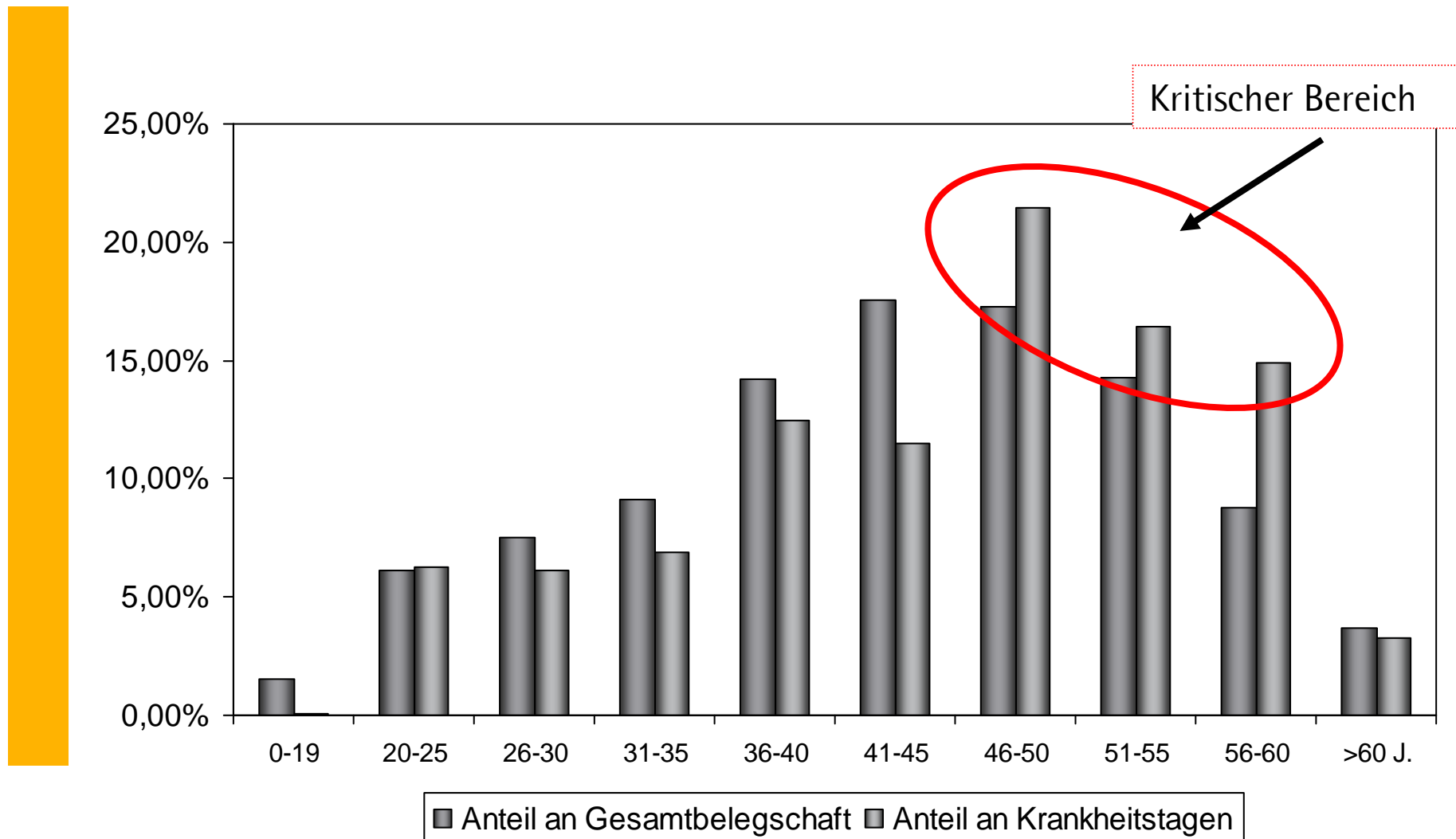
Altersstruktur in der Sartorius Gruppe



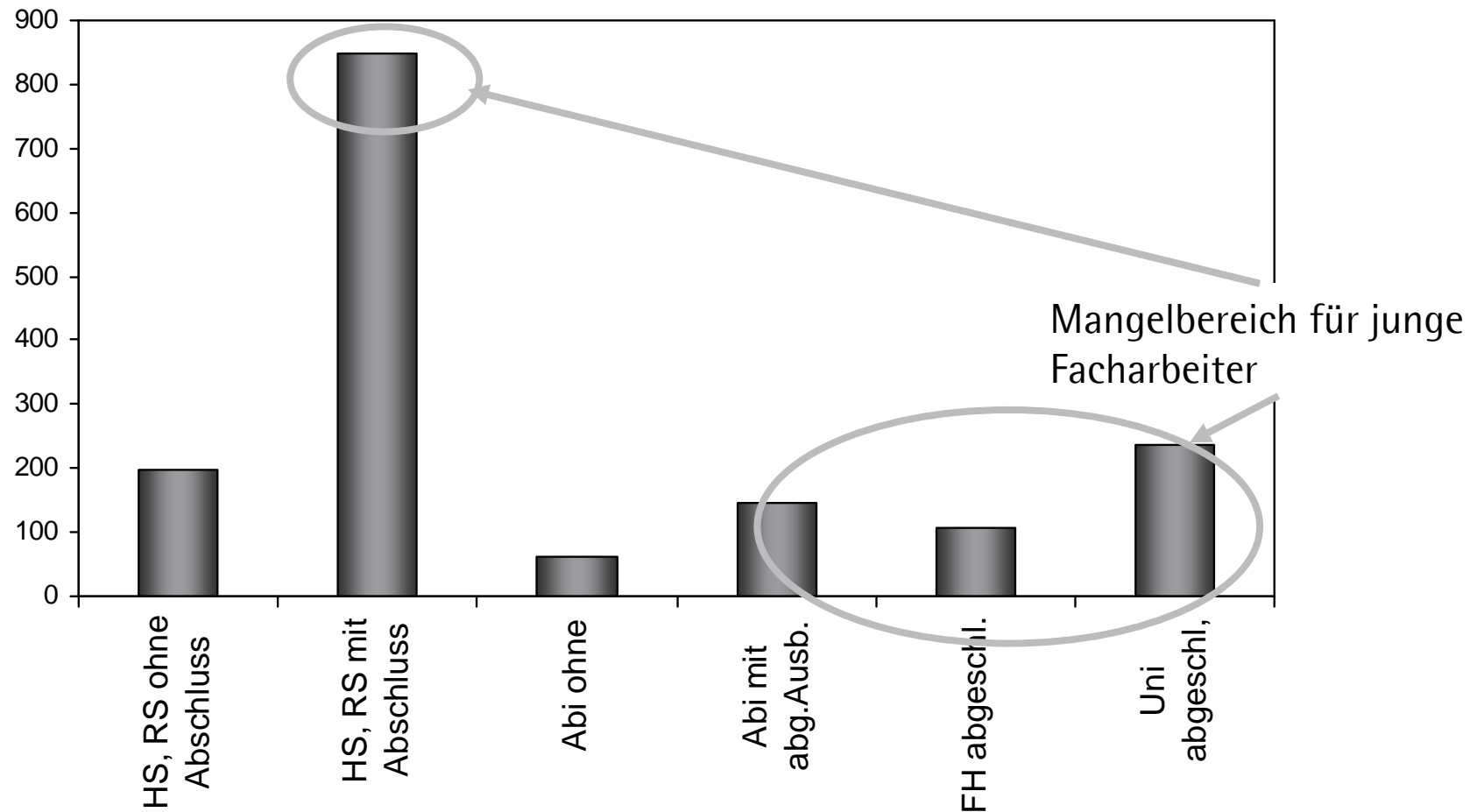
Situation bei Sartorius: Altersverteilung in der Sartorius AG



Situation bei Sartorius: Krankenstand nach Alter



Situation bei Sartorius: Qualifikationsverteilung in der Sartorius AG

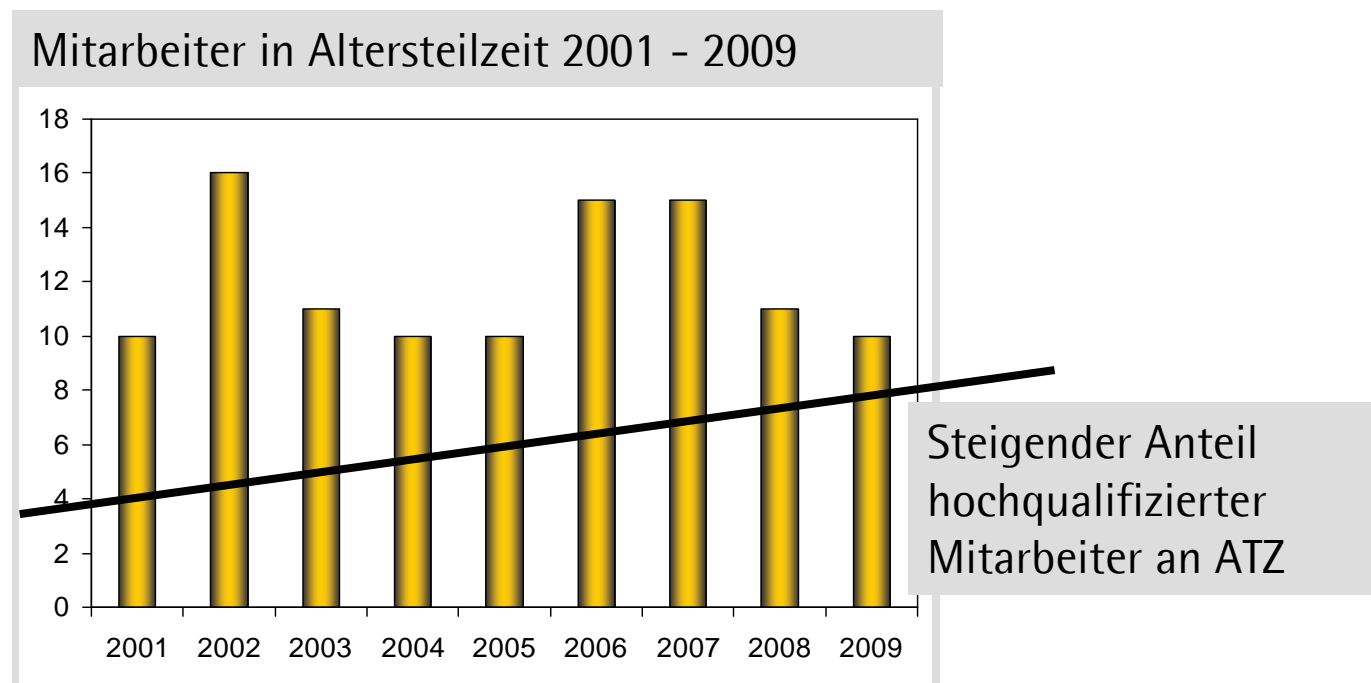


Die Problematik der Altersteilzeit bei hochqualifizierten MA

Das Dilemma:

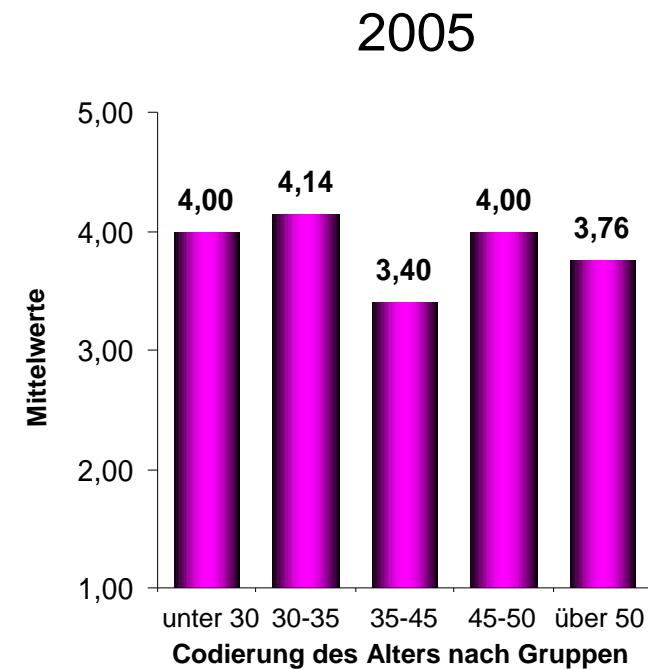
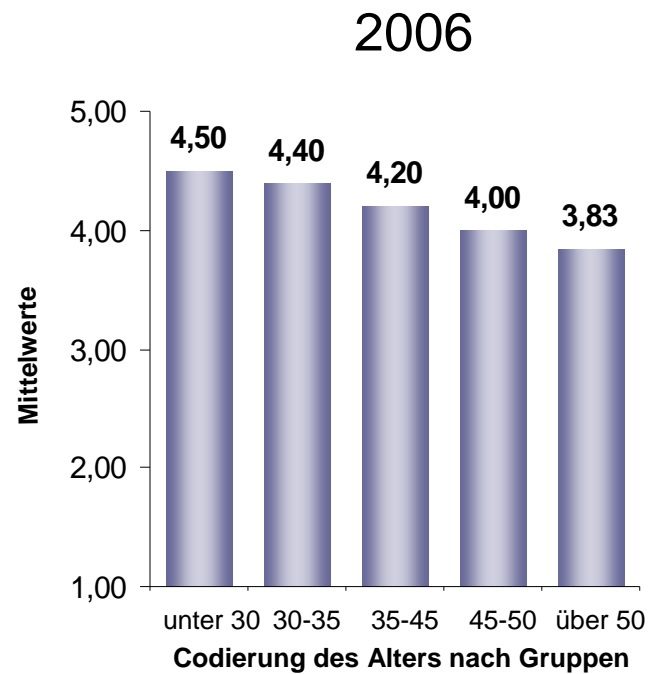
Geringqualifizierte Mitarbeiter müssen zur Aufstockung ihrer Rente möglichst lange arbeiten, werden aber vom Unternehmen **nicht unbedingt benötigt**.

Die Ressourcen der **hochqualifizierten Mitarbeiter** werden möglichst lange benötigt, diese können sich einen **vorgezogenen Ruhestand** aber leisten



Mitarbeiterbefragung über das Projekt „Lernpartnerschaften“

„Ich denke, wenn dieses Projekt erfolgreich verläuft, wird sich das sehr positiv auf unser Unternehmen zurückwirken“



5 = stimmt völlig, 4 = stimmt teilweise, 3 = unentschieden, 2 = stimmt teilweise nicht, 1 = stimmt überhaupt nicht

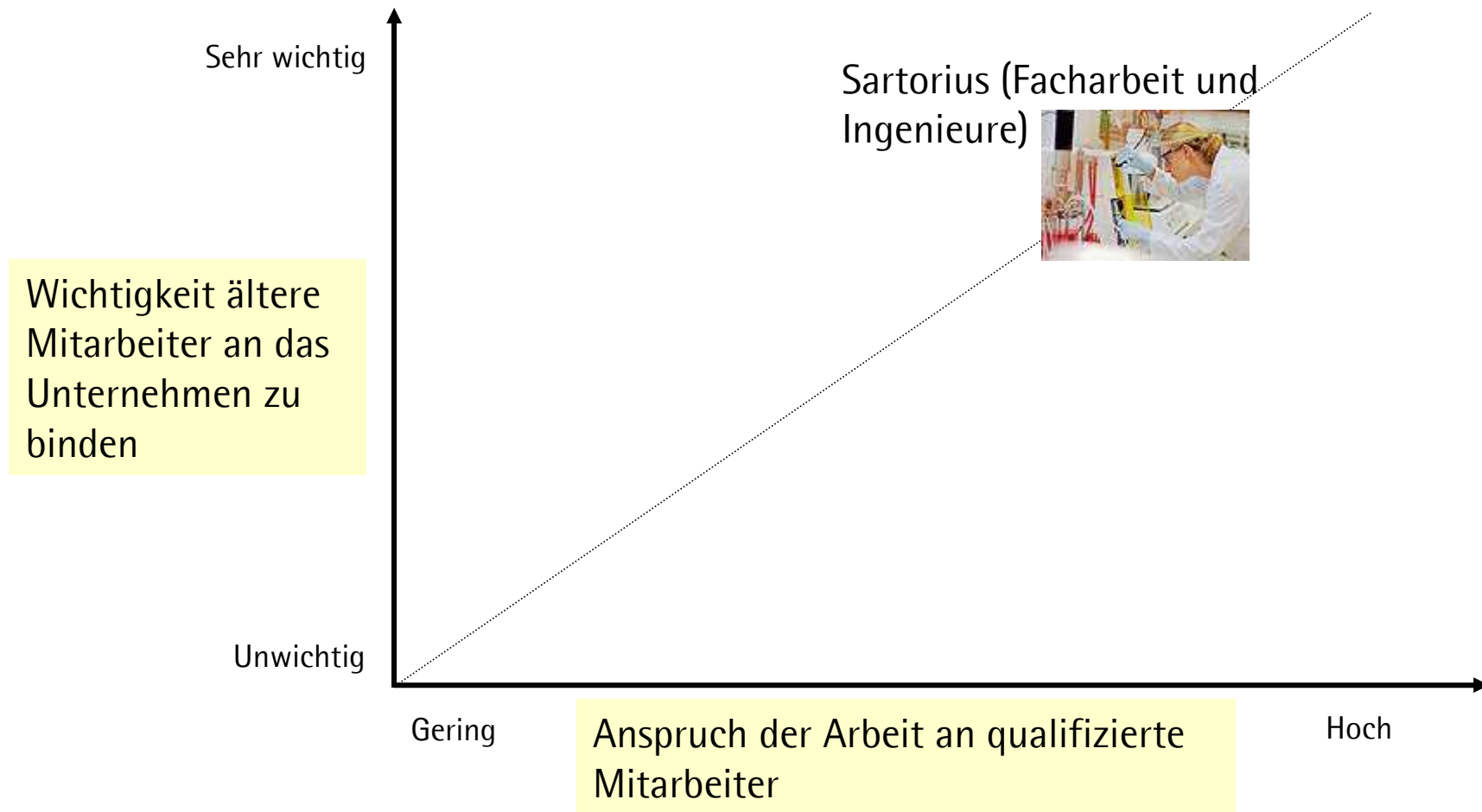
Sartorius benötigt Ingenieure und hochqualifizierte Facharbeiter

Sartorius-Mitarbeiter sind:

- Hochqualifiziert
- Spezialisten
- Flexibel
- International
- Begeehrt beim Wettbewerb



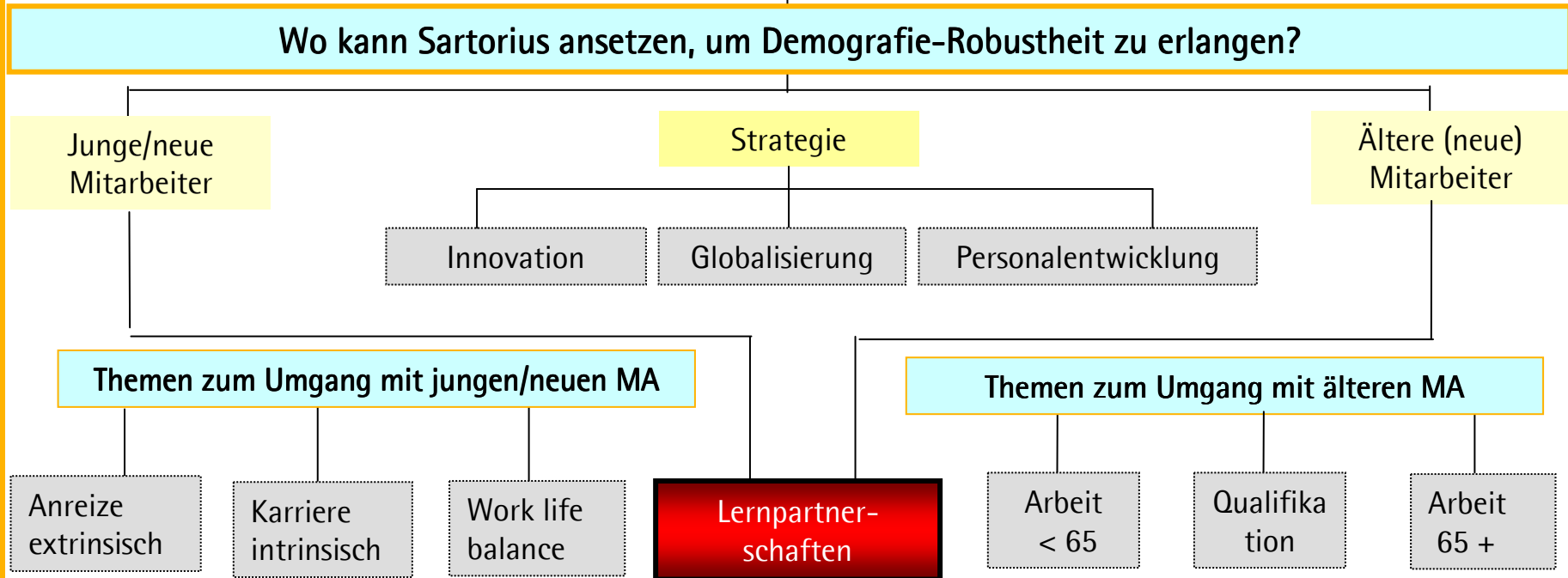
Wie wichtig ist für Sartorius ein Konzept zum flexiblen Umgang mit (älteren) Mitarbeitern?



Age-Management als zentrale Aufgabe des HRM

Problem: Spezialisten, Experten, Wissensträger verlassen SAG; keine Know-how Sicherung

Ziel: Demografie-Robustheit im Unternehmen



Age-Management beginnt an Schulen und Universitäten (Beispiele)

Neue Laborwaagen für das Theodor-Heuss-Gymnasium

Gemeinschaftliche Unterstützung durch die Sartorius AG
und den Förderverein der Schule

Göttingen, den 22. Dezember 2006 – Das Göttinger Theodor-Heuss-Gymnasium
hat 17 neue Laborwaagen für die Ausbildung in den naturwissenschaftlichen



Sartorius | Pressemitteilung

[Pressemitteilung drucken](#)

15. November 2006

**Sartorius International Biosciences Scholarships: Technologieunternehmen
legt internationales Stipendiatenprogramm auf**

**Kreuzburg: „Wir brauchen weltoffene und international denkende
Mitarbeiter an allen Sartorius-Standorten“**



Altersgerechte Personalentwicklung beginnt an Schulen und Universitäten (Beispiele)

Erste Praktikanten-WG

Für Praktikanten, die im Bereich Forschung & Entwicklung Biotechnologie Grundlagenforschung betreiben, gibt es jetzt eine Neuerung: Statt in Hotelzimmern können die Praktikanten in einer Wohngemeinschaft wohnen. Im September sind die ersten Studierenden in die „Sartorius WG“ eingezogen.

Ursprung waren die Praktikanten auf Kosten des Bereichs in Hotelzimmern untergebracht. Dies hatte jedoch Nachteile: Ein halbes oder vielleicht sogar ganzes Jahr alleine in einem Hotelzimmer zu sitzen, ist gerade für Studierende

keine besondere Verlockung. Auch das Erlernen der deutschen Sprache ist in diesem isolierten Umfeld nur schwer möglich. Ähnlich wiederbrachten Studierende die mangelnden Sozialkontakte zur Sprache. Um diese Situation zu verbessern, entstand die Idee einer Praktikanten-WG. Der Leiter des Bereichs Membranotechnologie, Dr. Dietzel-Matner, unterstützte die Idee der Personalabteilung. Diese entwickelte daraus ein Projekt für die Auszubildenden. Die beiden angehenden Betriebswirte, BM Teresa Schwärke und Daniel Corjon, nahmen sich dieser Herausforderung an.

Sie kalkulierten die Kosten für die Wohnung und deren Einrichtung, stellten einen Investitionsantrag und klärten die Frage der Verwaltung. Dann ging es auf die Suche nach einer passenden Wohnung. Schließlich wurde eine WG-taugliche Wohnung im Stadtteil Weerde gefunden: Sieben Zimmer, von denen zwei als Aufenthalts- und Gemeinschaftsräume genutzt werden, zwei Bäder, Einbauküche und dazu noch zwei Kellerkammern. Dazu wurde die Wohnung noch mit den nötigen Einrichtungsgegenständen bestückt.

Die WG wird von Alexandra Bittnick, Assistentin in der Forschung und Entwicklung, betreut und bietet fünf Personen eine schöne und gleichzeitig kostengünstige Unterkunft, in der die Praktikanten schnell Kontakt finden und sich auch außerhalb der Arbeit austauschen können. Abgesehen davon hat die WG auch noch einen weiteren Vorteil: Sie ist deutlich kostengünstiger als die Unterbringung in Hotels. <

STEFANIE RADKE
SARTORIUS AG, DÖTTINGEN



Dr. Dietzel-Matner



Die Praktikanten Dani, Dora, Fabian und Janna, links unten auch Sabina Amberg, Sartorius AG, die sich der Einrichtung der Wohnung mit Rat und Tat zur Verfügung stellen.

Mädchen erleben Technik

Girlsday

Mädchen auf eine sie ansprechende Art an technische und naturwissenschaftliche Berufe und an Sartorius heranzuführen, das war erneut das Ziel des Girlsdays im April 2006. Weitestgehend organisiert und durchgeführt von Sartorius Azubis, nahmen 49 Mädchen und erstmalig auch zwei Jungen teil. Die Schüler/innen im Alter zwischen 12 und 17 Jahren konnten u.a. ein kleines Haus aus Draht biegen und löten, Schoköküssen beim Platzen zusehen und an einer Führung durch die Montage teilnehmen.

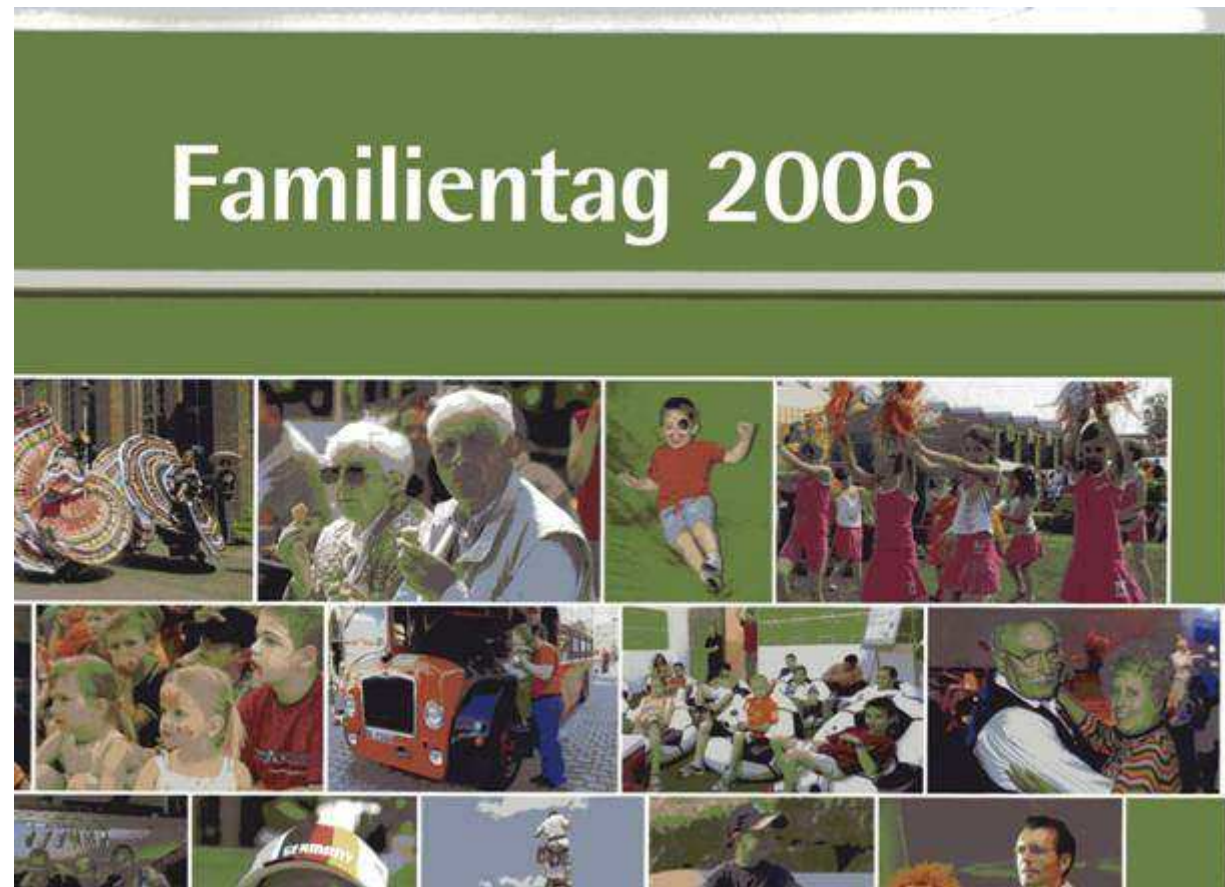
Experten für die demographische Entwicklung rechnen aufgrund der niedrigen Geburtenraten mit künftig sinkenden Erwerbstätigenzahlen. Um unter diesen Voraussetzungen konkurrenzfähig zu bleiben,

will Sartorius schon Schülerinnen und Schüler für die Arbeit in einem technologischen Umfeld begeistern und ihnen berufliche Perspektiven eröffnen. Dazu bietet das Unternehmen Schulpraktika, Schnuppertage, Betriebserkundungen für Schulklassen, BusinessPlanspiele für Oberstufenschüler sowie Vorträge zu Fachthemen und Bewerbertrainings vor Ort in den Schulen an.



Age Management begleitet den beruflichen Werdegang der Mitarbeiter (Mitarbeiterbindung)

Einbindung der
Mitarbeiter und ihrer
Familien

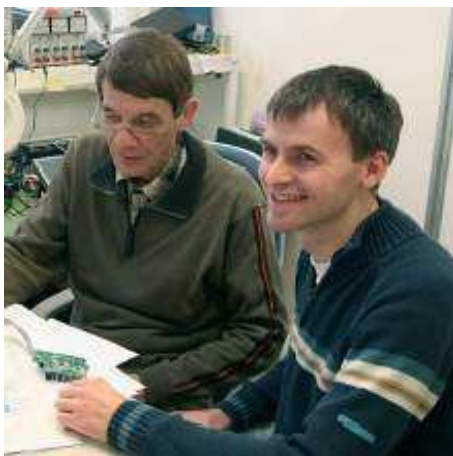


Warum Lernpartnerschaften?

- Ältere Mitarbeiter verfügen über Erfahrungswissen und sind Wissens- und Leistungsträger
- Jüngere Mitarbeiter sind i.d.R durch ihre Ausbildung auf einem neueren Stand und damit z.B. technisch versierter
- Das Projekt „Lernpartnerschaften“ hat zum Ziel die positiven Eigenschaften jüngerer und älterer Mitarbeiter zu verbinden

Definition einer Lernpartnerschaft

- Zwei oder mehr fest definierte Lernpartner
- Signifikante Altersunterschiede zwischen den Lernpartnern (alt und jung)
- Feste inhaltliche Zuordnung, worum es in der Lernpartnerschaft geht
- Regelmäßige oder unregelmäßige Zeiten und Orte des Lernens („Da kommt plötzlich ein Anruf aus der Fertigung, da gehen wir gemeinsam hin“)
- Lernzeiten sind zufällig und an konkreten Anlässen und Problemen orientiert
- „Lernpartnerschaften sind Idealismus und persönliche Einstellung“



Faktoren für die erfolgreiche Gestaltung der Lernpartnerschaften

- Erfahrungswissen muss für die Art der Arbeit relevant und ausreichend vorhanden sein
- Das „Lernen“ erfolgt in der Situation der Arbeit und ist keine isolierte Lernsituation
- Die Chemie zwischen den Lernpartnern muss stimmen, nur so kann Erfahrungswissen übertragen werden
- Erfahrungsgeber und Erfahrungsnehmer müssen offen für die Weitergabe und Aufnahme von Erfahrungswissen sein
- Es darf keine Angst vor der Weitergabe von Erfahrungswissen bestehen, der Arbeitsplatz darf nicht vakant sein
- Die Unternehmenskultur muss auf Offenheit und Vertrauen ausgerichtet sein, die Vergangenheit muss das bewiesen haben

Widerstände bei der Einführung von Lernpartnerschaften

- Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter war traditionell selten ein Thema, nicht nur wegen fehlender Angebote, auch wegen mangelnder Motivation
- Weitergabe von Erfahrungswissen bedeutet auch die Weitergabe der persönlichen Einmaligkeit („Wissen ist Macht“)
- Neue Konzepte rufen immer auch Skeptiker auf den Plan, „die es schon immer besser gewusst haben“
- Man nimmt sich zu wenig Zeit für Lernpartnerschaften. Dabei gilt: Wer Zeit gewinnen will, muss Zeit investieren“!
- Kosten bzw. Budgetfragen
- Mangelndes Bewusstsein für die Problematik
- Zu wenig Wissen über den demografischen Wandel und Auswirkungen auf das eigenen Unternehmen



Betrieblicher Nutzen der Lernpartnerschaften

- Lebenslanges Lernen fordern und fördern
- Motivation älterer Mitarbeiter durch Wertschätzung ihrer Erfahrung
- Einsatz von bisher ungenutztem Leistungspotenzial
- Schnellerer Wissenstransfer, dadurch frühere Einsatzfähigkeit jüngerer Mitarbeiter und Kostensenkung durch lange Einarbeitung
- Systematischer Wissenstransfer zwischen den Generationen im Unternehmen
- Erweiterung des Wissens im Unternehmen durch bidirektionale Auslegung (1+1=3)
- Proaktiver Umgang mit der demografischen Entwicklung
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität: Wie geht das Unternehmen mit mir selbst um, wenn ich älter werde?

Das Projekt „Lernpartnerschaften“ erregt bundesweit Aufmerksamkeit

Berichte über das Projekt „Lernpartnerschaften“:

- 24.12.05, FAZ
- 25.01.06, ZDF-Mittagsmagazin
- 20.02.06, Deutschlandfunk
- 23.05.06, DGB Bundeskongress
- 10.10.06, LiPA-Tagung, Berlin
- 15.11.06, Fraunhofer IAO, Stuttgart

FAZ, 24.12.05

Den Unternehmen droht ein enormer Wissensverlust

Nur wenige sind auf alternde Belegschaften vorbereitet / Renditedenken dominiert / Von Sven Astheimer

Die Mechatronik ist eine der Säulen des Stützfaches Technologiekonzerne Sartorius. Rund die Hälfte des Umsatzes von mehr als 450 Millionen Euro wird mit der Herstellung von Geräten und Systemen der Wäge-, Maß- und Automatisiertechnik für Labor- und Industrieanwendungen verdient. Die kontinuierlichen Produktinnovationen machen Sartorius auch auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig. Deshalb bemüht sich das Management und Personalabteilung die Tatsache, daß fast ein Drittel der Mitarbeiter in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung älter als 50 Jahre ist. In fünf bis zehn Jahren wird Sartorius deshalb viel Personal verlieren. Mit den Mitarbeitern geht einem Unternehmen jedoch auch das Erfahrungswissen verloren, das diese im Laufe vieler Jahre angesammelt haben. Gerade im Forschungsbereich spielt dieser Aspekt eine große Rolle, sagt Unternehmenssprecherin Ivona Kirchhoff. „Es kann viel Zeit und Geld sparen, wenn ein junger Mitarbeiter den Fehler nicht wiederholt, den ein älterer Kollege schon mal gemacht hat.“

Jüngere und Ältere bilden Lernpärchen

Deshalb startete man in Niedersachsen ein Pilotprojekt. Jüngere und Ältere sollten „Lernpärchen“ bilden und damit den Wissenstransfer zwischen den Generationen intensivieren. Gerade bei älteren Kollegen stieß der Vorschlag aber zunächst auf Skepsis. Viele vermuteten dahinter den Versuch, sie auf diese Weise ihres Expertenwissens berauben und anschließend aus dem Unternehmen verabschieden zu wollen. Nicht zuletzt ein externer Trainer half dabei, die Erkenntnis zu vermitteln, daß von dieser Methode auch die Älteren profitieren; etwa wenn es um das Erlernen neuer Techniken und Verfahren geht, die Berufseinsteiger von der Universität in das Unternehmen hineinbringen.

Mittlerweile haben sich bei Sartorius 20 solcher Pärchen gebildet. Einige zogen schon in gemeinsame Büros. Nach knapp einem Jahr folgte das Zwischenfazit: Diese Feldversuche durchweg positiv aus, sagt Sprecherin Kirchhoff. Die Projektkosten – hauptsächlich für die Trainer – halten sich in Grenzen, der Nutzen ist zwar nicht direkt meßbar, aber nach Überzeugung al-

ter spürbar vorhanden. Deshalb überlegt das Unternehmen nun, das Modell auch auf andere Bereiche zu übertragen.

Projekte wie das in Göttingen sind nach Einschätzung von Sven Völpel aber noch seltene Ausnahmen. Der Professor für Betriebswirtschaft an der Ferner Jacobs Universität beschäftigt sich mit dem Phänomen der alternden Gesellschaft und seinen Auswirkungen auf die Unternehmen. Die Fakten liegen auf dem Tisch: Die Gesellschaft in den Industrieländern werden in den kommenden 40 Jahren circa beispiellos. Altersspezies durchleben. Entfallen heute auf eines Rentner statistisch noch 2,6 Arbeitnehmer, werden es 2050 nur noch 1,3 sein. Für den Arbeitsmarkt heißt das: Das Erwerbspersonpotential sinkt bis 2040 um mehr als 14 Millionen Menschen, gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter in den Unternehmen rapide – allein von 2002 bis 2010 um sieben auf 47 Jahre. In den kommenden Jahren gehen bis zu 30 Prozent der Belegschaft von Unternehmen in den Ruhestand, sagt Völpel. Doch der daraus resultierende „enorme Wissensverlust“ werde heute oft noch nicht bedacht. In den meisten Unternehmen gebe es bestmögliche schlechte gepflegte oder nicht genutzte Wissensdatenbanken.

Diese Einschätzung kann Hartmut Buck bestätigen: „Systemlösungen zur Weitergabe von Erfahrungswissen gibt es bislang kaum.“ Buck ist Leiter des Teams Entwicklung langfristliche Organisationsgestaltung beim Fraunhofer-Institut in Stuttgart und koordinierte außerdem das von Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“. Seit fünf Jahren beschäftigt er sich mit dem demographischen Wandel. Dabei hat sich der Ansatz von einer starken Forschungsanreicherung hin zum direkteren Kontakt mit Personalverantwortlichen und Geschäftsführern verändert. „Wir haben erkannt, daß wir mehr Überzeugungsarbeit vor Ort leisten müssen.“ Deshalb versucht Buck nun in Vorarbeiten, für ein Umfeld in den Führungsetagen zu werben.

Buck berichtet dazu darüber, wie sich die betrieblichen Altersstrukturen ver-schieben. Als wünschenswert galt lange Zeit eine relative Balance zwischen jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern; damit ist die Rekrutierung neuer Arbeits-

kräfte im selben Maß gesichert, wie ältere aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Dies änderte sich schlagartig mit der New Economy Ende der neunziger Jahre, als die Personalstrukturen vieler Unternehmen ausgesprochen jugendzentriert ausgerichtet wurden. Das Ende dieses Höhenfluges kam jedoch schnell. Viele Unternehmen bauten in den vergangenen Jahren massiv Stellen ab, vor allem junge Mitarbeiter verloren durch die Auswahl nach Sozialplan bei betriebsbedingten Kündigungen ihren Arbeitsplatz. Andererseits wurden in zahlreichen Fällen ausgiebig die gesetzlichen Spielräume genutzt, um älterem Personal vorzeitig den Weg in den Ruhestand zu ebnen.

Schliefen in der betrieblichen Altersstruktur

Das hat dazu geführt, daß in vielen Unternehmen heute die geburtenstarken Jahrgänge im Alter zwischen 40 und 50 Jahren „extrem dominieren“, stellt Buck fest. Ab dem Jahr 2010 wird diese Alterskohorte mehrheitlich die Grenze von 30 Jahren überschritten haben. Die Grundfrage, die sich die Unternehmen künftig stellen müßten, lautet deshalb: „Wie bewältige ich die Zukunft mit einer älteren Belegschaft?“

Neben dem Wissenstransfer spielen laut Buck auch noch andere Probleme eine Rolle. Ältere Arbeitnehmer werden beispielsweise öfter krank – wie kann ein Betrieb die Kosten für Fehlzeiten möglichst reduzieren? Auch die Gestaltung eines Arbeitsplatzes gewinnt an Bedeutung: Mit Mitte 40 sind die Karrierechancen zum Teil ausgelotet. Viele Mitarbeiter fühlen dann mangels Perspektiven in ein „Motivationsloch“. Wie kann man dem entgegenwirken und die Produktivität hochhalten, fragt Buck. Schließlich seien junge Menschen erwiesenermaßen insensibler als ältere, Ältere die Belegschaft, müssen Wege gefunden werden, das Innovationspotential innerhalb eines Unternehmens zu sichern.

Widerspruch habe er auf seine Thesen noch keinen bekommen, sagt Buck. Im Gegenteil. Nur können die nickenden Zuhörer zumeist aus den Personalabteilungen von Unternehmen. Diesen anschließende Gespräche mit der Geschäftsführung mündeten aber häufig in Kostenschnitten und finden damit nicht selten

ein rasches Ende. Denn oft verhindern eine auf Kostenreduzierung fixierte kurzfristige Perspektive den Blick auf langfristig angelegte Lösungen. Speziell der Mittelstand tue sich mit solchen Fragen schwer, während große Konzerne häufig schon einen Schritt weiter seien.

Wilfried Krüger leitet das Personalwesen des Volkswagen-Werkes in Braunschweig. Er berichtet von arbeitssintensiven Produktionsabläufen, die dazu führen, daß bis zu zwei Drittel der Mitarbeiter zwischen 55 und 61 Jahren Verschiebemaßnahmen, sogenannte Leistungs-wandlungen, aufweisen. Deshalb hat VW am Standort das Programm „WerkZweck“ aufgelegt, das diesen Personen altersgerechte Arbeitsplätze sichert und damit das Verbleiben im Arbeitsprozess ermöglicht. Der Automobilkonzern profitiere in Form von deutlich gesteigerten Fertigkeiten.

Profiteuren will auch der Personaldirektor Adedeo. Der Branchenführer aus der Schweiz hat eine „starke Nachfrage“ auf Führung und Beratung im Zuge einer altersgerechten Personalentwicklung ausgemacht und darauf reagiert: Ein eigener Geschäftsbereich widmet sich ausschließlich dem Thema. Adedeo finanzierte zudem den ersten Jahrgang des in Bremen neu eingeführten Masterstudiengangs über lebenslanges Lernen und stellte im September alle elf Absolventen ein. „Die neuen Mitarbeiter haben alle Hände voll zu tun“, teilt Adedeo mit.

Mit einfachen und kostengünstigen Maßnahmen können bereits erhebliche Erfolge erzielt werden, sagt die Mitgründerin des neuen Adedeo-Geschäftsbereichs, Catherine Schwierz. Er könne beispielsweise einiges erreichen, wenn Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen auf ihre Lebensplanung, ihren Ausreiszeitpunkt und ihre Einsatzmöglichkeiten und -wünsche angesprochen werden. Damit könne beispielsweise häufig schon frühzeitig herausgefunden werden, ob ein Arbeiter oder Angestellter seine Tätigkeit aus gesundheitlichen Gründen auch noch bis zum Renteneintritt ausüben könne. „In der Regel geht es nicht darum, eine völlig neue Personalpolitik einzuführen“, beschreibt Schwierz den Beratungsansatz von Adedeo. Oft genüge es bereits, traditionelle Instrumente neu anzusehen oder anders zu gewichten, um die Herausforderungen der demographischen Entwicklung gerecht zu werden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

