

Lernpartnerschaften helfen Unternehmen im demografischen Wandel



Holger Möhwald, Möhwald Unternehmensberatung
Für die Sartorius AG, Göttingen

Agenda

Vorstellung Sartorius

Zahlen Daten Fakten

Aufgaben der PE

Lernpartnerschaften



Über 135jährige Firmentradition



Briefkopf von 1899



Waage von 1888

Florenz Sartorius

"Universitätsmechanikus"
der Universität Göttingen
gründete 1870 die Firma
Sartorius.

Unternehmenserfolg durch Technologie-Transfer



Friedrich Wöhler

Chemiker; entwickelte den industriellen Herstellungsprozess von Aluminium; Sartorius baute daraus "kurzarmige" Analysenwaagen.



Richard Zsigmondy

Chemiker|Physiker; Nobel-Preis 1925; erfand das Membranfilter und das "Kalt-Ultra-Filter", die Basis für die Sartorius Separationstechnik.



Otto Hahn

Chemiker; Nobel-Preis 1944; empfahl Sartorius die Aufnahme von Gleitlagern in das Lieferprogramm.



Weltweite Kooperationen

Der Sartorius Konzern kooperiert auch heute mit zahlreichen Universitäten und Forschungseinrichtungen weltweit.

Zwei Sparten



Sparte Biotechnologie:

- Filtrations- und Separationsprodukte, Bioreaktoren und Fermenter für Labor- und Prozessanwendungen, Service

Sparte Mechatronik:

- Geräte und Systeme der Wäge-, Mess- und Automationstechnik für Labor- und Prozessanwendungen sowie Gleitlager, Service

Globale Präsenz mit Vertrieb und Produktion



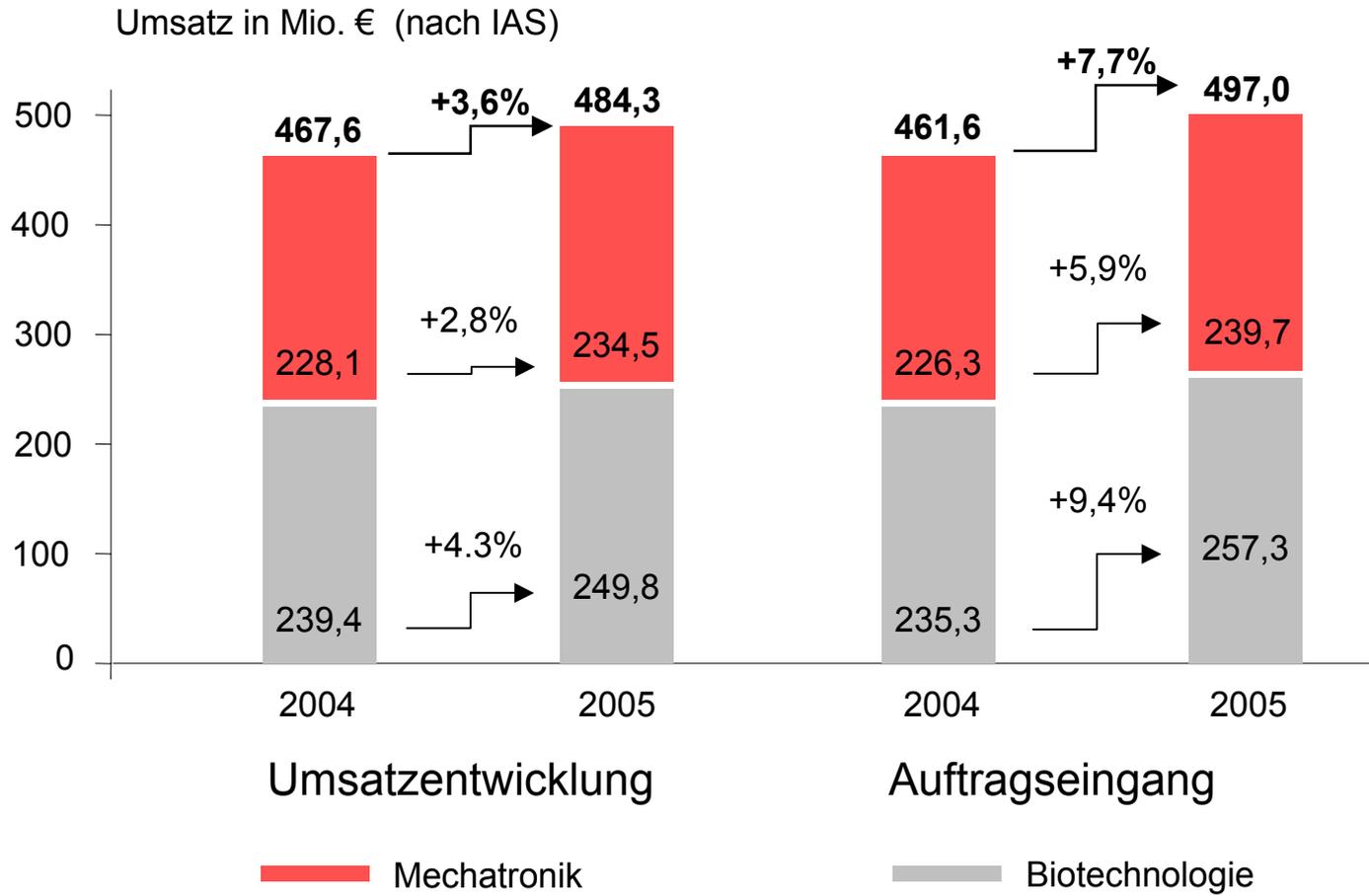
- Vertrieb • Produktion und Vertrieb

Drei Fakten zu Sartorius

- Sartorius ist anerkannter Zulieferer und Entwicklungspartner für die Biotech-, Pharma-, Chemie- sowie Lebensmittel- und Getränkeindustrie.
- Rund 75% der Umsätze erzielt Sartorius als einer der Top Drei in den jeweiligen Märkten.
- Sartorius ist fokussiert auf überdurchschnittlich wachstums- und margenstarke Marktsegmente mit hohen Eintrittsbarrieren.

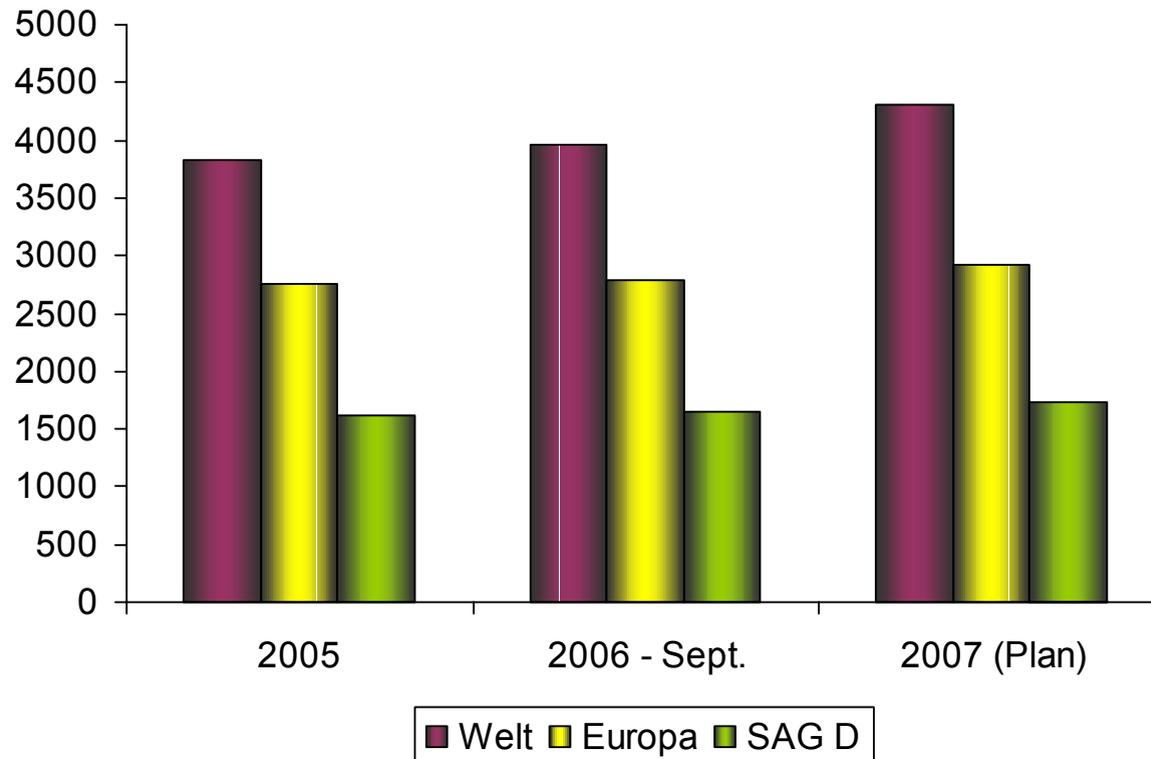


Entwicklung von Umsatz und Auftragseingang



¹ Wechselkursbereinigt betrug das Umsatzwachstum + 3,5%
21.02.2007/N.B. + H.M..

Anzahl Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen 2005 bis 2007 (Plan)



Agenda

Vorstellung Sartorius

Zahlen Daten Fakten

Aufgaben der PE

Lernpartnerschaften



Altern als Megatrend

- Sartorius Mitarbeiter werden im Schnitt immer älter, vergreisen, sind alte Säcke
- Wir gehen lieber ins Ausland (Asien, Osteuropa)
- Wir schicken die Alten in die Wüste, Junge gibt es doch genug
- Wir sind Sartorius, da müssen wir nichts für unser Personal tun



Wer ist eigentlich alt?



STOCKHOLM | Ericsson einigt sich mit Mitarbeitern

- Mehr als 900 Mitarbeiter des schwedischen Telekom-Ausrüsters Ericsson haben das Unternehmen mit einer Abfindung verlassen,
- Mit der Maßnahme will der Konzern das Durchschnittsalter seiner Beschäftigten von 41 Jahren deutlich senken.
- In Schweden sind nur sechs Prozent aller Ericsson-Mitarbeiter unter 30 Jahre alt.
- „Wir brauchen die neue Computergeneration, die ein Handy als Teil ihres Körpers versteht“



Erste Auswirkungen des demografischen Wandels in Spezialbereichen

Adecco: Qualifizierte Arbeitskräfte sind rar:

'Fachkräftemangel in der Bundesrepublik zeichnet sich ab'

Qualifizierte Bewerber sind trotz 4,38 Millionen Arbeitslosen schwer zu finden. "Eine paradoxe Situation", sagt Uwe Beyer. "Auf der einen Seite haben wir es noch immer mit einer hohen Arbeitslosenquote zu tun, auf der anderen Seite zeichnet sich bereits heute ein Mangel an Fachkräften ab." Die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern gestaltet sich immer schwieriger. "All unsere spezialisierten Dienstleistungsbereiche wie IT, das Gesundheits-, Ingenieurs- und Finanzwesen sowie der kaufmännische und technisch-gewerbliche Bereich bestätigen diese Entwicklung." Ihre Suche reiche von hoch qualifizierten Führungskräften bis hin zu Facharbeitern.

Fachfrage in allen Branchen

Die Anfrage der Kundenunternehmen bei Adecco ist groß. Im Gesundheitswesen werden laut Beyer ständig Einsteiger, Umsteiger und Wiedereinsteiger für den Pflegebereich, sowie Controller und Laboranten gesucht. Unternehmen aus dem Maschinenbau,

anzeigen



Uwe Beyer

Elektrotechnik oder der Automobilbranche fragen vor allem Konstrukteure, Techniker und Ingenieure an. Qualifiziertes Personal für Finanz- und Bankensektor sowie IT-Experten sind ebenfalls rar am Arbeitsmarkt.

Vielseitige Einsätze über einen festen Arbeitsvertrag

Die beruflichen Möglichkeiten bei einem Personaldienstleister für Arbeitnehmer sind bekanntlich vielfältig. "Über die verschiedenen Einsätze bei unseren Kundenunternehmen bieten wir unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, weitere Qualifikationen zu erlangen und somit besser ausgebildet zu sein als sie das mit einer immer gleich bleibenden Tätigkeit sind", erklärt Beyer.

Alle Mitarbeiter erhalten einen festen Arbeitsvertrag und können in unterschiedlichen Branchen und Unternehmen anspruchsvollen Tätigkeiten nachgehen. Der einzige Unterschied zu einem "normalen" Arbeitsverhältnis sei, dass nicht in den Räumen von Adecco gearbeitet werde, sondern in unterschiedlichen Einsätzen bei den Kundenunternehmen. Über einen Personaldienstleister haben Mitarbeiter die Chance, Erfahrungen in verschiedenen Branchen zu sammeln, in den unterschiedlichen Einsätzen neue anspruchsvolle Tätigkeiten wahrzunehmen und ihr "Wunschunternehmen" zu finden.

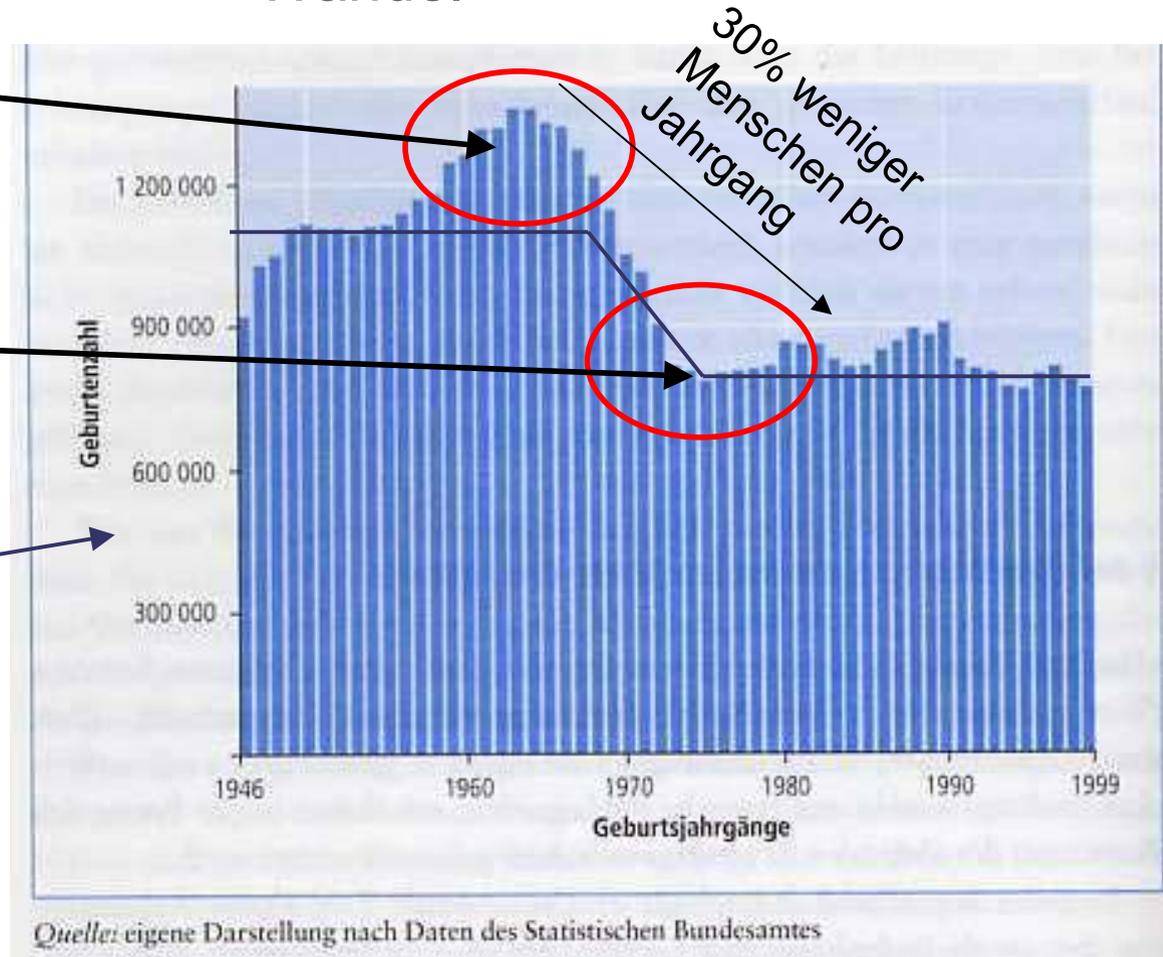
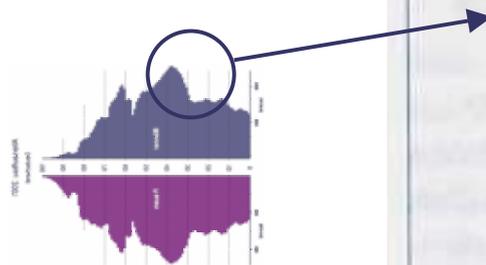
IT, Gesundheits-, Ingenieurs- und Finanzwesen, kaufmännische und technisch-gewerbliche Bereich



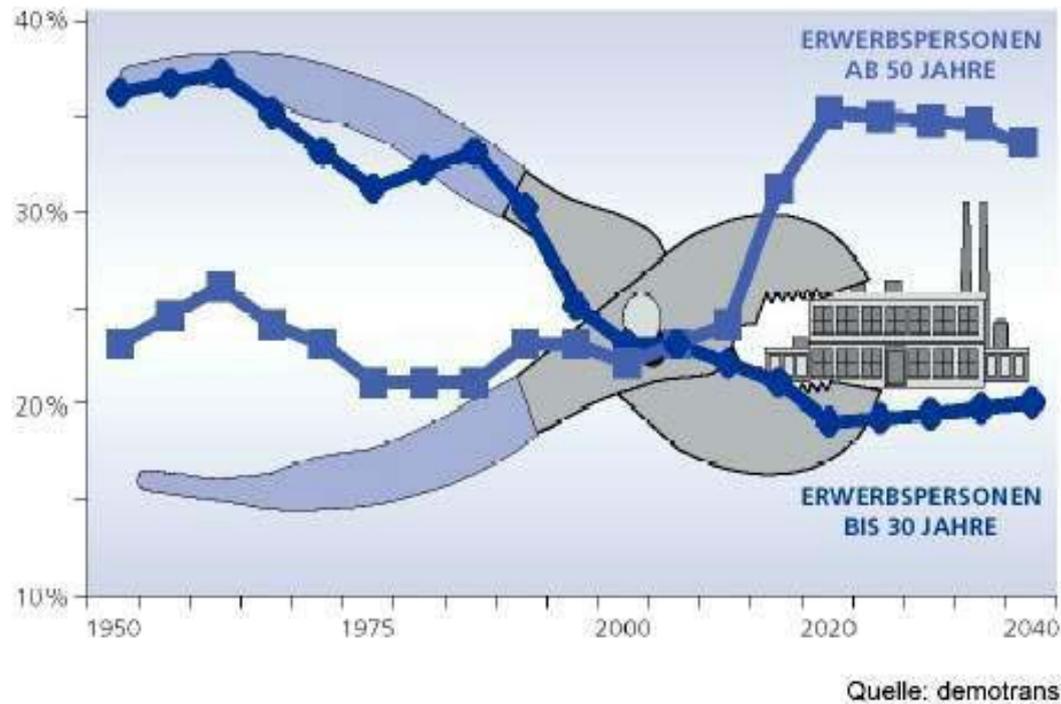
Dramatischer Veränderungen durch den demografischen Wandel

Diejenigen, die heute um die 40 Jahre sind

Diejenigen, die heute 30 Jahre und jünger sind

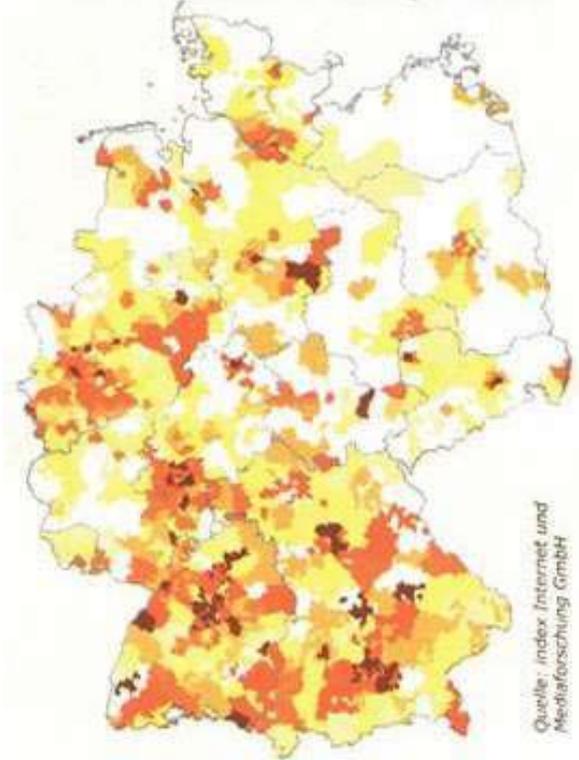


Die demografische Zange

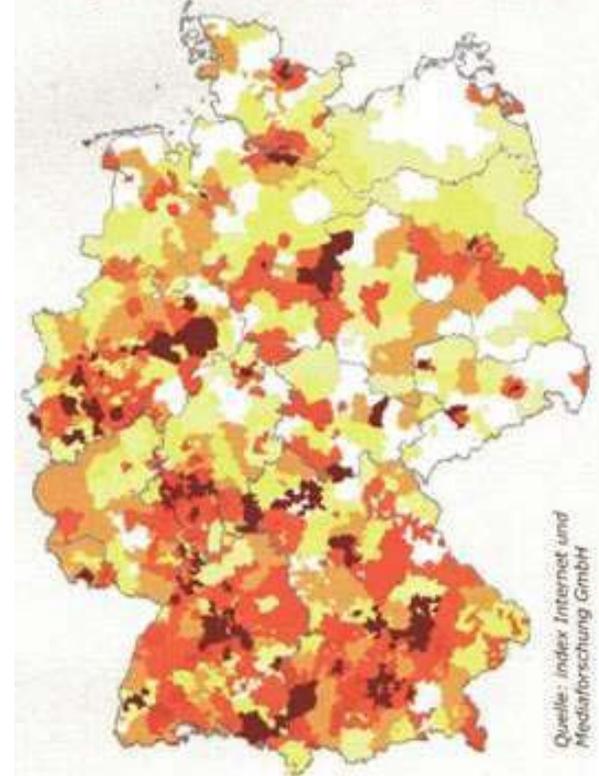


Verstärkter Ingenieursbedarf in Deutschland – auch ein Resultat der demografischen Veränderungen

Ingenieurbedarf im 1. Halbjahr 2005



Ingenieurbedarf im 1. Halbjahr 2006



Was bedeutet diese Entwicklung für Unternehmen mit Bedarf an höher qualifizierten Mitarbeitern?

fehlendes qualifiziertes
Personal =
Facharbeitermangel

Wissensverlust,
Technologieabbruch,
Innovationsstopp

Wettbewerb zwischen
Unternehmen um
qualifizierte Mitarbeiter



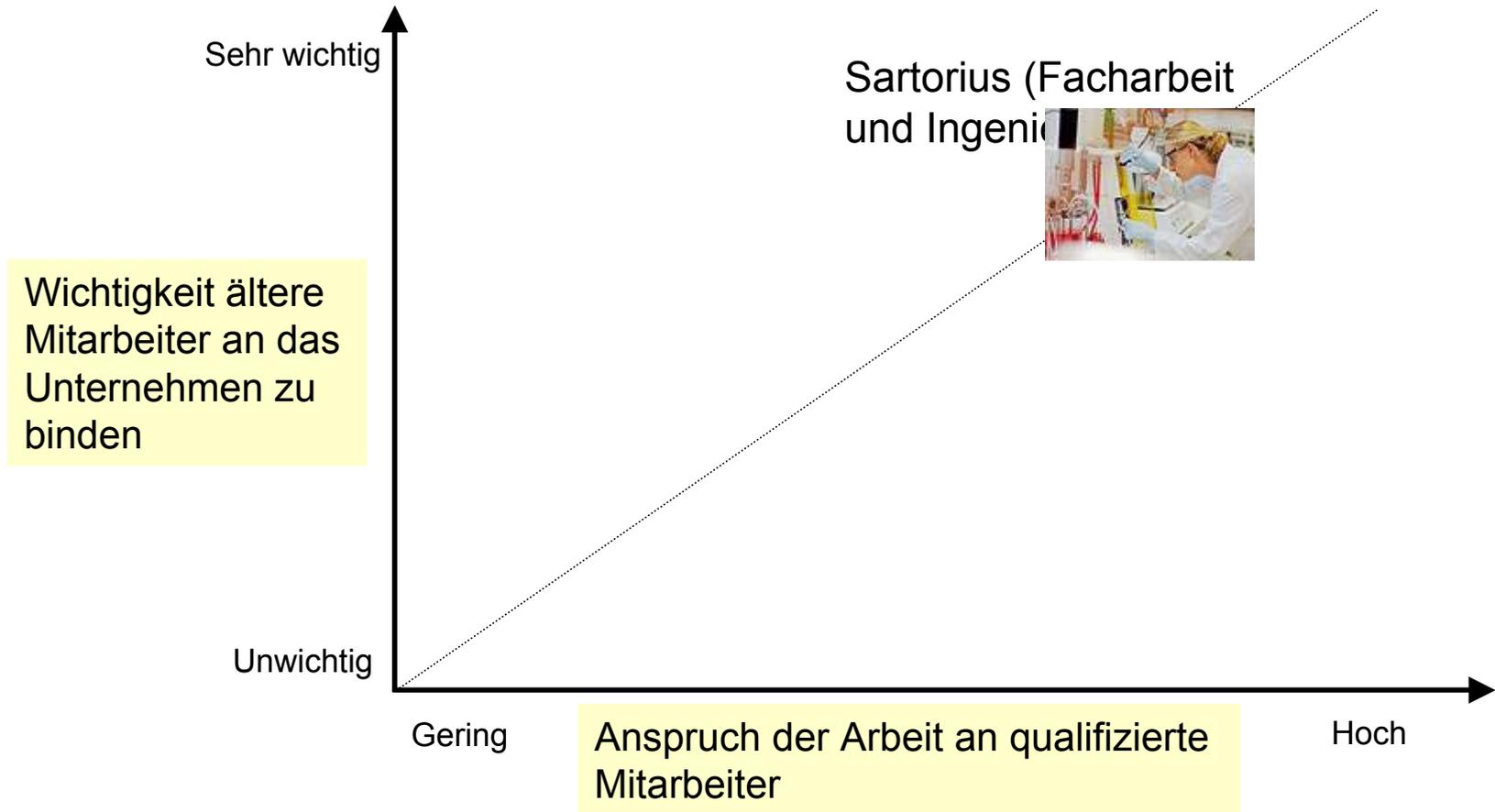
Sartorius benötigt Ingenieure und hochqualifizierte Facharbeiter

Sartorius-Mitarbeiter sind:

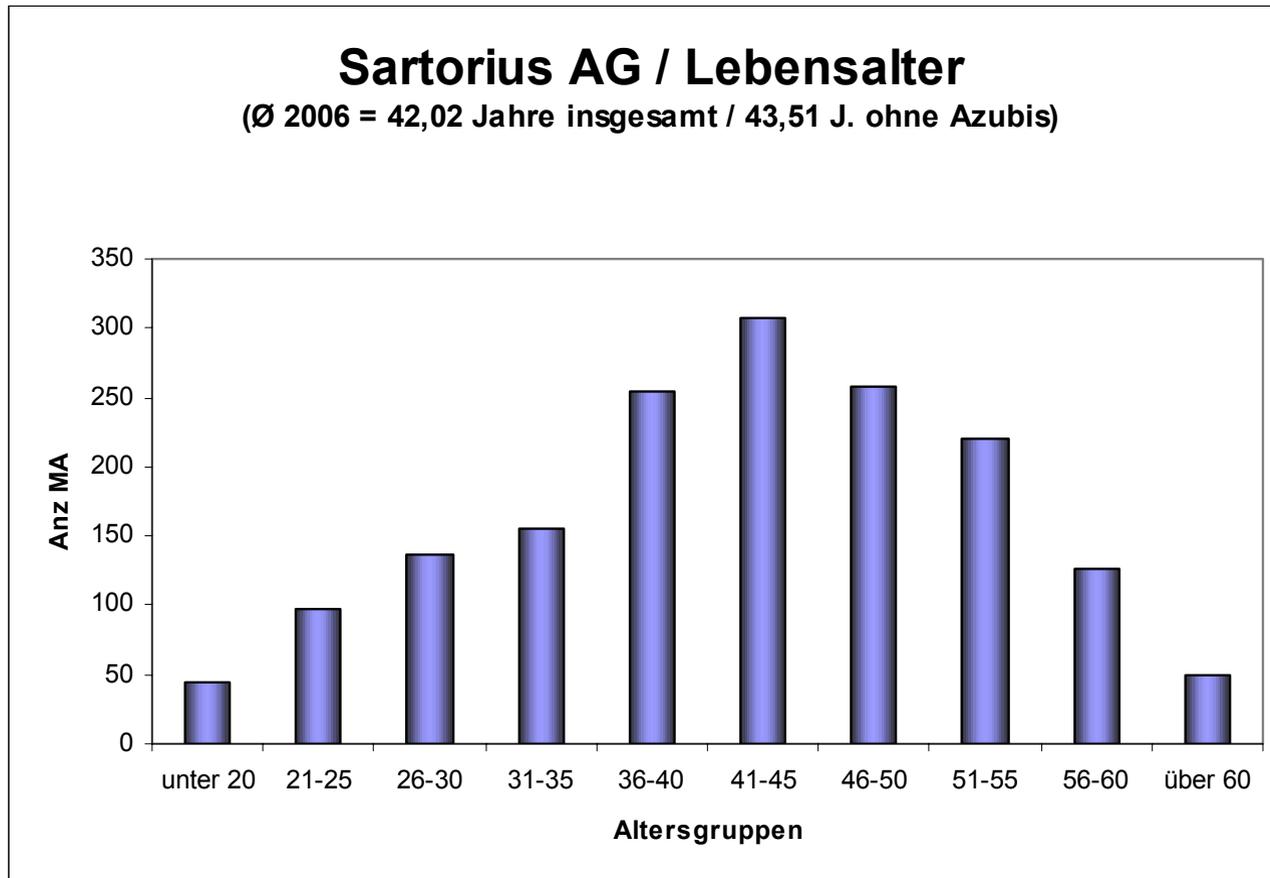
- Hochqualifiziert
- Spezialisten
- Flexibel
- International
- Begehrt beim Wettbewerb



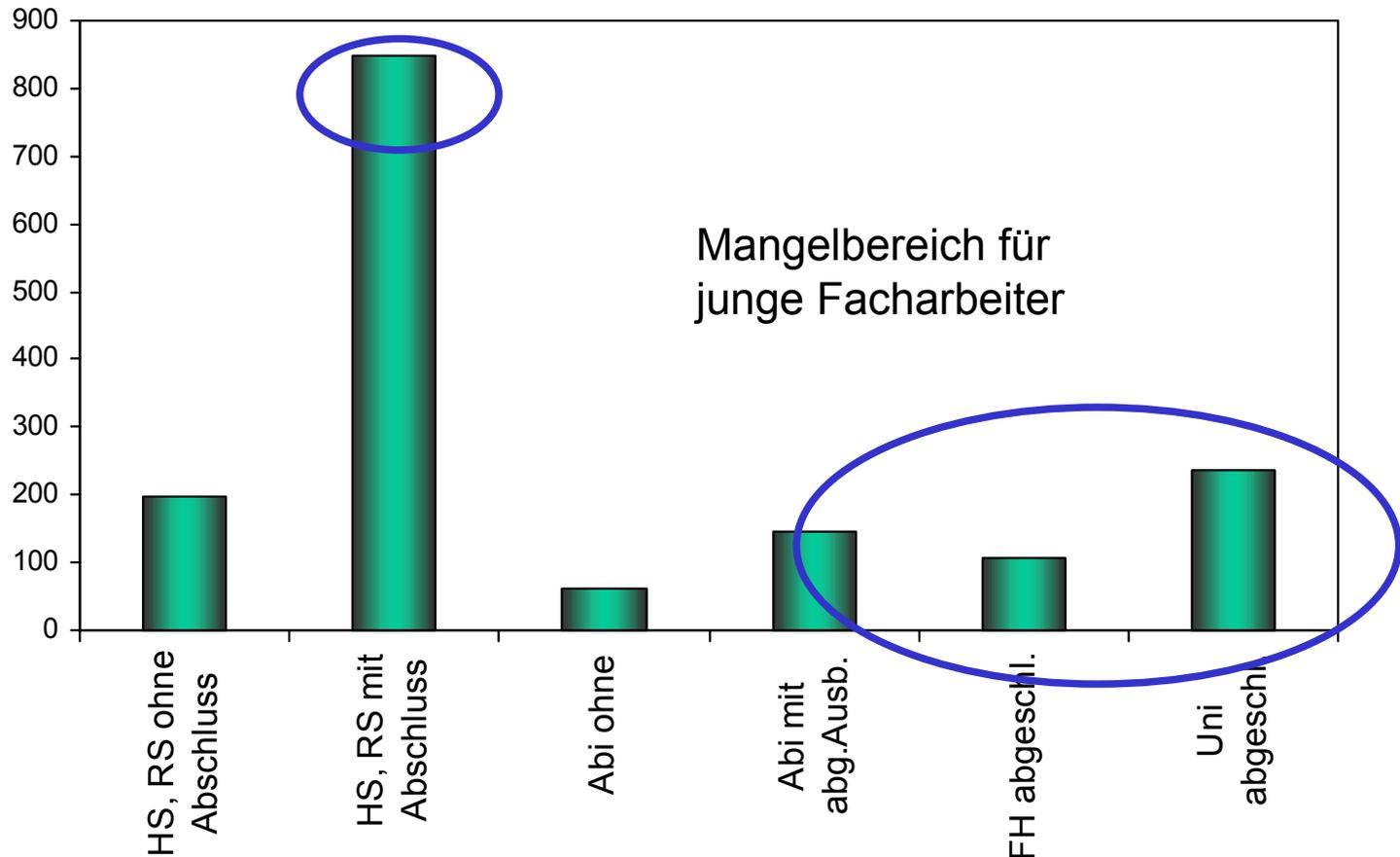
Wie wichtig ist für Sartorius ein Konzept zum flexiblen Umgang mit (älteren) Mitarbeitern?



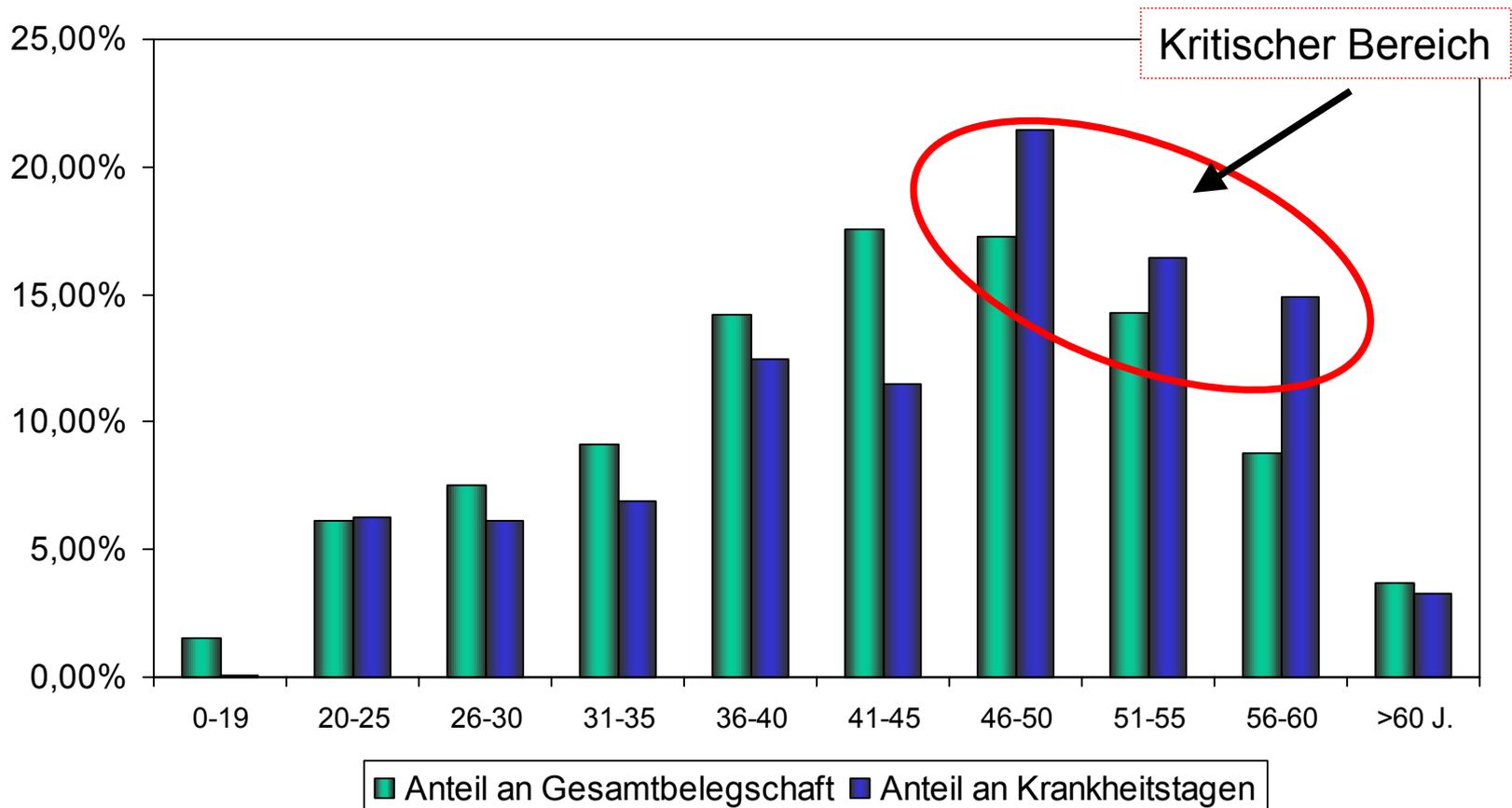
Situation bei Sartorius: Altersverteilung in der Sartorius AG



Situation bei Sartorius: Qualifikationsverteilung in der Sartorius AG



Situation bei Sartorius: Krankenstand nach Alter

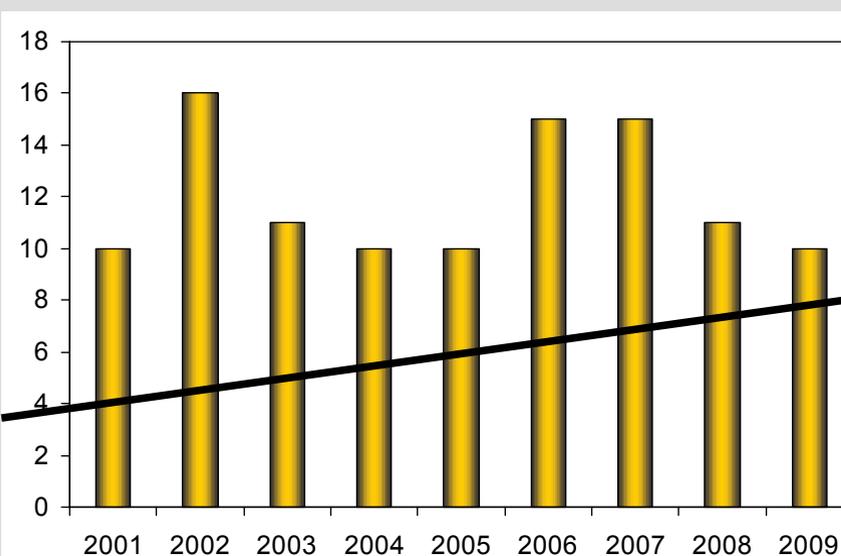


Das Dilemma der Altersteilzeit

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**

Mitarbeiter in Altersteilzeit 2001 - 2009



Steigender Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter an ATZ

Agenda

Vorstellung Sartorius

Zahlen Daten Fakten

Aufgaben der PE

Lernpartnerschaften

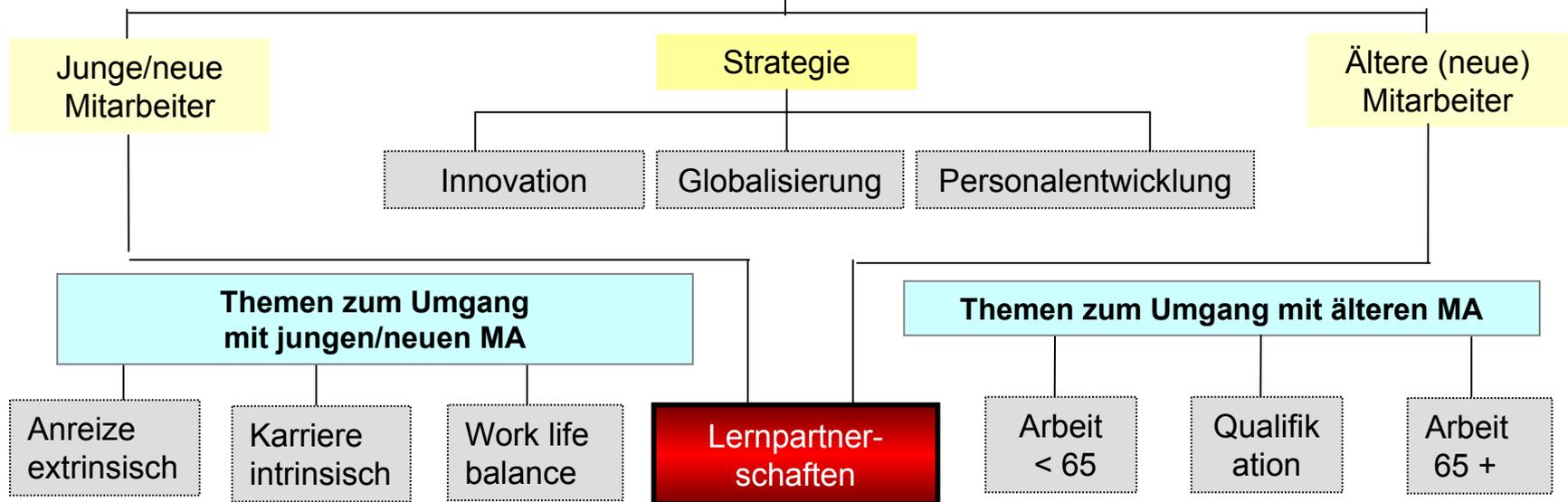


Demografie-Robustheit als Aufgabe des Personalmanagements

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

Ziel: Demografie-Robustheit im Unternehmen

Wo kann Sartorius ansetzen, um Demografie-Robustheit zu erlangen?



Altersgerechte Personalentwicklung 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 Fächern erhalten. Durch eine Gemeinschaftsinitiative der Sartorius AG und des



21.02.2007/N.B. + H.M..

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“



26

Altersgerechte Personalentwicklung beginnt an Schulen und Universitäten (Beispiele)

Erste Praktikanten-WG

Für Praktikanten, die in Bereich Forschung in 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.

Bislang waren die Praktikanten auf Kosten des Bereichs in Hotelzimmern untergebracht. Dies hat 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. Immer wieder trachten Studierende die langjährigen Sozialkontakte zur Sprache. Um diese Situation zu verbessern, ist die Idee einer Praktikanten-WG. Der Leiter des Bereichs Menschentechnologie, Dr. Dieter Melzer, unterbreitete die Idee der Personalabteilung. Diese entwickelte daraus ein Projekt für die Auszubildenden. Die beiden angelernten Betriebswirte (BA) Teresa Schwente und Daniel Crepus 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 Wüstenstraße-Wohnung im Stadtteil Weende gefunden. Sieben Zimmer, von denen zwei als Aufenthalts- und Gemeinschaftsräume genutzt werden, zwei Bäder, Einbauküche und dazu noch zwei Kellerräume. Dazu wurde die Wohnung noch mit den nötigen Einrichtungsgegenständen bestückt.

Die WG wird von Alexandra Bittlich, 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, GÖTTINGEN



Die Praktikanten David Zhou, Franziska Jöckel, Daniel Crepus, Stefanie Radke, Sartorius AG, die mit der Einrichtung der Wohnung am Besten zurechtgefunden haben.

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, Schokoküssen 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, Business-Planspiele für Oberstufenschüler sowie Vorträge zu Fachthemen und Bewerbertrainings vor Ort in den Schulen an.

Altersgerechte Personalentwicklung begleitet den beruflichen Werdegang der Mitarbeiter (Qualifizierung)

Sartorius | Pressemitteilung

[Pressemitteilung drucken](#)

26. Juni 2003

Sartorius erhält Initiativpreis für Aus- und Weiterbildung

Göttingen, den 26. Juni 2003 - Am gestrigen Abend wurde die Sartorius AG - ein international führender Prozesstechnologie-Anbieter mit den Segmenten Biotechnologie und Mechatronik - mit dem Initiativpreis für Aus- und Weiterbildung vor rund 200 Gästen in Frankfurt ausgezeichnet.

Sartorius erhält den Preis für seine hervorragenden Leistungen auf dem Gebiet der Qualifizierung von Mitarbeitern und Auszubildenden im Sartorius College und Ausbildungszentrum. Olaf Grothey, Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor, nahm den Preis für die Sartorius AG entgegen.

"Sartorius erzielt rd. 75% seiner Umsätze als ein internationaler Marktführer und ist damit in hohem Masse von Know-How und Technologieführerschaft abhängig. Wir brauchen eine Belegschaft, die top qualifiziert ist und ihr Wissen zielgerichtet und schnell zwischen unseren weltweiten Standorten kommuniziert. Hier setzen wir mit dem Sartorius College und unserem Ausbildungszentrum an," so Grothey anlässlich der Preisverleihung.



Altersgerechte Personalentwicklung begleitet den beruflichen Werdegang der Mitarbeiter (Mitarbeiterbindung)

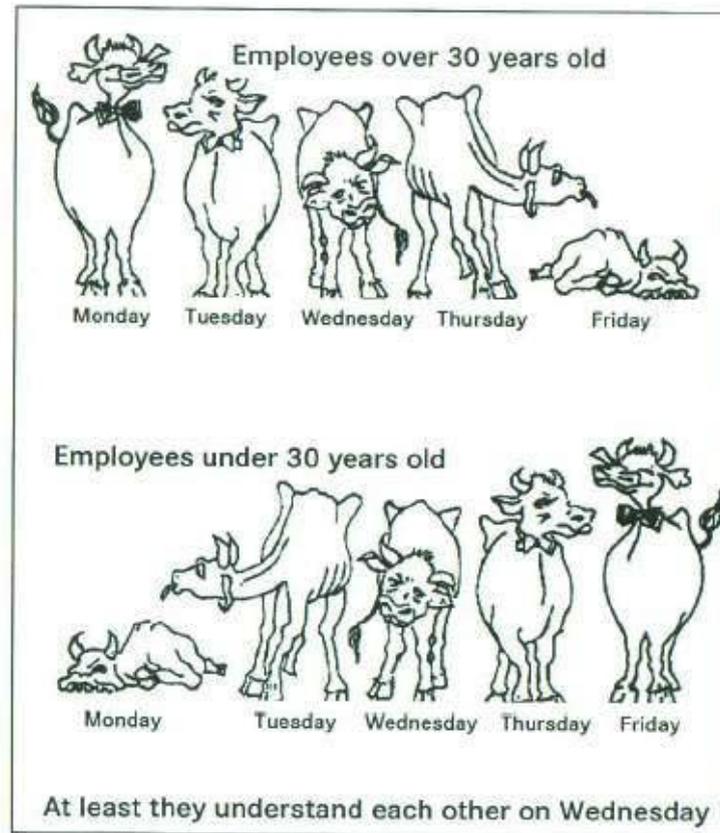
Einbindung der
Mitarbeiter und ihrer
Familien



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

Lernpartnerschaften für den Wissenstransfer zwischen den Generationen



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“!



Überblick über unsere Lernpartnerschaften (Stand 12/2006)



- 20 Lernpartnerschaften im Bereich F&E Mechatronik (Pilotbereich)
- 7 Lernpartnerschaften in den Bereichen Elektronikfertigung, Beschaffung, Marketing, Intercompany Management
- Weitere Lernpartnerschaften sind in Vorbereitung

Mitarbeit in der Innovationsinitiative der ehemaligen Bundesregierung



Impulskreis „Wissensträger Mensch“
Leitung: DGB-Bundesvorstand



Förderer der Initiative:



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



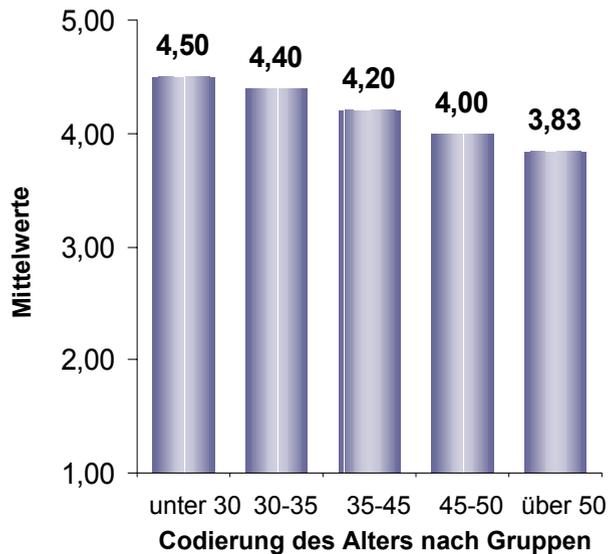
Betrieblicher Nutzen der Lernpartnerschaften

- 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

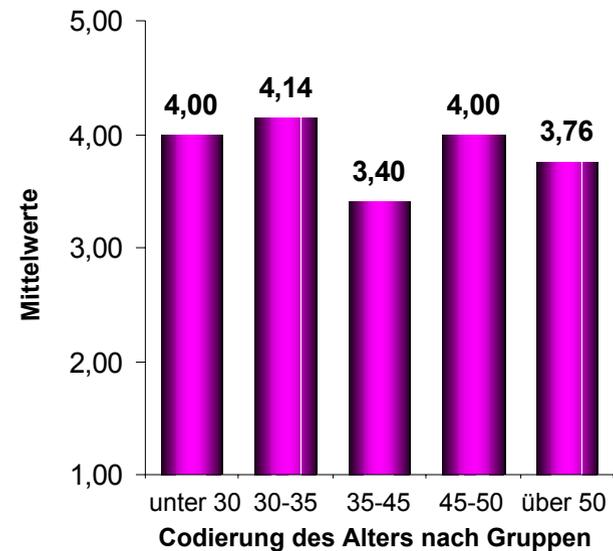
Mitarbeiterbefragung über das Projekt „Lernpartnerschaften“

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

2006



2005



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

Altersgerechte Personalentwicklung schließt ältere Mitarbeiter systematisch mit ein (Beispiele)

- Möglichkeiten zum Arbeiten über 65 Jahre hinaus, wenn Unternehmen und Mitarbeiter es wünschen
- Zukunftswerkstatt und Workshops zur Einbindung in die Gestaltung der „Arbeit für ältere“
- Lernpartnerschaften zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern mit biodirektionalem Erfahrungsaustausch



Fazit über eine altersgerechte Personalentwicklung aus Unternehmenssicht

- Bewusstseinswandel über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Unternehmen bei Führungskräften, Mitarbeitern, Betriebsräten und Personalbetreuern erreichen
- Hochqualifizierte Fachleute im Unternehmen halten
- Zunächst über eine IST-Analyse die reale Alterssituation im Unternehmen erfassen
- Lernpartnerschaft als Instrument der Personalentwicklung implementieren



Zukünftige Herausforderungen zum Thema demografischer Wandel

- Akzeptanz der Notwendigkeit Lösungen zu diesem Thema zu erarbeiten auch im eigenen Hause weiter erhöhen
- Einbindung von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, die die arbeitspolitischen Rahmenbedingungen verbessern können
- Weitere Lösungen erarbeiten, um für junge qualifizierte Mitarbeiter ein bevorzugter Arbeitgeber zu sein



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

