

Senior-Experten gefragt

WACHSTUMSTRATEGIEN ■ Der Fachkräftemangel verschärft sich. Gerade der Mittelstand hat damit zu kämpfen, dass qualifizierter Nachwuchs fehlt. Nicht besetzte Stellen beeinträchtigen die Unternehmen der Druck- und Medienbranche bereits massiv in ihrer Geschäftstätigkeit. Was also tun, wenn Betriebe expandieren und neue Geschäftsbereiche eröffnen wollen, der Arbeitsmarkt aber kein Personal bietet? Wir berichten über eine erfolversprechende Strategie.

■ Die Druck- und Medienbranche ächzt unter dem Fachkräftemangel. Der Nachwuchs fehlt. Aber nicht nur der. Auch offene Stellen können vielerorts nicht besetzt werden. In der ersten Branchenbefragung des Bundesverbands Druck und Medien (BVDM) zur wirtschaftlichen Lage der Druck- und Medienbranche gaben Anfang vergangenen Jahres über die Hälfte der befragten Unternehmen (61 Prozent) an, durch die nicht besetzten Stellen beeinträchtigt zu sein, 15 Prozent sogar sehr. Im Januar 2019 riefen die Verbände Druck und Medien erneut zur Umfrage auf. Die Ergebnisse werden im März verkündet. Es braucht keine hellseherischen Fähigkeiten, um vorauszusagen: Auch in diesem Jahr werden wieder viele Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben. Und von den wenigen Bewerbern sind die meisten schlicht nicht ausreichend geeignet.

SENIOREN ZURÜCK IN DIE UNTERNEHMEN.

Da trifft es sich gut, dass viele der gut ausgebildeten und erfahrenen Fachkräfte im Ruhestand weiter arbeiten wollen. Zu diesem Ergebnis kam bereits im Jahr 2016 die Studie „Zukunft braucht Erfahrung“ des IT-Systemhauses Media Access und der Bosch Management Support GmbH (BMS). Denn von einem Modell wie diesem profitieren beide Seiten. Gerade bei Aufträgen und Projekten mit besonderen Anforderungen ist die Expertise der so genannten Senior-Experten – hochqualifizierte Best Ager im Rentenalter – sehr gefragt.

Immer mehr Unternehmen und Betriebe holen sich Rentner zurück in die Betriebe, so auch Bosch mit der eigens zu diesem Zweck gegründeten Tochtergesellschaft BMS. Und die Experten sind sich einig, dass die Zahl der Senior-Experten in Unternehmen in Zukunft weiter steigen wird.



Alle Bezugskartonagen werden mittels sorgfältiger Handarbeit gefertigt.



Andreas Dannowski (li.) gibt sein Wissen an die jüngere Generation weiter.

Denn während die Gesellschaft immer älter wird, nimmt die Zahl der Fachkräfte ab.

SENIOR-EXPERTEN IM DRUCKGEWERBE.

Aber auch unternehmensfremde Fachkräfte mit viel Berufs- und Lebenserfahrung sind Gold wert. Die klein- und mittelständischen Unternehmen der Druckbranche sind schließlich in der Regel nicht groß genug, um sich einen vergleichbaren Expertenpool aus ehemaligen Mitarbeitern aufzubauen, so wie Vorreiter Bosch (siehe Kasten). Und während bei der Robert Bosch GmbH vorrangig frühere Führungskräfte ihren Ruhestand durch befristete Einsätze im Unternehmen unterbrechen, sucht die Druckbranche auch händeringend nach Fachkräften, die ihre praktischen handwerklichen Skills weiter einbringen und an die jüngeren Kollegen weitergeben wollen.



Schubladenmodule und Ordner entstehen nach dem gleichen Prinzip wie Stülpedeckelboxen.

Das sind Fachkräfte wie der 62-jährige Andreas Dannowski. Der gelernte Schriftsetzer hat beruflich viel erlebt: Seine Ausbildung absolvierte er im Familienbetrieb, der Hamburger Buchdruckerei Curt Krüger. Sein Ausbildungsjahrgang war einer der letzten. Schon nach seinem Abschluss gab es den Ausbildungsberuf des Handsetzers so nicht mehr. Durch seinen Großvater erlernt er jedoch im Unternehmen Curt Krüger auch die klassische Buchherstellung, insbesondere die Fertigung bezogener Buchdecken.

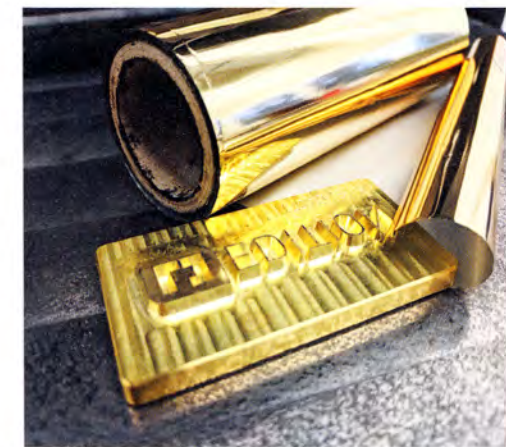
Somit beherrscht Andreas Dannowski nach seinen ersten Berufsjahren aber nicht nur die alten Handwerkstechniken seiner Zunft, sondern auch die damals neu aufkommenden Verarbeitungstechniken und -abläufe. Der technisch-versierte Autodidakt eignet sich schnell die Bedienung aller modernen Maschinen an.



Hochwertige Bezugskartonagen werden bereits ab Auflage eins hergestellt.

Doch der Strukturwandel der Druckbranche geht am väterlichen Betrieb auch nicht spurlos vorbei. Die Buchdruckerei wird im Jahr 1993 in den Hamburger Verpackungshersteller Theodor Rothe integriert und Andreas Dannowski wird Geschäftsführer. Er leitet das Unternehmen knapp 15 Jahre lang. Als auch dieses Unternehmen vor der Auflösung steht und im Verpackungsspezialisten Faltschachtel Hamburg aufgeht, legt er seine beruflichen Karten neu.

Andreas Dannowski macht sich als Berater in der Papier- und Kartonverarbeitenden Industrie selbstständig. Er arbeitet in ganz Deutschland. Bis nach Spanien haben seine Aufträge ihn schon



Die Marke LJ Edition verankert den Manufakturgedanken im Unternehmen.

geführt. Seine Erfahrung ist sein Kapital. Die Expertise des Allrounders ist vielfältig, besonders gefragt sind jedoch seine praktischen Kenntnisse. Oft wird er engagiert, um sein Wissen in der Herstellungskunst weiterzugeben und technische Prozesse an Druck- und Verarbeitungsmaschinen zu optimieren.

MANUFAKTUR. Ans Aufhören denkt er aber noch lange nicht, der über 60-jährige Andreas Dannowski. Nicht, solange sein Telefon nicht aufhört zu klingeln. Im vergangenen Jahr erreichte

Robert Bosch GmbH

■ Als Vorreiter in der Zusammenarbeit mit Senior-Experten gilt das Unternehmen Robert Bosch GmbH. Schon seit dem Jahr 1999 werden ehemalige Mitarbeiter im Rentenalter über die eigens zu diesem Zweck gegründete Tochtergesellschaft Bosch Management Support GmbH befristet für Projekt und Beratungsaufgaben vermittelt. Und das sind immerhin 1700 Senior-Experten weltweit. Immer wenn kurzfristig professionelle Unterstützung gefragt ist, kann Bosch so auf den eigenen Erfahrungsschatz zurückgreifen. Der Vorteil liegt auf der Hand: Die Senior-Experten kennen den Konzern gut und sind intern oft noch bestens vernetzt. Manche waren bis zu 40 Jahre für das Unternehmen tätig.

ihn unter anderem ein Anruf aus Hamburg. Das Druck- und Medienhaus Langebartels & Jürgens plante, einen neuen Geschäftszweig für hochwertige Verpackungen aus Bezugskartonagen einzurichten. Das Familienunternehmen mit über 70 Mitarbeitern und Sitz in Hamburg verfügt über eine moderne Produktionsstätte und einen vielseitigen Maschinenpark. Mit Faltschachtel Hamburg und Labann Display ist auch schon industrielle Verpackungserfahrung im Haus.

Martin Lemcke, der das Familienunternehmen in fünfter Generation führt, und seine Schwester Verena wollten nun mit einer eigenen Marke den Manufakturgedanken im Unternehmen verankern.

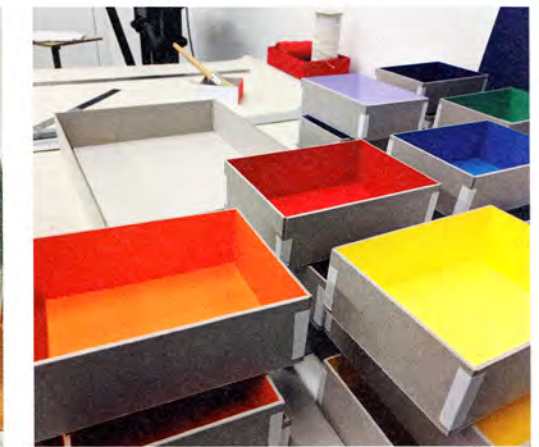


In der Mitte 2018 gegründeten Sparte entwickeln und fertigen sie aus den stabilen Bezugskartonagen neben den klassischen Stülp- und Klappdeckelboxen auch Buchdecken, Schubler, Ordner, Klemmbretter oder Schubladenmodule.

Für diese Aufgabe hätten die beiden Geschwister sich einen engagierten jungen Mitarbeiter suchen müssen, der den Bereich aufbaut und langfristig leitet. Doch sie wollten keinen anderen als Andreas Dannowski. Sechs Monate war er in Hamburg vor Ort, um den Manufakturzweig LJ Edition unter dem Dach von Langebartels & Jürgens einzurichten und zwei Mitarbeiter einzuarbeiten. „Mit seiner technischen Erfahrung und seinen Branchenkenntnissen ist er genau der Richtige für diese Aufgabe gewesen. Wir kannten uns schon aus der früheren Zusammenarbeit, das war natürlich von Vorteil. Wir haben auch sehr davon profitiert, dass Andreas Dannowski durch seine Erfahrung direkt vom ersten Tag an einsatzbereit war“, so Verena Lemcke, die den Bezugskartonagen-Bereich nun verantwortet.

In dem halben Jahr baute Andreas Dannowski die Manufaktur im Unternehmen auf, wählte die Maschinen aus, die für die neue Handwerksparte benötigt wurden, implementierte sie und schulte die Mitarbeiter. Außerdem nahm er Kontakt zu den Lieferanten auf. Anders als in einer normalen Akzidenzdruckerei sind die Materialien für die Produktion hochwertiger Bezugskartonagen nicht über den grafischen Großhandel erhältlich. Die Hälfte der Zeit arbeitete der Senior-Kollege im Büro, unter anderem, um die Bezugsquellen für Seidenpapiere, Beschläge oder Buchbinderpappe zu recherchieren.

Die 1 bis 3 Millimeter starke, schwarz oder weiß kaschierte Buchbinderpappe, die mit den unterschiedlichsten Materialien bezogen wird, stellte das Team von LJ Edition vor besondere Herausforderungen. Da die Lieferzeiten lang und die Abnahmemengen groß sind, wurde kurzerhand ein eigenes Lager eingerichtet. Die andere Hälfte seines Einsatzes bei LJ Edition verbrachte Andreas Dannowski in der Werkstatt. Er richtete die Maschinen ein, baute erste Muster und experimentierte mit den Materialien. Schon die Auswahl des perfekten Leims dauerte circa sechs Wochen. Bei Projekten wie LJ Edition kann der technische Berater sein ganzes Können unter Beweis stellen.



Unterschiedlichste Produkte entstehen in Handarbeit.

Als er nach einem halben Jahr weiter zog, hinterließ er eine fertig eingerichtete Buchbinderwerkstatt mit gefüllten Materialschränken und einem Arsenal an Weißmustern. Die Mitarbeiter, die er in seiner Zeit bei LJ Edition eingearbeitet hat, sind um wertvolles Wissen reicher. Ein Wissen, das man nicht in Lehrbüchern findet und nur im direkten Austausch weitergegeben bekommt – so, wie Dannowski selbst von seinem Großvater.

WEICHE MOTIVATIONSFAKTOREN. Andreas Dannowski steht mit seinen 62 Jahren noch mitten im Berufsleben. Man sieht ihm an, dass ihm seine Arbeit Spaß macht. Diese Beobachtung deckt sich mit den Ergebnissen der Studie „Zukunft braucht Erfahrung“, die zu dem Schluss kommt, dass verlängerte Erwerbstätigkeit zufriedener macht. Die Tatsache, dass die alternde Gesellschaft in immer mehr Branchen einfach nicht auf das Know-how der ausscheidenden Experten verzichten kann, trägt ihren Teil dazu bei. Senior-Experten nennen weiche Faktoren wie „Gebraucht werden“, „Aktiv bleiben“, „Spannende Aufgaben“ oder „soziales Umfeld“ wenn sie nach ihrer Motivation befragt werden.

Ganz egal, ob die Senior-Experten für einen Kurzeinsatz von wenigen Tagen engagiert werden oder komplexere Projekte in einem längeren Zeitraum umsetzen, die gut ausgebildeten Mitarbeiter mit Lebenserfahrung sind gerade für die Produktion und Fertigung in der Druckbranche mit dem immer massiver werdenden Fachkräftemangel eine spannende und erfolversprechende Perspektive. [7394] (pe)