

**Ihre Erfahrung hätten wir gern!**

**von Barbara Stettler**

**Erfahrung ist heute ein zwiespältiger Wert. Eine Person soll für den Arbeitsmarkt unbedingt erfahren sein, aber ja nicht „alt“.**

**Möglicherweise stehen wir anfangs des 21. Jahrhunderts an einer Wende. Aufgrund der demographischen Entwicklung werden in Zukunft mehr Unternehmen mit älteren Belegschaften ihr Besten geben müssen, um die Produktivität und nötige Innovation sichern zu stellen. Dieser Artikel beleuchtet einige Facetten, warum Erfahrungswissen für die Arbeitswelt von zentralem ökonomischem Nutzen ist. Eine Verlagerung von der bislang vorherrschenden defizitorientierten Wahrnehmung des Alters zu einer viel stärker kompetenzbetonten Perspektive ist dazu jedoch unumgänglich.**

Laut den neusten Angaben des Bundesamts für Statistik (BFS) hat sich in der Schweiz der Anteil aller über 50-jährigen Erwerbstätigen von 24,9 Prozent im Jahr 2006 auf 27,7 Prozent im Jahr 2007 erhöht. In öffentlichen Verwaltungen, Schulen sowie im Gesundheits- und Sozialwesen ist bereits ein Drittel der Beschäftigten im Alter zwischen 50 und 64 Jahren. Obwohl das Bewusstsein für die demographischen Veränderungen sehr hoch ist, sind im Vergleich zu anderen Ländern in Europa die Unternehmen in der Schweiz am schlechtesten auf das Altern ihrer Belegschaft vorbereitet (Adecco Institute 2006). In Zukunft werden mehr Unternehmen mit älteren Belegschaften ihr Besten geben müssen, um die Produktivität und nötige Innovation sichern zu stellen. Schon heute wird in einigen Arbeitsgebieten qualifizierter Fachkräftemangel beklagt und der benötigte Nachwuchs fehle.

In dieser Zeit trifft die grosse Gruppe der Baby Boomer Vorbereitungen, sich in nicht allzu ferner Zukunft zurückzuziehen und vom Arbeitsleben Abschied zu nehmen. Es werden mehr Menschen als je zuvor sein, die ihren Jobs und ihren Arbeitgebern in den kommenden Jahren den Rücken kehren werden.

Baby Boomer verabschieden sich aus dem Arbeitsleben

Der Schnitt der Pensionierung, respektive die letzten Jahre davor, erleben viele Mitarbeitende ambivalent. Wer es sich leisten kann, verlässt das „produktive Leben“ häufig lieber vor dem ordentlichen Pensionierungsalter. Und zwar nicht, weil die Menschen in den letzten Jahren ihrer Berufslaufbahn nicht gerne arbeiten würden, sondern weil sie sich nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren können oder die sogenannte „Effort-Reward-Balance“ – ein Konzept aus der Stressforschung – nicht mehr stimmt. Es geht um die Balance zwischen den eigenen Investitionen und Anstrengungen und dem, was vom Unternehmen zurückkommt.

Erfahrung ist in unserer heutigen, sich rasch verändernden Arbeitswelt schnell mit Etiketten wie "überholt" und „alt“ versehen. "Alt" verbinden immer noch viele Menschen mit negativen Assoziationen wie „weniger produktiv“, „kompliziert“ und „Kostenlast“; während jung häufig mit „innovativ“, „flexibel“ und „produktiv“ gleichgesetzt wird. Dabei ist längst belegt, dass die Leistungsunterschiede innerhalb der einzelnen Altersgruppen viel grösser sind als jene zwischen den Altersgruppen.

Mitarbeitende mit Erfahrungswissen bringen im Betriebsalltag aufgrund der rational-logischen und intuitiv-gefühlsmässigen Verbindung ihres Wissens und ihrer Erfahrung grosse Vorteile. Plath (Plath 2002) nennt diesen Nutzen *Handlungsökonomie*. Derjenige, der in einer Sache viel Erfahrungswissen mitbringt, wird aus dem breiten Spektrum seiner bereits bekannten, gemeisterten Situationen emotional ausgeglichener reagieren und kommt so zu besseren Entscheidungen.

Der Stellenwert von erfahrungsgelitetem Handeln hat nach wie vor große Bedeutung, selbst in der hoch automatisierten industriellen Produktion. Lösungskompetenz wird angesichts der aktuellen Informationsflut sogar an Bedeutung gewinnen. Menschen mit einem "Feeling" für schwierige Situationen, mit Ruhe, Gelassenheit und sozialer Kompetenz werden diese Herausforderungen besser lösen.

Erfahrungswissen entsteht hauptsächlich mit der Ausführung einer Tätigkeit, insbesondere auch mit der Dauer, dem sogenannten Tätigkeitsalter. Da das Tätigkeitsalter häufig im Zusammenhang mit dem Lebensalter steht, verfügen ältere Mitarbeitende über mehr Erfahrungswissen als jüngere. Diese Menschen hatten bereits länger Zeit zum Üben, um Erfahrungen zu machen und auch aus Fehlern zu lernen. Nicht alle älteren Mitarbeitende haben diese

Erfahrungen im gleichen Umfang. Auch jüngere Arbeitskräfte bzw. solche mittleren Alters können sich bereits in dieser Richtung Kompetenzen erworben haben.

Hier drei Beispiele aus unterschiedlichen Berufen und Branchen, wo sich Erfahrungswissen profitabel auswirkt:

- Denken wir zum Beispiel an den Verkauf. Wir freuen uns, wenn wir von einer erfahrenen Verkaufsperson mit höflichem Umgang und breiter Fachkompetenz beraten werden. Und zufriedene Kunden kommen wieder! Gerade Serviceleistungen werden künftig noch vermehrt von einer älteren, kaufstarken Kundschaft in Anspruch genommen und diese anspruchsvolle Kundengruppe begegnet dem, der einen Service anbietet, erst recht auf Augenhöhe.
- Langjährige Lagerarbeiter kennen Maschinen und Lagerorte in- und auswendig. Sie erkennen bereits die kleinsten Abweichungen vom gewohnten Surren der Maschinen und deuten das Problem umgehend. Sie können dadurch lange Ausfallzeiten vermeiden, weil sie rechtzeitig Wartungsarbeiten durchführen.
- Ein hoch technisierter Arbeitsbereich erfordert langjährige Erfahrung. Komplexe Fertigungsprozesse lassen sich eben nicht technisch vollkommen beherrschen. Gute sinnliche Wahrnehmung, klares Vorstellungsvermögen und hervorragende Assoziationsfähigkeit sowie das Gefühl für Anlagen und Abläufe werden zu entscheidenden Ressourcen, insbesondere in der kapitalintensiven Produktion.

Der Nutzen von Erfahrungswissen und erfahrungsgelitetem Handel wird vom Unternehmen und vom Mitarbeitenden selber möglicherweise unterschätzt und es fehlt eine allgemein gültige Akzeptanz in der Arbeitswelt, dass es Wissen gibt, das mit dem Alter zu einem wirklichen Mehrwert wird. Einerseits weil zuwenig beachtet wird oder bekannt ist, was ein erfahrener Mitarbeiter überhaupt alles macht, wie er es macht und was er genau „mitnimmt“, wenn er das Unternehmen verlässt. Andererseits weil Mitarbeitende selber zuwenig präzise über ihr Erfahrungswissen Auskunft geben können und ihre Erfahrungen oft als etwas Selbstverständliches betrachten. Sie haben in der Regel ungenügend gelernt zu differenzieren, was denn genau der Zusatznutzen von ihrem Erfahrungswissens ist und gehen von der Annahme aus, dass mehr Erfahrung

sowieso einen Mehrwert darstellt. Sie merken vielleicht nicht oder zu spät, dass sie stehen geblieben sind, fachlich und insbesondere in ihrer Sozialkompetenz.

## Exzellentes Erfahrungswissen

Wir unterscheiden daher triviales von exzellentem Erfahrungswissen (Stettler 2007). Die Grundlagen dafür lieferte der Psychologe Erich E. Erikson (1959). Er hat Generativität (versus Stagnation und Selbstabsorption) als Entwicklungsaufgabe des mittleren Erwachsenenalters konzipiert; eine Lebensphase, welche nach Erikson durch die Erzeugung und Erziehung der nächsten Generation und anderer kreativer und produktiver Aktivitäten gekennzeichnet sei. Im späteren Erwachsenenalter steht gemäss Erikson primär die Entwicklungsaufgabe der Ich-Integrität (versus Verzweiflung) im Zentrum. Wir haben dieses Konzept weiterentwickelt und setzen es in der betrieblichen Weiterbildung wie auch in der Teamentwicklung ein.

Heute wird von den Mitarbeitenden eine grosse Flexibilität verlangt, sich immer wieder an neue Situationen anzupassen, Neues zu lernen und sich von nicht mehr Benötigtem zu verabschieden. So kommt es nicht selten zu Überforderungen, Ambivalenzen und ausgeprägten Anpassungen, welche die gesunde Entwicklung und das Leistungspotenzial im Erwachsenenalter stören, wenn sie nicht reflektiert und erkannt werden.

Die Alterung der Gesellschaft ist eine in ganz Europa eintretende Entwicklung, die mit Herausforderungen und Chancen verbunden ist. Zu einer zukunftsorientierten Personalpolitik gehört ein differenzierter Umgang mit Erfahrungswissen. Langfristig gehört die Zukunft jenen Unternehmen, die sich diesen Herausforderungen stellen und die Chancen des demographischen Wandels nutzen.

Barbara Stettler

leisebach+stettler organisationsberatung

[barbara.stettler@leiste.ch](mailto:barbara.stettler@leiste.ch)

[www.leiste.ch](http://www.leiste.ch)

Quick-Check  
 zukunftsorientierte Personal- und Organisationsentwicklung

	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
Wir sind ein altersdurchmischtes Unternehmen. Die Belegschaft besteht aus jungen (>35 jähig), mittleren (35-49) und älteren Mitarbeitenden (<49).		
Wir sind ein Unternehmen, das Vielfalt in jeder Hinsicht fördert.		
In Mitarbeiter- und Perspektivengesprächen wird die jeweilige Lebensphase eines Mitarbeitenden explizit mit einbezogen.		
Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitenden und dem Nachwuchs wird in unserem Unternehmen gezielt gefördert und es gibt dafür formale Gefässe.		
Jeder Mitarbeitende wird aktiv bei der Gestaltung seiner Arbeitsbedingungen einbezogen.		
Es gelingt in unserem Unternehmen problemlos, den Bedarf an qualifizierten Fachpersonen sicherzustellen.		
Wir haben in unserem Unternehmen dokumentiert, wie viele Personen und aus welchen Bereichen in den nächsten 5 / 10 Jahren in Pension gehen.		
Der Austritt und die letzte Arbeitsphase eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin wird ebenso bewusst geplant und gestaltet wie der Eintritt.		
Wir haben Konzepte entwickelt, wie wir Nachwuchskräfte für unser Unternehmen gewinnen und an unseren Betrieb binden können.		
In unserem Unternehmen sind Geschäftsleitung und oberes Kader in den Themen des demographischen Wandels sensibilisiert und es wird offen darüber gesprochen.		
Alle Mitarbeitenden – auch ältere – erhalten die Chance, sich weiterzubilden und ihre Kompetenzen zu erweitern		
Erfahrungswissen wird in unserem Unternehmen gezielt aufgebaut und gepflegt.		