



Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer/innen und intergenerationaler Wissenstransfer

Vortrag, anlässlich der Tagung „Vom Defizit- zum Kompetenzmodell - Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern“ der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung am 18. und 19. April in Bonn

Prof. Dr. Frerich Frerichs
Hochschule Vechta
Zentrum Altern und Gesellschaft
www.uni-vechta.de/gerontologie



Gliederung

- Betriebliche Ausgangs- und Problemlagen
- Erfahrungswissen als Bestandteil des intergenerationellen Wissenstransfers
- Ziele, Konzepte und Methoden des intergenerationellen Wissenstransfers
- Betriebliche Beispiele



Ausgangs- und Problemlagen

- Zunahme wissensintensiver Prozesse, Abnahme des physischen Leistungsanteils von Betrieben:
 - Produkt- und Prozesswissen
 - Märkte und Kunden
 - Komplexere/differenziertere betriebliche Abläufe
- Steigende Bedeutung der innerbetrieblichen Wissensressourcen und des Wissensmanagements:
“Everything is known by somebody” (Henschel 2001)
- Komplementäre Wissensbestände im Betrieb:
 - Produkt- und prozessspezifisches neues Wissen vs.
 - erfahrungsgesättigtes Ablauf- und Problemwissen



Ausgangs- und Problemlagen

- Intergenerationelles Wissensmanagement als Spezialform des allgemeinen Wissensmanagement
- Demografisch bedingt tendenziell weniger jüngere, aber hochqualifizierte Nachwuchskräfte und tendenziell mehr ältere, arbeitserfahrene Kräfte
- Verlust von erfahrenen Arbeitskräften im Zuge von Frühverrentungs- und Personalabbauprozessen
- Von der Problem- zur Potenzialperspektive:
Jede Alters- und Beschäftigtengruppe im Betrieb verfügt über spezifische Wissensressourcen, die für den betrieblichen Leistungsprozess nutzbar gemacht werden können



2. Erfahrungswissen als Bestandteil des intergenerationellen Wissenstransfers



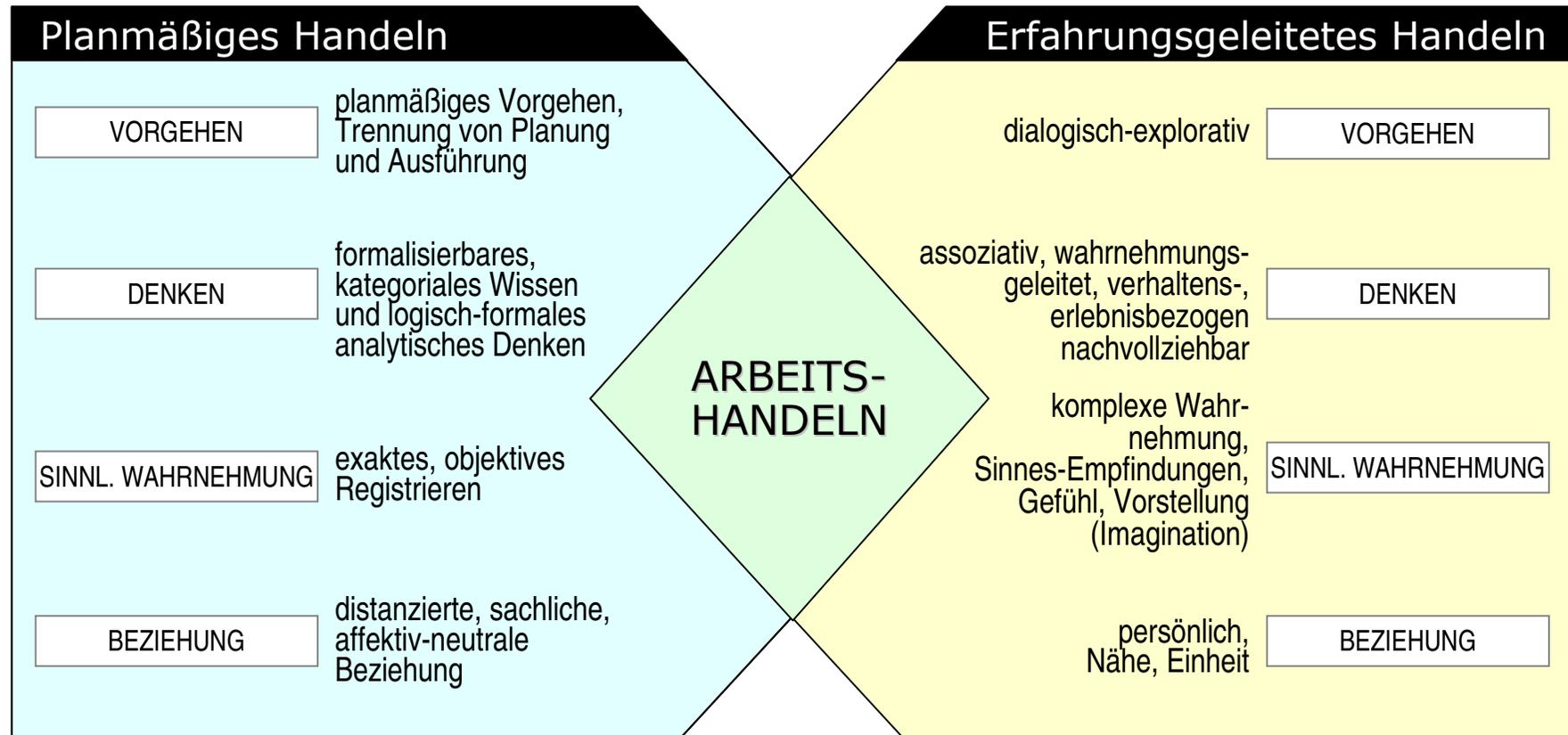
Erfahrungswissen - was ist das?

- Entwickeltes berufliches Handlungswissen:
 - Umfangreiches, deklaratives Fachwissen
 - Implizites Wissen über Wirkzusammenhänge – “Tacit knowledge”
- Erfahrungswissen bezieht sich auf:
 - Sachverhalte... Wissen, dass (Material,Kunden)
 - Prozedurales Wissen...Wissen, wie (Abläufe,Projekte)
- Erfahrungswissen ist nicht gleichzusetzen mit:
 - Einüben und Kenntnis routinierter Abläufe
 - Geschicklichkeit und Fingerfertigkeit

Koller & Plath 2000



Zwei Formen von Wissen und Handeln





Erfahrungswissen – Beispielkategorien

- Fehler-Ursachen-Wissen:
 - Suchraumeinengung bei Störungen in technischen Systemen und Maschinen
- Nomologisches Wissen:
 - Zusammenhänge zwischen bildgebenden Verfahren und therapeutischen/technischen Eingriffen
- Rückkoppelungswissen:
 - Wechselwirkungen zwischen programmierten Abläufen und realen Prozessen



Erfahrungswissen – wie und wo entsteht es?

- Erfahrungswissen stützt sich auf:
 - die Kenntnis vieler vergleichbarer Fälle (z. B. Materialeigenschaften, Kundenverhalten)
 - Die Kenntnis vieler vergleichbarer Situationen (z. B. Störfälle in Schaltzentralen, Operationen)
- “Tätigkeitsalter” und Erfahrung in konkreten, einzelnen Arbeitsvollzügen
- Anreizförderliche Arbeitsstrukturen und sozialen Netze
- Erfahrung in übergreifenden Arbeitszusammenhängen und Leitungserfahrung



Barrieren und Differenzierungen

- Fehlen wissenschaftlicher Tätigkeiten/Spielräume:
 - eindimensionale Routinetätigkeiten und tayloristische Produktionsregime
- Betriebliche Arbeits- und Personalpolitik:
 - Leistungsverdichtung, fehlende zeitliche Spielräume und kurze Produkt-/Prozesszyklen
- Benachteiligte Berufs- und Beschäftigtengruppen:
 - ältere Frauen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien
 - niedrigqualifizierte, ältere Migranten/innen

Frerichs 2002, 2007; Hacker 2004; Krenn 2001



3. Ziele, Konzepte und Methoden des intergenerationellen Wissenstransfers



Ziele des intergenerationellen Wissenstransfers

- Übertragung und Sicherung des Erfahrungswissens älterer auf jüngere Arbeitnehmer/innen
- Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit von älteren und un-/angelernten Mitarbeiter/innen
- Überführung vom impliziten in explizites Wissen und dessen systematische Nutzbarmachung
- Förderung einer positiven Lernkultur und Weiterbildungsbereitschaft: Lernen als Bestandteil des Arbeitsalltages

Wingen 2006, vgl. auch Koch 2007; Frerichs 2007



Konzeptualisierungen

- Durchführung von Kompetenz- und Wissensanalysen:
 - Selbst- und Fremdeinschätzung
 - Formale und implizite Wissensbestände
 - Arbeitsplatzbezogen und arbeitsplatzübergreifend
- Planung und Entwicklung von Austauschprozessen:
 - Fähigkeit zur Verbalisierung und Aufbau sozialer Vermittlungskompetenz
 - Schaffung von Kooperation und Kommunikation in Arbeitsvollzügen
- Dokumentation und Systematisierung des Wissensaustausches



Modelle und Formen im Überblick

Priorität	Dyadisch	Multilateral
Wissens- transfer	Paten-/Mentoringsysteme	Altersgemischte Teams
Wissens- ausübung	Kompetenz tandems (komplementäres Wissen)	Experienced groups (spezielle Aufgaben)
Wissens- bereitstellung	Ko-Beratung	Austausch/Workshop- runden (formell/informell)
Wissens- entwicklung	Wissensgemeinschaft	Wissensgemeinschaft

zusammengestellt nach North et al. 2004; Zimmermann 2005



Ausgewählte Modelle

- Mentoring-/Patensysteme
 - Qualifizierung jüngerer Berufsanfänger, für spezielle Funktionen
 - Gezielter Wissenstransfer von Alt nach Jung
 - Lerntätigkeit Älterer nachrangig, aber Aufwertung und Explikation des Erfahrungswissens
- Altersgemischte Teams:
 - Lernen im konkreten Anwendungsbezug
 - Gegenseitige, kooperative Lernprozesse
 - Nähe zur Gruppenarbeit

Frerichs 2007; Zimmermann 2005



Voraussetzungen und Anforderungen

- Schaffung einer von der Unternehmensleitung gestützten “Wissenskultur”
 - Anerkennung der unterschiedlichen Wissensbestände durch Betrieb und Beschäftigte
 - Förderung des Wissensaustausches durch Zeit und Weiterbildung
 - Abbau von Monopolisierungstendenzen: Angst, durch Wissensteilung die eigene Stellung zu gefährden
 - Altersgemischte Personalstrukturen und “Generationenabfolge” im Betrieb

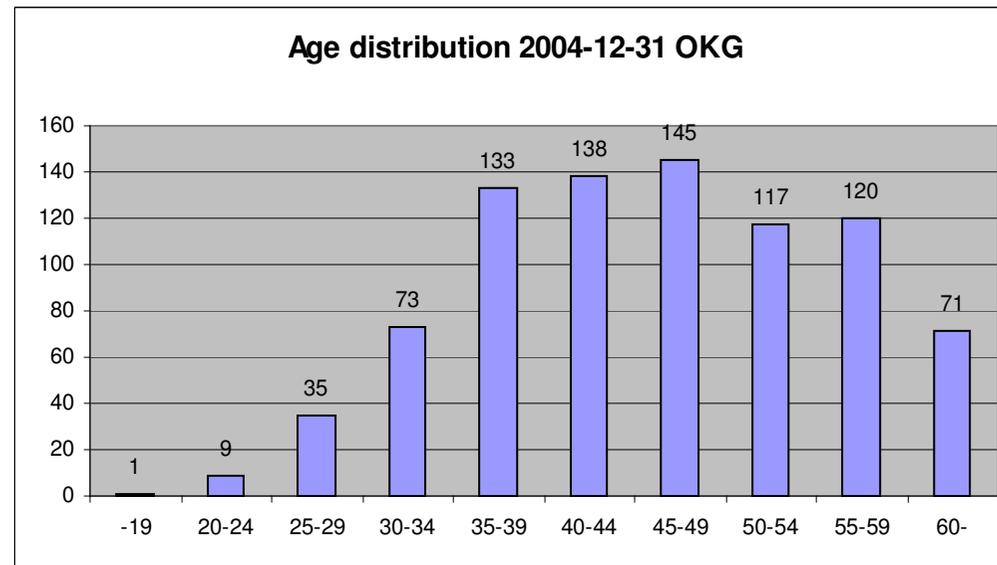


4. Betriebliche Beispiele



OKG – Schweden

- Kraftwerk mit rd. 1.100 Beschäftigten
- Durchschnittsalter 45 Jahre, hoher Anteil 55-Jähriger u. ä.
- Erfahrungsgesättigtes Prozess- und Materialwissen älterer Beschäftigter



Naegele & Walker 2006



OKG – Schweden

- Seit 2002 systematisches Langzeitprogramm zum intergenerationellen Wissenstransfer
- „Zielgruppe“ sind die 55-Jährigen und älteren, die in rd. 10 Jahren regulär in Rente gehen
- Einführung eines „Doyen – Disciple“- Programms
 - Tandems aus älterem Kompetenzgeber und jüngerem Kompetenznehmer
- Personal-/Betriebsleiter wählen aus, welche Wissensdomänen transferiert werden sollen:
 - Festlegung der ungefähren Transferdauer und des Transferumfangs

Naegele & Walker 2006



OKG – Schweden

- Transferformen des Wissens:
 - Rollenübernahme (Supervision)
 - Doppelbesetzungen (paralleles Arbeiten)
- Sukzessive Anwendung bei 40 Beschäftigten ab 55 Jahre:
 - Abfolge und Zeitdauer ist abhängig vom Ruhestandsalter und Wissensumfang
- Umsetzungsprobleme: Unterschiedliche Einstellungen, Verhaltensweisen und Kommunikationsformen
- Erhöhte Kosten bei Doppelbesetzungen vs. Erhöhung der Produktivität: Investitionsaufgabe



Microtech – Deutschland



- Entwicklung Produktion von Mikrobauteilen und -systemen für Medizintechnik und optische Industrie
- 30 Beschäftigte – Ingenieure und Techniker - an zwei Standorten
- Bei Gründung Mitte der 90er Jahre Dominanz der Altersgruppe 25 bis 40 Jahre
- Ab 2000 bewusste Rekrutierung von 50-jährigen Ingenieuren zur Schaffung einer ausgewogenen Altersstruktur und altersgemischter Teams

Naegele & Walker 2006; Morschhäuser 2003



Microtech – Deutschland



- Vorteile älterer Mitarbeiter aus Sicht des Betriebes:
 - Erfahrung in der anwendungsorientierten Entwicklung
 - Erfahrung im Überwinden von Schwierigkeiten und Rückschlägen bei der Projektentwicklung
 - Angemessenere Einschätzung eigener Fähigkeiten und Stehvermögen
- Bildung von altersgemischten Produkt-Teams:
 - Gegenseitige „Nutzen-Partnerschaft“
 - Transfer neueren technologischen Wissens
 - Konsolidierte Ablauf- und Projektplanung

Naegele & Walker 2006; Morschhäuser 2003



Microtech – Deutschland



- Probleme und Schwierigkeiten:
 - Bei Jüngeren Vorurteile zur Lernfähigkeit Älterer und Konkurrenzängste
 - Bei Älteren Umstellungsprobleme von Groß- auf Kleinbetrieb und Motivationsüberhang
- Erfolge und Nutzen:
 - Erhöhte Personalbindung und –motivation
 - Gesteigerte Prozessstabilität

Naegele & Walker 2006; Morschhäuser 2003



Vielen Dank
für ihre Aufmerksamkeit!