

# Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer

## Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten

► Der Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten gewinnt in den Betrieben zunehmend an Bedeutung. Eine Betriebsbefragung<sup>1</sup> im Forschungsprojekt „Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben (WeisE) – im Kontext lebensbegleitenden Lernens“ ergab, dass vier von fünf Betrieben den Erfahrungstransfer in ihrem Betrieb fördern. In dem Beitrag werden, ausgehend von der Bedeutung, die dem Erfahrungstransfer in den Betrieben beigemessen wird, Formen des Erfahrungstransfers anhand von betrieblichen Fallbeispielen vorgestellt. In ihnen wird nicht nur die Erfahrungskompetenz älterer Beschäftigter genutzt, sondern sie tragen gleichzeitig zu deren Kompetenzentwicklung bei. Eine Analyse von Hemmnissen und Widerständen gibt erste Hinweise darauf, welche Rahmenbedingungen für die Weitergabe von Erfahrungswissen förderlich sind.



**HILDEGARD ZIMMERMANN**

Dr. phil., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich „Bildungswege, Kompetenzentwicklung, Lernverläufe“ im BIBB

### Erfahrung – eine Kernkompetenz älterer Beschäftigter

Erfahrungswissen ist nicht auf die ältere Generation beschränkt, doch nimmt mit dem Älterwerden und mit der Dauer der Beschäftigung das auf Erfahrung beruhende Berufswissen zu. „Berufsbiographisch erworbenes Erfahrungswissen wird genutzt, wenn es sich wiederholt bewährt hat. Erfahrungen sind im Unterschied zu Überlieferungen und über Medien vermitteltes Wissen aus ‚zweiter Hand‘ in einer realen Handlungssituation erworben worden.“<sup>2</sup>

In einer Betriebsbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)<sup>3</sup> wurde danach gefragt, welche Potenziale der älteren Beschäftigten (ab 50 Jahren) für die Betriebe besonders wichtig sind (vgl. Abbildung 1). Nach dem Grad ihrer Wichtigkeit lassen sich drei Gruppen von Kompetenzen unterscheiden (vgl. Abbildung 2):

Die mit Abstand größte Bedeutung (Gruppe 1) wurde von den befragten Betrieben den beruflichen Erfahrungen beigemessen, ergänzt durch „Arbeitstugenden“ wie Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein, Arbeitsmoral/-disziplin und Loyalität.

An zweiter Stelle (Gruppe 2) standen Kompetenzen, die mit sich schnell ändernden Arbeitsbedingungen, der Dezentralisierung von Entscheidungen und der wachsenden Notwendigkeit zur Zusammenarbeit zu tun haben wie Teamfähigkeit, selbstständiges Handeln, Problemlösefähigkeit, Flexibilität und Führungsfähigkeit.<sup>4</sup>

Die dritte Gruppe, die am wenigsten mit älteren Beschäftigten in Zusammenhang gebracht wurde, umfasste Kompetenzen wie Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, theoretisches Wissen, psychische und physische Belastbarkeit und Reaktionsfähigkeit. Diese Fähigkeiten werden in der Regel eher jüngeren Beschäftigten zugesprochen.<sup>5</sup>

## Erfahrungstransfer hat für die Betriebe eine große Bedeutung

Im Rahmen der RBS-Befragung, die sich schwerpunktmäßig mit Qualifizierungsbedarf, Weiterbildungsmaßnahmen und Fördermaßnahmen für Ältere beschäftigte, wurden die Betriebe auch danach gefragt, ob und – wenn ja – wie sie den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten fördern.

Vier von fünf Betrieben (81 %) gaben an, den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Alt und Jung zu fördern. Die größte Bedeutung hatten altersgemischte Arbeitsgruppen (72 %), gefolgt von der Betreuung von Berufsanfängern durch Ältere (Mentoren) mit 59 %. Während es bei der ersten Gruppe darum geht, bei der Einrichtung von Arbeitsgruppen auf eine Altersheterogenität zu achten, werden bei der zweiten Gruppe ein älterer mit einem jüngeren Mitarbeiter zusammengeführt. Da hier nicht zwischen Mentorenansätzen und weiteren Formen wie Paten, Coaches und anderen Tandems (Kompetenz-Tandem, Know-how-Tandem) etc. unterschieden wurde, ist davon auszugehen, dass hier alle Arten von Zweiertams eingegangen sind.

Ein hoher Anteil von Betrieben führt auch Weiterbildungen zu dieser Thematik durch (42 %). Dazu gehören sowohl Informationsseminare zum Thema „Wissens- und Erfahrungsaustausch“ als auch ganz konkrete Qualifizierungen von Älteren für ihre Lehrfunktion als Vermittler von Erfahrungswissen. An weiteren Möglichkeiten zur Weitergabe von Wissen und Erfahrungen wurden Arbeitsgespräche und Arbeitskreise, interne Seminare, Wissensdatenbanken, aber auch die betriebliche Ausbildung genannt. (vgl. Abb. 3)

Die beschriebenen Maßnahmen zum Wissens- und Erfahrungsaustausch waren am stärksten in den Großbetrieben verankert. Das geringere Angebot in den Kleinbetrieben (unter zehn Beschäftigte) lässt sich sowohl mit dem geringeren Anteil Älterer als auch damit erklären, dass die Weitergabe von Wissen und Erfahrung in kleinen Gruppen keine organisatorischen Maßnahmen benötigt.

## Formen des Erfahrungstransfers im Betrieb – Fallbeispiele

Im Rahmen einer Literaturanalyse wurden betriebliche Fallbeispiele zu den verschiedenen Formen des Erfahrungstransfers zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten ermittelt. Kriterium für die Auswahl der Beispiele war zum einen, zu den einzelnen Formen je ein Beispiel zu benennen, zum anderen, solche Ansätze vorzustellen, bei denen die Erfahrung Älterer nicht nur genutzt wird, sondern *gleichzeitig eine Kompetenzentwicklung bei Älteren* stattfindet.

Abbildung 1 Welche Stärken bei den über 50-Jährigen sind für Ihren Betrieb besonders wichtig? (in Prozent)

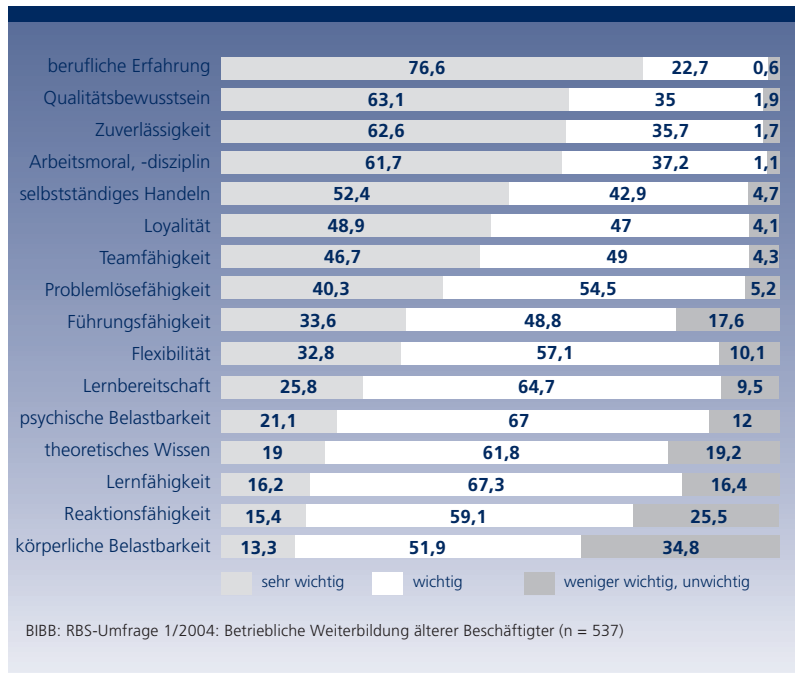
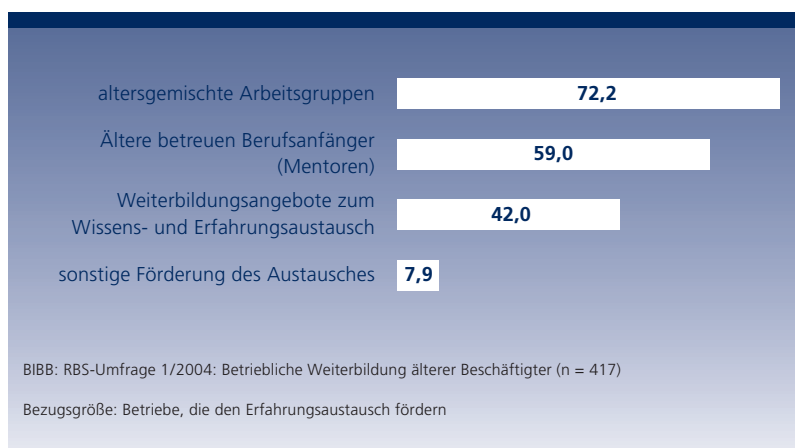


Abbildung 2 Kompetenzen älterer Beschäftigter nach ihrer Bedeutung für den Betrieb



Abbildung 3 Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen Älteren und Jüngeren durch die Betriebe (in Prozent)



In der Literatur werden vor allem zwei Formen des Wissens- und Erfahrungstransfers beschrieben. Bei der einen Variante handelt es sich um die Berücksichtigung einer ausgewogenen Altersmischung bei der Zusammensetzung von Teams („altersgemischte Teams“), bei der anderen um die Einrichtung von Tandems zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten, bei denen ältere Beschäftigte Berufsanfänger entweder betreuen oder mit ihnen gemeinsam in einem Projekt arbeiten. Zu beiden Formen werden im Folgenden betriebliche Fallbeispiele vorgestellt. (vgl. Abb. 4)

Abbildung 4 **Ausgewählte Fallbeispiele zum Erfahrungstransfer zwischen Alt und Jung im Betrieb**

Formen	Fallbeispiele	Zielsetzung
Altersgemischte Teams	Firma MicroTEC Gesellschaft für Microtechnologie	Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen durch eine ausgewogene Altersmischung
Tandems	Deutsche Bank Know-how-Tandems seit 2004	gegenseitiges Lernen Austausch von Managementkonzepten und bewährten betrieblichen Strategien und Unternehmenskultur
	GENERA Entwicklungspartnerschaft in der Gießerei- und Schmiedeindustrie Wissenstransfer im Tandem	Qualifizierung erfahrener Beschäftigter für ihre Rolle als Wissensvermittler Die erfahrenen Beschäftigten sind mal in der Rolle der Lehrenden, mal in der Rolle der Lernenden.
	Aloys F. Dornbracht GmbH & Co, Armaturenfabrik in Iserlohn	Erfahrungstransfer am Ende der Berufsphase – Rollenwechsel: von der handelnden zur beratenden Funktion. Wissens- und Erfahrungswertung an den eigenen Nachfolger

tionen als auch der gegenseitige Nutzen einer Zusammenarbeit. Die Teambildung wurde unterstützt durch eine kontinuierliche Überprüfung des Wissenstransfers und der Weiterbildungsfortschritte aller Mitarbeiter.

## Wissens- und Erfahrungstransfer im Tandem

Eine besonders intensive Form der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen geschieht durch die Bildung von Zweier-Teams, hier besonders zwischen älteren Erfahrungsträgern und Berufsanfängern. Eine seit Mitte der 90er Jahre verbreitete Form der Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung sind Mentorenprogramme, bei denen Ältere (Mentoren) Jüngere (Berufsanfänger oder Nachfolger) zeitlich begrenzt betreuen. Dazu gehört sowohl die Unterstützung beim Erwerb von Fachkenntnissen als auch „die Weitergabe von Erkenntnissen und Erfahrungen über Funktionsweisen sozialer Systeme und die Beratung über ein geeignetes Verhalten in diesen Systemen“<sup>7</sup>.

Infolge des demographischen Wandels und der Frühverrentungspolitik der vergangenen Jahre sind weitere Formen des Erfahrungstransfers zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten entstanden, die zum einen die Gegenseitigkeit des Wissens- und Erfahrungsaustausches betonen, zum anderen die Weitergabe von Erfahrungen als Fähigkeit betrachten, die erst erworben werden muss, bzw. als neue Berufsrolle, die einen Abschied von alten Rollen und eine Bereitschaft zum Rollenwechsel voraussetzt. Dabei ist der Erfahrungstransfer von Alt zu Jung keine Einbahnstraße, sondern führt auch bei den älteren Beschäftigten zu einer Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen.

## Wissens- und Erfahrungstransfer in altersgemischten Teams

Ein betriebliches Beispiel für die Bildung altersgemischter Teams ist die Firma MicroTEC, Gesellschaft für Mikrotechnologie mbH.<sup>6</sup> Bei ihrer Gründung 1996 war sie durch die Altersgruppe von 25 bis 45 Jahren geprägt, in der Phase starken Wachstums 2000 und 2002 stellte sie jedoch gezielt ältere Mitarbeiter ein. Hintergrund dafür war vor allem das Ziel, eine ausgewogene Altersstruktur zu schaffen, um auch langfristig kontinuierlich Jüngere einstellen zu können. Bei Älteren werden vor allem die in langjähriger Berufserfahrung entwickelten Arbeitstugenden geschätzt, z. B. die Fähigkeit, mit Schwierigkeiten und Rückschlägen produktiv umzugehen, aber auch die angemessenere Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten und das Beharrungsvermögen, mit denen sie an ihre Aufgaben herangehen. Wichtig für eine gelingende Zusammenarbeit im Team war sowohl der Abbau von Vorurteilen zwischen den Genera-

### WECHSELSEITIGES LERNEN IM TANDEM

Bei der *Deutschen Bank* gibt es seit Mai 2004 die sog. „Know-how-Tandems“, in denen junge und erfahrene Mitarbeiter gemeinsam an einem bankbezogenen Projekt arbeiten. Die Idee dabei ist folgende: Der eine lernt Managementkonzepte, wie sie an der Universität gelehrt werden, der andere erfährt etwas über bewährte betriebliche Strategien und die Unternehmenskultur, d. h., beide Seiten profitieren davon. Außerdem führt die Zusammenarbeit zu einer Verbesserung der gegenseitigen Wertschätzung, zu einer stärkeren Bindung älterer Mitarbeiter an das Unternehmen, und es wird verhindert, dass durch einen frühen Austritt dem Unternehmen Wissen verloren geht. Die Know-how-Tandems treffen sich alle vier bis sechs Wochen für zwei bis vier Stunden. Für den zweiten Durchlauf, der Anfang 2005 mit mehr als 30 Tandems starten sollte, lagen bereits 2004 viele Bewerbungen vor, vor allem von erfahrenen Informations- und Telekommunikations-Experten, die ihr Wissen weitergeben wollten.<sup>8</sup>

## QUALIFIZIERUNG ÄLTERER BESCHÄFTIGTER FÜR IHRE ROLLE ALS WISSENSVERMITTLER

Ein wesentliches Ziel von *GENERA*, einer Entwicklungspartnerschaft in der Gießerei- und Schmiedeindustrie, war der Erhalt und die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der älteren, vielfach auch an- und ungelernten Mitarbeiter durch neue Formen betrieblicher Weiterbildung und altersgerechter Arbeitsorganisation. Bezogen auf die Altersstruktur sind die beiden Branchen der Gesamtindustriellen Entwicklung um ca. zehn Jahre voraus.

Das Instrument „Wissenstransfer im Tandem“, gemeinsam entwickelt von der Sozialen Innovation GmbH Dortmund und dem Pilotbetrieb Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH, sollte eine systematische Personalentwicklung alternder Belegschaften ermöglichen. Ein wichtiges Ziel war dabei, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter über eine größere Einsatzflexibilität zu erhöhen.<sup>9</sup>

Die Lern tandems setzten sich aus einem erfahrenen, in der Regel älteren Mitarbeiter, der den Arbeitsplatz in allen Situationen beherrscht, und einem weniger erfahrenen Beschäftigten, der an dem Arbeitsplatz zukünftig im Rahmen eines flexiblen Wechsels eingesetzt werden soll, zusammen. Es handelte sich dabei um an- und ungelernte Beschäftigte, die über ein großes Erfahrungswissen verfügten und gleichzeitig lernungewohnt im Hinblick auf den Erwerb von theoretischem und praktischem Wissen über andere Arbeitsplätze sowie im Hinblick auf arbeitsplatzübergreifende Kenntnisse waren. Der Wissenstransfer erfolgte als „Lernen im Arbeitsprozess“. Voraussetzung dafür war eine Vorbereitung der erfahrenen Beschäftigten auf ihre Rolle als Wissensvermittler. Dazu gehörte eine Reflexion der Arbeitsschritte an ihrem Arbeitsplatz und eine Dokumentation der persönlich erstellten Beschreibungen. Auf diese Weise wurde implizites Wissen zu explizitem Wissen gemacht. Die Arbeit in den Tandems führte bei den Beschäftigten zu erhöhter Lernmotivation und einer Überwindung von Lernängsten.

## ERFAHRUNGSTRANSFER AM ENDE DER BERUFS- PHASE – VORBEREITUNG AUF EINE NEUE ROLLE

Bei der Aloys F. Dornbracht GmbH & Co, einer Armaturenfabrik in Iserlohn, ging es im Rahmen des Projekts „Demographie-Initiative“ ganz konkret darum, in der Sonderanfertigung den Generationswechsel in der Abteilungsleitung herbeizuführen. Der fragliche Mitarbeiter war ein strategischer Wissens- und Erfahrungsträger, der aktuelle und alte Produkte sowie die Produktionskniffe zu ihrer Herstellung wie kein Zweiter kannte und dieses Wissen zur Führung der Abteilung einsetzte. Die Aufgabe bestand sowohl in der Ablösung dieser erfahrenen Fachkraft als auch der gleichzeitigen Sicherung und Nutzbarmachung ihres Wissens- und Erfahrungsfundus.

Bezogen auf den betroffenen Vorgesetzten ging es um einen fundamentalen Rollenwechsel: vom Linienvorgesetz-



Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten

ten zum Berater, vom „direkt zupackenden“ Abteilungschef zum vermittelnden Wissensarbeiter. Bei dem Mitarbeiter mussten große Widerstände überwunden werden, da der Rollenwechsel nicht nur bedeutete, noch mal in eine ganz neue Rolle zu schlüpfen, sondern auch mit einer weit gehenden Trennung von den alten Aufgaben und damit von der alten „Heimat“ verbunden war.<sup>10</sup>

## Die Weitergabe des Wissens zwischen den Generationen ist mit Hemmnissen und Widerständen verbunden

Der seit den 90er Jahren zunehmende Umbau der Organisationen, von dem Ende der 90er Jahre bereits jeder vierte Betrieb betroffen war,<sup>11</sup> lässt die Angst um den Arbeitsplatz auch auf die Kernbelegschaft, und hier vor allem auf die Älteren übergreifen. Die soziale Erfahrung, in Krisenzeiten als Erste entlassen zu werden, verringert die Bereitschaft Älterer, das erworbene Erfahrungswissen weiterzugeben. Sie befürchten, nach erfolgreichem Wissens- und Erfahrungstransfer überflüssig zu werden.

Die Zunahme befristeter Arbeitsverhältnisse bei Berufseinsteigern führt bei diesen Betroffenen zu einer kürzeren Perspektive im Betrieb, einem geringeren Interesse an der Organisationsentwicklung und befördert die Zielsetzung der „Weiterentwicklung der eigenen Performance“.<sup>12</sup> Für die Alteingesessenen werden sie so zu unsicheren Kandidaten, was zu ihrem Ausschluss von wichtiger informeller Kommunikation und dort bewahrten Betriebsgeheimnissen und Insiderwissen führt.<sup>13</sup>

Ein weiteres Hemmnis für einen gelingenden Erfahrungsaustausch sind Vorbehalte zwischen den Generationen. Diese beruhen zum Teil auf Vorurteilen, aber auch auf Chancenungleichheiten aufgrund von Ungleichgewichten bei der demographischen Entwicklung: Geburtenstarke

## Reflexion des eigenen Erfah- rungswissens notwendig

Jahrgänge haben z. B. für zwei Jahrzehnte den Berufseinstieg der jüngeren Kohorten erschwert und die Arbeitsplätze blockiert, um die Jüngere konkurrieren. Widerstände gegen die Weitergabe von Erfahrungswissen sind auch dann gegeben, wenn die Erfahrungswietergabe als Einbahnstraße betrachtet wird. Nach einer vom Institut für angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) in Baden-Württemberg durchgeführten Studie glauben 90 % der Älteren, dass die Jungen von ihnen lernen, dagegen jedoch nur 58 %, dass sie auch von den Jungen lernen.<sup>14</sup>

### Die Weitergabe von Erfahrungswissen setzt bestimmte Rahmenbedingungen voraus

Aus den bisher vorliegenden Erfahrungen, soweit sie sich aus der Literatur erschließen, lassen sich erste Hinweise auf für die Weitergabe von Erfahrungswissen förderliche Bedingungen ableiten:

- *Vertrauen* und gegenseitige *Wertschätzung* sind eine Grundbedingung erfolgreicher Wissensweitergabe.
- Es wirkt sich günstig aus, wenn beide Generationen ein *gemeinsames* Ziel verfolgen. Dies ist z. B. dann gegeben,

wenn die Generationenfrage in betriebliche Entwicklungsprozesse (Umstrukturierung, Organisationsentwicklung) eingebunden ist.<sup>15</sup>

- Beide Seiten müssen Vorteile von der Zusammenarbeit haben. Erfahrungstransfer wird immer noch häufig als einseitige Weitergabe von Erfahrungswissen Älterer an Berufsanfänger oder Nachwuchskräfte verstanden.
- Erfahrungstransfer erfordert in der Regel eine Umwandlung von implizitem Wissen in explizites Wissen. Es ist hilfreich, die Reflexion/Bewusstmachung des eigenen Erfahrungswissens durch *Weiterbildungsangebote* zu unterstützen.
- Die Weitergabe von Erfahrung muss vor dem Hintergrund *gesicherter Arbeitsverhältnisse* erfolgen. Den Älteren muss die Befürchtung genommen werden, dass sie nach der Weitergabe ihres Erfahrungswissens für den Betrieb überflüssig werden.

Wie die Fallbeispiele zeigen, findet Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten auf vielfältige Weise statt: durch Zusammenarbeit im Team, durch wechselseitiges Lernen im Tandem, durch Wechsel der Berufsrolle vom aktiven Gestalter zum Berater. Wichtige Grundlage der Kompetenzentwicklung ist in allen Formen des Erfahrungstransfers die Reflexion des eigenen Erfahrungswissens. Wie dieser Prozess in der betrieblichen Praxis im Einzelnen gestaltet und von den beteiligten Beschäftigten erlebt wird, soll im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts im Rahmen von Fallstudien untersucht werden. ■

#### Anmerkungen

- 1 Es handelt sich um eine Befragung im Rahmen des Referenz-Betriebs-Systems (RBS) des BIBB (RBS 1/04) zum Thema „Betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigter. Eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse ist auf der BIBB-Homepage unter [www.bibb.de/de/wlk11792.htm](http://www.bibb.de/de/wlk11792.htm) abzurufen. Es wurden insgesamt 1.582 Betriebe angeschrieben. Der Rücklauf lag mit 537 bearbeiteten Fragebögen bei 33,9 %.
- 2 Kade, S.: *Alternde Institutionen – Wissenstransfer im Generationenwechsel*, Kempten 2004, S. 67
- 3 Forschungsprojekt 3.4.106: *Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben (WeisE) – im Kontext lebensbegleitenden Lernens*. Der Artikel beruht auf

Zwischenergebnissen aus diesem Projekt, die zum einen auf der RBS-Befragung, zum anderen auf Literaturanalysen beruhen.

- 4 Vgl. RBS-Information Nr. 28, Mai 2005, S. 2
- 5 Vgl. dazu auch Bellmann, L.; Kistler, E.; Wahse, J.: *Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte B 20/2003*, S. 26–34
- 6 Vgl. Bertelsmann Stiftung, BDA (Hrsg.): *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh 2003, S. 109f.
- 7 Ministerium für Arbeit und Soziales Baden-Württemberg; [www.sm.baden-wuerttemberg.de](http://www.sm.baden-wuerttemberg.de), Stichwort „Mentoring“

- 8 Vgl. CIO online: *IT-Strategie für Manager: Know-how-Transfer: Deutsche Bank fährt Tandem*. 6. 9. 2004

- 9 Expertengespräch mit Frau Dr. Sczesny, der Leiterin des Projekts GENERA in Dortmund am 6. 7. 05
- 10 Vgl. Reindl, J.; Feller, C.; Morschhäuser, M.; Huber, A.: *Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen*. Frankfurt a. M. 2004, S. 114–116

- 11 Kade, S.: *a. a. O.*, S. 25

- 12 Lehmkühl, K.: *Erfahrungswissen nutzen – Braindrain verhindern*. In: *Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Theorie*, Heft 3, 2005, S. 14 (Jg. 16)

- 13 Vgl.: ebenda S. 24

- 14 Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): *Zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Baden-Württemberg*, Stuttgart 2004, S. 77

- 15 Vgl. *Modellversuch des BIBB: „Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen. Die Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen“*, Laufzeit: 1. 2. 1998 bis 31. 12. 2001