

Erfahrungen – entscheidender Erfolgsfaktor»

von Dr. oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen / CH

Erfahrene Mitarbeitende, die ihr Wissen und Können gerne einsetzen und auch weitergeben, sind von hohem Wert. Scheiden diese aus ihren Unternehmen aus, hinterlassen sie oft grosse Lücken. Die Personalverantwortlichen haben diese Probleme erkannt. Die Herausforderung besteht darin, die Spannkraft erfahrener Mitarbeitender bis zum Ende ihres Berufslebens zu erhalten. Der gängige Weg des Ausscheidens aus Unternehmen und Institutionen muss ersetzt werden durch Modelle, die dem Erhalt der beruflichen Kompetenz Älterer dienen und auf eine Verlängerung ihres Berufslebens zielen.

Keywords: Erfahrungen, Erfahrungen als Erfolgsfaktor, Beratungserfahrungen

«Ein älterer Mitarbeiter, nennen wir ihn Fritz Meier, 64 Jahre, hat das Unternehmen mit aufgebaut und zu vielen Erfolgen beigetragen. Man weiss: Fritz Meier wird, wenn er pensioniert wird, eine grosse Lücke hinterlassen. Wie gross diese sein wird, ist vor seiner Pensionierung nicht klar. Nach seinem Ausscheiden jedoch bilden sich diffuse Gefühle. Durch zwei, drei Ereignisse herausgefordert, erinnern sich seine Kollegen plötzlich an ihn und an Situationen, wo er sich als wahrhafter Könnner in Sachen Problemlösungskompetenz zeigte. Was aber genau dahinter steckte, warum er einzelne Probleme so treffend lösen konnte, das wissen seine Kollegen nicht mehr.»

Altersstrukturen vielfach zu wenig bekannt

Beobachtungen zeigen, dass viele Unternehmen sich nicht im Klaren darüber sind, wie die Altersstruktur ihrer Mitarbeitenden aufgebaut ist. Sie merken manchmal erst, wenn sie Verluste erleiden, dass der Spezialist XY nicht mehr da ist oder ein verdienter Verkaufsmitarbeiter mit besten Kundenbeziehungen pensioniert wurde.

Markante demografische Veränderungen

Laut den neusten Angaben des Bundesamts für Statistik (BfS) hat sich in der Schweiz der Anteil der 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 befindet sich bereits ein Drittel der Beschäftigten im Alter zwischen 50 und 64 Jahren. Obwohl das Bewusstsein für die demografischen 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).

Der Mehrwert Erfahrungswissen

Mitarbeitende mit Erfahrungswissen bringen im Betriebsalltag aufgrund der rational-logischen und intuitiv-gefühlsmässigen Verbindung ihres Wissens und ihrer Erfahrung grosse Vorteile.

Experten nennen diesen Nutzen Handlungsökonomie. Der Stellenwert von erfahrungsgelitem, reflektiertem Handeln erfährt heute eine Wiederbelebung, selbst in der automatisierten industriellen Produktion. Und Lösungskompetenz gewinnt angesichts der Informationsflut und der komplexen Problemstellungen, welche in interdisziplinären und multikulturellen Teams zu lösen sind, an Bedeutung.

Mitarbeitende mit einem Gefühl für schwierige Situationen sind gefragt. Sie können beispielsweise unterscheiden, wann Tempo zwingend ist und wann nicht. Und sie sind in der Lage, mit hoher zwischenmenschlicher Kompetenz auch eine schwierige Aufgabe zu lösen.

Übung macht den Meister

Erfahrungswissen entsteht durch die wiederholte Ausführung derselben Tätigkeiten. Da das Tätigkeitsalter häufig in Relation zum Lebensalter steht, verfügen ältere Mitarbeitende meist über mehr Erfahrungswissen als jüngere. Diese Menschen hatten länger Zeit zum Üben, und sie konnten in ihrem Fachbereich immer neue Erfahrungen sammeln.

Fachkräftemangel zeichnet sich ab

Reines Faktenwissen, das in der modernen Wissensgesellschaft über Fachmedien und das Internet relativ leicht «just in time» zugänglich ist, hilft in den Unternehmen oft nicht viel weiter. In Zeiten wachsender Wissensflut ist stattdessen Orientierung gefragt, Überblick, das Erkennen des Kerns der Dinge. Daher wird gerade in einer Wissensgesellschaft Erfahrungswissen immer wichtiger. Der Knackpunkt ist, dass dieses nicht abgespeichert werden und nicht jederzeit über ein unabhängiges Medium abgerufen werden kann. Erfahrungswissen wird meist fallbezogen – beispielsweise in Veränderungsprozessen – im direkten Austausch von Mensch zu Mensch weitergegeben.

Mehrwert Lösungskompetenz

Auch wenn man Fragestellungen von heute selbstverständlich nicht mit Antworten von gestern lösen kann, so ist es in vielen Bereichen keinesfalls sinnvoll, das Rad immer wieder neu zu erfinden. Vorhandene Erfahrungen und Eindrücke begünstigen das Generieren kreativer Ideen, wenn sie nicht mechanisch übernommen, sondern immer wieder neu verknüpft und anders zusammengesetzt werden. Im Wörterbuch findet man übrigens folgende Synonyme für den Begriff Erfahrung: Erkenntnis, Geschicklichkeit, Einsicht, Verständnis, Scharfsinn, Vertrautheit, Übung, Menschenkenntnis und Wissen. Wer wollte bezweifeln, dass diese Fähigkeiten entscheidend sind?

Wissen gezielt weitergeben

Man kann also von einer ökonomischen Notwendigkeit und einer Investition in die Zukunft sprechen, wenn ältere Mitarbeitende mehr in den Mittelpunkt des Interesses der Personalverantwortlichen rücken. Allerdings genügt hier die rein quantitative Betrachtung nicht: Gesucht werden erfahrene Mitarbeitende, die ihr Können und Wissen motiviert und engagiert zur Verfügung stellen – bis zum letzten Tag vor Eintritt in ihren Ruhestand und gegebenenfalls im Rahmen von flexiblen Übergangsmodellen auch über diesen hinaus.

Den Spannungsbogen der Mitarbeitenden von Anfang bis Ende ihres Berufslebens zu erhalten, ist die eigentliche Herausforderung an moderne personalpolitische Konzepte. Bildlich gesprochen darf die Quelle, aus der Mitarbeitende Schwung und Motivation schöpfen, nicht versiegen. Dieser Erfahrungsschatz darf im Laufe eines Arbeitslebens nicht verloren gehen, sondern sollte sich stetig erweitern.

Erfahrene Mitarbeitende motivieren

Die Weitergabe der eigenen reichhaltigen Erfahrung ermöglicht dem älteren Mitarbeitenden eine positive Partnerschaft mit den Jüngeren. Die dazu notwendige Offenheit gegenüber Veränderungen und die Bereitschaft zur Flexibilität sind in erster Linie eine Frage der inneren Grundeinstellung und weniger des Alters.

Ist sich ein Unternehmen dieser Zusammenhänge bewusst, dann gereicht der Einsatz langjähriger, erfahrener Mitarbeitender beider Seiten nur zum Vorteil.

April 2009

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen / CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH – 8908 Hedingen
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
