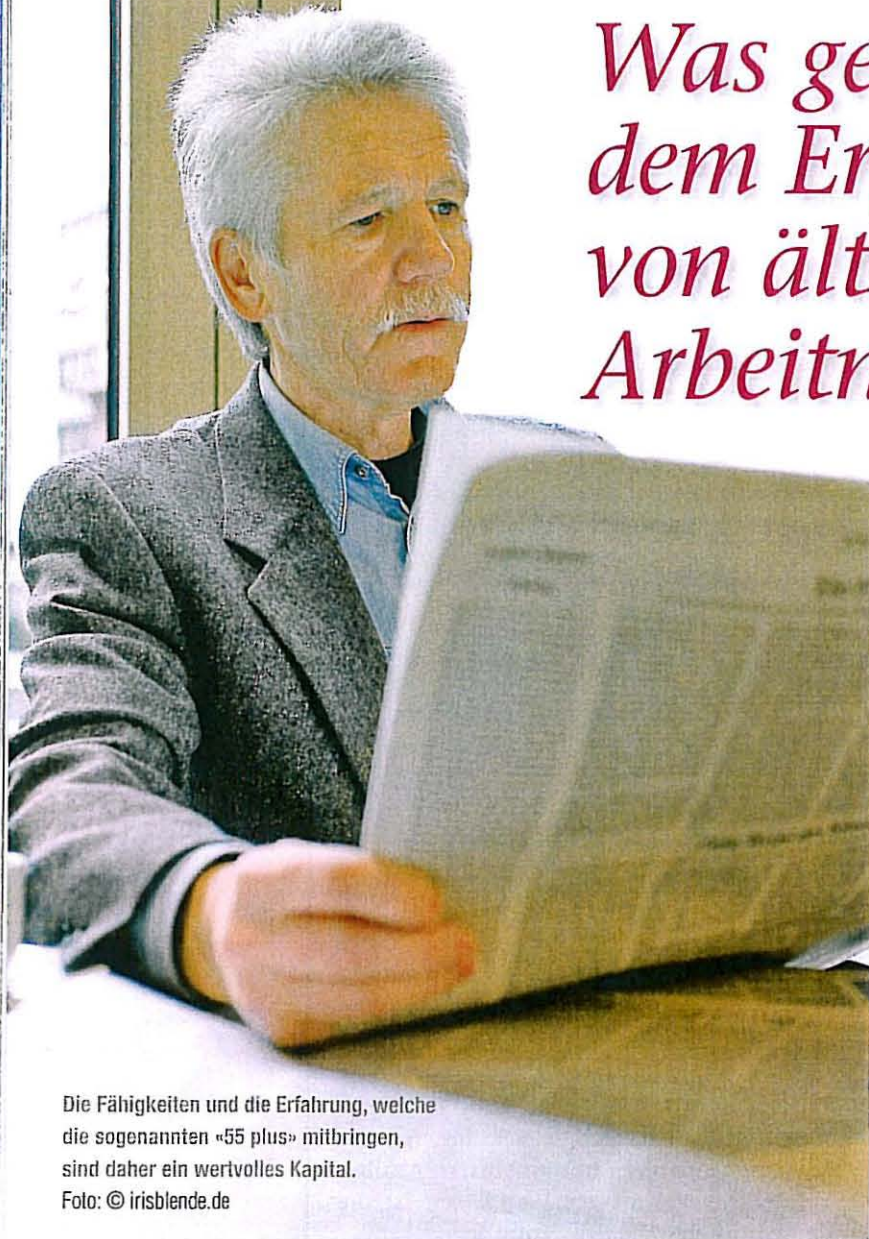


Was geschieht mit dem Erfahrungsschatz von älteren Arbeitnehmenden?



Die Fähigkeiten und die Erfahrung, welche die sogenannten «55 plus» mitbringen, sind daher ein wertvolles Kapital.

Foto: © irisblende.de

Auf dem Arbeitsmarkt gab es in den letzten Jahren rasante Veränderungen. Die heute älteren Arbeitnehmenden sind vor allem mit organisatorischen, strukturellen und technologischen Veränderungen und Entwicklungen dauernd gefordert. Aus Rationalisierungsgründen oder wegen enormer Sparanstrengungen werden zudem Fluktuationen nicht ersetzt. Dies führt zu einem Verlust von Know-how. Muss das sein? Tomas Kobi

Für Mitarbeitende «ab 55 plus» stellt sich oft die Frage, wie sie die verbleibende Zeit im Arbeitsprozess nutzen können oder wollen. Geht es darum, «einen Entfremdungsprozess einzuleiten», um sich dann «leichter» aus der Arbeitswelt zu verabschieden? Oder gibt es Möglichkeiten, sinngebende Erfahrungen und das daraus generierte Erfahrungswissen weiterzugeben?

Fähigkeiten und Erfahrungen der 55-plus-Generation Inzwischen ist hinreichend bekannt, dass die Menschen unserer heutigen Gesellschaft immer

älter werden. Im Kontext der allgemeinen demografischen Entwicklung ist auch die Lebenssituation von älteren Arbeitnehmenden einzuordnen.

Das Alter birgt in allen Bereichen Reichliches an Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Erfahrungen sind etwas Wertvolles. Durch Erfahrungen gestalten wir unser Leben, auch unser Arbeitsleben. Mit dem Älterwerden nehmen Erfahrung und Kompetenz zu, neue Handlungsspielräume eröffnen sich. Die Fähigkeiten und die Erfahrung, welche die sogenannten «55 plus» mitbringen, sind daher ein wertvolles Kapital.

Es darf daher mit hoher Wahrscheinlichkeit angenommen werden, dass mit steigendem Lebensalter auch höhere Erfahrungsanteile im beruflichen Handeln vorzufinden sind. Dies hat allerdings einen engen Bezug zu einer Erwerbsbiografie, die sich durch Beständigkeit und Betriebszugehörigkeit auszeichnet.

Der Soziologe und Altersforscher Höpflinger vertritt die Ansicht, dass Menschen mit zunehmendem Alter ein individuelleres Erfahrungs- und Leistungsprofil aufweisen. Dieses Wissen umfasst alle Erfahrungen, Einstellungen, Einsichten, Kenntnisse und Erkenntnisse sowie Verhaltensweisen, die im Laufe des Lebens erworben wurden. Die Intelligenzforschung zeigt auf, dass die kristalline Intelligenz konstant bleibt oder sogar zunimmt. Ältere Mitarbeitende setzen auf ein individuelles Anknüpfen an Sinnzusammenhänge. Dadurch entsteht eine Verknüpfung mit der Bedeutsamkeit einer Aufgabe oder Tätigkeit.

Stellt man sich die Frage nach dem Stellenwert der Sinnerfüllung im Beruf bei den Mitarbeitenden «55 plus», kann klar festgestellt werden, dass die Sinnerfüllung einen breiten Raum einnimmt. Dies bestätigte eine Studie des Autors (Kobi, 2009). In Bezug auf Sinn standen Begriffe wie Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit (Sinnhaftigkeit) im Mittelpunkt. Dabei zeigte sich, dass Arbeitsgestaltung und Kohärenzgefühl wichtig waren. Gerade bezüglich der Verstehbarkeit erachteten es die Befragten als wichtig, dass die Ereignisse im Betrieb strukturiert, vorhersehbar und erklärbar waren. Bei der Handhabbarkeit betrachtete man es als wichtig, dass Tätigkeitsspielraum gewährt wird.

Zentrale Aussagen zum Gewähren von Tätigkeitsspielraum

Entscheidungs-, Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten, Einflussnahme auf Strukturen, Selbstständigkeit und selbstständig entscheiden können, eigenständiger Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Bewältigbarkeit von neuen Technologien, an Neuentwicklungen mitarbeiten, Kontrolle von Abläufen, Leitungstätigkeit, Fähigkeiten einsetzen, Arbeitsprozesse begleiten, Planungsaufgaben

Es zeigte sich auch, dass für die untersuchte Altersgruppe Partizipation und soziale Unterstützung für die Bewältigung der Arbeit als bedeutend erachtet wird, um den Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht werden zu können. Der einzelne Mitarbeitende will zudem das Gefühl haben, dass seine verrichtete Arbeit im grösseren Ganzen einen Sinn hat.

Partizipation

Weitergeben von Berufs- und Lebenserfahrungen, Fach- und Sozialkompetenz und Erfahrungswissen, Lernende fördern, etwas bewirken, für andere da sein, sich einbringen.

Soziale Unterstützung

Mit Mitarbeitenden zusammenarbeiten, mit interessierten Menschen arbeiten, Arbeitsklima, Beziehungen im Team, gutes Team, Beziehung und Dialog mit andern, jeder hat seinen Platz, Wertschätzung, ein Teil des Ganzen sein, Anerkennung für meine Arbeit, Unterstützung durch die Führung.

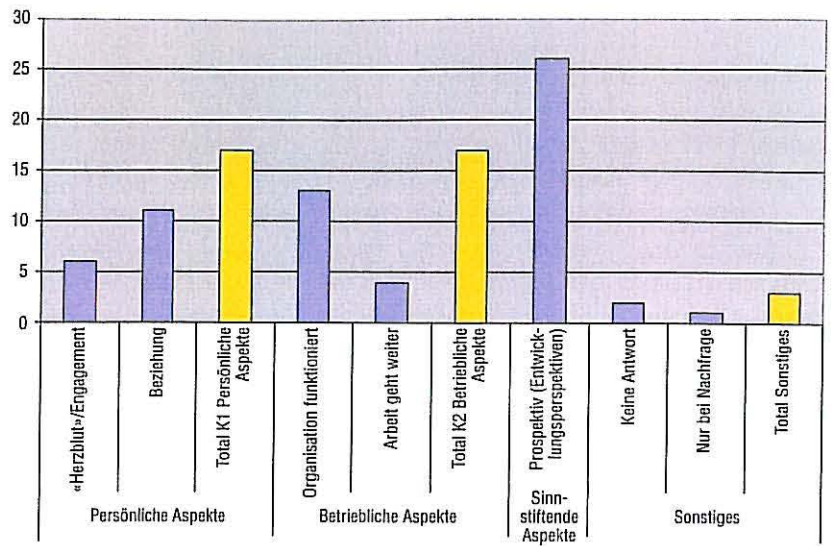
Sinnhaftigkeit

Vielseitige und vielfältige Arbeit, Freude an der Arbeit, abwechslungsreiche und interessante Tätigkeit, herausfordernd, in der Arbeit Entwicklungsmöglichkeiten sehen. Gehe gerne zur Arbeit, habe immer sinnvolle Arbeit gesucht, mache sinnvolle Arbeit, macht Sinn, Gutes tun, für andere da sein, Erfolg, Ergebnis, sinnvolle Tätigkeit, persönliche Befriedigung, zufriedene Kunden/Klienten, wichtiger Teil.

Die Untersuchung des Autors zeigte, dass Weitergabe von Erfahrungen und Erfahrungswissen für die befragten Personen bedeutsam sind. Die untersuchte Altersgruppe möchte ihr Wissen weitergeben (Beweggründe: s. Abb. 1). Die Betriebe sollten darin vermehrt eine Chance sehen. Diese besteht darin, das Wissen der älteren Mitarbeitenden abzuholen und zu sichern.

Ein Grossteil der befragten Personen, nämlich 98 Prozent, war der Ansicht, dass sie ihr Erfahrungswissen weitergeben will. Dies erklärt auch, weshalb bei der Frage nach den Beweggründen zum Weitergeben von Erfahrung, die sinnstiftenden Aspekte am höchsten gewertet wurden. Der Erfahrungsschatz soll also nicht brachliegen. Die Untersuchung zeigte, dass das Erfahrungswissen in der interpersonellen Interaktion von besonderer Bedeutung ist. Das heisst, dass der Erfahrungsaustausch mit anderen in einer kontextuell und sozial angemessenen Weise stattfinden sollte.

Wertschätzung ist dabei von grosser Bedeutung. Sie wurde in der Untersuchung immer wieder als



Welche Beweggründe motivieren Sie, Ihre Erfahrungen weiterzugeben?

Abb. 1

eine der bedeutungsvollsten Gratifikationen genannt. Es zeigte sich, dass bei Schwierigkeiten in der Weitergabe von Erfahrungswissen mangelnde Wertschätzung eine zentrale Rolle spielt.

Entfremdung im Beruf ein verstecktes Thema? Bei den befragten Personen wurde Entfremdung im Beruf unterschiedlich wahrgenommen. Mehr als drei Viertel der untersuchten Altersgruppe gab an, dass sie sich integriert fühlten und dass ihre Tätigkeit geschätzt werde. 65 Prozent waren der Meinung, «dass ihnen ihre Arbeit nicht fremd bzw. beziehungslos sei».

Trotzdem gaben 33 Prozent an, dass sie in irgendeiner Weise den subjektiven Eindruck haben, dass eine Entfremdung stattfindet (s. Abb. 2).

Mögliche Gründe dafür sind bei der Identifikation oder der Identität mit dem Beruf und der Tätigkeit zu suchen. Es kann sein, dass Strukturen und Umstrukturierung vor dem eigentlichen «Kerngeschäft» stehen, dass auf nichts mehr Verlass ist oder Identität und Identifikation mit dem Beruf mit der Zeit verloren gegangen sind. Eine Möglichkeit ist, dass ältere Mitarbeitende den Eindruck haben, dies sei nicht mehr «ihre Firma», und dass dies zunehmend zu Entfremdung hinsichtlich einer neuen Betriebskultur im Unternehmen führt.

Verschiedentlich erwähnt wurde, wie wichtig Wertschätzung und soziale Beziehungen sind. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass Entfremdung

Haben Sie manchmal den Eindruck, dass Ihnen Ihre Arbeit fremd oder beziehungslos wird?

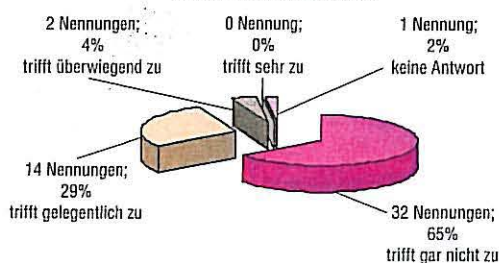


Abb. 2



Tomas Kobi ist Gerontologe (MAS), Executive Master in Prävention & Gesundheitsförderung FH und arbeitet im Bereich: Gesundheit – Prävention – Gerontologie Beratung/Coaching/Bildung
tomas.kobi@bluewin.ch
www.homepage.bluewin.ch/
tomaskobi

im Beruf vermehrt auftritt, wenn Wertschätzung und soziale Beziehungen fehlen.

Auch in der Literatur (Zurek, 1998, Schuhmann, 2000) werden einige Punkte erwähnt, welche auf eine Entfremdung in der Arbeit hinweisen, so zum Beispiel Frustration bezogen auf die Handlungskontrolle, oder dass Entfremdung bei Tätigkeiten geschieht, welche keine Entfaltungschancen bieten.

Durch Verlust von Know-how und Beziehungen entstehen Lücken; zum Beispiel, wenn Mitarbeitende «55 plus» den Betrieb verlassen, weil sie eine andere Tätigkeit übernehmen, frühzeitig oder regulär pensioniert werden. Das individuelle Erfahrungs- und Leistungsprofil von älteren Mitarbeitenden ist ein «wertvoller Schatz», der verloren geht, wenn diese Mitarbeitenden aus dem Arbeitsprozess ausscheiden. Die betroffene Altersgruppe erwähnte bei der Untersuchung immer wieder, dass sich solche Lücken vor allem auf die Fach- und Erfahrungsebene beziehen. Nicht zu unterschätzen ist auch die Lücke, die hinsichtlich der Beziehungsebene entstehen kann. Oft sind es Persönlichkeitsmerkmale, die Vielfalt menschlicher und sozialer Kompetenz, welche eine Arbeitsbeziehung ausmachen. Wenn langjährige Mitarbeitende den Betrieb verlassen, ist es nachvollziehbar, dass dies eine Lücke hinterlässt. Dies ist umso mehr dann der Fall, wenn die Mitarbeitenden einen Beitrag leisten zum Gelingen eines guten Betriebsklimas, was dann auch wesentliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden hat.

Kobi, T. (2009). Verblässendes Erfahrungswissen. Was geschieht mit dem Erfahrungsschatz von älteren Arbeitnehmenden? Sinn in der Weitergabe oder Entfremdung im Beruf. Bern: HSA.

Der Artikel basiert auf der Masterarbeit des Autors zum Thema «Ältere Arbeitnehmer», die er im Rahmen des Master of Advanced Studies in Gerontologie an der Berner Fachhochschule verfasste.

Der Autor ging der grundlegenden Frage nach, was mit dem Erfahrungsschatz von älteren Arbeitnehmenden geschieht. Ziel der Arbeit war es, herauszufinden, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter «55 plus» vor der Pensionierung über Sinnerfüllung, Weitergabe und Entfremdung im Beruf denken. Mit der Arbeit wurde auch das Ziel verfolgt, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie ein Betrieb ein Arbeitsklima herstellen kann, in welchem die Weitergabe von Erfahrungen und Erfahrungswissen möglich ist.

Die Untersuchung fand im Januar 2009 statt und wurde mittels einer schriftlichen Befragung vorgenommen, an der 49 Personen aus dem Dienstleistungssektor und dem Gewerbe- und Industriesektor teilnahmen. Die Befragten aus dem Bereich Dienstleistungssektor waren im Bildungsbereich, in der Administration oder im Pflegebereich beschäftigt, diejenigen aus dem Gewerbe- und Industriesektor arbeiteten im Fabrikationsbereich. Aus dem Sektor Gewerbe- und Industrie meldeten sich nur Männer (19), aus dem Dienstleistungssektor waren es 28 Frauen und 8 Männer, die an der Studie teilnahmen.

Die Publikation kann in der Bibliothek des Fachbereichs Soziale Arbeit an der Berner Fachhochschule (www.hsa.bfh.ch) sowie in der Bibliothek von Pro Senectute Schweiz in Zürich (www.bibliothek.pro-senectute.ch) ausgeliehen oder direkt beim Autor (tomas.kobi@bluewin.ch) bezogen werden.

Was den befragten Personen bezüglich der Fach- und Erfahrungsebene sowie im Bereich Beziehungen besonders wichtig ist, dies zeigen die folgenden Aussagen:

Fachebene

Umgang mit Maschinen, Leistungsbereitschaft sinkt, in der Koordination von Abläufen, Produktkontrolle, in der Art und Weise wie die Tätigkeit ausgeübt wird, keine Weiterführung der Tätigkeit, technische Fertigkeiten

Erfahrungsebene

Weitergabe von Erfahrung, Erfahrungen werden fehlen, Know-how-Verlust, Vorbildfunktion, Motivator, Unterstützung der Mitarbeitenden

Beziehungen

Bei den Kollegen und Kolleginnen, der persönliche Stil, positives Denken, Austausch, persönliche Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen, als Mensch

Weitergabe (k)ein Thema im Betrieb? Wissen zu definieren, ist nicht ganz einfach. Besonders anspruchsvoll wird es, wenn es um das implizite Wissen geht. Dieses lässt sich nur schwer mit Worten ausdrücken. Es bildet sich durch Erfahrungssammlung, das heisst durch Erfahrungslernen in der Arbeitstätigkeit. Dieses Wissen ist in den Köpfen der Mitarbeitenden, und es stellt sich die Frage: «Wie kann es für den Betrieb nachhaltig nutzbar gemacht werden?» Inwieweit die Weitergabe dieses Wissens ein Thema im Betrieb ist oder nicht, wurde von den befragten Personen unterschiedlich gewertet.

Die Aussagen der befragten Personen können in zweifacher Hinsicht interpretiert werden. Einerseits kann gesagt werden, dass bei 80 Prozent der Probanden Weitergabe ein Thema ist. Dies zeigt sich dann, wenn die 47 Prozent, welche ein Ja angekreuzten, und jene 33 Prozent, welche «teilweise» markierten, zusammengezählt werden.

Die gestellte Frage kann andererseits aber auch negativ interpretiert werden. Werden alle Aussagen, welche «nur teilweise, nur hinter vorgehaltener Hand, nein und keine Antwort» betreffen, prozentual den «Ja»-Aussagen gegenübergestellt, so kann interpretiert werden, dass 53 Prozent der Meinung sind, dass die Weitergabe von Erfahrung eher kein Thema im Betrieb ist.

Nutzbarkeit für die Praxis – auch im pflegerischen Tätigkeitsfeld

Da Erfahrungswissen stark an Personen gebunden ist, wäre für die Betriebe dessen Transfer wichtig. Die Betriebe müssten sich vermehrt mit der Tatsache auseinandersetzen, dass die älteren Mitarbeitenden eine wichtige Ressource sind. Die daraus folgende Konsequenz bedeutet, dass verschiedene Modelle zur Arbeitsgestaltung ausgearbeitet und angeboten werden müssten (zum Beispiel auch das Konzept der Weiterbeschäftigung, das heisst stärkerer Einbezug und grössere Anerkennung individueller Ressourcen älterer Mitarbeitenden zum Erhalt und zur Förderung der Weiterarbeitsfähigkeit). Man muss sich mit der Frage auseinandersetzen:



Die Betriebe müssen sich vermehrt mit der Tatsache auseinandersetzen, dass die älteren Mitarbeitenden eine wichtige Ressource sind.

Foto: Werner Krüper

«Wie ist es möglich, die Arbeitskraft und die -motivation von älteren Mitarbeitenden möglichst lange zu erhalten?»

Gefragt wäre ein Altersmanagement in den Betrieben, wo grundlegende Handlungsfelder wie Wissen- und Organisationsmanagement, Einstellungs- und Bewusstseinswandel, betriebliche Gesundheitsförderung usw. genutzt werden könnten, mit dem Ziel die Arbeitsorganisation, die Arbeitsprozesse, den Personaleinsatz und die Personalentwicklung so zu gestalten, dass die altersspezifischen Neigungen der Mitarbeitenden zum Vorteil des Betriebes genutzt werden können. Konkret könnte dies folgendermassen aussehen:

- In eine ausgewogene Altersstruktur in den Betrieben investieren, indem Ältere und Jüngere in altersgemischten Teams zusammenarbeiten.
- Nachfolgeplanung und Wissenstransfer der älteren an die jüngere Generation sicherstellen.
- Die Stärken älterer Mitarbeitenden durch altersgerechten Einsatz nutzbar machen.
- Körperliche Belastung durch geregelte Rotation abbauen.
- Einführung von Arbeitszeitkonten und Angebote von Teilzeitarbeit. Älteren Mitarbeitenden ermöglichen, im Tag-/Frühdienst zu arbeiten.
- Ältere Mitarbeitende vielseitig qualifizieren durch gezielte Weiterbildung. Dies führt oft zu einem nachhaltigen Motivationseffekt und zu einer Steigerung des persönlichen Selbstwertgefühls.

Sinn in der Arbeit zu finden, ist ein wesentlicher Aspekt. Damit ältere Mitarbeitende Sinn in ihrer Tätigkeit finden können, ist es unumgänglich, dass sie als bedeutsam angesehen werden und dass sie Wertschätzung erfahren. Die älteren Mitarbeitenden wollen partizipieren, wollen Entscheidungs-, Kontroll- und Gestaltungsmöglichkeiten. Sie möchten

diesbezüglich ein Kohärenzgefühl entwickeln. Eine kanadische Studie (Tourangeau/Cranley, 2006) hat beispielsweise aufgezeigt, dass Pflegefachpersonen die Bedeutung der Gruppenkohärenz, des Zusammengehörigkeitsgefühls im Team und in der Belegschaft als entscheidende Grösse betonen, welche darüber bestimmt, ob Pflegende aussteigen oder nicht.

Dabei gibt es aber einen weiteren Knackpunkt, welcher auf die Betriebe zukommt. Verpassen es die Betriebe, den Mitarbeitenden ein Kohärenzgefühl in ihrer Arbeit zu ermöglichen, besteht die Gefahr, dass diese unzufrieden und unmotiviert sind. Ähnliche Auswirkungen hat das Fehlen von Wertschätzung. Bei den befragten Personen stellte Wertschätzung eine hohe Gratifikation dar. Gerade ältere Mitarbeitende messen den positiven Äusserungen gegenüber ihnen und ihrer Leistung eine grosse Bedeutung bei. Es ist wichtig, dass die Mitarbeitenden Wertschätzung erfahren. Die Stärken und Potenziale können gezielt genutzt werden, denn man kann davon ausgehen, dass die Mitarbeitenden daran interessiert sind, ihren Erfahrungsschatz weiterzugeben.

Damit Stärken und Potenziale aber nutzbar gemacht werden können, müssen die Betriebe darauf achten, die besonderen Qualifikationen der älteren Mitarbeitenden wirklich zu nutzen. Es sind dies:

- starke Identifikation mit dem Betrieb
- mehr Erfahrung, Kontinuität, Stabilität
- weniger Burnout-Gefahr

Das Erfahrungswissen älterer Mitarbeitenden ist eine Ressource, welche nicht versenkt werden sollte, sondern als Erfahrungsschatz gehoben werden müsste. Die Verantwortlichen in den Betrieben müssten darauf achten, dass die Mitarbeitenden den Gesamtkontext nicht verlieren. Ansonsten entsteht «Entsinnlichung» oder Entfremdung, und die Weitergabe findet nur ungenügend statt. ■

Literatur

Herrmann, N. (2008). Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter. Den demografischen Wandel souverän meistern. München: Hanser.

Höpflinger, F. (2005). Arbeit in der zweiten Lebenshälfte – hin zu einer neuen Arbeitskultur. Vorlesungsreihe «Kulturen des Alterns». Universität Zürich, Zentrum für Gerontologie. Schriftliche Fassung vom 9. November 2005. S. 1–14.

Winkler, R. (2006). Der älteren und der jüngeren Generation gerecht werden. Der demografische Wandel zwingt Unternehmen, den veränderten Bedürfnissen ihrer Belegschaft Rechnung zu tragen. *io new management*, 4, S. 9–12.

Winkler, R. (2005). Ältere Menschen als Ressource für die Wirtschaft und Gesellschaft von morgen. In: **Clemens, W.** et al. (Hrsg.). Arbeit in späteren Lebensphasen. Sackgassen, Perspektiven, Visionen. (S. 127–154). Bern: Haupt.

Weitere Literatur beim Verfasser