



## Ältere Arbeitnehmende

# Was passiert mit ihrem Erfahrungsschatz?

**Ältere Arbeitnehmende verfügen häufig über einen grossen Schatz an Erfahrungswissen. Mit ihrem Übergang in die nachberufliche Lebensphase stellt sich die Frage, was mit diesem Wissen passiert. Das Institut Alter hat in einer Studie untersucht, welche Bedeutung Arbeitgeber und Arbeitnehmende der Wissensweitergabe beimessen.**



**Prof. Dr. Regula Blaser**  
Dozentin Institut Alter  
regula.blaser@bfh.ch



**Prof. Dr. Matthias Riedel**  
Dozent Institut Alter  
matthias.riedel@bfh.ch

Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben sich durch ihre lange Lebens- und Berufserfahrung einen Wissens- und Erfahrungsschatz aneignen können. Beim Übergang zur Pensionierung stehen sie häufig vor der Herausforderung, ihr Erfahrungswissen an die jüngere Generation weiterzugeben. Keine einfache Angelegenheit, denn ihr Erfahrungsschatz steht ihnen grösstenteils in Form von implizitem Wissen zur Verfügung (Clemens et al. 2005; Höpflinger et al. 2006; Zimmermann 2005). Implizites Wissen ist nicht ausgesprochenes und nicht festgehaltenes Wissen, im Gegensatz zum expliziten Wissen, das beschrieben und schriftlich festgehalten werden kann (Müller-Blau 2009; Willke 2004). Implizites Wissen kann am besten durch persönliche Zusammenarbeit weitergegeben werden.

## Bedeutung der Wissensweitergabe für die Arbeitgeber

In der Literatur werden die Bedeutung des Wissens der älteren Arbeitnehmenden und der Wissenstransfer an die jüngere Generation kontrovers diskutiert, vor allem aus der Perspektive der Arbeitgebenden. Einerseits wird der Wert des Erfahrungswissens anerkannt und die Wichtigkeit der Weitergabe dieses Wissens betont (Zimmermann 2005). Andererseits weisen andere Autoren (Clemens et al. 2005; Höpflinger et al. 2006) auch auf die heutige Dynamik in vielen Unternehmen hin, die zur Folge hat, dass Wissen schnell veraltet und neues Lernen und berufliche Innovationen hemmen kann. Clemens et al. (2005) geben weiter zu bedenken, dass sich die genannte Wertschätzung des Wissens bei

genauem Hinsehen auf eine kleine Gruppe älterer Arbeitnehmender mit besonderen Qualifikationen oder gesuchten Erfahrungen beschränkt.

## Unterschiede je nach Branche

Die Befunde der Studie des Instituts Alter (vgl. Kasten) zeigen ergänzend zu diesen Ergebnissen, dass der Stellenwert des Erfahrungswissens, zumindest für Angestellte in ausführender Funktion, in hohem Mass von der Unternehmensbranche abhängig ist. An den beiden Extremen des «Wertschätzungs-Kontinuums» finden sich die Branchen Bau und Industrie. Den grössten Stellenwert hat das Erfahrungswissen im Bauhauptgewerbe. So sagte der Vorgesetzte S.: «... die drei kürzlich neu Eingestellten haben wir alle dem gleichen älteren Polier zugeteilt, dem mit der grössten Erfahrung, dem, der sie gleich einfaches wird.» Gegenteilig wird der Wert des Erfahrungswissens älterer Arbeitnehmender im untersuchten Industriebetrieb gewichtet. Der Vorgesetzte Y. «... Know-how-Träger würde ich persönlich nicht so bewerten. ... Mein Ziel ist, ich nehme jemanden von der Strasse, drücke ihm die Arbeitsanweisung in die Finger und er kriegt die Montage des Produktes hin.» Zwischen diesen beiden Extremen hinsichtlich der Bedeutung der Wissensweitergabe liegen die Branchen Verkauf und Verwaltung. In diesen beiden Branchen zeigte sich in der Untersuchung keine branchenspezifische Haltung. Die Bedeutung der Wissensweitergabe scheint hier vielmehr von der Person des oder der Vorgesetzten bestimmt zu sein.

## Wertschätzung und Sinnstiftung

Arbeitnehmende erleben durch die Weitergabe ihres Erfahrungswissens an die jüngere Generation Wertschätzung und Sinnstiftung: die von ihnen geleistete Arbeit besteht weiter, ihr Erfahrungsschatz liegt nicht brach (Kobi 2010; Zimmermann 2005). Diese sinnstiftende Erfahrung ist in der Literatur zum Thema unumstritten. Die Bereitschaft, Jüngere vom eigenen Wissen und der Erfahrung tatsächlich profitieren zu lassen, scheint aber an gewisse Voraussetzungen wie ein gesichertes Arbeitsverhältnis und ein Klima des Vertrauens gebunden zu sein (Kobi 2010; Zimmermann 2005). Ältere Arbeitnehmende möchten ihrerseits vom Wissen der jüngeren Generation profitieren. Nach Zimmermann (2005) besteht hier noch Handlungsbedarf: Nur gut die Hälfte der von ihm befragten älteren Arbeitnehmenden gibt an, im Gegenzug zu der eigenen Wissensweitergabe auch von

den Jüngeren profitieren zu können.

Die in der Studie des Instituts Alter befragten älteren Arbeitnehmenden erachten es ausnahmslos als selbstverständlich, ihr Wissen und ihre Erfahrungen an die jüngere Generation weiterzugeben, losgelöst von den oben genannten Voraussetzungen. Diese Selbstverständlichkeit resultiert aus dem wahrgenommenen Fluss der Erfahrung und des Wissens, in dem jede Generation in jungen Jahren von den Älteren lernt und, wenn sie selbst in die Jahre gekommen ist, ihrerseits Wissen und Erfahrung an die nächste Generation weitergibt. Herr H. formuliert dies so: «Das muss ja so sein, dass man die Erfahrung weitergeben kann und die Jungen dabei lernen können. Wenn das nicht so wäre, wäre es nicht gut. Ich hatte das auch so, das muss so sein.» Die Wissensweitergabe ist für die älteren Mitarbeitenden mit dem Erleben von Wertschätzung, Vertrauen, Freude und Stolz verbunden. Dieses rein positive Erleben könnte einerseits Ausdruck eines guten Arbeitsklimas in allen befragten Unternehmen sein. Es ist jedoch wahrscheinlicher, dass die berufliche Stellung der Befragten ausschlaggebend ist. Sie befinden sich in ausführenden Positionen ohne Führungsverantwortung. In solchen Positionen ist die Gefahr, durch zu viel Wissensvermittlung an jüngere, aufstrebende, ambitionierte Mitarbeitende überholt zu werden, vermutlich deutlich geringer als in führenden Positionen.

## Wissenstransfer in beide Richtungen

Im Bauhauptgewerbe wird kaum ein Wissenstransfer in die entgegengesetzte Richtung, also von der jüngeren zur älteren Generation, wahrgenommen. Dies zeigt die Studie des Instituts Alter.

Dies könnte die Kehrseite des grossen Stellenwerts des Erfahrungswissens der Älteren sein: Die Älteren im Bauhauptgewerbe sehen kaum Gelegenheiten, vom Wissen der Jüngeren zu profitieren. Ein anderes Bild zeigt sich in den anderen drei Branchen. Dort sind sowohl die Arbeitnehmenden als auch die Vorgesetzten übereinstimmend der Meinung, dass der Wissenstransfer in beide Richtungen geht. Weit aus am häufigsten genannt wird die Möglichkeit der älteren Arbeitnehmenden, vom Wissen der Jüngeren rund um Computer, Handy, moderne Technik und Kommunikation im Allgemeinen zu profitieren. Dieses Lernen bezieht sich auf Anwendungen am Arbeitsplatz sowie auf den persönlichen Gebrauch.

Diese Studienergebnisse liefern den Arbeitgebern wichtige Hinweise für den Umgang mit dem Wissen der älteren

## Informationen zum Forschungsprojekt

Im Projekt ältere Arbeitnehmende wurden in sechs Betrieben insgesamt 34 erwerbstätige Personen ab 55 Jahren sowie pro Betrieb mindestens zwei Vertreterinnen oder Vertreter der Arbeitgeberseite mittels leitfadengestützten qualitativen Interviews zu Themen rund ums Älterwerden im Betrieb befragt. Es wurden zu je ungefähr gleichen Anteilen ältere Arbeitnehmende aus den Branchen Bau, Verkauf, Industrie und Verwaltung interviewt. Insgesamt nahmen auf Arbeitnehmerseite etwa gleich viele Frauen wie Männer teil, wobei in der Baubranche die Männer und im Verkauf die Frauen deutlich übervertreten sind. Als Vertreterinnen oder Vertreter der Arbeitgeberseite wurden pro Betrieb mindestens eine Person aus den Human Resources und eine mindestens einem älteren Arbeitnehmer oder einer älteren Arbeitnehmerin direkt vorgesetzte Person befragt. In Betrieben, die über einen Sozialdienst verfügen, wurde zusätzlich je eine Person aus diesem Dienst befragt.

Die in diesem Artikel beschriebenen Ergebnisse sind nur ein kleiner Ausschnitt aus den Ergebnissen des gesamten Projektes. Weitere Berichte werden folgen.

[www.alter.bfh.ch/forschung](http://www.alter.bfh.ch/forschung)

Arbeitnehmenden. Von diesem Umgang hängen die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und die Identifikation der älteren Arbeitnehmenden und damit auch ihre Leistungsbereitschaft ab. ■

### Literatur:

- Clemens, W.; Höpflinger, F. & Winkler, R. (Hrsg., 2005): Arbeit in späteren Lebensphasen – Sackgassen, Perspektiven und Visionen. Bern: Haupt Verlag.
- Höpflinger, F.; Beck, A.; Grob, M. & Lüthi, A. (2006): Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen. Avenir Suisse.
- Kobi, T. (2010): Was geschieht mit dem Erfahrungsschatz von älteren Arbeitnehmenden? NovaCura.
- Müller Blau, T. (2009): Wenn Wissen in Pension geht. Gerlafingen: Verlag Pestalozzianum.
- Willke, H. (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Zimmermann, H. (2005): Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. Bundesinstitut für Berufsbildung, Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BIBB BWP), 5, 26–30.