

Seitz, Cornelia; Wagner, Maik H.

## Wissen intergenerativ erzeugen und transferieren – die Chancen intergenerativer Zusammenarbeit

Richter, Götz [Hrsg.]: Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen. Bielefeld : Bertelsmann 2009, S. 157-172



Quellenangabe/ Reference:

Seitz, Cornelia; Wagner, Maik H.: Wissen intergenerativ erzeugen und transferieren – die Chancen intergenerativer Zusammenarbeit - In: Richter, Götz [Hrsg.]: Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen. Bielefeld : Bertelsmann 2009, S. 157-172 -  
URN: urn:nbn:de:0111-opus-25958 - DOI: 10.25656/01:2595

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-25958>

<https://doi.org/10.25656/01:2595>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.wbv.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

**peDOCS**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Götz Richter (Hg.)

# **Generationen gemeinsam im Betrieb**

**Individuelle Flexibilität durch  
anspruchsvolle Regulierungen**



# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Einleitung</b> .....	7
<b>Flexibilität durch lebenslagenorientierte Personalpolitik</b>	
<i>Götz Richter</i> .....	11
<b>Wandel von Arbeitsperspektiven zwischen den Generationen</b>	
<i>Ulrich Heisig</i> .....	35
<b>Demografischer Wandel und Altersgrenzenanhebung: Anforderungen an ein betriebliches Altersmanagement</b>	
<i>Frerich Frerichs</i> .....	57
<b>Kompetenzpass und Geräte- bzw. Funktionsausbildung – zwei innovative Wege einer alterssensiblen Personalarbeit</b>	
<i>Uwe Jürgenhake und Wolfgang Vormann</i> .....	77
<b>Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben aus der betrieblichen Generationenperspektive – Chancen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik</b>	
<i>Tanja M. Brinkmann</i> .....	95
<b>Selbstwirksamkeit und Wertschätzung</b>	
<i>Wolfgang Mai</i> .....	109
<b>Die Auswirkungen von Altersunterschieden in Arbeitsteams</b>	
<i>Franz Josef Gellert und Ben Kuipers</i> .....	125
<b>Über den Bau einer Arche bei Sonnenschein: Demografiemanagement bei der ZF in Friedrichshafen</b>	
<i>Stefan Müller</i> .....	139
<b>Wissen intergenerativ erzeugen und transferieren – die Chancen intergenerativer Zusammenarbeit</b>	
<i>Cornelia Seitz und Maik H. Wagner</i> .....	157

<b>Innovationen für Betriebe – Rahmenbedingungen für KMU</b>	
<i>Andreas Bendig</i> .....	173
<b>Empfindung, Verantwortung, Erinnerung – Potenziale Älterer im Miteinander der Arbeitswelt</b>	
<i>Wolfgang Hien</i> .....	185
<b>Mitarbeiter im neuen Millennium – Kommunikation zwischen den Generationen</b>	
<i>Renee A. Meyers</i> .....	201
<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	221

# **Wissen intergenerativ erzeugen und transferieren – die Chancen intergenerativer Zusammenarbeit**

---

CORNELIA SEITZ UND MAIK H. WAGNER

## **Jung und Alt im Unternehmen**

Die demografische Entwicklung ist und bleibt eine große Herausforderung. Die Gesellschaft als Ganzes, die Betriebe und der Einzelne müssen umdenken, neue Lebensläufe, neue Arbeits- und Wohnformen erfinden. Unternehmen müssen sich darauf einrichten, dass der größte Anteil an Fachkräften nicht mehr aus jüngeren, sondern aus älteren Menschen besteht, und sie müssen sich darauf einstellen, dass ihre Belegschaften durchschnittlich älter und länger im Unternehmen bleiben werden. Die Beschäftigten selbst müssen sich mit der eher als unangenehm empfundenen Perspektive eines langen Arbeitslebens anfreunden. Gleichzeitig nehmen kreative und wissensintensive Tätigkeiten zu und Prozesse zur Leistungserstellung sind zunehmend wissensintensive. Wissen hat in den letzten zwei Jahrzehnten in der Wirtschaft eine rasante Karriere gemacht. Von einem unbedeuteten, weil kaum verwertbaren Randphänomen in den Köpfen einiger Experten ist es zum vierten Produktionsfaktor aufgestiegen, der unternehmensweit aktiv gemanagt werden muss. Wissen oder nicht Nichtwissen wird fast schon zu einer Frage des Überlebens am Markt. Mit Blick auf die älter werdenden Belegschaften bedeutet dies, Strukturen aufzubauen, in denen das aktuelle Fachwissen der Jüngeren im Sinne Alt lernt von Jung und umgekehrt aufgegriffen wird, Anreize durch die Übernahme von neuen Aufgaben und Lernmöglichkeiten für Ältere zu schaffen, systematischen Wissenstransfer in der Phase des Übergangs in den Ruhestand zu etablieren und Qualifizierungsmöglichkeiten im Sinne eines lebenslangen Lernprozesses zu ermöglichen. Damit dies funktionieren kann, ist es hilfreich, eine intergenerative Personalpolitik zu implementieren.

Wie sehen die Hintergründe aus, vor denen eine solche intergenerative Personalpolitik konzipiert werden muss? Trotz biologischer Festlegung ist Alter kein statischer Begriff, sondern bezeichnet einen Lebensabschnitt, der von vorausgegangenen persönlichen und sozialen Erlebnissen und der Endlichkeit des eigenen Seins geprägt ist.

Neben der biologischen besitzt Alter auch eine soziale Dimension. Im soziologischen Sinne ist Alter ein gesellschaftliches Strukturprinzip, welches (wie das Geschlecht oder die ethnische Herkunft) sozial zugeschrieben wird. In allen bekannten Gesellschaftsformationen lassen sich Zusammenhänge zwischen der Differenzierung der Menschen nach dem Lebensalter und der Sozialstruktur finden. Wann jemand alt oder jung ist, welche altersgemäßen Rollen er einzunehmen hat, wie er alt wird, ist abhängig von dem gesellschaftlichen Zusammenhang und variiert im kulturellen und historischen Verlauf. Neben der gesellschaftlichen unterliegt das Alter der eigenen subjektiven Deutung. Alter wird subjektiv empfunden, individuell erlebt und neuerdings sogar als „gefühltes Alter“ bezeichnet, wobei sich das Bild über das Alter mit dem eigenen Älterwerden verändert. Für Jugendliche sind Dreißigjährige alt und für 70-Jährige sind 40-Jährige jung. Legt man die Vermittlungsfähigkeit bzw. das Risiko von Langzeitarbeitslosigkeit zugrunde, bietet sich für eine Einordnung in die Kategorie Älter das Alter von 45 Jahren an. Die Vermittlungsergebnisse von Personen über 45 Jahren liegen vor allem daran, dass diejenigen, die Arbeit anbieten, mit Alter eine abnehmende Leistungsfähigkeit und Flexibilität assoziieren. Im Alltagsgebrauch werden in Unternehmen überwiegend die unter 35-Jährigen als jüngere und die über 50-Jährigen, teilweise erst die über 55-Jährigen als Ältere verstanden. In der betrieblichen Praxis ist eine Zuordnung anhand des kalendarischen Alters schwierig, vielmehr sollte es darum gehen, nur die individuellen Kompetenzen der Personen als Kriterien zu verwenden.

Wie das Alter, ist das Generationenverhältnis eine anthropologische, jedoch im kulturellen und historischen Verlauf unterschiedlich ausgestaltete Grundtatsache aller Gesellschaften. Gesellschaftliches Leben war, ist und wird immer in Generationenverhältnisse eingebettet sein. Für das Miteinander der Generationen gibt es keine festen Regeln, sondern es wird immer wieder neu ausgehandelt und gestaltet. Das Zusammenleben der Generationen gestaltet sich immer spannungsreich. Ständig müssen die Rechte und die Pflichten der jeweiligen Generation in Abgrenzung zur anderen ausgehandelt werden. Auch birgt jede Lebensphase unterschiedliche Interessen, Wissensbestände und Verhaltensmuster. Die Spannungsfelder zwischen Alt und Jung als Akteure können wie folgt charakterisiert werden:

- Älter zu sein, steht für Erfahrung versus Jung zu sein, steht für Veränderungswille
- Realitätssinn versus Experimentierfreudigkeit
- Routine versus Ideen
- Wahrung des Status quo versus Ehrgeiz
- Informationsmacht versus Gestaltungswille
- Informelles Wissen versus technisches Wissen
- Institutioneller Realitätssinn versus Aufbrechen von Strukturen

In jeder Organisation gibt es notwendigerweise bewahrende und verändernde Kräfte, die in einem sensiblen Gleichgewicht miteinander stehen. Eine Überbetonung sowohl der einen als auch der anderen Seite kann zu Krisen und Konflikten führen. Liegt in der Spannung zwischen Jung und Alt ein produktives Moment, so führt eine Kluft zu erheblichen, negativen Folgen für das Unternehmen. Eine bewusste intergenerative

Personalpolitik muss mit diesen Spannungen arbeiten und sie kann, wenn sie noch einen Schritt weiter geht, diese Generationenspannung produktiv für die Entwicklung neuer Lösungen nutzen.

Nach einleitenden Passagen über Grundelemente intergenerativer Personalpolitik werden im Folgenden drei Forschungs- und Umsetzungsprojekte<sup>1</sup> beschrieben, die die Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft mit Unternehmen durchgeführt haben. Dabei werden besonders die Resultate und die in andere Kontexte übertragbaren Forschungsergebnisse dargestellt. Diese Ausführungen konzentrieren sich auf ein spezielles Segment aus dem Bereich des Agemanagements, bei dem die Fokussierung auf die produktiven Seiten des demografischen Themas (dabei besonders die Verbindung von Alter und Wissen) als Hebel genutzt wird, um demografische Aktivitäten innerbetrieblich zu etablieren. Nur am Rande des Artikels kann dabei auf die Notwendigkeit hingewiesen werden, Agemanagement als komplexes und ganzheitliches Arbeitsfeld aufzufassen. Der Text wird durch eine kritische Bestandaufnahme beschlossen, in der auf die (nach wie vor bestehenden) Grenzen und Unzulänglichkeiten der betrieblichen demografiesensitiven Praxis hingewiesen wird.

## Intergenerative Personalpolitik

Junge Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und ältere nicht zu demotivieren ist eine Kunst. Altersspezifische Ansätze bzw. ausgewiesene Strategien für Ältere bergen die Gefahr einer zu starken Orientierung hinsichtlich der älteren Beschäftigtengruppen. In Verbindung mit der steigenden Anzahl an älteren Beschäftigten und einer durchschnittlich älter werdenden Belegschaftsstruktur durch die demografische Entwicklung können gerade altersspezifische Ansätze eine zu hohe Dominanz der Älteren unterstützen und ein Ausgrenzen der Jüngeren bewirken. Dies bedeutet nicht, auf altersspezifische Ansätze zu verzichten; vielmehr müssen diese um das Element der Intergenerativität erweitert werden. Ein intergenerativer Ansatz ermöglicht ein frühzeitiges Zusammenspiel der Generationen, sodass das Neue seine Chance bekommen kann und das Alte seine Anerkennung. Motivationserhalt und Qualifizierung aller Altersgruppen, Lebensarbeitszeitgestaltung, gesundheitsfördernde Aspekte und alternative Laufbahnplanung und Mitarbeiterbindung werden bei steigendem Fachkräftebedarf und bei Verlängerung der Lebensarbeitszeit zunehmend wichtiger. Deshalb gehört innerhalb einer intergenerativen Personalpolitik eine kontinuierliche Nachwuchsförderung und Verantwortungsübernahme sowie eine Übertragung von Sonderaufgaben auch für über 45-Jährige dazu. Es geht um die Aufrechterhaltung der

---

<sup>1</sup> Modellversuch des Bundesinstituts für Berufsbildung. Der Prozess des Älterwerdens. Die Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen. Laufzeit: 1998 bis 31.12.2001 / Betrieblicher Dialog zum demografischen Wandel – mit offenen Augen in die Zukunft. Gefördert durch das Hessische Wirtschaftsministerium (HMWVL), den Europäischen Sozialfonds (ESF) und die Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (VhU). Laufzeit 2003 bis 2005. / Qualifizierung und Weiterbildung von Arbeitskräften (QuBZ). Gefördert durch das Hessische Wirtschaftsministerium (HMWVL) und den Europäischen Sozialfonds (ESF). Laufzeit 2006 bis 2008

Arbeitsfähigkeit und die kontinuierliche fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter aller Alters- und Beschäftigtengruppen. Ein Personalentwicklungskonzept ist in diesem Sinne nicht nur auf Ältere ausgerichtet, sondern auf die gesamte Erwerbsspanne und bezieht somit die Qualifizierung Älterer und Jüngerer mit ein. Beispielsweise richtet ein Modellprojektunternehmen seine Personalentwicklung an folgenden drei Phasen aus:

- Phase 1: Finden und Rekrutierung von Mitarbeitern. Dies erfordert ein gutes Integrationsmanagement.
- Phase 2: Binden und Entwickeln. In dieser Phase kommen individualisierte Arbeitszeitregelungen, Weiterbildungsangebote, Freiräume, Vereinbarkeit von Familie und Beruf etc. zum Einsatz.
- Phase 3: Neu-Positionieren: Dies bedeutet bspw. den Ausstieg begleiten, Erfahrungstransfer und Tätigkeitswechsel ermöglichen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Pflege), Gesundheitsangebote.

Die Beratungspraxis der Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft liegt in der Regel jedoch nicht in Betreuung der routinemäßigen Personalarbeit. Vielmehr geht es in erster Linie um die Entwicklung und Implementierung spezieller Bausteine und Werkzeuge zur intergenerativen Zusammenarbeit. Daher werden im Folgenden Dialogrunden, in denen altersselektive Mechanismen reflektiert werden, Standortseminare, altersgemischte Teams und intergenerative Wissenstransferprojekte vorgestellt.

## **Betrieblicher Dialog**

Strategisches Personalmanagement für den demografischen Wandel beginnt optimalerweise mit einer personaldemografischen Analyse, die eine Betrachtung der Belegschaftsstruktur nach Alter, Geschlecht, Hierarchieebenen, Qualifikation, Weiterbildungsteilnahme oder Arbeitszeitvolumen beinhaltet und auf die die Entwicklung in den nächsten fünf Jahren projiziert wird. Diese quantitative Analyse ermöglicht eine erste Einschätzung, ob und in welchen Bereichen Handlungsbedarfe notwendig sind (Köchling 2002). Um die Ergebnisse einer solchen demografischen Analyse angemessen interpretieren zu können, um genauer zu bestimmen, wo Handlungsbedarf besteht und um zu bestimmen, wie konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden könnten, führt die Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft innerbetriebliche Dialogrunden<sup>2</sup> durch, die mit Führungskräften, Personalleitern, Personalentwicklern, ausgewählten Mitarbeitern unter Einbindung des Betriebsrates veranstaltet werden. Für die Einschätzung von Handlungsbedarf und die Entwicklung von konkreten Maßnahmen ist die subjektive Perspektive der gesamten Belegschaft von zentraler Bedeutung: „Wie

---

2 Im Rahmen des Projektes „Betrieblicher Dialog zum demografischen Wandel – mit offenen Augen in die Zukunft“ des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e. V., Laufzeit 2003 bis 2005 gefördert durch das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung sowie den Europäischen Sozialfonds, wurde mit neun Unternehmen eine solche Vorgehensweise entwickelt und erprobt.

erleben die Mitarbeiter die bestehende Altersstruktur und wie den Prozess des Älterwerdens?" ist eine der Fragen, die wir in den Beratungssequenzen bearbeiten. Weitere Fragen sind: Welche Risiken sind mit den demografischen Veränderungen für das Unternehmen verbunden? Wie ist das Unternehmen derzeit in seinen personalwirtschaftlichen Instrumenten auf die Zukunft vorbereitet? Woraus ergeben sich eventuelle Chancen/Wettbewerbsvorteile? In welchen Bereichen sind Maßnahmen zu ergreifen? Wie ist die Altersverteilung bei an- und ungelernten, Fach- und Führungskräften? Welche Positionen werden frei? Reichen die frei werdenden Stellen für eine Altersdurchmischung aus? Wie hoch ist die Fluktuation? Wer geht, wer bleibt? Wie sehen die körperlichen Belastungen in den Tätigkeitsfeldern aus? Gibt es eine Korrelation zwischen Fehlzeiten und Alter? Wie sichern wir die Nachwuchsgewinnung? Welche Wissenspotenziale müssen wir im Unternehmen halten?

In den Beratungsgesprächen liegt häufig die erste Schwierigkeit darin, dass es keinen Begriff, keinen Namen für die ältere Beschäftigtengruppe gibt. Legt man die Vermittlungsfähigkeit bzw. das Risiko von Langzeitarbeitslosigkeit zugrunde, bietet sich zwar das Alter von 45 Jahren für eine Einordnung in die Kategorie „älter“ an. Berücksichtigt man jedoch die durchschnittliche Lebenserwartung von 78 Jahren oder das subjektiv empfundene Alter, dann ist 45 noch jung. Größere Unternehmen behelfen sich, indem sie auf englische Begriffe wie *senior experts*, *experienced* und *silver generation* zurückgreifen, oder es gibt Umschreibungen wie *erfahrene Mitarbeiter* oder *50+*. All diese Begriffe sind Hilfskonstruktionen, die von den Beschäftigten als unklar und teilweise auch als unpassend empfunden werden. „Erfahrung hat man doch auch mit 40“, sagen die einen. Oder: „Was nützt mir meine Erfahrung? Senior partner oder senior expert ist man im Beratungsgeschäft doch schon mit Mitte 30!“ Andere wiederum erzählen von ihrer Erfahrung, dass sie, obwohl sie als *experienced* bezeichnet werden, trotzdem am Geburtstag gefragt werden, wie lange sie noch arbeiten wollen.

#### Design der Dialogrunden:

- Vermittlung von Daten, Zahlen, Fakten
- Auseinandersetzung mit Stereotypen, Mentalen Modellen
- Analyse der Belegschaftsstrukturen
- Szenarien entwerfen
- Bestimmung relevanter Handlungsfelder
- Maßnahmen entwerfen

**Ziel:** Integration demografischer Veränderungen in das Personalmanagement

**Abb. 1:** Exemplarischer Ablauf der Dialogrunden

In den Dialogrunden werden die Altersbilder und Stereotype überprüft. Eine dialogische Kommunikation nach Boom und Issacs<sup>3</sup> verlangsamt den Austausch von Mei-

<sup>3</sup> Das Dialogverfahren des MIT wurde in dem Modellversuch des Bundesinstituts für Berufsbildung: Dialog in der lernen- den Organisation – Dialog als Kernkompetenz zur Förderung organisationaler Lern- und Entwicklungsprozesse, Laufzeit 2001 bis Sommer 2005 in Deutsche übertragen und erprobt.

nungen und die Beteiligten werden zu Beobachtern ihres eigenen Denkens (Lau-Villinger 2001), das in der Teamarbeit und bei der Gestaltung von Wissenstransferprozessen sehr effektiv sein kann. Insbesondere bei der Auseinandersetzung mit Altersstereotypen kann diese Gesprächsform für eine wirksame Analyse der im Unternehmen verbreiteten mentalen Modelle und deren Auswirkungen auf die Handlungsweisen dienen. Außerdem kann sie helfen, Vorurteile zwischen Alt und Jung abzumildern, indem Annahmen und Überzeugungen auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden. Im Dialog kann die intergenerative Spannung zur Wissenserzeugung und zur Entscheidungsfindung genutzt werden.

Nach wie vor wird Jungsein mit Innovationsfähigkeit, Kreativität, Flexibilität und Lernbereitschaft gleichgesetzt, während Alter für Leistungsabbau, mangelnde Flexibilität, niedrige Lernbereitschaft und geringe Innovationskraft steht. In vielen Unternehmen finden wir eine Personalpolitik vor, die von offenen und subtilen altersselektiven Ausschließungsmechanismen geprägt ist. Sichtbar wird dies bspw. an der Einstellungspolitik oder bei alterssegmentierten Aufgabenzuweisungen (an neue Maschinen kommen beispielsweise zunächst die Jungen, oder beim Projektmanagement werden zuerst die Jüngeren gefragt), die häufig mit einem Dequalifizierungsrisiko verbunden sind, an einer unterdurchschnittlichen Beteiligung bei Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, an einer Benachteiligung bei innerbetrieblichen Aufstiegsprozessen (wer mit 45 Jahren noch keine Führungsposition innehat, hat wenig Chancen dies noch zu erreichen) und an der Geringschätzung von Erfahrungswissen sowie dem Unterstellen einer generellen Leistungsminderung mit zunehmendem Alter („Warum soll ich eine 60-Jährige noch dazu bewegen, etwas Neues anzufangen?“). Eine Überprüfung solch subtiler, manchmal aber auch offensichtlich altersselektiver Mechanismen bietet konkrete Ansatzpunkte für alternative Handlungsweisen.

## **Standortbestimmungsseminare**

Im Rahmen von Firmenprojekten haben wir häufig folgende Fragen gehört: „Lohnen sich Investitionen in Ältere, sie gehen doch bald in Rente? Die waren doch schon so lange nicht mehr auf Fortbildung, wie soll das jetzt plötzlich gehen? Die sind doch in ihren Routinen verhaftet, wie kann das geändert werden?“ Demgegenüber fragen sich Ältere, wenn es um Weiterbildung oder um die Übernahme einer neuen Tätigkeit geht, häufig, ob sie nochmals mit etwas Neuem beginnen können und wollen. „Es ist schon so lange her, dass ich auf einer Weiterbildung war! In meinem Alter kann ich das doch nicht mehr! Wie soll ich mit den Jungen Schritt halten? Was habe ich davon? Ich bekomme doch sowieso keine andere Arbeit! Jetzt bin ich doch schon Ende 50, warum soll ich das noch tun?“ Solchen Fragen und Selbstzweifeln begegnen wir in unseren Beratungsgesprächen häufig. Eine Möglichkeit, diese Selbstzweifel aufzufangen und Wissenstransferprozesse vorzubereiten, sind Standortbestimmungsseminare für die berufliche Entwicklung. Die Beschäftigten haben hierbei die Möglichkeit, ab einem bestimmten Alter bzw. nach längerer Ausübung einer bestimmten Funktion darüber nachzudenken, wo sie beruflich stehen und wo sie (noch) hin möchten. Viele der Älte-

ren sehen für sich keine neuen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und somit auch keine Perspektive, ihre Energie und ihre Ideen produktiv für das Unternehmen einzubringen. Standortseminare zur Bewertung der gegenwärtigen und zukünftigen Rolle des Mitarbeiters sind gute Maßnahmen zur Qualifizierung Älterer, auch um bisher unerkannte Handlungsspielräume aufzuspüren. Ziele sind dabei, den Prozess des lebenslangen Lernens zu verinnerlichen und auf den gegenwärtigen Arbeitsbereich zu übertragen, die aktuelle Unternehmenspolitik besser zu verstehen und konkrete Möglichkeiten zum Erhalt der körperlichen, geistigen und seelischen Gesundheit kennenzulernen und anzuwenden. Einige Unternehmen haben begonnen, solche Seminare auch für ihre Mittvierziger anzubieten, da sich diese in ihrer persönlichen Lebensplanung noch auf einen frühen Renteneintritt eingestellt haben (so wie es für ihre zehn Jahre älteren Kollegen noch Normalität war). Diese Altersgruppe hat bisher weder eine Vorstellung noch ein konkretes Rollenmodell für weitere zwei Jahrzehnte Berufstätigkeit, häufig nicht einmal verlässliche Informationen hinsichtlich der neuen, für sie bereits gültigen Regeln zum Renteneintritt. Das Thema „Arbeiten bis 65 oder 67 – Wie soll das gehen?“ und die Bewusstmachung, dass die „Flucht“ in den Vor-Ruhestand künftig verbaut ist und es nicht mehr möglich sein wird, die Zeit bis zur Rente auf irgendwelchen Nischenarbeitsplätzen abzusitzen, ist eine neue Herausforderung für die Personalarbeit. In Standortbestimmungs- und Entwicklungsworkshops haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich damit auseinanderzusetzen. Diese Seminare bilden den Anfang des Aufbaus einer „Alterskultur“, die sich nicht mehr am Defizitmodell orientiert und von einem langen Berufsleben ausgeht.

## **Altersgemischte Teams**

In wissensintensiven Arbeitsprozessen verändert sich die traditionelle Verhaltensausrichtung, dass Jüngere von Älteren lernen. Es sind nicht immer die älteren Beschäftigten, die über das für den Arbeitsprozess aktuelle Fachwissen verfügen, sondern häufig die Jüngeren. Lernprozesse der Generationen voneinander sind keine einseitige Wissensvermittlung, da beide, Alt und Jung, als Wissensvermittler auftreten, jedoch mit unterschiedlichen Ausprägungen der Dimensionen Erfahrung und Fachwissen. Partizipative interaktive Methoden wie bspw. das Dialogverfahren ermöglichen den Generationen, sich in einen gemeinsamen Lernprozess zu begeben und dabei wechselseitig in die Rolle des Wissensgebers und des Wissensnehmers schlüpfen zu können. Implizites Wissen, zu dem das Erfahrungswissen zählt, kann nur in der Interaktion und im Tun vermittelt werden. Im Fokus des intergenerativen Lernens steht somit weniger der Ausgleich von fehlendem Wissen, sondern der Umgang mit dem, was Alt und Jung praktisch wissen. Damit die Weitergabe von Wissen funktioniert, muss für jedes Teammitglied erkennbar sein, worin seine Vorteile liegen und wie ein Wissensaustausch den Erfolg des Einzelnen wie des Teams beeinflusst. Eine gemeinsame Ausübung betrieblicher Tätigkeiten in altersheterogenen Teams ermöglicht die Nutzung der unterschiedlichen Leistungsschwerpunkte von Alt und Jung. Ziel hierbei ist, die erfahrungsbezogenen Kompetenzen Älterer mit der Dynamik Jüngerer zu verbin-

den und eine Partnerschaft für Innovation und Produktivität zwischen den Generationen zu erreichen. Ergebnisse unserer betrieblichen Entwicklungsprojekte zeigen, dass altersheterogene Teams einerseits geprägt sind von Stereotypen, Konkurrenzen und Konflikten, andererseits aber eine Win-Win-Situation bieten, die von Unternehmen und Beschäftigten gleichermaßen genutzt werden kann.

Altersheterogene Teams sind jedoch nicht automatisch erfolgreich. So können bspw. bei körperlich intensiven Tätigkeiten oder bei Arbeiten unter Zeitdruck jüngere altershomogene Gruppen erfolgreicher sein als altersheterogene. Für die Bearbeitung von komplexen und funktionsübergreifenden Aufgaben, bei Tätigkeiten, die Prozessmanagement erfordern oder wenn neue Lösungen gefunden werden müssen, lohnt sich hingegen eine Zusammenführung des aktuellen Fachwissens der Jüngeren mit den erfahrungsbasierten Fähigkeiten der Älteren. Die über mehrere Jahre erworbenen und tief verankerten Kenntnisse betriebsspezifischer Besonderheiten sind dann von großer Bedeutung, wenn Prozesse und Aufgaben vergleichsweise wenig standardisiert und formalisiert sind. Die Fähigkeit der Älteren, bspw. Störquellen an größeren Anlagen zu orten oder Schwierigkeiten in den Prozessabläufen durch Improvisation zu meistern sowie der erfahrungsgleitete Blick für die Dringlichkeit einer Situation, wird von Führungskräften als ein wichtiges Element bei altersgemischten Teams hervorgehoben. Altersheterogene Teams werden meistens für die Lösung zeitlich begrenzter Aufgaben eingesetzt und können gruppen- und abteilungsübergreifend zusammengesetzt sein. Je komplexer die Aufgabenstellung, desto wichtiger ist eine gute Kombination aus Fach-, Prozess- und Erfahrungswissen. Daher empfiehlt es sich, mit dem Team eine klare Aufgaben- und Rollendefinition vorzunehmen und die Mitglieder auf individuelle und gemeinsame Leistungsziele festzulegen, ihnen dabei aber auch gleichzeitig Handlungsspielräume zu gewähren. In einem unserer Modellversuchsbetriebe, einem mittelständischen Automobilzulieferer, wurde ein altersgemischtes Team zur Bearbeitung neuer Kundenanforderungen abteilungsübergreifend zusammengestellt und einer der Abteilungsleiter als temporärer Projektleiter berufen. In einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung wurden die Bedeutung der Intergenerativität kommuniziert, die einzelnen Aufgaben, gruppenbezogene Ziele, Meilensteine und Handlungsspielräume festgelegt sowie dialogische Kommunikationsformen eingeübt. Begleitend wurden individuelle Ziele zwischen jedem Teammitglied und dem Projektleiter vereinbart.

Trotz der Risiken, die bei Teamarbeit entstehen, sind altersheterogene Teams ein gutes Instrument zur Lösung komplexer Aufgabenstellungen. Die Mischung von erfahrungsgleiteten Fähigkeiten und aktuellem Fachwissen versetzt Teams in die Lage, vielfältigen Herausforderungen in den Feldern Innovation, Qualität und Kundenservice zu begegnen. Intergenerative Teams sind ein gutes Forum, in dem bisher erfolgreiche Strategien und fehlgeschlagene Vorgehensweisen zur Diskussion gestellt werden und neue Ideen entstehen können. Darüber hinaus ermöglichen sie einen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt sowie wechselseitiges Lernen in der täglichen Arbeit, was zu einer Weiterentwicklung jedes Einzelnen führt.

## **Wissensweitergabe im Übergang in den Ruhestand**

Um in Zukunft Marktvorteile zu generieren, müssen Unternehmen „hauseigenes Wissen“ sichern und ausbauen. Dabei werden bestehende Technologien mit dem firmenspezifischen Wissen der Mitarbeiter verknüpft, um somit bessere Problemlösungsstrategien zu erreichen und den Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen zu fördern. Dabei geht es nicht so sehr um Fachwissen, sondern um die Weitergabe von Wissen über Kontakte, Beziehungen und Abläufe, das Gewusst-wie und nicht so sehr das Gewusst-was. Ältere Mitarbeiter, vor allem jene mit einer langen Betriebszugehörigkeit, verfügen über eine Vielfalt von Wissen über Prozessabläufe und unkonventionelle, jedoch bewährte Lösungsansätze.

Insbesondere in der Phase des gleitenden Übergangs in den Ruhestand wird ein Wissenstransfer immer wichtiger. Bei dem hier vorgestellten Konzept wird nicht nur der Nachfolger eingearbeitet, sondern die Person, die das Unternehmen verlässt, gibt relevantes Erfahrungswissen an mehrere Personen in ihrem Umfeld weiter. Da Erfahrungswissen nicht, bzw. nur sehr aufwendig dokumentiert werden kann, wird hierbei zur Wissensweitergabe die Methode der Learning History angewendet. Der ältere Mitarbeiter bereitet Geschichten aus seinem Arbeitsumfeld vor, von denen er subjektiv glaubt, dass sie einen erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Arbeitsprozess beschreiben und bespricht diese mit im Umfeld arbeitenden Kollegen und dem Nachfolger (soweit vorhanden). Gemeinsam werden Erkenntnisse und Konsequenzen abgeleitet. Den beteiligten Mitarbeitern wird durch diesen Prozess eine Wertschätzung zuteil, wodurch ein Transfer des Erfahrungswissens leichter möglich wird. Die Mitarbeiter lernen, Wissen und Erfahrungen zu teilen, und übernehmen Verantwortung für ihren Wissensbereich. Besonders in der Übergangsphase in den Ruhestand ist es für die Mitarbeiter wichtig, ihr Wissen und ihre Erfahrungen dem Unternehmen im Sinne eines Vermächtnisses zu hinterlassen. Im Vorfeld ist genau zu prüfen, wo und bei welcher Person es interessant ist, Erfahrungswissen zu transferieren. Die Personen, die an dem Wissenstransferprozess beteiligt sind, benötigen eine gute Unterweisung und Begleitung, bspw. durch einen Wissensmanager, der in der Lage ist, den Prozess zu begleiten und zu steuern. Es wird über einen längeren Zeitraum in angepassten und angemessenen Zeiträumen mit einer „Übergangsgruppe“ gearbeitet. Zu dieser Übergangsgruppe gehören:

- der ausscheidende Mitarbeiter,
- Mitarbeiter, die als Nachfolger infrage kommen,
- Mitarbeiter, die Kunden oder Lieferanten in der Prozesskette sind,
- Kollegen, die in einer wichtigen, engen Form mit der Funktion kooperieren,
- evtl. der Vorgesetzte als Bindeglied,
- zeitweilig der interne Projektmanager für das Gesamtprojekt „Wissens- und Erfahrungstransfer“,
- zeitweilig der Moderator.

Analyse der Kompetenzen der Mitarbeiter, die in den Ruhestand gehen werden durch vorhandene Kompetenzprofile und Einschätzung durch die Führungskräfte
Auswahl der Mitarbeiter
Analyse transferrelevanter Wissensbestandteile im Rahmen eines Workshops
Durchführung des Wissenstransferprozesses: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung des Moderators</li> <li>• Aufbereitung der Wissenbestandteile mithilfe der Methode der Learning History</li> <li>• Wissenstransfertreffen</li> </ul>
Abschluss des Prozesses im Rahmen eines Workshops

**Abb. 2:** Organisation des Wissenstransferprozesses

Durch ein derartiges Programmangebot erhalten die Beschäftigten Anerkennung und Wertschätzung ihrer Person und Lebensleistung. Einige der Mitarbeiter betonen, dass es ihnen wichtig ist, ihre Erfahrungen weitergeben zu können. Mit diesem Prozess beginnt der Abschied aus dem Erwerbsleben, einer langen, prägenden Phase des Lebens, in eine relativ ungewisse Zukunft. Es ist wichtig, für die emotionalen Prozesse, die dies auslösen kann, eine Form bzw. einen Rahmen, der durch Rituale gestaltet wird, zu entwickeln, in dem diese Gefühle (Stolz, Bedauern, Trauer, Wehmut, Ärger, Wut, Verzweiflung) einen angemessenen Ausdruck erfahren und eine Resonanz finden können.

### **Wissenstransfer ohne Nachfolger – ein Forschungsbericht**

In einem weiteren Forschungs- und Entwicklungsprojekt kooperierte die Forschungsstelle mit einem mittelständischen hessischen Unternehmen aus der Elektroindustrie. Zusammen mit einem Mitarbeiter aus dem Unternehmen erarbeiteten wir Lösungen für folgende Problemstellung: Wie kann Wissen sehr erfahrener Fach- und Führungskräfte, die innerhalb eines Jahres in den Ruhestand gehen, im Unternehmen gehalten werden, *obwohl* kein Nachfolger für einen Eins-zu-Eins-Transfer zur Verfügung steht?

In dem Unternehmen wurden Wissenstransfers (besonders zwischen Alt und Jung) bisher nicht systematisch durchgeführt. Es mussten daher neue Methoden für die insgesamt fünf Transferprojekte eingeführt werden, die bei der Firmenbelegschaft auf Akzeptanz stoßen sollten. Da der Wissenstransfer ohne klar identifizierbaren Adressaten auszukommen hatte, musste die Wissenskommunikation besonders in den Fokus genommen werden: Man konnte nicht einfach zwei Menschen zusammenbringen, die unter der strukturierenden Anleitung eines Moderators ein wissenstransfrierendes Gespräch führen. Die genaue Explikation von Wissen war in diesem Projekt die entscheidende Voraussetzung für eine präzise Wissenssicherung und -speicherung (in welcher Form auch immer). Um den Transferprozess zudem mög-

lichst schlank zu halten, sollte nur dasjenige Wissen expliziert werden, das einen relevanten Beitrag für die Leistungserbringung in den Arbeitsprozessen im Unternehmen lieferte. Schließlich musste davon ausgegangen werden, dass einige Wissensträger nicht ohne Weiteres in der Lage sein würden, ihr implizites (praktisches) Wissen in explizites (sprachliches) Wissen zu übersetzen. Die Wissensträger waren ein Berufsleben lang gewohnt, nach allen Regeln der Ingenieurskunst High-End-Produkte zu entwickeln, sie waren nicht gewohnt, über sich selbst und ihre Wissenspotenziale viele Worte zu verlieren.

Von diesen Rahmenbedingungen ausgehend wurde für das Projekt eine neue Herangehensweise entwickelt: Nicht das Wissen des einzelnen Wissensgebers stand zunächst im Mittelpunkt der Projektarbeit, sondern die Bedürfnisse und Interessen der Kollegen an den Wissensgehalten des Wissensgebers. Die neue Herangehensweise lässt sich mit folgenden zwei Fragen auf den Begriff bringen: Nicht die Wissensgeber wurden (wie sonst üblich bei Transfers) gefragt: „*Was wissen Sie, Herr Wissensgeber?*“ Vielmehr wurden die Kollegen der Wissensgeber gefragt „*Was brauchen Sie für ihre Arbeitsergebnisse von dem Wissensgeber?*“ Diese Herangehensweise hatte folgende Gründe: Der Nutzen, den das Wissen des Ausscheidenden für die Arbeitsprozesse hatte, war konstitutiv für den gesamten Transferprozess. Man blickt durch „die Brille“ der Kollegen im Arbeitsprozess auf die Wissensgeber und filtert dadurch die in den Arbeitszusammenhängen aktiven Gehalte aus dem Wissensschatz des Wissensgebers heraus. Zudem erhält man dadurch Maßstäbe, wie man relevantes von weniger relevantem Wissen unterscheiden kann. Außerdem lassen sich leichter Kategorien bilden, mit denen das fragliche Wissen unterteilt und abgespeichert werden kann. Darüber hinaus gewinnt man eine Begrifflichkeit, die den Wissensgebern die Aufgabe, ihr Wissen zu explizieren, erleichtert. Die Wissensgeber können eine Sprache benutzen, die an der Sprache (und den Fragestellungen) der Kollegenschaft anknüpft. Wenn Wissensgeber also gezielt auf gesammelte Fragen der Fachkollegen antworten, dann haben sie klarere Vorstellungen darüber, wo sie anfangen müssen und wo sie enden können, und die Wissensgeber haben klarere Anhaltspunkte, wie sie sich verständlich machen können. Das implizite Wissen, das täglich zur Anwendung kommt, über das der einzelne Wissensgeber im Laufe seines Lebens aber nur selten gesprochen hat, kristallisiert sich an den Fragestellungen der Kollegen.

Welche Erkenntnisse lassen sich aus den bisherigen Erfahrungen gewinnen? Die Aufgabe des Projektteams bestand ganz wesentlich darin, Kommunikationsprozesse zu initiieren und zu steuern. Es musste entscheiden und organisieren, wann/wer/wie/wo/mit wem/über was kommuniziert. Darüber hinaus musste das Projektteam mit sehr unterschiedlichen Wissensgehalten arbeiten. Es musste Managementwissen, technisches Fachwissen, Projekt-Know-how, Daten, Information, Wissen über Menschen und Prozesse etc. voneinander unterscheiden, und zwar auf eine Weise, die es erlaubte, die unterschiedlichen Wissensarten strukturiert zu explizieren, situationsgerecht zu speichern und weiterzugeben. Zudem musste situationsabhängig entschieden werden, welche Kommunikationsmethoden für welche Arten von Wissen angemessen sind. Dabei galt es stets zu beachten, dass vom Projektteam keine inhaltlichen

Wertungen bezüglich der Wissensgehalte getroffen wurden. Diese inhaltlichen Bewertungen mussten denjenigen überlassen werden, die etwas von der Materie verstanden, oder die wussten, welches Wissen in Zukunft für das Unternehmen noch relevant sein würde.

Die inhaltliche Aufarbeitung des Wissens musste also auf der Ebene der Fachkollegenschaft ablaufen. Das Projektteam musste demgegenüber für formale Bedingungen sorgen, die die inhaltliche Wissenskommunikation zwischen den „Fachleuten“ ermöglichte. Für die konkrete Umsetzung lassen sich bisher noch keine allgemeingültigen Aussagen treffen. Dies liegt zum einen am Entwicklung- und Erprobungscharakter des Projekts. Zum anderen scheint es aber ganz wesentlich für den Erfolg jedes einzelnen Wissenstransfers zu sein, dass er hoch individualisiert durchgeführt wird. Will man an das individuelle und persönliche Wissen von Fach- und Führungskräften herankommen, dann müssen die Maßnahmen und Methoden auf die einzelne Person und Persönlichkeit maßgeschneidert sein. Gleichwohl kristallisierten sich im Laufe des Projekts gewisse Handlungsrichtlinien für die konkrete Arbeit heraus, die in unterschiedlichen Kontexten zum Einsatz kommen können. Man muss von der Mündlichkeit (die Flexibilität, Offenheit und Expressivität ermöglicht, aber auch Unbestimmtheit und „Flüchtigkeit“ mit sich bringt) zur Verschriftlichung gehen (die statischer, mühsamer und unflexibler, aber dafür oftmals klarer und vor allem leichter zu speichern ist).

Jeder Prozessschritt baut auf dem vorhergehenden auf. Jede neue Informationssammlung bildet die Grundlage für weitere, genauere Informationssammlungen. Es findet eine schrittweise Erweiterung und Verdichtung des Informationsgehaltes statt. Erst wenn die Informationsmenge dicht genug ist, kann sie als eine tragfähige Grundlage für die eigentliche Wissensexplikation der Wissensgeber dienen.

In unserem Forschungs- und Entwicklungsprojekt sind wir folgenden Weg gegangen: Die erste Informationsschicht wurde von den Wissensgebern gelegt. Diese gaben in einem offenen, ungezwungenen Dialog Auskunft darüber, mit wem sie wann über was reden würden, welchen Stellenwert dieser Austausch habe und welchen Vertrauensgrad sie dem Kommunikationspartner entgegenbrächten. Auf diese Weise wurde ein informelles Arbeitsnetzwerk ermittelt, in dem der Wissensgeber arbeitet. Dieses Netzwerk war in keinem Fall aus dem Unternehmensorganigramm auch nur annähernd abzulesen. Anschließend wurden aus diesen Arbeitsnetzwerken verschiedene Kollegen ausgewählt. Diese wurden befragt, was sie von dem Wissensgeber brauchten und was dieser von ihnen brauchte, um die Arbeitsleistungen erbringen zu können. Wie diese Informationssammlung im Einzelnen organisiert werden kann, hängt davon ab, wie hoch der Aufwand sein darf. Von schriftlichen Befragungen bis zu einem Kurz-Workshop ist alles möglich. Wichtig dabei ist, dass die Balance zwischen der Vielfalt der Perspektiven auf den Wissensgeber auf der einen und der Überschaubarkeit der Informationsmenge auf der anderen Seite gewährleistet ist. Auch können in diesen Prozess strategische Perspektiven einfließen, insofern von Seiten der Geschäftsführung Einschätzungen eingeholt werden, welche Wissensgehalte in

Zukunft wichtig sein werden und welche nicht. Am Ende muss eine Art Wissenslandkarte herauskommen, in der möglichst detailliert die Wissensbedürfnisse der Kollengenschaft aufgeführt sind.

Daran schließt sich die Frage an, ob der Wissensgeber mündlich, schriftlich, computer- oder auch videogestützt zum „Sprechen bzw. Schreiben gebracht wird“. Indem mit den Fragen und Bedürfnissen der Arbeitskollegen auf die Wissensgeber zugegangen wird, kann die Explikation sehr effizient und zielgerichtet ablaufen. Man gibt den Wissensgebern sehr definierte Impulse, durch die die Explikation zielgerichtet stimuliert werden kann.

Je nach Rahmenbedingungen des jeweiligen Wissenstransfers bieten sich für die Explikation des Wissens unterschiedliche Methoden an: Story-Telling, Check-Listen für potenzielle Nachfolger, Yellow-Pages, Senioren-Beratermodelle, kleine personen- bzw. themenbezogene Firmen-Wikis, Sharepoint-Lösungen oder Fachkollegen-Teams (die strukturierte Interviews mit dem Wissensgeber führen). Je nach gewünschter Weiterverarbeitung oder Verteilung des Wissens müssen diese Wissensexplikationen unterschiedlich gesichert werden. Diese Sicherungen können sich in den Köpfen der Fachkollegen vollziehen, die die Arbeitspakete des Kollegen auf mehrere Schultern verteilt tragen. Wenn möglich können diese Sicherungen aber natürlich auch in Form von schriftlichen und/oder digitalen Dokumenten und Dateien vorgenommen werden. Die Suche nach der geeigneten Sicherung kann auch zu der Einsicht führen, dass man am Markt einen Anbieter finden muss, der in der Lage ist, eine bestimmte Leistung des Ausscheidenden extern zu übernehmen.

Die Ergebnisse des Forschungs- und Entwicklungsprojektes sind sehr vielversprechend. Durch die Fokussierung auf das Netzwerk um den jeweiligen ausscheidenden Kollegen scheint es leichter möglich zu sein, „in den Kopf des Wissensgebers hineinzuschauen“. Da es für eine fundierte Bewertung dieser Methode aber noch zu früh ist, können an dieser Stelle nur die Vor- und Nachteile benannt werden, die sich in der bisherigen Erprobung gezeigt haben. Vorteile:

- Sehr zielgerichtete Explikation,
- Wissensgeber spricht die Sprache der Kollegen,
- man gewinnt Filter, um relevantes von unrelevantem Wissen zu unterscheiden,
- strategische Perspektiven können eingebaut werden,
- das Endprodukt ergibt sich aus den Notwendigkeiten und Bedürfnissen der Arbeitsprozesse.

Die Nachteile:

- Mehrere Kollegen werden involviert und müssen zusätzliche Arbeiten erledigen,
- höherer Zeitaufwand,
- man muss hoch individualisierte Lösungen entwickeln, die intensiv betreut werden müssen,
- die Transferprozesse hängen von der Unterstützung mehrerer Mitarbeiter ab.

Aber gerade was die Unterstützung der Beteiligten/Betroffenen angeht, hat sich Folgendes gezeigt: Da die Kollegen ein hohes Eigeninteresse an den Wissensgebern haben, arbeiteten sie aus eigenem Antrieb mit. Die ausscheidenden Fach- und Führungskräfte waren sehr motiviert, auf die zumeist sehr fundierten Fragestellungen der Arbeitskollegen fundiert zu antworten. Man will zeigen, was man drauf hat, und man will den langjährigen Kollegen helfen, nach dem eigenen Ausscheiden so reibungslos wie möglich weiterzuarbeiten.

### **Prävention statt Reaktion**

Das Thema Demografie ist im Denken und Handeln betrieblicher Akteure eine feste Größe geworden. Am Wandel der langjährigen Beratungspraxis des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft kann man ablesen, wie Demografie für die betrieblichen Praktiker ein Thema geworden ist: Musste man vor wenigen Jahren noch in Beratungsgesprächen mühsam aufklären, was Demografie überhaupt ist und was der Wandel bei der Altersstruktur der Bevölkerung für die Belegschaften der Betriebe bedeutet, so werden heute demografieorientierte Lösungen von den Betrieben aktiv nachgefragt. War am Anfang der demografischen Beratung „Sensibilisierung“ das Schlagwort, sind es heute „Herausforderung“ und „Chance“. Dieser Wandel zeigt sich auch in der Wahrnehmung des Alters als betriebswirtschaftlicher Größe: Statt eines Kostentreibers und Defizitmodells, das mit Krankheit, Arbeitsschutz und Leistungseinbußen assoziiert ist, erkennt man nun, dass Alter mit Produktivfaktoren wie verlässlicher Betriebsbindung und entwickeltem Kundenportfolio verbunden ist. Vor allem aber wird anerkannt, dass ältere Mitarbeiter über Erfahrungswissen verfügen, das wertschöpfend ausgenutzt werden muss. Indem der Megatrend Demografie mit dem Megatrend Wissen zusammenwächst, werden ältere Mitarbeiter als Träger von wertvollem Erfahrungswissen „gedeckt“ und es entsteht eine Nachfrage nach Lösungen, dieses Wissen optimal zum Einsatz zu bringen. Intergenerative Zusammenarbeit ist sicherlich einer der kostengünstigsten Wege die Wirksamkeit von Erfahrungswissen im Unternehmen zu erhöhen. Durch die Kooperation von Alt und Jung können beide Seiten voneinander lernen und das Unternehmen generiert Mehrwert aus der produktiven Spannung zwischen Kenntnissen, die „up-to-date“ sind, und Erfahrungen, die sich bewährt haben.

Gleichwohl darf bei den Fortschritten der letzten Jahre nicht der kritische Blick vergessen werden. Die hier beschriebenen Formen von intergenerativer Zusammenarbeit bilden nur eines von verschiedenen Handlungsfeldern, auf denen Unternehmen agieren müssen, um dem demografischen Wandel konstruktiv zu begegnen. Um Nachhaltigkeit in der demografischen Herausforderung zu erzielen, müsste eine intergenerative Personalpolitik ganzheitlich ausgerichtet werden und die Felder wie Kultur, Wissen, Führung, Arbeitszeit, Arbeitsgestaltung und Gesundheit integrieren. Im Rahmen der großen Demografiedebatten der letzten zehn Jahre sind mithilfe staatlich geförderter Initiativen vielfältige Umsetzungswege für und mit Unternehmen entwickelt und erprobt worden, sodass ein breites Repertoire an Instrumenten vorliegt. Doch leider steht die Menge des Wissens um den demografischen Wandel und dessen Fol-

gen in einem Missverhältnis zu der Anzahl an betrieblichen Aktivitäten, diesen Folgen zu begegnen. Zwar ist die Zahl der Unternehmen, die sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels aktiv beschäftigen, kontinuierlich gestiegen (wie zum Beispiel die Erfolge der Initiative INQA zeigen), jedoch vollzieht sich der Anstieg zu langsam. Obwohl viele Unternehmen Alter und Erfahrungswissen als wichtiges Thema anerkennen, hat dies eine zu geringe Auswirkung auf die betriebliche Praxis.

Gerade die aktuelle Krise auf den Finanzmärkten und in der Realwirtschaft zeigt, wie dünn das Eis ist, auf dem sich Personalverantwortliche bewegen, die sich einem proaktiven und ganzheitlichen Agemanagement zuwenden wollen. Der betriebswirtschaftliche Blick verengt sich besonders in unruhigen Zeiten sehr schnell wieder auf rein monetäre Kennzahlen. Geplante Beratungs- und Weiterbildungsprojekte werden storniert, der Rotstift regiert in den demografierelevanten Bereichen, statt die durch den Auftragsrückgang freiwerdende Zeit für Wissenstransfer- und Qualifizierungsprojekte zu nutzen. Demografie, Alter und Generation sind Themen, die im Bewusstsein von Geschäftsleitungen angekommen sind, jedoch als Kategorien zweiter Ordnung. Sie gehören nicht zum Kernbestand betrieblicher Entscheidungsfaktoren, die unter allen Umständen (also auch bei schwierigem Marktumfeld) berücksichtigt werden müssen. Alle wissen, „dass etwas getan werden müsste“, doch in der Praxis herrscht oft die altbekannte Maxime: „Gehandelt wird erst, wenn es richtig wehtut“. Vermutlich müssen sich die Folgen des demografischen Wandels in den Unternehmen erst in Form von offensichtlichen Produktivitätseinbußen auswirken, um demografieorientierte Programme mit hoher Priorität in Gang zu setzen, Programme allerdings, die dann zu spät kommen, um mehr als Notmaßnahme sein zu können.

Ein wesentlicher Vorteil der vielen Demografieprojekte der letzten Jahre ist es, dass ausreichend Best-Practice-Beispiele vorliegen und dass es erfahrene Praktiker mit erprobten Instrumenten in den Händen gibt, mit denen Unternehmen rechtzeitig und angemessen reagieren können. Es ist möglich, das betriebliche Personalmanagement ganzheitlich und strategisch auszurichten, um Gesundheits- und Qualifizierungsrisiken zu minimieren. Doch nur wenn die Kosten/Nutzen-Rechnung langfristig angelegt ist und nicht in Quartalszahlen gemessen wird, kann der Tragweite des demografischen Wandels mit betrieblicher Nachhaltigkeit geantwortet werden.

Es erfordert Mut, in Zeiten globaler Finanzkrise und Rezession in das Personal und in die Zukunft der eigenen Wissensbasis zu investieren, – gleichwohl ist genau dies notwendig, um dauerhaft am Markt überleben zu können; denn der demografische Wandel besteht unabhängig von ökonomischen Krisenbewegungen, und Unternehmen, die nicht bereit sind, unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einen kühlen und (zumindest) mittelfristig denkenden Kopf zu bewahren, werden von der Finanz- in eine Personal- und Wissenskrise geraten.

## Literatur

---

**Bohm, D. (1998):** Der Dialog. Stuttgart

**Isaacs, W. (1998):** Dialogue and the art of thinking together. New York

**Köchling, A. (2002):** Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH) (Hrsg.). Dortmund.

**Lau-Villinger, D. (2001):** Wissensentwicklung durch Dialog. In: J. Rump, J. & D. Lau-Villinger (Hrsg.): Management-Tool Knowledge-Management. Köln, S. 81–91