

Petra M. Fischer

Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Petra M. Fischer

Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, 2006

1. Auflage Mai 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Ingrid Walther

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0610-2

Meinen Kindern
Laura Sofie, Elena Susanna und Erik Hanjo
gewidmet.

**Wir empfangen die Wahrheit nicht,
wir müssen sie uns selbst entdecken
nach einer Reise durch die Wildnis,
die niemand an unserer statt antreten,
die niemand uns ersparen kann,
denn unsere Weisheit ist der Standpunkt,
von dem aus wir schließlich die Welt betrachten.**

Marcel Proust

Vorwort

Es ist mir ein besonderes Anliegen, mich bei den Personen zu bedanken, die mich bei der Entstehung dieser Arbeit unterstützt haben. Es ist ein großes Glück, zur richtigen Zeit die richtigen Menschen zu treffen, die bereit sind, den Weg durch ein solch umfangreiches Projekt zu weisen.

So danke ich allen voran meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Manfred Horlebein, für das Vertrauen, das er in mich gesetzt hat. Die gewährte akademische Freiheit bei der Auswahl, Gestaltung und Bearbeitung der Thematik weiß ich sehr zu schätzen. Seine wertvollen Anregungen und die Begleitung bei der Realisierung des Dissertationsvorhabens waren für mich unentbehrlich.

Mein Dank gebührt auch Frau Prof. Dr. Barbara Friebertshäuser, die mir während des mehrjährigen Besuchs ihres Doktoranden- und Forschungskolloquiums sehr vieles vom notwendigen ‚Handwerkszeug‘ einer Forscherin vermittelt hat. Durch sie erfuhr ich immer wieder neue Faszination, Inspiration und Motivation für die wissenschaftliche Arbeit. Es war mir deshalb eine besondere Freude, dass sie sich als Gutachterin der Arbeit angenommen hat.

Herzlicher Dank gilt Herrn Dr. Peter Kristen für seine stilistischen Hinweise und den tatkräftigen Einsatz bei den Korrekturarbeiten. Ebenso bedanke ich mich bei Herrn Pfarrer Konrad Knolle für seine konstruktiven Anregungen.

Für Kritik, Anregungen und Fragen können Sie mich unter der folgenden E-Mail Adresse kontaktieren: Dr.Petra.M.Fischer@gmx.de.

Petra M. Fischer

Inhalt

1 Einführung	1
1.1 Grundidee, Aufbau und Ziel der Arbeit	6
1.2 Gegenstand der Arbeit	9
2 Alter(n) – Leistung – Innovation	11
2.1 Das Alter(n) – begriffliche Grundlagen	13
2.2 Altern und Leistungsfähigkeit	16
2.2.1 Die Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Verlauf des Erwerbslebens aus der Sicht der differentiellen psychologischen Gerontologie	18
2.2.2 Das Alter hat keinen <i>direkten</i> Einfluss auf die Arbeitsleistung – ein Modell von Salthouse/Maurer	28
2.2.3 Die Beziehung Alter – Leistung bei Führungskräften	34
2.3 Altern und Innovationsfähigkeit	38
2.4 Die Wertschätzung beruflicher Erfahrung in den Unternehmen	50
2.5 Zusammenfassung	61
3 Erfahrung als Leistungsfaktor in der ökonomischen Theorie	65
4 Theoretischer Bezugsrahmen für die Beschreibung von Erfahrung	77
4.1 Erfahrung als Forschungsthema	77
4.2 Das Verhältnis von Lebenserfahrung, Alltagserfahrung und Berufserfahrung	79
4.3 Eine Typisierung von Erfahrung	87
4.4 Die Operationalisierung von Berufserfahrung	92
4.5 Erfahrungslernen, implizites Lernen und erfahrungsgeleitetes Arbeiten	98
4.5.1 Erfahrungslernen – Schwimmen lernt man nur im Wasser	98
4.5.2 Implizites Lernen	118
4.5.3 Erfahrungsgeleitetes Arbeitshandeln	121
4.6 Taxonomie der Wissensbegriffe	130
4.6.1 Explizites und implizites Wissen – Implizites Wissen als Ergebnis von Erfahrungsprozessen	133
4.6.1.1 Forschungsansätze zum impliziten Wissen	144
4.6.1.2 Die Fehlerhaftigkeit impliziten Wissens	150
4.6.1.3 Implizites Wissen – alles und nichts?	151

4.6.2	Deklaratives und prozedurales Wissen	154
4.6.3	Die Prozeduralisierung des Wissens beim Fertigkeitserwerb (ACT*)	159
4.7	Zusammenfassung	164
5	Der erfahrene Mensch – eine Gegenposition	169
5.1	Die Trägheit in der Erfahrung	170
5.2	Der Dogmatismus im Antizipationsmoment der Erfahrung	174
5.3	Lernen impliziert Verlernen: Der aktive Prozess des ‚Verlernens‘ als Voraussetzung für die Annahme neuer Erfahrungen	178
5.4	Die Veränderungsresistenz impliziten und prozeduralisierten Wissens	181
5.5	Offenheit für neue Erfahrungen	183
5.6	Fazit	186
6	Führungskräfte als multidimensionale Erfahrungsträger	187
6.1	Zum Verhältnis von Management und Führung	192
6.2	Wie Führungskräfte ‚schwimmen lernen‘	196
6.2.1	Trockenübungen in der institutionellen Ausbildung	196
6.2.2	Erfahrungsbasiertes ‚Schwimmenlernen‘ im Trainingsbecken der Praxis	205
6.3	Was tun Manager? Die empirische Managementforschung antwortet.	220
6.4	Der Manager als erfahrener ‚information worker‘	235
6.5	Soziales und organisatorisches Erfahrungswissens als konstitutive Faktoren für Führungshandeln	241
6.6	Führungskräfte als wissensorientierte Vorreiter – ein Fallbeispiel	248
6.6.1	Datenerhebung – Zur Charakteristik und Ausführung des Interviews	250
6.6.2	Portrait eines ‚Vordenkers‘	252
6.6.3	Auswertung des Interviews – ‚Denken in großen Entwürfen‘	257
6.7	Führen durch extrarationale, erfahrungsbasierte Prozesse	264
6.7.1	Erfahrungsgelitetes Arbeiten bei Management- und Führungsaufgaben	268
6.7.2	Intuition als Ausdruck impliziten Wissens	272
6.7.3	Die Kunst zu führen als meisterhaft eingesetzte Intuition	286
6.8	Die Gestalt des Erfahrungsraums von Führungskräften	292

7 Der Transfer des Erfahrungswissens von älteren Führungskräften auf Nachwuchskräfte	297
7.1 Wissenstransfer liegt in der Kommunikation	299
7.2 Wissenstransfer: Wie kann implizites Wissen transportiert werden?	307
7.3 Wissenstransfer als konstruktiver Prozess	312
7.4 Weitergabe impliziten Wissens in der Meister-Lehrling-Beziehung	316
7.4.1 Cognitive Apprenticeship: Vermittlung anwendungsrelevanten Wissens in Anlehnung an das klassische Meister-Lehrling-Verhältnis	323
7.4.2 Wissenstransfer im Tandem-Modell	326
7.4.3 Wissenstransfer beim Mentoring	331
8 Schlussbetrachtung	339
8.1 Zusammenfassung	339
8.2 Implikationen für das Human-Resource-Management	346
8.3 Implikationen für die Führungskräfte-Ausbildung	350
8.4 Empfehlungen für weitere Forschung	353
Literatur	357

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung des relativen Leistungspotentials im Laufe einer durchschnittlichen Erwerbsbiografie	21
Abb. 2: Altersbedingte Veränderung des Kompetenzprofils	22
Abb. 3: Hypothetische Beziehungen zwischen Alter, Laufbahnentwicklung und Arbeitsleistung	29
Abb. 4: Prädiktoren für Innovationen	42
Abb. 5: Explizites Wissen der Jüngeren und implizites Wissen der Älteren sind gleichermaßen wichtig für den Innovationsprozess	47
Abb. 6: Vereinigung innovationsfördernder Eigenschaften jüngerer und älterer Arbeitskräfte in altersgemischten Belegschaften	48
Abb. 7: Wichtigkeit einzelner Eigenschaften/Leistungsparameter für die Arbeitsplätze in Betrieben 2002	51
Abb. 8: Vergleich der Eigenschaften/Leistungsparameter von Jüngeren versus Älteren in Betrieben 2002	52
Abb. 9: Modell der Arbeitserfahrung von Tesluk/Jacobs	95
Abb. 10: Betriebliche Lern- und Wissensarten	108
Abb. 11: Der Kreislauf der Erfahrung	111
Abb. 12: Objektivierendes und subjektivierendes Handeln	126
Abb. 13: Erfahrungswissen als Summe von deklarativem und prozeduralem Wissen	157
Abb. 14: ACT*-Theorie des Fertigkeitserwerbs nach Anderson (1983); Dreistufenmodell als vollständig kognitiv orientiertes Modell	160
Abb. 15: Zusammenhang zwischen Erfahrungen, Lernfähigkeit und Führungskräfteentwicklung im organisationalen Kontext	209
Abb. 16: Die zehn Rollen des Managers	234
Abb. 17: The Potential Lessons of Experience	242
Abb. 18: Wissensausdehnung der Führungskraft Herr Dr. F. (Selbsteinschätzung)	256
Abb. 19: Wissensausdehnung der technisch hoch spezialisierten Mitarbeiter (MA1) und (MA2) von Dr. F. im Vergleich zu ihrer Führungskraft (Einschätzung von Dr. F.)	256
Abb. 20: Der Erfahrungsraum einer Führungskraft	292
Abb. 21: Wissensgebiete der erfahrenen Führungskraft	294
Abb. 22: Wissensausdehnung der Führungskraft Herr Dr. F. (Selbsteinschätzung)	295
Abb. 23: Kommunikation und implizites Wissen	302

Abb. 24: Wirkungshypothesen über den funktionalen Zusammenhang zwischen Maßnahmen des Wissens- und Fertigkeitserwerbs und den Resultaten	305
Abb. 25: Transfer impliziten Wissens zwischen Meister und Lehrling	311
Abb. 26: Wissenstransfer im Rahmen eines konstruktivistischen Ansatzes	315
Tab. 1: Charakteristische Merkmale impliziten und expliziten Wissens	142

1 Einführung

„Wissen“ ist schon ein ganz besonderer Stoff. Es ist in den Köpfen der Mitarbeiter¹ gespeichert. Eigentlich müsste sich jedes Unternehmen – ein wenig überspitzt formuliert – glücklich schätzen, dass die Arbeitskräfte bereit sind, ihr Wissen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Und eigentlich müsste jedes Unternehmen große Anstrengungen unternehmen, das Wissen der Mitarbeiter erwerbslebenslang zu pflegen, zu mehren und zu nutzen. Denn nur die Ausschöpfung des Mitarbeiterwissens – letztlich stellen auch Anlagen und Maschinen inkorporiertes Wissen dar – ermöglicht einen effizienten, innovativen und ertragbringenden Leistungserstellungsprozess. Dies in zunehmendem Maße beim Übergang von einer industriellen Wirtschafts- und Gesellschaftsform zu einer das Wissen und die Intelligenz betonenden Dienstleistungs- und wissensbasierten Problemlösungsgesellschaft.² Während das Management der klassischen Produktionsfaktoren ausgereizt scheint, hat das Management der neuen organisatorischen Ressource „Wissen“ seine Zukunft noch vor sich. Wissen und Können gewinnen eine Metarolle im Verbund der strategischen Erfolgspotentiale. Der „Wissensarbeiter“ stellt die treibende Kraft in einer auf Wissen beruhenden Gesellschaft dar – postulierte Drucker bereits 1993.³ Und in der Tat gibt es in der heutigen Wirtschaft keinen nachhaltigeren Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen als seinen Vorrat an „Wissensrohstoff“, das Tempo, mit dem neues Wissen produziert wird und die Effizienz, mit der das Wissen zugänglich und praktisch umgesetzt wird.⁴ Der Produktionsfaktor Wissen⁵ trägt heute mindestens schon zur Hälfte zur Wertschöpfung bei – mit steigender Tendenz und wird bereits zum „führenden Produktionsfaktor“⁶ erhoben. Aufgrund dieser Entwicklungen sind das Wissen und der Umgang mit Wissen in der heutigen Zeit Themen, denen eine ständig steigende Aufmerksamkeit zuteil wird.

¹ Im Text werden zur Bezeichnung von Personengruppen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nicht immer beide Geschlechter explizit benannt. Wenn nur die männliche oder weibliche Form gemeint ist, wird ausdrücklich darauf hingewiesen.

² Vgl. Bleicher/Berthel 2002, 5

³ Vgl. Drucker 1993

⁴ Vgl. Stehr 2001, 13

⁵ In modernen, hoch entwickelten Volkswirtschaften ergänzt bzw. ersetzt der ‚neue‘ Produktionsfaktor Wissen zunehmend die ‚klassischen‘ Produktionsfaktoren Arbeit, Rohstoffe und Kapital. Der Produktionsfaktor Arbeit wird in der heutigen Zeit im Wesentlichen durch wissensorientierte Arbeit ausgefüllt, kaum noch durch körperliche Arbeit. In der Literatur wird so bereits häufig gleich der Produktionsfaktor Wissen benannt oder als vierter Faktor eingeführt. Vgl. z.B. Katenkamp 2003, 19

⁶ Stehr 2001, 56

Je höher die Bedeutung des Wissens für die Wertschöpfung eines Unternehmens ist, umso wichtiger wird auch die Erkenntnis, dass Mitarbeiter Produzenten und Inhaber immaterieller Vermögenswerte sind. In vielen Unternehmen gilt Wissen als Quelle künftiger Prosperität als großer Hoffnungsträger. Doch nur jedes fünfte Unternehmen hält die derzeitige Nutzung des unternehmensinternen Wissens für gut oder sehr gut.¹ Jedes zweite Unternehmen erklärt den internen Wissenstransfer für höchst verbesserungsbedürftig.² Über 80 % der Unternehmen gehen davon aus, dass ihnen ein mittlerer bis hoher Nutzen durch brachliegendes Wissen entgeht.³ So haben sich Forschung und Praxis unter dem Label ‚Wissensmanagement‘ daran begeben, sinnvolle Strategien und operative Maßnahmen zu entwickeln, die einen effektiven Umgang mit der Ressource Wissen ermöglichen. Dabei wird allerdings deutlich, dass die subjektiven, körperlichen und impliziten Aspekte des Wissens klare Grenzen eines Managements des Wissens darstellen.

Der Produktionsfaktor ‚Wissen‘ ist aber auch deshalb ein ganz besonderer Stoff, weil er zwar eine bedeutende Rolle in ökonomischen Prozessen spielt, selbst aber weder unmittelbar sichtbar, noch in Umfang und Wert genau bestimmbar ist. ‚Intellectual Capital‘ spielt aber eine entscheidende Rolle, denn Studien zeigen, dass das Fachwissen der Mitarbeiter oft über 75 % des gesamten Unternehmenswertes ausmacht.⁴ Letztlich kann das Unternehmen aber nicht einmal wirklich über das Wissen seiner Mitarbeiter verfügen, sondern muss es seinen Wissensträgern ‚entlocken‘. Als weiterer erschwerender Faktor kommt hinzu, dass Wissen per se keinen Wert hat: Genauso wie ein Hammer erst seinen eigentlichen Wert erhält, wenn er zum Nageln verwendet wird (Nutzwert), erlangt auch Wissen seinen eigentlichen Wert erst durch Nutzenstiftung. Im Gegensatz zum Hammer aber unterliegt Wissen der ständigen Erneuerung, es hat seine Wurzeln in der Vergangenheit, unterliegt dem Anspruch der Aktualität und versucht, die Zukunft zu antizipieren. Als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Betrachtungen scheint der Produktionsfaktor ‚Wissen‘ also eine große Herausforderung zu bieten. Zwar wird heute unter Wirtschaftswissenschaftlern die Bedeutung von Wissen für den Unternehmenserfolg kaum

¹ Vgl. Ohlhausen/Rüger/Grote 2000; Allespach 2002, 306

² Vgl. Heisig, Peter/Vorbeck, Jens: Benchmarking Survey Results. In: Heisig/Morbeck 2001: Knowledge Management – Best Practices in Europe. Berlin u.a., zit. in: Katenkamp 2003, 16

³ Vgl. Winkelhage 1998, 15

⁴ Vgl. Segedi, Juliane, Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation: „Das Wissen im Kopf bewerten“, Einladung zu einer ICM-Fachtagung am 30.06.2004

noch in Zweifel gezogen, doch werden Information oder Wissen von Ökonomen häufig als konstante Variable, als eine Art black box oder als unsichtbare, selbstverständliche Komponente in die fachwissenschaftliche Diskussion eingeführt. Wissen wird als externer Faktor behandelt, dessen Verbundenheit zu den Bedingungen seiner Entstehung, Anwendung und ihres Transfers unsichtbar bleibt.¹ Das verwundert im Blick darauf, dass „wissensbasierte Wirtschaftssysteme eine neue ökonomische ‚Epoche‘ repräsentieren“.²

Die Situation spitzt sich zu beim sogenannten ‚Erfahrungswissen‘ mit seinen hohen impliziten Wissensanteilen, weil hier sogar der Wissensträger selbst nicht einmal annähernd die Inhalte seines Wissens beschreiben kann und weil es sich einer vollständigen rationalen Durchdringung entzieht. Im Laufe des Lebens, und damit auch des Berufslebens, hat sich einiges in weit verzweigten Strukturen angesammelt und vieles automatisiert. Das Bauchgefühl, das Fingerspitzengefühl, die Intuition, die Menschenkenntnis – diese Begriffe werden gerne mit Berufserfahrung verbunden und spielen neben dem Faktenwissen eine große Rolle, sie machen sogar eine besondere Qualität aus, entziehen sich aber weitgehend einer Operationalisierung. Erfahrungswissen ist in seiner Komplexität und sozialen Kontextgebundenheit schwer explizierbar, formalisierbar und übertragbar. Während das Erfahrungswissen in der wissenschaftlichen Betrachtung aufgrund seines leistungsfördernden Handlungsbezugs als sehr bedeutungsvoll gilt, wird es in der Praxis häufig vor allem mit dem Erwerb von mehr oder weniger unflexiblen Arbeitsroutinen u.ä. assoziiert, was den Wert und die Leistungsfähigkeit dieses Wissens weitgehend verkennt.

Eine weitere Krux der Berufserfahrung ist, dass sie sich stets auf das in der Vergangenheit Erlebte bezieht und somit als ambivalente Größe erscheint: einerseits verspricht sie einen weitreichenden und großen Wissens- und Kompetenzbestand, andererseits fordert sie zur Vermutung auf, dass die Umstellungs- und Erneuerungsbereitschaft, bisweilen sogar die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Wissensträger eingeschränkt sind. Dabei wird die zweifelsohne bestehende enge Verknüpfung von Erfahrungsprozessen und Alternsprozessen in der wissenschaftlichen Literatur und der öffentlichen Diskussion häufig unzulässig verkürzt. Die Grenzen werden verwischt, insbesondere dann,

¹ Vgl. Stehr 2001, 30f., 109

² Stehr 2001, 32

wenn aus ihnen je nach Perspektive eine besonders hohe oder niedrige Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter abgeleitet wird.

In dieser Arbeit wird die Ansicht vertreten, dass im Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter enorme Ressourcen liegen, die zur Zeit als solche von den Unternehmen in ihrer Bedeutung weder angemessen wahrgenommen und bewertet, noch ausreichend gefördert und ausgeschöpft werden. Dies ist folgeschwer, wenn in der Wissensgesellschaft kognitive Faktoren, Kreativität, Information und Wissen in zunehmendem Maße den Großteil des Wohlstands eines Unternehmens ausmachen. Es ist erstaunlich, dass sich Unternehmen so wenig dem Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter widmen, zeigt sich doch in gerontologischen Untersuchungen, dass über die (Erwerbs-)Lebensspanne zwar physische Kräfte nachlassen, doch gerade kognitive Funktionen zu einem großen Teil eine positive Entwicklung verzeichnen. Auch scheint allgemein anerkannt zu sein, dass erfolgreiche Praktiker ihr Wissen nicht auf der Schulbank, sondern im alltäglichen Tun erworben haben. Schließlich sollen 80 % der Handlungsfähigkeit eben nicht aus der institutionalisierten Aus- und Weiterbildung herrühren, sondern aus dem Aufbau impliziten Wissens durch Erfahrung resultieren.¹

Insbesondere Führungskräfte werden in der vorliegenden Arbeit als bedeutende Träger impliziten Wissens gesehen, erwächst doch die Fähigkeit zu managen und zu führen vor allem aus dem praktischen Handeln, wie sich zeigen wird.

Durch die bisher von den Unternehmen im wesentlichen auf jüngere Mitarbeiter begrenzte Personalentwicklung und die forcierte frühe und abrupte Verrentung älterer Arbeitnehmer gehen personengebundenes Erfahrungswissen, wichtige Handlungskompetenzen und ein daraus entstehender Perspektivenreichtum gerade bei komplexen und innovativen Prozessen verloren. Doch die Perspektive, dass aufgrund des demographischen Wandels das Reservoir an qualifizierten Nachwuchskräften deutlich knapper und der Anteil älterer Arbeitnehmer an den Belegschaften deutlich wachsen wird, zwingt zum Umdenken. Werden zur Zeit in den Betrieben neue Technologien vornehmlich durch den Austausch älterer gegen junge Arbeitnehmer implementiert, ergibt sich für die Zukunft die unausweichliche Anforderung an die Unternehmen, mit älteren Belegschaften innovative Prozesse zu bewältigen, die eine intensive und schnelle Aneignung sowie Umsetzung neuen Wissens erfordern. Bei der Perspektive, dass es bei

¹ Vgl. Staudt et al. 2002, 128

ökonomischer Aktivität zukünftig vor allem um die Nutzung einer Kombination von Wissenskomponenten geht, die Dynamik und Komplexität der technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung weiter zunimmt und infolgedessen der Anteil von Nicht-Routinetätigkeiten im Vergleich zu Routinetätigkeiten steigt, wird es entscheidend sein, Mitarbeitern über die *gesamte* Erwerbsspanne hinweg ‚Erfahrungsräume‘ zu bieten. Dies umfasst erwerbslebenslange breitbandige Lernerfahrungen off-the-job und on-the-job, die eine dauerhafte Beteiligung an innovativen Prozessen ermöglichen. Es werden dabei eine sehr viel höhere Sensibilität gegenüber den Wissensträgern und detailliertere Kenntnisse über Lernstrategien, Informationsverarbeitungs- und Gedächtnisfunktionen sowie über den Leistungswandel Älterer erforderlich sein. Nur durch eine Hinwendung zu dynamischen Konzepten des ganzheitlichen sozialen Lernens wird ein multidirektionaler Wissenstransfer zwischen den Generationen möglich werden: Aktuelles Ausbildungswissen muss von jüngeren Mitarbeitern auf die älteren übertragen werden, das langjährige Erfahrungswissen von den älteren Mitarbeitern auf die jüngeren. Mit anderen Worten: es muss eine Verschränkung der für Nachwuchskräfte und ältere Arbeitskräfte typisch ausgeprägten Wissenskategorien vollzogen werden.

Die Personalverantwortlichen sind also gefordert, neue Handlungsstrategien zu entwickeln. Zurzeit entsteht auf dem Sektor der betrieblichen Personalpolitik eine Diskussion über eine intensivere Nutzung der langjährigen Berufserfahrung älterer Arbeitskräfte, angestoßen durch die umfassende Debatte über die demographischen und organisationsdemographischen Entwicklungen. Betriebliche Erfahrungsberichte zeigen, dass es zwar einzelne Ansätze gibt, dass diese Entwicklung aber noch in den Kinderschuhen steckt. Eine Fokussierung von Berufserfahrung als Ressource wird zur Zeit durch zwei Tatbestände wesentlich erschwert: Zum einen ist tief in der Kultur der Unternehmen und im Bewusstsein der einzelnen Arbeitnehmer eine Defizitsichtweise verankert, die – trotz weitgehender wissenschaftlicher Widerlegung – von einer biologisch determinierten Beziehung zwischen steigendem Alter und abnehmender Leistungsfähigkeit ausgeht. Auch wenn die empirische Forschung eine durchaus positive Einstellung bei Kollegen und Vorgesetzten gegenüber der Erfahrung älterer Mitarbeiter nachweist, scheint der Blick auf die Bedeutung und den Wert der sich erwerbslebenslang ansammelnden Berufserfahrung noch versperrt zu sein. Zum zweiten kann sich diese beginnende Auseinandersetzung mit Berufserfahrung kaum auf fundierte theoretische Grundlagen berufen. Es liegt weder eine umfassende wissenschaftliche Inhalts- oder Strukturanalyse von Berufserfahrung noch eine

Auseinandersetzung über deren Wert im aktuellen ökonomischen Zusammenhang vor.¹ Auch die Weitergabe von Erfahrung wurde bislang nicht nur im Arbeitsleben, sondern auch in der wirtschaftswissenschaftlichen, pädagogischen und psychologischen Forschung weitgehend vernachlässigt.² Die vorliegende Arbeit soll hier einen Beitrag leisten und die ‚black box‘ ein Stück weit öffnen als Beitrag zu einer zukunftsfähigen intergenerativen Personalpolitik.

1.1 Grundidee, Aufbau und Ziel der Arbeit

Die Grundidee dieser Arbeit ist es, *Erfahrung als zentrale personinterne Leistungs determinante* zu betrachten. Deshalb soll Erfahrung zunächst innerhalb des vielfältigen Abhängigkeitsgefüges Altern – Erfahrung – Leistung herausgearbeitet werden. Die Darstellung menschlicher Altersprozesse und die damit einhergehende Veränderung von Leistungskomponenten, die für den Arbeitsprozess relevant sind, ist notwendig und wichtig, da Erwerb, Umfang und Ausgestaltung von Berufserfahrung eng verflochten sind mit der gesamten Erwerbsbiographie einer Person. Voraussetzung für eine Wertschätzung des durch langjährige Erfahrung kumulierten Mitarbeiterwissens in den Unternehmen ist vor allem, dass sich statt der bislang überwiegend defizitären Sichtweise der Alters- und Erfahrungsprozesse zukünftig eine differenzierte etabliert. Nur wenn auch die positiven Ergebnisse des Leistungswandels im Laufe eines Erwerbslebens in ihrer Bedeutung erkannt werden, kann die Berufserfahrung älterer Arbeitnehmer als strategische Ressource begriffen und das Interesse von Unternehmen für diese Ressource gewonnen werden.

Es schließt sich eine ausführliche theoretische Auseinandersetzung mit dem Konstrukt ‚Erfahrung‘ an, die dessen vielschichtige Aspekte aufzeigt. Ziel ist es, durch die Aufbereitung wissenschaftlicher Ergebnisse, Modelle und Annahmen die Prozesse und Produkte des Erfahrungslernens in ihrer Komplexität und Wirkungsweise aufzuschlüsseln. Eine gewisse Interdisziplinarität bietet einen ‚Rundum-Blick‘, der einen Eindruck über die Weitläufigkeit und den Facetten-

¹ Verwiesen werden sollte aber auf Ansätze in den wirtschaftswissenschaftlichen Dissertationen von Bruggmann (2000): Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource und von Menges (2000): Ältere Mitarbeiter als betriebliches Erfolgspotential.

² Zu diesem Ergebnis kommt auch Gruber (1999), der einen Überblick über den Stand der Forschung zur beruflichen Erfahrung innerhalb der Psychologie und der Pädagogik gibt.

reichtum des Erfahrungskonstrukts vermittelt. Dabei wird dem Konzept des impliziten und expliziten Wissens besondere Aufmerksamkeit geschenkt, begründet es doch die positiven Effekte von Erfahrung auf das Wissen und damit auf die Handlungsfähigkeit von Personen.

Der nächste und entscheidende Schritt ist nun, auf der Basis dieser theoretischen Grundlagen die Bedeutung von Erfahrung bei langjährig tätigen Führungskräften zu eruieren. Ziel ist es, die Genese, die Inhalte und die Struktur ihres Erfahrungswissens sowie die Ausgestaltung des Erfahrungsraums zu beschreiben. Dieses Feld wurde in der Literatur bislang kaum bearbeitet, und die wenigen vorliegenden Erkenntnisse bewegen sich zumeist nur an der Oberfläche des Themas. Im Vorfeld der Arbeit ergab sich also die Frage, anhand welcher theoretischen Grundlagen die Beschreibungen zum Erfahrungskonstrukt auf Führungskräfte angewendet werden können. Es wurde entschieden, aufgrund der vorliegenden Rollen-, Anforderungs- und Inhaltsbeschreibungen aus der Managementliteratur, insbesondere aus der empirischen Managementforschung, eine möglichst umfassende Perspektive zu entwickeln. Dieser Weg hat sich als ergiebig erwiesen. In einem ersten Schritt wird von der Frage ausgegangen, was unerfahrenen Führungskräften im Vergleich zu erfahrenen Führungskräften fehlt. Daran schließt sich eine Darstellung des Prozesses der Erfahrungsgewinnung im Laufe einer Führungstätigkeit an. Dies führt zum Kern der Ausarbeitung, nämlich, das Spezifische am Erfahrungswissen von Führungskräften durch die Analyse ihres Arbeitsfeldes mit seinen täglichen Anforderungen (z.B. diffuse Informationslagen, hohe Komplexität) herauszustellen. Schließlich werden die unterschiedlichen Ausdrucksformen managerialen Erfahrungswissens (z.B. Intuition, Führungskunst) beschrieben.

Die abschließende Fragestellung in diesem Themenkomplex bezieht sich darauf, wie dieses umfangreiche und vielseitige Erfahrungswissen älterer Führungskräfte auf Nachwuchskräfte transferiert werden kann. Diese Frage ist insofern herausfordernd, weil Erfahrungswissen zu großen Teilen implizites Wissen ist, das sich aufgrund mangelnder Bewusstheit einer Offenlegung entzieht. Einen Weg bietet die Meister-Lehrling-Beziehung bzw. das Cognitive Apprenticeship, in denen mit Rückgriff auf konstruktivistische Ansätze ein Transfer über sozialisierende Lernprozesse in einer engeren Beziehung zwischen Erfahrenem und Unerfahrenem möglich ist. Mit der Darstellung der in einigen Vorreiterunternehmen installierten Modelle der besonderen Erfahrungsnutzung und -übertragung (z.B. Kompetenz- oder Know-how-Tandems, Mentoring) wird gezeigt,

dass es vereinzelt bereits gelingt, auf der Grundlage des Meister-Lehrling-Modells (im weiteren Sinne) Berufserfahrung – zumindest in Teilen – zugänglich zu machen.

Zusammenfassend ist es also das Ziel der Arbeit, folgende Kernfragen zu beantworten:

- Welchen Einfluss hat Erfahrung auf die Leistungs- und Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiter, insbesondere älterer Führungskräfte?
- Welche Einstellung haben Unternehmen gegenüber älteren, erfahrenen Mitarbeitern?
- Was ist Berufserfahrung und wie verlaufen Entstehungs- und Veränderungsprozesse?
- Welche spezifischen Erfahrungen besitzen Führungskräfte? Wie können deren Erfahrungsraum, Erfahrungsquellen, Erfahrungsinhalte und Erfahrungsstruktur beschrieben werden?
- Unter welchen Bedingungen kann Erfahrungswissen älterer Führungskräfte auf Nachwuchskräfte transferiert werden?

Bei der Bearbeitung dieser Fragestellungen ergeben sich Erkenntnisse, die Grundlagen für ein zukunftsfähiges, alters- und erfahrungssensibles Human-Resource-Management bieten. Wenn die Ressource Mensch als wichtigster Erfolgsfaktor im Unternehmen gesehen wird, mit der sorgfältiger, weitsichtiger, zielgerichteter und kreativer als bisher umgegangen werden sollte, müssen die vorhandenen Erkenntnislücken beim zentralen Leistungsfaktor Erfahrung unbedingt geschlossen werden. In den Unternehmen sollten sehr viel genauere Kenntnisse darüber vorliegen, wie (Berufs-)Erfahrungen erworben, verarbeitet, umgewandelt und transferiert werden. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Erfahrungsbegriff in seiner Komplexität möglichst so umfassend zu beleuchten, dass er zukünftig in neue Strategien und Konzeptionen der betrieblichen Arbeits- und Personalpolitik als handhabbare Größe einfließen kann.

Im Anwendungsbezug bietet vor allem die Personalentwicklung viel Raum, die Ergebnisse dieser Arbeit aufzugreifen. In jedes ihrer Instrumente – Personalförderung und Weiterbildung, Potentialeinschätzung und Laufbahnentwicklung, Personalentwicklungsplanung sowie Personalauswahl, -einsatz und -beurteilung – sollten die Erkenntnisse über die Zusammenhänge von „Altern-Erfahrung-Leistung“ einfließen.

Am Rande sei erwähnt, dass in den nachfolgenden Kapiteln Kernaussagen durch eine Umrandung besonders hervorgehoben werden, um dem Leser einen schnellen und guten Überblick über den Text zu bieten.

1.2 Gegenstand der Arbeit

„Kein Beruf ist für unsere Gesellschaft von vitalerer Bedeutung als der des Managers. Denn an den Managern liegt es, ob unsere gesellschaftlichen Einrichtungen funktionieren.

Es ist an der Zeit, die mit diesem Beruf verknüpften schwierigen Tatsachen und Zwänge realistischer als bisher zu sehen. Legendenbildung hilft dabei freilich nicht weiter.“

(Mintzberg 1990, 98)

Obgleich prinzipiell die Berufserfahrung aller Berufsgruppen und Funktions-träger Beachtung verdient, liegt der Fokus dieser Arbeit auf Führungskräften. Unter Führungskräften werden hier solche Mitarbeiter verstanden, die in einer Organisation Personal- und Sachverantwortung tragen und aufgrund ihres hierarchisch hohen Rangs einen erheblichen Einfluss auf Entscheidungsprozesse des in ihrer Verantwortung stehenden organisatorischen Teilbereiches haben. Diese Zielgruppe erscheint besonders interessant, da sie mit ihrem Leistungs- und Innovationsbeitrag im Wertschöpfungsprozess sozusagen den Motor für die Umsetzung von Unternehmenszielen und –strategien darstellt. Noch stärker als bisher wird der Unternehmenserfolg deshalb künftig von den zur Verfügung stehenden langjährig erfahrenen Führungskräften, von ihrem Engagement und ihrer Leistungsfähigkeit, abhängig sein. Zudem lässt die demographische Entwicklung erwarten, dass sich die Bedeutung der älteren Führungskräfte aufgrund Nachwuchsmangels noch zusätzlich erhöht.

Führungskräfte bieten auch deshalb eine besonders interessante Domäne zur Untersuchung von Erfahrung, weil ihre Tätigkeit aufgrund der Komplexität des Arbeitsfeldes in der Regel sowohl umfangreiche und vielseitige Vorerfahrungen voraussetzt als auch die Möglichkeit eröffnet, sehr breit gefächerte Erfahrungen zu machen. Es wird bei Führungskräften also ein großes Erfahrungsspektrum vermutet, dessen Nutzung und Transfer für Unternehmen sehr gewinnbringend sein könnte.