



www.silberfuchs-netz.ch

## Meeting vom 26. März 2009

### Bericht

## Erfahrung als „Schatz“

### A Sieben Thesen zum Einstieg ins Thema:

#### Vom Erlebnis zu Erfahrung

- 1 Die Frage, wie Menschen aus Erlebtem und Wahrgenommenem Erfahrung „machen“, ist ein Grundthema der Psychologie. Prägende Kindheitserlebnisse beeinflussen – bewusst oder unbewusst – persönliches Verhalten und Haltungen, sowohl positiv (z.B. bestärkend, Risikofreude fördernd) wie negativ (z.B. verunsichernd, Vermeidung fördernd).
- 2 In der Auseinandersetzung mit sich selbst und mit andern Personen, mit Problemen, der Umwelt und beruflichen Fragestellungen werden Haltungen und Verhalten weiterentwickelt und das Wissen über Sachverhalte, Problemlösungen, Methoden und Techniken, wirksame Prozesse usw. erweitert. All dies lässt sich unter dem Dach des Begriffs „Erfahrung“ platzieren und in die Unterkategorien „implizit“ und „explizit“ einteilen.
- 3 Manche Erfahrung wird ungefragt offeriert: Im Lauf ihrer Lebensspanne werden die meisten Personen kompetenter im Umgang mit sich selbst, mit eigenen Mängeln und Stärken, und sie lernen, sich zu akzeptieren. Das zeigt sich auch in wachsendem Geschick im Umgang mit Andern und mit schwierigen zwischenmenschlichen Situationen.
- 4 Persönliche Erfahrung wird im Berufsfeld in drei unterschiedlichen Arten zur Verfügung gestellt:
  - a) direkt in die jeweilige Funktion eingebracht (implizit). Vgl. These 5
  - b) für „Lernen am Modell“ gezeigt (sowohl implizit wie explizit)
  - c) gezielt (explizit) als Wissen und Können transferiert (vgl. These 6).
- 5 Reifere Erwerbstätige bringen mit ihrem impliziten und expliziten Erfahrungsschatz Gesichtspunkte (Wissen, Einschätzungen, Kenntnis von Methoden und Instrumenten, Erlebnisse usw.) in den Arbeitsprozess ein, die andere Beiträge ergänzen und damit potentiell die Qualität von Resultaten steigern. Herangehensweisen, die verschiedene Perspektiven

kombinieren, sichern in sehr vielen Themen der Arbeitswelt höhere Produktivität.

- 6 Kompetenz (Verhaltensmuster, Wissen, technisches und funktionales Können usw.) kann nur dann gezielt weitergegeben und abgeholt werden, wenn
  - a) sie konkret, präzise und für Dritte verständlich, bzw. nachvollziehbar beschrieben ist
  - b) beobachtbar ist, wann sie eingesetzt wird und wann nicht
  - c) ihre Wirkung wahrnehmbar oder gar messbar ist
  - d) Weiterentwicklung mittels zusätzlicher Übung, mit Training oder Coaching möglich ist
  - e) sie in verschiedene Kontexte übertragen und sich variantenreich bewähren kann.
  
- 7 Neue wissenschaftliche Untersuchungen zeigen eine klare Tendenz von Personen zur Überschätzung der eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen, bei Männern noch deutlicher ausgeprägt als bei Frauen. Grosser Optimismus korreliert stark mit Selbstüberschätzung. Ist die Bewertungssituation durch Dritte gut kontrolliert, sorgt hohe Selbstaufmerksamkeit der Betroffenen aber für eine Korrektur und dann (aber nur dann) kommt im Endeffekt ein recht realistisches Ergebnis zustande.

## B Erfahrung als Wertschöpfungsfaktor:

Erfahrung nützt vor allem, wenn ein Transfer in andere Sachgebiete und auf andere Personen gelingt. Wie das funktionieren kann, illustriert im schweizerischen Berufsbildungswesen die „Validation des Acquis“. Grundlage ist ein differenzierter Katalog von Kompetenzen, über die Kandidierende für einen Berufsbildungsabschluss verfügen müssen. Wer keinen formalen Ausbildungsgang absolviert hat, aber über gleichwertige Erfahrungen verfügt, kann auf vielfältige Weise die entsprechenden Kompetenzen nachweisen oder sich bescheinigen lassen und damit den entsprechenden offiziellen Fähigkeitsnachweis erwerben. <http://www.validacquis.ch/index.php>.

Derzeit existiert das aufwändige, für die Betroffenen aber sehr bestärkende und motivierende Verfahren nur für bestimmte Berufslehren. Längerfristig ist eine Ausweitung solcher Erfahrungsvalidierung, gekoppelt an die Vergabe von Diplomen, auch für Ausbildungsgänge höherer Fachschulen oder von Fachhochschulen geplant.

Vor allem in Mangelberufen (z.B. Pflege) liegen die Vorteile dieses erweiterten Zugangs zu qualifizierten Tätigkeiten auf der Hand. Die Grundzüge des Referats von Annemarie Gehring stehen im Anhang zur Verfügung.

**Konklusionen für Silberfuchse:** Wie können Methoden und Know-how aus der „Validation des Acquis“ von und für Silberfuchse genutzt werden? Innerhalb von Unternehmen, beim Umsteigen in andere Funktionen oder beim Übergang ins junge Alter mit neuen Projekten?

Werden Erfahrungen in Kompetenzen umgegossen und einwandfrei nachgewiesen, wird – jenseits von Diplomen und Zertifikaten - ein aktuelles persönliches Profil ersichtlich und fassbar, das im Arbeitsmarkt innerhalb und ausserhalb von Unternehmen Akzeptanz und Mobilität fördert. Besonders gut funktioniert das natürlich, wenn auch Firmen ihre Anforderungen öfter mittels Kompetenzdefinitionen und nicht durch Beschreibung von Funktionen deklarieren.

Konkret lässt sich produktiv **mit Kompetenzprofilen und –nachweisen arbeiten** bei:

- Nachfolgeplanung und -vorbereitung
- Job-Übergabe
- Um-Qualifizierung und Umstieg in andere Funktionen; Wiedereinstieg
- Managemententwicklung
- beruflicher Standortbestimmung und Neuorientierung
- Entwicklung neuer Laufbahnmodelle oder Berufsbilder
- Mitarbeiterbeurteilungen und Assessments
- nachberuflichen Einsätzen und Projekten
- Erfahrungstransfer zwischen den Generationen im Unternehmen

## C Drei praktische Beispiele aus dem Workshop:

**Thema: Von Erfahrungen profitieren; Know-how in der Firma weitergeben**

### A Best Practice - Transfer

- 1 Themen definieren, die im Unternehmen mit Erfahrungsschätzen unterlegt und von Mitarbeitenden nachgefragt sind. Zum Beispiel:
  - Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - Konfliktsituationen und ihre Bewältigung
  - Umgang mit schwierigen Kunden
- 2 Beschreiben und Festhalten von Kompetenzen zu den verschiedenen Themen aufgrund gemachter Erfahrung
- 3 Aufspüren geeigneter erfahrener „Fachleute“ innerhalb des Mitarbeitendenkreises, die über die nützlichen Kompetenzen verfügen und diese auch weiterzugeben im Stande sind
- 4 Impulsmeetings veranstalten, auswerten und aufgrund der Rückmeldungen die Erfahrenen weiterbilden und das Format optimieren.

### B Kollegiale Beratung

- 1 Nachfrage und erwünschte Beratungsthemen im Unternehmen erheben
- 2 Kompetenzen zu den wichtigeren Themen definieren
- 3 Ausschreibung für Anbietende firmenintern
- 4 Interessentinnen und Interessenten weisen die gefragten Kompetenzen nach und bewerben sich

- 5 Beratungsnachfragende und – anbietende koordinieren sich
- 6 Spielregeln und zeitlichen Rahmen für konkrete Beratungsprozesse vereinbaren
- 7 Vorgehen und Resultate auswerten und Modell weiterentwickeln.

Sowohl die unilaterale Form (Beraterin/ Ratsuchender) wie die wechselseitige (beide Beteiligte suchen und geben Rat) zeitigen Erfolge.

### **Thema: Know-how-Transfer von externen Projektfachleuten auf interne Mitarbeitende**

Ausgangssituation: Ein grosses IT-Projekt wird redimensioniert; dabei verlieren die externen Projektfachleute ihren Auftrag, doch vor der Trennung sollte das Systemwissen auf die internen Mitarbeitenden übertragen werden. Dieser Transfer ist für den Auftraggeber unerlässlich, für die betroffenen Know-how-Träger aber eigentlich uninteressant. Mögliches Vorgehen ist, die Thematik in eine Projektform mit verschiedenen Schritten zu strukturieren:

- 1 Analyse:
  - Welches Wissen muss transferiert werden? Gibt es Cluster?
  - Bei wem ist welches Wissen (Cluster) vorhanden und abrufbar?
- 2 Formulierung eines Projekts mit Ausschreibung:
 

Es werden Projektbeiträge bzw. Offerten eingefordert, die vorschlagen, wie das benötigte Wissen definiert und weitergegeben werden kann
- 3 Anreize für Offertstellende: Attest für gelungenen Wissenstransfer, evtl. verlängerte Auftragszeit, didaktischer Support, Vorzugsbehandlung bei künftigen Aufträgen usw.
- 4 Geeignete Fachleute für den Erfahrungstransfer auswählen; Aufgaben/Kompetenzen/Wissen beschreiben lassen und dokumentieren
- 5 Wissen systematisch und strukturiert weitergeben, also in geeigneten Teilschritten, mit überprüfbaren Resultaten, Protokollierung und Bewertung des Transfers durch die internen Mitarbeitenden.
- 6 Job-Shadowing (erfahrene Person/ neu informierte Person) für einige Tage, eventuell auch 1 – 2 Wochen

### **Thema: Erfahrung reiferer Spezialisten im Industriebetrieb abholen**

Kooperation fördern, indem die Fachleute einen speziellen Status erhalten, z.B.:

- VEP's (very experienced people)
- Wertvolle und transferwürdige Erfahrung/Know-how benennen, auswählen, wichtige Kompetenz beschreiben und anerkennen
- Formate für die Weitergabe von Kompetenz bestimmen
- VEP's didaktische Unterstützung geben für die Weitergabe ihres Know-how

- Originelle Austauschformen entwickeln, Nachfrage anregen.

### Vergangenheit – Gegenwart - Zukunft

Erfahrene Personen sind in Gefahr, den Blick zu oft in die Vergangenheit zu lenken. Optimal sind kritische Blicke sowohl zurück wie in die Gegenwart mit dem Ziel, beide Dimensionen zu verbinden. Das Unternehmen muss vorausschauen, den Wert von Erfahrungsarten für die Zukunft abschätzen und Transferprozesse für Kompetenz von Vergangenheit in Gegenwart und Zukunft etablieren.

Erfahrung gewinnt Wert und Nutzen, indem sie reflektiert und relativiert wird. Dadurch gewinnt sie die Qualität eines Schatzes.

2.4.09/crk -ema