

# Brücken bauen zwischen „Grünschnabel“ und „grauer Eminenz“: Generationenübergreifende Kompetenzentwicklung

Bernd Wolf, Kristin Schenk

Als Verbundpartner im Projekt „GenBa – Generationenbalance“<sup>1</sup> arbeiten die Autoren an der Entwicklung und Anwendung von Konzepten des Kompetenz- und Wissensmanagements in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Dieser Artikel beschreibt die ersten Ergebnisse aus den Experteninterviews mit Unternehmern und Unternehmerinnen in Thüringen zum Thema Kompetenzentwicklung.

Der langjährige Mitarbeiter Röbling (Name erfunden), 58 Jahre, arbeitet nun in der Abteilung „Forschung und Entwicklung“. Er kennt die Historie des Unternehmens bestens, ist er doch ein Teil von ihr. Schließlich hat er schon in einigen Bereichen des Betriebs gearbeitet, ja diesen mit aufgebaut. In letzter Zeit wird häufiger über ihn gesagt: „Er fügt sich nicht in das Team ein.

Er redet kaum mit den anderen, meist jüngeren, Teammitgliedern“. Nach eingehenden Gesprächen mit Herrn Röbling und dem Team zeigt sich: Wo noch anfänglich davon gesprochen wurde, dass Herr Röbling sich nicht in das Team integriere, weil er mit den Jungen nichts zu tun haben wolle, stellt sich heraus, dass Herrn Röbling die notwendigen Softwarekenntnisse fehlen und er sich deshalb zurückzieht. Dieses Fallbeispiel zeigt, wie wichtig es ist, sich differenziert mit den Kompetenzen der Mitarbeitenden und deren Entwicklung – egal ob Jung oder Alt – auseinanderzusetzen. Es lohnt sich in jedem Fall.



## Die Autoren

Bernd Wolf M.A. ist Geschäftsführender Gesellschafter der Eichenbaum Gesellschaft für Organisationsberatung, Marketing, PR und Bildung mbH, Gotha. Seine Forschungs- und Gestaltungsschwerpunkte sind Beschäftigungs- und Wirtschaftsförderung, Personaldienstleistung im demografischen Wandel, Kompetenzfeststellung, -entwicklung und -zertifizierung.

Dipl.-Psych. Kristin Schenk ist Mitarbeiterin der Eichenbaum GmbH und beschäftigt sich mit der Entwicklung und Umsetzung von unternehmensspezifischen Konzepten im Rahmen von Organisations- und Personalentwicklungsprozessen.

[schenk@eichenbaum.de](mailto:schenk@eichenbaum.de), [www.eichenbaum.de](http://www.eichenbaum.de)

## Kompetenzentwicklung in der Praxis

Unsere Praxiserfahrungen zeigen, dass in KMU die Bedeutung von Weiterbildung, sowohl im Arbeitsprozess (on the job) als auch in Seminarform (z. B. über externe Anbieter), zunimmt. Diese Tendenz liegt partiell darin begründet, dass Arbeitsprozesse teils komplexer, teils spezieller werden und bisherige Qualifikationen nicht mehr ausreichen, um die sich verändernden Arbeitsprozesse erfolgreich umzusetzen.

Ergebnisse aus den Experteninterviews zeigen jedoch auch, dass sowohl in Fertigungsbetrieben als auch im Dienstleistungssektor Weiterbildung vorwiegend bei der Arbeitsaufnahme eingesetzt wird. Eine kontinuierliche Weiterbildung über die gesamte Betriebszugehörigkeit findet dagegen weniger statt. Spricht man in der Praxis von „Kompetenzentwicklung“ geht es dabei meist „nur“ um Weiterbildung. Es werden Entscheidungen über die Teilnahme an Seminaren getroffen, ohne zuvor systematisch Ziele, Voraussetzungen und Bedarfe erhoben zu haben. Hier wird der zweite Schritt vor dem ersten gemacht, denn Ausgangspunkt für eine systematische Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden ist zunächst einmal eine Analyse, welche Kompetenzen tatsächlich und in Zukunft im Unternehmen benötigt werden, und eine differenzierte Erfassung der bereits bei den Mitarbeitenden vorhandenen Kompetenzen. Erst dann kann abgeleitet werden, welche Weiterbildungen bzw. Qualifizierungen notwendig sind.

Die folgenden Aussagen aus den Betriebsinterviews geben wieder, inwiefern man sich in den untersuchten Unternehmen mit den Kompetenzen der Mitarbeitenden befasst bzw. befassen kann:

*„Systematisch ist das nicht, das ist individuell, das Entscheiden dann auch.“*

*„Man merkt ja, wem was liegt (...), da kann man schon auch sich immer ein bisschen nach richten.“*

*„Also wir versuchen jährlich die Mitarbeiter anzuhalten, sozusagen mal niederzuschreiben, was sie denn gemacht haben (...), damit es nicht verloren geht. (Man könnte) vielleicht einen Gewinn für das Unternehmen daraus ziehen, indem man das mal auswertet.“*

*„Normalerweise müssten wir dann immer mal ein bisschen vorausschauen ‚Was ist denn der Trend und wo wird es hingehen?‘ (...) Aber da ist bis jetzt noch nicht so die Durchsetzung, dass alle mitziehen.“*

Es wird deutlich, dass die Kompetenzen der Mitarbeitenden weder bei „Jung“ noch bei „Alt“ systematisch erfasst und evaluiert werden, dass vorhandenes Wissen um formale Abschlüsse und weitere Kompetenzen selten ausgewertet oder angewendet werden. Dies hat vielfältige Ursachen. Besonders in KMU werden wegen der begrenzten Ressourcen auch nur geringfügig Zeit und Geld eingesetzt, um Kompetenzerfassung und -entwicklung systematisch zu etablieren. Dennoch ist hervorzuheben, dass die Bedeutung solcher Prozesse für den Fortbestand der Unternehmen zunehmend wahrgenommen wird und dass zumindest der Weiterbildung dabei ein hoher Stellenwert zukommt.

Gleichzeitig haben die Entscheider in Unternehmen erkannt, dass Austauschprozesse zwischen Personen mit langer bzw. gerade beginnender Betriebszugehörigkeit – zwischen „Grünschnabel“ und „grauer Eminenz“ – von enormer Relevanz für den Fortbestand von Unternehmen sind, wie in den folgenden Aussagen sichtbar wird:

*„Es ist einfach augenscheinlich, dass der Mann einen gigantischen Erfahrungsschatz hat, und da lege ich also großen Wert drauf, dass die drei jungen Ingenieure, die dort sitzen, die eben keine Erfahrung haben, dort täglich hingucken und sich das annehmen oder das lernen von dem, was der dort macht.“*

*„Zum Beispiel sitzt der ältere Mitarbeiter auf der einen Schreibtischseite, der jüngere Mitarbeiter auf der anderen Schreibtischseite.“*

## Generationenübergreifende Kompetenzentwicklung in KMU

Am Eingangsbeispiel des Herrn Rößling wird deutlich, zu welchen schwerwiegenden Missverständnissen ein mangelndes Wissen über vorhandene und benötigte Kompetenzen am Arbeitsplatz führen kann. Es sind nicht nur die Jungen, denen es an etwas mangelt (z. B. Erfahrungs- und Praxiswissen), sondern auch die Älteren, langjährig beruflich Erfahrenen (z. B. Wissen über neue Technologien). Eine generationenübergreifende Kompetenzentwicklung zielt darauf ab, die aktuell und zukünftig benötigten Kompetenzen auf Unternehmensebene bzw. deren Ausprägung auf der Mitarbeitenebene regelmäßig und über die gesamte Betriebszugehörigkeit hinweg zu analysieren, um somit Weiterentwicklungsbedarfe gezielt zu bedienen. Und zwar

- æ in einem Prozess der individuellen Förderung,
- æ kombiniert mit Prozessen des gemeinsamen Lernens und Austauschs und
- æ unterstützt durch gezielte arbeitsorganisatorische Interventionen – wie der gemeinsamen Arbeit an Projekten durch Jung und Alt.



Hohe Bedeutung kommt dabei der Unternehmenskultur zu: Offenheit und die Bereitschaft, auf der Ebene der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden, über die Kompetenzen sowie deren Lücken im Unternehmen zu sprechen, erlauben erst, eine bewusste Kompetenzentwicklung in Angriff zu nehmen und zu erhalten. Voraussetzung ist dafür ein Klima des Vertrauens und der Enttabuisierung, denn für eine gezielte Förderung ist zunächst der Förderungsbedarf aufzudecken – hier dürfen nicht Blockaden und Ängste deren Erkennen verhindern. Im Falle des Herrn Rößling kann erst jetzt, da das Defizit bekannt wurde, eine gezielte Aktivierung erfolgen und dazu beitragen, im Team „Forschung und Entwicklung“ erfolgreich zusammenzuarbeiten.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch die Beiträge von Buchwald, Ketzmerick & Wiekert, Seite 16/17, und Günert, Schlegel & Bilau, Seite 24/25 in diesem Heft. Das Projekt wird ausführlich vorgestellt bei Grünert, H. (2012). Generationenbalance in Dellenbetrieben. præview, 3, S. 28-29.