

**Intergenerationeller Wissenstransfer im betrieblichen Kontext
unter Berücksichtigung von Möglichkeiten und Grenzen:
eine empirische Untersuchung**

Bachelorarbeit

**angefertigt im Bachelorstudiengang Bildungswissenschaft
an der FernUniversität in Hagen**

Themensteller: Prof. Dr. Uwe Elsholz

Betreuerin: Dr. Renate Schramek

von

Frauke Fremdling

Matrikel-Nr. 8258848

Eichbühlstr. 7/1

89079 Ulm

Tel. 07305-21348

fraukefremdling@googlemail.com

vorgelegt am 31.01.2015

Inhalt

1 Einleitung.....	4
2 Theoretische Grundlagen.....	6
2.1 Begriffsdefinitionen.....	7
2.1.1 Wissen.....	7
2.1.2 Wissensmanagement.....	9
2.1.3 Lernen.....	11
2.1.4 Wissenstransfer.....	12
2.1.6 Intergenerationell – Generation.....	12
2.1.6 Kompetenz.....	14
2.2 Lernen im Erwachsenenalter.....	15
2.2.1 Lernen im Prozess der Arbeit.....	15
2.2.2 Konstruktivistische Sicht des Erwachsenenlernens.....	17
2.2.3 Lernspezifika Erwachsener.....	18
2.2.4 Intergenerationelles (=intergeneratives) Lernen.....	19
2.3 Instrumente und Rahmenbedingungen für intergenerationellen Wissenstransfer.....	21
2.3.1 Methoden / Instrumente.....	22
2.3.2 Barrieren.....	23
2.3.3 Förderliche Rahmenbedingungen.....	25
3 Methodisches Vorgehen.....	26
3.1 Qualitative Forschung.....	26
3.1.1 Gütekriterien qualitativer Forschung.....	27
3.1.2 Methodologische Prinzipien.....	28
3.2 Hypothesen.....	28
3.3 Datenerhebung.....	29
3.3.1 Leitfadengestütztes Experteninterview.....	29

3.3.2 Auswahl der InterviewpartnerInnen	30
3.3.3 Durchführung der Interviews	31
3.3.4 Transkription der Interviews	31
3.4 Datenauswertung	32
3.4.1 Extraktion	32
3.4.2 Aufbereitung.....	34
3.4.3 Auswertung	35
4 Darstellung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse	36
5 Fazit	49
Literatur	54
Anhang	59
Anhang A: Untersuchungsdesign	60
Anhang B: Interviewleitfaden.....	61
Anhang C: Grafik Eisberg-Analogie.....	63
Anhang D: Interviewtranskripte	64
Anhang E-1: Kategorien (Codes und Subcodes)	122
Anhang E-2: Extraktion Schritt 1	124
Anhang E-3: Extraktion Schritt 2	155
Anhang F: Aufbereitung der Daten	175
Anhang G: Auswertung	182
Folienpräsentation	
Erklärung	

Abbildungen

Abbildung 1: Die Wasser-Analogie (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 16)	8
Abbildung 2: Generationen-Tableau. (Klaffke 2014, Klaffke/Schwarzenbart 2013) ...	13
Abbildung 3: Betriebliche Lern- und Wissensarten (vgl. Dehnbostel 2010, S. 41, Hervorh. d. Verf.).....	17
Abbildung 4: Codieren mittels MAXQDA11. Screenshot.	33

Tabellen

Tabelle 1: Kategorien des Lernens nach EU Definition (vgl. Kommission 2001, S. 33 u. 35). Eigene Darstellung.	11
Tabelle 2: Methoden des intergenerationellen Wissenstransfers (vgl. Frerichs 2012, S. 19ff; Morschhäuser et al. 2003, S. 112ff; Zimmermann 2005, S. 28ff). Eigene Darstellung.	22
Tabelle 3: Barrieren und Hemmnisse intergenerationellen Wissenstransfers (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 108; Probst et al. 2010, S. 167 f; Zimmermann 2005, S. 29f). Eigene Darstellung.	24
Tabelle 4: Merkmale älterer und jüngerer MA nach Morschhäuser et al. (vgl. 2003, S. 106f). Eigene Darstellung.	24
Tabelle 5: Auswertungsschema. Eigene Darstellung.....	35

1 Einleitung

Sapiens omnia sua secum portat.

(Der/die Weise trägt all das Seinige/Ihrige mit sich.)

Wenn der griechische Philosoph Bias von Priene, dem dieser Ausspruch zugeschrieben wird, mit *omnia sua* das gesamte internalisierte Wissen einer Person meint, unter welchen Umständen wird diese es teilen?

Während die Zunahme wissensintensiver Prozesse in Unternehmen aller Größenordnungen sowohl im Dienstleistungs- als auch Produktionssektor Wissensträger und innerbetriebliche Wissensressourcen immer wichtiger erscheinen lassen, rückt im Zuge des demografischen Wandels (sinkende Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bei gleichzeitig steigender Zahl älterer Menschen) das Problem in den Fokus, dass mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern¹ häufig auch deren Wissen aus dem Unternehmen ausscheidet.

„Wie kann gesichert werden, dass mit dem Ausscheiden Älterer aus dem Betrieb nicht auch ihr Know-how verloren geht?“ (Morschhäuser et al. 2003, S. 35), ist eine der Schlüsselfragen der Personalpraxis geworden, wenn es um den Wert geht, den ältere MA für den Betrieb haben bzw. haben können.

Seitens der Betriebe ist in den letzten Jahren im Zuge des Umbaus von der Industrie- zur Wissensgesellschaft das Interesse an Themen wie Wissensmanagement und Wissenstransfer stark gestiegen. Zunächst ging es dabei in erster Linie um die Einführung technologiebasierter Wissensmanagementsysteme, um explizites Wissen zu dokumentieren und verfügbar zu machen. Inzwischen ist das Bewusstsein gewachsen, dass damit nicht das gesamte relevante Wissen einer Organisation erfasst werden kann, wodurch das implizite bzw. Erfahrungswissen der älteren MA verstärkt in das Zentrum des Interesses rückt (vgl. Frerichs 2012, S. 18). Ziele aus unternehmerischer Sicht sind dabei Erhalt und Ausbau von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit (vgl. a.a.O., S. 13). Es existieren Broschüren mit Handlungsanweisungen, wie wertvolles Erfahrungswissen älterer Beschäftigter „durch den systematischen arbeitsplatzbezogenen Transfer“ auf jüngere MA für das Unternehmen zu sichern ist (vgl. z. B. Ben Djema et al. 2005 / Entwicklungspartnerschaft Ge-

¹ Im Folgenden mit MA abgekürzt

nera, gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative Equal, Förderlaufzeit: 2002 –2005).

Auf ältere MA werden neben ihrem Erfahrungswissen tendenziell Eigenschaften wie Verlässlichkeit, organisatorische und soziale Kompetenzen attribuiert, während Jüngeren neben produkt- und prozessspezifisch neuem Wissen eher Spontaneität, Flexibilität und Entscheidungsfreudigkeit zugeschrieben werden (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S 107). Beide Gruppen haben möglicherweise je eine spezifische Art des Lernens und der Wissensaneignung und haben unterschiedliche Wissensbestände. Die Spezifika verschiedener Generationen können als ein Modell komplementärer Lern- und Arbeitsweisen verstanden werden (vgl. a.a.O., S. 16). Frerichs (vgl. 2012, S. 19) verweist im Zusammenhang des intergenerationellen Wissenstransfers auf die Notwendigkeit, betrieblicherseits intergenerative Lernprozesse anzuschieben, die es ermöglichen, dass die jeweiligen sich ergänzenden Wissensbestände Teil der Handlungsgrundlage sowohl der jüngeren als auch älteren Beschäftigten werden. Genannt werden Instrumente des Wissensmanagements bzw. Lernarrangements, die einen Transfer und Austausch von implizitem Wissen in erster Linie über kooperative und kommunikative Formen befördern (vgl. ebd.).

In diesem Themenkomplex ist die Bachelorarbeit angesiedelt: *„Intergenerationeller Wissenstransfer im betrieblichen Kontext unter Berücksichtigung von Möglichkeiten und Grenzen: eine empirische Untersuchung“*. Es soll untersucht werden, wie intergenerationeller Wissenstransfer, mit besonderem Fokus auf Erfahrungswissen, aus Sicht der Betroffenen gelingen kann und welche Faktoren dies behindern. Um die Relevanz des Themas aufzuzeigen, wurde eingangs aus Untersuchungen zitiert (z. B. Morschhäuser et al. 2003, Frerichs 2012), welche auf betrieblicher Ebene ansetzen. In dieser Arbeit interessiert nun der Blickwinkel von Beschäftigten aus unterschiedlichen Generationen, welche Lehrende und Lernende zugleich sind bzw. sein sollen. Damit soll eine Forschungslücke geschlossen werden, die zwischen betriebswirtschaftlich ausgerichteten Personalentwicklungs- und/oder Wissensmanagementinstrumenten einerseits und persönlichen Erfahrungen und Einstellungen von MA unterschiedlicher Generationen mit und zu diesem Thema andererseits gesehen wird. Die Forschungsfrage lautet: *„Wie beurteilen in verschiedenen Unternehmen Beschäftigte unterschiedlicher Generationen die Möglichkeiten und Grenzen intergenerationellen Wissenstransfers im betrieb-*

lichen Kontext?“ Dies soll empirisch untersucht werden, indem jeweils drei leitfadengestützte Interviews mit jüngeren und älteren Beschäftigten unterschiedlicher Betriebe geführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel ausgewertet werden. Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut.

Zunächst werden im zweiten Kapitel theoretische Grundlagen zur Einordnung des Themas dargestellt. Dabei werden erst die für die Thematik relevanten Begriffe definiert, bevor unter dem weiteren Unterpunkt Lernen im Erwachsenenalter Ansätze wie Lernen im Prozess der Arbeit und eine konstruktivistische Sicht des Erwachsenenlernens kurz erläutert werden. Besonderheiten des Lernens Erwachsener sowie beim intergenerationellen Lernen sind weitere Unterpunkte. Der theoretische Teil endet mit einem Überblick über die in der Literatur genannten Instrumente, Barrieren und förderlichen Rahmenbedingungen für intergenerationellen Wissenstransfer.

Im dritten Kapitel wird das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung dargestellt. Die gewählte Methode wird benannt und ihre Anwendung begründet, wobei die Gütekriterien qualitativer Forschung und methodologische Prinzipien erläutert werden. Danach werden Hypothesen generiert, die die Untersuchung anleiten. In den nächsten Unterpunkten werden die Erhebung der Daten durch leitfadengestützte Experteninterviews und schließlich die Datenauswertung in ihren aufeinanderfolgenden Schritten der Extraktion, Aufbereitung und Auswertung beschrieben.

In Kapitel 4 werden die Untersuchungsergebnisse dargestellt, diskutiert und jeweils zusammengefasst. Die Arbeit endet mit einem zusammenfassenden Fazit und kurzem Ausblick in Kapitel 5.

2 Theoretische Grundlagen

Nach dem Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens müssen theoretische Vorüberlegungen angestellt werden (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 34). Wo kann *intergenerationeller Wissenstransfer* als Kernthema der Arbeit theoretisch verortet werden? Definitionen der kontextrelevanten Begriffe, welche zumeist bereits in der Einleitung verwendet wurden, sollen zunächst Hinweise auf die theoretische Einordnung des Themas geben.

2.1 Begriffsdefinitionen

Für die folgenden Begriffe gilt, dass jeweils eine Vielzahl von Definitionen unterschiedlicher Autorinnen und Autoren aus unterschiedlichen Fachbereichen existiert. Kriterium für die Auswahl der nachfolgend aufgeführten Begriffserklärungen ist jeweils deren bildungswissenschaftlicher bzw. betriebskontextueller Bezug zum Thema sowie ihre gegenseitige Verknüpfung.

2.1.1 Wissen

Probst et al. definieren Wissen als Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen, welches sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen umfasst. (vgl. 2012, S. 23) „Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“ (ebd.).

In Abgrenzung zum Begriff Information, den Nonaka und Takeuchi als einen Fluss von Nachrichten verstehen, wird Wissen erst durch die Verknüpfung von Information mit den Vorstellungen und dem Engagement eines Menschen erzeugt (vgl. 1997, S. 71).

Im betrieblichen Kontext relevant ist noch die Unterscheidung zwischen *individuellem Wissen*, welches nur in Einzelpersonen vorhanden ist, und *organisatorischem Wissen*, bei dem eine Gruppe von Menschen ein kollektives, auf ein gemeinsames Ziel gerichtetes, nachhaltiges Verhalten zeigt (vgl. Pircher 2010, S. 21).

Ferner wird zwischen *explizitem* und *implizitem* Wissen unterschieden. Explizites Wissen ist „methodisch, systematisch und liegt in artikulierter Form vor“ (North 2011, S. 47). Implizites Wissen als persönliches Wissen eines Individuums wird verkörpert durch subjektive Einsichten und Intuition und ist in Handlungen und Erfahrungen verankert. Während explizites Wissen außerhalb von Personen gespeichert und übertragbar ist (= *disembodied knowledge*), ist implizites Wissen in den Köpfen einzelner Personen gespeichert (= *embodied knowledge*) und kann schwer formuliert und weitergegeben werden (vgl. ebd.).

Der Begriff des impliziten Wissens geht auf die deutsche Übersetzung des von Polanyi geprägten englischen *tacit* (= stillschweigend) *knowledge* zurück. Er geht bei seinen Betrachtungen von der „Tatsache (...), daß wir mehr wissen,

als wir zu sagen wissen“ (Polanyi 1985, S. 14, Hervorhebung im Original) aus und belegt mit Beispielen, dass sich im Akt der Mitteilung selbst ein Wissen offenbart, dass wir nicht mitzuteilen wissen (vgl. ebd.).

Zur Darstellung dieser unterschiedlichen Wissensbestände kann das auch von anderen Disziplinen verwendete Eisberg-Modell verwendet werden: Wie bei einem Eisberg ist nur ein kleiner Teil (ca. ein Siebtel) sichtbar, während der wesentlich größere Teil (ca. sechs Siebtel) unter der Wasseroberfläche verborgen ist (vgl. z. B. Arnold/Erpenbeck 2014, S. 40 - siehe Anhang C dieser Arbeit).

Nach dem „Münchener Modell“ von Reinmann-Rothmeier (vgl. 2001, S. 14) ist Wissen sowohl *Objekt* (materialisiertes Wissen, beispielsweise in Form eines Enzyklopädie-Eintrags, Best-Practice-Bericht im Intranet, Bild, Audiodatei etc.) als auch *Prozess* (handlungsinhärentes Wissen, das von der Situation und vom Wissensträger² kaum trennbar ist und den direkten menschlichen Kontakt erfordert). Seine beiden Extremzustände sind Informationswissen und Handlungswissen, ausgehend davon, „dass Wissen als Prozess letztlich in Handeln übergeht, während Wissen als Objekt eng an der Information haftet“ (ebd.). Veranschaulicht wird dies durch die „Wasser-Analogie“, einem Vergleich mit den drei Aggregatzuständen des Wassers, dessen Übergänge analog zu den Wissenszuständen allmählich und nicht abrupt erfolgen (vgl. a.a.O., S. 16):

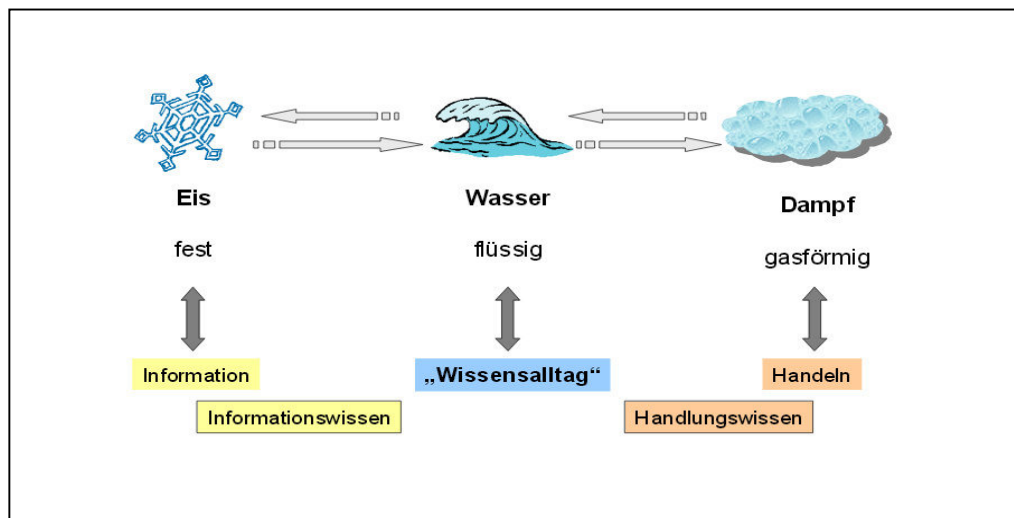


Abbildung 1: Die Wasser-Analogie (Reinmann-Rothmeier 2001, S. 16)

² Es wird in dieser Arbeit grundsätzlich und weitgehend auf eine gendergerechte Formulierung geachtet. Wenn dies vereinzelt nicht umgesetzt wird, dann, weil die Begriffe aus der Primärliteratur übernommen wurden. Es sind immer beide Geschlechter gemeint.

Ähnlich wie sich Wasserdampf dem unmittelbaren Zugriff entzieht, ist handlungsnahes Wissen (Handlungswissen) an bestimmte situationale Kontexte und Personen gebunden und von den Wissensträgern schwer oder gar nicht artikulierbar (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001, S. 18). Und so wie sich fließendes Wasser zwar stauen, in eine bestimmte Richtung lenken, aber nicht greifen lässt, verhält es sich mit den hybriden Zustandsformen des Wissens im Alltag, die explizite wie implizite Anteile beinhalten und mehr oder weniger gut von außen beeinflussbar und gestaltbar sind (vgl. ebd.). Plath bezeichnet dies als *Erfahrungswissen*, welches größtenteils aus implizitem Wissen besteht, überwiegend nicht oder nicht ausreichend verbalisierbar und explizierbar sowie in der Regel unmittelbar handlungsgebunden ist (vgl. 2002, S. 524).

Aufbauend auf die oben genannten Modelle differenziert Erpenbeck Wissen zusätzlich danach, ob und wie klar es interiorisierte Regeln, Werte und Normen enthält (Arnold/Erpenbeck 2014, S. 41). „Werte [...] schließen die Lücke zwischen Kenntnissen einerseits und dem Handeln andererseits“ (ebd.). Er unterscheidet zwischen Wissen im engeren und weiteren Sinne (vgl. a.a.O., S. 42): *Wissen im weiteren Sinne* enthält explizites, explizierbares und implizites Wissen, insbesondere wertbehaftete Denkresultate und Werte (z. B. Empfindungen, Gefühle, Wünsche, Befürchtungen, Interessen, Einstellungen, Überzeugungen...), *Wissen im engeren Sinne* enthält explizierbare (komplexe) und explizite, wertfreie Denkresultate als Informationen, wobei explizites Wissen Sach- und Fachwissen, Daten, Gesetze, Dokumente etc. umfasst.

Während die Wissensdefinitionen von Probst et al., North sowie von Reinmann-Rothmeier aus dem Bereich Wissensmanagement stammen, steht diejenige von Erpenbeck im Zusammenhang mit bzw. in Abgrenzung zu dem Kompetenzbegriff. Damit sind bereits zwei weitere Begriffe benannt, die im Folgenden erläutert werden.

2.1.2 Wissensmanagement

„Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen. Wissensmanagement ist weit mehr als Informationsmanagement.“ (Gabler Wirtschaftslexikon Online o. A.). In dieser Kurzdefinition klingt die betriebswirtschaftliche Erkenntnis an, dass durch die Anschaffung von Tools noch kein Wissensmanagement existiert und „gefrorenes Wissen“ nicht ausreicht, um Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Pircher 2010, S. 23).

Reinmann und Mandl beschreiben die Kernidee unterschiedlicher Definitionen von Wissensmanagement-Konstrukten als „den *systematischen* und *begründeten* Umgang mit Wissen als Wirtschafts-, Arbeits- oder Humanressource, wobei „Umgang“ sowohl die Bereitstellung und Gestaltung von Rahmenbedingungen, Methoden und technischen Werkzeugen als auch die Optimierung von technischen, organisationalen und mentalen Prozessen meint“ (2011, S. 1050, Hervorhebungen im Original). Sie verweisen auf den psychologischen Ansatz als jüngste Entwicklungslinie im Wissensmanagement, der sich explizit auch mit den mentalen Prozessen beim Management von Wissen auseinandersetzt (vgl. a.a.O., S. 1051).

Dem Begriff Wissensmanagement ist immer auch die Frage inhärent, ob und wie - gerade implizites - Wissen gemanagt werden kann. Nonaka und Takeuchi stellen die generelle Transferierbarkeit von Wissen in Frage (vgl. Schiersmann 2013, S. 118) und benennen vier Arten der Wissenskonzertierung (Sozialisation, Externalisierung, K(C)ombination und Internalisierung „SECI“) mit jeweils unterschiedlichen Wissensinhalten, welche in einer Wissensspirale zusammenwirken (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 85f). Ihrer Theorie nach ist Wissensschaffung im Unternehmen ein Spiralprozess, der ausgehend von der individuellen Ebene immer mehr Interaktionsgemeinschaften erfasst (vgl. a.a.O., S. 86). Schütt benennt als zentralen Grundsatz des Wissensmanagements der dritten Generation³, dass Wissen nicht deterministisch gemanagt werden kann, aber ein Umfeld geschaffen werden kann, in dem es gedeiht (vgl. Pircher 2010, S. 29). *“You cannot manage knowledge like you cannot manage love, patriotism or your children. But you can set up an environment where knowledge evolves.”* (Schütt 2003, S. 455).

Reinmann-Rothmeier (vgl. 2001, S. 9) weist auf die prinzipielle Untrennbarkeit der Begriffe Wissensmanagement und Lernen hin: Lernbereitschaft und -fähigkeit der beteiligten Individuen sind eine notwendige Bedingung für das Lernen der gesamten Organisation. Sie plädiert dafür, Wissensmanagement als einen Weg zum Aufbau, zur Aktivierung und Umsetzung von personalen und organisationalen Lernfähigkeiten zu sehen, mit dem man sowohl zum lebenslangen Lernen von Individuen und Gruppen als auch zu kontinuierlichen

³ Schütt nennt als Vertreter des Wissensmanagements der ersten Generation (1990-1995) Probst et al. (Baustein-Modell) und der zweiten Generation Nonaka u. Takeuchi (SECI Wissensspirale), deren Systemdenken er als gescheitert ansieht: „...this Systems Thinking or Nonaka and Probst based approaches have failed to a large extent in real life and the latest theory predicting that they will never work...“ (Schütt 2003, S. 454)

Verbesserungsprozessen von Gemeinschaften und Organisationen konkret beitragen kann (a.a.O., S. 21f).

2.1.3 Lernen

„Der Begriff des Lernens ist flüchtig, vielleicht ebenso flüchtig wie vielfach das Ergebnis dessen, was er bezeichnet.“ (Nuissl 2006, S. 220) Damit wird auf die Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen und Ansätzen in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie auch innerhalb der Bildungswissenschaft selbst angespielt. Nuissl verweist zunächst auf zwei Dimensionen, die Lernen auf jeden Fall hat. Erstens steht der Begriff für eine interne Änderung, für interne Prozesse innerhalb der Individuen, zweitens beschreibt er die Aktivitäten, die das Individuum unternimmt, um diese internen Prozesse zu erzeugen (vgl. a.a.O., S. 221)

Unter Lernen kann man Prozesse der konkreten Aneignung und Erweiterung von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen und Wissen verstehen, die sich in (Möglichkeiten zu) Verhaltensänderungen niederschlagen (vgl. Buboltz-Lutz et al. 2010, S. 20).

Verben für diesen Prozess wie „aneignen“ und „erwerben“ verweisen darauf, dass am Ende ein „Besitz“ entsteht, ein Eigentum desjenigen, der gelernt hat. Dieser Aspekt des Lernens klingt schon im Einleitungszitat dieser Arbeit an: im Gegensatz zu anderen Besitztümern kann jemandem das erlernte Wissen, die erworbene Kompetenz nicht genommen werden (vgl. Nuissl 2006, S. 220).

Lernen findet nach einer Definition der EU-Kommission in formalen, nicht-formalen und informellen Lernkontexten statt:

Tabelle 1: Kategorien des Lernens nach EU Definition (vgl. Kommission 2001, S. 33 u. 35). Eigene Darstellung.

Formales Lernen	Nicht-formales Lernen	Informelles Lernen
findet üblicherweise in einer Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung statt	findet nicht in Bildungs- oder Berufsbildungseinrichtung	findet im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit statt
ist in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung strukturiert	ist systematisch in Bezug auf Lernziele, Lerndauer und Lernmittel	ist in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung nicht strukturiert
führt zur Zertifizierung	führt üblicherweise nicht zur Zertifizierung	führt üblicherweise nicht zur Zertifizierung

ist aus Sicht des Lernenden zielgerichtet	ist aus Sicht der Lernenden zielgerichtet	kann zielgerichtet sein, ist jedoch in den meisten Fällen nichtintentional (oder „inzidental“/beiläufig)
---	---	--

Lernen als Prozess ist von multiplen Bedingungsfaktoren abhängig, wie z. B. der Motivation, die den Lernprozess in Gang setzt und steuert, dem Entwicklungsstand der Lernenden sowie der Struktur der Lernsituation (vgl. Böhm 2005, S. 407).

Auf das Lernen im Erwachsenenalter im Besonderen und entsprechende Lernkonzepte wird unter 2.2 näher eingegangen.

2.1.4 Wissenstransfer

Wissenstransfer ist der überwiegend verwendete Begriff für den Vorgang des Wissensaustauschs (vgl. Schmid 2013). Bei Probst et al. ist dieser unter der Bezeichnung *Wissens(ver)teilung* einer der sechs zueinander in Verbindung stehenden Kernprozesse des Wissensmanagements – neben Wissensidentifikation, Wissensbewahrung, Wissensnutzung, Wissensentwicklung und Wissenserwerb (vgl. 2012, S. 30). Reinmann-Rothmeier benennt diesen Prozess mit dem Terminus *Wissenskommunikation*.

Pircher unterscheidet drei verschiedene Ansätze für den Transfer von Wissen: den Kodifizierungs- oder People-to-Document-Ansatz (dampfförmiges oder flüssiges Wissen wird in Dokumenten abgelegt/gefroren), den Personalisierungs- oder People-to-People-Ansatz (personengebundenes Wissen wird direkt zwischen Personen ausgetauscht und teilweise entwickelt) und schließlich den der Sozialisierung, bei dem Wissensaustausch und darüber hinaus (Weiter-) Entwicklung von Wissen in einer sozialen Gemeinschaft stattfinden (vgl. 2010, S. 36f).

Mögliche Instrumente und Barrieren des (intergenerationellen) Wissenstransfers werden unter 2.3 dargestellt.

2.1.6 Intergenerationell – Generation

Intergenerationell oder auch intergenerativ bezeichnet als Adjektiv Prozesse, die zwischen (=lateinisch: *inter*) Generationen bzw. generationenübergreifend stattfinden (vgl. Duden Online o. A.).

Für den Generationenbegriff selbst gibt es je nach Betrachtungsweise unterschiedliche Bedeutungen. Nicht der *genealogische* (als Kategorie zur Unterscheidung der Abstammungsfolge von Familien), sondern der *historisch-soziologische* (Betrachtung gemeinsamer historischer Erfahrung und prägender Ereignisse bestimmter gesellschaftlicher Konstellationen) sowie der *pädagogische* Generationenbegriff interessieren im Kontext dieser Arbeit.

Letzterer beschreibt Generationen als Lernverbindungen. Zwei Generationen werden bewusst zum Zwecke des Lernens zusammengeführt, wobei eine Generation die Position der Vermittelnden und die andere die Rolle der Lernenden einnimmt. In der Bildungsarbeit kommen hier häufig Mentoring-Programme zum Einsatz, in denen Erfahrene noch Unerfahrene in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung unterstützen, jedoch kann auch die jüngere Generation die Rolle des Vermittlers, der sein Wissen weitergibt, einnehmen (vgl. Antz et al. 2009, S. 15; Bubolz-Lutz et al. 2010, S.183f).

Der historisch-soziologische Generationenbegriff wird auch zur Kategorisierung der Generationen im deutschen Arbeitsleben herangezogen (vgl. Klaffke 2014, S. 12):

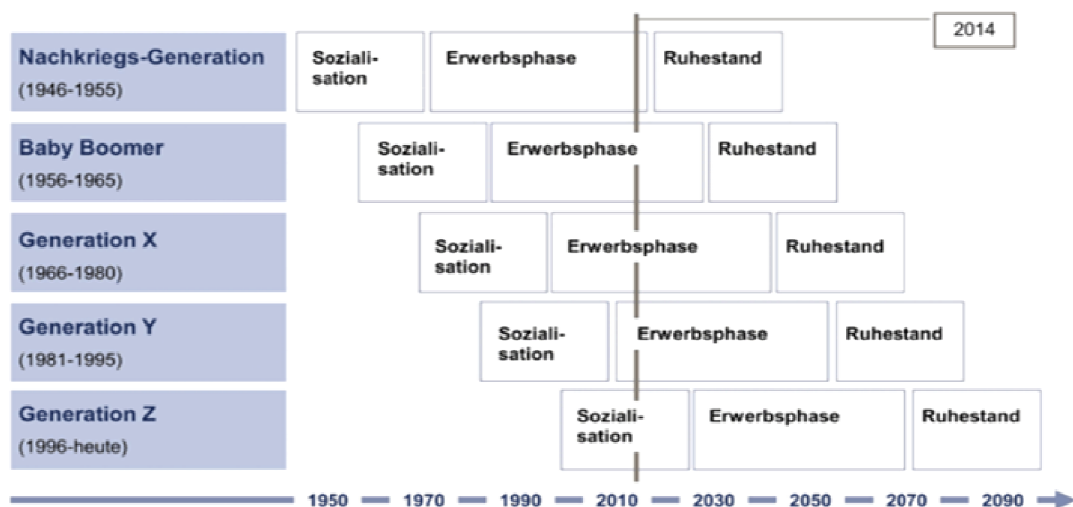


Abbildung 2: Generationen-Tableau. (Klaffke 2014, Klaffke/Schwarzenbart 2013)

Danach können sich derzeit bis zu fünf Generationen in deutschen Unternehmen befinden, deren VertreterInnen aufgrund ihrer je zeitgleichen Sozialisationsphasen spezifische Eigenschaften zugeschrieben werden. Historisch bedeutsame Konstellationen und wichtige Veränderungen in den Lebensbedingungen während ihrer Kindheit und Jugend sollen das Verhalten von Menschen unterschiedlichen Alters erklären (vgl. Klaffke 2014, S. 10). So lassen

sich beispielsweise Unterschiede in der Arbeitsweise zwischen VertreterInnen der *Baby-Boomer-Generation* und der *Generation Y* unter anderem durch die Veränderungen in der (Büro-)Kommunikation während ihrer jeweiligen Sozialisierungsphase erklären (Schreibmaschine, Papierpost und Telefon mit Wählscheibe als Kommunikationsmittel der frühen Baby-Boomer-Generation in ihrer Ausbildungszeit in den 1970er Jahren versus Zugang zu digitalen Medien bei der Generation Y) (vgl. a.a.O., S. 15).

Der Generationenzugehörigkeits-Ansatz impliziert eine bewusste Kategorisierung von Menschen und hilft Komplexität zu reduzieren, ist aber immer nur ein Erklärungsfaktor unter vielen für unterschiedliches Verhalten von Individuen (vgl. a.a.O., S. 10).

2.1.6 Kompetenz

Auf den Begriff der Kompetenz wird hier nur in Bezug auf seine Schnittstellen zu den für diese Arbeit zentralen Begriffen des Wissens und des Lernens eingegangen. Nach Arnold und Erpenbeck ist Kompetenz zwar mit Wissen und Qualifikation unauflösbar verbunden, aber Wissen und Qualifikation führen nicht automatisch zu Kompetenz. Zur Kompetenzentwicklung bedarf es des Erlebens in der erfolgreichen Anwendung (vgl. Arnold/Erpenbeck 2014, S. 22). Hier wird die didaktische Dimension der Kompetenzentwicklung in den Fokus gerückt, wobei nach Arnold Kompetenzentwicklung tiefenwirksam gestaltet sein muss, indem das Neue mit seinen Selbst-, Gruppen-, Problem- und Reflexionsbezügen als komplexe Anregung und tiefenwirksame Emotion zu gestalten ist (vgl. a.a.O., S. 27). Erpenbeck betont die gemeinsame Grunddimensionierung des Kompetenzbegriffs in den Sozial- und Geisteswissenschaften und nennt als die vier Grundkompetenzen: Personale oder Selbstkompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz oder Umsetzungskompetenz, Sozial-kommunikative Kompetenz sowie Fach- und/oder Methodenkompetenz (vgl. a.a.O., S. 32).

Eine wesentliche Komponente der Handlungskompetenz ist das Erfahrungswissen (vgl. Plath 2002, S. 523; Dehnbostel 2010, S. 41).

Die berufliche Handlungskompetenz stellt in ihren drei Kompetenzbereichen der Fach-, Sozial- und Personalkompetenz neben individuellen Dispositionen die Basis zur Herstellung reflexiver beruflicher Handlungsperformanz dar (vgl. Dehnbostel 2003, S. 9). Kompetenzen werden durch lebensbegleitende individuelle Lern- und Entwicklungsprozesse und unterschiedliche Formen des

Lernens in der Arbeits- und Lebenswelt herausgebildet (vgl. ders. 2010, S. 17). „Kompetenzentwicklung ist ein aktiver Prozess, der von Individuen weitgehend selbst gestaltet wird und in starkem Maße reflexives und selbstgesteuertes Lernen erfordert“ (ebd.).

2.2 Lernen im Erwachsenenalter

Lernen im Erwachsenenalter wird auch als Lebenslanges Lernen verstanden, welches nach der Definition der EU-Kommission von 2001 „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgerschaftlichen, sozialen, bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt“ (Kommission 2001, S. 9) meint. Nussli gibt zu bedenken, dass im Konzept des lebenslangen Lernens die Tendenz enthalten sei, die Ganzheit der menschlichen Lebensweisen in pädagogisch-strategische Zielvorstellungen einzubinden und warnt vor einer „Überpädagogisierung des Alltags“ (vgl. 2006, S. 222).

Lernen ist ein zentraler Prozess beim Aufbau als auch bei der Weitergabe von Erfahrungswissen zwischen Erwachsenen unterschiedlicher Generationen. Damit ist intergenerationeller Wissenstransfer ein Forschungsbereich der Bildungswissenschaft.

Lernprozesse finden im vorliegenden Kontext zwischen Erwachsenen am Arbeitsplatz im Unternehmen statt. Daher soll im ersten Unterpunkt dieses Kapitels auf das Lernen im Prozess der Arbeit eingegangen werden. Dieses Konzept wird gemeinhin unter betrieblicher Bildungsarbeit in der *Berufspädagogik* verortet (z. B. Dehnbostel 2010). Dabei ist anzumerken, dass der zweite Teil dieses Begriffs streng genommen irreführend ist, beschäftigt sich doch die *Pädagogik* mit der Gestaltung von Lern- und Bildungsprozessen im Kindes- und Jugendalter, während die *Andragogik* und schließlich die *Geragogik* diese Prozesse bei erwachsenen und älteren Menschen ins Zentrum des wissenschaftlichen Interesses stellen (vgl. Schoger 2009, Bubolz-Lutz et al 2010).

2.2.1 Lernen im Prozess der Arbeit

Durch die Abnahme manueller und die Zunahme wissensbasierter und dienstleistungsorientierter Arbeitstätigkeiten im Rahmen der globalisierten Wirtschaft wurden und werden tayloristische zunehmend durch prozessorientierte Arbeits- und Organisationsweisen ersetzt (vgl. Dehnbostel 2010, S. 13). Dies

resultiert in einer Aufwertung von Erfahrungslernen und informellem Lernen, lernförderlichen Arbeitsumgebungen und neuen Lernformen sowie zunehmendem unternehmerischen Interesse an Erzeugung von Wissen und modernem Wissensmanagement (vgl. ebd.). Diese wachsende Lern- und Prozessorientierung moderner Arbeit stellt einen von vier Megatrends dar, die die Entwicklung von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft charakterisieren. Ein weiterer wichtiger Megatrend liegt im Wertewandel und der Subjektivierung der Arbeit. Hierunter fallen ein stärkerer Bedarf nach Selbständigkeit und Partizipation im Zuge der Individualisierung sowie eine gestiegene Bedeutung der subjektiv ausgerichteten (Berufs-)Biografieplanung. Je besser individuellen Eigenschaften und Interessen in der Arbeit entsprochen wird, desto höhere Lern- und Arbeitsmotivationen entstehen und desto besser sind die Chancen einer Kompetenzentwicklung in der Arbeit (vgl. a.a.O. S.12ff). Dehnbostel verweist auf die Renaissance des Lernens in der Arbeit und des informellen Lernens infolge der Einführung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte. Als ausschlaggebend dafür sieht er die spezifischen Lernanforderungen reorganisierter Unternehmen, z. B. durch modernes Wissensmanagement (vgl. a.a.O. S. 39).

Abweichend von der Unterscheidung der EU zwischen formalem, nicht-formalem und informellem Lernen (siehe auch 2.1.3) differenziert Dehnbostel zwischen *formellem* und *informellem* Lernen. Während formelles Lernen auf die Vermittlung festgelegter Lerninhalte und Lernziele in organisierter Form gerichtet ist, wird informelles Lernen in der Arbeit hier als ein Lernen über Erfahrungen verstanden, die in und über Arbeitshandlungen gemacht werden. Es ist unsystematisch, zufällig, beiläufig, ein Lernergebnis wird nicht bewusst angestrebt, eine Moderation von Reflexionsprozessen kann gegebenenfalls stattfinden. Erfahrungswissen wird durch Reflexion des in Handlungen Erfahrenen erworben, und es findet ein gleichzeitiger Erwerb von Fach-, Sozial- und Personalkompetenz statt (vgl. Dehnbostel 2010, S.38 ff). Informelles Lernen kann also weiter in *reflexives/Erfahrungslernen* und *implizites Lernen* unterteilt werden: Während beim reflexiven Lernen Erfahrungen in Reflexionen eingebunden werden und zu Erkenntnissen führen, ist das implizite Lernen eher ein unbewusster vom Lernenden nicht reflektierter Prozess (vgl. a.a.O., S. 41f).

Daraus ergibt sich ein Modell betrieblichen Lernens, das die betrieblichen Lern- und Wissensarten zusammenfassend darstellt:

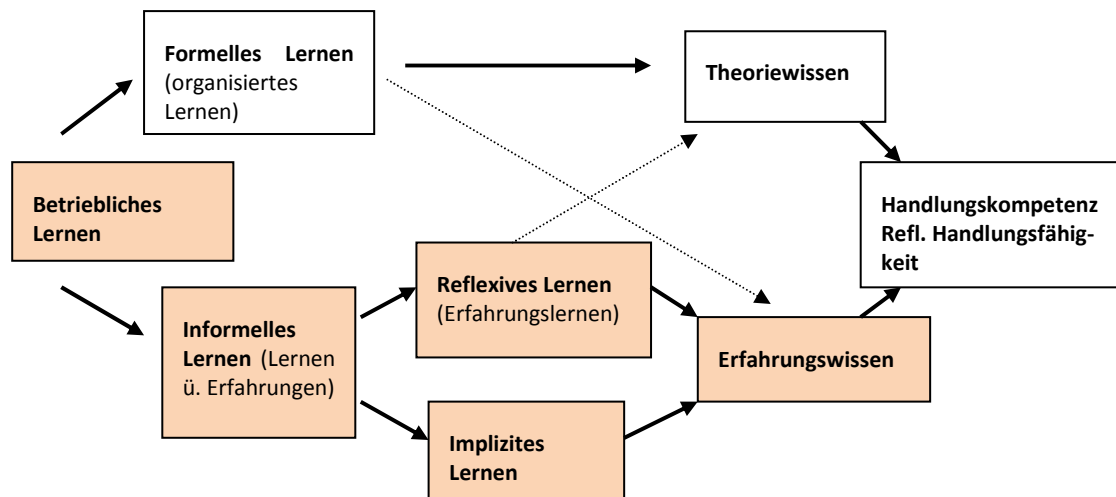


Abbildung 3: Betriebliche Lern- und Wissensarten (vgl. Dehnbostel 2010, S. 41, Hervorh. d. Verf.)

Die durch die Verfasserin farblich markierten Felder stellen jene Bereiche betrieblichen Lernens dar, auf denen im Kontext intergenerationellen Wissenstransfers im Rahmen dieser Arbeit ein Untersuchungsschwerpunkt liegt. Dehnbostel (vgl. a.a.O., S. 39) verweist auf empirische Untersuchungen (z. B. Dohmen 2001), nach denen 60 bis 80 Prozent des Handlungswissens einer betrieblichen Fachkraft auf informellen Lernprozessen basieren.

Lernen im Prozess der Arbeit wird vor allem mit betriebswirtschaftlichen Argumenten begründet und zielt letztlich darauf, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken (vgl. Dehnbostel 2010, S. 11). Es bewegt sich in einem generellen Spannungsfeld betrieblicher Bildungsarbeit zwischen ökonomischen Interessen einerseits und Interessen der MA an einer breiten Kompetenz- und individuellen Entwicklung andererseits (vgl. a.a.O., S. 3). Ob dieses Spannungsverhältnis auch Lernprozesse im Kontext des Themas dieser Arbeit tangiert, ob unterschiedliche Interessen von Betrieb und MA an intergenerationellem Wissenstransfer diesen beeinflussen, ist zu untersuchen.

2.2.2 Konstruktivistische Sicht des Erwachsenenlernens

Selbst gesteuertes, ganzheitliches und auf Erfahrungen basierendes Lernen sind zu generellen Leitzielen arbeitsbezogenen Lernens geworden. Ansätze und Lernkonzepte, die auf gemäßigt konstruktivistischen Auffassungen zum Lernen basieren, erscheinen für Konzepte beruflich-betrieblichen Lernens daher besonders sinnvoll (vgl. Dehnbostel 2010, S. 44).

Eine konstruktivistische Sicht des Erwachsenenlernens lässt sich nach Arnold und Siebert wie folgt charakterisieren: nicht die äußere Realität, sondern die

Wirklichkeit (=das, was in uns etwas bewirkt) ist uns in Lernprozessen zugänglich (vgl. Arnold/Siebert 2003, S. 89). Das gibt den Deutungsaspekt des konstruktivistischen Lernverständnisses wieder. Es ist keine Objektivität der Erkenntnis möglich, wohl aber Intersubjektivität, d. h. Verständigung mit Anderen (vgl. ebd.). Damit ist Lernen nicht nur ein individueller, sondern auch ein sozialer Prozess. Lernen heißt nicht, Vorgegebenes abzubilden, sondern Eigenes zu gestalten. Damit ist Lernen aktiv-konstruktives Handeln. Und schließlich wird unsere Welt nicht von linearer Kausalität bestimmt, sondern von Wechselwirkung und Zirkularität (vgl. ebd). Lernen ist nicht nur rezeptive Informationsverarbeitung, sondern – von reinem Konditionierungslernen und mechanischem Training abgesehen – eine Selbsttätigkeit, und Lehre und Lernen sind zwei gekoppelte, aber selbständige und selbstreferentielle Prozesse (vgl. a.a.O., S. 91).

Wissen ist im konstruktivistischen Sinne eine Kategorie und Leistung des Subjekts. Es ist emotional verankert. Vier Voraussetzungen müssen gegeben sein, dass Informationen zu Wissen verarbeitet werden: sie müssen dem Individuum relevant (bedeutsam, sinnvoll), viabel (praktisch, hilfreich, nützlich), neu (nicht redundant) und anschlussfähig (in ein vorhandenes System integrierbar) erscheinen (vgl. a.a.O., S. 112f).

Dass Lernen aktiv-konstruktives Handeln darstellt, wird auch durch die Gehirnforschung untermauert. „Es ist wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass bereits die Rede von der Vermittlung – vielleicht sogar von Werten – völlig an der Realität des Lernens vorbei geht. Gehirne bekommen nichts vermittelt. Sie produzieren selbst!“ (Spitzer 2003, S. 417). Lernende müssen also das Gelernte mit ihren eigenen Erfahrungen verbinden können. Gregarek folgert daraus, dass es bei Lernprozessen von Jugendlichen und Erwachsenen darum gehen muss, ihre individuellen lebensweltlichen Rahmenbedingungen und damit ihre individuellen Kontextbereiche des Lernens aufzunehmen und dabei bereits vorhandene Lernerfahrungen zu integrieren (vgl. 2007, S. 46f).

2.2.3 Lernspezifika Erwachsener

Befunde aus der Gehirnforschung verweisen auch auf Unterschiede des Lernens in verschiedenen Lebensphasen (vgl. Spitzer 2006, S. 442). Der Kurvenverlauf der Abnahme des Lernens beginnt im zweiten Lebensjahrzehnt. Die Geschwindigkeit zu lernen nimmt zwar mit zunehmendem Alter ab, aber je mehr eine Person schon weiß, desto besser kann sie neue Inhalte mit bereits

vorhandenem Wissen verknüpfen. Spitzer verweist auf den Erfahrungsschatz älterer MA, der ihnen hinsichtlich Selbständigkeit, Konstruktivität und Problemlösekapazität Vorteile gegenüber Jüngeren verschafft (vgl. a.a.O., S. 441).

Illeris (vgl. 2006, S. 37) betont, dass das Lernen Erwachsener prinzipiell selektiv und selbstgesteuert ist: Erwachsene lernen, was sie lernen wollen und für sinnvoll erachten – sie sind im Umkehrschluss nicht sehr geneigt etwas zu lernen, das sie nicht interessiert oder das für sie keine Bedeutung oder Wichtigkeit hat. Sie greifen beim Lernen auf bereits verfügbare Ressourcen zurück und übernehmen so viel Verantwortung für ihr Lernen, wie sie übernehmen wollen (wenn man sie lässt).

Siebert pointiert dies mit der Bemerkung, dass Erwachsene zwar lernfähig, aber „unbelehrbar“ seien (vgl. 2010, S. 21). Er stellt dar, dass die individuellen Eigenarten und Unterschiede des Lernens mit zunehmendem Alter wachsen, wobei soziokulturelle und biographische Faktoren maßgeblicher sind als das biologische Alter (vgl. a.a.O., S. 19). Zu den biographischen Erfahrungen gehören auch Lernerfahrungen, die sich lernfördernd oder –hemmend auswirken können. Da sich mit zunehmendem Alter Wirklichkeitskonstruktionen verfestigen, ist das Verlernen von Gewohnheiten, Einstellungen und Weltanschauungen oft schwieriger als Neues zu lernen, weswegen vor allem das gelernt wird, was anschlussfähig und stabilisierend ist (vgl. ebd.). Da sowohl Lernende als auch Lehrende als autopoietische Systeme begriffen werden können, sind Lernen und Lehren lose miteinander gekoppelt und folgen individuellen Kriterien (vgl. a.a.O., S. 22). In diesem Zusammenhang verweist Siebert darauf, dass sich Lehrende wie Lernende das Prinzip „wer lehrt, lernt“ zunutze machen können (vgl. ebd.). In diesem Sinne sind auch MA verschiedener Generationen, zwischen denen Wissen transferiert werden soll, zugleich Lernende und Lehrende. Im Gespräch mit dem Gegenüber können sich neue Erkenntnisse verfestigen und mitgeteilte Erfahrungen nochmal evaluiert werden (vgl. ebd.).

2.2.4 Intergenerationelles (=intergeneratives) Lernen

Intergenerationelles Lernen nach Definition der EU-Kommission bedeutet „Lernen durch die Übertragung von Erfahrungen, Kenntnissen oder Kompetenzen von einer Generation zur anderen.“ (Kommission 2001, S. 32). Es ist hier in das Konzept des lebenslangen Lernens integriert. Dabei sind das intergenerationelle Lernen und generell die Bildungsprozesse über die Lebens-

spanne einem „anspruchsvollen Katalog von Erwartungen ausgesetzt“ (Schmidt/Tippelt 2009, S. 85), sollen sie doch selbst gesteuertes, selbst bestimmtes und kreatives Lernen zwischen den Generationen über die Lebensspanne ermöglichen (vgl. ebd.).

Gregarek betont, dass nicht nur lebenslanges Lernen sondern auch wechselseitiges Lehren und Lernen eine unabdingbare Voraussetzung für intergenerationelle Programme sind und Probleme immer dann entstehen, wenn es Berührungängste zwischen den Generationen gibt (vgl. 2007, S. 94). Im Kern geht es bei intergenerationellen Lernprozessen darum, dass Jüngere von Älteren Erfahrung und Ältere von Jüngeren Zukunft lernen (vgl. ebd.).

Es können drei Konzepte intergenerationellen Lernens unterschieden werden (vgl. Meese 2005, S. 9f): Beim *Voneinander-Lernen* treffen zwei Generationen aufeinander, wobei das Expertenwissen bei einer Generation liegt, welche die Andere unterstützt, informiert oder unterrichtet. Beim *Miteinander-Lernen* liegt das Expertenwissen außerhalb oder wird gemeinsam erarbeitet. Beim *Übereinander-Lernen* werden generationenspezifische Lebenserfahrungen und Umgang mit Wissen ausgetauscht.

Neidhardt (2008) zeigt exemplarisch an der Methode des Lernens im Tandem auf, wie beim Miteinander-Lernen gleichzeitig Möglichkeiten des Voneinander-Lernens genutzt werden, etwa, wenn ältere Mitarbeitende in einem Tandem ihr Erfahrungswissen durch Erzählungen über kritische Situationen und deren Bewältigung weitergeben, Jüngere dagegen ihr Wissen über aktuelle technische Neuheiten und ihr Zukunftsgespür einbringen. Dies entspricht erwachsenengerechtem Lernen insofern, als dass die Lernenden als Experten betrachtet werden und gleichermaßen Lernende wie auch Lehrende sind (vgl. S. 27f).

Schmidt und Tippelt verweisen darauf, dass der rasante technologische Wandel auch zu einer wachsenden Separierung der Generationen in den Betrieben führen kann mit den „realtypisch differenzierten älteren Trägern von Erfahrungswissen auf der einen und den jüngeren Trägern von Innovationswissen auf der anderen Seite“ (Schmidt/Tippelt 2009, S. 78f). Ziel des intergenerationellen Lernens / intergenerativer Bildung ist daher auch die (Wieder-) Herstellung eines Dialogs zwischen den Generationen. Auf der Basis des Veränderungsdrucks durch die Jüngeren und dem Erfahrungswissen der Älteren sollen gemeinsame Zukunftsperspektiven erarbeitet werden (vgl. a.a.O. S.

79). Im Kontext gemeinsamer Lernprozesse impliziert dies Überwindung von Widerständen gegen Neues seitens der Älteren und gegen Traditionen seitens der Jüngeren (vgl. ebd.). Schmidt und Tippelt präsentieren als Fazit aus einer Untersuchung der LMU München zu Bildungsbeteiligung Älterer und Interesse an intergenerativem Lernen, in deren Rahmen 2007 Bundesbürger zwischen 45 und 80 Jahren repräsentativ befragt wurden, folgenden Befund:

„Die Haltungen der Älteren gegenüber den jüngeren Generationen sind im Bildungs- und Lernkontext zwar tendenziell positiv, es wird aber bereits bei den Einstellungen sichtbar, dass gemeinsames intergeneratives Lernen mit Widerständen rechnen muss: Personen mit wenig positiven Lernerfahrungen in der primären und sekundären Sozialisation und Personen mit einem negativen Altersbild gehören zu Bevölkerungsgruppen, die für den kognitiven, emotionalen, alltagspraktischen und sozialen Austausch der Generationen keinesfalls leicht zu gewinnen sind.“ (2009, S. 86).

Daraus ergibt sich für die Autoren das erwachsenenpädagogische Anliegen, die noch nicht hinreichend realisierten Möglichkeiten des intergenerativen Lernens zu erforschen, beispielsweise mit der Fragestellung, wie jüngere und ältere Altersgruppen in Betrieben sich gegenseitig sehen, welches Potenzial und welche Kompetenzen wechselseitig identifiziert werden, was dabei konflikthaft und was möglicherweise in hohem Maße kooperationsfördernd ist (vgl. ebd.).

Hier liegt ein weiterer Anknüpfungspunkt für das Forschungsinteresse dieser Arbeit.

2.3 Instrumente und Rahmenbedingungen für intergenerationalen Wissenstransfer

Zur Abrundung der theoretischen Vorüberlegungen und als weitere Grundlage für die Entwicklung von Hypothesen im empirischen Teil der Arbeit werden im Folgenden Instrumente, mögliche Barrieren sowie förderliche Rahmenbedingungen des intergenerationalen Wissenstransfers im betrieblichen Kontext, wie sie in der teilweise eingangs schon zitierten Literatur (z. B. Frerichs 2012; Morschhäuser et al. 2003; Probst et al. 2012), aber auch von Zimmermann (vgl. 2005, S. 28ff) genannt werden, zusammengefasst dargestellt.

2.3.1 Methoden / Instrumente

Bei den dargestellten Methoden, die als förderlich für den Transfer impliziten Wissens betrachtet werden, vollzieht sich dieser in erster Linie über kooperative und kommunikative Formen des Lernens.

Tabelle 2: Methoden des intergenerationellen Wissenstransfers (vgl. Frerichs 2012, S. 19ff; Morschhäuser et al. 2003, S. 112ff; Zimmermann 2005, S. 28ff). Eigene Darstellung.

Methode / Instrument	Beschreibung / Zielsetzung	Lernsituation / Rahmenbedingungen
Altersgemischte Teams	<p>Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen durch eine ausgewogene Altersmischung. Zusammenarbeit kann sich sowohl auf die zeitlich befristete Durchführung einzelner Projekte beziehen als auch auf unbestimmte Dauer angelegt sein. Transfer impliziter und komplexer Wissensbestände wird unterstützt, trägt zur Erweiterung der individuellen und gruppenbezogenen Wissensbasis bei.</p>	<p>Intergenerationelle Lernprozesse finden in der konkreten Arbeitssituation im Prozess der Arbeit statt, vor allem bei Gruppenaufgaben und Projekten, deren Bewältigung sowohl das Erfahrungswissen Älterer als auch das aktuelle Know-how Jüngerer erfordert. Sind auf wechselseitiges Lernen von Jüngeren und Älteren ausgerichtet. Unterstützen Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsprozesse älterer MA.</p>
Tandems	<p>Besonders intensive Form der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen in Zweierteams zwischen älteren ErfahrungsträgerInnen und BerufsanfängerInnen.</p>	<p>Gegenseitiges Lernen und Lehren im Prozess der Arbeit.</p>
Mentoring / Patenmodelle	<p>Zeitlich begrenzte Betreuung Jüngerer (Berufsanfänger oder Nachfolger) durch Ältere (MentorInnen, PatInnen). Sie dienen meist zur Qualifizierung jüngerer MA.</p>	<p>Gezielter Wissenstransfer von Alt nach Jung. Die Lerntätigkeit des/der Älteren ist eher nachrangig, jedoch wird Erfahrungswissen aufgewertet. Vorbereitung erfahrener MA auf ihre Rolle als Wissensvermittler führt auch bei Älteren zu einer Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen.</p>

Methode / Instrument	Beschreibung / Zielsetzung	Lernsituation / Rahmenbedingungen
		Vertrauensvolles Verhältnis ist Voraussetzung.
<p>Communities of Practice</p> <p>Wissensgemeinschaften</p>	<p>“Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact” (Wenger 2013, S. 1)</p> <p>„(...)über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen“ (Frerichs 2012, S. 20)</p>	<p>Diesem Konzept liegt der Ansatz des situierten Lernens zugrunde, bei dem soziale, praxisorientierte Interaktion essentiell ist (vgl. Andriessen/Fahlbruch 2004, S. 176f). Es gründet sich auf Lernprozesse, die sich durch Interaktionen im sozialen Kontext einer Gruppe, eine sinnhafte Praxis sowie die Relevanz des eigenen Handelns ergeben (vgl. Dehnbostel 2010, S. 46). Über dieses Lernen werden Wissen und Fähigkeiten weitergegeben, ebenso wie Gewohnheiten, Einstellungen und Werte (vgl. a.a.O., S. 36)</p>
<p>Verschiedene Kommunikationsforen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Treffen zur Vermittlung von „Wissenswertem“ • Storytelling (Anekdoten aus dem Geschäftsalltag) • Informelle Treffen - Kaffee-Ecken 	<p>Bieten MA einen Rahmen zum Austausch außerhalb des operativen Tagesgeschäfts.</p>	<p>Offene kommunikative Lernfelder</p>

2.3.2 Barrieren

Neben der zentralen Frage: „Bleibt das wichtigste Wissen häufig Sache einzelner Mitarbeiter, weil es implizit mit den Aufgaben und Erfahrungen verbunden ist und bewusst gar nicht wiedergegeben werden kann?“ (Probst et al. 2012, S. 143), werden von verschiedenen Autorinnen und Autoren Barrieren genannt, die intergenerationellen Wissenstransfer behindern können:

Tabelle 3: Barrieren und Hemmnisse intergenerationellen Wissenstransfers (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 108; Probst et al. 2010, S. 167 f; Zimmermann 2005, S. 29f). Eigene Darstellung.

Allgemein	Seitens älterer MA	Seitens jüngerer MA
individuell und unternehmenskulturell verankerte (Teilungs-) Barrieren, welche vor allem Macht- und Vertrauensfragen betreffen	Betrachten befristete jüngere MA als unsichere KollegInnen -> Ausschluss von informeller Kommunikation, Bewahrung von Insiderwissen	Zunahme befristeter Beschäftigungsverhältnisse führt zu kürzerer Perspektive im Betrieb, Zielsetzung der eigenen Entwicklung wird befördert
Besitzerstolz auf eigenes Expertenwissen	Erfahrungsweitergabe wird als Einbahnstraße gesehen	Probleme, die berufliche und betriebliche Lebensleistung Älterer anzuerkennen
Zeitmangel	Vorbehalte zwischen den Generationen aufgrund von <i>Vorurteilen</i> (s. Tabelle 4) oder Chancenungleichheit (geburtenstarke Jahrgänge blockieren Arbeitsplätze)	
Angst um eigene Stellung in der Organisation	Soziale Erfahrung aus den 90er Jahren, in Krisenzeiten als Erste entlassen zu werden, Angst um den Arbeitsplatz, Angst überflüssig zu werden	

Auch *Vorurteile*, verstanden als positive oder negative Bewertungen der jeweils anderen Altersgruppe beispielsweise aufgrund der folgenden ihr zugeschriebenen Merkmale (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 107f), können beim intergenerationellen Wissenstransfer im betrieblichen Kontext eine Rolle spielen.

Tabelle 4: Merkmale älterer und jüngerer MA nach Morschhäuser et al. (vgl. 2003, S. 106f). Eigene Darstellung.

Merkmal	Ältere	Jüngere
Lernverhalten	Reagieren zunächst vorsichtiger auf Neues und vergleichen es mit dem bisher Erlebten und Erfahrenen.	Sammeln Informationen leichter und nehmen vieles kritiklos auf -> lernen leichter, wenn es um die Aufnahme und Reproduktion kognitiven oder technischen Wissens geht. Sind schneller von neuen Möglichkeiten fasziniert und experimentierfreudiger.

WissensträgerInnen	Von Erfahrungswissen: Verkörpern das in langjähriger Berufspraxis gereifte und perfektionierte, fachlich fundierte Basis- und Spezialistenwissen.	Von neuem Theoriewissen: Bringen produkt- und prozessspezifisch neues Wissen ein beziehungsweise eignen es sich an.
Arbeitsweisen Kompetenzen	Größere Sorgsamkeit bei geringerer Fehlerhäufigkeit Verlässlichkeit Organisatorische und soziale Kompetenzen	Schnelleres Arbeitstempo mit der Gefahr größerer Fehlerhäufigkeit Spontaneität, Flexibilität und Entscheidungsfreudigkeit Veränderungskompetenz

2.3.3 Förderliche Rahmenbedingungen

Zimmermann benennt fünf Rahmenbedingungen, die für die Weitergabe von Erfahrungswissen zwischen Generationen im betrieblichen Kontext förderlich sind (vgl. 2005, S. 30):

1. Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung als Grundbedingung.
2. Verfolgung eines gemeinsamen Ziels / Einbindung der Generationenfrage in betriebliche Entwicklungsprozesse.
3. Zusammenarbeit muss sich für beide Seiten vorteilhaft auswirken.
4. Unterstützung der Reflexion/Bewusstmachung des eigenen Erfahrungswissens durch Weiterbildungsangebote, um implizites Wissen zu explizieren.
5. Gesicherte Arbeitsverhältnisse – Älteren muss die Befürchtung genommen werden, nach Weitergabe ihres Erfahrungswissens für den Betrieb überflüssig zu werden.

Wie die Rahmenbedingungen aus Sicht von Beschäftigten unterschiedlicher Generationen in der Praxis aussehen, welche Faktoren sie selbst als förderlich oder hemmend für intergenerationellen Wissenstransfer wahrnehmen und wie ihre persönlichen Erfahrungen mit dem Thema sind, soll im folgenden empirischen Teil der Arbeit herausgefunden werden.

3 Methodisches Vorgehen

Als empirische⁴ Sozialforschung werden Untersuchungen bezeichnet, die einen bestimmten Ausschnitt der sozialen Welt beobachten, um dadurch zur Weiterentwicklung von Theorien beizutragen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S.24). Dies geschieht, indem sie angeleitet von Theorien die soziale Realität beobachten und aus den Beobachtungen theoretische Schlüsse ziehen (vgl. ebd.). Je nach Forschungsgegenstand und Ziel einer Untersuchung kommen in der empirischen Bildungsforschung, wie auch in anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen, unterschiedliche empirische Forschungsmethoden zur Anwendung. Während *quantitative* Methoden für ein deduktives und theoriegestütztes Vorgehen und eine Strategie stehen, die durch standardisierte Datenerhebungen und die Anwendung statistischer Tests auf diese Daten nach Kausalzusammenhängen sucht, wird mit *qualitativen* Methoden induktiv und theoriegenerierend nach Kausalmechanismen geforscht, die unter bestimmten Bedingungen bestimmte Effekte hervorbringen (vgl. a.a.O., S. 26f).

Gläser und Laudel verweisen jedoch darauf, dass sich eine strikte Unterscheidung in theorie- und hypothesentestende quantitative Forschung einerseits und theoriegenerierende qualitative Forschung andererseits nicht aufrechterhalten lässt, da es quantitative Studien gibt, in denen keine Hypothesen getestet werden und qualitative Studien, die das tun (vgl. a.a.O. S. 25).

3.1 Qualitative Forschung

Wie beurteilen in verschiedenen Unternehmen Beschäftigte unterschiedlicher Generationen die Möglichkeiten und Grenzen intergenerationellen Wissenstransfers im betrieblichen Kontext? - Damit ist eine Frage formuliert, die das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit aufzeigt und die Grundlage für die Entwicklung der Untersuchungsstrategie ist. „Jeder empirischen Untersuchung liegt eine Frage zugrunde, die die zu schließende Wissenslücke benennt.“ (Gläser/Laudel 2010, S. 62)

Das Erkenntnisinteresse zielt hier nicht auf numerische Ergebnisse, sondern auf *subjektive Einschätzungen, Meinungen und Haltungen von Personen* (vgl. Bubolz-Lutz et al. 2010, S. 93) zur Thematik des intergenerationellen Wissenstransfers. Daher wird hier eine qualitative Methode zur Erhebung und

⁴ Empirisch = auf Erfahrung beruhend, durch [systematische] Beobachtung (Duden Online o.A.)

Auswertung angewandt. Als Erhebungsmethode wird das *leitfadengestützte Experteninterview* und als Auswertungsmethode die *qualitative Inhaltsanalyse* nach Gläser und Laudel (2010) gewählt. Wie in der quantitativen Forschung sind auch bei dem hier beschriebenen qualitativen Vorgehen bestimmte Prinzipien zu beachten.

3.1.1 Gütekriterien qualitativer Forschung

Die Qualität von Forschungsergebnissen wird mittels Gütekriterien abgesichert. Mayring betont, dass diese Gütekriterien grundsätzlich den Methoden angemessen sein müssen (vgl. 2002, S. 142). Er fasst sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung zusammen (vgl. a.a.O., S. 144 ff):

1. *Verfahrensdokumentation*: Die speziell für den Untersuchungsgegenstand entwickelten oder differenzierten Methoden müssen detailgenau dokumentiert werden, um den Forschungsprozess nachvollziehbar zu machen.
2. *Argumentative Interpretationsabsicherung*: Interpretationen müssen argumentativ begründet werden und in sich schlüssig sein, wobei ein adäquates Vorverständnis eine sinnvoll *theoriegeleitete* Deutung ermöglicht.
3. *Regelgeleitetheit*: Systematisches Vorgehen trotz *Offenheit* gegenüber dem Gegenstand: Verfahrensregeln müssen beachtet, Material muss systematisch bearbeitet werden.
4. *Nähe zum Gegenstand*: Gegenstandsangemessenheit durch möglichst nahes Anknüpfen an die Alltagswelt der beforschten Subjekte und Erreichung einer Interessensübereinstimmung mit den Beforschten in einem offenen, gleichberechtigten Verhältnis.
5. *Kommunikative Validierung*: Die Beforschten werden nicht als Datenlieferanten, sondern als denkende Subjekte betrachtet. Die Gültigkeit der Ergebnisse kann überprüft werden, indem sie nochmal im Dialog mit den Beforschten diskutiert werden.
6. *Triangulation*: Heranziehen verschiedener Datenquellen, Interpretieren, Theorieansätze und Methoden. Vergleich der Ergebnisse verschiedener Perspektiven, auch Vergleiche qualitativer und quantitativer Analysen.

3.1.2 Methodologische Prinzipien

Die Stichworte „Offenheit“, „theoriegeleitet“ und „regelgeleitet“ werden auch von Gläser und Laudel aufgegriffen, wenn es um Grundlagen der Methodologie geht, welche dazu beitragen soll, dass der Erfolg eines Forschungsprozesses nicht schon durch die Wahl ungeeigneter Methoden oder deren fehlerhafte Anwendung gefährdet wird (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 29). „Die Grundlagen einer Methodologie bilden bestimmte Prinzipien, die die Beurteilung und die Auswahl von Untersuchungsstrategien und Methoden anleiten sollen.“ (ebd.). Die drei methodologischen Prinzipien der Offenheit, des theoriegeleiteten Vorgehens sowie des regelgeleiteten Vorgehens sollen sicherstellen, dass neues, theoretisches, nachvollziehbares, verlässliches Wissen produziert wird (vgl. a.a.O., S. 30ff).

3.2 Hypothesen

Durch die theoretischen Vorüberlegungen und Grundlagen (Kapitel 2) wurde für die Untersuchung relevantes Wissen akkumuliert. Dieses Vorwissen ist nun so zu organisieren und strukturieren, dass es die empirische Untersuchung anleiten kann (vgl. a.a.O., S. 77). Zu diesem Zweck werden Hypothesen generiert. Die Funktion von Hypothesen in der qualitativen Sozialforschung besteht hauptsächlich darin, die empirische Erhebung und die Auswertung anzuleiten, indem sie das Erkenntnisinteresse detaillieren, sowie die Vorannahmen zu explizieren (vgl. ebd.). Aus den theoretischen Vorüberlegungen lassen sich für die Untersuchung folgende Hypothesen ableiten:

1. *Wissen kann in den Köpfen einzelner MA bleiben und ist bewusst schwer zu transferieren, weil es implizit und mit Aufgaben und Erfahrungen verbunden ist sowie hauptsächlich durch informelles (Erfahrungs-)lernen erworben wurde. (H1)*
2. *Unterschiedliche Interessen von Betrieb und MA am intergenerationellen Wissenstransfer können diesen beeinflussen. (H2)*
3. *Lernerfahrungen der MA beeinflussen deren Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer. (H3)*
4. *Vorurteile (negative / positive Altersbilder) und persönliche Faktoren beeinflussen intergenerationellen Wissenstransfer. (H4)*
5. *Kommunikative und kooperative Formen des Lernens im Prozess der Arbeit ermöglichen intergenerationellen Wissenstransfer. (H5)*

Damit sind Einflussfaktoren und vermutete Kausalzusammenhänge (vgl. a.a.O., S. 90) formuliert. Auf den von Gläser und Laudel empfohlenen Zwischenschritt, die Formulierung von Leitfragen als Bindeglied zwischen den theoretischen Vorüberlegungen und der Erhebungsmethode, wurde hier verzichtet, da durch die Hypothesen bereits vorgegeben wird, welches Wissen beschafft werden muss, um die Forschungsfrage zu beantworten und sie auch bereits die Grundlage für die Übersetzung der Forschungsfrage an die Empirie liefern (vgl. a.a.O., S.90f). Die Hypothesen wurden daher direkt in die Fragen des Interviewleitfadens (vgl. Anhang B) übersetzt. Damit wird das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens realisiert.

3.3 Datenerhebung

3.3.1 Leitfadengestütztes Experteninterview

Für die Erhebung der Daten wurden leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Diese Form des nichtstandardisierten Interviews, bei dem der/die Interviewende das Gespräch mit den Befragten auf Grundlage einer vorbereiteten Liste offener Fragen führt, wurde deshalb gewählt, weil in einem solchen Interview mehrere unterschiedliche Themen behandelt werden können, die durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten der Interviewpartner bestimmt werden, und weil auf diese Art auch einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden können (vgl. a.a.O., S. 111).

Der Expertenbegriff, der den im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Experteninterviews zugrunde gelegt wird, beschreibt „die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden Sachverhalte.“ (a.a.O., S. 12). Beschäftigte unterschiedlicher Generationen haben das spezielle Wissen, ob und wie in ihrem Bereich im jeweiligen Unternehmen intergenerationeller Wissenstransfer stattfindet und sind in diesem Sinne Expertinnen und Experten. Mittels leitfadengestützter Experteninterviews soll dieses Wissen erschlossen werden.

Ein solches Interview zu führen bedeutet, einen Kommunikationsprozess zu planen und zu gestalten, der dem *kulturellen Kontext* der Befragten angepasst ist und alle für die Untersuchung *relevanten Informationen* erbringt (vgl. a.a.O., S. 114). Ersteres wurde bei der Erstellung des Leitfadens berücksichtigt, indem beispielsweise die Generationenperspektive beachtet wurde (vgl. Anhang B, Fragen 4, 7, 8) und die Befragten entsprechend ihrem Bekanntheitsverhältnis zur Interviewerin bzw. ihrer Aufforderung zum Duzen angesprochen

wurden (du/Sie). Die für die Untersuchung relevanten Informationen ergaben sich aus den zuvor generierten, unter 3.2 aufgeführten Arbeitshypothesen H1 bis H5 und sollen dazu dienen, diese zu modifizieren. So zielen die Fragen 1, 2, 4 und 5 des Interviewleitfadens (vgl. Anhang B) auf Modifizierung der H1, Frage 11 auf H2, Frage 6 auf H3, Fragen 7 und 8 auf H4 und schließlich Fragen 3, 9 und 10 auf H5. Mit den Fragen 12 und 13 sollen subjektive Einschätzungen und Erfahrungen resümierend erhoben werden.

3.3.2 Auswahl der InterviewpartnerInnen

Um einerseits eine ausreichend große Datenmenge mit Informationen für die Beantwortung der Forschungsfrage zu erhalten, aber andererseits die Durchführung und Auswertung der Interviews im vorgegebenen Rahmen einer Bachelorarbeit handhabbar und überschaubar zu halten, wurde die Anzahl der geplanten Interviews auf sechs begrenzt. Die Befragten sollten in bezüglich Größe und Branche unterschiedlichen Unternehmen arbeiten, um das Spektrum nicht auf einen Unternehmenstyp einzuengen. Dem intergenerationellen Kernaspekt der Fragestellung wurde dadurch Rechnung getragen, dass jeweils ein(e) jüngere(r) und ein(e) ältere(r) MA aus demselben Unternehmen, welche nach dem Generationentableau nach Klaffke (siehe Abbildung 2) mindestens eine Generation trennt, interviewt werden sollten. Dazu wurden zwei Ältere und ein Jüngerer aus dem Bekanntenkreis der Autorin angesprochen, welche in unterschiedlichen Betrieben arbeiten und die dann ihrerseits Kolleginnen oder Kollegen der jeweils anderen Generation vorschlugen. Diese arbeiten jeweils im selben Unternehmen, aber in unterschiedlichen Abteilungen bzw. Teams. In einem Fall (Interview 1 und 5) sind die Interviewpartner im selben Konzern (U3), aber an verschiedenen Standorten beschäftigt. Das Untersuchungsdesign ist tabellarisch in Anhang A dargestellt.

Alle Angesprochenen sagten ihre Teilnahme an einem Interview sofort zu, unter der Voraussetzung, dass ihre Daten und Aussagen vertraulich behandelt würden. Nach dem Bundesdatenschutzgesetz dürfen Wissenschaftler personenbezogene und personenbeziehbare Daten nur veröffentlichen, wenn der Betroffene eingewilligt hat. Eingeschlossen in diese Regelung sind auch alle Einzelangaben, die eine bestimmte Person zwar nicht identifizieren, es aber in Verbindung mit anderen Daten ermöglichen, die Identität festzustellen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 55). „Die personenbezogenen Daten sind zu anonymisieren, sobald dies nach dem Forschungszweck möglich ist“ (BDSG § 40 Abs. 2, Satz 1). Vor diesem forschungsethischen Hintergrund werden weder die

Namen der Befragten noch die der Unternehmen, in denen sie beschäftigt sind, genannt, da bei namentlicher Nennung der Firma allein durch die Angabe von Alter und Funktion der Befragten schon Rückschlüsse auf die Person möglich wären. Außerdem liegt das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit nicht darin, wie ein bestimmtes Unternehmen intergenerationellen Wissenstransfer umsetzt, sondern welche Möglichkeiten und Grenzen Beschäftigte aus ihrer Perspektive sehen.

3.3.3 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden zwischen 05.11.2014 und 26.11.2014 im privaten Rahmen bzw. außerhalb der Arbeitszeit der Befragten durchgeführt. Den Interviewees wurde das Thema der Bachelorarbeit mitgeteilt und ihnen wurde erklärt, dass es vor allem um den Transfer von Erfahrungswissen zwischen MA unterschiedlicher Generationen gehe und durch das Interview herausgefunden werden sollte, welche Erfahrungen sie in ihrem betrieblichen Umfeld damit gemacht hätten. Sie wurden darüber informiert, dass zur Wahrung der Anonymität weder sie selbst noch ihr Arbeitgeber namentlich genannt würden. Ihre Zustimmung zur digitalen Aufzeichnung des Gesprächs mittels eines Diktiergeräts (MP3 Recorder) wurde eingeholt. Zum Einstieg in das Thema wurde ihnen vor Beginn der Aufzeichnung die Grafik „Eisberg-Analogie“ (nach Arnold/Erpenbeck 2014, S. 40, vgl. Anhang C) vorgelegt und kurz erläutert.

Bei Interview Nr. 6 konnte die Audiodatei aufgrund einer technischen Panne nicht gespeichert werden. Daher wurde im Anschluss an das Interview ein Gedächtnisprotokoll anhand des Leitfadens erstellt und der Befragte gebeten, bei einem weiteren Gesprächstermin diese Notizen – dem Prinzip der kommunikativen Validierung folgend – nochmal zu bestätigen bzw. zu ergänzen.

3.3.4 Transkription der Interviews

Die Transkription erfolgte mit Hilfe der Software MAXQDA 11, welche das Transkriptionssystem „f4“ nutzt. Es wurde vollständig und wörtlich transkribiert, Dialektäußerungen wurden ins Hochdeutsche übertragen. Die interviewende Person wurde durch „I.“, die befragten Personen durch „B1“ bis „B6“ bezeichnet, wobei sich die Ziffern aus der Reihenfolge der Interviews ergaben. Die transkribierten Interviews sowie das Gedächtnisprotokoll zu Interview Nr. 6 (erster Termin) sind chronologisch in Anhang D nachzulesen.

3.4 Datenauswertung

„Die qualitative Inhaltsanalyse behandelt die auszuwertenden Texte als Material, in dem die Daten enthalten sind.“ (Gläser/Laudel 2010, S. 199). Die einzelnen Schritte sind die *Extraktion* (Entnahme von Rohdaten), die *Aufbereitung* der Daten und schließlich die *Auswertung* (vgl. ebd.).

3.4.1 Extraktion

Aufbauend auf der von Mayring vorgeschlagenen Technik der Strukturierung (vgl. Mayring 2008, S. 89ff) wurde von Gläser und Laudel ein Verfahren entwickelt, welches nicht nur Häufigkeiten analysiert, sondern die Extraktion komplexer Informationen aus Texten ermöglicht und dabei während des gesamten Analyseprozesses für unvorhergesehene Informationen offen bleibt (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 199ff). Aus den theoretischen Vorüberlegungen und basierend auf den Hypothesen über die Einflussfaktoren wird ein Suchraster in Form eines Kategoriensystems konstruiert. Dieses kann während der Extraktion verändert werden, wenn Informationen im Text auftauchen, die zwar relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage sein können, für die aber noch keine passende Kategorie konzipiert wurde.

Die Extraktion der Informationen aus den sechs vorliegenden transkribierten Interviews erfolgte softwaregestützt mit MAXQDA 11. Hier kann über die „Liste der Codes“ ein Kategoriensystem mit Codes und Subcodes erstellt und verwaltet werden. Zunächst wurden, basierend auf den vermuteten Einflussfaktoren auf intergenerationellen Wissenstransfer, folgende Kategorien (= Codes mit den jeweiligen *Subcodes*) festgelegt: Erfahrungswissen (*Anteil, Expertenwissen*), Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer (*betrieblich, persönlich*), Lernerfahrungen (*Lernen am Arbeitsplatz, Lernformen/-arten*), Altersbilder (*positives Bild der anderen Generation, negatives Bild der anderen Generation*), Methoden und schließlich hemmende und förderliche Faktoren. Diese wurden im Lauf der Zuordnung einzelner Textpassagen der Interviews 1 bis 6 zu den Kategorien nach dem methodologischen Prinzip der Offenheit noch ergänzt und weiter unterteilt, so dass das Textmaterial letztlich anhand von neun Codes und Subcodes kategorisiert wurde (vgl. Anhang E-1).

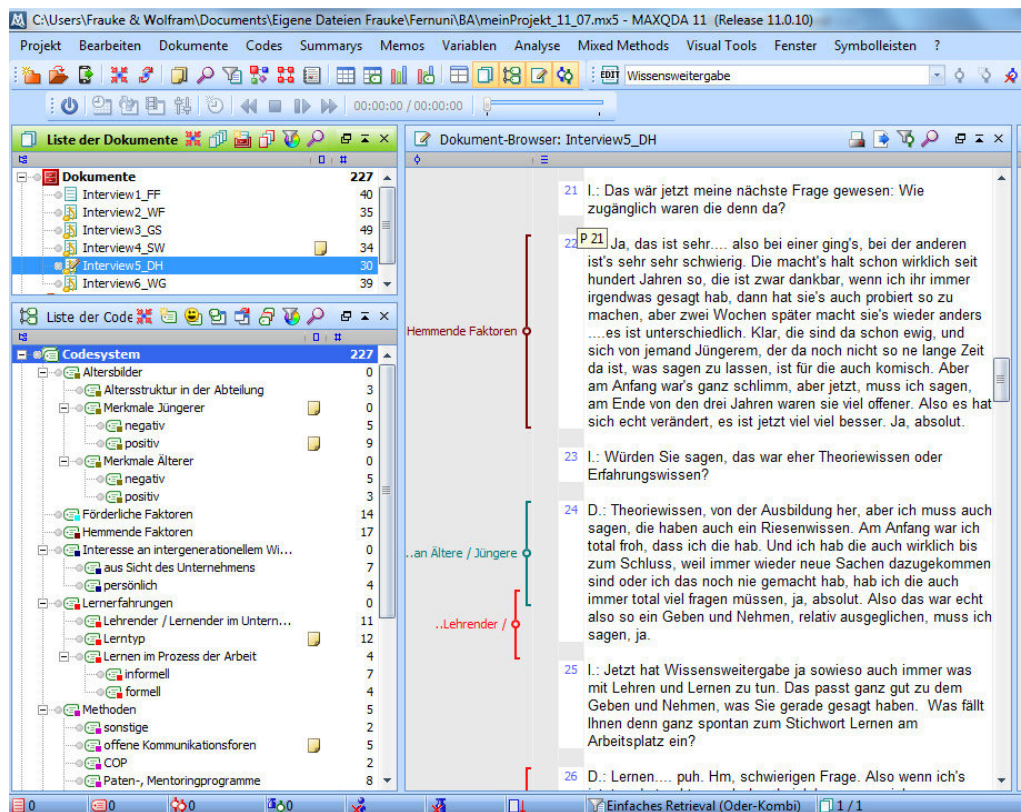


Abbildung 4: Codieren mittels MAXQDA11. Screenshot.

Nachdem alle relevanten Textsegmente den entsprechenden Kategorien (Codes und Subcodes) zugeordnet waren, wurden durch Aktivierung der Dokumente (Interviews 1 – 6) und der Codes „Listen der Codings“ erstellt, welche in Excel-Tabellen exportiert wurden. Dabei wurden zunächst die markierten Textsegmente aller Interviews mit jüngeren MA (1, 4, 5) und anschließend die aller Interviews mit älteren MA (2, 3, 6) für jede einzelne Kategorie tabellarisch aufgelistet (vgl. Anhang E-2). Im nächsten Arbeitsschritt erfolgte die eigentliche Extraktion der *Information* aus diesen Textsegmenten, indem diese hinsichtlich ihrer Sachdimension (dazu gehören hier berichtete Sachverhalte einschließlich geäußelter Meinungen und Erfahrungen), Ursachendimension und Wirkungsdimension in verschiedene Spalten eingeordnet wurden (vgl. Anhang E-3). Diese Kausaldimensionen erfassen nach Gläser und Laudel die im empirischen Material enthaltenen Informationen über Ursache und Wirkung von Merkmalsausprägungen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 209). Die Unterteilung dient dem Ziel, Kausalmechanismen darzustellen. Sie wurde hier immer dann vorgenommen, wenn in den geschilderten Sachverhalten Ursachen und Wirkungen erkennbar waren.

Dabei ist anzumerken, dass die Extraktion von Informationen aus den Interviewtexten und ihre Zuordnung zu einer bestimmten Kategorie und deren Di-

mension immer auch schon mit Interpretationen verbunden sind (vgl. a.a.O., S. 218). Die Benennung der Fundstellen (Dokument / Zeile) in den Extraktionstabellen ermöglicht auch im weiteren Verlauf der Auswertung jederzeit eine Überprüfung am Ursprungstext. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse stellt das Ergebnis jedes Schrittes das Ausgangsmaterial für den nächsten Schritt dar. (vgl. a.a.O., S. 229). So sind die Extraktionstabellen im Anhang E-2 Grundlage für diejenigen im Anhang E-3, welche wiederum das Ausgangsmaterial für den nächsten Schritt, der *Aufbereitung* (vgl. Anhang F), bilden. Die Zwischenprodukte blieben erhalten, um im Sinne einer Verfahrensdokumentation den Analyseprozess später rekonstruieren zu können und jeden Schritt intersubjektiv reproduzierbar zu machen.

3.4.2 Aufbereitung

Aufbereitung der Daten bedeutet nach Gläser und Laudel die Zusammenfassung verstreuter Informationen, Beseitigung von Redundanzen und Korrektur von Fehlern. Ziel ist die Verbesserung der Qualität der Daten (vgl. a.a.O., S. 229ff). Die Art und Weise der Sortierung hängt vom Typ der Variablen und vom Untersuchungsziel ab (vgl. ebd.). Für die Aufbereitung der vorliegenden extrahierten Daten wurde die Sortierung nach Kategorien beibehalten, die Unterkategorien (Subcodes) wurden jedoch teilweise in derselben Tabelle zusammengefasst (siehe z. B. Anhang F, Kategorie Wissen). Innerhalb der Tabellen zu den einzelnen Kategorien wurden nun die durch jüngere und ältere MA berichteten Sachverhalte bzw. Kausalketten einander gegenübergestellt, um übereinstimmende oder abweichende Aussagen der einzelnen VertreterInnen unterschiedlicher Generationen darstellen zu können. Über mehrere Interviews verstreute Informationen (z. B. durch B2 und B3 geäußerte Kritik an befristeten Verträgen für Jüngere, vgl. Anhang F – Kategorie Altersbilder) wurden zusammengefasst, wobei die Quellenangaben weiter mitgeführt wurden. Ebenso wurde mit redundanten Informationen verfahren, wenn sich die Befragten innerhalb eines Interviews an mehreren Stellen ähnlich oder gleichlautend äußerten. Für einzelne Textsegmente wurde auch nochmal das Interviewtranskript herangezogen, um eventuelle Fehler aufzuspüren. Beispielsweise stellte sich so heraus, dass B2 keine Angaben zur Unterkategorie „Lernende(r) /Lehrende(r) im Unternehmen“ gemacht hatte (vgl. Anhang F – Kategorie Lernerfahrungen), weil er im Interview gar nicht danach gefragt wurde.

„Die im Ergebnis der Aufbereitung entstandene Informationsbasis beinhaltet alle für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Informationen.“ (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 231)

3.4.3 Auswertung

Ziel der Auswertung ist die Beantwortung der empirischen Frage, die Bestandteil der Untersuchung war (vgl. a.a.O., S. 246). Die Vorgehensweise bei der Auswertung hängt jeweils von der Forschungsfrage und dem vorliegenden empirischen Material ab und soll der Untersuchungsstrategie Rechnung tragen, daher kann sie nach Gläser und Laudel kaum allgemeinen Regeln folgen (vgl. ebd.).

In dieser Arbeit leiteten die Hypothesen H1 bis H5 die empirische Erhebung an und strukturieren folgerichtig auch die Auswertung. In den einzelnen Kategorien, welche sich aus den Hypothesen ergeben hatten, wurden Sachverhalte und Kausalmechanismen identifiziert, die nun vergleichend unter dem Aspekt analysiert werden, ob sie von MA einer jüngeren oder älteren Generation geäußert wurden und schließlich Hinweise zur Modifizierung der jeweiligen Hypothese liefern sollen.

Die Analyse in den Kategorien „Persönliche Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer im Unternehmen“ sowie „Förderliche und hemmende Faktoren“ erfolgt nicht entlang einer Hypothese, sondern hat den Charakter eines Resümees der persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen der Befragten, welche an theoretische Befunde wie z. B. Förderliche Rahmenbedingungen nach Zimmermann (vgl. 2005, S. 30) angelegt werden. Zusätzlich werden die berichteten persönlichen Erfahrungen zu intergenerationellem Wissenstransfer im jeweiligen Unternehmen und den dort angewandten Methoden zusätzlich noch unter dem Aspekt „Zugehörigkeit zum selben Unternehmen“ verglichen.

Die Auswertung ist nach folgendem Schema strukturiert:

Tabelle 5: Auswertungsschema. Eigene Darstellung

Hypothese	Kategorien	Vergleichsdimension
H1	Wissen und Wissensweitergabe	Jüngere/ältere MA
H2	Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer aus Sicht des Unternehmens und aus persönlicher Sicht	Jüngere/ältere MA
H3	Lernerfahrungen	Jüngere/ältere MA

Hypothese	Kategorien	Vergleichsdimension
H4	Altersbilder	Jüngere/ältere MA
H5	Methoden intergenerationalen Wissenstransfers im Unternehmen	Jüngere/ältere MA
Resümee zu Erfahrungen u. Einschätzungen	Persönliche Erfahrungen mit intergenerationalen Wissenstransfer im Unternehmen Förderliche und hemmende Faktoren	Jüngere/ältere MA
Zusätzliche Analyse	Methoden intergenerationalen Wissenstransfers im Unternehmen Persönliche Erfahrungen mit intergenerationalen Wissenstransfer im Unternehmen	Jüngere(r)/ältere(r) MA desselben Unternehmens

Im Zuge der Auswertung nach obigem Schema stellte sich heraus, dass die Zuordnung der geäußerten Sachverhalte und Kausalmechanismen zu den einzelnen Kategorien und letztlich zu den jeweiligen Hypothesen nicht immer ganz trennscharf und eindeutig ist. Zum Beispiel liefern die Unterkategorien *Wissenstransfer an Ältere* und *Wissenstransfer an Jüngere* der Kategorie Wissensweitergabe, welche der Hypothese H1 zugeordnet ist (vgl. Anhang G), auch Hinweise für die Bestätigung von H5.

Dieser nach Extraktion und Aufbereitung letzte Schritt der Datenauswertung ist in Anhang G ausführlich dokumentiert und bietet die Grundlage für die Darstellung und Diskussion der Ergebnisse.

4 Darstellung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, müssen die empirischen Ergebnisse mit dem theoretischen Kontext konfrontiert werden, in dem die Frage formuliert wurde (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 262). Dies geschieht hier zunächst entlang der Hypothesen, die aus den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet wurden. Zusätzlich wird jeweils überprüft, ob sich weitere theoretische Befunde aus Kapitel 2 verifizieren lassen.

1. Wissen kann in den Köpfen einzelner MA bleiben und ist bewusst schwer zu transferieren, weil es implizit und mit Aufgaben und Erfahrungen verbunden

ist sowie hauptsächlich durch informelles (Erfahrungs-)lernen erworben wurde. (H1)

Ergebnisse (vgl. Anhang G):

Die befragten jüngeren MA schätzen ihr explizites Wissen mit 20-30 % etwas höher ein als die Ihnen zur Verdeutlichung vorgelegte Eisberg-Grafik nach Arnold/Erpenbeck nahelegt, variieren untereinander in der Einschätzung der impliziten und expliziten Anteile ihres berufsspezifischen Wissens aber weniger als die älteren MA, von denen zwei ihr explizites Wissen mit 40 % und 50 % sehr viel höher einschätzen und nur einer die Grafik als zutreffend bezeichnet.

Damit wird der Anteil des Wissens *in den Köpfen einzelner MA* von den Befragten insgesamt geringer eingestuft als nach der Eisberg-Analogie.

Explizites Wissen existiert in Form von Prozessbeschreibungen, die von Jüngeren anfangs als hilfreich empfunden, jedoch nicht kritiklos übernommen werden, Dokumentationen, die für jeden erreichbar und bindend sind sowie Vorgaben, Verordnungen und Protokollen.

Jüngere wie Ältere geben an, berufsspezifisches Expertenwissen unter anderem durch *Erfahrungslernen* (Lernen aus Fehlern) erworben zu haben, Jüngere nennen auch Input durch andere MA und selbstgesteuerte Wissenserwerbungen. Implizites Wissen wird expliziert, indem Erfahrungswissen auf demselben Weg *weitergegeben* wird wie es erworben wurde, überwiegend durch Kommunikation (Jüngere) sowie im Problemlöseprozess, im Handeln und durch Fragen (Ältere). Die beschriebenen Lernprozesse entsprechen dem Konzept des situierten Lernens (vgl. Dehnbostel 2010, S. 46).

Die Weitergabe von Wissen erfolgt beiläufig (z. B. durch Erklären des eigenen Tuns, Berichten von eigenen Erfahrungen, im Gespräch, durch Beobachtung von Handlungsabläufen, durch gemeinsame Arbeit) oder gezielt (z. B. durch schriftliche Nachrichten, Prozessbeschreibungen, Weiterbildungsveranstaltungen, Teambesprechungen) – auch hier liegen die Aussagen der befragten jüngeren und älteren MA nahe beieinander. Nach Reinmann-Rothmeier (vgl. 2001, S. 18) ist handlungsnahes Wissen (Handlungswissen) an bestimmte situationale Kontexte und Personen gebunden – dies kommt auch in den Interviews zum Ausdruck. Dass es aber von den Wissensträgern *schwer oder gar nicht artikulierbar* sei (vgl. ebd.), wird durch die Aussagen der Befragten nur teilweise bestätigt: *„ja, es ist schwierig, das da hoch zu transportieren, ...*

wenn ich da irgendwie was weiß, dann geb ich's auch so weiter.“ (vgl. Anhang D - Interview 5, Zeile 6).

Wissenstransfer an Ältere beinhaltet hauptsächlich Weitergabe von Erfahrungswissen im PC-Bereich und aktuellem Theoriewissen bzw. neuer Konzepte. Die Weitergabe von Wissen an Jüngere erfolgt während der Arbeit, ungezwungen im Tagesablauf oder gezielt beratend für Prüfungen und wird begünstigt durch räumliche Nähe und Beobachten von Problemlösungen – wobei beide Altersgruppen den gegenseitigen Austausch und beiderseitiges Profitieren vom Wissen der Anderen betonen. Solch wechselseitiges Lehren und Lernen erfüllt die von Gregarek genannte Grundvoraussetzung für intergenerationelle Programme (vgl. 2007, S. 94).

Fazit 1: Die Hypothese wird durch die erhobenen Daten teilweise gestützt, nämlich dahingehend, dass Wissen mit Aufgaben und Erfahrungen verbunden ist sowie hauptsächlich durch informelles (Erfahrungs-)lernen erworben wird. Dagegen weist die Aufzählung verschiedener Wege der Wissensweitergabe darauf hin, dass der Transfer von implizitem Wissen bzw. Handlungswissen von den Befragten für möglich gehalten wird und in der Praxis durchaus stattfindet – auch intergenerationell im Sinne eines gegenseitigen Austauschs. Implizites Wissen wird überwiegend beiläufig in situierten Lernprozessen, aber auch gezielt weitergegeben.

2. Unterschiedliche Interessen von Betrieb und MA an intergenerationellem Wissenstransfer können diesen beeinflussen. (H2)

Ergebnisse (vgl. Anhang G):

Die befragten jüngeren MA vermuten seitens der Betriebe Motive wie Fehlervermeidung aufgrund der Möglichkeit, auf bereits gemachte Erfahrungen zurückgreifen zu können, die Möglichkeit der Weitergabe von Praxiserfahrung und durch Erfahrung erworbenen Handlungswissens an Jüngere und von neuem Theoriewissen – wozu auch die Vermittlung neuer Leitbilder gehören kann – an Ältere. Ebenso wird als mögliches Interesse eines Unternehmens an intergenerationellem Wissenstransfer ein Motivationsschub für ältere MA, als Mittel gegen Resignation und Frustration durch Routine, in Betracht gezogen. Diese vermuteten Motive sind, wenn man sie einer Wertung unterziehen will, alle positiv und für die Befragten anscheinend nachvollziehbar.

Dagegen werden bei zwei der interviewten älteren MA auch negative Aspekte bei der Frage nach dem möglichen Interesse der Betriebe genannt. Es wird zwar einerseits der Erhalt eines hohen Qualitätsstandards in allen Bereichen durch Erhalt des Erfahrungswissens Älterer im Betrieb bei deren Ausscheiden und das Ziel, keine Lücken entstehen zu lassen, gesehen. Eine ältere MA (B3) jedoch beklagt die Nicht-Berücksichtigung des Erfahrungswissens Älterer für zukunftsweisende Entscheidungen und dass ältere MA zu neuen Konzepten nicht befragt werden und fände die Förderung intergenerationellen Wissenstransfers wichtig. Ein Befragter (B6) vermutet, dass MA dadurch austauschbar gemacht werden sollten und gibt als Instrument des Betriebs Prozesse an, dessen Wirksamkeit in der Praxis er jedoch bezweifelt.

Zu seinem persönlichen Interesse befragt, nennt ein jüngerer Interviewpartner, das eigene Wissen zu lehren und sein berufsspezifisches Wissen auszubauen. Von den älteren Befragten werden hierzu der Erhalt des eigenen Wissens im Betrieb und die Ergänzung durch aktuelles Theoriewissen genannt sowie der Teamgedanke des Aufeinander-angewiesenseins.

Auffällig ist in diesem Zusammenhang die konträre Vermutung des jüngeren und der älteren MA desselben Betriebs U3: aus Sicht des Jüngeren könnte ein Motivationsschub Älterer im Interesse des Betriebs liegen, während aus Sicht der Älteren deren Erfahrung und Meinung gar nicht gefragt sind, was sich eher motivationshemmend und resignierend auswirkt (vgl. Anhang F).

Fazit 2: Die befragten jüngeren MA vermuten bei den Unternehmen ein Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer, welches sie erklären und nachvollziehen können und das ihrem persönlichen Interesse nicht entgegensteht. Bei den befragten älteren MA ergeben sich Divergenzen. Deren Wahrnehmung, dass das betriebliche Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer gar nicht vorhanden sei oder darin liege, erfahrene Mitarbeiter mittels Prozessbeschreibungen austauschbar zu machen, gibt Hinweise darauf, dass unterschiedliche Interessen von MA und Betrieb an intergenerationellem Wissenstransfer diesen beeinflussen, und zwar negativ. Die Hypothese kann dahingehend modifiziert werden, dass auch *unterschiedliche Sichtweisen von jüngeren und älteren MA auf betriebliche Interessen an intergenerationellem Wissenstransfer diesen beeinflussen können.*

3. Lernerfahrungen der MA beeinflussen deren Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer. (H3)

Ergebnisse (vgl. Anhang G):

Die befragten jüngeren MA lernen informell im Prozess der Arbeit sowohl bewusst durch Recherche und Nachschlagen in Büchern, als auch unbewusst durch Handeln, in der täglichen Praxis sowie durch Reflexion des eigenen Tuns. Die Äußerungen von B4 (*„Also dieses Reflektieren, dass man sich das beibehält“*. ... *„dass man immer sich selbst auch hinterfragt ‚Warum mach ich das so?‘ Also man lernt ja jeden Tag...“*) vgl. Anhang D – Interview 4, Z. 42) definieren anschaulich den Begriff des reflexiven Lernens bzw. Erfahrungslernens (vgl. Dehnbostel 2010, S. 41).

Auch die älteren MA beschreiben Formen informellen Lernens im Prozess der Arbeit: Aneignung berufsspezifischen Wissens durch persönliche Erfahrungen am Arbeitsplatz, Begleiten des eigenen Vorgängers, Fragen Anderer oder intuitives Ausprobieren (z.B. bei Aneignung von PC-Kenntnissen), auf Konferenzen, durch Zeitschriften sowie durch Problemlösung im Austausch mit Kollegen. Daneben lernen ältere wie jüngere Befragte an ihrem Arbeitsplatz auch formell durch Fortbildungen und Schulungen.

Nach ihrem Lerntyp befragt, äußern Jüngere Freude am Lernen mit Praxisbezug, beim Erlernen neuer Abläufe und Fähigkeiten durch Beobachtung in der Praxis, Reflektieren von konkreten Situationen und gemeinsam im Dialog mit anderen. Auch die Älteren lernen bevorzugt, wenn Theoretisches in der Praxis angewendet werden kann, äußern Freude an Neuem und Interesse an anderen Ansichten. Ein Befragter (B6) bezeichnet sich als Autodidakt. Damit werden Befunde der konstruktivistischen Sicht des Erwachsenenlernens (vgl. Arnold/Siebert 2003, S. 112f) bestätigt. Informationen werden zu Wissen verarbeitet, wenn sie als relevant, viabel, neu und anschlussfähig wahrgenommen werden.

Jüngere berichten von Lernwiderständen beim Auswendiglernen, theoretischen und verordneten Lernen, wenn kein Interesse an den Inhalten besteht, bei vorangegangenen Misserfolgen und Nicht-Verstehen sowie durch reines Lesen und Hören. Lernwiderstände bei Älteren (B3) bestehen, wenn die Sinnhaftigkeit in Frage gestellt wird, z. B. bei bürokratischen Vorgaben (vgl. Anhang F). Dies belegt, dass Erwachsene lernen, was sie lernen wollen und als sinnvoll erachten (vgl. Illeris 2006, S. 37)

Die befragten jüngeren MA nehmen sich übereinstimmend zu etwa gleichen Teilen als Lernende sowie nach kurzer Zeit bereits auch als Lehrende wahr („das befriedigt einen total, wenn man dann so als junger Mensch wirklich was vermitteln kann und die freuen sich dann darüber“ - vgl. Anhang D – Interview 5, Z. 55). Das Prinzip „wer lehrt, lernt“ wird hier verwirklicht (vgl. Siebert 2010, S. 22). Auch die älteren MA sehen sich in beiden Rollen, wenn auch aufgrund ihres Alters häufiger als Lehrende. Lehre und Lernen werden hier als gekoppelte, aber eigenständige und selbstreferentielle Prozesse wahrgenommen (vgl. Arnold/Siebert 2003, S. 91). Unterschiede in den Arten des Lernen und der Wissensaneignung zwischen den beiden Generationen werden nicht beschrieben.

Fazit 3: Lernen in all seinen Facetten ist ein zentrales Element für gelingenden intergenerationellen Wissenstransfer. Dabei unterscheiden sich die Arten des Lernens zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten nicht grundsätzlich. Wo Lernwiderstände bestehen, sei es durch negative Lernerfahrungen oder Bezweifeln der Sinnhaftigkeit, wird auch intergenerationelles Lernen und Lehren negativ beeinflusst. Dagegen können sich Freude am Lernen mit Praxisbezug, im Dialog mit anderen und mit Interesse an Neuem sowie die damit verbundenen Lernerfolge positiv auf intergenerationellen Wissenstransfer auswirken.

4. Vorurteile (negative / positive Altersbilder) und persönliche Faktoren beeinflussen intergenerationellen Wissenstransfer. (H4)

Ergebnisse (vgl. Anhang G ‚Altersbilder‘ und ‚Förderliche / Hemmende Faktoren‘):

Die dazu befragten InterviewpartnerInnen berichten von einer Altersstruktur in ihrem Team von mindestens 40+, wobei die jüngeren Befragten jeweils die Jüngsten im Team sind. Ein Befragter (B4) nimmt eine Zwischenposition ein, da er der Jüngste in der Gruppe ist, aber zusätzlich jüngere SchülerInnen mentoriell betreut.

Die jüngeren MA beobachten an ihren älteren KollegInnen fallweise Arroganz und Unfreundlichkeit (ca. 5%) gegenüber viel Jüngeren, Ablehnung von Neuem, festgefahrene Handlungsmuster aufgrund mangelnder Offenheit gegenüber neuen Konzepten (nach Siebert verfestigen sich mit zunehmendem Alter Wirklichkeitskonstruktionen, was das Verlernen von Gewohnheiten

schwieriger macht, als Neues zu lernen (vgl. 2010, S.19)) sowie Ablehnung und Reserviertheit aufgrund ihrer Angst um die eigene Position, vor allem, wenn der/die Jüngere offensichtlich gefördert wird. Durch unterschiedliche Interessen und Lebenssituationen mangelt es an über die Arbeit hinausgehenden gemeinsamen Gesprächsthemen.

Das alles ließe einen negativen Einfluss auf intergenerationellen Wissenstransfer vermuten. Auf der anderen Seite betrachten die befragten Jüngeren übereinstimmend die große Erfahrung der älteren MA sowie ihre sich daraus ergebende Gelassenheit, auch in Konfliktsituationen, als positiv. Ferner werden Hilfsbereitschaft, Geduld und Offenheit für Fragen als positive Merkmale Älterer genannt, die vor allem dann zu Tage treten, wenn Jüngere keine Scheu haben, als unwissend zu gelten (*„ich frag immer nach, bevor ich etwas falsch mach, denn die kennen die Leute ja besser“* – vgl. Anhang D – Interview 4, Z. 74; *„Auch wirklich offen für alle Fragen, am Anfang bin ich da hingekommen und hab manchmal gar nichts gewusst“* - vgl. Anhang D – Interview 5, Z. 36) .

Die befragten Älteren nennen insgesamt weit weniger negative Merkmale Jüngerer. Ein älterer MA (B6) beobachtet bei Jüngeren eine gewisse Naivität dahingehend, dass sie sich zu schnell mit Lösungen zufrieden gäben sowie Probleme bei der schriftlichen Dokumentation. Eher neutral wertet er das unterschiedliche Kommunikationsverhalten Jüngerer. Solche Unterschiede in der Arbeitsweise lassen sich durch den Generationenzugehörigkeits-Ansatz (vgl. Klaffke 2014, S. 15) erklären. Die beiden Anderen können gar keine Negativmerkmale jüngerer KollegInnen nennen, kritisieren aber negative Rahmenbedingungen für Jüngere in Form von befristeten Verträgen, die in geringer Planungssicherheit resultieren.

Positiv finden die älteren Befragten an Jüngeren deren Interesse am Fachgebiet, eigenständiges Bemühen und Einsatzbereitschaft trotz befristeter Verträge, Spontaneität und Unbeschwertheit (gegenüber Reserviertheit und durchdachterem Verhalten bei der älteren Generation) sowie deren fundierten und aktuellen IT-Kenntnisse. Durch das Mitbringen frischer Perspektiven bewahren sie Ältere davor, in der Routine zu verharren und regen zur Reflexion des eigenen Handelns an (*„die jungen Kollegen bewahren einen selber vor Betriebsblindheit. Die bringen Frische rein, und bringen einen dazu, das eigene Tun zu überdenken und nicht so in der Alltagsroutine zu bleiben“* - vgl. Anhang D – Interview 3, Zeile 59).

In der Kategorie ‚Förderliche Faktoren‘ wird die persönliche Ebene von jüngeren und älteren MA übereinstimmend als wichtig erachtet. Es werden Stichworte wie Vertrauen, gleiche Wellenlänge, „stimmende Chemie“ sowie die Bereitschaft zuzuhören und Erfahrung Älterer anzuerkennen als fördernde Faktoren genannt.

Fazit 4: Vorurteile aufgrund beobachteter negativer Merkmale, vor allem seitens der befragten jüngeren MA gegenüber der älteren Generation, bestehen zwar, jedoch sind durch das gleichzeitige Vorhandensein positiver Altersbilder insgesamt keine direkten Auswirkungen auf intergenerationellen Wissenstransfer erkennbar. Dagegen lassen sich persönliche Faktoren wie Vertrauen und Offenheit, Bereitschaft zum Zuhören und Anerkennen von Erfahrung eindeutig als positive Einflussfaktoren bestätigen.

5. Kommunikative und kooperative Formen des Lernens im Prozess der Arbeit ermöglichen intergenerationellen Wissenstransfer. (H5)

Ergebnisse (vgl. Anhang G, F):

Auf die Frage, welche der in der Literatur (vgl. Frerichs 2012, S. 19ff; Morschhäuser et al. 2003, S. 112ff; Zimmermann 2005, S. 28ff) empfohlenen Methoden intergenerationellen Wissenstransfers, die kooperative und kommunikative Formen des Lernens beinhalten, im jeweiligen Unternehmen angewandt werden, berichten die Befragten unterschiedlich:

Mit *altersgemischten Teams* haben alle Befragten bis auf B2 Erfahrung, jedoch gibt nur B5 an, dass diese möglicherweise gezielt mit MA unterschiedlicher Generationen besetzt seien. Die altersheterogene Zusammensetzung wird übereinstimmend als sehr positiv bezeichnet (vgl. z. B. Anhang D, S. 29, Z. 86: „*Und da kann man dann wirklich von fruchtbarer Teamarbeit auch sprechen, wo das einfach koordiniert wird, alt mit jung usw. und das funktioniert sehr gut.*“ oder S. 46, Z. 55: „*Es ist gut, wenn's gemischt ist, denn, ja, es ist einfach echt ein gegenseitiges Geben und Nehmen und man kann so viel mehr austauschen, als wenn man gleich alt ist.*“).

Die befragten Jüngeren nennen vereinzelt die Abteilung als eine „*Art Wissensgemeinschaft*“ und bestätigen das Vorhandensein von *offenen Kommunikationsforen* sowie *Paten- oder Mentoringprogrammen*. Ein jüngerer MA (B1)

arbeitet als Praktikant im Tandem mit einem Älteren zusammen, ein anderer (B4) betreut als Mentor (Heilerziehungspflege-)SchülerInnen.

Zwei befragte ältere MA antworten zunächst spontan, dass ihres Wissens keine der angeführten Methoden im Unternehmen gezielt eingesetzt werde bzw. sie keine Erfahrungen damit hätten, was bedauert wird („*Und es bleibt auch dem Zufall überlassen, ob das jemand annimmt und ob das rüberkommt. Das ist völlig ungezielt....Es wäre wichtig, dass man das fördert.*“ - vgl. Anhang D – Interview 3, Z. 72 u. 74). Ein Mentorenprogramm wird dann doch noch berichtet (B3) bzw. in anderen Abteilungen vermutet (B2). Der dritte ältere MA (B6) nennt digitale Wissensplattformen (Wikis), Netzwerke sowie ein abteilungsinternes Patenprogramm und ein konzernweites „Onboarding“-Modell. Außerdem betont er die Wichtigkeit offener Kommunikationsforen wie Kaffee-Ecken, wobei die Befürchtung geäußert wird, dass deren Wichtigkeit für den Aufbau von Wissen nicht anerkannt werde. Nach Frerichs (vgl. 2012, S. 20) können gerade auch solche Kommunikationsforen als ein offenes und kommunikatives Lernfeld verstanden werden, welches intergenerative Lernprozesse unterstützt.

Fazit 5: Ein gezielter und betriebsweiter Einsatz von empfohlenen Methoden intergenerationellen Wissenstransfers, die auf kooperativen und kommunikativen Formen des Lernens beruhen, wird von den Befragten nicht bestätigt. Einzelne Instrumente werden eingesetzt und als förderlich empfunden. Die empirischen Ergebnisse zu Lernerfahrungen (unter H3) und Situationen, in denen Wissen an die jeweils andere Generation weitergegeben wird (unter H1) lassen darauf schließen, dass intergenerationeller Wissenstransfer im kommunikativen Austausch und während der gemeinsamen Arbeit als sehr gelingend wahrgenommen wird. Kommunikative und kooperative Formen des Lernens im Prozess der Arbeit ermöglichen also intergenerationellen Wissenstransfer, sie müssen jedoch auch vorgesehen sein und da, wo von MA praktiziert, als wertvolle Instrumente anerkannt werden.

6. Zum Ende der Interviews wurden die Befragten gebeten, ihre *Persönlichen Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer im Unternehmen* kurz zu bewerten sowie Faktoren zu nennen, die ihrer Meinung nach *förderlich oder hemmend* für intergenerationellen Wissenstransfer sein können.

Ergebnisse (vgl. Anhang G, F):

Die jüngeren MA bewerten ihre Erfahrungen zusammenfassend als positiv, da bei Fragen aus ihrer Position als Lernende alles gut erklärt werde und die Voraussetzung einer funktionierenden persönlichen Ebene gegeben sei. Sie haben keine Scheu, ältere MA mit mehr Erfahrung zu fragen und erfahren in der direkten Zusammenarbeit mit älteren MA viel Unterstützung, was auch aus der eigenen Offenheit resultiert und auf Gegenseitigkeit beruht. Negative Erfahrungen werden von Jüngeren nicht genannt.

Die befragten älteren MA bewerten ihre Erfahrungen auf Teamebene als positiv, weil die persönliche Ebene stimme. Positive Erfahrungen wurden auch in der eigenen Anfangszeit gemacht, da die damals älteren VorgängerInnen ihr Wissen bereitwillig weitergaben. Es wird aber auch von insgesamt wenig (B2) und negativen (B3, B6) Erfahrungen berichtet, da auf Betriebsebene Programme, wenn vorhanden, nicht in die Praxis umgesetzt würden bzw. nicht bei der „Basis“ ankämen.

Von den jüngeren Befragten werden folgende **förderlichen** Faktoren genannt:

• Vertrauen und ein gemeinsames Ziel (z.B. durch Arbeit am selben Projekt)
• mehr Zeit für permanenten Austausch
• Harmonie / gleiche Wellenlänge
• Bereitschaft zuzuhören und Erfahrung Älterer anzuerkennen
• keine Scheu, Älteren neue Erkenntnisse weiterzugeben, um eingefahrene Strukturen zu verbessern, sich nicht von deren Erfahrungsvorsprung einschüchtern lassen
• Offenheit gegenüber anderen Generationen als Grundeinstellung, wodurch Akzeptanz erhöht wird
• Altersdiversität in Abteilungen, wodurch generationenübergreifende Kontakte ermöglicht werden.

Die älteren MA sehen als **förderlich** an:

• die tatsächliche Anwendung von Methoden wie Tandems oder Patenschaften, Einladung älterer MA zu rundem Tisch, Berücksichtigung und Erfragen deren Meinung für einen fruchtbaren und funktionierenden Wissensaustausch
• stimmende Chemie / persönliche Ebene

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit zur rechtzeitigen Übergabe mit ausreichender Überlappungszeit |
| <ul style="list-style-type: none"> • generelle Bereitschaft. |

Zu den **hemmenden** Faktoren befragt, geben Jüngere an:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Kommunikation und Harmonie |
| <ul style="list-style-type: none"> • Stress, keine Zeit für Austausch |
| <ul style="list-style-type: none"> • Angst vor Konflikten, Mobbing, negativen Auswirkungen, vor allem wenn ein jüngerer MA allein im Team mit eingeschworener Gemeinschaft von älteren MA ist oder als SchülerIn abhängig von diesen ist => dies resultiert in Resignation, Stillhalten, Zurückhalten von neuem Fachwissen - Moderation durch Dritte könnte hier hilfreich sein. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Offenheit und Akzeptanz seitens der Älteren und Schwierigkeiten, von Jüngeren etwas anzunehmen, vor allem wenn sich Arbeitsweisen über einen langen Zeitraum verfestigt haben. |

Die befragten Älteren nennen als **hemmende** Faktoren:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • fehlende Angebote und Möglichkeiten betrieblicherseits |
| <ul style="list-style-type: none"> • fehlende Motivation oder Gleichgültigkeit bei Älteren (der Einzelne „hat nichts davon“ – vgl. Anhang D – Interview 6, Z. 66) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Personaleinsparung und Arbeitsverdichtung (v.a. im Gesundheitsbereich) aufgrund von Sparzwängen, wodurch Konzepte nicht realisiert werden können |
| <ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten jüngerer Vorgesetzter, Meinung Älterer anzunehmen, da diese als Bedenken-träger und Ablehnende von Neuerungen angesehen werden |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nicht-Anerkennung der Relevanz offener Kommunikationsforen wie z. B. Kaffee-Ecken für Wissensaustausch |
| <ul style="list-style-type: none"> • fehlende Zeit, „Ausquetschen“ der MA aufgrund der betriebswirtschaftlichen Devise, dass MA voll ausgelastet sein müssen |

Damit werden von den Befragten drei der fünf Rahmenbedingungen, die nach Zimmermann (vgl. 2005, S. 30 – siehe auch Kapitel 2.3.3) für die Weitergabe von Erfahrungswissen zwischen Generationen im betrieblichen Kontext förderlich sind, bestätigt: *Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung als Grundbedingung*, die *Verfolgung eines gemeinsamen Ziels* und die *Einbindung der*

Generationenfrage in betriebliche Entwicklungsprozesse sowie dass sich die *Zusammenarbeit für beide Seiten vorteilhaft* auswirken muss. Die unter H5 genannte Beobachtung von B5, dass ältere MA bei offensichtlicher Förderung der Jüngeren Angst um die eigene Position haben, untermauert Zimmermanns fünfte These, dass *Älteren die Befürchtung genommen werden muss, nach Weitergabe ihres Erfahrungswissens für den Betrieb überflüssig zu werden*. Lediglich die Forderung nach *Weiterbildungsangeboten, um implizites Wissen zu explizieren* (vierte Rahmenbedingung bei Zimmermann, vgl. a.a.O.) wurde in keinem Interview genannt.

Fazit 6: Die befragten jüngeren MA berichten tendenziell positiver über ihre persönlichen Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer, Ältere kritisieren vor allem die Nichtumsetzung möglicher Methoden durch ihren Arbeitgeber. Über die von Zimmermann (vgl. 2005, S. 30) genannten förderlichen Rahmenbedingungen hinausgehend, nennen beide Altersgruppen mehr Zeit und generationenübergreifende Kontakte. Die jüngeren Befragten heben die Relevanz sozial-kommunikativer Kompetenzen stärker hervor. Während die Jüngeren hemmende Faktoren vorwiegend im Bereich der persönlichen Interaktion zwischen den Generationen ausmachen, bemängeln die älteren Befragten eher fehlende Angebote und auf Personaleinsparung ausgerichtete Rahmenbedingungen seitens der Unternehmen.

„Die Interpretation der Ergebnisse besteht vor allem darin, dass man die Forschungsfrage beantwortet und den Beitrag zur Theorie formuliert, den man durch diese Antwort leistet“ (Gläser/Laudel 2010, S. 275).

Die Forschungsfrage *„Wie beurteilen in verschiedenen Unternehmen Beschäftigte unterschiedlicher Generationen die Möglichkeiten und Grenzen intergenerationellen Wissenstransfers im betrieblichen Kontext?“* wird durch die sechs Fazits, welche die Ergebnisinterpretationen entlang der strukturierenden Hypothesen und theoretischen Vorüberlegungen zusammenfassen, beantwortet. Der Fokus des Untersuchungsgegenstands liegt eindeutig auf der intergenerationellen Perspektive, daher wurden die InterviewpartnerInnen nach ihrer Generationenzugehörigkeit ausgewählt und deren unterschiedliche Sichtweise die ganze Untersuchung hindurch bis zur Darstellung der Ergebnisse berücksichtigt bzw. in den Mittelpunkt gestellt.

7. Wie schon unter Kapitel 3.4.3 dargestellt, werden die berichteten persönlichen Erfahrungen zu intergenerationellem Wissenstransfer im jeweiligen Unternehmen und den dort angewandten Methoden zusätzlich noch unter dem Aspekt Zugehörigkeit zum selben Unternehmen verglichen, um herauszufinden, inwieweit die Wahrnehmungen älterer und jüngerer MA desselben Betriebs hier übereinstimmen oder abweichen, obwohl dieser Aspekt primär nicht Gegenstand der Untersuchung war. Dies folgt dem Prinzip der Offenheit, gleichzeitig wird durch diesen zusätzlichen Analyseschritt das Gütekriterium der Triangulation erfüllt, indem versucht wird, für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen (vgl. Mayring 2002, S.147).

Ergebnisse:

Bei den befragten MA des Unternehmens U1 (Konzern Rüstungs-/ Luft- und Raumfahrtindustrie) ergeben sich zwischen dem Jüngeren und dem Älteren bezüglich der angewandten Methoden weitgehend Übereinstimmungen. Interessant ist hier außerdem, dass die Äußerung des Jüngeren: *„zu Wissensgemeinschaft würde ich sagen, dass die ganze Abteilung eine Wissensgemeinschaft ist, denn die haben ja auch ein Interesse daran, dass jeder weiß, wie's abläuft. Was aber eigentlich ziemlich nervig ist für einen, also für den Mitarbeiter selber, weil man viel dokumentieren muss“* (vgl. Anhang D – Interview 1, Z. 54) die Beobachtung des älteren Kollegen bestätigt, dass Jüngere Probleme bei der schriftlichen Dokumentation haben (*„Also ich hab den Eindruck, dass das den heutigen Jungen sehr lästig ist, überhaupt irgendwas aufzuschreiben. Und das Aufschreiben selber, wenn man's macht, ist es einfach sehr spartanisch“* – vgl. Anhang D – Interview 6, Z. 41). Bei den persönlichen Erfahrungen gibt es Divergenzen dahingehend, dass der Jüngere in der kurzen Zeit nur positive Erfahrungen gemacht hat, während der Ältere zwar ebenfalls von positiven Erfahrungen innerhalb des Teams berichtet, aber kritisiert, dass er keine Praxiserfahrung mit betrieblich organisierten Programmen zu intergenerationellem Wissenstransfer hat.

Im Unternehmen U2 (Fahrzeugbau) stimmen die Aussagen weniger überein. Während die jüngere MA von Mentoren- und Patenprogrammen mit Überschneidungszeit berichtet, als einzige Befragte überhaupt die gezielte Zusammenstellung von altersgemischten Teams im Unternehmen für möglich hält und durchweg positive persönliche Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer im Unternehmen gemacht hat, kann der Ältere auf Anhieb

keine konkreten im Unternehmen angewandten Methoden nennen und hat selbst kaum persönliche Erfahrungen damit gemacht.

Im dritten Unternehmen U3 (gemeinnütziges Unternehmen im Gesundheitsbereich / Eingliederung geistig behinderter Menschen) sind die Angaben zu angewandten Methoden konvergent (Mentoren als Betreuende für jeweils 3 SchülerInnen, rein zufällig altersgemischte Teams). Ähnlich wie in Unternehmen U1 bewertet der jüngere MA seine Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer ausschließlich positiv, während die ältere MA positive Erfahrungen auf Teamebene nennt, aber als negativ angibt, dass intergenerationeller Wissenstransfer auf Betriebsebene nicht organisiert werde bzw. nicht an der Basis ankomme.

Fazit 7: Die Beschäftigung im selben Unternehmen ist kein Indikator dafür, dass die Erfahrungen älterer und jüngerer MA mit intergenerationellem Wissenstransfer und zielführenden Methoden konvergent sind. In der Bewertung ihrer persönlichen Erfahrungen sind die befragten älteren Beschäftigten sämtlicher drei Unternehmen kritischer hinsichtlich der organisatorischen Umsetzung durch ihre Betriebe als die Jüngeren.

5 Fazit

Die vorliegende Bachelorarbeit knüpft an bestehende Befunde und Konzepte zu intergenerationellem Wissenstransfer im betrieblichen Kontext an und beleuchtet deren Umsetzung in der Praxis im Hinblick auf Möglichkeiten und Grenzen. Die Diskussion reflektiert das Spannungsfeld zwischen möglichen betrieblichen Zielen und theoretischen Konzepten einerseits und den persönlichen Einstellungen und praktischen Erfahrungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter Berücksichtigung ihrer generationenspezifischen Sichtweise andererseits.

Die durch leitfadengestützte Experteninterviews erhobenen und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewerteten Daten stammen von jeweils drei älteren, einundfünfzig- bis einundsechzigjährigen Beschäftigten, die nach Klaffke der Baby-Boomer- bzw. Nachkriegsgeneration angehören, und – ihnen gegenüber gestellt – drei Jüngeren, die mit zweiundzwanzig, vierundzwanzig und sechsdreißig Jahren zur Generation Y bzw. Generation X zählen. Sie arbeiten

in Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen, in unterschiedlichen Bereichen, jedoch keine(r) von ihnen im Produktions- oder Montagebereich. Damit werden der Geltungsbereich und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse abgegrenzt und weiter eingeschränkt. Die Erhebung und Auswertung erfolgten theorie- und regelgeleitet, aber gleichzeitig nach dem Prinzip der Offenheit. Weitere Güteprinzipien qualitativer Forschung, wie eine detailgenaue Verfahrensdokumentation, argumentativ begründete Interpretationen, Gegenstandsangemessenheit sowie teilweise kommunikative Validierung und Triangulation (vgl. Mayring 2002, S. 144ff), wurden berücksichtigt.

Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass intergenerationeller Wissenstransfer im betrieblichen Kontext durchaus stattfindet und von jüngeren und älteren MA überwiegend positiv bewertet wird, obwohl dieser nicht immer als gezielte Maßnahme oder erklärtes Ziel wahrgenommen wird und die Meinungen zu möglichen betrieblichen Interessen variieren. Während die befragten Jüngeren bei den Unternehmen ein für sie selbst nachvollziehbares Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer vermuten, welches ihrem persönlichen Interesse nicht entgegensteht, ist die Wahrnehmung der Älteren eher dahingehend, dass das betriebliche Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer gar nicht vorhanden ist oder darin liegt, erfahrene MA austauschbar zu machen, wobei der Schwerpunkt auf explizitem Wissen in Form von Prozessbeschreibungen liegt.

Die Aussagen der Befragten illustrieren die Möglichkeiten intergenerationellen Wissenstransfers vor allem durch informelles Lernen über Erfahrungen, wobei Situationen reflektierten, aber auch unbewussten Lernens beschrieben werden. Diese Lernprozesse im Sinne eines Voneinander-Lernens im Prozess der Arbeit, in denen Erfahrungswissen auf demselben Weg weitergegeben wird wie es erworben wurde, laufen in kleineren Teams und Gruppen ab und dort, wo altersgemischte Teams gegeben sind, auch intergenerationell. Lernen stellt hier einen sozialen und kommunikativen Prozess dar. Dabei scheinen sich Freude am Lernen mit Praxisbezug, Interesse an Neuem sowie die damit verbundenen Lernerfolge positiv auf intergenerationellen Wissenstransfer auswirken zu können. Neben Harmonie im Team, Vertrauen und einem gemeinsamen Ziel werden vor allem von Jüngeren sozial-kommunikative Kompetenzen wie Offenheit gegenüber der anderen Generation, Bereitschaft zum Zuhören und Anerkennen von Erfahrung, ohne sich andererseits durch Erfahrungsvorsprung einschüchtern zu lassen, sowie keine Scheu zu fragen

und neue Erkenntnisse weiterzugeben, als positive Einflussfaktoren bestätigt. Darüber hinaus erachten beide Altersgruppen mehr Zeit für permanenten Austausch und die Möglichkeit zu generationenübergreifenden Kontakten als förderliche Rahmenbedingungen. Dabei werden Instrumente wie Tandems, altersgemischte Teams, Mentoring oder Patenmodelle ebenso wie offene Kommunikationsforen, sofern sie eingesetzt und anerkannt werden, als hilfreich empfunden.

Die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse verweisen aber auch auf Grenzen intergenerationellen Wissenstransfers. Diese sind immer dann gegeben, wenn Lernwiderstände durch negative Lernerfahrungen oder Bezweifeln der Sinnhaftigkeit bestehen. Ferner werden persönliche Faktoren wie mangelnde Kommunikation und Harmonie, Angst vor Mobbing oder Konflikten als hemmend wahrgenommen. Letztere können entstehen, wenn Jüngere sich alleine einer eingeschworenen Gemeinschaft von älteren KollegInnen ausgesetzt fühlen, von deren Unterstützung sie abhängig sind. Ohne Moderation von Dritten kann dies in Resignation und Zurückhalten von neuem Fachwissen resultieren. Ebenso nennen die jüngeren Befragten hier mangelnde Offenheit und Akzeptanz auf Seiten der Älteren und deren Schwierigkeiten, von Jüngeren etwas anzunehmen, vor allem wenn sich Arbeitsweisen über einen langen Zeitraum verfestigt haben. Ältere sehen auf persönlicher Ebene dagegen die Schwierigkeiten jüngerer Vorgesetzter, die Meinung Älterer anzunehmen, da diese als BedenkenträgerInnen und Ablehnende von Neuerungen angesehen werden. Besonders aus Sicht der Älteren haben Barrieren ihre Ursache aber auch in den betrieblichen Rahmenbedingungen. Diese reichen von Stress und Zeitmangel durch Personaleinsparung und Arbeitsverdichtung über die fehlende Wertschätzung offener Kommunikationsforen, wie beispielsweise Kaffee-Ecken als Möglichkeit zum informellen Wissensaustausch, bis hin zu gänzlich fehlenden Angeboten und Konzepten.

Zur unterschiedlichen Generationenperspektive kann zusammenfassend festgestellt werden, dass die jüngeren MA tendenziell positiver über ihre persönlichen Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer berichten, während Ältere vor allem den gelingenden, auch selbst initiierten Austausch auf Teamebene hervorheben, aber gleichzeitig die Nichtumsetzung möglicher Methoden durch ihren Arbeitgeber kritisieren. Vorurteile aufgrund beobachteter negativer Merkmale, vor allem seitens der befragten jüngeren MA gegenüber der älteren Generation, bestehen zwar, werden in ihren möglichen nega-

tiven Auswirkungen auf intergenerationellen Wissenstransfer jedoch durch das gleichzeitige Vorhandensein positiver Altersbilder abgemildert. In ihrer Bewertung betrieblicher Rahmenbedingungen sind die befragten Älteren deutlich kritischer, sie bemängeln sogar Umstände, welche eher ihre jüngeren KollegInnen betreffen, wie zum Beispiel befristete Verträge.

Diese Untersuchung liefert keine Hinweise darauf, dass die Beschäftigung im selben Unternehmen mit ähnlichen Wahrnehmungen der Beschäftigten hinsichtlich angewandter Methoden intergenerationellen Wissenstransfers korreliert. Aufgrund der kleinen Stichprobe mit nur jeweils zwei Beschäftigten aus demselben Betrieb ist dieser Befund jedoch nur als ein Nebenprodukt ohne große Aussagekraft zu sehen, wäre aber ein Anknüpfungspunkt für weitergehende Untersuchungen.

Ein zentrales Ergebnis dieser Forschungsarbeit ist, dass die Befragten selbst – als Lehrende und Lernende, gezielt oder beiläufig – die Hauptakteure intergenerationellen Wissenstransfers sind, dem sie grundsätzlich positiv gegenüberstehen. Allerdings benötigen Eigeninitiative und persönliche Bereitschaft, Wissen zu teilen, einen Nährboden, auf dem sie gedeihen können. Im Rückbezug auf die einleitend zitierten Befunde von Morschhäuser et al., nach denen jenseits informationstechnischer Konzepte auch jeder selbst gesteuerte Lernprozess ein Element des Wissensmanagements ist (vgl. 2003, S. 107), wird hier die Herausforderung an die Unternehmen deutlich. Sie sind gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die intergenerationelles Lernen fördern. Wenn zu den Zielen intergenerationellen Lernens die Herstellung eines Dialogs zwischen Generationen gehört (vgl. Schmidt/Tippelt 2009, S. 78f), sind Betriebe in der Pflicht, ein Umfeld bereitzustellen, in dem dieser Dialog stattfinden kann.

Die Ausarbeitung eines zielführenden Konzepts für die Verankerung intergenerationellen Wissenstransfers als Element der Unternehmenskultur ist im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht zu leisten, dennoch lassen sich aus den Untersuchungsergebnissen einige Eckpunkte für konzeptionelle Vorschläge ableiten: Abgleichung betrieblicher Interessen mit denen der MitarbeiterInnen im Dialog, Angebot kooperativer und kommunikativer Lernformen für Beschäftigte aller Generationen, Beachtung einer altersgemischten Zusammensetzung von Teams wo immer möglich und sinnvoll und auf allen Ebenen, Bewusstmachen des Themas und seiner Bedeutung durch intergenerationelle Weiterbildungen im Sinne eines Voneinander-Lernens durch Miteinander-Ler-

nen, Moderation bei intergenerationellen Konflikten und schließlich wertschätzender Umgang mit Erfahrungsträgern durch Einbeziehung Älterer in Problemlöseprozesse und nachhaltige Entscheidungsprozesse.

Diese Elemente liegen im Grundsatz auf einer Linie mit den eingangs zitierten AutorInnen. Insofern hat die Untersuchung der Theorie nichts bahnbrechend Neues hinzugefügt, die Richtigkeit und Wichtigkeit bestehender Befunde konnte durch die erhobenen Daten, die die Realität aus Perspektive der Befragten abbilden, untermauert werden. Der Erkenntnisgewinn liegt darin, dass die Umsetzung in der Praxis gut eine Dekade nach richtungsweisenden Publikationen zu intergenerationellem Wissenstransfer, wie beispielsweise von Morschhäuser et al. (2003) und Zimmermann (2005), vor allem für ältere Beschäftigte nicht erkennbar ist. Der von den Befragten berichtete Altersdurchschnitt in ihren Abteilungen von mindestens vierzig plus und die Tatsache, dass die Ersten jener geburtenstarken Baby-Boomer-Generation in wenigen Jahren die Betriebe verlassen werden, verweisen auf die Dringlichkeit der Umsetzung vorhandener und Ausarbeitung unternehmensspezifischer Konzepte.

Literatur

- Andriessen, J. H. & Fahlbruch, Babette (2004): How to manage experience sharing: From organisational surprises to organisational knowledge. 1. Aufl. Amsterdam, Boston: Elsevier.
- Antz, Eva-Maria; Franz, Julia; Frieters, Norbert; Scheunpflug, Annette; Tolksdorf, Markus (2009): Generationen lernen gemeinsam: Methoden für die intergenerationelle Bildungsarbeit. Bielefeld: Bertelsmann.
- Arnold, Rolf & Erpenbeck, John (2014): Wissen ist keine Kompetenz: Dialoge zur Kompetenzreife. 1. Aufl. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Arnold, Rolf & Siebert, Horst (2003): Konstruktivistische Erwachsenenbildung: Von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit. 4. Aufl. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- BDSG. Bundesdatenschutzgesetz BDSG: in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Januar 2003 (BGBl. I S. 66), zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. August 2009 (BGBl. I S. 2814) geändert. Online unter: http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bdsg_1990/gesamt.pdf, letzter Zugriff am 17.11.2014.
- Ben Djemia, Gunda, Jürgenhake, Uwe; Schierholt, Ulrike; Sczesny, Cordula; Wingen, Sascha (Hrsg.) (2005): GENERA - Wissenstransfer im Tandem. Dortmund: Soziale Innovation GmbH. Online unter: http://www.soziale-innovation.de/news/detail/genera_die_jungen_und_die_alten_belegschaftsintegration_als_gestaltungsaufgabe-136/, letzter Zugriff am 06.09.2014.
- Böhm, Winfried (2005): Wörterbuch der Pädagogik. 16., vollst. überarb. Aufl. Stuttgart: Kröner.
- Bubolz-Lutz, Elisabeth; Gösken, Eva; Kricheldorf, Cornelia; Schramek, Renate (2010): Geragogik: Bildung und Lernen im Prozess des Alterns. Das Lehrbuch. 1. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Dehnbostel, Peter (2003): Informelles Lernen: Arbeitserfahrungen und Kompetenzerwerb aus berufspädagogischer Sicht. Online unter: http://swa-programm.de/termine/tagungen/neukirchen/vortrag_dehnbostel.pdf, letzter Zugriff am 26.09.2014.

- Dehnbostel, Peter (2010): Betriebliche Bildungsarbeit: Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- Dohmen, Günther (2001): Das informelle Lernen: Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. Bonn: BMBF. Online unter: http://www.werkstatt-frankfurt.de/fileadmin/Frankfurter_Weg/Fachtagung/BMBF_Das_informelle_Lernen.pdf, letzter Zugriff am 24.01.2015.
- Duden Online. Online unter: <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/intergenerationell>, letzter Zugriff am 11.01.2015.
- EU (2001): Mitteilungen der Kommission: Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Online unter: http://www.eu-bildungspolitik.de/uploads/dokumente_informelles_lernen/2001_11_kom_III.pdf, letzter Zugriff am 04.10.2014.
- Frerichs, Frerich (2012): Generationenübergreifendes Lernen im Unternehmen - Altersübergreifende Qualifizierung und intergenerationeller Wissenstransfer. In: Tagungsband zum ÖZBF Symposium zum Tag der Talente 2012, S. 13 - 22. Online unter: http://www.oezbf.net/cms/tl_files/Publikationen/Veroeffentlichungen/Tagungsband-Web.pdf, letzter Zugriff am 07.09.2014.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gregarek, Silvia (2007): Lernen leben - Leben lernen: Intergenerationelle und interkulturelle Bildung. 1. Aufl. Oberhausen: Athena.
- Illeris, Knud (2006): Das Lerndreieck. Rahmenkonzept für ein übergreifendes Verständnis vom menschlichen Lernen. In: Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Vom Lernen zum Lehren. Bielefeld. Bertelsmann. S. 29-41. Online unter: <http://www.die-bonn.de/doks/2006-lehr-lernforschung-01.pdf>, letzter Zugriff am 09.01.2015.

- Klaffke, Martin (2014): Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Generationen-Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5., neu ausgestattete Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 10. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Meese, Andreas (2005): Lernen im Austausch der Generationen. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 2/2005, S. 39–41. Online unter: <http://www.diezeitschrift.de/22005/meese0501.pdf>, letzter Zugriff am 12.10.2014.
- Morschhäuser, Martina, Ochs, Peter & Huber, Achim (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern: Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Neidhardt, Heike (2008): Wenn jüngere und ältere Erwachsene gemeinsam lernen: Altersintegrative Erwachsenenbildung. Bonn: DIE. Online unter: <http://www.die-bonn.de/doks/neidhardt0801.pdf>, letzter Zugriff am 25.09.2014.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka & Mader, Friedrich (1997): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- North, Klaus (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Nuissl, Ekkehard (Hrsg.) (2006): Vom Lernen zum Lehren: Lern- und Lehrforschung für die Weiterbildung. Bielefeld, Bonn: WBV; DIE. (DIE spezial). Online unter: <http://www.die-bonn.de/doks/2006-lehr-lernforschung-01.pdf>, letzter Zugriff am 09.01.2015.
- Pircher, Richard (Hrsg.) (2010): Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. Erlangen: Publicis.
- Plath, Hans-Eberhard (2002). Erfahrungswissen und Handlungskompetenz - Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung: In: Gerhard Kleinhenz (Hrsg.): IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. S. 517-529. Online unter:

http://doku.iab.de/beitrag/2002/beitr250_805.pdf, letzter Zugriff am 12.07.2014.

Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Probst, Gilbert J., Raub, Steffen & Romhardt, Kai (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Reinmann, Gabi & Mandl, Heinz (Hrsg.) (2011): Wissensmanagement und Weiterbildung: In: Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001): Wissen managen: Das Münchener Modell: (Forschungsbericht Nr. 131). Online unter: http://epub.ub.uni-muenchen.de/239/1/FB_131.pdf, letzter Zugriff am 15.09.2014.

Schiersmann, Christine (2013):. Betriebliches Lernen und Organisationsentwicklung. Teil 5: Betriebliche Organisations- und Personalentwicklung. Studienbrief 04325-5-01-SP8 der FernUniversität in Hagen.

Schmid, Hedwig (2013): Barrieren im Wissenstransfer: Ursachen und deren Überwindung. Wiesbaden: Springer Gabler. (Informationsmanagement und computer aided team). Online unter: http://link.springer.com.ub-proxy.fernuni-hagen.de/chapter/10.1007/978-3-8349-6888-3_2/fulltext.html#Sec5, letzter Zugriff am 21.09.2014.

Schmidt, Bernhard & Tippelt, Rudolf (2009): Bildung Älterer und intergeneratives Lernen. In: Zeitschrift für Pädagogik 55 (2009) 1, S. 73-90. Online unter: http://www.pedocs.de/volltexte/2011/4239/pdf/ZfPaed_2009_1_Schmidt_Tippelt_Bildung_Aelterer_D_A.pdf, letzter Zugriff am 10.10.2014.

Schoger, Walter (2009): Warum Andragogik? Online unter: <http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/andragogik/08/andragogik/andrakurz.htm>, letzter Zugriff am 01.10.2014.

Schütt, Peter (2003): The post-Nonaka Knowledge Management: In: Journal of Universal Computer Science, vol. 9, no. 6, S. 451-462. Online unter: http://www.jucs.org/jucs_9_6/the_post_nonaka_knowledge/Schuett_P.pdf, letzter Zugriff am 18.09.2014.

- Siebert, Horst (2010): Methoden für die Bildungsarbeit: Leitfaden für aktivierendes Lehren. 4. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann.
- Spitzer, Manfred (2003): Lernen: Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Korrigierter Nachdr. Heidelberg: Spektrum Akad. Verlag.
- Spitzer, Manfred (2006): Wie lernt das Gehirn? In: Blickpunkt Schule NRW (11/06), S. 438-442. Online unter: <http://partner-fuer-schule.nrw.de/fileadmin/redaktion/SPfS/downloads/content/Projekte/Stiftung/vortraege/wie-lernt-das-gehirn.pdf>, letzter Zugriff am 10.10.2014.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2009): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wissensmanagement. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55427/wissensmanagement-v8.html>, letzter Zugriff am 13.07.2014.
- VERBI Software. Consult. Sozialforschung. GmbH (2014): MAXQDA 11. Berlin.
- Wenger, Etienne (2013): Communities of Practice: A brief introduction. Online unter: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2013/10/06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>, letzter Zugriff am 21.09.2014.
- Zimmermann, Hildegard (2005): Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. In: BWP 5/2005. S. 26-30. Online unter: <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/id/1046>, letzter Zugriff am 11.01.2015.

Anhang

Anhang A: Untersuchungsdesign

Anhang B: Interviewleitfaden

Anhang C: Grafik Eisberg-Analogie

Anhang D: Interviewtranskripte

Anhang E-1: Kategorien (Codes und Subcodes)

Anhang E-2: Extraktion Schritt 1

Anhang E-3: Extraktion Schritt 2

Anhang F: Aufbereitung

Anhang G: Auswertung

Folienpräsentation

Erklärung

Anhang A: Untersuchungsdesign

Datenerhebung: Durchführung leitfadengestützter Experteninterviews zwischen 05.11. und 26.11.2014

Unternehmen	U1: Konzern Rüstungs-/ Luft- und Raumfahrtindustrie Ca. 44.000 Beschäftigte in der betreffenden Sparte	U2: Fahrzeugbau Ca. 3.600 Beschäftigte	U3: gemeinnütziges Unternehmen im Gesundheitsbereich / Eingliederung geistig behinderter Menschen Ca. 350 Beschäftigte am Standort
Jüngere MA	Interview 1 Durchgeführt am 05.11.14 Befragter (B1): F.F. Alter: 22 Generation⁵: Generation Y Beruf/Position: Praktikant nach Grundstudium Luft- und Raumfahrttechnik Im Betrieb seit: 6 Monaten	Interview 5 Durchgeführt am 20.11.14 Befragte (B5): D.H. Alter: 24 Generation: Generation Y Beruf/Position: Personalsachbearbeiterin nach kaufmännischer Ausbildung, jetzt Werkstudentin (BWL) Im Betrieb seit: 2009 (Ausb.)	Interview 4 Durchgeführt am 19.11.14 Befragter (B4): S.W. Alter: 36 Generation: Generation X Beruf/Position: Heilerziehungspfleger Im Betrieb seit: seiner Ausbildung – mit 5jähriger Unterbrechung
Ältere MA	Interview 6 Durchgeführt am 22.11.14, wiederholt am 26.11.14 Befragter (B6): W.G. Alter: 51 Generation: Baby-Boomer Beruf/Position: Entwicklungsingenieur Im Betrieb seit: 1995	Interview 2 Durchgeführt am 08.11.14 Befragter (B2): W.F. Alter: 59 Generation: früher Baby-Boomer Beruf/Position: Dipl.-Ing. (FH) / Gebietsbeauftragter im Kundendienst Im Betrieb seit: 1980	Interview 3 Durchgeführt am 13.11.14 Befragte (B3): G.S. Alter: 61 Generation: Nachkriegsgeneration Beruf/Position: Heilerzieherin Im Betrieb seit: 1977

⁵ Entsprechend Generationentableau nach Klaffke (siehe Abbildung 2)

Anhang B: Interviewleitfaden

Interview **ältere** / **jüngere** MA

1. Wenn Sie versuchen, sich ihr berufsspezifisches Wissen als Eisberg vorzustellen, könnten Sie dann versuchen einzuschätzen, wie viel Prozent davon über und wie viel unter der Oberfläche schwimmen? Oder anders formuliert: wie hoch schätzen Sie den Anteil von Theoriewissen gegenüber Erfahrungswissen ein? – Haben Sie eine spontane Idee, wie dieses an die Oberfläche gebracht werden könnte?
2. Gibt es Bereiche (Aufgaben / Themen) in Ihrem beruflichen Alltag, in denen Sie sich als Experte bezeichnen würden?

eher aufgrund von Theoriewissen oder Erfahrungswissen?
3. Welche Situationen im Ihrem beruflichen Alltag fallen Ihnen ein, in denen gezielt oder auch beiläufig Wissen weitergegeben wird?
4. Geben Sie bewusst Wissen an **jüngere/ältere** Kolleginnen und Kollegen weiter?
5. Können Sie abgrenzen, ob es sich um Theoriewissen oder Erfahrungswissen handelt?
6. Wissensweitergabe hat ja auch immer etwas mit Lernen und Lehren zu tun. Was fällt Ihnen zum Stichwort „Lernen am Arbeitsplatz“ ein?
 - persönliche Lernerfahrungen / Lerntyp?
 - informell (Lernen über Erfahrungen) / formell (organisiert)?
 - eher Lernende(r) oder Lehrende(r)?
7. Fallen Ihnen Eigenschaften ein, die Sie an **jüngeren/älteren** Kolleginnen und Kollegen besonders schätzen?
8. Welche eher negativen Merkmale würden Sie **jüngeren/älteren** Kolleginnen und Kollegen zuschreiben?
9. Folgende Instrumente werden als besonders förderlich für intergenerationalen Wissenstransfer angesehen:

Altersgemischte Teams, Tandems, Mentoring-/Patenprogramme, Wissensgemeinschaften/COP, offene Kommunikationsforen

Haben Sie diesbezüglich Erfahrungen gemacht?

10. Welche Situationen fallen Ihnen spontan ein, in denen intergenerationeller Wissenstransfer bei Ihnen im Unternehmen stattfindet?
11. Worin liegt Ihrer Meinung nach dabei das Interesse Ihres Arbeitgebers und welches Interesse haben / hätten Sie selbst als Person?
12. Welche Faktoren behindern Ihrer Meinung oder Erfahrung nach die Weitergabe von Erfahrungswissen zwischen Älteren und Jüngeren?
13. Um es zum Schluss nochmal auf den Punkt zu bringen: Haben Sie eher positive / negative / oder gar keine Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer in Ihrem Unternehmen gemacht?

Anhang C: Grafik Eisberg-Analogie

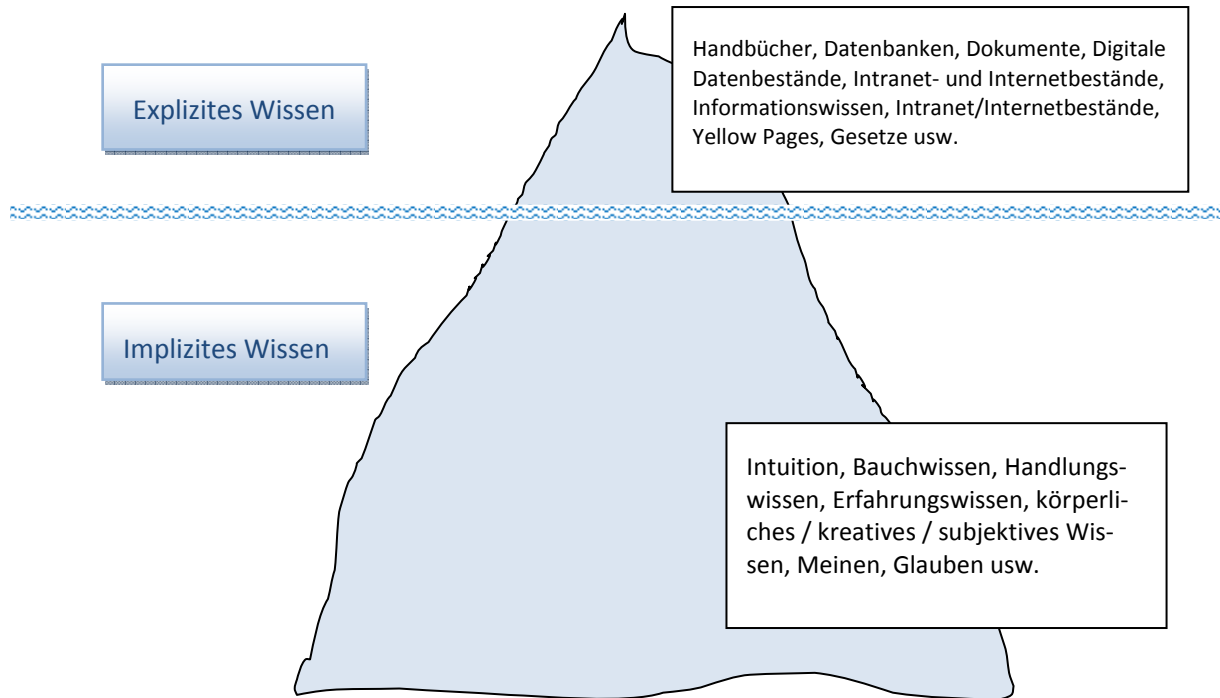


Abbildung: Eisberg-Analogie (vgl. Arnold/Erpenbeck 2014, S. 40)

Anhang D: Interviewtranskripte

Interview 1 – mit F. F. (B1) am 06.11.2014

1	I.: Wenn du versuchst, dir dein berufsspezifisches Wissen als Eisberg vorzustellen, kannst du mal versuchen einzuschätzen, wie viel Prozent davon über und wie viel unter der Oberfläche schwimmen - oder anders formuliert: wie hoch schätzt du den Anteil von Theoriewissen gegenüber Erfahrungswissen ein?
2	B1: Oh, das ist schwer zu sagen. Da ich ja noch nicht so lang arbeite, kann ich ja noch nicht so viel Erfahrungswissen haben. Da ich ja frisch von der Uni bin, habe ich ja dementsprechend auch mehr Theoriewissen noch, andererseits kommt ja auch mit der Erfahrung erst mal noch mehr Detailwissen und alles Mögliche, also würde ich mal sagen, dass ich ein Drittel oberhalb der Wasseroberfläche bin und zwei Drittel drunter. Im Bild des Eisbergs ausgedrückt.
3	I.: Gut. Gibt es denn Bereiche, Aufgaben, Themen in deinem beruflichen Alltag, in denen du dich bereits als Experten bezeichnen würdest?
4	B1: Ja, doch, das gibt's schon. Nach kurzer Einarbeitung, auch wenn man sich viel damit beschäftigt und dann auch nur du mit dem Thema beschäftigt bist, ist man doch sowas wie ein Experte.
5	I.: Experte dann eher aufgrund von Theoriewissen oder eher aufgrund von Erfahrungswissen oder sowohl als auch?
6	B1: Ja, das ist dann halt Detailwissen und da gibt's dann auch in meiner Stelle eben Abläufe und Prozesse, in denen ich dann eben dieses Detailwissen hab... und ...da sicher keinerlei Bauchwissen oder so.
7	I.: Also eher im Sinne von Handlungswissen?
8	B1: Ja, schon. Und andererseits lässt sich das dann ja auch übertragen auf andere Bereiche.

9	I.: Welche Situationen in deinem beruflichen Alltag fallen dir denn ein, in denen gezielt oder auch beiläufig Wissen weitergegeben wird?
10	B1: Also bei uns in der Firma gibts Prozeduren, wie was hergestellt wird, da wird versucht, in diesen Prozeduren möglichst viel Wissen, wie was gemacht wird, warum was gemacht wird, warum man's nicht so und so machen sollte, weiterzugeben.
11	I.: Hm, das wird dann dokumentiert, oder?
12	B1: Das wird dokumentiert. So wird eigentlich jeder Prozess so beschrieben.
13	I.: Ah ja. Und wenn man jetzt gerade an dieses Erfahrungswissen denkt, fallen dir da auch Situationen ein, wie dieses weitergegeben wird? Geschieht dies eher so en passant oder kann man sagen, dass es bestimmte Formen oder Foren gibt?
14	B1: Nö, das geschieht eigentlich eher so, dass vom älteren Mitarbeiter oder von erfahreneren Mitarbeitern wird einem gesagt, warum das jetzt grad nicht geht oder welche Erfahrungen sie schon gemacht haben, also da gibt's keine Dokumente wo das so steht.
15	I.: Also eher dann aufgrund der jeweiligen Situation, dass eben Erklärungen geliefert werden?
16	B1: Ja, genau.
17	I.: Ah ja. Gibst du denn bewusst Wissen an ältere Kollegen oder Kolleginnen weiter?
18	B1: Jo klar. Also wenn ich was weiß was sie nicht wissen, oder brauchen, dann erzähle ich ihnen das auch.

19	I.: Also im mündlichen Austausch dann.
20	B1: Ja klar. Ja. Ja.
21	I.: Geschieht das eher in Besprechungen oder während der Arbeit selbst, also im Prozess der Arbeit?
22	B1: Hauptsächlich im Prozess der Arbeit.
23	I.: Und kann man das dann nochmal abgrenzen, handelt es sich da um mehr um Theoriewissen oder mehr um Erfahrungswissen?
24	B1: Also Erfahrungswissen eigentlich mehr im Bereich von Computern, weil man da als Jüngerer viel fitter ist wie als älterer Mitarbeiter, eben auch was Erfahrungen angeht, ansonsten eben Wissen, was man sich aneignet, weil man die Arbeit ausführt, die der andere vielleicht jetzt nicht grade kann.
25	I.: Ja gut. Jetzt hat Wissensweitergabe ja auch immer was mit Lernen und Lehren zu tun. Was fällt dir denn zum Stichwort Lernen am Arbeitsplatz ein?
26	B1: Da fällt mir jetzt kurz der Begriff Lunch&Learn ein, das gibt's bei uns in der Firma, da wird - da kann man sich als Mitarbeiter weiterbilden über Sachen, die den Betrieb jetzt betreffen oder auch nicht, alles Mögliche. Hat dann aber auch nicht wirklich was mit der Arbeit an sich zu tun, sondern nur...
27	I.: Geschieht ja aber im Betrieb und somit bei der Arbeit...

28	B1: Geschieht im Betrieb aber man kann sein Allgemeinwissen dadurch erweitern.
29	Ansonsten,...was war die Frage genau?
30	I.: Was dir zum Stichwort Lernen am Arbeitsplatz einfällt.
31	B1: Ach so, ja. Also man lernt ja täglich. Sobald ich was mach, lern ich, warum das jetzt dann nicht mehr so machen werde oder warum ich das jetzt weiterhin so mach... Man lernt die ganze Zeit unbewusst auch.
32	I.: Genau, das nennt man dann informelles Lernen, Lernen durch Erfahrungen. Da wird auch unterschieden in der Theorie zwischen informellem und formellem Lernen. Dieses Lunch&Learn kann man z. B. unter formellem Lernen eingruppiert werden, weil es einfach einen festen Termin gibt, ein festes Thema und praktisch ein Lernziel...wird das auch von Mitarbeitern angeboten, sind die Lehrenden in dem Fall Mitarbeiter?
33	B1: Ja. Ja. Also jeder kann ein Lunch&Learn abhalten, wenn er sich als Experte in einem Thema sieht oder gern die Anderen über irgendwas informieren möchte.
34	Andererseits lernt man ja auch viel auf'm klassischen Weg über Bücher oder Recherche, wenn man was nicht weiß, liest man's nach und weiß es dann danach oder man lernt zumindest für's nächste Mal, dass man weiß, wo man nachgucken muss.
35	I.: Wie sind denn so deine persönlichen Lernerfahrungen, wie ist denn dein Verhältnis zum Lernen, macht dir Lernen Spaß oder ist das immer eher eine Pflicht mit kleinen Barrieren - "Oh Gott, schon wieder was Neues lernen"?
36	B1: Also, ich würd da unterscheiden, reines Wissenlernen macht mir nicht viel Spaß, jetzt irgendwelche Abläufe neu zu lernen, neue Fähigkeiten zu erlernen macht mir viel Spaß, kann ich auch schnell lernen, sind schnell da. Reines Wissen, das kann ich nicht immer so komplett abrufen wie ich's auswendig gelernt hab, lern da auch nicht besonders schnell, aber ich weiß wo's steht und ich weiß was ich mal gelernt hab und somit kann ich da auch schnell nachschauen oder weiß ich mir schnell zu helfen wenn ich was nicht weiß.
37	I.: Und in deiner Position in dem Unternehmen, eben als Praktikant, eher Lernender oder auch

	Lehrender?
38	B1: Ja definitiv Lernender.
39	I.: Das ergibt sich wohl schon aus der Praktikantenrolle.
40	B1: Ja, aber andererseits ist man dann schon 4 Wochen später, wenn ein neuer Praktikant kommt Lehrender, wenn man ihn einlernt in die Arbeit die man selber schon macht.
41	I.: Ja klar....Fallen dir denn Eigenschaften ein, die du an älteren Kolleginnen oder Kollegen besonders schätzt?
42	B1: Ja, ihre Erfahrung, ganz klar, und das hängt von der Person ab. Also ich kann nicht über einen Kamm scheren, dass alle Älteren irgendwie gleiche Eigenschaften haben.
43	I.: Gibt es dann negative Merkmale, die du eher älteren Kolleginnen und Kollegen zuschreiben würdest?
44	B1: Ja, wenn man jetzt eben als ganz Junger oder auch als Praktikant kommt, ist vielleicht ein negatives Merkmal Arroganz, aber das trifft ja auch nicht auf jeden zu. Aber das ist vielleicht schon ein Merkmal, wo sich eben Ältere denken "Ach, von dem jungen Seucher lass ich mir nix sagen" (lacht).
45	I.: Hast du diesbezüglich Erfahrungen gemacht?
46	B1: Nö, inhaltlich nicht, einfach nur vom zwischenmenschlichen Auftreten... Das waren vielleicht 5 % von den älteren Kollegen, die einfach nicht freundlich waren zu einem.

47	I.: Ach so. Meinst du denn, es gibt Unterschiede bezogen auf das Lerntempo zwischen Älteren und Jüngeren?
48	B1: Hm.
49	I.: Lerntempo, Lernbereitschaft, Lernen allgemein?
50	B1: Ja, also ich denke, dass man als jüngerer Kollege mehr lernen muss als wie als Älterer, deswegen kann ich's nicht einschätzen, ich kann's auch nicht vergleichen.
51	I.: O.k. Folgende Instrumente werden als besonders förderlich für Intergenerationellen Wissenstransfer eingeschätzt: Altersgemischte Teams, Tandems, Mentoring, Patenmodelle, Wissensgemeinschaften oder auch Communitites of Practice genannt. Hast du diesbezüglich Erfahrungen gemacht, wird so etwas in dem Betrieb eingesetzt, wo du dein Praktikum machst?
52	B1: Ja, als Tandem schon. Also ich arbeite mit einem älteren Mitarbeiter zusammen. Hm, Mentoring, Patenprogramm kann selber nichts zu sagen, gibt's aber auch, zum Beispiel wenn man Trainee ist und sich irgendwo einlernt. Das gibt's aber glaub ich überall, das gibt's ja schon immer, dass man als jüngerer immer erst mal einem älteren Mitarbeiter zugeteilt ist...
53	I.: Die Frage ist, ob es dann überall so genannt wird.
54	B1: Ja, und zu Wissensgemeinschaft würde ich sagen, dass die ganze Abteilung eine Wissensgemeinschaft ist, denn die haben ja auch ein Interesse daran, dass jeder weiß, wie's abläuft. Was aber eigentlich ziemlich nervig ist für einen, also für den Mitarbeiter selber, weil man viel dokumentieren muss, also man braucht da eine strenge Organisation, dass das funktioniert, man muss das auch einhalten, das ist viel bürokratischer Aufwand, wenn man das alles schriftlich macht. Oder man hat wöchentliche Besprechungen, um sich auszutauschen, aber das ist sehr zeitaufwändig und, ja, hindert einen an der Arbeit.
55	I.: Und gibt es auch offenen Kommunikationsformen, in Form von Kaffee-Ecken oder sowas?

56	B1: Ja, das gibt's schon. Und Leute, die grob was damit zu tun haben, die wissen dann auch, was abläuft. Die wissen dann auch, wen sie fragen müssen, wenn sie irgendwas wissen wollen. Also, wenn aber mal einer kurzfristig ausscheiden würde aus dem Unternehmen, würde glaube ich schon ziemlich viel Wissen mit verloren gehen.
57	I.: Aha. Jetzt nochmal kurz zurück zu dem Tandem. Wie sind denn da deine Erfahrungen?
58	B1: Ja sehr gut. Auf persönlicher Ebene funktioniert's gut, das muss halt auch funktionieren.
59	I.: Ist das also eine Voraussetzung?
60	B1: Ja, ich denke schon dass das eine Voraussetzung ist, weil dadurch kann ja auch der Ältere dem Jüngeren vertrauen, also man arbeitet trotzdem für sich, aber eben in dem Fall am selben Projekt, und hat muss somit auch dem Anderen erzählen, was man macht.
61	I.: Damit hast du jetzt zwei Stichworte genannt: Vertrauen und ein gemeinsames Ziel, was eigentlich als förderliche Faktoren genannt werden, auch in der Theorie.
62	B1: Ja.
63	I.: Welche Situationen fallen dir denn spontan ein, in denen intergenerationeller Wissenstransfer in deinem Unternehmen stattfindet? Gut, du hast jetzt Tandems genannt, ist das dann immer die Situation, dass ein älterer und ein jüngerer Mitarbeiter zusammenarbeiten, also wird das gezielt so eingesetzt, oder gibt's dann da auch die Form von Tandem junger plus junger Mitarbeiter?
64	B1: Ja doch, das gibt's auch.
65	Ja, das ist schon je nach Projekt und welche Leute es dann da gibt. Also ich weiß nicht, ob da

	jetzt gezielt darauf geachtet wird, ich denke mal da geht's hauptsächlich darum "Wer eignet sich für den Job?" und dann werden die Teams dadurch gebildet.
66	I.: Also dann werden Teams eher nicht gezielt altersgemischt gebildet, sondern eher projektbezogen oder dem Kenntnisstand der Einzelnen entsprechend?
67	B1: Ja genau, also zumindest in der Abteilung wo ich arbeite.
68	I.: Worin könnte denn dann deiner Meinung nach das Interesse des Arbeitgebers bei einem gezielten intergenerationellen Wissenstransfer liegen und welches Interesse hättest du als Person selbst?
69	B1: Ja gut: dass das Rad nicht jedes Mal wieder neu erfunden werden muss. Dass eben viele Fehler, die man macht, wenn man irgendeinen Prozess erfindet oder man schon gemacht hat, aus Erfahrung heraus oder Intuition und Bauchwissen raus, nicht noch mal macht. Ich weiß nicht, ob das so funktioniert, ob das so schnell geht, oder ob man sich das erst aneignen muss, ob das mit dem Alter erst kommt. Aber für die Firma wär das ganz klar ein Interesse.
70	I.: Und als Person, als Individuum, worin würdest du dein Interesse sehen?
71	B1: Also dass mein Wissen dann auch weitergegeben wird, wenn ich jetzt der Lehrende wäre. Ja und als Lernender, um eben mehr zu lernen und dadurch besser zu werden in meinem Job.
72	I.: Um es jetzt zum Schluss nochmal auf den Punkt zu bringen: hast du eher positive, negative oder gar keine Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer in deinem Unternehmen gemacht?
73	B1: Also ich hab bisher nur positive Erfahrungen gemacht. Dadurch dass ich ja meistens der Lernende war, kann ich kaum negative Erfahrungen machen, also mir wurde alles gesagt, wenn ich gefragt hab und mir wurde auch alles gut erklärt. Wie's dann ist, wenn ich selber was beibringen will, wie's der Andere aufnimmt oder nicht, kann eigentlich nichts dazu sagen. Aber ich steh dem durchaus positiv gegenüber.

74	I.: Auch wenn du jetzt nur positive Erfahrungen gemacht hast, was meinst du denn, welche Faktoren die Weitergabe von Erfahrungswissen zwischen Älteren und Jüngeren behindern können?
75	B1: Ja, nur Kommunikationsprobleme, also wenn man sich nicht versteht oder wenn man mit dem Anderen nicht spricht, und sonst fällt mir da eigentlich nichts ein.
76	I.: O.k.
77	B1: Doch, vielleicht großer Stress in der Arbeit, dass man eben gar keine Zeit hat, was weiterzugeben oder so, aber ansonsten fällt mir da jetzt nichts ein.
78	I.: Und welche Faktoren könnten deiner Meinung nach diesen Transfer fördern?
79	B1: Ja, wenn man mehr Zeit hat, dass man eben mit zwei oder drei Leuten, je nachdem welches Wissen an wen oder wie weitergegeben wird, dass man sich da eben immer austauscht, dass dann da vielleicht auch irgendeiner das protokolliert oder so, aber ich denke hauptsächlich Zeit.
80	I.: Das wäre ja jetzt eine betriebliche Rahmenbedingung, dass den Leuten auch die Zeit eingeräumt wird. Und welche persönlichen Faktoren würden dir da einfallen?
81	B1: Also ich denke schon, dass man sich da eben mit demjenigen gut verstehen muss und da auf derselben Wellenlänge ist.

Interview 2 – mit W. F. (B2) am 08.11.2014

1	I.: Wenn du jetzt mal versuchst, dir dein berufsspezifisches Wissen als Eisberg vorzustellen, kannst du einschätzen, wie viel Prozent davon über und wie viel unter der Wasseroberfläche schwimmen, oder anders formuliert: wie hoch schätzt du den Anteil von Theoriewissen gegenüber Erfahrungswissen ein?
2	B2: Also beim Umgang mit Kunden oder mit Kundenproblemen gibt's ja zwei Seiten: also ein Kunde kommt zu uns mit technischen Problemen, die wir sowohl von der technischen Seite her lösen müssen, wie auch von der finanziellen Seite her lösen müssen. Die technische Seite betrachtet, gibt's klare Vorgaben, also das wär dann eher dieses explizite Wissen, die Technik der Fahrzeuge, die Gewährleistungsbedingungen, Gewährleistungserweiterungen... dann gibt's entsprechende Kulanztabelle, solche Dinge, die dann bei der finanziellen Entscheidung zu berücksichtigen oder anzuwenden sind. Die sind dokumentiert für jeden gleich und für jeden erreichbar oder auch für jeden bindend. Insofern, also 50 % explizites Wissen, und was dann natürlich dazukommt, die Situation des Kunden beurteilen, also selber mal den Kunden als solchen beurteilen bei einer Problemlösung, und auch natürlich bei einer Kulanzentscheidung die Umwelt- oder Umgebungseinflüsse mit zu berücksichtigen und natürlich auch mit in die Entscheidung einfließen zu lassen. Das ist natürlich dieses implizite Wissen, das Feeling dem Kunden gegenüber. Zum Beispiel die Situation: wie steht er zum Hersteller und wie sieht das mit dem technischen Problem aus, hat er das schon mehrmals gehabt oder sagt er da "na ja, kann mal vorkommen, Hauptsache, es wird gelöst" oder ist er schon stinkig weil's immer wieder auftritt oder weil er auch mit vorherigen Entscheidungen nicht zufrieden war... das wär dann dieses implizite Wissen, das man braucht, um auch in der Situation dann die richtige Entscheidung zu treffen.
3	I.: Ah ja. Fällt dir denn ganz spontan gleich etwas ein, was vielleicht helfen könnte, dieses Erfahrungswissen an die Oberfläche zu bringen?
4	B2: Also gegenüber anderen? Auf jeden Fall mitnehmen zum Kundengespräch, Begleitung.
5	I.: Gut. Gibt es Bereiche, Aufgaben, Themen in deinem beruflichen Alltag, in denen du dich als Experte bezeichnen würdest?
6	B2: Ja, gerade Situationen wie schwieriger Kunde, schwieriges Problem, und dann die richtige Entscheidung zu treffen, weil man ja beide Interessen wahren muss: die Interessen der Firma natürlich und auch die Interessen des Kunden, dass der bei der Stange bleibt, sozusagen, dass der nicht abspringt. Und da ist es wie gesagt bei schwierigen oder eskalierten Problemen

	schon wichtig zu wissen, wie der Kunde tickt, was ich in Bezug auf meine Vorgaben, die ich habe, machen kann, wie ich die einsetze. Da gibt es eine große Bandbreite.
7	I.: Also Experte eher aufgrund von Theoriewissen oder Erfahrungswissen?
8	B2: Erfahrungswissen.
9	I.: Welche Situationen in deinem beruflichen Alltag fallen dir denn ein, in denen gezielt oder auch beiläufig Wissen weitergegeben wird?
10	B2: An Kollegen?
11	I.: Ja genau, an Kolleginnen oder Kollegen.
12	B2: Wenn zum Beispiel die Werkstatt ein Fahrzeug zur Bearbeitung hat, und es fehlt ihr die TI, die Technische Information was wir da rausgeben oder was wir wissen. Wir haben in der Regel das Wissen über diese technische Info, weil wir ja in der Zentrale sitzen, als Erste und geben die dann entsprechend weiter. In dem Fall wär's dann so: die Werkstatt bekommt von mir diese Information, obwohl sie noch nicht veröffentlicht ist. Und lernt daraus auch und kann oder muss das dann auch entsprechend umsetzen.... Passt das so ungefähr?
13	I.: Ja, ja, das ist jetzt eine gezielte Weitergabe von Wissen, von Theoriewissen in dem Fall.
14	B2: Genau.
15	I.: Gibst du denn bewusst Wissen an jüngere Kolleginnen oder Kollegen weiter?

16	B2: Sagen wir mal, ich unterscheide da nicht. Wenn ich Wissen weitergeben soll oder muss, wenn die Situation das erfordert, dann mach ich das, egal ob jüngere oder ältere Kollegen, oder wie gesagt an eine Werkstatt.
17	I.: Du bist also in deiner jetzigen Tätigkeit nicht damit betraut oder kommst in die Situation, dass du jüngere Kollegen einlernen musst oder Praktikanten betreust?
18	B2: Richtig. Also sagen wir mal, ganz entfernt oder nur am Rand. In unserem Bereich Kundendienst, Werkstattbetreuung, technische Vorgaben, Notdienstorganisation, Ersatzteile usw. kommt's schon vor, dass von benachbarten Abteilungen jemand durchläuft und dann wird dem erzählt und dann bekommt der unser Wissen schon mit.
19	I.: Du meinst "durchläuft" im Rahmen seiner Ausbildung?
20	B2: Ja, im Rahmen seiner Ausbildung oder als Berufsanfänger, der dann hier neu anfängt und den gesamten Bereich kennenlernen soll. Dann kommt er auch zu uns in den Kundendienst und wird dann entsprechend informiert oder läuft auch manchmal mit.
21	I.: Wie setzt sich denn deine Abteilung altersmäßig zusammen?
22	B2: Ja ziemlich alt (lacht). Wir haben jetzt die Situation: wir sind 15 Kollegen und in den nächsten 2 Jahren werden 6 davon altershalber ausscheiden, teils direkt in die Rente, teils in Alterszeit, also ich hab keine jüngeren, viel jüngeren Kollegen. Nö. Gibt's nicht momentan.
23	I.: Wo fangen die Jüngsten denn an?
24	B2: Vierzig, ca. Also die, die ausscheiden werden, versucht man natürlich zu ersetzen und will das mit jüngeren Leuten dann machen.

25	I.: Dann wird dieses Thema, Wissensweitergabe an Jüngere, eher in naher Zukunft aktuell in eurer Abteilung...
26	B2: Richtig, dann wird das akut oder notwendig.
27	I.: Nun hat Wissensweitergabe ja auch immer etwas mit Lehren und Lernen zu tun. Was fällt dir denn zum Stichwort Lernen am Arbeitsplatz ein?
28	B2: Also, wenn ich das jetzt von meiner Seite aus von damals betrachte, als ich angefangen habe. Ich hatte ja theoretisches Wissen vom Studium und Praktika und so. Jetzt bin ich ja ziemlich lange schon im Kundendienst, in verschiedenen technischen Bereichen, aber immer mit Kontakt und gegenüber Kunden und Werkstatt agierend. Von meinem theoretischen Wissen konnte ich da nicht so viel von verwerten. Das war dann eher Lernen, in dem Moment, wo ich an dem Arbeitsplatz begann, das dafür spezifische Wissen mir anzueignen.
29	I.: Also situationsbedingt, im Prozess der Arbeit.
30	B2: Richtig, richtig.
31	I.: Fand dieses Lernen am Arbeitsplatz dann eher informell statt, also eben dadurch dass du vielleicht auch ältere Kollegen begleitet oder beobachtet hast, oder war es auch formell, sprich organisiert?
32	B2: Sowohl als auch. Formell organisiert in Form von Schulungen, und zwar ziemlich breit. Technische Schulungen, Auftreten gegenüber Kunden, dann aber auch dieses Aneignen durch Begleiten von den damaligen Vorgängern, deren Nachfolger ich dann wurde. Also beides.
33	I.: Als was für einen Lerntyp würdest du dich denn bezeichnen? Wie sind denn deine persönlichen Lernerfahrungen? Was verbindest du allgemein mit Lernen?

34	B2: Ich lerne gerne, wenn man das so sagen kann, mit Praxisbezug. Was immer ganz gut war, sind Schulungen, wo der theoretische Einstieg nicht ganz so tief war, sondern eben so weit wie nötig. Und dann dieses Wissen gleich anwenden können, das hat dann genau gepasst. Man hat oft genau das gelernt in den Schulungen, was man nachher auch brauchte.
35	Also insofern, erst Theorie und dann gleich das Anwenden in der Praxis, das liegt mir, das mach ich gern.
36	I.: Fallen dir Eigenschaften ein, die du an jüngeren Kolleginnen und Kollegen, auch wenn du jetzt gerade keine in deiner Abteilung hast, besonders schätzt? Oder welche du spezielle jüngeren Kolleginnen oder Kollegen zuordnen könntest?
37	B2: Speziell Jüngeren... dieses Interesse am Fachgebiet und auch die eigenständigen Bemühungen, dazulernen, zu sagen "da möchte ich tiefer einsteigen" oder so, das schätze ich schon oder das kommt gut. Im Gegensatz zu Leuten, auch Jüngeren, die kommen und sich passiv verhalten und gerade mal mitmachen was so auf dem Programm steht, aber selber keine Initiative entwickeln oder sich äußern, was sie jetzt gern vertiefen würden.
38	I.: Gibt's denn überhaupt Eigenschaften - positive oder negative - die man jüngeren Kollegen zuschreiben kann? Was zeichnet Jüngere besonders aus?
39	B2: Klar, die sind natürlich fit mit IT, auf dem ganzen PC-Gebiet, diesen Werkzeugen, das ist ja für sie normal, das machen die ja souverän, also viel souveräner als ich oder meine Kollegen. Das zeichnet die natürlich aus.
40	I.: Meinst du, es gibt in puncto Lernfähigkeit Unterschiede zu älteren Kollegen? Meinst du, die sind generell lerneifriger und wissensdurstiger, oder kann man da gar nicht unterscheiden?
41	B2: Also, die, die mir dazu einfallen, da war das immer sehr positiv, die waren schon wissensdurstig und haben sich auch interessiert für den Job oder die Aufgabe. Ob man das jetzt verallgemeinern kann? Das kommt immer drauf an. Vielleicht kommt morgen einer, bei dem ich denk "Um Gottes Willen". Und was die negativen Seiten betrifft, da hab ich eigentlich gar keine schlechten Erfahrungen gemacht. Also, die haben ja meistens diese befristeten Verträge, und wenn man sich das vorstellt, das ist ja für so einen Jungen eigentlich schon mal ein schlechter Einstieg, immer dieses Damoklesschwert "Geht's nach der Vertragslaufzeit weiter oder nicht?". Und insofern machen die da ganz gut mit.

42	I.: Also dass es sie eher beflügelt?
43	B2: Na, ob das beflügelt....ich weiß nicht. Es hemmt auf jeden Fall wohl nicht. So ist zumindest mein Eindruck.
44	I.: Jetzt werden in der Theorie folgende Instrumente als besonders förderlich für den intergenerationellen Wissenstransfer angesehen: Altersgemischte Teams, Tandems, Mentoring- oder Patenprogramme oder Wissensgemeinschaften, auch Communities of Practice genannt. Hast du diesbezüglich Erfahrungen gemacht? Wird so etwas in deinem Betrieb eingesetzt?
45	B2: Mir nicht bekannt.
46	I.: Das heißt, du hast selber auch noch nicht in altersgemischten Teams gearbeitet?
47	B2: Nein. Also Tandem halt insofern, dass ich als ich angefangen habe, bei einem Kollegen mitgelaufen bin.
48	I.: Also eher Erfahrungen aus deinen jüngeren Jahren. Gibt es in deiner Firma denn so etwas wie Patenprogramme? Ist dir da vielleicht aus anderen Bereichen etwas bekannt?
49	B2: Da läuft schon was. Ich glaube aber eher in der Produktion und Teilefertigung. Und in der Entwicklung soviel ich weiß auch. Aber selber kann ich da auf keine Erfahrungen zurückgreifen.
50	I.: Okay. Dann fällt es dir sicher auch schwer, irgendeine konkrete Situation zu benennen, in der intergenerationeller Wissenstransfer in deinem Unternehmen stattfindet?
51	B2: Fällt mir schwer. Ja.

52	I.: Kein Problem. Aber worin könnte denn deiner Meinung nach das Interesse eines Arbeitgebers dabei liegen?
53	B2: Ja, dass Wissen und Erfahrungen weitergegeben werden, dass ein hoher Level gehalten wird, in meinem Fall in der Kundenbetreuung, oder auch ein hoher Qualitätsstandard in der Produktion und in allen Bereichen. Dass eben dieses Erfahrungswissen, von dem wir hier die ganze Zeit reden, im Betrieb bleibt, wenn Ältere ausscheiden.
54	I.: Und was könnte die einzelne Person, sprich du oder deine Kollegen, für ein Interesse an einem solchen Austausch zwischen den Generationen haben?
55	B2: Dass mein Wissen im Betrieb bleibt.
56	I.: Und denkst du, du könntest selbst auch noch davon profitieren, wenn dir jetzt in ein, zwei Jahren noch ein jüngerer Mitarbeiter zur Seite gestellt wird, dem du dein Wissen weitergeben sollst?
57	B2: Ja schon, denn wie gesagt, der Jüngere kommt ja von Schule und Uni und bringt aktuelles Theoriewissen mit, der ist dann aktuell gut drauf und das ergänzt sich bestimmt hervorragend.
58	I.: Welche Faktoren könnten denn deiner Vorstellung nach die Weitergabe von Erfahrungswissen behindern?
59	B2: Wenn man die Möglichkeit gar nicht schafft...
60	I.: betrieblicherseits?

61	B2: ganz klar. Und persönlich, wenn man einen nicht motivierten Mitarbeiter hat, dem das egal ist, ob er da was weitergibt oder auch nicht, der nur schaut, dass er da schnell rauskommt.
62	Hm, was das sonst noch behindern könnte? Also, dass es solche Tandems oder Patenschaften dann gäbe, das setze ich jetzt mal als gegeben voraus -
63	I. Ja, das wäre ja dann so eine Rahmenbedingung, dass jemand sagt "Dem Herrn F. teilen wir jetzt mal einen Jüngeren zu, da soll jetzt mal irgendetwas funktionieren zwischen den beiden in Richtung Wissensweitergabe" - was könnte dem entgegenstehen?
64	B2: Es muss auf jeden Fall die Chemie stimmen zwischen den beiden. Beide müssen auch bereit sein, das zu wollen und das zu machen. Die Möglichkeiten müssen auch da sein, bei uns jetzt, wenn die Kollegen in 2 Jahren weg sind, dass man das auf jeden Fall rechtzeitig vorher beginnt. Wenn keine Überschneidungen da sind, sondern nur so stumpfe Übergänge, dann geht's ja gar nicht.
65	I.: Gut, damit hast du ja auch schon Faktoren benannt, die diesen Wissenstransfer fördern können.
66	B2: Ja, eben dass der Junge rechtzeitig kommt und der Alte eben auch noch eine Zeitlang da ist und dass die Chemie stimmt, genau.
67	I.: Um es jetzt zum Schluss nochmal kurz auf den Punkt zu bringen: Hast du eher positive, negative oder gar keine Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer in deinem Unternehmen gemacht?
68	B2: Also insgesamt wenig, aber keine negativen. Also nur positive, ja. Also nach guten 35 Jahren jetzt im Beruf - als ich angefangen hab, war das sowieso kein Thema, da gab's keinen Mentor oder so. Da kam ich als Junger, gut die Überschneidung war da, aber das war eher Zufall, das war bestimmt nicht so gesteuert. Und dann lief man bei dem Kollegen mit, ich hatte ja auch mehrere Kollegen, ja gut der Eine erzählt mehr, gibt sein Wissen preis, der Andere weniger. Aber dass man gesagt hätte "Wir wollen das mit <i>dem</i> Ziel, und <i>die</i> Voraussetzungen brauchen wir dafür", das war nicht der Fall.

69	I.: Hast du denn mal die Erfahrung gemacht, dass jemand sein Wissen nicht preisgeben wollte?
70	B2: Nach dem Motto "Wissen ist Macht" oder so? Eigentlich nicht, das waren ja dann ältere Kollegen, die nicht mehr lange da waren. Da hätte es denen ja auch nichts gebracht, ihr Wissen für sich zu behalten und nichts rauszulassen. Nö, das war schon immer eher positiv.

Interview 3 – mit G. S. (B3) am 13.11.2014

1	I.: Wir haben ja hier das Bild von dem Eisberg liegen. Wenn du jetzt mal versuchst, dir dein berufsspezifisches Wissen als einen solchen Eisberg vorzustellen, kannst du einschätzen, wie viel Prozent davon über und wie viel unter der Wasseroberfläche schwimmen, oder anders formuliert: wie hoch schätzt du den Anteil von Theoriewissen gegenüber Erfahrungswissen ein?
2	B3: Also ich würde das wahrscheinlich eher 40 zu 60 einschätzen, also 40 Prozent explizites Wissen und 60 Prozent implizites Wissen.
3	I.: Das explizite Wissen, wie sieht das in deinem Bereich aus?
4	B3: Ja das sieht halt so aus, dass viele Vorgaben bei uns da sind, schon sehr viel bürokratischer Aufwand, schon sehr viele Verordnungen da sind, zum Beispiel Hygieneverordnungen, was alles gemacht werden muss, das sind alles Vorgaben. Es gibt sehr viele Dokumente, die da sind, die ausgefüllt werden müssen, zum Beispiel ein Sturzprotokoll, wenn einer hingefallen ist zum Beispiel, da gibts genaue Vorschriften wie was handhabbar ist und, ja, da würd ich schon sagen, dass das eher mit 40 Prozent mit dem expliziten Wissen hinkommt.
5	I.: Aha, und ist das dann relativ einfach an neue Mitarbeiter weiterzugeben?
6	B3: Ja, das auf jeden Fall. Da gibts ja wirklich ganz genaue Einführungspläne, wie erkläre ich neuen Mitarbeitern was, wie funktioniert bei uns das Kassensystem z. B., wie funktioniert bei uns Medizinbestellung, das ist ja alles ganz genau geregelt, an welchem Tag das gemacht werden muss... irgendwelche ... z. B. jeden Tag hygienische Dinge, die erledigt werden müssen,

	Desinfektionen...
7	I.: Würden dir denn zu diesem 60-Prozent-Teil auch gleich mal ein paar Beispiele einfallen?
8	B3: Ja, das ist ja an das Obere eigentlich gekoppelt, weil das eine bedingt das andere, und das ist ja dann schon so, wenn ich irgendwas mache, dann läuft das ja Hand in Hand. Also wie z. B. wenn ich anfangen, also wenn ich jetzt das Obere voraussetze, dann wird das halt unten mit dem impliziten Wissen verknüpft, das ich das in den Tagesablauf einbaue, zum Beispiel, und dann schon intuitiv im Tagesablauf das Richtige mache.
9	I.: Gibt es denn Bereiche, Aufgaben, Themen in deinem beruflichen Alltag, in denen du dich als Experte bezeichnen würdest?
10	B3: Ja, würde ich schon sagen. Also aufgrund meiner langjährigen Tätigkeit könnte ich wahrscheinlich schon das eine oder andere als Experte bezeichnen, also wenn ich jetzt z. B. irgendwelche Entwicklungsberichte schreiben müsste, was wir ja jetzt auch viel wieder machen, da könnte ich schon genau sagen, auf was man Wert legen müsste, was drin stehen müsste in so einem Bericht. Ja, aber auch im pädagogischen Bereich mit den Bewohnern, also da würd ich mich schon als sehr kompetent bezeichnen mit einem großen Erfahrungshintergrund.
11	I.: Dann fußt dieses Expertenwissen durchaus auch auf Erfahrungswissen, das du im Lauf deiner...
12	B3: Natürlich, also es ist auch angeeignet, also schulisch angeeignet, oder auch durch Fortbildungen angeeignet, aber auch klar durch einen langjährigen Erfahrungsschatz. Ich hab ja sehr viele Bewohner jetzt auch gehabt mit sehr vielen unterschiedlichen Behinderungen und sehr vielen Auffälligkeiten und kann da schon einfach auch auf einen sehr reichhaltigen Erfahrungsschatz zurückgreifen.
13	I.: Welche Situationen in deinem beruflichen Alltag fallen dir denn ein, in denen gezielt oder auch beiläufig Wissen weitergegeben wird?

14	B3: Also, wir haben ja z. B. alle 4 Wochen Teambesprechungen. Und in diesen Teambesprechungen wird ja viel auch über die Bewohner geredet, was denn an Auffälligkeiten da ist, wie man dem begegnen könnte, oder auch Fördermaßnahmen... also nur als Beispiel: lernt einer Busfahren. Und da könnte ich also schon sehr viel drüber erzählen oder auch Schritt für Schritt das begleiten und formulieren, wie mach ich was, und das dann didaktisch und pädagogisch einfach auch jüngeren Kollegen beibringen.
15	I.: Also im mündlichen Gespräch, in der Kommunikation?
16	B3: Ja sowohl als auch, also in Form von schriftlichen Begleitungen oder aber auch von mündlichen Gesprächen. Ja, also ist beides möglich.
17	I.: Heißt das, du gibst ganz bewusst Wissen auch an jüngere Kollegen weiter?
18	B3: Ja, ja, durchaus.
19	I.: Wie läuft das bei euch ab, werden da regelmäßig Jüngere im Rahmen ihrer Ausbildung durch?
20	B3: Ja, das ist halt so, dass wir schon auch Schüler haben, im Rahmen ihrer Ausbildung, meistens höhere Semester, also erst im zweiten und dritten Ausbildungsjahr. Und die laufen ja bei uns so mit und im Gespräch wird dann auch vieles deutlich, was denn so bei uns so abläuft und was gemacht werden kann, z. B. auch Freizeitmaßnahmen, und worauf einfach auch geachtet werden muss, weil das gibt ja da schon sehr viel differenzierte Wahrnehmungen bei Bewohnern, grad im Hinblick auf ihre psychischen Erkrankungen, ja...
21	I.: Das findet dann also am Arbeitsplatz statt?
22	B3: Am Arbeitsplatz und auch ... es ist ja dann auch so, dass Schüler Lehrproben machen müssen, und da wird dann auch im Gespräch festgelegt, was da denn gut und sinnvoll wäre. Was z. B. einer noch dazulernen könnte, z. B. Fahrradfahren, bei einem Bewohner, oder Sicherheitstraining mit einem Bewohner, dass man mit dem dann vielleicht zum Verkehrsübungsplatz

	geht, was dann in die Lehrprobe vielleicht einfließen könnte. Oder es lernt einer bestimmte Mahlzeiten zu kochen oder einfache Gerichte, um seine Selbständigkeit zu fördern. Also das ist bei uns ja ein ziemlich hoher Aspekt, weil ich ja in der Außenwohngruppe arbeite, und der Aspekt Selbständigkeit ist also sehr groß, dass jemand alleine Busfahren kann, selbständig mit seinem Taschengeld umgehen kann...Also zum Beispiel kann einer Taschengeld für eine ganze Woche recht gut einteilen, ein anderer kann das nicht, der muss jeden Tag sein Taschengeld bekommen - und warum das so ist und dann so gehandhabt wird, das lässt sich dann auch alles gut erklären.
23	I.: Heißt das, du begleitest also die Vorbereitung dieser Lehrproben auch pädagogisch oder didaktisch?
24	B3: Ja, also im Moment zwar nicht mehr. Ich habe das früher gemacht, als ich noch 100% gearbeitet habe, jetzt schaff ich ja nur noch 40%, und das fällt jetzt also nicht mehr in meinen Zuständigkeitsbereich. Aber früher war das so, da hab ich das sehr wohl begleitet und dann auch hinterfragt, warum er jetzt gerade diesen Bereich gewählt hat und in Absprache mit denjenigen Schülern das dann koordiniert.
25	I.: Und jetzt begleitest du das noch indirekt?
26	B3: Ja, also indem ich vielleicht mal irgendwelche Ratschläge gebe, was denn gemacht werden könnte und als Idee, wenn also einer keine Idee hat, was er als Lehrprobe machen könnte, dann liefere ich schon mal das eine oder andere Stichwort, und von daher ist dann da schon noch ein Austausch da. Alles im Rahmen dieses Gesprächs halt, dieser Teamgespräche, die wir da monatlich haben. Da fließt das dann mit ein.
27	I.: Ist dann da auch immer das ganze Team anwesend?
28	B3: Ja so sollte es sein, dass alle da sind, und dass man sich dann da drei Stunden Zeit nimmt. Dass also wirklich sowohl organisatorische Dinge durchgesprochen werden wie auch pädagogische Maßnahmen durchgesprochen werden.
29	I.: Aus wie vielen Köpfen besteht denn euer Team?

30	B3: Das ist wechselnd. Im Moment sind's grad 2 Mitarbeiter und ein Schüler. Ist also sehr dünn - wir waren auch schon 4 Personen. Also speziell jetzt bei uns auf der Wohngruppe ist es im Moment sehr dünn .
31	I.: Oh je.
32	B3: Ich hoffe, dass das in absehbarer Zeit wieder besser wird, aber das ist ja immer das generelle Problem, dieses ausgedünnte Personal.
33	I.: Und diese Teambesprechungen finden dann auch immer in diesem kleinen Kreis statt, also das sind keine Besprechungen, wo dann mehrere Teams sich austauschen?
34	B3: Also es gibt zweierlei. Es gibt Teambesprechungen mit dem ganzen Wohnverbund, wo alle 3 Häuser teilnehmen. Und dann eben auch diese Besprechungen im Kleinen, wo sich das Team austauscht.
35	I.: Ah ja. Nun hat Wissensweitergabe ja auch immer etwas mit Lehren und Lernen zu tun. Ein paar Sachen wurden ja schon angesprochen. Was fällt dir denn spontan zum Stichwort Lernen am Arbeitsplatz oder Lernen im Prozess der Arbeit ein?
36	B3: Für mich selber?
37	I.: Ja, auch im Hinblick auf deine persönlichen Lernerfahrungen. Oder auch ob Lernen eher informell stattfindet, oder organisiert ist...
38	B3: Also es gibt bei uns Fortbildungen, an denen ich teilnehmen kann, sowohl medizinischer Art also auch pädagogischer Art und natürlich auch bürokratischer Art (lacht), also bei uns hat ja auch der PC Einzug gehalten und das ist also immer mein größtes Problem, dass ich da immer auf Informationen anderer angewiesen bin, weil ich ja nur 40% da bin, das heißt ich fall auch oft hinten runter in der Wahrnehmung und bin also immer auf Informationen von mei-

	<p>nen Kollegen angewiesen, und wenn die nicht da sind, dann seh ich ziemlich alt aus! Oder ich muss mich halt so durchwursteln mit dem Ziel "Mut zur Lücke" und mach dann schon intuitiv das, was ich für richtig halte. Nach so langer Zeit kann man dann wirklich sagen, das könnte so richtig sein, wenn ich das jetzt so mache. Allerdings ist es dann schon oft so, dass ich mit dem PC dann so dasitze und oft denke "Wie komme ich da jetzt weiter?". Und anhand von irgendwelchen Listen - wir haben jetzt Listen gemacht, wo dann also genau ein Vorgang drinsteht, wie ich was zu machen habe und an welchen Bereich ich dann hinkomme. Wenn ich z. B. eine Einverständniserklärung schreiben muss, dann muss ich ja mindestens 20 Tasten drücken, bevor ich dann an dieses Formular komme. Bevor ich dieses ausfüllen kann. Und das mach ich ja nicht so oft, das mach ich ja vielleicht 5 oder 10-mal im Jahr, und dann hab ich das ja in der Zwischenzeit wieder vergessen, wie das funktioniert. Und dann brauch ich die Liste, dass ich das dann weiß, und nach dieser Liste muss ich vorgehen, sonst bin ich da total aufgeschmissen.</p>
39	I.: Aber du weißt dir zu helfen?
40	B3: Ich weiß mir zu helfen, ich weiß wo was ist inzwischen, manchmal komme ich auch nicht weiter, dann muss ich meinen Kollegen bitten, weil der da fitter ist und 80% arbeitet und da viel mehr in diese Sache involviert ist als ich.
41	I.: Ah gut. Aber da funktioniert ja dann wohl der Wissensaustausch.
42	B3: Ja, ja, also der funktioniert ganz gut, da ist dann schon ne ganz gute Interaktion da.
43	I.: O.k. Als was für einen Lerntyp würdest du dich denn bezeichnen - lernst du gern, löst das Wort Lernen bei dir schon gleich Abwehr aus, oder...
44	B3: Also ich lern gern was Neues. Und ich bin auch immer froh um jeden Schüler, weil die immer irgendwelche Neuigkeiten mitbringen. Und das frischt die ganze Sache auf und das bringt auch immer neuen Schwung rein. Und ich lern ja dann auch andere Ansichten auch mal wieder kennen.
45	Und das ganze Bürokratische, da denk ich dann schon immer: "Ja, gibt's dann da schon wieder ein neues Formblatt?!", das eigentlich gleich in die Ablage "rund" gehört, nämlich in den Papierkorb, weil man gleich weiß und nach 37 Jahren sagen kann, eigentlich hat das nicht viel Sinn, dass man so ein Formblatt überhaupt entwirft. Und das man dann auch noch ausfüllen soll!

46	I.: Also du scheinst nicht kritiklos alles Neue aufzunehmen?
47	B3: Nö, auf keinen Fall. Also ich stell schon manches auch in Frage. Und ja, aber manches ist unvermeidbar, manches ist einfach gesetzlich so geregelt. Von höherer Stelle, also nicht nur von der Einrichtung, sondern von bundeseinheitlichen Vorgaben, die wir dann berücksichtigen müssen, wo's gar nicht anders geht. Z. B. individuelle Teilhabepläne, die man dann erstellen muss, wo für jeden ein ganz spezifischer Teilhabeplan erarbeitet werden muss. Manchmal denke ich, der bürokratische Aufwand ist dermaßen groß, das rechtfertigt in keiner Weise das, was dann eigentlich unterm Strich rauskommt.
48	Das seh ich dann schon so. Also die Bürokratie, die frisst einen manchmal ganz schön auf. Dass man jeden Tag z. B. dokumentieren muss, was man eigentlich geschafft hat. Da muss ich dann ne Unterschrift drunter setzen! Jeden Tag diese Dokupflicht! In jeder Schicht muss ich also 10 Akten durcharbeiten und alles abzeichnen, dass ich auch alles gemacht hab. Von der Hygiene bis zum Tablettenverabreichen oder ja auch sonst was alles tagtäglich gefordert wird vom Gesetzgeber.
49	I.: Das war vor 37 Jahren wahrscheinlich noch nicht ganz so ausgeprägt?
50	B3: Das war noch nicht so. Da war der bürokratische Aufwand sehr viel durchlässiger und sehr überschaubar. Das muss man wirklich sagen, das hat sich also sehr potenziert.
51	I.: Würdest du dich eher als Lernende oder Lehrende bezeichnen, wenn du jetzt mal so deine jetzige Tätigkeit betrachtest?
52	B3: Beides. In dem Fall beides. Sowohl bei den Schülern als auch bei meinen Kollegen, die so neu gekommen sind, im Moment ist allerdings ziemlich viel Lehrtätigkeit. Aber natürlich auch bei den Bewohnern.
53	I.: Ja klar, der Aspekt kommt bei deinem Job ja auch dazu.
54	B3: Der kommt auch noch dazu, dass da immer irgendwelche Sachen verdeutlicht werden

	müssen.
55	I. Wenn du jetzt an deine jüngeren Kolleginnen und Kollegen denkst, oder auch an die Schüler, die du ja erwähnt hast, welche Eigenschaften fallen dir ein, die du bei denen besonders schätzt? Oder wo du sagen würdest, das sind jetzt Eigenschaften, die vor allem jüngere Leute haben?
56	B3: Mir fällt da jetzt zum Beispiel gleich ein diese Spontaneität, die die haben, und diese Unbeschwertheit. Dass die dann so einfach, ohne lang zu überlegen, fünf Bewohner nehmen und mit denen zum Pizzaessen gehen. Da ist die Überlegung bei mir sehr viel langwieriger, da überlege ich schon "Kann ich die jetzt alle fünf mitnehmen, oder in welches Lokal gehe ich jetzt?", denn in manchen Lokalen geht's halt schlichtweg nicht, dass man mit fünf Bewohnern aufkreuzt. Und meine jungen Kollegen sind da oft ganz unbedarft, unbeschwert und ja, die gehen da einfachforsch voraus und merken dann hinterher vielleicht, dass es doch ein bisschen zu viel war. Aber die lernen dann halt aus Erfahrung, und das finde ich schon auch toll, dass die so unbeschwert sind und einfach auch mal was wagen. Wo ich dann sehr viel reservierter bin inzwischen, und sehr viel durchdachter.
57	I.: Und welche negativen Merkmale würdest du eher jüngeren Leuten zuschreiben?
58	B3: Negative? Eigentlich wenig. Ich find's immer positiv, wenn die Jungen bei uns ankommen. Weil wir doch eigentlich einen ziemlichen Überhang an älteren Mitarbeitern haben. Das Negative für die Jungen selber sind halt immer die befristeten Verträge. Die haben ja keinerlei Planungssicherheit.
59	Aber was mir auch noch Positives einfällt, die jungen Kollegen bewahren einen selber vor Betriebsblindheit. Die bringen Frische rein, und bringen einen dazu, das eigene Tun zu überdenken und nicht so in der Alltagsroutine zu bleiben.
60	I.: Wie ist denn die Altersstruktur bei euch?
61	B3: Eher älter. Also ich würde sagen, viele sind inzwischen 45 und älter. In meinem Team bin ich die Älteste, dann kommt mein Kollege, der ist so 45, und dann der Schüler, der ist 25. Ja, so ist die Altersstruktur, vor einem Jahr war die Struktur noch so: ich war 60, mein Kollege 59 und die andere Kollegin war 58. Wir waren also drei alte Knacker (lacht). Also das war einfach ein sehr homogenes Team. Und jetzt ist ein Junger dabei. Natürlich gibt's auch sehr viel mehr Konflikte dadurch, aber nicht zwischen uns, sondern zwischen den Bewohnern und dem jungen Kollegen. Weil nämlich die Altersstruktur dann so ist, dass die Bewohner älter sind als der

	Schüler und das ist dann unser Hauptkonfliktfeld, dass die sich dann nichts sagen lassen. Da muss ich dann wieder kommen und sagen "Liebe Leute, der hat schon auch was zu melden". Und da muss ich dann wieder Vermittlerposition beziehen.
62	I.: Hm, da kommen solche Muster wie "Von Jüngeren lass ich mir nichts sagen" vielleicht noch stärker zum Ausdruck...
63	B3: Ja, ja. Also bei manchen Bewohnern ist das auch so, dass die die Konfrontation da ganz bewusst suchen, mit so Jungen. Während die Konfrontation mit uns nicht mehr so stattfindet. Also da sind die Wogen sehr viel glatter, die wissen da ganz genau, die tickt so und so, und die richten sich da auch danach. Also das ist schon sehr interessant zu beobachten. Oder was dann auch wieder für Verhaltensauffälligkeiten auftauchen, wenn z. B. so ein junger Mitarbeiter da ist, die bei mir so nie auftreten (lacht) Dass einer z. B. abends nicht rechtzeitig heimkommt oder so.
64	I.: Aha, Grenzen austesten, mal schauen, wie weit können wir bei dem gehen...
65	B3: Ja, ja. Oder dass sie ihn richtig rausfordern. Oder auch so im eigenen Bereich, dass ein Bewohner denkt: "ha, bei dem rasiere ich mich nicht" und dann einfach fünf Tage unrasiert rumläuft, also wenn der das dann vielleicht nicht merkt oder nichts sagt - gut, dann ist das halt so (lacht).
66	I.: Gut.
67	Jetzt werden in der Theorie folgende Instrumente als besonders förderlich für den intergenerationellen Wissenstransfer angesehen: Altersgemischte Teams, Tandems, Mentoring- oder Patenprogramme oder Wissensgemeinschaften, auch Communities of Practice genannt. Hast du diesbezüglich Erfahrungen gemacht? Wird so etwas in deiner Einrichtung eingesetzt?
68	B3: Das gibt's bei uns alles nicht. Außer altersgemischte Teams halt, wenn sie sich durch Zufall ergeben. Aber das ist wirklich rein zufällig, je nachdem, ob bei uns ein Schüler 40 ist oder 20 ist, das ist reiner Zufall. Und das andere, was du da grad genannt hast, dieses Patenprogramm, das gibt's bei uns auch nicht. Also es gibt einen, der für die Schüler zuständig ist, und der hat dann mehrere Schüler unter sich. Aber so ein Patenprogramm gibt's nicht.

69	I.: Ah ja. Dann fallen dir vielleicht auch gar keine Situationen ein, in denen gezielt intergenerationaler Wissenstransfer bei euch im Unternehmen irgendwo durchgeführt wird?
70	B3: Überhaupt nicht. Nein, dass fällt bei uns völlig unter'n Tisch.
71	I.: Und das, was jetzt vorhin alles schon genannt wurde, wo ja tatsächlich Wissen zwischen Generationen ausgetauscht wird?
72	B3: Ist alles Zufall! Und es bleibt auch dem Zufall überlassen, ob das jemand annimmt und ob das überkommt. Das ist völlig ungezielt.
73	I.: Könntest du dir vorstellen, was ein Arbeitgeber davon haben könnte, so was gezielt zu fördern?
74	B3: Ja, es wäre einfach wichtig! Es wäre wichtig, dass man das fördert. Dass man einfach auch mal ältere Leute befragt oder so, "was haben Sie für einen Erfahrungshintergrund?", dass man die Älteren mit ins Boot nimmt sozusagen und einfach auch Rückschlüsse daraus ziehen kann." Hat sich etwas bewährt oder hat es sich nicht bewährt? Und was könnte das für die Zukunft heißen, oder kann man das übernehmen?" Aber das ist bei uns nicht der Fall. Das scheint im Gesundheitsbereich keine große Rolle zu spielen, das ist nebensächlich. Ich sag des Öfteren auch "Ich würd's schon wissen, aber mich fragt ja keiner". Und es will auch keiner wissen. Und von daher denke ich dann auch, dann ist es eben so. Dann werden neue Sachen dann manchmal verändert, wenn ich da an diese Umbaumaßnahmen bei uns denke, dieses Konzept, dass die Leute nur noch in 1-2-Zimmer-Wohnungen wohnen und nicht mehr auf ganzen Gruppen, da hat man ziemlich viel umstrukturiert, da wäre vielleicht der Erfahrungsschatz von einem älteren Mitarbeiter sehr wohl zu berücksichtigen gewesen. Da hätte man manches vielleicht machen können, was jetzt nicht mehr geht.
75	I.: Welche Faktoren behindern denn deiner Meinung nach so einen Wissensaustausch?
76	B3: Ja, eben die Chefs, die nicht in der Lage sind, oder es auch nicht wollen, dass ältere Mitarbeiter mit an den Tisch kommen und ihren Erfahrungsschatz eigentlich teilen und deutlich machen.

77	I.: Wenn das sozusagen von oben nicht gewollt ist, sind ja eigentlich die betrieblichen Rahmenbedingungen nicht vorhanden?
78	B3: Also genauso sieht's oft aus. Und dann ist es ja inzwischen auch oft so, dass Vorgesetzte jünger sind als ich und die dann vielleicht Schwierigkeiten haben, die Meinung eines Älteren auch zu respektieren oder einfach anzunehmen und auch nicht wissen wollen. So könnt ich's mir vorstellen. Also bei uns ist es ja schon auch so, dass einfach auch solche Dinge, die Meinung älterer Mitarbeiter, nicht mehr groß gefragt sind, weil die ja eh nicht mehr lang da sind, ein paar Jahre vielleicht noch, und irgendwie sind das immer die, die Bedenkenräger sind oder meckern, warum denn jetzt so komische Neuerungen gemacht werden, wo das doch alles ganz toll ist und so. Ja, ja, da gäb's viele Beispiele dazu, ja.
79	I.: Und welche Faktoren könntest du dir vorstellen, die diesen intergenerationellen Wissenstransfer tatsächlich fördern können?
80	B3: Ja, indem man einen runden Tisch macht zum Beispiel, und die älteren Mitarbeiter gezielt zu irgendwelchen Themen einlädt und da natürlich auch deren Meinung berücksichtigt und das mit einfließen lässt. Und so kann das dann natürlich auch sehr fruchtbar sein und irgendwas sehr gut funktionieren. Sehr viel besser, als es jetzt funktioniert... das wäre wichtig. Aber wie gesagt, im Gesundheitsbereich, da wird immer nur ans Sparen gedacht und an, ja, Personaleinsparung und Arbeitsverdichtung, und das ist seit Jahren zu beobachten. Und alles andere fällt dabei unter den Tisch.
81	I.: Ja, schwierig. Um es jetzt zum Schluss noch einmal auf den Punkt zu bringen: hast du jetzt eher positive oder negative oder gar keine Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer in deinem Unternehmen gemacht?
82	B3: Also es ist schon so, dass gute Erfahrungen da sind. Die Leute, die zu uns auf die Gruppe kommen, jüngere Leute, da kann man wirklich was von dem, was man als Erfahrungsschatz im Laufe der Jahre erworben hat, dass man da versucht, das weiterzugeben und mit einfließen lässt. Da hab ich schon den Eindruck, dass die Jungen das auch sehr gern annehmen. Was es früher so gab, an einfachen Sachen, dass das übertragbar sein kann und auf die heutige Zeit auch noch zutrifft... also nicht, dass früher alles einfacher und besser war, das würde ich ja gar nicht mal sagen, aber man kann tatsächlich vieles von dem verknüpfen mit heute.
83	Also im kleinen Rahmen geht das durchaus, das man das auf der Gruppe realisiert, dass man z. B. mit den Jungen Programme macht und das Alte mit dem Neuen verknüpft. Während mit der Hierarchie, mit der Chefetage, da funktioniert das nicht.

84	I. Also kann man sagen, im Großen ist es organisatorisch nicht vorgesehen, aber im Kleinen funktioniert's?
85	B3: Genau, da ist der Wasserkopf inzwischen so aufgebläht, dass nichts mehr vorangeht.
86	Im Team selber wird's praktiziert und im Zwischenmenschlichen funktioniert das auch. Da ist es positiv. Und da kann man dann wirklich von fruchtbarer Teamarbeit auch sprechen, wo das einfach koordiniert wird, alt mit jung usw. und das funktioniert sehr gut.
87	Aber - ich wiederhol mich - mit dem Wasserkopf von Bürokratie, da werden immer noch mehr Controller eingesetzt und mehr Leute, die Programme ausarbeiten, aber die Basis, die kommt zu kurz. Es gibt unheimlich viele Häuptlinge, aber wenig Indianer!(lacht)

Interview 4 – mit S.W. (B4) am 19.11.2014

1	I.: Wenn Sie jetzt versuchen, sich Ihr spezifisches berufliches Wissen als Eisberg vorzustellen, was meinen Sie, wie viel davon schwimmt über der Oberfläche und wie viel ist darunter verborgen? - Wenn Sie das in Prozent ausdrücken können.
2	B4: Also das ganze Fachwissen - ich würd sagen 30 zu 70, also 30 oben, 70 unten.
3	I.: Hm. Gibt es denn Bereiche, Aufgaben, Themen in Ihrem beruflichen Alltag, in denen Sie sich als Experte bezeichnen würden?
4	B4: Als Experte - Ja, im Umgang mit den Personen. Was Einfühlungsvermögen vielleicht angeht, so die Empathie, das ist da ja ganz wichtig.
5	I.: Und wenn man das nun zuordnen will, wär das dann eher...

6	B4: Eher Erfahrungswissen, Bauchwissen, Intuition.
7	I.: O.K. Was für Situationen in Ihrem beruflichen Alltag fallen Ihnen denn ein, in denen gezielt oder auch beiläufig Wissen weitergegeben wird?
8	B4: Gezielt, ja Teambesprechungen mit anderen Kollegen und Vorgesetzten, und... was war das andere, gezielt und..?
9	I.: Oder beiläufig.
10	B4: Beiläufig, beiläufig...hm
11	I.: Vielleicht im Gespräch, außerhalb von Besprechungen? Oder einfach so, während der Arbeit?
12	B4: Also ich seh meine Kollegen eigentlich nie, eben nur bei Teamgesprächen.
13	I.: Ah, ach so. Das heißt es arbeitet also immer nur einer auf der Gruppe?
14	B4: Genau, wir haben keine Übergabe, also ich seh meine Kollegen nur beim Teamgespräch, außer vielleicht wenn man im Gelände jemanden trifft, unterwegs vielleicht, so ja, aber hauptsächlich eben schriftlich, dass wir uns Nachrichten schreiben.
15	I.: Ah ich verstehe...also offizielle Nachrichten oder über's Handy - per WhatsApp?
16	B4: Also per Zettel halt, auf Papier, oder wir haben ein so ein inoffizielles Gruppenbuch, wo man sich viele Nachrichten schreibt, für den Spätdienst oder Frühdienst oder so.

17	I. Ah ja. Und diese Teambesprechungen, sind die häufig?
18	B4: Einmal im Monat.
19	I.: Und da treffen dann immer alle zusammen, die jetzt in dieser Gruppe arbeiten, oder ist das gruppenübergreifend?
20	B4: Nö, also wir haben ein normales Team, wo nur die Mitarbeiter aus der Wohngruppe sind, und dann gibt's ein Gesamtteam, wo aus drei verschiedenen Wohngruppen man sich trifft, das ist dann alle 2 Monate.
21	I.: Und da tauscht man sich dann einfach aus über den aktuellen Stand...?
22	B4: Das ist dann auch mehr betriebsintern, da ist dann auch der Vorgesetzte dabei, der dann auch irgendwie neue Vorschriften oder Sachen vom Betriebsrat mitteilt oder solche Sachen. Und das andere Team, das ist dann nur mit den Kollegen unter sich, also ohne Vorgesetzten. Ja, und da werden dann Probleme von den Bewohnern besprochen, was grad aktuell ist, ob irgendwie Veränderungen gewünscht sind oder, ja.
23	I.: Gibt's Situationen, in denen Sie gezielt auch Wissen an ältere Kollegen weitergeben?
24	B4: Ja, klar, also auch durch das Gruppenbuch, wenn also manche Kollegen...jetzt zum Beispiel wo eine Kollegin neu zu uns gekommen ist - also betriebsintern, auf die Gruppe neu - und die einen Bewohner morgens früh wecken wollte. Die wollte den also partout wecken, dass der also früh aufstehen muss. Und da hab ich ihr das dann eben gesagt, dass das nicht nötig ist, der weiß schon selber, wann er aufsteht und wenn er zu spät zum Arbeiten kommt, ist das eben sein Problem. Sie hatte dann natürlich gleich einen Konflikt mit ihm, weil der das eben überhaupt nicht akzeptiert hat.

25	I.: War das dann eine ältere Kollegin?
26	B4: Ja. Schon so Mitte 50.
27	I.: Das war dann praktisch eine Situation, wo Sie ihr spezielles Erfahrungswissen weitergeben konnten...
28	B4: Ja genau. Und halt auch, denke ich, allgemein meine Auffassung vom Umgang mit den Leuten, dass ich eben nicht dieses "Du musst" und "Mach dies und das", sondern wenn er so leben will und seinen Alltag gestalten, dann ist das ja seine Sache. Dann muss ich ihm ja nicht mit Druck kommen.
29	I.: Da geht's dann um Eigenverantwortlichkeit?
30	B4: Ja genau.
31	I.: Gut. Und wie sieht's gegenüber Jüngeren aus? Sie haben ja doch auch schon einige Jahre Berufserfahrung ...
32	B4: Ja, ich bin Mentor von drei Oberkurschülern, das bin ich jetzt aber zum ersten Mal, und ja da wird schon auch viel über dieses selbstbestimmte Leben gesprochen und diese Umsetzung im Alltag, wo die Schüler auch oft von Problemen berichten, von Gruppen mit älteren Mitarbeitern, die dann schon so Richtung 60 sind, wo's dann heißt: "das wird halt so gemacht" und so. Ja, da lern ich von den Schülern und sie von mir.
33	I.: Sie sind ja dann auch eher in so einer Art Zwischenposition.
34	B4: Ja, gegenüber denen bin ich ja auch der Ältere, die sind so gerade mal 18, 20 rum und hinterfragen dann auch ganz viel, ja.

35	I.: Und was bemängeln die dann Ihnen gegenüber so an älteren Kollegen?
36	B4: Eben wie gesagt, so was Festgefahrenes. Dass man sagt "Das ist so und das wird so gemacht" oder "Das ist hier kein Hotel, die Leute kriegen das und das", also dass man Ihnen die Wahlmöglichkeiten schon abspricht, auch wenn's nur in kleinen Dingen wäre. Und da tun die sich schwer, wenn man alleine als junger Mensch in 'nem Team ist, wo vier, fünf Ältere sind, die auch vielleicht schon seit 20 Jahren im Team zusammenarbeiten... da haben manche auch schon resigniert, die sagen "Ich tu mir das jetzt vor meinen Prüfungen nicht noch an, mir da vielleicht Ärger einzuhandeln, sondern ich mach jetzt meine Ausbildung fertig, und dann ist gut".
37	I.: Und diese Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten liegen dann eher im pädagogischen Bereich, an unterschiedlichen Herangehensweisen?
38	B4: Ja, und es ist ja auch vom Lerninhalt, von dem was die in der Schule lernen, ist das ja dann nicht das was auf der Gruppe gemacht wird. Eigentlich müssten sie sagen: "Hört mal zu, das macht man heutzutage so und so", aber weil sie sich eben diesem Konflikt nicht unbedingt stellen wollen, mitten in den Prüfungen - kann ich auch verstehen, weil es gibt ja auch gerade im sozialen Bereich auch Mobbing, oder dann wird man geschnitten oder so, und dem gehen die dann aus dem Weg. Die sagen "Ich mach meine Ausbildung fertig und ich muss da jetzt nicht mit der Brechstange rein".
39	I.: In diese Prüfungen sind die älteren Kollegen mit einbezogen?
40	B4: Ja, die sind natürlich schon auf die Hilfe, auf die Mitarbeit von denen angewiesen, in Bezug auf Auswahl der Bewohner, die Erfahrung, die die eben mit den Bewohnern haben, was die alles schon gemacht haben in ihrer Vergangenheit, und Biografie, eben das Ganze. Die kennen den Bewohner eben viel besser.
41	I.: Sie haben jetzt vorhin schon das Stichwort Lerninhalt gesagt. Nun hat Wissensweitergabe ja generell auch immer was mit Lehren und Lernen zu tun. Was fällt Ihnen denn ganz spontan zum Stichwort Lernen am Arbeitsplatz ein?

42	B4: Lernen am Arbeitsplatz... Also dieses Reflektieren, dass man sich das beibehält. Also dass man immer sich selbst auch hinterfragt "Warum mach ich das so?". Also man lernt ja jeden Tag, grad auch von den Bewohnern, man lernt ja immer wieder was Neues, und dass man sich das auch ein bisschen bewusst macht. Dieses Reflektieren... also man redet oft drüber, aber ich denk viele machen das gar nicht mehr. Also gerade auch Ältere.
43	I.: Als was für einen Lerntyp würden Sie sich bezeichnen? Gibt es Arten, wie Sie besonders gut oder gern lernen, oder was löst der Begriff Lernen überhaupt in Ihnen aus?
44	B4: Ich bin ein ganz schlechter Lerner. Also ich lese sehr gern und sehr viel, aber wenn ich muss, also dann lern ich nicht sehr gern. Ich mach dann immer so das Nötigste, dass es so reicht, da muss ich mir nicht so viel Mühe geben, das fällt mir dann immer noch recht leicht.
45	I.: Bezieht sich das jetzt mehr auf formelles Lernen?
46	B4: Auf theoretisches Lernen, ja. Also im Praktischen, im Beobachten und so, mit den Bewohnern, da guck ich immer, dass ich bestehende Sachen auch überdenke, "Warum ist das so, kann man das ändern?" oder so. Aber wenn ich jetzt lernen muss, irgendwas mir durchlesen, erarbeiten, aufschreiben, sowas, das nicht so gern.
47	I.: Und würden Sie sich jetzt in Ihrem jetzigen beruflichen Umfeld eher als Lernender oder als Lehrender bezeichnen? Welcher Anteil ist da größer?
48	B4: In Bezug auf die Kollegen oder die Bewohner?
49	I.: Ja, das sind ja bei Ihnen immer diese zwei Ebenen. Das ist bei dem Gespräch mit der G. auch schon klargeworden, dass es da nicht nur um interkollegiale Lernprozesse geht...
50	B4: Ich würd sagen, das hält sich die Waage. Sowohl als auch. Vielleicht bei den Bewohnern ein bisschen mehr der Lehrende, und bei den Kollegen.... aber da gibt's wirklich auch nur ganz

	minimale Unterschiede, ja 50:50 würd ich sagen, ja.
51	I.: Jetzt haben Sie ja vorhin schon ein Beispiel genannt, was ganz junge Kollegen oder eben angehende Kollegen, Schüler, an Älteren eher negativ sehen. Gibt's auch Merkmale, die Sie aus Ihrer Perspektive älteren Kollegen zuschreiben würden - positive oder negative?
52	B4: Ja, also auf jeden Fall ein bisschen mehr Gelassenheit, wenn ... also auch in Konfliktsituationen, oder bei Notfällen oder so, bei Krankheit von Bewohnern. Da ist man als jüngerer Mensch dann doch schnell... wird man hektisch oder hat Angst, was falsch zu machen. Da haben die natürlich durch mehr Erfahrung auch viel mehr Gelassenheit.
53	I.: Gut. In der Theorie werden folgende Instrumente als besonders förderlich für Intergenerationellen Wissenstransfer angesehen: Das sind einmal altersgemischte Teams, Tandems, Mentoring - wie Sie's vorhin ja schon erwähnt haben - oder auch Patenmodelle, Wissensgemeinschaften, auch Communities of Practice genannt. Abgesehen von dem Mentorenprogramm, gibt's da sonst noch was von diesen Instrumenten, das in Ihrer Einrichtung gezielt angewendet wird?
54	B4: Ne, nur das Mentoring. Also die Schüler haben noch Praxisanleiter auf der Gruppe, das ist dann also ein Kollege auf der Gruppe, wo sie gerade arbeiten, der direkte Ansprechpartner für die praktischen Sachen. Ich bin ja so Mentor für das Theoretische auch, für die Ausarbeitungen für ihre Prüfungen.
55	I.: Und wie ist das so organisiert? Wie viele Schüler werden von einem Mentor betreut?
56	B4: Drei. Ja, und der Praxisanleiter, der hat dann eben nur diesen einen Schüler, mit dem er auch zusammenarbeitet auf der Gruppe.
57	I.: Und wenn ein Team jetzt eine gemischte Altersstruktur hat, ist das dann eher Zufall oder gewollt?
58	B4: Das habe ich noch nicht gehört, dass das bewusst so gemacht wird. Der Altersdurchschnitt

	ist ja allgemein sehr hoch.
59	I.: Ich wollte gerade fragen, wie ist denn die Altersstruktur in Ihrer Gruppe?
60	B4: Da bin ich der Jüngste mit 36, und meine anderen Kollegen sind eben Mitte 50. Und das kann man so auch übertragen auf die anderen Gruppen, ja. Und allgemein im Betrieb ist der Altersschnitt so 50+. Also mit 36 zähl ich als jung. Und haben wir halt noch die Schüler, aber die zählen ja extra, die sind ja keine Stamm-Mitarbeiter oder so.
61	I.: Was könnten Sie sich vorstellen, welches Interesse könnte ein Arbeitgeber daran haben, diesen intergenerationellen Wissenstransfer zu fördern?
62	B4: Vielleicht ein bisschen... bei den Älteren die Motivation wieder ein bisschen mehr - wie soll ich sagen? - diesen frischen Wind so reinbringen, da sind ja auch viele ein bisschen frustriert oder resigniert bei der Arbeit, immer das gleiche. Und ja, einfach ein bisschen mehr Motivation und auch das neue Fachwissen mit reinbringen, oder das neue Leitbild vom Betrieb, dieses Selbstbestimmte Leben und Selbstbestimmte Wohnen, ja.
63	I.: In der Industrie spielt bei dem Thema ja durchaus auch dieser Wettbewerbsfaktor mit rein, da mit dem Erfahrungswissen der Älteren bei deren Ausscheiden ganz viel verloren geht. Gibt's diese Denkweise wohl im Gesundheitsbereich auch, ist das übertragbar?
64	B4: Ja gut, vielleicht nicht als Wettbewerbsfaktor. Aber wenn jetzt die Älteren weg sind, die kennen den Betrieb und die Bewohner ja schon seit Jahrzehnten, wobei man da ja schon durch die Teamgespräche viel von denen erfährt, aber da fällt schon was weg.
65	I.: Welche Faktoren fallen Ihnen denn ein, die den Wissensaustausch zwischen Älteren und Jüngeren behindern könnten?
66	B4: Hm. Was das behindern kann...

67	I.: Vielleicht auf persönlicher Ebene?
68	B4: Ja also wenn sich ein Schüler nicht traut, Probleme anzusprechen, weil man denkt, das hat dann negative Auswirkungen auf einen. Weil das nur in der Gruppe intern besprochen wird, und niemand dabei wäre von außen, der das moderiert.
69	I.: Wäre das manchmal hilfreich?
70	B4: Ja, doch, bestimmt.
71	I.: Das ist ja jetzt ein Hinderungsfaktor aus Sicht der Jungen. Fällt Ihnen da aus Sicht der Älteren auch etwas ein?
72	B4: Hm, ne eigentlich nicht. Die Jüngeren, die hören da schon auch immer zu, die wissen, die Älteren, auch wenn sich manche Sachen anders machen, nicht 'richtig' wie man's heutzutage machen sollte, haben sie trotzdem Erfahrung und wenn die über die Bewohner was erzählen, die wissen das, die wissen, was da die letzten 20 Jahre schon gelaufen ist, was man mit dem probiert hat und was auch nicht funktioniert hat. Wo man weiß, o.k. das muss man vielleicht nicht nochmal probieren, das hat einfach nicht geklappt.
73	I.: Gut. Um es jetzt zum Schluss nochmal auf den Punkt zu bringen: haben Sie eher positive, negative oder gar keine Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer in Ihrem Unternehmen gemacht?
74	B4: Positive auf jeden Fall, doch. Ich bin auch jemand, also ich frag auch viel nach, ich bin jetzt nicht so, dass ich denk "Ich frag jetzt lieber nicht, sonst denken die vielleicht ich weiß was nicht oder so" sondern ich frag immer nach, bevor ich etwas falsch mach, denn die kennen die Leute ja besser. Und warum soll ich da nicht fragen, wie die das gemacht haben?

Interview 5 – mit D.H. (B5) am 20.11.2014

1	I.: Wenn Sie jetzt versuchen, sich Ihr spezifisches berufliches Wissen als Eisberg vorzustellen, was meinen Sie, wie viel davon schwimmt über der Oberfläche und wieviel ist darunter verborgen? - Oder anders ausgedrückt, wie hoch ist der Anteil Erfahrungswissen gegenüber Theoriewissen?
2	B5: Hm, also das Erfahrungswissen ist bei auf jeden Fall viel viel höher als dieses explizite Wissen, also geschätzt, ich würd sagen, wenn ich vom Beruf ausgehe, was ich da gearbeitet hab und wie ich mir das Wissen angeeignet hab, 70 % auf jeden Fall, wenn nicht 80. Ja, auf jeden Fall.
3	I.: Und das auch schon nach diesen fünf Jahren?
4	B5: Ja, absolut.
5	I.: Haben Sie eine spontane Idee, wodurch dieses Wissen an die Oberfläche gebracht werden könnte, also auch an andere weitergegeben werden könnte?
6	B5: Ja, schwierig. Also bei mir war's so, als ich angefangen habe in dem Job, war's bei mir wirklich so, dass ich mir ganz ganz viel selber habe aneignen müssen. Und das ging viel über Kollegen, die eben auch schon lang da waren und viel Erfahrung haben, die haben mir das halt weitergegeben. Grad jetzt so Handbücher, Datenbanken, das gab's jetzt bei mir gar nicht so arg, also die haben nie zu mir gesagt "Nimm mal ein Buch und lies das mal". Das war bei mir immer Input, Input, Input von den anderen, und deshalb ist das bei mir jetzt eben auch so. Klar, ich hab jetzt viel Erfahrungswissen eben in dem Job, aber hab das von den anderen mitbekommen und ja, es ist schwierig, das da hoch zu transportieren, weil, wenn ich da irgendwie was weiß, dann geb ich's auch so weiter. Ich schreib's dann nicht großartig auf, also das ist sehr sehr schwierig.
7	I.: Also dann mehr im mündlichen Austausch?
8	B5: Viel viel mehr, auf jeden Fall ja.

9	I.: . Gibt's Bereiche, Aufgaben, Themen in Ihrem beruflichen Alltag, in denen Sie sich als Experte bezeichnen würden?
10	B5: Als Experte, hm... gut ich habe halt so die allgemeine Sachbearbeitung gemacht, das waren so Sachen wie Arbeitsverträge, Zeugnisse usw. und so fort. Und ich hatte als zusätzliches Add-on immer noch Praktikantenbetreuung, also ich hab immer die Studierenden, die Praxissemester bei uns machen, hab ich immer betreut und das war also schon so ziemlich mein Fachgebiet, da kenn ich mich jetzt auch ziemlich gut aus. Grad so Regelungen von Studenten, Arbeitszeit, wie viel die verdienen, was die alles für Ansprüche haben in der Firma, das war wirklich immer das, wo ich halt am tiefsten drin war. Und also, da hätte ich jetzt gesagt, das ist also das Gebiet, wo ich das meiste Know-how habe von allen Bereichen.
11	I.: Und das dann auch mehr aufgrund von Erfahrungswissen?
12	B5: Ja absolut. Als ich da angefangen hab nach der Ausbildung, hab ich den Job von Einer übernommen, die hat mir das - ja, 5 oder 6 Wochen war ungefähr die Anlernzeit, wo die mir das übergeben hat - das war am Anfang furchtbar viel. Da bin ich manchmal echt geschwommen, da hab ich manchmal gar nicht gewusst, wo hinten und vorne ist. Aber das ist dann wirklich so, dass es nach nem halben Jahr richtig gut gelaufen ist, und ich hab dann auch viel aufgebaut, hab geschaut, was man anders machen kann oder anders strukturieren und so, aber das meiste hab ich mir da schon auch wirklich selbst angeeignet, ja. Ging auch gar nicht anders.
13	I.: Gab's zur Unterstützung auch noch irgendwelche Prozessbeschreibungen oder ähnliches?
14	B5: Ja genau, es gibt ganz viele Prozesse, das ist ganz arg bei uns in der Firma. Prozesse, ja gibt's ganz viele, das ist auch wirklich ganz hilfreich am Anfang, da hangelt man sich dann wirklich entlang. Aber, ja, man sieht dann halt auch immer irgendwo Verbesserungspotential und dann weicht man halt von den Prozessen ab, und das war bei mir am Schluss auch ganz arg, also von dem Prozess, der irgendwo stand, habe ich dann bestimmt auch fünf Sachen raus gestrichen, weil man das einfach anders und leichter machen konnte.
15	I.: Was für Situationen in Ihrem beruflichen Alltag fallen Ihnen denn ein, in denen gezielt oder eben auch beiläufig Wissen weitergegeben wird?

16	B5: Also gezielt war's bei mir eben nur so, wenn ich kurz vor dem Urlaub war - meine zwei Kolleginnen sind nicht so tief drin in dem Thema mit den Praktikanten zum Beispiel - da hab ich dann wirklich immer eine oder zwei Stunden zusammengesetzt mit denen vor dem Urlaub, hab's denen nochmal erklärt, worauf sie achten müssen, falls was kommt in der nächsten Zeit. Ja genau, also da war's ganz arg. Und auch, wir sind so der Anlaufpunkt für andere Mitarbeiter, da kommen auch ganz viele zu uns und fragen halt "Ja, wie sieht das da aus mit dem Zeugnis?", die fragen wirklich ganz ganz viel, und klar, da gibt man dann sein Wissen auch - natürlich eingeschränkt - weiter, weil man darf nicht alles den Mitarbeitern sagen, aber da ist es wirklich auch so, dass man Wissen weitergibt. Und das ist dann auch ganz viel mündlich und bei mir auch ganz viel Erfahrungswissen, weil ich halt immer beobachtet hab, wie meine Kolleginnen das machen.
17	I.: Gibt's denn auch regelmäßige Teambesprechungen, wo man sich austauscht?
18	B5: Ja, zweimal in der Woche hat man immer so ne Viertelstunde, so ein Update, und alle zwei Wochen hat man dann wirklich ne große Teambesprechung zweieinhalb Stunden, um den Dreh rum, um sich nochmal upzudaten. Ja gibt's in dieser Firma überall, das ist da sehr sehr stark, also diese ständigen Besprechungen und Updates. Aber die braucht man schon auch, weil sonst arbeitet man wirklich total aneinander vorbei. Das ist halt manchmal mehr oder manchmal weniger zielführend, sagen wir mal so (lacht).
19	I.: Gibt es Situationen, in denen Sie gezielt Wissen an ältere Kolleginnen oder Kollegen weitergeben?
20	B5: Ja. Also es war bei mir eigentlich ständig so, weil ich war die Jüngste bei mir im Büro. Meine zwei Kolleginnen sind mit Abstand älter, also die sind beide auf jeden Fall über 50, eine geht glaub ich nächstes oder übernächstes Jahr in Altersteilzeit. Und bei denen war's wirklich so, ich konnte ihnen unheimlich viel helfen, was den PC zum Beispiel angeht. Wir haben das neue Windows 7 bekommen, da sind die natürlich total überfordert, und da hab ich denen ganz viel geholfen. Und klar, die arbeiten halt auch anders als ich, die haben ganz andere Strukturen, die machen das schon ewig so, und wenn ich halt irgendwas erkannt hab, was man viel leichter machen kann, hab ich's denen schon immer gesagt. Nur, es ist halt manchmal die Akzeptanz da ein bisschen schwierig.
21	I.: Das wär jetzt meine nächste Frage gewesen: Wie zugänglich waren die denn da?

22	B5: Ja, das ist sehr.... also bei einer ging's, bei der anderen ist's sehr sehr schwierig. Die macht's halt schon wirklich seit hundert Jahren so, die ist zwar dankbar, wenn ich ihr immer irgendwas gesagt hab, dann hat sie's auch probiert so zu machen, aber zwei Wochen später macht sie's wieder anderses ist unterschiedlich. Klar, die sind da schon ewig, und sich von jemand Jüngerem, der da noch nicht so ne lange Zeit da ist, was sagen zu lassen, ist für die auch komisch. Aber am Anfang war's ganz schlimm, aber jetzt, muss ich sagen, am Ende von den drei Jahren waren sie viel offener. Also es hat sich echt verändert, es ist jetzt viel viel besser. Ja, absolut.
23	I.: Würden Sie sagen, das war eher Theoriewissen oder Erfahrungswissen?
24	B5: Theoriewissen, von der Ausbildung her, aber ich muss auch sagen, die haben auch ein Riesenwissen. Am Anfang war ich total froh, dass ich die hab. Und ich hab die auch wirklich bis zum Schluss, weil immer wieder neue Sachen dazugekommen sind oder ich das noch nie gemacht hab, hab ich die auch immer total viel fragen müssen, ja, absolut. Also das war echt also so ein Geben und Nehmen, relativ ausgeglichen, muss ich sagen, ja.
25	I.: Jetzt hat Wissensweitergabe ja sowieso auch immer was mit Lehren und Lernen zu tun. Das passt ganz gut zu dem Geben und Nehmen, was Sie gerade gesagt haben. Was fällt Ihnen denn ganz spontan zum Stichwort Lernen am Arbeitsplatz ein?
26	B5: Lernen.... puh. Hm, schwierigen Frage. Also wenn ich's jetzt so betrachte, nach den drei Jahren, muss ich sagen, dass ich viel gelernt hab. Ich habe wirklich sehr sehr viel dazugelernt. Mir halt selber viel angeeignet, weil, klar, ich hab's nie irgendwie so bekommen "Lies dir's durch". Also man eignet sich sehr sehr viel an, man merkt das auch. Also das ist jetzt gut, dass ich angefangen hab mit dem Studium, wir hatten jetzt zwar noch nicht diese Personalvorlesungen, aber ich merk's jetzt schon teilweise in BWL in den Vorlesungen, dass ich da viel weiß eben aus der Praxis. Da muss ich schon sagen, dass ich eigentlich - aber das ist nicht so ein Lernen, wo man sich hinhockt und dann prügelt man das in sich rein - sondern das ist so ein Lernen, das kommt so, das läuft so nebenher und irgendwann weiß man das halt. Also so könnt ich das jetzt beschreiben. Also ich hab sehr sehr viel dazugelernt in den letzten drei Jahren, muss ich echt sagen, ja.
27	I.: Das wird auch als informelles Lernen bezeichnet, was Sie gerade beschrieben haben...
28	B5: Aha, O.k.

29	I.: ...im Gegensatz zu formellem Lernen in Form von Schulungen oder ähnlichem, gibt's oder gab's so was auch?
30	B5: Ne, kaum. Also für mich eigentlich kaum. Das haben bei uns eher dann die Personalbetreuer, weil die noch viel mehr am Thema dran sind. Bei mir ging's ja im Prinzip nur um Briefe erstellen, mehr oder weniger, klar, ich hatte schon ein paar extra Themen. Aber das ist halt ein Beruf, ja der ist eben ein bisschen niedriger gestellt, und da ist es dann nicht so, dass man da diesen Mega-Input braucht. Die anderen sind ständig auf irgendwelchen Schulungen, das war jetzt bei mir zum Beispiel kaum. Gut, klar mein Chef hat mich schon ab und zu mal wo hingeschickt, wo er gedacht hat, das bringt jetzt mir mehr als meinen zwei älteren Kolleginnen, weil ich einfach ein bisschen mehr mitnehmen kann, aber das war nicht oft. In der Zeit, in den drei Jahren, war ich vielleicht ein oder zweimal auf so einer Schulung. Aber gebracht... ich muss sagen, das waren auch so Schulungen, das hat eigentlich für mich gar keinen Nährwert gehabt, ich weiß gar nicht mehr, worum es da ging... das war glaub ich mal was über Bestellanforderungen, das hab ich eh nur als Vertretung gemacht für's Sekretariat, und das war einmal im Jahr. Und für mich war die Schulung o.k. aber hat keinen Nährwert gehabt, wenn ich das dann nicht anwende.
31	I.: Als was für einen Lerntyp würden Sie sich denn einschätzen? Lernen Sie gern? Wahrscheinlich, wenn Sie jetzt noch ein Studium dranhängen...
32	B5: Ne! Ich lern eigentlich überhaupt nicht gern, deshalb hab ich mir das auch lang überlegt mit dem Studium, weil ich schon in der Schule ein relativ fauler Mensch war. Deshalb war das für mich auch klar, dass ich nach der Schule lieber ne Ausbildung mach als irgendwas zu studieren, was ich dann vielleicht wieder aufhör, weil's mir zu viel ist. In der Berufsschule hab ich unheimlich gern gelernt - also was heißt unheimlich gern, auf jeden Fall viel lieber als im Gymmi noch - weil mich die Sachen viel mehr interessiert haben. Klar, was soll ich mit Chemie, Physik, wenn's mich nicht interessiert, dann lern ich das auch nicht. Und so war's halt immer. In der Berufsschule hat's mir dann Spaß gemacht, da hab ich gemerkt, dass es auch was bringt. Jetzt bin ich gespannt, wie's jetzt ist. Ich merk's jetzt halt auch, das was ich kann, das lern ich gern, und das was ich halt nicht gut kann, das lern ich nicht gern. Ich hab jetzt auch wieder Mathe, das konnte ich noch nie, das lern ich dann auch nicht. Da denke immer "ha, das mache ich nächste Woche". Jetzt Rechnungswesen zum Beispiel, das hat mir in der Berufsschule schon super gefallen, da kann ich mich drei Stunden auch hinsetzen und die Aufgaben machen.
33	I.: Also das Interesse muss schon da sein?

34	B5: Das Interesse muss auf jeden Fall da sein, ja. Und also ich lern das meiste auch am allerbesten mit jemand zusammen. Wenn ich mich mit jemand darüber unterhalten kann, dann prägt sich's nochmal besser ein als zum Beispiel durch nur Lesen. Das kann ich gar nicht, ich muss dann immer aufschreiben. Und nur vom Hören, also nur von der Vorlesung, muss ich sagen ist es auch eher schwierig.
35	I.: Ich versteh. Fallen Ihnen Eigenschaften ein, die Sie an älteren Kollegen oder Kolleginnen besonders schätzen?
36	B5: Gut, also, ich hab's wirklich immer geschätzt, dass die so viel Erfahrung haben. Das fand ich super. Super-hilfsbereit, da war ich am Anfang wirklich total dankbar. Auch wirklich offen für alle Fragen, am Anfang bin ich da hingekommen und hab manchmal gar nichts gewusst. Das fand ich super. Die waren auch echt geduldig mit mir. Die haben mir was wirklich zig-mal erklärt, haben auch immer gesagt "Das kommt dann schon irgendwann" und die haben mir auch ganz viel abgenommen. Vor dem Urlaub haben sie mir gesagt "Wir wissen auch, wie das geht, keine Angst", und da konnte ich dann immer beruhigt Urlaub machen. Also das habe ich an denen wirklich total geschätzt, dass die mir so den Rücken gestärkt haben in der Anfangszeit.
37	I.: Ja schön. Und gibt's denn auch negative Merkmale, die Sie eher Älteren zuschreiben würden?
38	B5: Hm, ja, also die lassen sich halt manchmal nichts sagen, das war halt bei mir sehr arg. Bei einer war's auch so, hm, das war ein bisschen schwierig - mein Chef, der wollte von Anfang an mich fördern und schauen, dass ich in dem Büro so ein bisschen das Zepter übernehme, dass ich halt da frischen Wind reinbringe, weil die das halt schon so seit Jahren machen. Und am Anfang, da war die dann schon so "Oh, da kommt jetzt jemand Neues, und die will das ganz anders machen" und da sind die gar nicht einverstanden damit. Und das war wirklich ein bisschen schwierig, und das war bis zum Schluss noch so, denn die eine hat dann schon gemerkt, o.k. sie ist jetzt zwar schon so lang da, aber jetzt läuft eine Jüngere ihr den Rang ab. Das fand ich halt schon immer ein bisschen schwierig, ja. Und in dem Büro war's manchmal auch ein bisschen schwierig für mich, weil die halt andere Themen haben, wenn sie sich unterhalten, und wenn's dann um Krankheiten oder so ging, saß ich halt dazwischen und konnte mich nicht so gut einbringen. Ich will ja gar nichts sagen, das ist halt ein anderer Lebensbereich von denen. Klar, die haben sich dann auch für meine Sachen nicht interessiert, wenn ich erzählt habe "Ich war am Wochenende da und da". Ja, das sind zwei unterschiedliche Generationen, die haben unterschiedliche Interessen. Aber jetzt muss ich echt sagen, zum Schluss war das eigentlich alles o.k., da kann ich mich gar nicht beklagen.

39	I.: Zu wievielt sind Sie denn in dem Büro?
40	B5: Wir waren drei Sachbearbeiterinnen, also ich und zwei Kolleginnen, aber wir haben auch immer Azubis da oder Praktikanten, also das Büro ist eigentlich immer voll, so vier Leute sind eigentlich immer das Minimum.
41	I.: Jetzt werden in der Theorie folgende Instrumente als besonders förderlich für den Austausch von Wissen zwischen den Generationen angesehen, nämlich
42	Altersgemischte Teams, Mentoring oder Patenprogramme, oder auch Communities of Practice bzw. Wissensgemeinschaften. Haben Sie da Erfahrungen in Ihrem Betrieb?
43	B5: Ah, o.k. Also gemischte Teams auf jeden Fall. Mein Team ist zwar relativ jung, also die Personalreferenten sind auch noch relativ jung, also die sind im Durchschnitt so.. 37 vielleicht im Durchschnitt. Klar, die zwei Damen in meinem Büro sind die Ältesten, aber es nicht nur bei mir im Bereich so, sondern ich weiß es auch von anderen Bereichen, dass immer Ältere dabei sind, die mehr Erfahrung haben, und es kommen ab er auch immer Jüngere nach, dadurch dass wir eben viele Studenten und viele Azubis haben, die dann fertig sind. Das ist wirklich altersmäßig immer komplett gemischt.
44	I.: Wird das so gesteuert oder ist das Zufall?
45	B5: Ich weiß nicht so genau, also das könnte schon sein, dass es gezielt ist. Es ist halt oft so, dass wenn jemand Älteres geht, dass jemand Jüngerer nachkommt. Aber jetzt ist es auch so, jetzt bin ja ich weg, und meine Nachfolgerin ist jetzt auch nochmal vier Jahre jünger wie ich. Und die ist jetzt auch wieder mit Abstand die Jüngste im Team. Also im Verwaltungsbereich ist es auf jeden Fall so, ich glaub mehr als in der Produktion, in der Produktion sind bei uns sehr sehr viel Junge, dadurch dass sie immer so viele Auslerner haben. Aber das ist echt schwer zu schätzen, ich weiß nicht genau, wie bei uns die Altersstruktur im Unternehmen ist. Und was gab's da jetzt noch?
46	I.: Mentoring- oder Patenprogramme, wenn gezielt ältere und jüngere Mitarbeiter einander zugeteilt werden...

47	<p>B5: Ja, ist dann schon auch wirklich so, das gibt's schon auch. Also ich hab das auch mitgekriegt, wenn Ältere gegangen sind, ja in Altersteilzeit, Rente, dass viele Stellen mit frisch ausgelernten Azubis besetzt werden. Das ist echt nicht selten. Und da gibt's immer ne Übergabe, also das ist nie so, dass einer weg ist und dann kommt der andere erst. Also die haben wirklich immer ne gewisse Zeit. Wenn die Azubis im Frühjahr auslernen, dann kommen die jetzt alle in ne Fachabteilung, da bleiben die dann ein halbes Jahr, bis sie dann auslernen. Und da ist es dann oft so, dass es sich überschneidet. Es kommt halt immer auf den Zeitpunkt an, wann die einen gehen und die anderen kommen.</p>
48	<p>I.: Welches Interesse könnte Ihrer Meinung nach ein Arbeitgeber daran haben, solche Programme zu machen und dadurch den intergenerationellen Wissenstransfer zu fördern?</p>
49	<p>B5: Ja gut, das ist halt wirklich Erfahrungs- und Wissensaustausch. Die Älteren haben super viel Erfahrung, die können ganz viel an die Jüngeren weitergeben. Aber ich denke, wenn die frisch vom Studium kommen, klar, die haben noch nicht so viel Praxiserfahrung aber dafür sehr viel Theoriewissen. Wobei, durch das duale Studium haben die schon auch Erfahrungen im Betrieb gesammelt. Im Gegensatz jetzt zu einem reinen Studenten von der Uni, der wirklich nur Theoriewissen mitbringt. Aber die werden gerade auch seltener eingestellt, wir schauen schon erst mal, dass wir unsere eigenen Azubis und Studenten unterbringen. Also wir schreiben auch immer erst intern aus, in der Hoffnung, dass sich noch irgendjemand findet, und wenn dann wirklich gar nichts geht, das ist dann meistens bei so speziellen Stellen wie zum Beispiel in der Rechtsabteilung oder beim Werksarzt so, dann wird natürlich schon auch jemand von extern eingestellt. Aber dadurch ist die Firma auch so - ich weiß gar nicht, wie man das nennt - wenn niemand von außen reinkommt, ist es halt im Grunde immer die gleiche Belegschaft. Das ist total schwierig.</p>
50	<p>I.: Was meinen Sie denn, welche Faktoren diesen intergenerationellen Wissensaustausch behindern oder fördern können?</p>
51	<p>B5: Gut, also ich denke man muss schon relativ offen sein, mit einer gewissen Altersgruppe umzugehen. Ich denke, das ist eigentlich ganz wichtig. Ich meine, ich hab da kein Problem, ich bin das auch gewöhnt, dass einfach auch ältere Mitarbeiter dabei sind. Aber das ist schon so eine Grundeinstellung, find ich, die man haben muss. Man kann halt nicht von Anfang an sagen "Was will der von mir, der ist alt, dem sag ich nichts". Also da muss man schon echt offen sein und, klar, man muss teilweise halt auch die Macken von denen akzeptieren, aber das müssen die von mir genauso. Und ich denke, das ist das Allerwichtigste, und dass man da auch keine Scheu hat, jemand Älterem was zu erklären oder dem was beizubringen. Das ist wirklich der größte Fehler, den man machen kann, dass man sich irgendwie einschüchtern lässt, weil man denkt, der hat viel mehr Erfahrung. Also so würd ich's beschreiben.</p>

52	I.: Was könnte der Betrieb in dieser Hinsicht noch tun?
53	B5: Also von mir persönlich aus finde ich eigentlich, dass es da ganz gut ist. Wir sind bunt gemischt, ich merk's halt einfach, zu uns kommen ältere Mitarbeiter, da kommen aber auch Azubis, die irgendwelche Fragen haben oder gerade ausgelernt sind. Deshalb, von mir aus, in der Abteilung, würd ich echt sagen, es ist bunt gemischt und ich hab mit allen was zu tun. Wie's in anderen Abteilungen ist, kann ich nicht sagen, das kann ich nicht einschätzen. Aber es ist da teilweise schon auch so - das weiß ich noch von der Ausbildung - dass manche Teams sehr sehr jung sind, also teilweise gibt's echt Teams, die sind megajung, vor allem in der Entwicklung ist es wirklich so, weil da ganz viele Studenten aus dem Ingenieurbereich arbeiten und klar, das sind immer so neue Technologien, das ist eher was für junge Leute.
54	I.: Und um's jetzt zum Schluss nochmal zusammenzufassen: haben Sie jetzt eher positive, negative oder gar keine Erfahrungen mit diesem Thema gemacht?
55	B5: Also ich muss sagen, ich hab echt nur positive Erfahrungen gemacht, auch wenn's mich manchmal ein bisschen genervt hat, weil's eben manchmal schwierig ist, war ich echt froh, dass es welche gibt, die viel Erfahrung haben. Und die haben mir unheimlich viel geholfen und gezeigt. Und ich stell mir jetzt mal vor, wenn da zwei gewesen wären, die genauso alt sind wie ich, ich glaub dann wär das Zusammenarbeiten ganz anders und ich glaub ich hätt dann auch nicht den Wissensstand, den ich jetzt hab. Es ist gut, wenn's gemischt ist, denn, ja, es ist einfach echt ein gegenseitiges Geben und Nehmen und man kann so viel mehr austauschen, als wenn man gleich alt ist. Und so geht's jetzt meiner Nachfolgerin genauso. Die ist auch ständig am Fragen, am Anfang ist das schwierig, da muss man erst ein bisschen einfinden. Ich kann mir auch vorstellen, dass das für viele nicht ganz einfach ist, also für mich wars jetzt eigentlich schon einfach, weil ich schon ein offener Mensch bin. Also ich hab da echt positive Erfahrungen damit. Es ist auch total schön, also ich fand das total cool, wenn manchmal Ältere kommen und denen erklärt man eigentlich was ganz Primitives, und die freuen sich dann so drüber! Also das fand ich dann echt immer... ja, das befriedigt einen total, wenn man dann so als junger Mensch wirklich was vermitteln kann und die freuen sich dann darüber - das ist echt super.
56	I.: Sie waren also schon immer Lehrende und Lernende?
57	B5: Total, absolut. Am Anfang, klar, eher Lernender, aber jetzt inzwischen auf jeden Fall auch Lehrender. Aber was ich auch noch sagen muss, es ist auch schön, Gleichaltrigen was weiterzugeben. Zu uns kommen ja auch Jüngere, grad die gewerblichen Azubis aus meinem Lehrjahr, und wenn die dann zu uns ins Büro mit irgendwelchen Fragen kommen - das ist dann natürlich auch schön. Da denkt man "Guck, in der Zeit, wo wir uns nicht gesehen haben, hab ich wieder

	was dazugelernt" und wenn man das dann weitergeben kann, das ist dann wirklich auch schön. Klar, wenn man weitergeben kann, das find ich immer schön!
--	---

Interview 6 – mit W. G. (B6) am 22.11.2014

Wegen einer technischen Panne bei der digitalen Aufzeichnung konnte nur ein **Gedächtnisprotokoll** anhand des Leitfadens erstellt werden:

1. Wenn Sie versuchen, sich ihr berufsspezifisches Wissen als Eisberg vorzustellen, könnten Sie dann versuchen einzuschätzen wie viel Prozent davon über und wie viel unter der Oberfläche schwimmen? Oder anders formuliert wie hoch schätzen Sie den Anteil von Theoriewissen gegenüber Erfahrungswissen ein?

Entspricht der Grafik.

Spontane Idee, was helfen könnte, Erfahrungswissen an die Oberfläche zu bringen?

Im Lösen eines Problems. Es gibt keine Bücher, wo das steht. / Halte Vorlesungen

2. Gibt es Bereiche (Aufgaben / Themen) in Ihrem beruflichen Alltag, in denen Sie sich als Experte bezeichnen würden? **Ja**. Eher aufgrund von Theoriewissen oder Erfahrungswissen?

3. Welche Situationen im Ihrem beruflichen Alltag fallen Ihnen ein, in denen gezielt oder auch beiläufig Wissen weitergegeben wird?

20 Jahre jüngerer Kollege im Raum -> Wissensaustausch, auch in beide Richtungen, insofern, als dass der Jüngere fitter am PC ist.

Im Team, das an einer Aufgabe arbeitet.

Wissensaustausch bei Konferenzen.

4. Geben Sie bewusst Wissen an jüngere Kolleginnen und Kollegen weiter?

s. 3.

5. Können Sie abgrenzen, ob es sich um Theoriewissen oder Erfahrungswissen handelt?

Erfahrungswissen: auch zum Beispiel „Wen muss ich fragen, wenn ich irgend-
etwas brauche?“

6. Wissensweitergabe hat ja auch immer etwas mit Lernen und Lehren zu tun.
Was fällt Ihnen zum Stichwort „Lernen am Arbeitsplatz“ ein?

- persönliche Lernerfahrungen / Lerntyp? **Autodidakt**
- **informell (Lernen über Erfahrungen)** / formell (organisiert)?
- eher Lernende(r) oder Lehrende(r)?

7. Fallen Ihnen Eigenschaften ein, die Sie an jüngeren Kolleginnen und Kol-
legen besonders schätzen?

**Bringen frische Perspektiven mit, bringen neues IT-Wissen mit (Bsp.
Smartphone auf Geschäftsreisen)**

8. Welche eher negativen Merkmale würden Sie jüngeren Kolleginnen und
Kollegen zuschreiben?

Naivität, denken manchmal zu einfach.

**Probleme bei der Dokumentation (sprachlicher Ausdruck, lieber gleich zum
Nächsten gehen)**

9. Folgende Instrumente werden als besonders förderlich für I. W. angesehen:
Haben Sie diesbezüglich Erfahrungen gemacht?

Altersgemischte Teams, **ja, aber eher durch Zufall, wobei immer wieder Jün-
gere von der Uni kommen**, Tandems, Mentoring-/Patenprogramme **gab's wohl
auch schon... Wissensgemeinschaften/COP ?**

10. Welche Situationen fallen Ihnen spontan ein, in denen Intergenerationeller
Wissenstransfer bei Ihnen im Unternehmen stattfindet? **Kaffee-Ecken**

11. Worin liegt Ihrer Meinung nach dabei das Interesse Ihres Arbeitgebers und
welches Interesse haben / hätten Sie selbst als Person? **bei Ausscheiden Äl-
terer deren Wissen im Betrieb zu halten**

12. Welche Faktoren behindern Ihrer Meinung oder Erfahrung nach die Wei-
tergabe von Erfahrungswissen zwischen Älteren und Jüngeren?

1. Zeit fehlt oft, 2. Man hat nichts davon.

**Zum Zeitproblem: Dilemma des Abteilungsleiters, dass die MA voll ausgelas-
tet sein sollen, aber im Notfall (bei Problemen, wo man sich austauschen
muss) keine Extra-Zeit vorhanden ist.**

Und welche fördern dies?

Chemie muss stimmen. Persönliche Ebene am wichtigsten.

13. Um es zum Schluss nochmal auf den Punkt zu bringen: Haben Sie eher positive / negative / oder gar keine Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer in Ihrem Unternehmen gemacht?

Positiv: im Team, mit Jungen von der Uni, - nicht betrieblicherseits organisiert

Interview 6 – mit W. G. (B6) Wiederholung am 26.11.2014

1	I.: Ich würde jetzt wie besprochen gerne nochmal mit dir die einzelnen Fragen und die Stichpunkte, die ich mir jeweils aus dem Gedächtnis dazu aufgeschrieben habe, durchgehen. Vielleicht kannst du einfach zu jedem Punkt in ein, zwei Sätzen sagen, ob das so richtig ist oder was du noch ergänzen würdest. Denn wie gesagt, das Gedächtnisprotokoll ist alles andere als vollständig und könnte so nicht ausgewertet werden.
2	B6: Kein Problem.
3	I.: Die erste Frage war die zu der Grafik. Wenn du nochmal versuchst, dein berufsspezifisches Wissen einzuteilen in Erfahrungswissen und Theoriewissen, wie hoch sind da jeweils die Anteile? Dazu hatte ich mir notiert: Das entspricht in etwa der Grafik.
4	B6: Genau.
5	I.: Dann zu der Frage nach einer spontanen Idee, was helfen könnte, dieses Erfahrungswissen an die Oberfläche zu bringen, habe ich die Stichworte: Im Lösen eines Problems, dass es keinen Bücher gibt, wo das genauso steht. Und dass du noch Vorlesungen an der Uni hältst, wo dann die Theorie auch mit Erfahrungen aus der Praxis unterlegt wird.
6	B6: Genau, einfach durch das Tun selber wird das in der Firma übertragen, also es gibt jetzt keine Lehrbücher für neue Mitarbeiter bezüglich dem Fachwissen. Und ja, ansonsten gibt's schon kleinere Kurse, wie man was machen kann, wie halt die Firma läuft, aber eigentlich erfährt man's nur durch Tun und Fragen. So kenn ich's halt.

7	I.: Also tatsächlich im Problemlöseprozess?
8	B6: Ja, genau.
9	I.: Dann zur Frage, ob es Bereiche, Aufgaben und Themen in deinen beruflichen Alltag gibt, in denen du dich als Experte bezeichnen würdest - da hatte ich nur JA notiert...
10	B6: Ja, ich habe mich halt auf der technischen Seite mit ein paar Dingen näher beschäftigt, das sind so Aufbauten mit elektronischen Bauelementen auf Leiterkarten, und da habe ich mir so meine Nische gesucht, wo ich dann in allen möglichen Projekten mitarbeite, so querschnittlich, als Einbringer von Fachwissen einfach.
11	I.: Ist das jetzt eher Expertenwissen aufgrund von Theoriewissen oder Erfahrungswissen?
12	B6: Das ist beides, wobei die Erfahrung schon eine große Rolle spielt, eben "aus Fehlern lernen". Man sieht einfach dann so viele Dinge, die schief gelaufen sind, wo man gar nicht drauf gekommen wär. Und das sind dann eben auch die Dinge, die hängen bleiben, die der Jüngere noch nicht hat. Weil das kommt ja aus der Theorie nicht raus, wo's klemmt.
13	I.: Dann zu den Situationen in deinem beruflichen Alltag, wo gezielt oder auch beiläufig Wissen weitergegeben wird - da hatte ich mir notiert, dass ein 20 Jahre jüngerer Kollege bei dir im Raum sitzt, wo ein gewisser Wissensaustausch stattfindet...
14	B6: Genau, das ist die räumliche Nähe, das kommt zwangsläufig, wenn man beieinander sitzt, dass man zum Teil kuriose Situationen auch erlebt und dann der eine vom anderen abgucken kann, wie der das jetzt löst.
15	I.: Und da hatte ich mir dann außerdem aufgeschrieben, dass das durchaus auch in beide Richtungen erfolgt, auch insofern, als dass der Jüngere vielleicht fitter am PC ist.

16	B6: Ja, in dem speziellen Fall ist der recht gewieft. Manchmal kommt's aber auch vor, dass er halt über seine Unerfahrenheit auch punktet. Der traut sich Fragen zu stellen, wo einer, der schon länger dabei ist, sagt: "Das kann ich jetzt nicht fragen" (lacht).
17	
18	I.: Ah ja, da kommt dann auf die Weise der Wissensbedarf zu Tage.
19	B6: Ja. Und wenn wir jetzt nicht in einem Raum sitzen würden, würde so was dann wegfallen. Dann geht's halt über die Arbeit zum Beispiel im Labor - das ist eigentlich das häufigste - dass man da dann miteinander sitzt und was zusammen macht.
20	I. Ist das dann projektbezogen?
21	B6: Das ist projektbezogen, genau. Und dann haben wir ja die Geschichte noch gehabt mit dem gemeinsamen Pausemachen.
22	I.: Ja, richtig!
23	B6: Also wir finden, dass das sehr wichtig ist.
24	I.: ...dieser informelle Austausch?
25	B6: Ja, also da trifft man sich und da wird über alles Mögliche geredet. Aber natürlich besteht dann auch immer die Gefahr, dass jetzt irgendwelche anderen Leute, die das sehen, sagen "Oh Gott, jetzt machen die schon wieder Pause", ja. Weil die Abrechnung nach Zeit gemacht wird. Das geht eigentlich voll an der Sache vorbei bei uns. Weil ja eigentlich das Ergebnis zählt. Und dass man da zusammensitzt und eigentlich auch Wissen aufbaut, das kann man ja betriebswirtschaftlich nicht erfassen.

26	I.: Dann hattest du noch den Wissensaustausch auf Konferenzen genannt...
27	B6: Genau. Wenn man an Messen teilnimmt oder an Konferenzen. Da ist es sogar auch so, dass man da gemeinsam zum Teil hingeht und vielleicht auch jeder woanders hinguckt. Und das passt dann auch ganz gut, weil man sich dann anschließend entsprechend austauschen kann.
28	I.: Hm, dann war eigentlich die vierte Frage schon mit der dritten irgendwo beantwortet, nämlich ob du bewusst Wissen an jüngere Kolleginnen oder Kollegen weitergibst.
29	B6.: Ja, also nicht in Form von Lehrveranstaltungen, sondern einfach ungezwungen im Tagesablauf.
30	I.: Und kann man da abgrenzen, ob es sich eher um Theorie- oder Erfahrungswissen handelt? Da hatte ich mir notiert: Erfahrungswissen insofern als dass man dem Jüngeren sagt, an wen er sich bei speziellen Fragen wenden kann.
31	B6: Genau, weil Weitergabe von Theoriewissen, das wäre ja dann eher in Form von so einer Lehrveranstaltung, und sowas gibt's eigentlich selten bis gar nicht. Also es sind dann schon eher die Erfahrungswerte. Weil einfach die Leute in der Theorie ja auch schon so gut geschult sind, dass die das eigentlich auch wissen. Wie sie das umsetzen, das ist eben dann die andere Geschichte.
32	I.: Dann wir die Frage diesbezüglich, dass Wissensweitergabe auch immer was mit Lernen und Lehren zu tun hat und was dir da zum Stichwort Lernen am Arbeitsplatz einfiel. Da konnte ich mir jetzt leider im Nachhinein gar nichts notieren. Was mir noch eingefallen war, war die Antwort auf die Frage nach dem Lerntyp: Autodidakt...
33	B6: Ja genau. Weil man halt auch jetzt in unserem Fall wenig findet, zumindest nicht in Büchern, also das Lernen geschieht bei uns über Konferenzen, Zeitschriften und eben persönliche Erfahrungen am Arbeitsplatz. Wenn man dann dasitzt und denkt, man hat alles richtig gemacht und schaltet ein und es geht nicht. Dann guckt man selber, dann holt man Kollegen und irgendeiner findet dann die Lösung. So läuft das normalerweise. Und das ist jetzt nicht so, dass man was lernt und dem anderen beibringt und der macht das dann und alles ist prima.

34	I.: Bist du eher Lernender oder Lehrender in deiner jetzigen Position?
35	B6: Im Grunde genommen beides. Und aufgrund vom Alter dann doch eben öfter Lehrender.
36	I.: O.k. Zu der Frage, welche Eigenschaften dir einfallen, die du an jüngeren Kolleginnen und Kollegen besonders schätzt, da hatte ich letztes Mal notiert, dass die frische Perspektiven mitbringen, neues IT-Wissen...dein Beispiel war auch der Gebrauch von Smartphones auf Geschäftsreisen, wäre hier noch etwas zu ergänzen?
37	B6: (Lacht) ja, halt einfach der frische Wind würd ich jetzt mal sagen. Also allein schon, wenn man viele Kollegen hat, die man schon zwanzig Jahre kennt, dass man einfach auch mal wieder ein neues, junges Gesicht mit reinkriegt, das ist ja auch schon positiv. Und ja, der Hauptunterschied ist schon die Geschichte, dass die in dem Bereich fitter sind. Also auch unsere Messgeräte haben sich ja geändert, die sind auch alle über Software gesteuert, oft mit Windows...und da muss man einfach sagen, dass die jungen Kollegen damit aufgewachsen sind. Und wir müssen halt immer schauen, dass wir von unseren alten Geräten da den Sprung schaffen auf die neuen.
38	I.: Ja, klar. Jetzt zu den negativen Merkmalen jüngerer Kolleginnen und Kollegen. Da hattest du zwei genannt: Einmal die Naivität, dass sie manches zu einfach denken, und zweitens Probleme bei der Dokumentation.
39	B6: Ja, das eine war wirklich, dass wenn man neu dabei ist, gar nicht weiß, was noch alles kommt. Also die sind sehr technisch geprägt, die meinen, das macht man einmal und das funktioniert. Dann rennt man jubelnd auf den Gang und sagt "Ich hab's", und wir haben halt schon die Erfahrung als Ältere, selbst wenn's hundertmal geht, kann's immer noch beim hundertsten Mal nicht funktionieren. Und dann muss man gucken an was es liegt. Und dann ist einfach ein Riesenaufwand noch dahinter mit Zulassungen und Dokumentationen usw. Das muss man einfach lernen, das lernt man weder an der Uni noch sonst irgendwo, dass man sowas überhaupt bedenken muss, ja.
40	I.: Ja, das waren die Probleme bei der Dokumentation, die du genannt hattest. Auch teilweise Mängel im sprachlichen Ausdruck oder dass man lieber gleich zum nächsten übergehen würde.

41	B6.: Genau. Also ich hab den Eindruck, dass das den heutigen Jungen sehr lästig ist, überhaupt irgendwas aufzuschreiben. Und das Aufschreiben selber, wenn man's macht, ist es einfach sehr spartanisch (lacht).
42	I.: Oha. Dann hatten wir die Instrumente, die in der Theorie als förderlich für intergenerationalen Wissenstransfer angesehen werden und die Frage nach deinen Erfahrungen dazu. Das waren einmal die Altersgemischten Teams, da hattest du gemeint, ja, aber eher durch Zufall, wobei immer wieder Jüngere von der Uni kommen...
43	B6: Ja.
44	I.: Also kann man das so sagen, dass das nicht gezielt vom Unternehmen als so ein Tool eingesetzt wird?
45	B6: Ja. Ne, ne, also oft bilden sich die Teams selber, was auch gar nicht schlecht ist. Es gibt eben Leute, die harmonieren oder die harmonieren nicht. Das hat auch gar nichts mit dem Fachwissen zu tun, und wenn's irgendwie machbar ist, suchen sich eben diejenigen, die miteinander harmonieren.
46	I.: Und da geht es dann auch nicht nach Alter bzw. Generationenzugehörigkeit?
47	B6: Genau. Die Chemie muss einfach stimmen.
48	I.: Dann Tandems, Paten- oder Mentoringprogramme. Das gab es auch schon?
49	B6: Hm. Das gibt's auf verschiedenen Ebenen. Es gibt tatsächlich so ein - das nennt sich Onboarding. Wenn jemand frisch kommt, dann darf der da mit anderen Onboardern irgendwo sein. Das geht auch international. Ich hab so was noch nie mitgemacht, ich weiß nicht, ob's groß Sinn macht. Ich find's eher wichtig im Kleinen, dass man da mal Fuß fasst. Und da haben

	wir eben auf eigene Initiative das so gehandhabt, dass ein Pate ausgesucht wird, der dann dem Neuen hilft und weitergehend sogar - das war ne Idee von unserm Chef - dass man den auch ausleiht, also in Nachbarabteilungen, dass die da auch schon mal gucken können, wie's da abgeht und, ja, wo man voraussichtlich dann auch eine stärkere Zusammenarbeit in der Zukunft hat. Und das läuft viel darüber, dass man sich persönlich kennt, das ist ganz wichtig bei uns.
50	I.: Dass also auch die Jungen die Älteren kennenlernen und umgekehrt?
51	B6: Ja, eben einfach durch Netzwerke. Ich weiß das noch: mein Vorgänger der ist mit mir dann auf dem ganzen Gelände rum und hat dann an die Türen geklopft, und hat einen vorgestellt, dann hat man das Gesicht schon mal gesehen und das hilft mir heute noch. Also das ist viel besser, als wenn man da in seinem Büro sitzt und per Telefon dann wo anruft. Das ist übrigens auch was, was Junge gern machen.
52	I.: Anrufen? Also sich nicht rausbewegen aus dem Büro, sondern lieber zum Hörer greifen?
53	B6: Ja, ja. Also ich mach das ausschließlich, auch wenn die Leute weiter weg sind, ich lauf hin. Und die Jungen, die rufen an und legen auf und dann: "Halt ich hab noch was vergessen" rufen nochmal an (lacht). Das ist der Unterschied in der Arbeitsweise, den ich beobachtet hab.
54	I.: O.k. Hm. Dann diese Wissensgemeinschaften oder Communities of Practice als Gruppen, die aus Interesse an einem gemeinsamen Thema auch abteilungsübergreifend zusammenarbeiten...
55	B6: Da gibt's verschiedene Plattformen, das ist so ähnlich wie Wikipedia aufgebaut oder ähm wie heißt denn das andere, ich glaube man sagt auch Clouds oder so, also irgendwelche Speicherplätze, wo man sich treffen kann. Das ist vielleicht schon eher auch was für Jüngere, Ältere nutzen das nicht so. Aber ich seh da nicht so einen großen Erfolg. Das ist eingerichtet, aber ich wüsste jetzt nicht groß, dass das bei uns genutzt wird.
56	I.: Gab's dann da eine Einführung dazu, dass man informiert wurde, dass es jetzt so ein Wiki, oder so eine Wissensmanagement-Plattform im Intranet oder wie auch immer das heißt, gibt, und wie man das nutzen kann oder sollte?

57	B6: Also da gibt's schon ab und zu mal vereinzelt ein paar Veranstaltungen, also da kann man dann sich schon informieren ...hm, es mag sein, dass es Gruppen gibt, die das schon nutzen, aber ich würde jetzt aus meiner Sicht sagen, das ist nichts, was man unbedingt braucht.
58	I.: O.k., dann zu den Situationen, in denen intergenerationeller Wissenstransfer im Unternehmen stattfindet, an der Stelle hattest du letztes Mal die Kaffee-Ecken genannt, die du jetzt vorhin unter <i>gemeinsames Pausemachen</i> praktisch wieder genannt hast.
59	B6: Genau, die haben bei uns einen recht hohen Stellenwert.
60	I.: Das ist dann eher was Abteilungsinternes?
61	B6: Ja, auf jeden Fall.
62	I.: Und wo deiner Meinung nach das Interesse deines Arbeitgebers bei der Förderung dieses Wissensaustauschs liegen könnte - da hatte ich mir notiert beim Ausscheiden Älterer deren Wissen im Betrieb zu halten.
63	B6: Ja, ich meine das ist klar. Das Instrument, das der Arbeitgeber eigentlich dafür vorsieht, das sind diese Prozesse. Also bei uns in der Firma ist das nicht ganz so schlimm, aber es gibt Firmen, da wird ja dann vorgeschrieben, wie man den Ordner beschriften muss, mit der Idee, dass einfach jeder austauschbar wird. Ich nehm einfach den Ordner vom andern und alles ist gerettet. Aber das wird in der Praxis eigentlich nie so funktionieren. Und das zeigt aber schon das Interesse natürlich, dass man nicht eine Lücke aufkommen lassen kann, wenn da jemand dann geht.
64	I.: Und worin läge jetzt dein persönliches Interesse, so was bewusst oder stärker vielleicht zu machen?

65	B6: Also jetzt bei uns ist's so, dass man nichts allein bewerkstelligen kann. Man braucht das Team und in dem Moment, wo man's dann wirklich konkret braucht, ist es zu spät, jemandem was beizubringen. Und deshalb ist das schon wichtig, dass man da als Gruppe auf jeden Fall auf dem gleichen Stand irgendwann ankommt.
66	I. Ja, klar. Und die Faktoren, die die Weitergabe von Erfahrungswissen zwischen Älteren und Jüngeren behindern können - da hattest du zwei Punkte genannt: Die Zeit fehlt oft und man hat nichts davon.
67	B6: Genau, das stimmt immer noch (lacht).
68	I.: Das stimmt immer noch, o.k. Zum Zeitproblem habe ich hier noch notiert: das Dilemma des Abteilungsleiters, dass die Mitarbeiter voll ausgelastet sein sollen, aber im Notfall, also bei Problemen, wo man sich austauschen müsste, dann keine Extra-Zeit vorhanden ist.
69	B6: Ja. Genauso ist es. Das ist halt ein betriebswirtschaftlicher Standpunkt. Man quetscht alles raus, was irgendwie geht, und das geht halt zu Lasten solcher Dinge wie Weiterbildung, oder dem anderen was zeigen.
70	I.: Und als förderliche Faktoren hattest du genannt: Die Chemie muss stimmen und die persönliche Ebene ist am wichtigsten.
71	B6: Genau.
72	I.: Und dann nochmal das Fazit - zu der Frage, ob du eher positive, negative oder gar keine Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer bei dir in der Firma gemacht hast. Da hattest du gemeint, im Kleinen positiv, also im Team...
73	B6: Genau, bei uns ist das gut gemischt. Und es lebt von dem was hier oben steht, und dass wir uns gut verstehen in der Gruppe. Also das würde deutlich weniger funktionieren, wenn jetzt dann die Chemie nicht stimmen würde.

74	I.: Und betrieblicherseits ist es nicht besonders organisiert im Moment?
75	B6: Eigentlich gar nicht. Der Betriebswirt würde widersprechen, denn er hat ja solche Programme - aber bei uns kommt's nicht so an in der Praxis.

Anhang E-1: Kategorien (Codes und Subcodes)

(in alphabetischer Reihenfolge)

(1) Altersbilder

- a. Altersstruktur in der Abteilung
- b. Merkmale Älterer
 - i. Negativ
 - ii. Positiv
- c. Merkmale Jüngerer
 - i. Negativ
 - ii. Positiv

(2) Förderliche Faktoren

(3) Hemmende Faktoren

(4) Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer

- a. Aus Sicht des Unternehmens
- b. Persönlich

(5) Lernerfahrungen

- a. Lehrende(r) / Lernende(r) im Unternehmen
- b. Lernen im Prozess der Arbeit
 - i. Formell
 - ii. Informell
- c. Lerntyp

(6) Methoden

- a. Altersgemischte Teams
- b. COP
- c. Offene Kommunikationsforen
- d. Paten-, Mentoringprogramme
- e. Sonstige
- f. Tandems

(7) Persönliche Erfahrungen

- a. Negativ
- b. Positiv

(8) Wissen

- a. Anteile nach Eisberg-Analogie
- b. Erfahrungswissen / implizites Wissen
- c. Expertenwissen
- d. Explikation impliziten Wissens

e. Theoriewissen / explizites Wissen

(9) Wissensweitergabe

a. An Ältere/Jüngere

b. Beiläufig

c. Gezielt

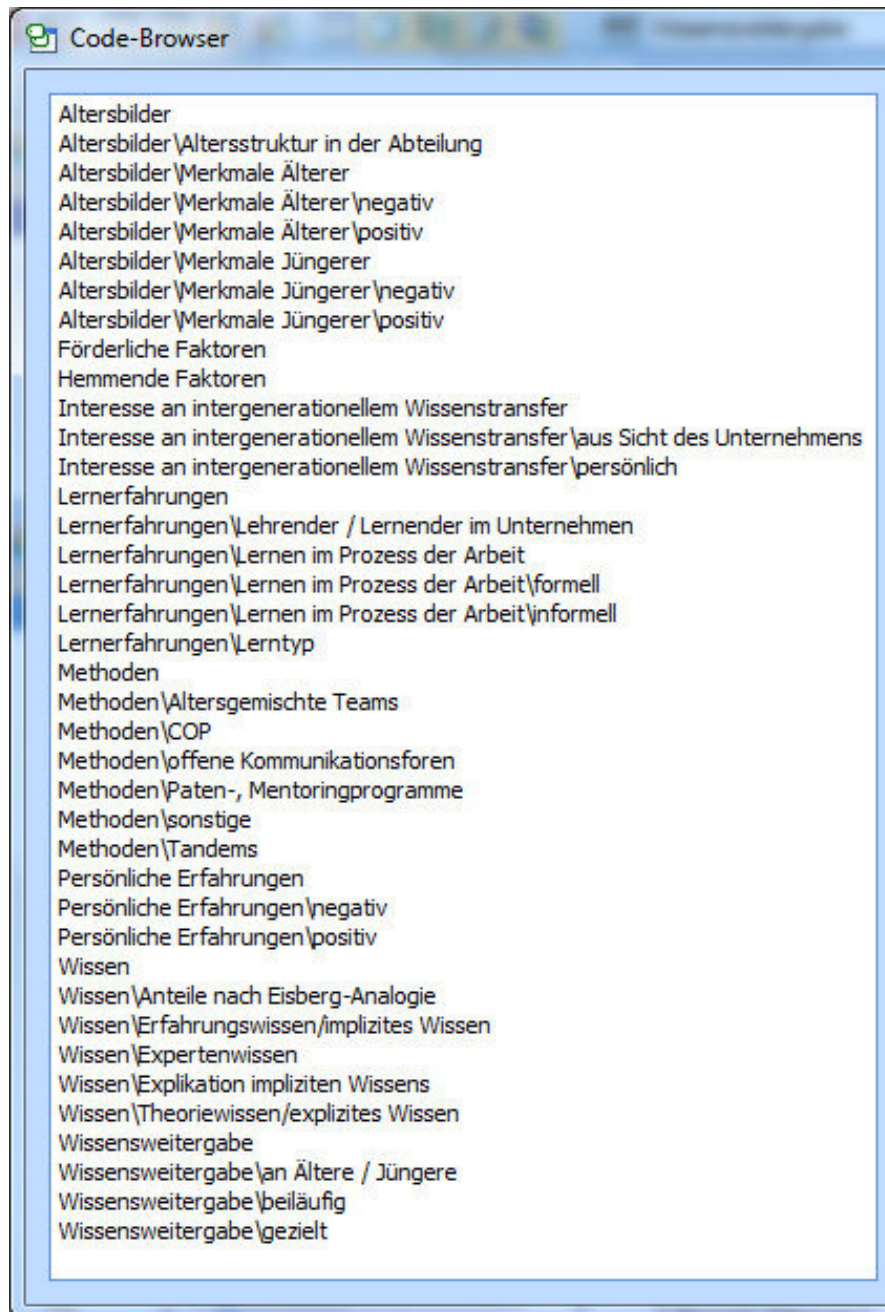


Abbildung: Kategorien = Codes\Subcodes in MAXDA11. Screenshot.

Anhang E-2: Extraktion Schritt 1

relevante Textsegmente (je Kategorie, getrennt nach jüngere / ältere MA)

Kategorie Altersbilder – jüngere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Altersbilder\Altersstruktur in der Abteilung	Interview4_SW	60	Da bin ich der Jüngste mit 36, und meine anderen Kollegen sind eben Mitte 50. Und das kann man so auch übertragen auf die anderen Gruppen, ja. Und allgemein im Betrieb ist der Altersschnitt so 50+. Also mit 36 zähl ich als jung. Und haben wir halt noch die Schüler, aber die zählen ja extra, die sind ja keine Stamm-Mitarbeiter oder so.
Altersbilder\Altersstruktur in der Abteilung	Interview5_DH	20	weil ich war die Jüngste bei mir im Büro. Meine zwei Kolleginnen sind mit Abstand älter, also die sind beide auf jeden Fall über 50, eine geht glaub ich nächstes oder übernächstes Jahr in Altersteilzeit.
Altersbilder\Merkmale Älterer\negativ	Interview1_FF	44	wenn man jetzt eben als ganz Junger oder auch als Praktikant kommt, ist vielleicht ein negatives Merkmal Arroganz, aber das trifft ja auch nicht auf jeden zu.
Altersbilder\Merkmale Älterer\negativ	Interview1_FF	46	Das waren vielleicht 5 % von den älteren Kollegen, die einfach nicht freundlich waren
Altersbilder\Merkmale Älterer\negativ	Interview4_SW	32	ja da wird schon auch viel über dieses selbstbestimmte Leben gesprochen und diese Umsetzung im Alltag, wo die Schüler auch oft von Problemen berichten, von Gruppen mit älteren Mitarbeitern, die dann schon so Richtung 60 sind, wo's dann heißt: "das wird halt so gemacht" und so. Ja, da lern ich von den Schülern und sie von mir.
Altersbilder\Merkmale Älterer\negativ	Interview4_SW	36	wie gesagt, so was Festgefahrenes. Dass man sagt "Das ist so und das wird so gemacht" oder "Das ist hier kein Hotel, die Leute kriegen das und das", also dass man Ihnen die Wahlmöglichkeiten schon abspricht, auch wenn's nur in kleinen Dingen wäre.
Altersbilder\Merkmale Älterer\negativ	Interview5_DH	38	also die lassen sich halt manchmal nichts sagen, das war halt bei mir sehr arg. Bei einer war's auch so, hm, das war ein bisschen schwierig - mein Chef, der wollte von Anfang an mich fördern und schauen, dass ich in dem Büro so ein bisschen das Zepter übernehm, dass ich halt da frischen Wind reinbring, weil die das halt schon so seit Jahren machen. Und am Anfang, da war die dann schon so "Oh, da kommt jetzt jemand Neues, und die will das ganz anders machen" und da sind die gar nicht einverstanden damit. Und das war wirklich ein bisschen schwierig, und das war bis zum Schluss noch so, denn die eine hat dann schon gemerkt, o.k. sie ist jetzt zwar schon so lang da, aber jetzt läuft eine Jüngere ihr den Rang ab. Das fand ich halt schon immer ein bisschen schwierig, ja. Und in dem Büro war's manchmal auch ein bisschen schwierig für mich, weil die halt andere Themen haben, wenn sie sich unterhalten, und wenn's dann um Krankheiten oder so ging, saß ich halt dazwischen und konnt

Code	Dokument	Zeile	Segment
			mich nicht so gut einbringen. Ich will ja gar nichts sagen, das ist halt ein anderer Lebensbereich von denen. Klar, die haben sich dann auch für meine Sachen nicht interessiert, wenn ich erzählt habe "Ich war am Wochenende da und da". Ja, das sind zwei unterschiedliche Generationen, die haben unterschiedliche Interessen. Aber jetzt muss ich echt sagen, zum Schluss war das eigentlich alles o.k., da kann ich mich gar nicht beklagen.
Altersbilder\Merkmale Älterer\positiv	Interview1_FF	42	Ja, ihre Erfahrung, ganz klar, und das hängt von der Person ab
Altersbilder\Merkmale Älterer\positiv	Interview4_SW	52	auf jeden Fall ein bisschen mehr Gelassenheit, wenn ... also auch in Konfliktsituationen, oder bei Notfällen oder so, bei Krankheit von Bewohnern. Da ist man als jüngerer Mensch dann doch schnell... wird man hektisch oder hat Angst, was falsch zu machen. Da haben die natürlich durch mehr Erfahrung auch viel mehr Gelassenheit.
Altersbilder\Merkmale Älterer\positiv	Interview5_DH	36	ich hab's wirklich immer geschätzt, dass die so viel Erfahrung haben. Das fand ich super. Super-hilfsbereit, da war ich am Anfang wirklich total dankbar. Auch wirklich offen für alle Fragen, am Anfang bin ich da hingekommen und hab manchmal gar nichts gewusst. Das fand ich super. Die waren auch echt geduldig mit mir. Die haben mir was wirklich zig-mal erklärt, haben auch immer gesagt "Das kommt dann schon irgendwann" und die haben mir auch ganz viel abgenommen. Vor dem Urlaub haben sie mir gesagt "Wir wissen auch, wie das geht, keine Angst", und da konnte ich dann immer beruhigt Urlaub machen. Also das habe ich an denen wirklich total geschätzt, dass die mir so den Rücken gestärkt haben in der Anfangszeit

Kategorie Förderliche Faktoren – jüngere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Förderliche Faktoren	Interview1_FF	60	Ja, ich denke schon dass das eine Voraussetzung ist, weil dadurch kann ja auch der Ältere dem Jüngeren vertrauen, also man arbeitet trotzdem für sich, aber eben in dem Fall am selben Projekt, und hat muss somit auch dem Anderen erzählen, was man macht.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Förderliche Faktoren	Interview1_FF	61-62	Damit hast du jetzt schon zwei Stichworte genannt: Vertrauen und ein gemeinsames Ziel, ... Ja.
Förderliche Faktoren	Interview1_FF	79	Ja, wenn man mehr Zeit hat, dass man eben mit zwei oder drei Leuten, je nachdem welches Wissen an wen oder wie weitergegeben wird, dass man sich da eben immer austauscht, dass dann da vielleicht auch irgendeiner das protokolliert oder so, aber ich denke hauptsächlich Zeit.
Förderliche Faktoren	Interview1_FF	81	dass man sich da eben mit demjenigen gut verstehen muss und da auf derselben Wellenlänge ist.
Förderliche Faktoren	Interview4_SW	72	Die Jüngeren, die hören da schon auch immer zu, die wissen, die Älteren, auch wenn sich manche Sachen anders machen, nicht 'richtig' wie man's heutzutage machen sollte, haben sie trotzdem Erfahrung und wenn die über die Bewohner was erzählen, die wissen das, die wissen, was da die letzten 20 Jahre schon gelaufen ist, was man mit dem probiert hat und was auch nicht funktioniert hat. Wo man weiß, o.k. das muss man vielleicht nicht nochmal probieren, das hat einfach nicht geklappt.
Förderliche Faktoren	Interview5_DH	20	Und klar, die arbeiten halt auch anders als ich, die haben ganz andere Strukturen, die machen das schon ewig so, und wenn ich halt irgendwas erkannt hab, was man viel leichter machen kann, hab ich's denen schon immer gesagt. Nur, es ist halt manchmal die Akzeptanz da ein bisschen schwierig.
Förderliche Faktoren	Interview5_DH	51	: Gut, also ich denke man muss schon relativ offen sein, mit einer gewissen Altersgruppe umzugehen. Ich denke, das ist eigentlich ganz wichtig. Ich meine, ich hab da kein Problem, ich bin das auch gewöhnt, dass einfach auch ältere Mitarbeiter dabei sind. Aber das ist schon so eine Grundeinstellung, find ich, die man haben muss. Man kann halt nicht von Anfang an sagen "Was will der von mir, der ist alt, dem sag ich nichts". Also da muss man schon echt offen sein und, klar, man muss teilweise halt auch die Macken von denen akzeptieren, aber das müssen die von mir genau so
Förderliche Faktoren	Interview5_DH	51	und dass man da auch keine Scheu hat, jemand Älterem was zu erklären oder dem was beizubringen. Das ist wirklich der größte Fehler, den man machen kann, dass man sich irgendwie einschüchtern lässt, weil man denkt, der hat viel mehr Erfahrung. Also so würd ich's beschreiben.
Förderliche Faktoren	Interview5_DH	53	Wir sind bunt gemischt, ich merk's halt einfach, zu uns kommen ältere Mitarbeiter, da kommen aber auch Azubis, die irgendwelche Fragen haben oder gerade ausgelernt sind. Deshalb, von mir aus, in der Abteilung, würd ich echt sagen, es ist bunt gemischt und ich hab mit allen was zu tun.

Kategorie Hemmende Faktoren – jüngere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Hemmende Faktoren	Interview1_FF	75	nur Kommunikationsprobleme, also wenn man sich nicht versteht oder wenn man mit dem Anderen nicht spricht, und

			sonst fällt mir da eigentlich nichts ein.
Hemmende Faktoren	Interview1_FF	77	Doch, vielleicht großer Stress in der Arbeit, dass man eben gar keine Zeit hat, was weiterzugeben oder so, aber ansonsten fällt mir da jetzt nichts ein.
Hemmende Faktoren	Interview4_SW	36	Und da tun die sich schwer, wenn man alleine als junger Mensch in 'nem Team ist, wo vier, fünf Ältere sind, die auch vielleicht schon seit 20 Jahren im Team zusammenarbeiten... da haben manche auch schon resigniert, die sagen "Ich tu mir das jetzt vor meinen Prüfungen nicht noch an, mir da vielleicht Ärger einzuhandeln, sondern ich mach jetzt meine Ausbildung fertig, und dann ist gut".
Hemmende Faktoren	Interview4_SW	38	Eigentlich müssten sie sagen: "Hört mal zu, das macht man heutzutage so und so", aber weil sie sich eben diesem Konflikt nicht unbedingt stellen wollen, mitten in den Prüfungen - kann ich auch verstehen, weil es gibt ja auch gerade im sozialen Bereich auch Mobbing, oder dann wird man geschnitten oder so, und dem gehen die dann aus dem Weg. Die sagen "Ich mach meine Ausbildung fertig und ich muss da jetzt nicht mit der Brechstange rein".
Hemmende Faktoren	Interview4_SW	68	wenn sich ein Schüler nicht traut, Probleme anzusprechen, weil man denkt, das hat dann negative Auswirkungen auf einen. Weil das nur in der Gruppe intern besprochen wird, und niemand dabei wäre von außen, der das moderiert.
Hemmende Faktoren	Interview5_DH	22	also bei einer ging's, bei der anderen ist's sehr sehr schwierig. Die macht's halt schon wirklich seit hundert Jahren so, die ist zwar dankbar, wenn ich ihr immer irgendwas gesagt hab, dann hat sie's auch probiert so zu machen, aber zwei Wochen später macht sie's wieder anderses ist unterschiedlich. Klar, die sind da schon ewig, und sich von jemand Jüngerem, der da noch nicht so ne lange Zeit da ist, was sagen zu lassen, ist für die auch komisch. Aber am Anfang war's ganz schlimm, aber jetzt, muss ich sagen, am Ende von den drei Jahren waren sie viel offener. Also es hat sich echt verändert, es ist jetzt viel viel besser. Ja, absolut.

Kategorie Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer- jüngere

MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer\aus Sicht des Unternehmens	Interview1_FF	69	dass das Rad nicht jedes Mal wieder neu erfunden werden muss. Dass eben viele Fehler, die man macht, wenn man irgendeinen Prozess erfindet oder man schon gemacht hat, aus Erfahrung heraus oder Intuition und Bauchwissen raus, nicht noch mal macht. Ich weiß nicht, ob das so funktioniert, ob das so schnell geht, oder ob man sich das erst aneignen muss, ob das mit dem Alter erst kommt. Aber für die Firma wär das ganz klar ein Interesse.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Interesse an intergeneratio-nellem Wissenstransfer\persönlich	Interview1_FF	71	Also dass mein Wissen dann auch weitergegeben wird, wenn ich jetzt der Lehrende wäre. Ja und als Lernender, um eben mehr zu lernen und dadurch besser zu werden in meinem Job.
Interesse an intergeneratio-nellem Wissenstransfer\aus Sicht des Unternehmens	Interview4_SW	62	bei den Älteren die Motivation wieder ein bisschen mehr - wie soll ich sagen? - diesen frischen Wind so reinbringen, da sind ja auch viele ein bisschen frustriert oder resigniert bei der Arbeit, immer das gleiche. Und ja, einfach ein bisschen mehr Motivation und auch das neue Fachwissen mit reinbringen, oder das neue Leitbild vom Betrieb, dieses Selbstbestimmte Leben und Selbstbestimmte Wohnen, ja.
Interesse an intergeneratio-nellem Wissenstransfer\aus Sicht des Unternehmens	Interview4_SW	64	Aber wenn jetzt die Älteren weg sind, die kennen den Betrieb und die Bewohner ja schon seit Jahrzehnten, wobei man da ja schon durch die Teamgespräche viel von denen erfährt, aber da fällt schon was weg.
Interesse an intergeneratio-nellem Wissenstransfer\aus Sicht des Unternehmens	Interview5_DH	49	Ja gut, das ist halt wirklich Erfahrungs- und Wissensaustausch. Die Älteren haben super viel Erfahrung, die können ganz viel an die Jüngeren weitergeben. Aber ich denke, wenn die frisch vom Studium kommen, klar, die haben noch nicht so viel Praxiserfahrung aber dafür sehr viel Theoriewissen. Wobei, durch das duale Studium haben die schon auch Erfahrungen im Betrieb gesammelt. Im Gegensatz jetzt zu einem reinen Studenten von der Uni, der wirklich nur Theoriewissen mitbringt. Aber die werden gerade auch seltener eingestellt, wir schauen schon erst mal, dass wir unsere eigenen Azubis und Studenten unterbringen.

Kategorie Lernerfahrungen – jüngere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Lernerfahrungen\Lehrender / Lernender im Unternehmen	Interview1_FF	38	Ja definitiv Lernender.
Lernerfahrungen\Lehrender / Lernender im Unternehmen	Interview1_FF	40	andererseits ist man dann schon 4 Wochen später, wenn ein neuer Praktikant kommt Lehrender, wenn man ihn einlernt in die Arbeit die man selber schon macht.
Lernerfahrungen\Lehrender / Lernender im Unternehmen	Interview4_SW	32	Ja, da lern ich von den Schülern und sie von mir.
Lernerfahrungen\Lehrender / Lernender im Unternehmen	Interview4_SW	50	Ich würd sagen, das hält sich die Waage. Sowohl als auch. Vielleicht bei den Bewohnern ein bisschen mehr der Lehrende, und bei den Kollegen.... aber da gibt's wirklich auch nur ganz minimale Unterschiede, ja 50:50 würd ich sagen, ja.
Lernerfahrungen\Lehrender / Lernender im Unternehmen	Interview5_DH	24	Also das war echt also so ein Geben und Nehmen, relativ ausgeglichen, muss ich sagen, ja.

Code	Dokument	Zeile	Segment
men			
Lernerfahrungen\Lehrender / Lernender im Unternehmen	Interview5_DH	57	Am Anfang, klar, eher Lernender, aber jetzt inzwischen auf jeden Fall auch Lehrender. Aber was ich auch noch sagen muss, es ist auch schön, Gleichaltrigen was weiterzugeben. Zu uns kommen ja auch Jüngere, grad die gewerblichen Azubis aus meinem Lehrjahr, und wenn die dann zu uns ins Büro mit irgendwelchen Fragen kommen - das ist dann natürlich auch schön. Da denkt man "Guck, in der Zeit, wo wir uns nicht gesehen haben, hab ich wieder was dazugelernt" und wenn man das dann weitergeben kann, das ist dann wirklich auch schön. Klar, wenn man weitergeben kann, das find ich immer schön!
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit	Interview1_FF	26	Lunch&Learn ein, das gibt's bei uns in der Firma, da wird - da kann man sich als Mitarbeiter weiterbilden über Sachen, die den Betrieb jetzt betreffen oder auch nicht, alles Mögliche. Hat dann aber auch nicht wirklich was mit der Arbeit an sich zu tun
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit	Interview1_FF	28	Geschieht im Betrieb aber man kann sein Allgemeinwissen dadurch erweitern.
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit	Interview1_FF	31	Sobald ich was mach, lern ich, warum das jetzt dann nicht mehr so machen werde oder warum ich das jetzt weiterhin so mach... Man lernt die ganze Zeit unbewusst auch.
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit	Interview1_FF	34	Andererseits lernt man ja auch viel auf'm klassischen Weg über Bücher oder Recherche, wenn man was nicht weiß, liest man's nach und weiß es dann danach oder man lernt zumindest für's nächste Mal, dass man weiß, wo man nachgucken muss.
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit\formell	Interview1_FF	26	Da fällt mir jetzt kurz der Begriff Lunch&Learn ein, das gibt's bei uns in der Firma, da wird - da kann man sich als Mitarbeiter weiterbilden über Sachen, die den Betrieb jetzt betreffen oder auch nicht, alles Mögliche. Hat dann aber auch nicht wirklich was mit der Arbeit an sich zu tun
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit\formell	Interview5_DH	30	Also für mich eigentlich kaum. Das haben bei uns eher dann die Personalbetreuer, weil die noch viel mehr am Thema dran sind. Bei mir ging's ja im Prinzip nur um Briefe erstellen, mehr oder weniger, klar, ich hatte schon ein paar extra Themen. Aber das ist halt ein Beruf, ja der ist eben ein bisschen niedriger gestellt, und da ist es dann nicht so, dass man da diesen Mega-Input braucht. Die anderen sind ständig auf irgendwelchen Schulungen, das war jetzt bei mir zum Beispiel kaum. Gut, klar mein Chef hat mich schon ab und zu mal wo hingeschickt, wo er gedacht hat, das bringt jetzt mir mehr als meinen zwei älteren Kolleginnen, weil ich einfach ein bisschen mehr mitnehmen kann, aber das war nicht oft. In der Zeit, in den drei Jahren, war ich vielleicht ein oder zweimal auf so einer Schulung. Aber gebracht... ich muss sagen, das waren auch so Schulungen, das hat ei-

Code	Dokument	Zeile	Segment
			gentlich für mich gar keinen Nährwert gehabt, ich weiß gar nicht mehr, worum es da ging... das war glaub ich mal was über Bestellanforderungen, das hab ich eh nur als Vertretung gemacht für's Sekretariat, und das war einmal im Jahr. Und für mich war die Schulung o.k. aber hat keinen Nährwert gehabt, wenn ich das dann nicht anwende.
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit\formell	Interview4_SW	42	Also dieses Reflektieren, dass man sich das beibehält. Also dass man immer sich selbst auch hinterfragt "Warum mach ich das so?". Also man lernt ja jeden Tag, grad auch von den Bewohnern, man lernt ja immer wieder was Neues, und dass man sich das auch ein bisschen bewusst macht. Dieses Reflektieren... also man redet oft drüber, aber ich denk viele machen das gar nicht mehr. Also gerade auch Ältere.
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit\formell	Interview5_DH	26	Also wenn ich's jetzt so betrachte, nach den drei Jahren, muss ich sagen, dass ich viel gelernt hab. Ich habe wirklich sehr sehr viel dazugelernt. Mir halt selber viel angeeignet, weil, klar, ich hab's nie irgendwie so bekommen "Lies dir's durch". Also man eignet sich sehr sehr viel an, man merkt das auch. Also das ist jetzt gut, dass ich angefangen hab mit dem Studium, wir hatten jetzt zwar noch nicht diese Personalvorlesungen, aber ich merk's jetzt schon teilweise in BWL in den Vorlesungen, dass ich da viel weiß eben aus der Praxis. Da muss ich schon sagen, dass ich eigentlich - aber das ist nicht so ein Lernen, wo man sich hinhockt und dann prügelt man das in sich rein - sondern das ist so ein Lernen, das kommt so, das läuft so nebenher und irgendwann weiß man das halt. Also so könnt ich das jetzt beschreiben. Also ich hab sehr sehr viel dazugelernt in den letzten drei Jahren, muss ich echt sagen, ja.
Lernerfahrungen\Lerntyp	Interview1_FF	69	reines Wissenlernen macht mir nicht viel Spaß, jetzt irgendwelche Abläufe neu zu lernen, neue Fähigkeiten zu erlernen macht mir viel Spaß, kann ich auch schnell lernen, sind schnell da. Reines Wissen, das kann ich nicht immer so komplett abrufen wie ich's auswendig gelernt hab, lern da auch nicht besonders schnell, aber ich weiß wo's steht und ich weiß was ich mal gelernt hab und somit kann ich da auch schnell nachschauen oder weiß ich mir schnell zu helfen wenn ich was nicht weiß
Lernerfahrungen\Lerntyp	Interview4_SW	44	Ich bin ein ganz schlechter Lerner. Also ich lese sehr gern und sehr viel, aber wenn ich muss, also dann lern ich nicht sehr gern. Ich mach dann immer so das Nötigste, dass es so reicht, da muss ich mir nicht so viel Mühe geben, das fällt mir dann immer noch recht leicht.
Lernerfahrungen\Lerntyp	Interview4_SW	46	Also im Praktischen, im Beobachten und so, mit den Bewohnern, da guck ich immer, dass ich bestehende Sachen auch überdenke, "Warum ist das so, kann man das ändern?" oder so. Aber wenn ich jetzt lernen muss, irgendwas mir durchlesen, erarbeiten, aufschreiben, sowas, das nicht so gern.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Lernerfahrungen\Lerntyp	Interview5_DH	32	Ich lern eigentlich überhaupt nicht gern, deshalb hab ich mir das auch lang überlegt mit dem Studium, weil ich schon in der Schule ein relativ fauler Mensch war. Deshalb war das für mich auch klar, dass ich nach der Schule lieber ne Ausbildung mach als irgendwas zu studieren, was ich dann vielleicht wieder aufhör, weil's mir zu viel ist. In der Berufsschule hab ich unheimlich gern gelernt - also was heißt unheimlich gern, auf jeden Fall viel lieber als im Gymmi noch - weil mich die Sachen viel mehr interessiert haben. Klar, was soll ich mit Chemie, Physik, wenn's mich nicht interessiert, dann lern ich das auch nicht. Und so war's halt immer. In der Berufsschule hat's mir dann Spaß gemacht, da hab ich gemerkt, dass es auch was bringt. Jetzt bin ich gespannt, wie's jetzt ist. Ich merk's jetzt halt auch, das was ich kann, das lern ich gern, und das was ich halt nicht gut kann, das lern ich nicht gern. Ich hab jetzt auch wieder Mathe, das konnte ich noch nie, das lern ich dann auch nicht. Da denke immer "ha, das mache ich nächste Woche". Jetzt Rechnungswesen zum Beispiel, das hat mir in der Berufsschule schon super gefallen, da kann ich mich drei Stunden auch hinhocken und die Aufgaben machen.
Lernerfahrungen\Lerntyp	Interview5_DH	34	Das Interesse muss auf jeden Fall da sein, ja. Und also ich lern das meiste auch am allerbesten mit jemand zusammen. Wenn ich mich mit jemand darüber unterhalten kann, dann prägt sich's nochmal besser ein als zum Beispiel durch nur Lesen. Das kann ich gar nicht, ich muss dann immer aufschreiben. Und nur vom Hören, also nur von der Vorlesung, muss ich sagen ist es auch eher schwierig.

Kategorie Methoden – jüngere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Methoden\Altersgemischte Teams	Interview1_FF	65	Also ich weiß nicht, ob da jetzt gezielt darauf geachtet wird, ich denke mal da geht's hauptsächlich darum "Wer eignet sich für den Job?" und dann werden die Teams dadurch gebildet.
Methoden\Altersgemischte Teams	Interview4_SW	57	wenn ein Team jetzt eine gemischte Altersstruktur hat, ist das dann eher Zufall oder gewollt? Das habe ich noch nicht gehört, dass das bewusst so gemacht wird. Der Altersdurchschnitt ist ja allgemein sehr hoch.
Methoden\Altersgemischte Teams	Interview5_DH	43	Also gemischte Teams auf jeden Fall. Mein Team ist zwar relativ jung, also die Personalreferenten sind auch noch relativ jung, also die sind im Durchschnitt so.. 37 vielleicht im Durchschnitt. Klar, die zwei Damen in meinem Büro sind die Ältesten, aber es nicht nur bei mir im Bereich so, sondern ich weiß es auch von anderen Bereichen, dass immer Ältere dabei sind, die mehr Erfahrung haben, und es kommen ab er auch immer Jüngere nach, dadurch dass wir eben viele Studenten und

Code	Dokument	Zeile	Segment
			viele Azubis haben, die dann fertig sind. Das ist wirklich altersmäßig immer komplett gemischt.
Methoden\Altersgemischte Teams	Interview5_DH	45	Ich weiß nicht so genau, also das könnte schon sein, dass es gezielt ist. Es ist halt oft so, dass wenn jemand Älteres geht, dass jemand Jüngeres nachkommt. Aber jetzt ist es auch so, jetzt bin ja ich weg, und meine Nachfolgerin ist jetzt auch nochmal vier Jahre jünger wie ich. Und die ist jetzt auch wieder mit Abstand die Jüngste im Team. Also im Verwaltungsbereich ist es auf jeden Fall so, ich glaub mehr als in der Produktion, in der Produktion sind bei uns sehr sehr viel Junge, dadurch dass sie immer so viele Auslerner haben.
Methoden\COP	Interview1_FF	54	und zu Wissensgemeinschaft würde ich sagen, dass die ganze Abteilung eine Wissensgemeinschaft ist, denn die haben ja auch ein Interesse daran, dass jeder weiß, wie's abläuft
Methoden\offene Kommunikationsforen	Interview1_FF	56	Ja, das gibt's schon. Und Leute, die grob was damit zu tun haben, die wissen dann auch, was abläuft. Die wissen dann auch, wen sie fragen müssen, wenn sie irgendwas wissen wollen. Also, wenn aber mal einer kurzfristig ausscheiden würde aus dem Unternehmen, würde glaube ich schon ziemlich viel Wissen mit verloren gehen.
Methoden\Paten-, Mentoringprogramme	Interview1_FF	52	Mentoring, Patenprogramm kann selber nichts zu sagen, gibt's aber auch, zum Beispiel wenn man Trainee ist und sich irgendwo einlernt
Methoden\Paten-, Mentoringprogramme	Interview4_SW	32	Ja, ich bin Mentor von drei Oberkurschülern,
Methoden\Paten-, Mentoringprogramme	Interview4_SW	54	nur das Mentoring. Also die Schüler haben noch Praxisanleiter auf der Gruppe, das ist dann also ein Kollege auf der Gruppe, wo sie gerade arbeiten, der direkte Ansprechpartner für die praktischen Sachen. Ich bin ja so Mentor für das Theoretische auch, für die Ausarbeitungen für ihre Prüfungen.
Methoden\Paten-, Mentoringprogramme	Interview4_SW	55	Wie viele Schüler werden von einem Mentor betreut? Drei. Ja, und der Praxisanleiter, der hat dann eben nur diesen einen Schüler, mit dem er auch zusammenarbeitet auf der Gruppe.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Methoden\Paten-, Mentoringprogramme	Interview5_DH	47	Ja, ist dann schon auch wirklich so, das gibt's schon auch. Also ich hab das auch mitgekriegt, wenn Ältere gegangen sind, ja in Altersteilzeit, Rente, dass viele Stellen mit frisch ausgelernten Azubis besetzt werden. Das ist echt nicht selten. Und da gibt's immer ne Übergabe, also das ist nie so, dass einer weg ist und dann kommt der andere erst. Also die haben wirklich immer ne gewisse Zeit. Wenn die Azubis im Frühjahr auslernen, dann kommen die jetzt alle in ne Fachabteilung, da bleiben die dann ein halbes Jahr, bis sie dann auslernen. Und da ist es dann oft so, dass es sich überschneidet. Es kommt halt immer auf den Zeitpunkt an, wann die einen gehen und die anderen kommen.
Methoden\sonstige	Interview1_FF	54	Was aber eigentlich ziemlich nervig ist für einen, also für den Mitarbeiter selber, weil man viel dokumentieren muss, also man braucht da eine strenge Organisation, dass das funktioniert, man muss das auch einhalten, das ist viel bürokratischer Aufwand, wenn man das alles schriftlich macht.
Methoden\sonstige	Interview1_FF	54	Oder man hat wöchentliche Besprechungen, um sich auszutauschen, aber das ist sehr zeitaufwändig und, ja, hindert einen an der Arbeit.
Methoden\Tandems	Interview1_FF	52	Ja, als Tandem schon. Also ich arbeite mit einem älteren Mitarbeiter zusammen

Kategorie Persönliche Erfahrungen – jüngere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Persönliche Erfahrungen\positiv	Interview1_FF	57-58	I.: Aha. Jetzt nochmal kurz zurück zu dem Tandem. Wie sind denn da deine Erfahrungen? Ja sehr gut. Auf persönlicher Ebene funktioniert gut, das muss halt auch funktionieren.
Persönliche Erfahrungen\positiv	Interview1_FF	73	Also ich hab bisher nur positive Erfahrungen gemacht. Dadurch dass ich ja meistens der Lernende war, kann ich kaum negative Erfahrungen machen, also mir wurde alles gesagt, wenn ich gefragt hab und mir wurde auch alles gut erklärt. Wie's dann ist, wenn ich selber was beibringen will, wie's der Andere aufnimmt oder nicht, kann eigentlich nichts dazu sagen. Aber ich steh dem durchaus positiv gegenüber.
Persönliche Erfahrungen\positiv	Interview4_SW	74	Positive auf jeden Fall, doch. Ich bin auch jemand, also ich frag auch viel nach, ich bin jetzt nicht so, dass ich denk "Ich frag jetzt lieber nicht, sonst denken die vielleicht ich weiß was nicht oder so" sondern ich frag immer nach, bevor ich etwas falsch mach, denn die kennen die Leute ja besser. Und warum soll ich da nicht fragen, wie die das gemacht haben?

Code	Dokument	Zeile	Segment
Persönliche Erfahrungen\positiv	Interview5_DH	55	ich hab echt nur positive Erfahrungen gemacht, auch wenn's mich manchmal ein bisschen genervt hat, weil's eben manchmal schwierig ist, war ich echt froh, dass es welche gibt, die viel Erfahrung haben. Und die haben mir unheimlich viel geholfen und gezeigt. Und ich stell mir jetzt mal vor, wenn da zwei gewesen wären, die genauso alt sind wie ich, ich glaub dann wär das Zusammenarbeiten ganz anders und ich glaub ich hätt dann auch nicht den Wissensstand, den ich jetzt hab. Es ist gut, wenn's gemischt ist, denn, ja, es ist einfach echt ein gegenseitiges Geben und Nehmen und man so viel mehr austauschen, als wenn man gleich alt ist. Und so geht's jetzt meiner Nachfolgerin genauso. Die ist auch ständig am Fragen, am Anfang ist das schwierig, da muss man erst ein bisschen einfinden. Ich kann mir auch vorstellen, dass das für viele nicht ganz einfach ist, also für mich wars jetzt eigentlich schon einfach, weil ich schon ein offener Mensch bin. Also ich hab da echt positive Erfahrungen damit. Es ist auch total schön, also ich fand das total cool, wenn manchmal Ältere kommen und denen erklärt man eigentlich was ganz Primitives, und die freuen sich dann so drüber! Also das fand ich dann echt immer... ja, das befriedigt einen total, wenn man dann so als junger Mensch wirklich was vermitteln kann und die freuen sich dann darüber - das ist echt super.

Kategorie Wissen – jüngere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissen\Anteile nach Eisberg-Analogie	Interview1_FF	2	ein Drittel oberhalb der Wasseroberfläche bin und zwei Drittel drunter.
Wissen\Anteile nach Eisberg-Analogie	Interview4_SW	2	Also das ganze Fachwissen - ich würd sagen 30 zu 70, also 30 oben, 70 unten.
Wissen\Anteile nach Eisberg-Analogie	Interview5_DH	2	das Erfahrungswissen ist bei auf jeden Fall viel viel höher als dieses explizite Wissen, also geschätzt, ich würd sagen, wenn ich vom Beruf ausgehe, was ich da gearbeitet hab und wie ich mir das Wissen angeeignet hab, 70 % auf jeden Fall, wenn nicht 80. Ja, auf jeden Fall.
Wissen\Erfahrungswissen/implizites Wissen	Interview1_FF	2	andererseits kommt ja auch mit der Erfahrung erst mal noch mehr Detailwissen
Wissen\Erfahrungswissen/implizites Wissen	Interview4_SW	6	Eher Erfahrungswissen, Bauchwissen, Intuition.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissen\Erfahrungswissen/implizites Wissen	Interview5_DH	12	Ja absolut. Als ich da angefangen hab nach der Ausbildung, hab ich den Job von Einer übernommen, die hat mir das - ja, 5 oder 6 Wochen war ungefähr die Anlernzeit, wo die mir das übergeben hat - das war am Anfang furchtbar viel. Da bin ich manchmal echt geschwommen, da hab ich manchmal gar nicht gewusst, wo hinten und vorne ist. Aber das ist dann wirklich so, dass es nach nem halben Jahr richtig gut gelaufen ist, und ich hab dann auch viel aufgebaut, hab geschaut, was man anders machen kann oder anders strukturieren und so, aber das meiste hab ich mir da schon auch wirklich selbst angeeignet, ja.
Wissen\Expertenwissen	Interview1_FF	4	Nach kurzer Einarbeitung, auch wenn man sich viel damit beschäftigt und dann auch nur du mit dem Thema beschäftigt bist, ist man doch sowas wie ein Experte.
Wissen\Expertenwissen	Interview1_FF	6	da gibt's dann auch in meiner Stelle eben Abläufe und Prozesse, in denen ich dann eben dieses Detailwissen hab
Wissen\Expertenwissen	Interview1_FF	33	Also jeder kann ein Lunch&Learn abhalten, wenn er sich als Experte in einem Thema sieht oder gern die Anderen über irgendwas informieren möchte.
Wissen\Expertenwissen	Interview4_SW	4	Als Experte - Ja, im Umgang mit den Personen. Was Einfühlungsvermögen vielleicht angeht, so die Empathie, das ist da ja ganz wichtig.
Wissen\Expertenwissen	Interview5_DH	10	ich habe halt so die allgemeine Sachbearbeitung gemacht, das waren so Sachen wie Arbeitsverträge, Zeugnisse usw. und so fort. Und ich hatte als zusätzliches Add-on immer noch Praktikantenbetreuung, also ich hab immer die Studierenden, die Praxissemester bei uns machen, hab ich immer betreut und das war also schon so ziemlich mein Fachgebiet, da kenn ich mich jetzt auch ziemlich gut aus. Grad so Regelungen von Studenten, Arbeitszeit, wieviel die verdienen, was die alles für Ansprüche haben in der Firma, das war wirklich immer das, wo ich halt am tiefsten drin war. Und also, da hätte ich jetzt gesagt, das ist also das Gebiet, wo ich das meiste Know-how habe von allen Bereichen

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissen\Explikation impliziten Wissens	Interview5_DH	6	als ich angefangen habe in dem Job, war's bei mir wirklich so, dass ich mir ganz ganz viel selber habe aneignen müssen. Und das ging viel über Kollegen, die eben auch schon lang da waren und viel Erfahrung haben, die haben mir das halt weitergegeben. Grad jetzt so Handbücher, Datenbanken, das gab's jetzt bei mir gar nicht so arg, also die haben nie zu mir gesagt "Nimm mal ein Buch und lies das mal". Das war bei mir immer Input, Input, Input von den anderen, und deshalb ist das bei mir jetzt eben auch so. Klar, ich hab jetzt viel Erfahrungswissen eben in dem Job, aber hab das von den anderen mitbekommen und ja, es ist schwierig, das da hoch zu transportieren, weil, wenn ich da irgendwie was weiß, dann geb ich's auch so weiter. Ich schreib's dann nicht großartig auf, also das ist sehr sehr schwierig.
Wissen\Explikation impliziten Wissens	Interview5_DH	7	mehr im mündlichen Austausch? Viel viel mehr, auf jeden Fall ja
Wissen\Theoriewissen/explizites Wissen	Interview1_FF	2	Da ich ja frisch von der Uni bin, habe ich ja dementsprechend auch mehr Theoriewissen noch
Wissen\Theoriewissen/explizites Wissen	Interview5_DH	14	es gibt ganz viele Prozesse, das ist ganz arg bei uns in der Firma. Prozesse, ja gibt's ganz viele, das ist auch wirklich ganz hilfreich am Anfang, da hangelt man sich dann wirklich entlang. Aber, ja, man sieht dann halt auch immer irgendwo Verbesserungspotential und dann weicht man halt von den Prozessen ab, und das war bei mir am Schluss auch ganz arg, also von dem Prozess, der irgendwo stand, habe ich dann bestimmt auch fünf Sachen rausgestrichen, weil man das einfach anders und leichter machen konnte.

Kategorie Wissensweitergabe – jüngere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview1_FF	22	Hauptsächlich im Prozess der Arbeit.
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview1_FF	24	Erfahrungswissen eigentlich mehr im Bereich von Computern, weil man da als Jüngerer viel fitter ist wie als älterer Mitarbeiter, eben auch was Erfahrungen angeht, ansonsten eben Wissen, was man sich aneignet, weil man die Arbeit ausführt, die der andere vielleicht jetzt nicht grade kann.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview4_SW	24	Ja, klar, also auch durch das Gruppenbuch, wenn also manche Kollegen...jetzt zum Beispiel wo eine Kollegin neu zu uns gekommen ist - also betriebsintern, auf die Gruppe neu - und die einen Bewohner morgens früh wecken wollte. Die wollte den also partout wecken, dass der also früh aufstehen muss. Und da hab ich ihr das dann eben gesagt, dass das nicht nötig ist, der weiß schon selber, wann er aufsteht und wenn er zu spät zum Arbeiten kommt, ist das eben sein Problem. Sie hatte dann natürlich gleich einen Konflikt mit ihm, weil der das eben überhaupt nicht akzeptiert hat.
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview4_SW	25	ältere Kollegin? Ja. Schon so Mitte 50.
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview4_SW	27	eine Situation, wo Sie ihr spezielles Erfahrungswissen weitergeben konnten... Ja genau. Und halt auch, denke ich, allgemein meine Auffassung vom Umgang mit den Leuten, dass ich eben nicht dieses "Du musst" und "Mach dies und das", sondern wenn er so leben will und seinen Alltag gestalten, dann ist das ja seine Sache. Dann muss ich ihm ja nicht mit Druck kommen.
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview4_SW	32	Ja, ich bin Mentor von drei Oberkurschülern
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview4_SW	33	Zwischenposition. Ja, gegenüber denen bin ich ja auch der Ältere, die sind so gerade mal 18, 20 rum und hinterfragen dann auch ganz viel, ja.
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview4_SW	40	die sind natürlich schon auf die Hilfe, auf die Mitarbeit von denen angewiesen, in Bezug auf Auswahl der Bewohner, die Erfahrung, die die eben mit den Bewohnern haben, was die alles schon gemacht haben in ihrer Vergangenheit, und Biografie, eben das Ganze. Die kennen den Bewohner eben viel besser.
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview5_DH	20	Also es war bei mir eigentlich ständig so, weil ich war die Jüngste bei mir im Büro. Meine zwei Kolleginnen sind mit Abstand älter, also die sind beide auf jeden Fall über 50, eine geht glaub ich nächstes oder übernächstes Jahr in Altersteilzeit. Und bei denen war's wirklich so, ich konnte ihnen unheimlich viel helfen, was den PC zum Beispiel angeht. Wir haben das neue Windows 7 bekommen, da sind die natürlich total überfordert, und da hab ich denen ganz viel geholfen.
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview5_DH	24	Theoriewissen, von der Ausbildung her, aber ich muss auch sagen, die haben auch ein Rieswissen. Am Anfang war ich total froh, dass ich die hab. Und ich hab die auch wirklich bis zum Schluss, weil immer wieder neue Sachen

Code	Dokument	Zeile	Segment
			dazugekommen sind oder ich das noch nie gemacht hab, hab ich die auch immer total viel fragen müssen, ja, absolut.
Wissensweitergabe\beiläufig	Interview1_FF	14	das geschieht eigentlich eher so, dass vom älteren Mitarbeiter oder von erfahreneren Mitarbeitern wird einem gesagt, warum das jetzt grad nicht geht oder welche Erfahrungen sie schon gemacht haben, also da gibt's keine Dokumente wo das so steht.
Wissensweitergabe\beiläufig	Interview4_SW	14	wenn man im Gelände jemanden trifft, unterwegs vielleicht, so ja, aber hauptsächlich eben schriftlich, dass wir uns Nachrichten schreiben.
Wissensweitergabe\beiläufig	Interview5_DH	16	wir sind so der Anlaufpunkt für andere Mitarbeiter, da kommen auch ganz viele zu uns und fragen halt "Ja, wie sieht das da aus mit dem Zeugnis?", die fragen wirklich ganz ganz viel, und klar, da gibt man dann sein Wissen auch - natürlich eingeschränkt - weiter, weil man darf nicht alles den Mitarbeitern sagen, aber da ist es wirklich auch so, dass man Wissen weitergibt. Und das ist dann auch ganz viel mündlich und bei mir auch ganz viel Erfahrungswissen, weil ich halt immer beobachtet hab, wie meine Kolleginnen das machen.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview1_FF	19	Prozeduren, wie was hergestellt wird, da wird versucht, in diesen Prozeduren möglichst viel Wissen, wie was gemacht wird, warum was gemacht wird, warum man's nicht so und so machen sollte, weiterzugeben.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview1_FF	12	So wird eigentlich jeder Prozess so beschrieben
Wissensweitergabe\gezielt	Interview1_FF	33	Ja. Also jeder kann ein Lunch&Learn abhalten, wenn er sich als Experte in einem Thema sieht oder gern die Anderen über irgendwas informieren möchte.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview4_SW	8	Gezielt, ja Teambesprechungen mit anderen Kollegen und Vorgesetzten
Wissensweitergabe\gezielt	Interview4_SW	16	per Zettel halt, auf Papier, oder wir haben ein so ein inoffizielles Gruppenbuch, wo man sich viele Nachrichten schreibt, für den Spätdienst oder Frühdienst oder so.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview4_SW	20	wir haben ein normales Team, wo nur die Mitarbeiter aus der Wohngruppe sind, und dann gibt's ein Gesamtteam, wo aus drei verschiedenen Wohngruppen man sich trifft, das ist dann alle 2 Monate.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview4_SW	22	Das ist dann auch mehr betriebsintern, da ist dann auch der Vorgesetzte dabei, der dann auch irgendwie neue Vorschriften oder Sachen vom Betriebsrat mitteilt oder solche Sachen. Und das andere Team, das ist dann nur mit den Kollegen unter sich, also ohne Vorgesetzten. Ja, und da werden dann Probleme von den Bewohnern besprochen, was grad aktuell ist, ob ir-

Code	Dokument	Zeile	Segment
			gendwie Veränderungen gewünscht sind
Wissensweitergabe\gezielt	Interview5_DH	16	wenn ich kurz vor dem Urlaub war - meine zwei Kolleginnen sind nicht so tief drin in dem Thema mit den Praktikanten zum Beispiel - da hab ich dann wirklich immer eine oder zwei Stunden zusammengesetzt mit denen vor dem Urlaub, hab's denen nochmal erklärt, worauf sie achten müssen, falls was kommt in der nächsten Zeit.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview5_DH	18	zwei mal in der Woche hat man immer so ne Viertelstunde, so ein Update, und alle zwei Wochen hat man dann wirklich ne große Teambesprechung zweieinhalb Stunden, um den Dreh rum, um sich nochmal upzudaten. Ja gibt's in dieser Firma überall, das ist da sehr sehr stark, also diese ständigen Besprechungen und Updates. Aber die braucht man schon auch, weil sonst arbeitet man wirklich total aneinander vorbei. Das ist halt manchmal mehr oder manchmal weniger zielführend, sagen wir mal so

Kategorie Altersbilder – ältere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Altersbilder\Altersstruktur in der Abteilung	Interview3_GS	61	Eher älter. Also ich würde sagen, viele sind inzwischen 45 und älter. In meinem Team bin ich die Älteste, dann kommt mein Kollege, der ist so 45, und dann der Schüler, der ist 25. Ja, so ist die Altersstruktur, vor einem Jahr war die Struktur noch so: ich war 60, mein Kollege 59 und die andere Kollegin war 58. Wir waren also drei alte Knacker (lacht). Also das war einfach ein sehr homogenes Team. Und jetzt ist ein Junger dabei. Natürlich gibt's auch sehr viel mehr Konflikte dadurch, aber nicht zwischen uns, sondern zwischen den Bewohnern und dem jungen Kollegen. Weil nämlich die Altersstruktur dann so ist, dass die Bewohner älter sind als der Schüler und das ist dann unser Hauptkonfliktfeld, dass die sich dann nichts sagen lassen. Da muss ich dann wieder kommen und sagen "Liebe Leute, der hat schon auch was zu melden". Und da muss ich dann wieder Vermittlerposition beziehen.
Altersbilder\Altersstruktur in der Abteilung	Interview2_WF	22	Wir haben jetzt die Situation: wir sind 15 Kollegen und in den nächsten 2 Jahren werden 6 davon altershalber ausscheiden, teils direkt in die Rente, teils in Altersteilzeit, also ich hab keine jüngeren, viel jüngeren Kollegen.
Altersbilder\Altersstruktur	Interview2_WF	23-	Wo fangen die Jüngsten denn an?

Code	Dokument	Zeile	Segment
in der Abteilung		24	Vierzig, ca. Also die, die ausscheiden werden, versucht man natürlich zu ersetzen und will das mit jüngeren Leuten dann machen.
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\negativ	Interview2_WF	41	Und was die negativen Seiten betrifft, da hab ich eigentlich gar keine schlechten Erfahrungen gemacht.
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\negativ	Interview3_GS	58	Negative? Eigentlich wenig. Ich find's immer positiv, wenn die Jungen bei uns ankommen. Weil wir doch eigentlich einen ziemlichen Überhang an älteren Mitarbeitern haben. Das Negative für die Jungen selber sind halt immer die befristeten Verträge. Die haben ja keinerlei Planungssicherheit.
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\negativ	Interview6_WG	38	I.: Einmal die Naivität, dass sie manches zu einfach denken, und zweitens Probleme bei der Dokumentation. Ja, das eine war wirklich, dass wenn man neu dabei ist, gar nicht weiß, was noch alles kommt. Also die sind sehr technisch geprägt, die meinen, das macht man einmal und das funktioniert. Dann rennt man jubelnd auf den Gang und sagt "Ich hab's", und wir haben halt schon die Erfahrung als Ältere, selbst wenn's hundertmal geht, kann immer noch beim hundertersten Mal was passieren. Und dann muss man gucken an was es liegt. Und dann ist einfach ein Riesenaufwand noch dahinter mit Zulassungen und Dokumentationen usw. Das muss man einfach lernen, das lernt man weder an der Uni noch sonst irgendwo, dass man sowas überhaupt bedenken muss, ja.
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\negativ	Interview6_WG	40	I.: Probleme bei der Dokumentation, die du genannt hattest. Auch teilweise Mängel im sprachlichen Ausdruck oder dass man lieber gleich zum nächsten übergehen würde. Genau. Also ich hab den Eindruck, dass das den heutigen Jungen sehr lästig ist, überhaupt irgendwas aufzuschreiben. Und das Aufschreiben selber, wenn man's macht, ist es einfach sehr spartanisch
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\negativ	Interview6_WG	51	Also das ist viel besser, als wenn man da in seinem Büro sitzt und per Telefon dann wo anruft. Das ist übrigens auch was, was Junge gern machen. I.: Anrufen? Also sich nicht rausbewegen aus dem Büro, sondern lieber zum Hörer greifen? Ja, ja. Also ich mach das ausschließlich, auch wenn die Leute weiter weg sind, ich lauf hin. Und die Jungen, die rufen an und legen auf und dann: "Halt ich hab noch was vergessen" rufen nochmal an (lacht). Das ist der Unterschied in der Arbeitsweise, den ich beobachtet hab.
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\positiv	Interview2_WF	37	dieses Interesse am Fachgebiet und auch die eigenständigen Bemühungen, dazulernen, zu sagen "da möchte ich tiefer einsteigen" oder so, das schätze ich

Code	Dokument	Zeile	Segment
			schon oder das kommt gut
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\positiv	Interview2_WF	39	Klar, die sind natürlich fit mit IT, auf dem ganzen PC-Gebiet, diesen Werkzeugen, das ist ja für sie normal, das machen die ja souverän, also viel souveräner als ich oder meine Kollegen. Das zeichnet die natürlich aus.
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\positiv	Interview2_WF	41	die waren schon wissensdurstig und haben sich auch interessiert für den Job oder die Aufgabe. Ob man das jetzt verallgemeinern kann?
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\positiv	Interview2_WF	41	die haben ja meistens diese befristeten Verträge, und wenn man sich das vorstellt, das ist ja für so einen Jungen eigentlich schon mal ein schlechter Einstieg, immer dieses Damoklesschwert "Geht's nach der Vertragslaufzeit weiter oder nicht?". Und insofern machen die da ganz gut mit.
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\positiv	Interview3_GS	56	Mir fällt da jetzt zum Beispiel gleich ein diese Spontaneität, die die haben, und diese Unbeschwertheit.
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\positiv	Interview3_GS	56	Wo ich dann sehr viel reservierter bin inzwischen, und sehr viel durchdachter.
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\positiv	Interview3_GS	59	Aber was mir auch noch Positives einfällt, die jungen Kollegen bewahren einen selber vor Betriebsblindheit. Die bringen Frische rein, und bringen einen dazu, das eigene Tun zu überdenken und nicht so in der Alltagsroutine zu bleiben.
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\positiv	Interview6_WG	36	dass die frische Perspektiven mitbringen, neues IT-Wissen
Altersbilder\Merkmale Jüngerer\positiv	Interview6_WG	37	halt einfach der frische Wind würd ich jetzt mal sagen. Also allein schon, wenn man viele Kollegen hat, die man schon zwanzig Jahre kennt, dass man einfach auch mal wieder ein neues, junges Gesicht mit reinkriegt, das ist ja auch schon positiv. Und ja, der Hauptunterschied ist schon die Geschichte, dass die in dem Bereich fitter sind. Also auch unsere Messgeräte haben sich ja geändert, die sind auch alle über Software gesteuert, oft mit Windows...und da muss man einfach sagen, dass die jungen Kollegen damit aufgewachsen sind. Und wir müssen halt immer schauen, dass wir von unseren alten Geräten da den Sprung schaffen auf die neuen.

Kategorie Förderliche Faktoren – ältere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Förderliche Faktoren	Interview2_WF	62	dass es solche Tandems oder Patenschaften dann gäbe, das setze ich jetzt mal als gegeben voraus
Förderliche Faktoren	Interview2_WF	64	Es muss auf jeden Fall die Chemie stimmen zwischen den beiden. Beide müssen auch bereit sein, das zu wollen und das zu machen. Die Möglichkeiten müssen auch da sein, bei uns jetzt, wenn die Kollegen in 2 Jahren weg sind, dass man das auf jeden Fall rechtzeitig vorher beginnt.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Förderliche Faktoren	Interview2_WF	66	eben dass der Junge rechtzeitig kommt und der Alte eben auch noch eine Zeitlang da ist und dass die Chemie stimmt, genau.
Förderliche Faktoren	Interview3_GS	80	Ja, indem man einen runden Tisch macht zum Beispiel, und die älteren Mitarbeiter gezielt zu irgendwelchen Themen einlädt und da natürlich auch deren Meinung berücksichtigt und das mit einfließen lässt. Und so kann das dann natürlich auch sehr fruchtbar sein und irgendwas sehr gut funktionieren. Sehr viel besser, als es jetzt funktioniert... das wäre wichtig.
Förderliche Faktoren	Interview6_WG	70	Die Chemie muss stimmen und die persönliche Ebene ist am wichtigsten.

Kategorie Hemmende Faktoren – ältere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Hemmende Faktoren	Interview2_WF	59	Wenn man die Möglichkeit gar nicht schafft...
Hemmende Faktoren	Interview2_WF	61	Und persönlich, wenn man einen nicht motivierten Mitarbeiter hat, dem das egal ist, ob er da was weitergibt oder auch nicht, der nur schaut, dass er da schnell rauskommt.
Hemmende Faktoren	Interview2_WF	64	Wenn keine Überschneidungen da sind, sondern nur so stumpfe Übergänge, dann geht's ja gar nicht.
Hemmende Faktoren	Interview3_GS	30	Das ist wechselnd. Im Moment sind's grad 2 Mitarbeiter und ein Schüler. Ist also sehr dünn - wir waren auch schon 4 Personen. Also speziell jetzt bei uns auf der Wohngruppe ist es im Moment sehr dünn.
Hemmende Faktoren	Interview3_GS	32	aber das ist ja immer das generelle Problem, dieses ausgedünnte Personal.
Hemmende Faktoren	Interview3_GS	76	Ja, eben die Chefs, die nicht in der Lage sind, oder es auch nicht wollen, dass ältere Mitarbeiter mit an den Tisch kommen und ihren Erfahrungsschatz eigentlich teilen und deutlich machen.
Hemmende Faktoren	Interview3_GS	78	Und dann ist es ja inzwischen auch oft so, dass Vorgesetzte jünger sind als ich und die dann vielleicht Schwierigkeiten haben, die Meinung eines Älteren auch zu respektieren oder einfach anzunehmen und auch nicht wissen wollen. So könnt ich's mir vorstellen. Also bei uns ist es ja schon auch so, dass einfach auch solche Dinge, die Meinung älterer Mitarbeiter, nicht mehr groß gefragt sind, weil die ja eh nicht mehr lang da sind, ein paar Jahre vielleicht noch, und irgendwie sind das immer die, die Bedenkenträger sind oder meckern, warum denn jetzt so komische Neuerungen gemacht werden, wo das doch alles ganz toll ist und so.
Hemmende Faktoren	Interview3_GS	80	Aber wie gesagt, im Gesundheitsbereich, da wird immer nur ans Sparen gedacht und an, ja, Personaleinsparung und Arbeitsverdichtung, und das ist seit Jahren zu beobachten. Und alles andere fällt dabei unter den Tisch.
Hemmende Faktoren	Interview6_WG	25	Aber natürlich besteht dann auch immer die Gefahr, dass jetzt irgendwelche anderen Leute, die das sehen, sagen "Oh Gott, jetzt machen die schon wieder Pause", ja. Weil die Abrechnung nach Zeit gemacht wird. Das geht eigentlich voll an der Sache vorbei bei uns. Weil ja eigentlich das Ergebnis zählt. Und dass man da zusammensitzt und eigentlich auch Wissen aufbaut, das kann man ja betriebswirtschaftlich nicht erfassen.
Hemmende	Interview6_WG	66	Die Zeit fehlt oft und man hat nichts davon

Code	Dokument	Zeile	Segment
Faktoren			
Hemmende Faktoren	Interview6_WG	68	<p>Zum Zeitproblem habe ich hier noch notiert: das Dilemma des Abteilungsleiters, dass die Mitarbeiter voll ausgelastet sein sollen, aber im Notfall, also bei Problemen, wo man sich austauschen müsste, dann keine Extra-Zeit vorhanden ist.</p> <p>Ja. Genauso ist es. Das ist halt ein betriebswirtschaftlicher Standpunkt. Man quetscht alles raus, was irgendwie geht, und das geht halt zu Lasten solcher Dinge wie Weiterbildung, oder dem anderen was zeigen.</p>

Kategorie Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer – ältere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer\aus Sicht des Unternehmens	Interview2_WF	53	dass Wissen und Erfahrungen weitergegeben werden, dass ein hoher Level gehalten wird, in meinem Fall in der Kundenbetreuung, oder auch ein hoher Qualitätsstandard in der Produktion und in allen Bereichen. Dass eben dieses Erfahrungswissen, von dem wir hier die ganze Zeit reden, im Betrieb bleibt, wenn Ältere ausscheiden.
Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer\aus Sicht des Unternehmens	Interview3_GS	74	Es wäre wichtig, dass man das fördert. Dass man einfach auch mal ältere Leute befragt: „was haben Sie für einen Erfahrungshintergrund?“, dass man die Älteren mit ins Boot nimmt sozusagen und einfach auch Rückschlüsse daraus ziehen kann." Hat sich etwas bewährt oder hat es sich nicht bewährt? Und was könnte das für die Zukunft heißen, oder kann man das übernehmen?" Aber das ist bei uns nicht der Fall. Das scheint im Gesundheitsbereich keine große Rolle zu spielen, das ist nebensächlich. Ich sag des öfteren auch "Ich würd's schon wissen, aber mich fragt ja keiner". Und es will auch keiner wissen. Und von daher denke ich dann auch, dann ist es eben so. Dann werden neue Sachen dann manchmal verändert, ..., da wäre vielleicht der Erfahrungsschatz von einem älteren Mitarbeiter sehr wohl zu berücksichtigen gewesen
Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer\aus Sicht des Unternehmens	Interview6_WG	63	Das Instrument, das der Arbeitgeber eigentlich dafür vorsieht, das sind diese Prozesse. Also bei uns in der Firma ist das nicht ganz so schlimm, aber

Code	Dokument	Zeile	Segment
			es gibt Firmen, da wird ja dann vorgeschrieben, wie man den Ordner beschriften muss, mit der Idee, dass einfach jeder austauschbar wird. Ich nehm einfach den Ordner vom andern und alles ist gerettet. Aber das wird in der Praxis eigentlich nie so funktionieren. Und das zeigt aber schon das Interesse natürlich, dass man nicht eine Lücke aufkommen lassen kann, wenn da jemand dann geht.
Interesse an intergeneratio- nellem Wissenstrans- fer\persönlich	Interview2_WF	55	Dass mein Wissen im Betrieb bleibt.
Interesse an intergeneratio- nellem Wissenstrans- fer\persönlich	Interview2_WF	57	denn wie gesagt, der Jüngere kommt ja von Schule und Uni und bringt aktuelles Theoriewissen mit, der ist dann aktuell gut drauf und das ergänzt sich bestimmt hervorragend.
Interesse an intergeneratio- nellem Wissenstrans- fer\persönlich	Interview6_WG	65	bei uns ist's so, dass man nichts allein bewerkstel- ligen kann. Man braucht das Team und in dem Moment, wo man's dann wirklich konkret braucht, ist es zu spät, jemandem was beizubringen. Und deshalb ist das schon wichtig, dass man da als Gruppe auf jeden Fall auf dem gleichen Stand ir- gendwann ankommt.

Kategorie Lernerfahrungen – ältere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Lernerfahrungen\Lehrender / Lernender im Unternehmen	Interview3_GS	40	Ich weiß mir zu helfen, ich weiß wo was ist inzwi- schen, manchmal komme ich auch nicht weiter, dann muss ich meinen Kollegen bitten, weil der da fitter ist und 80% arbeitet und da viel mehr in diese Sache involviert ist als ich.
Lernerfahrungen\Lehrender / Lernender im Unternehmen	Interview3_GS	52	Beides. In dem Fall beides. Sowohl bei den Schülern als auch bei meinen Kollegen, die so neu gekommen sind, im Moment ist allerdings ziemlich viel Lehrtätigkeit.
Lernerfahrungen\Lehrender / Lernender im Unternehmen	Interview3_GS	52	Aber natürlich auch bei den Bewohnern.
Lernerfahrungen\Lehrender / Lernender im Unternehmen	Interview6_WG	15	dass das durchaus auch in beide Richtungen erfolgt,
Lernerfahrungen\Lehrender / Lernender im Unternehmen	Interview6_WG	35	Im Grunde genommen beides. Und aufgrund vom Alter dann doch eben öfter Lehrender.
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit\formell	Interview2_WF	32	Formell organisiert in Form von Schulungen, und zwar ziemlich breit. Technische Schulungen, Auftre- ten gegenüber Kunden,
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit\formell	Interview3_GS	38	es gibt bei uns Fortbildungen, an denen ich teil- nehmen kann, sowohl medizinischer Art also auch pädagogischer Art und natürlich auch bürokrati- scher Art (
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit\informell	Interview2_WF	28	Das war dann eher Lernen, in dem Moment, wo ich an dem Arbeitsplatz begann, das dafür spezifische Wissen mir anzueignen.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit\informell	Interview2_WF	32	dann aber auch dieses Aneignen durch Begleiten von den damaligen Vorgängern, deren Nachfolger ich dann wurde. Also beides.
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit\informell	Interview3_GS	38	also bei uns hat ja auch der PC Einzug gehalten und das ist also immer mein größtes Problem, dass ich da immer auf Informationen anderer angewiesen bin, weil ich ja nur 40% da bin, das heißt ich fall auch oft hinten runter in der Wahrnehmung und bin also immer auf Informationen von meinen Kollegen angewiesen, und wenn die nicht da sind, dann seh ich ziemlich alt aus! Oder ich muss mich halt so durchwursteln mit dem Ziel "Mut zur Lücke" und mach dann schon intuitiv das, was ich für richtig halte.
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit\informell	Interview3_GS	38	wir haben jetzt Listen gemacht, wo dann also genau ein Vorgang drinsteht, wie ich was zu machen habe und an welchen Bereich ich dann hinkomme. Wenn ich z. B. eine Einverständniserklärung schreiben muss, dann muss ich ja mindestens 20 Tasten drücken, bevor ich dann an dieses Formular komme. Bevor ich dieses ausfüllen kann. Und das mach ich ja nicht so oft, das mach ich ja vielleicht 5 oder 10 mal im Jahr, und dann hab ich das ja in der Zwischenzeit wieder vergessen, wie das funktioniert. Und dann brauch ich die Liste, dass ich das dann weiß, und nach dieser Liste muss ich vorgehen, sonst bin ich da total aufgeschmissen.
Lernerfahrungen\Lernen im Prozess der Arbeit\informell	Interview6_WG	33	Weil man halt auch jetzt in unserem Fall wenig findet, zumindest nicht in Büchern, also das Lernen geschieht bei uns über Konferenzen, Zeitschriften und eben persönliche Erfahrungen am Arbeitsplatz. Wenn man dann dasitzt und denkt, man hat alles richtig gemacht und schaltet ein und es geht nicht. Dann guckt man selber, dann holt man Kollegen und irgendeiner findet dann die Lösung. So läuft das normalerweise. Und das ist jetzt nicht so, dass man was lernt und dem anderen beibringt und der macht das dann und alles ist prima.
Lernerfahrungen\Lerntyp	Interview2_WF	34	Ich lerne gerne, wenn man das so sagen kann, mit Praxisbezug
Lernerfahrungen\Lerntyp	Interview2_WF	34	Was immer ganz gut war, sind Schulungen, wo der theoretische Einstieg nicht ganz so tief war, sondern eben so weit wie nötig. Und dann dieses Wissen gleich anwenden können, das hat dann genau gepasst. Man hat oft genau das gelernt in den Schulungen, was man nachher auch brauchte.
Lernerfahrungen\Lerntyp	Interview2_WF	35	Also insofern, erst Theorie und dann gleich das Anwenden in der Praxis, das liegt mir, das mach ich gern.
Lernerfahrungen\Lerntyp	Interview3_GS	44	Also ich lern gern was Neues. Und ich bin auch immer froh um jeden Schüler, weil die immer irgendwelche Neuigkeiten mitbringen. Und das frischt die ganze Sache auf und das bringt auch immer neuen Schwung rein. Und ich lern ja dann auch andere Ansichten auch mal wieder kennen.

Code	Dokument	Zeile	Segment
			Und das ganze Bürokratische, da denk ich dann schon immer: "Ja, gibt's dann da schon wieder ein neues Formblatt?!", das eigentlich gleich in die Ablage "rund" gehört, nämlich in den Papierkorb, weil man gleich weiß und nach 37 Jahren sagen kann, eigentlich hat das nicht viel Sinn, dass man so ein Formblatt überhaupt entwirft. Und das man dann auch noch ausfüllen soll!
Lernerfahrungen\Lerntyp	Interview3_GS	47	Also ich stell schon manches auch in Frage... manches ist unvermeidbar, manches ist einfach gesetzlich so geregelt. Von höherer Stelle, also nicht nur von der Einrichtung, sondern von bundeseinheitlichen Vorgaben, die wir dann berücksichtigen müssen, wo's gar nicht anders geht. Z. B. individuelle Teilhabepläne, die man dann erstellen muss, wo für jeden ein ganz spezifischer Teilhabeplan erarbeitet werden muss. Manchmal denke ich, der bürokratische Aufwand ist dermaßen groß, das rechtfertigt in keiner Weise das, was dann eigentlich unterm Strich rauskommt.
Lernerfahrungen\Lerntyp	Interview6_WG	32	Autodidakt

Kategorie Methoden – ältere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Methoden	Interview2_WF	45	Mir nicht bekannt.
Methoden	Interview2_WF	50	Dann fällt es dir sicher auch schwer, irgendeine konkrete Situation zu benennen, in der intergenerationaler Wissenstransfer in deinem Unternehmen stattfindet? Fällt mir schwer. Ja.
Methoden	Interview3_GS	68	Das gibt's bei uns alles nicht.
Methoden	Interview3_GS	69	Dann fallen dir vielleicht auch gar keine Situationen ein, in denen gezielt intergenerationaler Wissenstransfer bei euch im Unternehmen irgendwo durchgeführt wird? Überhaupt nicht. Nein, das fällt bei uns völlig untern Tisch.
Methoden	Interview3_GS	72	Ist alles Zufall! Und es bleibt auch dem Zufall überlassen, ob das jemand annimmt und ob das überkommt. Das ist völlig ungezielt.
Methoden\Altersgemischte Teams	Interview3_GS	68	Außer altersgemischte Teams halt, wenn sie sich durch Zufall ergeben. Aber das ist wirklich rein zufällig, je nach dem, ob bei uns ein Schüler 40 ist oder 20 ist, das ist reiner Zufall.
Methoden\Altersgemischte Teams	Interview6_WG	42	Das waren einmal die Altersgemischten Teams, da hattest du gemeint, ja, aber eher durch Zufall, wobei immer wieder Jüngere von der Uni kommen...

Code	Dokument	Zeile	Segment
Methoden\Altersgemischte Teams	Interview6_WG	44	Also kann man das so sagen, dass das nicht gezielt vom Unternehmen als so ein Tool eingesetzt wird? Ja. Ne, ne, also oft bilden sich die Teams selber, was auch gar nicht schlecht ist. Es gibt eben Leute, die harmonieren oder die harmonieren nicht. Das hat auch gar nichts mit dem Fachwissen zu tun, und wenn's irgendwie machbar ist, suchen sich eben diejenigen, die miteinander harmonieren.
Methoden\COP	Interview6_WG	55	Da gibt's verschiedene Plattformen, das ist so ähnlich wie Wikipedia aufgebaut oder ähm wie heißt denn das andere, ich glaube man sagt auch Clouds oder so, also irgendwelche Speicherplätze, wo man sich treffen kann. Das ist vielleicht schon eher auch was für Jüngere, Ältere nutzen das nicht so. Aber ich seh da nicht so einen großen Erfolg.
Methoden\offene Kommunikationsforen	Interview6_WG	21	Und dann haben wir ja die Geschichte noch gehabt mit dem gemeinsamen Pausemachen.
Methoden\offene Kommunikationsforen	Interview6_WG	23	Also wir finden, dass das sehr wichtig ist. I.: ...dieser informelle Austausch? Ja, also da trifft man sich und da wird über alles Mögliche geredet. Aber natürlich besteht dann auch immer die Gefahr, dass jetzt irgendwelche anderen Leute, die das sehen, sagen "Oh Gott, jetzt machen die schon wieder Pause", ja. Weil die Abrechnung nach Zeit gemacht wird. Das geht eigentlich voll an der Sache vorbei bei uns. Weil ja eigentlich das Ergebnis zählt. Und dass man da zusammensitzt und eigentlich auch Wissen aufbaut, das kann man ja betriebswirtschaftlich nicht erfassen.
Methoden\offene Kommunikationsforen	Interview6_WG	51	eben einfach durch Netzwerke. Ich weiß das noch: mein Vorgänger der ist mit mir dann auf dem ganzen Gelände rum und hat dann an die Türen geklopft, und hat einen vorgestellt, dann hat man das Gesicht schon mal gesehen und das hilft mir heute noch. Also das ist viel besser, als wenn man da in seinem Büro sitzt und per Telefon dann wo anruft. Das ist übrigens auch was, was Junge gern machen.
Methoden\offene Kommunikationsforen	Interview6_WG	58	dann zu den Situationen, in denen intergenerationaler Wissenstransfer im Unternehmen stattfindet, an der Stelle hattest du letztes Mal die Kaffee-Ecken genannt, die du jetzt vorhin unter gemeinsames Pausemachen praktisch wieder genannt hast. Genau, die haben bei uns einen recht hohen Stellenwert.
Methoden\Patent-Mentoringprogramme	Interview2_WF	49	Da läuft schon was. Ich glaube aber eher in der Produktion und Teilefertigung. Und in der Entwicklung so viel ich weiß auch. Aber selber kann ich da auf keine Erfahrungen zurückgreifen.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Methoden\Paten-Mentoringprogramme	Interview3_GS	68	Und das andere, was du da grad genannt hast, dieses Patenprogramm, das gibt's bei uns auch nicht. Also es gibt einen, der für die Schüler zuständig ist, und der hat dann mehrere Schüler unter sich. Aber so ein Patenprogramm gibt's nicht.
Methoden\Paten-Mentoringprogramme	Interview6_WG	49	Das gibt's auf verschiedenen Ebenen. Es gibt tatsächlich so ein - das nennt sich 'Onboarding'. Wenn jemand frisch kommt, dann darf der da mit anderen 'Onboardern' irgendwo sein. Das geht auch international. Ich hab so was noch nie mitgemacht, ich weiß nicht, ob's groß Sinn macht. Ich find's eher wichtig im Kleinen, dass man da mal Fuß fasst. Und da haben wir eben auf eigene Initiative das so gehandhabt, dass ein Pate ausgesucht wird, der dann dem Neuen hilft und weitergehend sogar - das war ne Idee von unserm Chef - dass man den auch ausleiht, also in Nachbarabteilungen, dass die da auch schon mal gucken können, wie's da abgeht und, ja, wo man voraussichtlich dann auch eine stärkere Zusammenarbeit in der Zukunft hat. Und das läuft viel darüber, dass man sich persönlich kennt, das ist ganz wichtig bei uns.

Kategorie Persönliche Erfahrungen – ältere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Persönliche Erfahrungen\negativ	Interview3_GS	83	Während mit der Hierarchie, mit der Chefetage, da funktioniert das nicht.
Persönliche Erfahrungen\negativ	Interview3_GS	84	..: Also kann man sagen, im Großen ist es organisatorisch nicht vorgesehen, aber im Kleinen funktioniert's? Genau, da ist der Wasserkopf inzwischen so aufgebläht, dass nichts mehr vorangeht.
Persönliche Erfahrungen\negativ	Interview3_GS	87	Aber - ich wiederhol mich - mit dem Wasserkopf von Bürokratie, da werden immer noch mehr Controller eingesetzt und mehr Leute, die Programme ausarbeiten, aber die Basis, die kommt zu kurz.
Persönliche Erfahrungen\negativ	Interview6_WG	74	betrieblicherseits ist es nicht besonders organisiert im Moment? Eigentlich gar nicht. Der Betriebswirt würde widersprechen, denn er hat ja solche Programme - aber bei uns kommt's nicht so an in der Praxis.
Persönliche Erfahrungen\positiv	Interview2_WF	68	Also insgesamt wenig, aber keine negativen. Also nur positive, ja.
Persönliche Erfahrungen\positiv	Interview2_WF	70	Nach dem Motto "Wissen ist Macht" oder so? Eigentlich nicht, das waren ja dann ältere Kollegen, die nicht mehr lange da waren. Da hätte es denen ja auch nichts gebracht, ihr Wissen für sich zu behalten und nichts rauszulassen. Nö, das war schon immer eher positiv.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Persönliche Erfahrungen\positiv	Interview3_GS	82	Also es ist schon so, dass gute Erfahrungen da sind. Die Leute, die zu uns auf die Gruppe kommen, jüngere Leute, da kann man wirklich was von dem, was man als Erfahrungsschatz im Laufe der Jahre erworben hat, dass man da versucht, das weiterzugeben und mit einfließen lässt. Da hab ich schon den Eindruck, dass die Jungen das auch sehr gern annehmen. Was es früher so gab, an einfachen Sachen, dass das übertragbar sein kann und auf die heutige Zeit auch noch zutrifft... also nicht, dass früher alles einfacher und besser war, das würde ich ja gar nicht mal sagen, aber man kann tatsächlich vieles von dem verknüpfen mit heute. Also im kleinen Rahmen geht das durchaus, das man das auf der Gruppe realisiert, dass man z. B. mit den Jungen Programme macht und das Alte mit dem Neuen verknüpft.
Persönliche Erfahrungen\positiv	Interview3_GS	86	Im Team selber wird's praktiziert und im Zwischenmenschlichen funktioniert das auch. Da ist es positiv. Und da kann man dann wirklich von fruchtbarer Teamarbeit auch sprechen, wo das einfach koordiniert wird, alt mit jung usw. und das funktioniert sehr gut.
Persönliche Erfahrungen\positiv	Interview6_WG	72	..: Da hattest du gemeint, im Kleinen positiv, also im Team... Genau, bei uns ist das gut gemischt. Und es lebt von dem was hier oben steht, und dass wir uns gut verstehen in der Gruppe. Also das würde deutlich weniger funktionieren, wenn jetzt dann die Chemie nicht stimmen würde.

Kategorie Wissen – ältere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissen\Anteile nach Eisberg-Analogie	Interview2_WF	2	50 % explizites Wissen
Wissen\Anteile nach Eisberg-Analogie	Interview3_GS	2	Also ich würde das wahrscheinlich eher 40 zu 60 einschätzen, also 40 Prozent explizites Wissen und 60 Prozent implizites Wissen.
Wissen\Anteile nach Eisberg-Analogie	Interview3_GS	8	Ja, das ist ja an das Obere eigentlich gekoppelt, weil das eine bedingt das andere, und das ist ja dann schon so, wenn ich irgendwas mache, dann läuft das ja Hand in Hand.
Wissen\Anteile nach Eisberg-Analogie	Interview6_WG	3	Das entspricht in etwa der Grafik. Genau.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissen \Erfahrungswissen/implizites Wissen	Interview2_WF	2	die Situation des Kunden beurteilen, also selber mal den Kunden als solchen beurteilen bei einer Problemlösung, und auch natürlich bei einer Kulanzentscheidung die Umwelt- oder Umgebungseinflüsse mit zu berücksichtigen und natürlich auch mit in die Entscheidung einfließen zu lassen. Das ist natürlich dieses implizite Wissen, das Feeling dem Kunden gegenüber. Zum Beispiel die Situation: wie steht er zum Hersteller und wie sieht das mit dem technischen Problem aus, hat er das schon mehrmals gehabt oder sagt er da "na ja, kann mal vorkommen, Hauptsache, es wird gelöst" oder ist er schon stinkig weils immer wieder auftritt oder weil er auch mit vorherigen Entscheidungen nicht zufrieden war... das wär dann dieses implizite Wissen, das man braucht, um auch in der Situation dann die richtige Entscheidung zu treffen.
Wissen \Erfahrungswissen/implizites Wissen	Interview2_WF	7	Also Experte eher aufgrund von Theorie- wissen oder Erfahrungswissen? Erfahrungswissen
Wissen \Erfahrungswissen/implizites Wissen	Interview3_GS	8	wenn ich jetzt das Obere voraussetze, dann wird das halt unten mit dem impliziten Wissen verknüpft, das ich das in den Tagesablauf einbaue, zum Beispiel, und dann schon intuitiv im Tagesablauf das Richtige mache.
Wissen \Erfahrungswissen/implizites Wissen	Interview3_GS	12	Ich hab ja sehr viele Bewohner jetzt auch gehabt mit sehr vielen unterschiedlichen Behinderungen und sehr vielen Auffälligkeiten und kann da schon einfach auch auf einen sehr reichhaltigen Erfahrungsschatz zurückgreifen.
Wissen \Erfahrungswissen/implizites Wissen	Interview6_WG	12	wobei die Erfahrung schon eine große Rolle spielt, eben "aus Fehlern lernen". Man sieht einfach dann so viele Dinge, die schief gelaufen sind, wo man gar nicht drauf gekommen wär. Und das sind dann eben auch die Dinge, die hängen bleiben, die der Jüngere noch nicht hat. Weil das kommt ja aus der Theorie nicht raus, wo's klemmt.
Wissen\Expertenwissen	Interview2_WF	6	schwieriger Kunde, schwieriges Problem, und dann die richtige Entscheidung zu treffen, weil man ja beide Interessen wahren muss: die Interessen der Firma natürlich und auch die Interessen des Kunden
Wissen\Expertenwissen	Interview2_WF	6	bei schwierigen oder eskalierten Problemen schon wichtig zu wissen, wie der Kunde tickt, was ich in Bezug auf meine Vorgaben, die ich habe, machen kann, wie ich die einsetze.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissen\Expertenwissen	Interview3_GS	10	Also aufgrund meiner langjährigen Tätigkeit könnt ich wahrscheinlich schon das eine oder andere als Experte bezeichnen, also wenn ich jetzt z. B. irgendwelche Entwicklungsberichte schreiben müsste, was wir ja jetzt auch viel wieder machen, da könnt ich schon genau sagen, auf was man Wert legen müsste, was drin stehen müsste in so einem Bericht. Ja, aber auch im pädagogischen Bereich mit den Bewohnern, also da würd ich mich schon als sehr kompetent bezeichnen mit einem großen Erfahrungshintergrund.
Wissen\Expertenwissen	Interview3_GS	12	Natürlich, also es auch angeeignet, also schulisch angeeignet, oder auch durch Fortbildungen angeeignet, aber auch klar durch einen langjährigen Erfahrungsschatz. Ich hab ja sehr viele Bewohner jetzt auch gehabt mit sehr vielen unterschiedlichen Behinderungen und sehr vielen Auffälligkeiten und kann da schon einfach auch auf einen sehr reichhaltigen Erfahrungsschatz zurückgreifen.
Wissen\Expertenwissen	Interview6_WG	10	Ja, ich habe mich halt auf der technischen Seite mit ein paar Dingen näher beschäftigt, das sind so Aufbauten mit elektronischen Bauelementen auf Leiterkarten, und da habe ich mir so meine Nische gesucht, wo ich dann in allen möglichen Projekten mitarbeite, so querschnittlich, als Einbringer von Fachwissen einfach.
Wissen\Explikation impliziten Wissens	Interview2_WF	4	Auf jeden Fall mitnehmen zum Kundengespräch, Begleitung.
Wissen\Explikation impliziten Wissens	Interview6_WG	5	Im Lösen eines Problems, dass es keinen Bücher gibt, wo das genauso steht und dass du noch Vorlesungen an der Uni hältst. Genau, einfach durch das Tun selber wird das übertragen und das ist jetzt, also es gibt jetzt keine Lehrbücher für neue Mitarbeiter bezüglich dem Fachwissen. Und ja, ansonsten gibt's schon kleinere Kurse, wie man was machen kann, wie halt die Firma läuft, aber eigentlich erfährt man's nur durch's Tun und Fragen. So kenn ich's halt.
Wissen \Theoriewissen/explicit Wissen	Interview2_WF	2	explizite Wissen, die Technik der Fahrzeuge, die Gewährleistungsbedingungen, Gewährleistungserweiterungen... dann gibt's entsprechende Kulanztabellen, solche Dinge, die dann bei der finanziellen Entscheidung zu berücksichtigen oder anzuwenden sind. Die sind dokumentiert für jeden gleich und für jeden erreichbar oder auch für jeden bindend.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissen \Theoriewissen/explizites Wissen	Interview3_GS	4	das sieht halt so aus, dass viele Vorgaben bei uns da sind, schon sehr viel bürokratischer Aufwand, schon sehr viele Verordnungen da sind, zum Beispiel Hygieneverordnungen, was alles gemacht werden muss, das sind alles Vorgaben. Es gibt sehr viele Dokumente, die da sind, die ausgefüllt werden müssen, zum Beispiel ein Sturzprotokoll, wenn einer hingefallen ist zum Beispiel, da gibts genaue Vorschriften wie was handhabbar ist und, ja, da würd ich schon sagen, dass das eher mit 40 Prozent mit dem expliziten Wissen hinkommt.
Wissen \Theoriewissen/explizites Wissen	Interview3_GS	6	Da gibts ja wirklich ganz genaue Einführungspläne, wie erkläre ich neuen Mitarbeitern was, wie funktioniert bei uns das Kassensystem z. B., wie funktioniert bei uns Medizinbestellung, das ist ja alles ganz genau geregelt, an welchem Tag das gemacht werden muss... irgendwelche ... z. B. jeden Tag hygienische Dinge, die erledigt werden müssen, Desinfektionen...

Kategorie Wissensweitergabe – ältere MA

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview2_WF	16	Wenn ich Wissen weitergeben soll oder muss, wenn die Situation das erfordert, dann mach ich das, egal ob jüngere oder ältere Kollegen,
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview2_WF	20	im Rahmen seiner Ausbildung oder als Berufsanfänger, der dann hier neu anfängt und den gesamten Bereich kennenlernen soll. Dann kommt er auch zu uns in den Kundendienst und wird dann entsprechend informiert oder läuft auch manchmal mit.
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview3_GS	20	das ist halt so, dass wir schon auch Schüler haben, im Rahmen ihrer Ausbildung, meistens höhere Semester, also erst im zweiten und dritten Ausbildungsjahr. Und die laufen ja bei uns so mit und im Gespräch wird dann auch vieles deutlich, was denn so bei uns so abläuft und was gemacht werden kann,
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview3_GS	22	es ist ja dann auch so, dass Schüler Lehrproben machen müssen, und da wird dann auch im Gespräch festgelegt, was da denn gut und sinnvoll wäre
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview3_GS	72	Ist alles Zufall! Und es bleibt auch dem Zufall überlassen, ob das jemand annimmt und ob das rüberkommt. Das ist völlig ungezielt.

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview6_WG	13	<p>da hatte ich mir notiert, dass ein 20 Jahre jüngerer Kollege bei dir im Raum sitzt, wo ein gewisser Wissensaustausch stattfindet...</p> <p>Genau, das ist die räumliche Nähe, das kommt zwangsläufig, wenn man beeinander sitzt, dass man zum Teil kuriose Situationen auch erlebt und dann der eine vom anderen abgucken kann, wie der das jetzt löst</p>
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview6_WG	15	<p>dass das durchaus auch in beide Richtungen erfolgt, auch insofern, als dass der Jüngere vielleicht fitter am PC ist.</p> <p>B5.: Ja, in dem speziellen Fall ist der recht gewieft. Manchmal kommt's aber auch vor, dass er halt über seine Unerfahrenheit auch punktet. Der traut sich Fragen zu stellen, wo einer, der schon länger dabei ist, sagt: "Das kann ich jetzt nicht fragen" (lacht).</p>
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview6_WG	28	<p>ob du bewusst Wissen an jüngere Kolleginnen oder Kollegen weitergibst.</p> <p>Ja, also nicht in Form von Lehrveranstaltungen, sondern einfach ungezwungen im Tagesablauf.</p>
Wissensweitergabe\an Ältere / Jüngere	Interview6_WG	30	<p>Erfahrungswissen insofern als dass man dem Jüngeren sagt, an wen er sich bei speziellen Fragen wenden kann.</p>
Wissensweitergabe\beiläufig	Interview3_GS	14	<p>Und da könnte ich also schon sehr viel drüber erzählen oder auch Schritt für Schritt das begleiten und formulieren, wie mach ich was, und das dann didaktisch und pädagogisch einfach auch jüngeren Kollegen beibringen.</p>
Wissensweitergabe\beiläufig	Interview3_GS	26	<p>Ja, also indem ich vielleicht mal irgendwelche Ratschläge gebe, was denn gemacht werden könnte und als Idee, wenn also einer keine Idee hat, was er als Lehrprobe machen könnte, dann liefere ich schon mal das eine oder andere Stichwort, und von daher ist dann da schon noch ein Austausch da. Alles im Rahmen dieses Gesprächs halt, dieser Teamgespräche, die wir da monatlich haben. Da fließt das dann mit ein.</p>
Wissensweitergabe\beiläufig	Interview3_GS	41	<p>Aber da funktioniert ja dann wohl der Wissensaustausch.</p> <p>G.: Ja, ja, also der funktioniert ganz gut, da ist dann schon ne ganz gute Interaktion da.</p>
Wissensweitergabe\beiläufig	Interview6_WG	19	<p>Und wenn wir jetzt nicht in einem Raum sitzen würden, würde so was dann wegfallen. Dann geht's halt über die Arbeit zum Beispiel im Labor - das ist eigentlich das häufigste - dass man da dann miteinander sitzt und was zusammen macht.</p>
Wissensweitergabe\beiläufig	Interview6_WG	25	<p>Ja, also da trifft man sich und da wird über alles Mögliche geredet</p>

Code	Dokument	Zeile	Segment
Wissensweitergabe\beiläufig	Interview6_WG	27	Da ist es sogar auch so, dass man da gemeinsam zum Teil hingeht und vielleicht auch jeder woanders hinguckt. Und das passt dann auch ganz gut, weil man sich dann anschließend entsprechend austauschen kann.
Wissensweitergabe\beiläufig	Interview6_WG	30	Erfahrungswissen insofern als dass man dem Jüngeren sagt, an wen er sich bei speziellen Fragen wenden kann.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview2_WF	12	die Werkstatt bekommt von mir diese Information, obwohl sie noch nicht veröffentlicht ist. Und lernt daraus auch und kann oder muss das dann auch entsprechend umsetzen
Wissensweitergabe\gezielt	Interview3_GS	14	alle 4 Wochen Teambesprechungen. Und in diesen Teambesprechungen wird ja viel auch über die Bewohner geredet, was denn an Auffälligkeiten da ist, wie man dem begegnen könnte, oder auch Fördermaßnahmen... also nur als Beispiel: lernt einer Busfahren. Und da könnte ich also schon sehr viel drüber erzählen oder auch Schritt für Schritt das begleiten und formulieren, wie mach ich was, und das dann didaktisch und pädagogisch einfach auch jüngeren Kollegen beibringen.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview3_GS	16	Ja sowohl als auch, also in Form von schriftlichen Begleitungen oder aber auch von mündlichen Gesprächen. Ja, also ist beides möglich.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview3_GS	24	Aber früher war das so, da hab ich das sehr wohl begleitet und dann auch hinterfragt, warum er jetzt gerade diesen Bereich gewählt hat und in Absprache mit denjenigen Schülern das dann koordiniert.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview3_GS	28	Ja so sollte es sein, dass alle da sind, und dass man sich dann da drei Stunden Zeit nimmt. Dass also wirklich sowohl organisatorische Dinge durchgesprochen werden wie auch pädagogische Maßnahmen durchgesprochen werden.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview6_WG	27	Wenn man an Messen teilnimmt oder an Konferenzen.
Wissensweitergabe\gezielt	Interview6_WG	31	weil Weitergabe von Theoriewissen, das wäre ja dann eher in Form von so einer Lehrveranstaltung, und sowas gibt's eigentlich selten bis gar nicht. Also es sind dann schon eher die Erfahrungswerte. Weil einfach die Leute in der Theorie ja auch schon so gut geschult sind, dass die das eigentlich auch wissen. Wie sie das umsetzen, das ist eben dann die andere Geschichte.

Anhang E-3: Extraktion Schritt 2

Informationen aus den Textsegmenten unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen (je Kategorie, getrennt nach jüngere / ältere MA)

Kategorie **Altersbilder** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – jüngere MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Altersstruktur in der Abteilung	I.4	60	mit 36 der Jüngste, andere Kollegen Mitte 50, allgemeiner Altersschnitt im Betrieb 50+, zusätzlich Heilerziehungspflege-SchülerInnen		
Altersstruktur in der Abteilung	I.5	20	mit 24 die Jüngste, andere Kolleginnen 50+		
Merkmale Älterer\nnegativ	I.1	44	Wahrnehmung von fallweiser Arroganz gegenüber ganz Jungen oder Praktikanten		
Merkmale Älterer\nnegativ	I.1	46	Unfreundlichkeit bei 5 % älteren Kollegen		
Merkmale Älterer\nnegativ	I.4	32	HEP-SchülerInnen berichten von Problemen in Gruppen mit älteren MA	eingefahrene Handlungsmuster bei Älteren ("das wird halt so gemacht")	Schüler wenden sich an Mentor
Merkmale Älterer\nnegativ	I.4	36	Festgefahreneres Verhalten	keine Offenheit gegenüber neuen Konzepten im Umgang mit Heimbewohnern	
Merkmale Älterer\nnegativ	I.5	38	Förderung der Jüngeren durch Vorgesetzten, sollte frischen Wind (neue Arbeitsweisen) reinbringen . Keine gemeinsamen Gesprächsthemen und Interessen.	Angst um die eigene Position, trotz langjähriger Betriebszugehörigkeit bei Älteren	Schwierigkeiten im Umgang, Reserviertheit. Vorbehalte gegenüber Neuem.
Merkmale Älterer\npositiv	I.1	42	viel Erfahrung		
Merkmale Älterer\npositiv	I.4	52	Mehr Gelassenheit, auch in Konfliktsituationen.	Mehr Erfahrung	
Merkmale Älterer\npositiv	I.5	36	Erfahrung. Hilfsbereitschaft. Geduld. Offen für Fragen.	Jüngere war hilfsbedürftig und hat Fragen gestellt.	Dankbarkeit bei Jüngeren für spürbare Unterstützung.

Kategorie **Förderliche Faktoren** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – jüngere MA

Code	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Förderliche Faktoren	I.1	60-62	Vertrauen und ein gemeinsames Ziel als Voraussetzung	Man arbeitet selbständig aber am selben Projekt	Fortlaufender gegenseitiger Informationsfluss
Förderliche Faktoren	I.1	79	Mehr Zeit als Voraussetzung		Permanenter Wissensaustausch, möglicherweise mit Protokollieren
Förderliche Faktoren	I.1	81	Sich gut Verstehen, selbe Wellenlänge		
Förderliche Faktoren	I.4	72	Bereitschaft zuzuhören und die Erfahrung Älterer anzuerkennen		Es muss nicht alles neu probiert werden
Förderliche Faktoren	I.5	20	sich trauen, neue Erkenntnisse weiterzugeben		um festgefahrene Strukturen zu erleichtern
Förderliche Faktoren	I.5	51	Offenheit gegenüber der anderen Altersgruppe (Älteren) als Grundeinstellung. Akzeptanz von Diversität ("Macken")	An altersgemischte Gruppen gewöhnt sein.	
Förderliche Faktoren	I.5	51	Keine Scheu, Älteren etwas zu erklären. Sich nicht von Vorsprung an Erfahrung einschüchtern zu lassen.		
Förderliche Faktoren	I.5	53	Altersdiversität in Abteilungen ("bunt gemischt"), Kontakte in alle Richtungen		

Kategorie **Hemmende Faktoren** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – jüngere MA

Code	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Hemmende Faktoren	I.1	75	Kommunikationsprobleme	wenn man sich nicht versteht	nicht stattfindende Kommunikation
Hemmende Faktoren	I.1	77	Stress in der Arbeit	keine Zeit	keine Weitergabe
Hemmende Faktoren	I.4	36	Als einziger junger Mensch in einem Team mit mehreren Älteren, die schon lange zusammen arbeiten	Befürchtung, sich Ärger einzuhandeln	Jüngere tun sich schwer, Resignation
Hemmende Faktoren	I.4	38	Die Notwendigkeit, auf aktuelles Fachwissen hinzuweisen wird gesehen aber nicht umgesetzt	Angst vor Konflikten oder Mobbing, gerade in Prüfungszeiten	man verhält sich ruhig, weist nicht auf notwendige Neuerungen hin
Hemmende Faktoren	I.4	68	Jüngere (SchülerInnen) trauen sich nicht, Probleme anzusprechen	Furcht vor negativen Auswirkungen auf die eigene Person und keine Moderation	

Code	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
				von Dritten	
Hemmende Faktoren	I.5	22	Wissensweitergabe an Ältere teils sehr schwierig, Erklärungen werden nicht richtig angenommen oder dauerhaft umgesetzt, Offenheit und Akzeptanz nicht gleich da	Arbeitsweise über sehr langen Zeitraum verfestigt, Schwierigkeiten, sich von Jüngeren etwas sagen zu lassen	Einerseits Dankbarkeit für Hinweise, andererseits Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Offenheit wächst mit der Zeit, Situation bessert sich.

Kategorie **Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – jüngere MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkung
aus Sicht des Unternehmens	I.1	69	auf bestehende Prozesse und bereits gemachte Erfahrungen zurückgreifen können	Fehlervermeidung aus Erfahrung, Intuition oder Bauchwissen, kommt evtl. erst mit dem Alter	Fehlervermeidung, das Rad nicht jedes Mal neu erfinden müssen
aus Sicht des Unternehmens	I.4	62	Notwendigkeit der Vermittlung von neuem Fachwissen, neuem Leitbild.	Motivationsbedarf bei Älteren durch Frustration, Resignation bei der Arbeit, gleicher Trott.	Frischer Wind, Motivation auch für Ältere.
aus Sicht des Unternehmens	I.4	64	Ältere kennen Betrieb und Heimbewohner, geben Einiges in Teamgesprächen weiter	jahrzehntelange Betriebszugehörigkeit	Wegfall von Erfahrungswissen bei Ausscheiden
aus Sicht des Unternehmens	I.5	49	Sehr viel Erfahrung bei den Älteren, Möglichkeit, sehr viel davon an die Jüngeren weiterzugeben. Jüngere bringen viel Theoriewissen mit.	Noch nicht so viel Praxiserfahrung bei Jüngeren (außer bei Absolventen des Dualen Studiums)	Erfahrungs- und Wissensaustausch.
persönlich	I.1	71	Wissensweitergabe als Lehrender.		Besser werden im Job. Selbst mehr zu lernen.

Kategorie **Lernerfahrungen** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – jüngere MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Lehrender / Lernender im Unternehmen	I.1	38	Lernender		

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Lehrender / Lernender im Unternehmen	I.1	40	nach 4 Wochen bereits Lehrender gegenüber neuen Praktikanten	Einlernen in die Arbeit, die man selbst schon macht.	
Lehrender / Lernender im Unternehmen	I.4	32	im Mentoren-Schüler-Verhältnis Lehrender und Lernender		
Lehrender / Lernender im Unternehmen	I.4	50	hält sich die Waage (50:50), gegenüber Heimbewohnern eher Lehrender		
Lehrender / Lernender im Unternehmen	I.5	24	Geben und Nehmen, relativ ausgeglichen		
Lehrender / Lernender im Unternehmen	I.5	57	Anfangs Lernende, jetzt auch Lehrende	Jüngere oder Gleichaltrige kommen mit fachlichen Fragen	Möglichkeit, Wissen und Gelerntes weiterzugeben wird als schön empfunden
Lernen im Prozess der Arbeit	I.1	26	Lunch&Learn: MA referieren für MA zu verschiedenen Themen, im Betrieb, aber nicht im Prozess der eigentlichen Arbeit, formell		Erweiterung des Allgemeinwissens, Weiterbildung am Arbeitsplatz
Lernen im Prozess der Arbeit	I.1	28	s. 26		
Lernen im Prozess der Arbeit	I.1	31	unbewusstes Lernen	durch Tun	Erlernen zukünftigen Verhaltens in ähnlichen Situationen
Lernen im Prozess der Arbeit	I.1	34	bewusst über Bücher und Recherche	durch Nachlesen	Man lernt zumindest, wo man künftig die Informationen beschaffen kann.
Lernen im Prozess der Arbeit\formell	I.5	30	auf Sachbearbeiter-Ebene kaum Teilnahme an Schulungen, wenn dann aber eher Teilnahme durch Jüngere (auf Initiative des Vorgesetzten)	Bedarf wird wohl eher für höhere Ebenen gesehen	Besuchte Schulungen hatten wenig Nährwert.
Lernen im Prozess der Arbeit\informell	I.4	42	Man lernt jeden Tag Neues, auch im Umgang mit und über die Heimbewohner.	Hinterfragen, Reflektieren des eigenen Tuns.	Nachlassendes Reflektieren bei Älteren.
Lernen im Prozess der Arbeit\informell	I.5	26	In drei Jahren sehr viel in der Praxis gelernt, großer Wissenszuwachs nicht durch bewusstes Lernen, Lesen, sondern en passant	"das läuft so nebenher und irgendwann weiß man das halt"	

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Lerntyp	I.1	69	Kein Spaß an reinem Wissenlernen, Auswendiglernen. Schwierigkeiten, dies immer abzurufen, aber Fähigkeit, Gelerntes aufzufinden. Großer Spaß am Erlernen neuer Abläufe, neuer Fähigkeiten.		
Lerntyp	I.4	44	Lernwiderstände bei verordnetem Lernen.		Lernen mit geringstem Aufwand
Lerntyp	I.4	46	Lernwiderstände bei theoretischem und verordnetem Lernen. Lieber praktisches Lernen durch Beobachten und Reflektieren von Situationen.		
Lerntyp	I.5	32	Eigentlich kein Spaß am Lernen, wenn kein Interesse an Inhalten besteht. Bevorzugt Lernen mit Praxisbezug.	Interesse an Inhalten und Lernerfolg bedingen Lernmotivation.	Nach der Schule zunächst eine Berufsausbildung, jetzt Versuch ein Studium mit interessierenden Inhalten zu absolvieren. Lernwiderstände und Prokrastinieren bei früherem Misserfolg mit den Lerninhalten und Nicht-Verstehen.
Lerntyp	I.5	34	Lernen bei Interesse. Beste Lernerfolge beim gemeinsamen Lernen, im Dialog. Schwierig nur durch Lesen oder nur durch Hören.		

Kategorie **Methoden** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – jüngere MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Altersgemischte Teams	I.1	65	altersgemischte Teams vorhanden	Teambildung aufgrund von Eignung, nicht Alter	
Altersgemischte Teams	I.4	57	altersgemischte Teams vorhanden	Zufall, allgemein hoher Altersdurchschnitt	

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Altersgemischte Teams	I.5	43	altersgemischte Teams vorhanden, auch in anderen Bereichen	Nachrücken von vielen Azubis und Studenten	altersmäßig gute Durchmischung
Altersgemischte Teams	I.5	45	Ältere werden oft durch Jüngere ersetzt	möglicherweise gezielt, viele ausgelernete Azubis	
COP	I.1	54	Abteilung wird als eine Art Wissensgemeinschaft gesehen		
offene Kommunikationsforen	I.1	56	offene Kommunikationsforen vorhanden, informeller Austausch über Abläufe und Kontaktpersonen		dieses Wissen würde bei kurzfristigem Ausscheiden verloren gehen
Paten-, Mentoringprogramme	I.1	52	sind vorhanden (Trainee-Programme)		
Paten-, Mentoringprogramme	I.4	32	Mentorenprogramm: ein MA als MentorIn betreut drei SchülerInnen		
Paten-, Mentoringprogramme	I.4	54	Als Mentor zuständig auch für Theoretisches, z. B. Ausarbeitungen von Prüfungen. Außerdem gibt es Praxisanleiter für SchülerInnen auf der Gruppe als direkte Ansprechpartner für praktische Fragen.		
Paten-, Mentoringprogramme	I.4	55	Verhältnis Mentoren - Schüler 1:3, Verhältnis Praxisanleiter - Schüler 1:1		
Paten-, Mentoringprogramme	I.5	47	Vorhanden. Übergabefrist, Überschneidungen, wenn Ältere gehen und Stelle durch Jüngere (z. B. Azubis im letzten Ausbildungshalbjahr) neu besetzt wird		
sonstige	I.1	54	Dokumentation		werden als aufwändig und „nervig“ empfunden
sonstige	I.1	54	wöchentliche Besprechungen für Austausch		werden ebenfalls als zeitaufwändig und als Abhalten von der Arbeit empfunden
Tandems	I.1	52	Tandem: Praktikant		

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
			mit älterem MA		

Kategorie **Persönliche Erfahrungen** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – jüngere MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
positiv	I.1	57-58	Positive Erfahrungen im Tandem gemacht.	Persönliche Ebene stimmt, Voraussetzung, dass I. Wt. funktioniert.	
positiv	I.1	73	Positive Erfahrungen als zumeist Lernender.	Bei Fragen wurde alles gut erklärt.	
positiv	I.4	74	Positive Erfahrungen	Fragt viel, hat keine Scheu, MA mit mehr Erfahrung zu fragen.	
positiv	I.5	55	Positive Erfahrungen durch Zusammenarbeit mit Älteren	Hat viel Hilfe und Unterstützung durch ältere MA erfahren. Gegenseitiges Geben und Nehmen. Betrachtet sich als offenen Menschen.	Mehr Wissensaustausch zwischen MA unterschiedlichen Alters als zwischen Gleichaltrigen; weniger Wissenszugewinn in altershomogener Gruppe und vermutet. Empfindet Wissensweitergabe an Ältere als schön und befriedigend.

Kategorie **Wissen** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – jüngere MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Anteile nach Eisberg-Analogie	I.1	2	ein Drittel oben, zwei Drittel unten		
Anteile nach Eisberg-Analogie	I.4	2	30% oben, 70% unten		
Anteile nach Eisberg-Analogie	I.5	2	70 bis 80% unten	Erfahrungswissen im Beruf angeeignet	
Erfahrungswissen/implizites Wissen	I.1	2			mit Erfahrungswissen kommt auch wieder mehr Detailwissen
Erfahrungswissen/implizites Wissen	I.5	12	Beim Einstieg in den Job Konfrontation mit sehr viel neuen Informationen, Wissensaneignung weitgehend selbstgesteuert und -organisiert		In kurzer Zeit viel Wissensaufbau, Stress am Anfang

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Expertenwissen	I.1	4	Nach kurzer Einarbeitung gewisses Expertenwissen in einzeltem Thema		Detailwissen bei Abläufen und Prozessen
Expertenwissen	I.1	6	s. 4		
Expertenwissen	I.1	33	Weitergabe von Expertenwissen bei Lunch&Learn möglich		
Expertenwissen	I.4	4	Expertenwissen im Umgang mit Personen durch Einfühlungsvermögen und Empathie	aufgrund von Erfahrungswissen, Bauchwissen, Intuition	
Expertenwissen	I.5	10	Expertin in der Betreuung von PraktikantInnen und Studierenden im Rahmen der Personalsachbearbeitung	Know-how durch intensive und dauerhafte Beschäftigung mit diesen Themen	
Explication impliziten Wissens	I.5	6	War gezwungen, sich Wissen selber anzueignen. Angewiesen auf Input durch KollegInnen mit viel Erfahrung	Kaum Handbücher, Datenbanken vorhanden	Weitergabe des so erworbenen Erfahrungswissen auf dem selben Wege, im mündlichen Austausch (s. 7)
Explication impliziten Wissens	I.5	7	überwiegend durch Kommunikation		
Theoriewissen/explicit Wissen	I.1	2	Anteil Theoriewissen höher	frisch von der Uni	
Theoriewissen/explicit Wissen	I.5	14	Sehr viele Prozessbeschreibungen vorhanden		Hilfreich am Anfang. Keine kritiklose Übernahme, sondern eigenständige kontinuierliche Verbesserung von Prozessen.

Kategorie **Wissensweitergabe** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – jüngere MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
an Ältere / Jüngere	I.1	22	Hauptsächlich im Prozess der Arbeit.		
an Ältere / Jüngere	I.1	24	Erfahrungswissen eigentlich mehr im Bereich von Computern. Ansonsten durch Arbeit angeeignetes Wissen.	"Fitter" als Jüngerer in diesem Bereich.	
an Ältere / Jüngere	I.4	24	Allgemein durch Gruppenbuch. Erfahrungswissen im Umgang mit Heimwohnern.	Ältere Kollegin neu im Team, wollte Wecken eines Bewohners durchsetzen.	Konflikt mit Bewohnern
an Ältere /	I.4	25			

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Jüngere					
an Ältere / Jüngere	I.4	27	Weitergabe auch von Auffassungen über Gestaltung des Alltags von Heimbewohnern.		
an Ältere / Jüngere	I.4	32	Wissensweitergabe auch an Jüngere als Mentor von drei Oberkursschülern		
an Ältere / Jüngere	I.4	33	Nimmt als 36-Jähriger Zwischenposition zwischen Schülern (18-20 J.) und älteren Kolleg-/innen ein.		
an Ältere / Jüngere	I.4	40	Schüler auf Hilfe durch erfahrene ältere MA angewiesen.		
an Ältere / Jüngere	I.5	20	Weitergabe von PC-Kenntnissen an ältere Kolleginnen und Hilfe bei PC-Problemen		
an Ältere / Jüngere	I.5	24	Weitergabe von Theoriewissen aus der Ausbildung an ältere Kolleginnen bei gleichzeitigem Erfragen und Profitieren von großen Wissensbeständen Älterer		
beiläufig	I.1	14	Erfahrungswissen wird von älteren MA im Gespräch an jüngere MA weitergegeben (durch Erklärung, warum etwas nicht geht u. welche eigenen Erfahrungen gemacht wurden)		
beiläufig	I.4	14	bei zufälligen Treffen in der Arbeit, schriftlich durch Nachrichten		
beiläufig	I.5	16	mündliche Weitergabe von Sach- und Erfahrungswissen	durch Beobachtung von Kolleginnen	
gezielt	I.1	19	in Prozeduren über Handlungsabläufe und Begründungen		
gezielt	I.1	12	durch Prozessbeschreibungen		
gezielt	I.1	33	Lunch&Learn		
gezielt	I.4	8	in Teambesprechungen		
gezielt	I.4	16	Zettel, Nachrichten, inoffizielles Gruppenbuch		Übergabe von Informationen an nachfolgende KollegInnen vom Früh- oder Spätdienst

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
gezielt	I.4	20	Teambesprechungen, wöchentlich teamintern (Besprechung von Problemen und aktuell gewünschten Veränderungen) und alle 2 Monate teamübergreifend (betriebsintern, Informationen durch Betriebsrat etc.)		
gezielt	I.4	22	s. 20		
gezielt	I.5	16	Bei Übergabe vor Urlaub - Informationen zum eigenen Kernthema an Kolleginnen		
gezielt	I.5	18	2 x wöchentlich Update (kleine Besprechung), alle 2 Wochen große Teambesprechung	wird benötigt zum Abgleich der Arbeitsweisen und des Kenntnisstands	werden als nicht immer zielführend aber notwendig erachtet

Kategorie **Altersbilder** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – ältere MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Altersstruktur in der Abteilung	I.3	61	45+, derzeit 61/45/25, vor einem Jahr noch 60/59/58		Mehr Konflikte durch Jüngeren (25), nicht im Team aber mit Heimbewohnern, Akzeptanzprobleme wenn Heimbewohner älter als Betreuer, dadurch Vermittlerposition der älteren MA gefragt
Altersstruktur in der Abteilung	I.2	22-24	40+, von 15 Kollegen scheiden in den nächsten 2 Jahren 6 altershalber aus		Derzeit keine Zusammenarbeit mit viel jüngeren Kollegen, Ausscheidende sollen durch Jüngere ersetzt werden
Merkmale Jüngerer negativ	I.2	41	keine negativen Erfahrungen mit Jüngeren		
Merkmale Jüngerer negativ	I.3	58	negativ für die Jüngeren selbst: befristete Verträge		keine Planungssicherheit
Merkmale Jüngerer negativ	I.6	38	Naivität, Glauben, dass ein gelungener Versuch ausreichend ist. Probleme bei der Dokumentation.	Fehlende Erfahrung. Notwendigkeit aufwändiger Dokumentation wird nicht an Uni gelehrt	
Merkmale Jüngerer negativ	I.6	40	Eindruck, dass Aufschreiben Jüngeren lästig ist		spartanische schriftliche Dokumentation

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Merkmale Jüngerer negativ	I.6	51	Anrufen wird bevorzugt gegenüber Zugehen auf KollegInnen. (Eher neutrale Beobachtung als negative Bewertung!!)		
Merkmale Jüngerer positiv	I.2	37	Interesse am Fachgebiet, Bereitschaft und eigenständiges Bemühen, dazuzulernen und tiefer einzusteigen		wird von Älterem geschätzt
Merkmale Jüngerer positiv	I.2	39	Fit auf dem Gebiet IT, PC, Tools		
Merkmale Jüngerer positiv	I.2	41	wissensdurstig und interessiert an Aufgabe (Verallgemeinerung wird in Frage gestellt)		
Merkmale Jüngerer positiv	I.2	41	befristete Verträge		trotz dieser Unsicherheit keine Abstriche beim Einsatzwillen
Merkmale Jüngerer positiv	I.3	56	Spontaneität, Unbeschwertheit		
Merkmale Jüngerer positiv	I.3	56	gegenüber mehr Reserviertheit und durchdachtem Verhalten bei Älteren		
Merkmale Jüngerer positiv	I.3	59	bringen Frische rein		bewahren Ältere vor Betriebsblindheit, regen zum Überdenken des eigenen Tuns an und bewirken Nicht-Verharren in der Alltagsroutine
Merkmale Jüngerer positiv	I.6	36	frische Perspektiven und neues IT-Wissen		
Merkmale Jüngerer positiv	I.6	37	frischer Wind, fitter im IT-Bereich		

Kategorie **Förderliche Faktoren** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – ältere MA

Code	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Förderliche Faktoren	I.2	62	Voraussetzung: Tandem oder Patenschaften		

Code	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Förderliche Faktoren	1.2	64	Chemie muss stimmen, Bereitschaft muss da sein, Möglichkeiten zur rechtzeitigen Übergabe an Jüngere beim Ausscheiden Älterer müssen gegeben sein		
Förderliche Faktoren	1.2	66	Überlappung und dass die Chemie stimmt		
Förderliche Faktoren	1.3	80	Einladung älterer MA zu einem runden Tisch zu verschiedenen Themen, Berücksichtigung deren Meinung		kann fruchtbar sein und sehr gut funktionieren
Förderliche Faktoren	1.6	70	persönliche Ebene wichtig, dass Chemie stimmt		

Kategorie **Hemmende Faktoren** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – ältere MA

Code	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Hemmende Faktoren	1.2	59	wenn keine Möglichkeiten geschaffen wurden		
Hemmende Faktoren	1.2	61	Keine Motivation beim älteren MA zur Wissensweitergabe, Gleichgültigkeit		
Hemmende Faktoren	1.2	64	keine Überschneidungen		
Hemmende Faktoren	1.3	30	sehr dünne Personaldecke		
Hemmende Faktoren	1.3	32	s. 30		
Hemmende Faktoren	1.3	76	Vorgesetzte, die ältere MA nicht anhören, nicht mit einbeziehen, deren Meinung nicht hören wollen		ältere MA können ihren Erfahrungsschatz nicht teilen und deutlich machen
Hemmende Faktoren	1.3	78	Jüngere Vorgesetzte, die Schwierigkeiten haben, die Meinung Älterer anzunehmen.	Einschätzung Älterer als Bedenkenträger und Ablehnende von Neuerungen	Ältere werden nicht gefragt
Hemmende Faktoren	1.6	80	Personaleinsparung und Arbeitsverdichtung im Gesundheitsbereich	Sparzwänge	Konzepte wie Intergenerationeller WT fallen unter den Tisch
Hemmende Faktoren	1.6	25	Gefahr, dass offene Kommunikationsforen wie z. B. Kaffee-Ecken nicht als Arbeitszeit angesehen werden	Abrechnung erfolgt nach Zeit	Wissensaufbau wird nicht erkannt

Code	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Hemmende Faktoren	1.6	66	fehlende Zeit, der Einzelne hat nichts davon		
Hemmende Faktoren	1.6	68	Zeitproblem	Dilemma des Abteilungsleiters, dass MA voll ausgelastet sein sollen. Betriebswirtschaftliche Sicht.	im Notfall, bei Problemen, die einen Austausch erfordern, ist keine Extra-Zeit vorhanden. Ausquetschen der MA geht zu Lasten Weiterbildung und Wissensweitergabe.

Kategorie **Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – ältere MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachebene	Ursachen	Wirkungen
aus Sicht des Unternehmens	1.2	53	Weitergabe von Wissen und Erfahrungen, Erhalten des Erfahrungswissens Älterer im Betrieb.	Ausscheiden Älterer.	Halten eines hohen Qualitätsstandards in allen Bereichen.
aus Sicht des Unternehmens	1.3	74	Förderung Interagen. Wissenstransfers wird als wichtig betrachtet: Erfahrungen Älterer berücksichtigen, um daraus Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Bewährtes übernehmen.	Spielt (im Gesundheitsbereich) keine Rolle. Ältere MA werden bei neuen Konzepten nicht gefragt. (wird beklagt!)	Erfahrungsschatz könnte in Umstrukturierungen hilfreich sein.
aus Sicht des Unternehmens	1.6	63	Instrument, das der Arbeitgeber eigentlich dafür vorsieht, sind Prozesse. Das zeigt das Interesse, dass ausscheidende MA keine Lücken hinterlassen.	Idee dahinter: Jeder soll austauschbar werden.	Funktionieren in der Praxis wird bezweifelt.
persönlich	1.2	55	Dass eigenes Wissen im Betrieb bleibt.		
persönlich	1.2	57	Ergänzung des eigenen Wissens durch aktuelles Theoriewissen der Jüngeren.		
persönlich	1.6	65	Teamgedanke, man ist aufeinander angewiesen, alle sollten auf demselben Wissensstand ankommen.		Wissen sollte abrufbar sein, wenn es gebraucht wird

Kategorie **Lernerfahrungen** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen

– ältere MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Lehrender / Lernender im Unternehmen	I.3	40	Weiß sich zu helfen - fragt auch Kollegen	Kollegen wissen manchmal besser Bescheid z. B. aufgrund höheren Tätigkeitsumfangs	
Lehrender / Lernender im Unternehmen	I.3	52	Sowohl als auch, gegenüber Schülern und neuen Kollegen mehr Lehrtätigkeit		
Lehrender / Lernender im Unternehmen	I.3	52			
Lehrender / Lernender im Unternehmen	I.6	15	in beide Richtungen		
Lehrender / Lernender im Unternehmen	I.6	35	öfter Lehrender	aufgrund des Alters	
Lernen im Prozess der Arbeit\formell	I.2	32	durch Schulungen mit breiter Themenauswahl		
Lernen im Prozess der Arbeit\formell	I.3	38	durch Fortbildungen verschiedener Art		
Lernen im Prozess der Arbeit\informell	I.2	28	sich das spezifische Wissen am Arbeitsplatz aneignen		
Lernen im Prozess der Arbeit\informell	I.2	32	durch Begleiten des damaligen Vorgängers		
Lernen im Prozess der Arbeit\informell	I.3	38	Aneignung von PC-Kenntnissen erforderlich, dabei angewiesen auf Informationen Anderer	Problem: Teilzeitbeschäftigung 40%	Lernen durch intuitives Ausprobieren mit "Mut zur Lücke"
Lernen im Prozess der Arbeit\informell	I.3	38	Anfertigung von eigenen Anleitungen für Vorgänge am PC (z. B. Ausfüllen von Formularen)	Vergessen der Arbeitsschritte, wenn diese nicht regelmäßig ausgeführt werden müssen	
Lernen im Prozess der Arbeit\informell	I.6	33	Lernen über Konferenzen, Zeitschriften und persönliche Erfahrungen am Arbeitsplatz. Problemlösung im Austausch mit Kollegen.	Spezielles Wissen nicht in Büchern zu finden	
Lerntyp	I.2	34	Lernt gerne mit Praxisbezug.		
Lerntyp	I.2	34	Bevorzugt Schulungen, die soweit in die Theorie gehen wie nötig.	Wissen sollte gleich anwendbar sein.	Passgenau für Umsetzung in die Praxis.

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Lerntyp	I.2	35	Theoretisches Lernen mit darauffolgender Anwendung in der Praxis.		
Lerntyp	I.3	44	Lernt gerne Neues, auch von Schülern. Interesse an anderen Ansichten, neuem Schwung. Ablehnung von Erlernen bürokratischer Vorgaben, stellt Sinn von zu vielen neuen Formblättern in Frage.		
Lerntyp	I.3	47	Lernt nicht kritiklos, stellt in Frage.		
Lerntyp	I.3	47	Erkennt unvermeidbare gesetzliche Regelungen als Lernaufgabe an, lehnt hohen bürokratischen Aufwand und übertriebene Dokumentationspflicht ab.	bürokratischer Aufwand rechtfertigt Ergebnis nicht	
Lerntyp	I.6	32	Autodidakt		

Kategorie **Methoden** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – ältere

MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Methoden allg.	I.2	45			
Methoden allg.	I.2	50	kann keine Methoden intergenerationellen Wissenstransfer im Unternehmen benennen		
Methoden allg.	I.3	68	Es gibt keine der vorgelesenen Methoden im Unternehmen		
Methoden allg.	I.3	69	Kann keine Situationen benennen, in denen gezielt intergenerationaler Wissenstransfer im Unternehmen stattfindet		
Methoden allg.	I.3	72	zufällig und ungezielt		
Altersgemischte Teams	I.3	68	altersgemischte Teams durch zufällige Konstellationen		
Altersgemischte Teams	I.6	42	altersgemischte Teams durch zufällige Konstellationen		

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Altersgemischte Teams	1.6	44	Teambildung in Eigenregie danach wie MA miteinander harmonieren.		
COP	1.6	55	Wissensplattformen in Clouds - ähnlich wie Wikipedia.		wird eher von Jüngeren genutzt, Erfolg wird bezweifelt
offene Kommunikationsforen	1.6	21	gemeinsames Pausenmachen		
offene Kommunikationsforen	1.6	23	informeller Austausch		Aufbau von Wissen, wird für wichtig befunden. Gefahr: wird von Außenstehenden (Betriebswirten) nicht als Arbeitszeit anerkannt
offene Kommunikationsforen	1.6	51	Netzwerke.	Rundgang mit Vorgänger, Kennenlernen Face-to-Face	Bevorzugt direkten Austausch gegenüber reiner Telefonkommunikation.
offene Kommunikationsforen	1.6	58	Kaffee-Ecken		haben hohen Stellenwert
Patent-, Mentoringprogramme	1.2	49	In Abteilungen wie Produktion, Teilefertigung, Entwicklung. Keine eigenen Erfahrungen damit.		
Patent-, Mentoringprogramme	1.3	68	Keine Patentprogramme. Ein MA zuständig für mehrere SchülerInnen.		
Patent-, Mentoringprogramme	1.6	49	Auf mehreren Ebenen vorhanden: "Onboarding" für Neulinge, auch international im Konzern. (Keine eigene Erfahrung hier, Sinn wird auch in Frage gestellt). Im Kleinen: auf eigene Initiative abteilungsintern Patenschaften für Neulinge, auch im Austausch mit Nachbarabteilungen. Persönliches Kennenlernen ganz wichtig.		Wichtiger auf Abteilungsebene: Hilfe für den Neuen, Eindrücke wo stärkere Zusammenarbeit in der Zukunft stattfindet.

Kategorie Persönliche Erfahrungen unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – ältere MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachebene	Ursachen	Wirkungen
---------	------	-------	-----------	----------	-----------

Subcode	Dok.	Zeile	Sachebene	Ursachen	Wirkungen
negativ	I.3	83	funktioniert nicht im größeren betrieblichen Kontext	"mit der Hierarchie, mit der Chefetage"	
negativ	I.3	84	funktioniert im Kleinen	organisatorisch im Großen nicht vorgesehen ("aufgeblähter Wasserkopf")	es geht nichts voran
negativ	I.3	87		bürokratischer Wasserkopf, steigende Zahl von Controllern	Basis kommt zu kurz
negativ	I.6	74	keine Organisation betrieblicherseits	Programme vorhanden, werden nicht in die Praxis umgesetzt	kommt nicht auf Abteilungsebene an
positiv	I.2	68	insgesamt wenig, keine negativen, nur positive		
positiv	I.2	70	früher eher positive Erfahrungen als Berufsneuling	älteren Kollegen hätte es nichts gebracht, ihr Wissen für sich zu behalten	
positiv	I.3	82	gute Erfahrungen auf der Gruppe	Jüngere nehmen Weitergabe von Erfahrungen gerne an	Gutes Gelingen im kleinen Rahmen (im Gruppenkontext): Verknüpfung von Altem mit Neuem
positiv	I.3	86	positive Erfahrungen im Zwischenmenschlichen, im Team wird intergen. Wissenstransfer praktiziert	Zusammenarbeit Alt mit Jung funktioniert sehr gut	fruchtbare Teamarbeit
positiv	I.6	72	im Team gute Erfahrungen	gute Mischung, Chemie stimmt, Gruppe harmonisiert	funktioniert gut, da die Chemie stimmt

Kategorie **Wissen** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – ältere

MA

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
Anteile nach Eisberg-Analogie	I.2	2	50 % explizites Wissen		
Anteile nach Eisberg-Analogie	I.3	2	40 % explizites Wissen, 60 % implizites Wissen	beiden Ebenen aneinander gekoppelt	das Eine bedingt das Andere
Anteile nach Eisberg-Analogie	I.6	3	entspricht in etwa der Grafik (1/7 zu 6/7)		
Expertenwissen	I.2	6	Experte im Umgang mit schwierigen Kunden, schwierigen Problemen	Beide Interessen müssen gewahrt werden: die der	

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
				Firma und die des Kunden	
Expertenwissen	I.2	6			Handlungsspielraum in Bezug auf Vorgaben kann bei schwierigen und eskalierten Problemen eingeschätzt werden
Expertenwissen	I.3	10	Expertin im pädagogischen Bereich, im Umgang mit Heimbewohnern	aufgrund langjähriger Tätigkeit	Weiß z. B. beim Verfassen von Entwicklungsberichten, worauf Wert gelegt werden muss
Expertenwissen	I.3	12	Teils durch Fortbildungen, teils durch Erfahrung.		
Expertenwissen	I.6	10	Experte auf der technischen Seite (Aufbauten mit elektronischen Bauelementen auf Leiterkarten)	hat sich seine Nische gesucht	querschnittliche Mitarbeit in vielen Projekten, Einbringer von Fachwissen
Erfahrungswissen / implizites Wissen	I.2	2	Feeling dem Kunden gegenüber, Situation und den Kunden als solchen beurteilen zu können. Umgebungseinflüsse, Befindlichkeiten des Kunden, vorherige Probleme und Entscheidungen in aktuelle Entscheidungen mit einfließen zu lassen.		Situativ die richtige Entscheidung treffen.
Erfahrungswissen / implizites Wissen	I.2	7	Experte in dem Bereich aufgrund von Erfahrungswissen.		
Erfahrungswissen / implizites Wissen	I.3	8	Explizites Wissen auch Voraussetzung für implizites Wissen		wird intuitiv in den Tagesablauf eingebaut.
Erfahrungswissen / implizites Wissen	I.3	12	reichhaltiger Erfahrungsschatz durch Umgang mit vielen Heimbewohnern mit unterschiedlichen Behinderungen und Auffälligkeiten		
Erfahrungswissen / implizites Wissen	I.6	12	Erfahrung, aus Fehlern lernen.	Wird aus Theorie nicht ersichtlich.	
Explikation impliziten Wissens	I.2	4	Begleiten bei Kundenbesuchen, -gesprächen		
Explikation impliziten Wissens	I.6	5	Im Lösen eines Problems. Übertragen durch das Tun. Man erfährt es durch Tun und Fragen.	Es gibt keine Lehrbücher für neue MA	Hält auch Vorlesungen an der Uni
Theoriewissen / explizites Wissen	I.2	2	Technik der Fahrzeuge, Gewährleistungsbedingungen, Gewährleistungs-		

Subcode	Dok.	Zeile	Sachverhalt	Ursachen	Wirkungen
			erweiterungen, Kulanztabelle... Muss bei der finanziellen Entscheidung berücksichtigt werden. Dokumentiert, für jeden gleich, für jeden erreichbar, für jeden bindend.		
Theoriewissen / explizites Wissen	I.3	4	Viele Vorgaben, Verordnungen, Dokumente, Protokolle		Einschätzung 40 % explizites Wissen passt.
Theoriewissen / explizites Wissen	I.3	6	Einführungspläne für neue MA, wie funktioniert das Kassensystem, wie funktioniert Medizinbestellung		

Kategorie **Wissensweitergabe** unter Berücksichtigung von Kausalbeziehungen – ältere MA

Subode	Dok.	Zeile	Sachebene	Ursachen	Wirkungen
an Ältere / Jüngere	I.2	16	Wissensweitergabe abhängig von der Situation, egal ob an Ältere oder Jüngere		
an Ältere / Jüngere	I.2	20	an Azubis oder Berufsanfänger, wenn sie in der Abteilung durchlaufen		
an Ältere / Jüngere	I.3	20	an SchülerInnen im zweiten oder dritten Ausbildungsjahr, laufen mit und werden im Gespräch informiert		
an Ältere / Jüngere	I.3	22	Beratung bei Vorbereitung von Lehrproben		
an Ältere / Jüngere	I.3	72	durch Zufall, ungezielt		
an Ältere / Jüngere	I.6	13	teilt Raum mit 20 Jahre jüngeren Kollegen, Wissensaustausch findet zwangsläufig statt	durch räumliche Nähe und Beobachten bei Problemlösen	
an Ältere / Jüngere	I.6	15	in beide Richtungen	Jüngerer traut sich zu fragen, "punktet über Unerfahrenheit", gibt dafür PC-Wissen weiter	
an Ältere / Jüngere	I.6	28	ungezwungen im Tagesablauf		
an Ältere / Jüngere	I.6	30	Tipps an Jüngere, wohin sie sich mit speziellen Fragen wenden können		
beiläufig	I.3	14	Didaktische Weitergabe durch Formulieren und Erklären des eigenen Tuns		

Subode	Dok.	Zeile	Sachebene	Ursachen	Wirkungen
beiläufig	I.3	26	Ratschläge, Ideenvorschläge für Lehrproben, Geben von Stichworten im Rahmen von Gesprächen (Teambesprechungen)		
beiläufig	I.3	41	gute Interaktion		Wissensaustausch funktioniert
beiläufig	I.6	19	wenn nicht im selben Raum, dann über Arbeit im Labor, durch gemeinsames Handeln		
beiläufig	I.6	25	man trifft sich informell und redet über alles Mögliche		
beiläufig	I.6	27-30	gemeinsamer Besuch von Messen mit unterschiedlichen Schwerpunkten		anschließender Austausch
gezielt	I.2	12	Weitergabe von unveröffentlichten Informationen an Werkstatt		lernt daraus und kann umsetzen
gezielt	I.3	14	Teambesprechungen im 4wöchigen Turnus.		Austausch über Heimbewohner, Fördermaßnahmen, Auffälligkeiten
gezielt	I.3	16	Schriftliche Begleitungen und mündliche Gespräche bei Vorbereitung auf Lehrproben		
gezielt	I.3	24	Früher gezielte pädagogische Begleitung von SchülerInnen		
gezielt	I.3	28	Teambesprechungen: alle sollten anwesend sein, man sollte sich 3 h Zeit nehmen.		Durchsprechen organisatorischer Dinge und pädagogischer Maßnahmen
gezielt	I.6	27	Teilnahme an Messen oder Konferenzen		
gezielt	I.6	31	Eher weniger gezielte Weitergabe von Theoriewissen. Eher Erfahrungswerte	Es gibt kaum oder selten Lehrveranstaltungen. MA bringen auch Theoriewissen mit.	

Anhang F: Aufbereitung der Daten

Berichteter Sachverhalt bzw. Kausalketten - Sortierung nach Kategorien, Gegenüberstellung jüngere / ältere Mitarbeiter

Altersbilder: Altersstruktur in der Abteilung			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.4, 60	mit 36 der Jüngste, andere Kollegen Mitte 50, allgemeiner Altersschnitt im Betrieb 50+, zusätzlich Heilerziehungspflege-SchülerInnen	I.3, 61	45+, derzeit 61/45/25 – dadurch ergeben sich Akzeptanzprobleme bei Heimbewohnern gegenüber Jüngerem (25), Vermittlerrolle der älteren MA ist gefragt
I.5, 20 43	mit 24 die Jüngste, andere Kolleginnen im Büro 50+ in der Abteilung im Schnitt 37	I.2, 22-24	40+, von 15 Kollegen scheiden in den nächsten 2 Jahren 6 altershalber aus, sollen durch Jüngere ersetzt werden
Altersbilder: Negative Merkmale Älterer (aus Sicht Jüngerer) bzw. Jüngerer (aus Sicht Älterer)			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 44-46	Wahrnehmung von fallweiser Arroganz und Unfreundlichkeit bei 5 % älteren Kollegen gegenüber ganz Jungen oder Praktikanten	I.2, 41 I.3, 58	B2 und B3 berichten keine beobachteten negativen Merkmale an Jüngeren, kritisieren aber neg. Rahmenbedingung für Jüngere in Form von befristeten Verträgen, die in geringer Planungssicherheit resultieren.
I.4, 32-36	B4 wird als Mentor mit Problemen von betreuten SchülerInnen konfrontiert, diese beklagen eingefahrene Handlungsmuster und Ablehnung von Neuem bei Älteren. Stellt festgefahreneres Verhalten aufgrund mangelnder Offenheit gegenüber neuen Konzepten im Umgang mit Heimbewohnern fest.	I.6, 38- 40, 51	Naivität (z. B. Glauben, dass ein gelungener Versuch ausreicht) Probleme bei der Dokumentation, Jüngeren scheint Aufschreiben lästig zu sein, dadurch ist schriftliche Dokumentation spartanisch
I.5, 38	B5 als Jüngere berichtet über schwierige Situation aufgrund Förderung durch Vorgesetzten. Sie sollte frischen Wind (neue Arbeitsweisen) in die Abteilung bringen. Angst der älteren Kollegin um die eigene Position trotz langjähriger Betriebszugehörigkeit führt zu Schwierigkeiten im Umgang, Reserviertheit. Vorbehalte gegenüber Neuem treten zu Tage. Außerdem keine gemeinsamen Gesprächsthemen und Interessen aufgrund unterschiedlicher Lebensbereiche.	I.6, 51	Beobachtetes Merkmal (eher neutral als negativ)/unterschiedliche Arbeitsweise: Jüngere bevorzugen Telekommunikation gegenüber Face-to-Face-Kommunikation

Altersbilder: Positive Merkmale Älterer (aus Sicht Jüngerer) bzw. Jüngerer (aus Sicht Älterer)			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 42 I.5, 36	B1, B4 und B5 betrachten übereinstimmend viel Erfahrung als positiv. Außerdem Hilfsbereitschaft, Geduld, Offenheit für Fragen. Wird u.a. ausgelöst durch erkennbare Hilfsbedürftigkeit der Jüngerer und deren Fragenstellen und bewirkt bei Jüngerer Dankbarkeit für Unterstützung.	I.2, 37, 41	Schätzt Interesse Jüngerer am Fachgebiet, Bereitschaft und eigenständiges Bemühen, dieses Wissen zu vertiefen, stellt jedoch eine Verallgemeinerung in Frage. Stellt trotz Unsicherheit wg. befristeter Verträge keine Abstriche an Einsatzbereitschaft fest.
I.4, 52	Mehr Gelassenheit, auch in Konfliktsituationen aufgrund langjähriger Erfahrung.	I.3, 56	Spontaneität und Unbeschwertheit stehen Reserviertheit und durchdachtem Verhalten Älterer gegenüber
		I.2, 39 I.6, 36-37	Fundierte IT-Kenntnisse, neues IT-Wissen
		I.3, 59 I.6, 36	Bringen frischen Wind, frische Perspektiven mit ein und bewahren Ältere dadurch vor Betriebsblindheit und Verharren in der Routine, regen Reflexion des eigenen Handelns an.

Förderliche Faktoren für intergenerationellen Wissenstransfer			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 60-62	Vertrauen und ein gemeinsames Ziel bewirken fortlaufenden gegenseitigen Informationsfluss, zum Beispiel durch Arbeit am selben Projekt	I.2, 62	Anwendung von Methoden wie Tandems oder Patenschaften
I.1, 79	Mehr Zeit für permanenten Austausch, möglicherweise auch für Protokollieren	I.2, 64-66 I.6, 70	Chemie muss stimmen, persönliche Ebene wichtig
I.1, 81	Harmonie, gleiche Wellenlänge	I.2, 64-66	Möglichkeit zur rechtzeitigen Übergabe, Überlappungszeit muss gegeben sein
I.4, 72	Bereitschaft zuzuhören und Erfahrung Älterer anzuerkennen, auch um nicht alles neu ausprobieren zu müssen	I.2, 64 I.3, 80	Bereitschaft muss gegeben sein Einladung älterer MA zu rundem Tisch, Berücksichtigung und Erfragen deren Meinung für einen fruchtbaren und funktionierenden Wissensaustausch
I.5, 20, 51	Keine Scheu, Älteren neue Erkenntnisse weiterzugeben, um eingefahrene Strukturen zu verbessern. Sich nicht von deren Erfahrungsvorsprung einschüchtern lassen.		
I.5, 51	Offenheit gegenüber anderen Generationen als Grundeinstellung erhöht Akzeptanz von Diversität		
I.5, 53	Altersdiversität in Abteilungen ermöglicht generationenübergreifende Kontakte		

Hemmende Faktoren für intergenerationellen Wissenstransfer			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 75	Mangelnde Kommunikation und Harmonie.	I.2, 59, 64	Wenn betrieblicherseits keine Möglichkeiten geschaffen werden, z. B. keine Überschneidungen vor Ausscheiden Älterer
I.1, 77	Stress, keine Zeit für Austausch	I.2, 61 I.6, 66	Keine Motivation, Gleichgültigkeit bezgl. Wissensweitergabe bei Älteren Der Einzelne hat nichts davon
I.4, 36-38, 68	Angst vor Konflikten, Mobbing, negativen Auswirkungen hindert Jüngere daran, auf neues Fachwissen oder Probleme hinzuweisen, vor allem wenn ein jüngerer MA allein im Team mit eingeschworener Gemeinschaft von älteren MA ist oder als Schüler Innen abhängig von diesen ist. Dies führt zu Resignation, Stillhalten, Zurückhalten von neuem Wissen. Moderation durch Dritte könnte hilfreich sein.	I.3, 30, 80	Personaleinsparung und Arbeitsverdichtung (v.a. im Gesundheitsbereich) aufgrund von Sparzwängen, dadurch dünne Personaldecke. Konzepte können nicht realisiert werden
I.5, 22	Mangelnde Offenheit und Akzeptanz seitens der Älteren, und Schwierigkeiten, von Jüngeren etwas anzunehmen, vor allem wenn sich Arbeitsweisen über einen langen Zeitraum verfestigt haben. Es gibt einerseits Dankbarkeit für Hinweise, andererseits Hemmnisse bei der Umsetzung.	I.3, 78	Schwierigkeiten jüngerer Vorgesetzter, Meinung Älterer anzunehmen, da diese als Bedenkenträger und Ablehnende von Neuerungen angesehen werden. Diese werden daher gar nicht gefragt.
		I.6, 25	Offene Kommunikationsforen wie z. B. Kaffeekcken werden nicht als Arbeitszeit angesehen, ihre Relevanz für Wissensaufbau wird verkannt.
		I.6, 68	Fehlende Zeit, „Ausquetschen“ der MA aufgrund der betriebswirtschaftlichen Devise, dass MA voll ausgelastet sein müssen, geht zu Lasten Weiterbildung und Wissensweitergabe.

Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer aus Sicht des Unternehmens			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 69	Fehlervermeidung aufgrund der Möglichkeit, auf bereits gemachte Erfahrungen zurückgreifen zu können	I.2, 53	Halten eines hohen Qualitätsstandards in allen Bereichen durch Erhalt des Erfahrungswissens Älterer im Betrieb bei deren Ausscheiden.
I.4, 62	Motivation Älterer, Mittel gegen Frustration und Resignation. Vermittlung neuen Fachwissens, neuer Leitbilder, frischer Wind.	I.3, 74	Berücksichtigung des Erfahrungswissens Älterer für Entscheidungen für die Zukunft: Beklagt wird, dass ältere MA zu neuen Konzepten nicht befragt werden.
I.4, 64	Weitergabe profunder Kenntnisse über Betrieb und Heimbewohner an Jüngere, um Wegfall dieses Erfahrungswissens bei Ausscheiden zu vermeiden .	I.6, 63	MA austauschbar zu machen, keine Lücken bei Ausscheiden entstehen zu lassen - durch Prozessbeschreibungen (Erfolg wird bezweifelt)
I.5, 49	Möglichkeit der Weitergabe von Praxiserfahrung von alt nach jung und von neuem Theoriewissen von jung nach alt.		

Persönliches Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 71	Interesse, das eigene Wissen zu lehren. Interesse, berufsspezifisches Wissen auszubauen.	I.2, 55-57	Erhalt des eigenen Wissens im Betrieb und Ergänzung durch aktuelles Theoriewissen Jüngerer
		I.6, 65	Teamgedanke: Aufeinander angewiesen sein. Alle sollten denselben Wissensstand haben, Wissen sollte bei Bedarf abrufbar sein.

Lernerfahrungen als Lernende(r) / Lehrende(r) im Unternehmen			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 38-40 I.4, 32, 50 I.5, 24, 57	B1, B4, B5 nehmen sich übereinstimmend zu etwa gleichen Teilen als Lernende sowie Lehrende wahr: anfangs mehr Lernende (als Praktikant bzw. nach Ausbildung) , jetzt auch Lehrende (auch gegenüber Gleichaltrigen und noch Jüngeren)	I.3, 40, 52 I.6, 35	Beides, aber sehen sich öfter als Lehrende: aufgrund des Alters bzw. gegenüber Schülern und neuen Kollegen
Lernerfahrungen Lernen im Prozess der Arbeit (formell/informell)			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 26 I.5, 30	Formell: Lunch&Learn Fortbildungen allgemeiner Art zu unterschiedlichen Themen Weniger Schulungen auf Sachbearbeiterebene (wird durch B.5 nicht viel Bedeutung beigemessen)	I.2, 32 I.3, 38	Formell: Durch Schulungen, Fortbildungen zu verschiedenen Themen.
I.1, 31-34	Informell: bewusst durch Recherche und Bücher, unbewusst durch Tun	I.2, 28-32	Informell: Aneignung berufsspezifischen Wissens am Arbeitsplatz durch Begleiten des Vorgesängers (u.a., zu Kundenbesuchen).
I.5, 26 I.4, 42	Informell: Großer Lerngewinn durch tägliches Lernen durch die Praxis, unbewusst und durch Reflexion des eigenen Tuns.	I.3,38	Informell: Aneignung von PC-Kenntnissen durch Fragen Anderer, intuitives Ausprobieren mit „Mut zur Lücke“, Anfertigen eigener Anleitungen für selten benötigte Arbeitsschritte am PC
		I.6, 33	Informell: auf Konferenzen, durch Zeitschriften und persönliche Erfahrungen am Arbeitsplatz. Durch Problemlösung im Austausch mit Kollegen. Spezialwissen in Büchern nicht auffindbar.
Lernerfahrungen Lerntyp			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 69	Lernwiderstände beim Auswendiglernen. Kann aber Gelerntes auffinden und hat Freude am Erlernen neuer Abläufe und Fähigkeiten.	I.2, 34-35	Bevorzugt theoretisches Lernen mit direktem Praxisbezug, erlerntes Wissen sollte gleich anwendbar sein.
I.4, 44-46	Lernwiderstände bei theoretischem und verordnetem Lernen. Bevorzugt Lernen durch Beobachten in der Praxis und Reflektieren von Situationen.	I.3, 44-47	Lernt gerne Neues, auch von Jüngeren, hat Interesse an anderen Ansichten. Lernt jedoch nicht kritiklos, Lernwiderstände bei Erlernen bürokratischer Vorgaben. (Anerkennen unvermeidbarer gesetzliche Regelungen als Lern-

			aufgabe, aber Ablehnung übertriebener Dokumentationspflicht)
I.5, 32-34	Lernwiderstände, wenn kein Interesse an Inhalten besteht, bei vorangegangenen Misserfolgen und Nicht-Verstehen sowie durch reines Lesen oder Hören. Lernt gerne mit Praxisbezug und gemeinsam mit Anderen im Dialog.	I.6	Bezeichnet sich als Autodidakt

Methoden intergenerationellen Wissenstransfers im Unternehmen			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 65 I.4, 57 I.5, 43-35	B1, B4, B5 berichten übereinstimmend, dass altersgemischte Teams vorhanden sind, diese jedoch eher durch Zufall altersgemischt sind (B5: „möglicherweise gezielt“, Ältere werden oft durch Azubis ersetzt).	I.2, 50 I.3, 68-69 I.3, 68 I.6, 42	B2 und B3 berichten, dass ihres Wissens keine der angeführten Methoden im Unternehmen gezielt eingesetzt wird bzw. sie keine Erfahrungen damit haben. Altersgemischte Teams durch zufällige Konstellationen oder nach anderen Gesichtspunkten.
I.1, 54	Abteilung als eine „Art Wissensgemeinschaft “	I.6, 55	Wissensplattformen (Wikis) in Clouds
I.1, 56	Offene Kommunikationsforen vorhanden, wo informeller Austausch über Abläufe und Kontaktpersonen stattfindet	I.6, 21-23, 51, 58	Offene Kommunikationsforen vorhanden: gemeinsames Pausenmachen, Kaffee-Ecken – wichtig für Aufbau von Wissen bei der Gefahr, dass dies nicht so gesehen wird. Außerdem genannt: Netzwerke (Jüngere Älteren vorstellen)
I.1,52 I.4, 32, 54-55 I.5, 47	Paten-/ Mentoringprogramme vorhanden. B1 : in Form von Traineeprogrammen B4: ein MA als Mentor betreut 3 SchülerInnen, außerdem ein Praxisanleiter je Schüler B5: Überschneidungen, wenn Ältere durch ausgebildete Azubis ersetzt werden	I.2, 49 I.3, 68 I.6,49	Paten-/Mentoringprogramme in anderen Abteilungen Mentor zuständig für 3 SchülerInnen "Onboarding" für Neulinge, auch international im Konzern. (Keine eigene Erfahrung hier, Sinn wird auch in Frage gestellt) Abteilungsintern Patenschaften für Neulinge, auch im Austausch mit Nachbarabteilungen
I.1, 52	Arbeitet im Tandem Praktikant/älterer MA		

Persönliche Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer im Unternehmen			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 57-58 73	Positive Erfahrungen im Tandem und als zumeist Lernender, da bei Fragen alles gut erklärt wurde und die persönliche Ebene als Voraussetzung funktioniert.	I.3, 83-87	Negativ: Keine Organisation durch den Betrieb, Programme werden, wenn vorhanden, nicht in die Praxis umgesetzt, kommen bei „der Basis“ - auf Abteilungsebene nicht an.
I.4, 74	Positive Erfahrungen, da keine Scheu vorhanden, ältere MA mit mehr Erfahrung zu fragen.	I.2, 68-70	Insgesamt wenig Erfahrung, keine negativen, als Berufsneuling früher eher positive Erfahrungen, da die damals älteren Kollegen ihr Wissen bereitwillig weitergaben.
I.5, 55	Positive Erfahrungen durch direkte Zusammenarbeit mit älteren MA, hat viel Hilfe und Unterstützung erfahren, auch aufgrund	I.3, 82-86 I.6, 72	Positive Erfahrungen auf Teamebene, da aufgrund harmonischer Zusammenarbeit („Chemie stimmt“) fruchtbare Teamarbeit geleistet

eigener Offenheit. Betont Gegenseitigkeit („Geben und Nehmen“) und vermutet größeren Wissenszuwachs im Austausch mit Älteren als mit Gleichaltrigen.	wird und im Gruppenkontext Altes mit Neuem gut verknüpft wird.
--	--

Wissen Einschätzung Anteile nach Eisberg-Analogie			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 2	1/3 explizites Wissen : 2/3 implizites Wissen	I.2, 2	50% explizites Wissen
I.4, 2	30 % : 70%	I.3, 2, 8	40% explizites Wissen : 60% implizites Wissen Sieht beide Ebenen aneinander gekoppelt, explizites Wissen als Voraussetzung für implizites Wissen, wird intuitiv in den Tagesablauf eingebaut
I.5, 2	20-30% : 70-80%	I.6, 3	Entspricht in etwa der Grafik (1/7 : 6/7)
	<i>Nahezu übereinstimmend, alle im Bereich zwischen 20-30% : 70-80%</i>		<i>Variiert zwischen 50% : 50% bis 15% : 85%</i>

Wissen Expertenwissen – Implizites (Erfahrungs-) Wissen – Explizites (Theorie-) Wissen			
I.1, 4-6 2	Stellt nach kurzer Einarbeitung bereits gewisses Expertenwissen in einzelner Thema fest, in Form von Detailwissen bei Abläufen – aufgrund der Erfahrung mit diesen Abläufen. Theoriewissen noch höher, da noch im Studium	I.2, 6-7	Expertenwissen im Umgang mit schwierigen Kunden, schwierigen Problemen, kann daher Handlungsspielraum in Bezug auf Vorgaben bei schwierigen und eskalierten Problemen einschätzen und situativ die richtige Entscheidung treffen - aufgrund von Erfahrungswissen
I.4,4	Benennt Expertenwissen im Umgang mit Personen durch Einfühlungsvermögen und Empathie – aufgrund von Erfahrungswissen, Bauchwissen, Intuition	I.3, 10-12	Expertenwissen im pädagogischen Bereich, im Umgang mit Heimbewohnern – aufgrund langjähriger Tätigkeit, erworben teils durch Fortbildungen, teils durch Erfahrung
I.5, 10	Besitzt Expertenwissen in der Betreuung von PraktikantInnen und Studierenden im Rahmen der Personalsachbearbeitung – aufgrund intensiver Beschäftigung mit diesem Thema	I.6, 10	Expertenwissen im technischen Bereich, kann daher sein Fachwissen als Mitarbeitender in vielen Querschnittsprojekten einbringen – aufgrund Suchen und Finden einer Nische
I.5, 6, 12	Als Berufsanfängerin in kurzer Zeit viel berufsspezifisches Erfahrungswissen aufgebaut durch Konfrontation mit vielen neuen Informationen, Input von Kolleginnen, Wissensaneignung weitgehend selbst gesteuert	I.6, 12	Aufbau von Erfahrungswissen durch Lernen aus Fehlern, was aus Theorie nicht ersichtlich wird.
I.5, 7	Explikation impliziten Wissens: Weitergabe des erworbenen Erfahrungswissen auf demselben Weg, überwiegend durch Kommunikation	I.6, 5	Explikation impliziten Wissens: Weitergabe dieses Wissens im Lösen eines Problems, im Handeln und durch Fragen
I.5, 6, 14	Explizites Wissen: Kaum Handbücher, Datenbanken vorhanden, aber viele Prozessbeschreibungen – werden am Anfang als hilfreich empfunden, aber nicht kritiklos übernommen sondern eigenständig kontinuierlich verbessert und angepasst	I.2, 2 I.3, 4	Explizites Wissen in Dokumentationen (Gewährleistungsbedingungen, -erweiterungen, Kulantztabelle) ist für jeden erreichbar und bindend. Explizites Wissen in Form von Vorgaben, Verordnungen, Protokollen – entspricht 40% des gesamten berufsspezifischen Wissens von B3

Wissensweitergabe			
Dok. Zeile	Jüngere MA	Dok. Zeile	Ältere MA
I.1, 22	An Ältere: Weitergabe von Erfahrungswissen hauptsächlich im PC-Bereich	I.2, 16-20	An Jüngere: An Azubis oder Berufsanfänger bei deren Durchlauf durch die Abteilung
I.4, 24-40	An Ältere: Weitergabe von Erfahrungswissen im Umgang mit Heimbewohnern, auch Weitergabe von Auffassungen über Gestaltung des Heimalltags. Außerdem Wissensweitergabe an Jüngere als Mentor von 3 SchülerInnen – B4 nimmt als 36jähriger Zwischenposition ein	I.3, 20-22 16	An Jüngere: an SchülerInnen im zweiten oder dritten Ausbildungsjahr während der Arbeit oder beratend in Vorbereitung auf Lehrproben. (Gezielte schriftliche Begleitungen und Gespräche)
I.5, 20-24	An Ältere: Weitergabe von PC-Kenntnissen und Hilfe bei PC-Problemen älterer MA. Weitergabe von Theoriewissen aus der Ausbildung <i>bei gleichzeitigem</i> Erfragen und Profitieren von großen Wissensbeständen Älterer	I.6, 13-15 28-30	An Jüngere: durch räumliche Nähe und (gegenseitiges) Beobachten von Problemlösungen. <i>In beide Richtungen:</i> Jüngerer traut sich zu fragen, gibt dafür PC-Wissen weiter. Ungezwungen, im Tagesablauf.
I.1, 14 I.5, 16	Beiläufige Weitergabe von Erfahrungswissen (durch Erklären, Berichten von eigenen Erfahrungen) von älteren an jüngere MA im Gespräch Mündliche Weitergabe von Sach- und Erfahrungswissen (neben Beobachtung von Handlungsabläufen)	I.3, 14 41	Beiläufige Weitergabe durch Formulieren und Erklären des eigenen Handelns, Wissensweitergabe funktioniert durch gute Interaktion
I.4, 14-16	Beiläufig mündlich bei zufälligen Treffen, sonst eher schriftlich und gezielter über Zettel, Nachrichten, inoffizielles Gruppenbuch	I.6, 19, 25-27	Beiläufige Wissensweitergabe durch gemeinsame Arbeit z. B. im Labor, bei zwanglosen Treffen und bei gemeinsamen Besuchen von Messen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und anschließendem Austausch.
I.1, 12, 19 33	Gezielte Wissensweitergabe durch Prozeduren, Prozessbeschreibungen, sowie allgemeine Weiterbildungsveranstaltungen wie „Lunch&Learn“	I.2, 12	Gezielte Weitergabe von Werkstattinformationen, damit diese in Praxis umgesetzt werden können
I.4, 8, 20 I.5, 18	Gezielte Wissensweitergabe in internen und übergreifenden regelmäßigen Teambesprechungen zum Besprechen von Problemen, Abgleich der Arbeitsweisen etc.	I.3, 14, 28 I.6, 27	Gezielte Wissensweitergabe in regelmäßigen Teambesprechungen zum Abstimmen organisatorischer und pädagogischer Maßnahmen. Bei Teilnahme an Kongressen.
I.5, 16	Gezielte Wissensweitergabe an Urlaubsvertretung		

Anhang G: Auswertung

Analyse der aus den Hypothesen H1 bis H5 hergeleiteten Kategorien im Vergleich jüngere / ältere Mitarbeiter

H1: Wissen kann in den Köpfen einzelner MA bleiben und ist bewusst schwer zu transferieren, weil es implizit und mit Aufgaben und Erfahrungen verbunden ist sowie hauptsächlich durch informelles (Erfahrungs-)lernen erworben wurde.

Kategorien: Wissen und Wissensweitergabe

Befragte jüngere MA schätzen expliziten Anteil ihres berufsspezifischen Wissens zwischen 20 und 30 % und impliziten Anteil zwischen 70 und 80 % ein.
Bei den befragten älteren MA variieren die Einschätzungen für explizites zu implizitem Wissen zwischen 50:50, 40:60 und 15:85, wobei von einem Befragten explizites Wissen (60%) als Voraussetzung für implizites Wissen (40%) gesehen wird.
Jüngere MA geben an, nach kurzer Zeit berufliches Expertenwissen erworben zu haben ⁶ durch gemachte Erfahrungen , Intuition, intensive Beschäftigung, Informationen / Input durch andere MA und selbstgesteuerte Wissensaneignung.
Ältere MA konstatieren bei sich Expertenwissen , erworben durch Erfahrungen , Fortbildungen und Weiterentwicklung von Spezial-/Nischenwissen. Erfahrungswissen wird durch Lernen aus Fehlern aufgebaut und kann so nicht aus der Theorie erworben werden.
Implizites Wissen Jüngerer wird expliziert, indem Erfahrungswissen auf demselben Weg weitergegeben wird wie es erworben wurde, überwiegend durch Kommunikation . Explizites Wissen existiert hauptsächlich in Form von zahlreichen Prozessbeschreibungen , die anfangs als hilfreich empfunden werden, jedoch nicht kritiklos übernommen, sondern eigenständig kontinuierlich angepasst werden.
Implizites Wissen Älterer wird expliziert im Problemlöseprozess, im Handeln und durch Fragen . Explizites Wissen existiert in Form von Dokumentationen , die für jeden erreichbar und bindend sind und Vorgaben, Verordnungen und Protokollen.
Wissenstransfer an Ältere beinhaltet hauptsächlich Weitergabe von Erfahrungswissen im PC-Bereich und aktuellem Theoriewissen bzw. neuer Konzepte – teilweise bei gleichzeitigem Profitieren von großen Wissensbeständen Älterer
Wissenstransfer an Jüngere (Azubis, BerufsanfängerInnen, SchülerInnen) erfolgt während der Arbeit, ungezwungen im Tagesablauf oder gezielt in Beratung für Prüfungen und wird begünstigt durch räumliche Nähe, Beobachten von Problemlösungen und Austausch in beide Richtungen (Jüngere trauen sich zu fragen, geben im Gegenzug PC-Wissen weiter)
Beiläufige Weitergabe von Wissen erfolgt durch Erklären, Berichten von eigenen Erfahrungen, mündlich im Gespräch sowie durch Beobachtung von Handlungsabläufen . Gezielte Wissensweitergabe durch schriftliche Nachrichten, Prozessbeschreibungen, offene Weiterbildungsveranstaltungen, Teambesprechungen und im Vertretungsfall.
Beiläufige Weitergabe von Wissen erfolgt durch Formulieren und Erklären des eigenen Handelns, gemeinsame Arbeit, zwanglosen Treffen .

⁶ (Markierung = Übereinstimmungen jüngere / ältere MA)

Gezielte Wissensweitergabe **von Informationen für die Praxis**, durch regelmäßige **Teambesprechungen**, bei **Kongressen**.

H2: Unterschiedliche Interessen von Betrieb und MA am intergenerationellen Wissenstransfer können diesen beeinflussen.

Kategorie: Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer aus Sicht des Unternehmens und aus persönlicher Sicht

Befragte jüngere MA vermuten als Motive **der Unternehmen** Fehlervermeidung durch Rückgriff auf bereits gemachte Erfahrungen, ältere MA zu motivieren als Mittel gegen Frustration und Resignation, Vermittlung neuen Fachwissens und neuer Leitbilder durch jüngere an ältere MA, **Weitergabe von durch Erfahrung erworbenen profunden Kenntnissen Älterer vor deren Ausscheiden**, Weitergabe von Praxiserfahrung von alt nach jung und neuem Theoriewissen von jung nach alt.

Befragte ältere MA vermuten als Motive **der Unternehmen** das Erhalten eines hohen Qualitätsstandards in allen Bereichen durch **Erhalt des Erfahrungswissens Älterer im Betrieb bei deren Ausscheiden**, aber auch die Austauschbarkeit von MA. Wenn intergenerationeller Wissenstransfer unterstützt würde (wird für wichtig gehalten), könnte die Berücksichtigung des Erfahrungswissens Älterer für konzeptionelle Entscheidungen im Interesse der Unternehmen liegen (Nichtberücksichtigung wird beklagt).

Der zu diesem Thema **befragte jüngere MA** gibt als **persönliches Interesse** an, das eigene Wissen zu lehren und sein berufsspezifisches Wissen auszubauen.

Befragte ältere MA nennen als **persönliches Interesse** den Erhalt des eigenen Wissens im Betrieb und die Ergänzung durch aktuelles Theoriewissen Jüngerer. Da man als Team aufeinander angewiesen ist, sollte jeder denselben Wissensstand haben und Wissen sollte bei Bedarf abrufbar sein.

H3: Lernerfahrungen der MA beeinflussen deren Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer.

Kategorie: Lernerfahrungen

Befragte jüngere MA nehmen sich übereinstimmend zu etwa gleichen Teilen als Lernende sowie Lehrende wahr: anfangs **häufiger Lernende** (als Praktikant bzw. nach Ausbildung), etwas später **auch Lehrende** (auch gegenüber Gleichaltrigen und noch Jüngeren)

Befragte ältere MA sehen sich aufgrund ihres Alters und gegenüber SchülerInnen und neuen KollegInnen **häufiger als Lehrende**, manchmal aber **auch als Lernende**

Befragte jüngere MA lernen **im Prozess der Arbeit formell** bei **Fortbildungen** und (eher seltenen) **Schulungen**, **informell** durch Recherche und Bücher (bewusst), durch Handeln, **in der täglichen Praxis** (unbewusst) sowie durch Reflexion des eigenen Tuns.

Befragte ältere MA lernen **im Prozess der Arbeit formell** durch **Fortbildungen und Schulungen**, **informell** durch Aneignung berufsspezifischen Wissens am Arbeitsplatz, durch Begleiten des eigenen Vorgängers, durch Fragen Anderer oder intuitives Ausprobieren (z.B. bei Aneignung von PC-Kenntnissen), auf Konferenzen, durch Zeitschriften und persönliche Erfahrungen am Arbeitsplatz sowie durch Problemlösung im Austausch mit Kollegen - da Spezialwissen in Büchern nicht auffindbar ist.

Befragte jüngere MA berichten von **Lernwiderständen** beim Auswendiglernen, theoretischem und verordnetem Lernen, **wenn kein Interesse an den Inhalten besteht**, bei vorangegangenen Misserfolgen und Nicht-Verstehen sowie durch reines Lesen und Hören. **Freude** beim Erlernen neuer Abläufe und Fähigkeiten, durch Beobachtung in der Praxis und Reflektieren von konkreten Situationen, **mit Praxisbezug** und gemeinsam im Dialog mit anderen.

Befragte ältere MA lernen bevorzugt **mit Praxisbezug**, möchten theoretisch Erlerntes anwenden, **Freude** an Neuem, auch von Jüngeren, Interesse an anderen Ansichten. Lernen nicht kritiklos, **Lernwiderstände**, **wenn Sinnhaftigkeit in Frage gestellt wird**. Autodidaktisches Lernen.

H4: Vorurteile (negative / positive Altersbilder) beeinflussen intergenerationalen Wissenstransfer.

Kategorie: Altersbilder

Befragte jüngere MA berichten von einer **Altersstruktur** in der Gruppe bzw. im Büro von **50+** (Abteilung 37), wobei sie mit 36 bzw. 24 Jahren die Jüngsten sind.

Befragte ältere MA berichten von einer **Altersstruktur** in der Abteilung von **45+** (die Befragte ist die Älteste) bzw. **40+** (6 von 15 Kollegen scheiden in den nächsten 2 Jahren altershalber aus)

Befragte jüngere MA nennen als **negative Merkmale Älterer** fallweise Arroganz und Unfreundlichkeit (ca. 5%) gegenüber ganz Jungen oder Praktikanten, eingefahrene Handlungsmuster, Ablehnung von Neuem, festgefahreneres Verhalten aufgrund mangelnder Offenheit gegenüber neuen Konzepten, Ablehnung, Reserviertheit aufgrund von Angst Älterer um eigene Position bei sichtbarer Förderung Jüngerer, keine gemeinsamen Gesprächsthemen durch unterschiedliche Interessen und Lebenssituationen.

Von den **befragten älteren MA** berichten **zwei keine** beobachteten **negativen Merkmale Jüngerer**, sie kritisieren aber **negative Rahmenbedingung für Jüngere in Form von befristeten Verträgen**, die in geringer Planungssicherheit resultieren.

Ein älterer MA nennt als **negatives Merkmal** Jüngerer Naivität und Probleme bei der schriftlichen Dokumentation und berichtet unterschiedliche Arbeitsweise: Jüngere bevorzugen Telekommunikation gegenüber Face-to-Face-Kommunikation (eher neutral als negativ)

Befragte jüngere MA nennen als **positive Merkmale Älterer** große Erfahrung (übereinstimmend) – dadurch Gelassenheit, auch in Konfliktsituationen - Hilfsbereitschaft, Geduld, Offenheit für Fragen

Befragte ältere MA nennen als **positive Merkmale Jüngerer** deren Interesse am Fachgebiet, eigenständiges Bemühen und Einsatzbereitschaft trotz befristeter Verträge, Spontaneität und Unbeschwertheit (im Gegensatz zu Reserviertheit und durchdachterem Verhalten bei der älteren Generation) sowie deren fundierte und neue IT-Kenntnisse. Durch das Mitbringen frischen Winds und frischer Perspektiven bewahren sie Ältere vor Betriebsblindheit und Verharren in der Routine und veranlassen diese, ihr eigenes Handeln zu reflektieren.

H5: Kommunikative und kooperative Formen des Lernens ermöglichen intergenerationalen Wissenstransfer.

Kategorien: Methoden intergenerationellen Wissenstransfers im Unternehmen

Befragte jüngere MA berichten von folgenden angewandten **Methoden**: Vorhandensein von **altersgemischten Teams**, die jedoch **nicht unbedingt gezielt** aus MA verschiedener Altersgruppen zusammengesetzt sind; Abteilung als eine „Art Wissensgemeinschaft“; **Vorhandensein von offenen Kommunikationsforen**; Vorhandensein von **Paten-/Mentoringprogrammen**; Arbeit im Tandem (Praktikant/ältere MA)

Befragte ältere MA berichten von folgenden angewandten Methoden: Zwei Befragte berichten, dass ihres Wissens keine der angeführten Methoden im Unternehmen gezielt eingesetzt wird bzw. sie keine Erfahrungen damit haben. **Altersgemischte Teams durch zufällige Konstellationen** oder nach anderen Gesichtspunkten; Wissensplattformen (Wikis) in Clouds; **Vorhandensein von offenen Kommunikationsforen**, wobei die Befürchtung geäußert wird, dass deren Wichtigkeit für den Aufbau von Wissen nicht anerkannt wird; Netzwerke (z. B. Jüngere Älteren vorstellen); **Paten-/Mentoringprogramme**; „Onboarding“

Abschließendes Resümee zu persönlicher Erfahrung und Einschätzung

Kategorie: Persönliche Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer im Unternehmen

Befragte jüngere MA fassen ihre Erfahrungen als **positiv** zusammen, da bei Fragen aus ihrer Position als Lernender alles gut erklärt wurde und die Voraussetzung einer funktionierenden persönlichen Ebene gegeben war; da sie keine Scheu hatten, ältere MA mit mehr Erfahrung zu fragen; da sie in der direkten Zusammenarbeit mit älteren MA viel Unterstützung erfahren haben, was auch aus der eigenen Offenheit resultiert und auf Gegenseitigkeit beruht. Sie nennen hier **keine negativen** Erfahrungen.

Befragte ältere MA bewerten Erfahrungen auf Teamebene als **positiv**, da Chemie stimmt, wodurch fruchtbare Teamarbeit geleistet werden kann und im Gruppenkontext Altes mit Neuem gut verknüpft werden kann. **Positive** Erfahrungen wurden auch in der eigenen Anfängerzeit gemacht, da die damals älteren MA ihr Wissen bereitwillig weitergaben. Ansonsten teilweise **insgesamt wenig** und **negative** Erfahrungen, da auf Betriebsebene Programme, wenn vorhanden, nicht in die Praxis umgesetzt und bei der „Basis“ nicht ankommen.

Kategorien: Förderliche und hemmende Faktoren

Befragte jüngere MA benennen als **förderliche Faktoren** Vertrauen und ein gemeinsames Ziel (z.B. durch Arbeit am selben Projekt); **mehr Zeit für permanenten Austausch**; **Harmonie / gleiche Wellenlänge**; Bereitschaft zuzuhören und Erfahrung Älterer anzuerkennen; keine Scheu, Älteren neue Erkenntnisse weiterzugeben, um eingefahrene Strukturen zu verbessern / sich nicht von deren Erfahrungsvorsprung einschüchtern lassen; Offenheit gegenüber anderen Generationen als Grundeinstellung, wodurch Akzeptanz erhöht wird; Altersdiversität in Abteilungen, wodurch generationenübergreifende Kontakte ermöglicht werden.

Befragte ältere MA benennen als **förderliche Faktoren** die tatsächliche Anwendung von Methoden wie Tandems oder Patenschaften; **stimmende Chemie / persönliche Ebene**; Möglichkeit zur rechtzeitigen Übergabe mit **ausreichender Überlappungszeit**; Bereitschaft; Einladung älterer MA zu rundem Tisch, Berücksichtigung und Erfragen deren Meinung für einen fruchtbaren und funktionierenden Wissensaustausch.

Befragte jüngere MA benennen als **hemmende Faktoren** mangelnde Kommunikation und Harmonie; Stress, keine Zeit für Austausch; Angst vor Konflikten, Mobbing, negativen Auswir-

kungen, wodurch Jüngere daran gehindert werden, auf neues Fachwissen oder Probleme hinzuweisen (vor allem wenn ein jüngerer MA allein im Team mit eingeschwoener Gemeinschaft von älteren MA ist oder als Schüler abhängig von diesen ist) und was zu Resignation, Stillhalten, Zurückhalten von neuem Wissen führt (Moderation durch Dritte könnte hilfreich sein); mangelnde Offenheit und Akzeptanz seitens der Älteren, und Schwierigkeiten, von Jüngeren etwas anzunehmen, vor allem wenn sich Arbeitsweisen über einen langen Zeitraum verfestigt haben. Es gibt einerseits Dankbarkeit für Hinweise, andererseits Hemmnisse bei der Umsetzung.

Befragte ältere MA benennen als **hemmende Faktoren** fehlende Angebote und Möglichkeiten betrieblicherseits; fehlende Motivation oder Gleichgültigkeit bei Älteren (der Einzelne „hat nichts davon“), Personaleinsparung und Arbeitsverdichtung (v.a. im Gesundheitsbereich) aufgrund von Sparzwängen; wodurch Konzepte nicht realisiert werden können; Schwierigkeiten jüngerer Vorgesetzter, Meinung Älterer anzunehmen, da diese als Bedenkenräger und Ablehnende von Neuerungen angesehen werden; Nicht-Anerkennung der Relevanz offener Kommunikationsforen wie z. B. Kaffee-Ecken für Wissensaustausch; fehlende Zeit, „Ausquetschen“ der MA aufgrund der betriebswirtschaftlichen Devise, dass MA voll ausgelastet sein müssen

Zusätzliche Auswertung der Kategorien Methoden und Persönliche Erfahrungen im Unternehmen in der Dimension „Zugehörigkeit zum selben Unternehmen“

U1

Jüngerer MA (B1) nennt als angewandte **Methoden** Tandems, Abteilung als eine Art Wissensgemeinschaft, Vorhandensein von offenen Kommunikationsforen, Paten- und Mentoringprogrammen, sowie altersgemischte Teams – Zusammenstellung eher nach Eignung, nicht nach Alter

Älterer MA (B6) nennt als angewandte **Methoden** altersgemischte Teams durch zufällige Konstellationen oder nach anderen Gesichtspunkten, Wissensplattformen (Wikis) in Clouds; Vorhandensein von offenen Kommunikationsforen, wobei die Befürchtung geäußert wird, dass deren Wichtigkeit für den Aufbau von Wissen nicht anerkannt wird; Netzwerke (z. B. Jüngere Älteren vorstellen); Paten-/Mentoringprogramme; „Onboarding“

Jüngerer MA (B1) machte nur **positive** Erfahrungen im Tandem und als zumeist Lernender, da bei Fragen alles gut erklärt wurde und die persönliche Ebene als Voraussetzung funktioniert.

Älterer MA (B6) berichtet von **positiven** Erfahrungen „im Kleinen“, im Team, da sich die bunt gemischte Gruppe gut versteht, hat aber **keine** Erfahrungen mit betrieblich organisierten Programmen, die in der Praxis ankämen

U2

Jüngere MA (B5) nennt als angewandte **Methoden** altersgemischte Teams (möglicherweise gezielt), Mentoring- und Patenprogramme mit Überschneidungszeit

Älterer MA (B2) kann auf Anhieb keine im Unternehmen angewandten **Methoden** nennen, vermutet Patenprogramme in anderen Abteilungen, nennt eine Art Tandem in seiner eigenen Einarbeitungszeit

Jüngere MA (B5) machte **positive** Erfahrungen durch direkte Zusammenarbeit mit älteren MA, hat viel Hilfe und Unterstützung erfahren, auch aufgrund eigener Offenheit. Betont Gegensei-

tigkeit.

Älterer MA (B2) machte insgesamt **wenig** Erfahrung, **keine negativen**, als Berufsneuling früher eher **positive** Erfahrungen, da die damals älteren Kollegen ihr Wissen bereitwillig weitergaben.

U3

Jüngerer MA (B4) nennt als angewandte **Methoden** zufällig altersgemischte Teams, Mentoren als Betreuende für jeweils 3 Schüler, ein Praxisanleiter je Schüler.

Ältere MA (B3) kann auf Anhieb keine im Unternehmen angewandten **Methoden** nennen, mit Ausnahme von Mentoren als Betreuende für je 3 Schüler, rein zufällig altersgemischte Teams

Jüngerer MA (B4) machte **positive** Erfahrungen, da er keine Scheu hat, ältere MA mit mehr Erfahrung zu fragen.

Ältere MA (B3) machte **positive** Erfahrungen auf Teamebene, da aufgrund harmonischer Zusammenarbeit („Chemie stimmt“) fruchtbare Teamarbeit geleistet wird und im Gruppenkontext Altes mit Neuem gut verknüpft wird, aber **negative** Erfahrungen insofern, als dass Intergenerationeller Wissenstransfer von Seite des Betriebs nicht organisiert wird bzw. nicht an der Basis ankommen.

Folienpräsentation

Die folgenden Folien präsentieren die Arbeit, indem der Inhalt – auf die wesentlichen Punkte beschränkt – zusammenfassend dargestellt wird.

Die in der Arbeit bereits genannte Literatur wird nicht nochmal aufgeführt.

Zusätzlich werden folgende Bildquellen verwendet:

Statistisches Bundesamt (2015): Alterstruktur der Erwerbstätigen. Online unter: http://www.arbeit-demografie.nrw.de/_images/Altersstruktur-2010-2020-500px.jpg. Letzter Zugriff am 24.01.2015.

Foto Eisberg (o.A.). Online unter: <http://www.maennernews.info>. Letzter Zugriff am 24.01.2015.

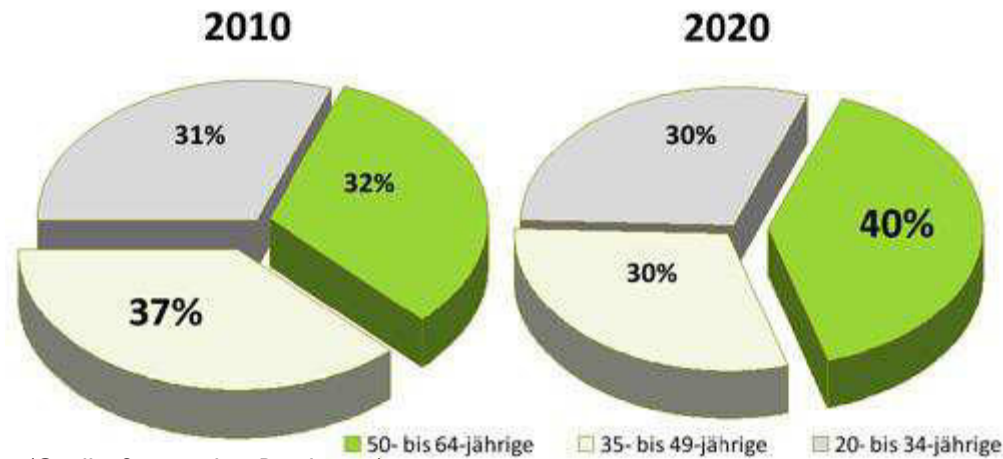
Intergenerationeller Wissenstransfer im betrieblichen Kontext unter Berücksichtigung von Möglichkeiten und Grenzen: eine empirische Untersuchung

Präsentation der Bachelorarbeit im Studiengang
Bildungswissenschaft an der FernUniversität in Hagen
Lehrgebiet Lebenslanges Lernen
Prof. Dr. Uwe Elsholz

von Frauke Fremdling Matrikel-Nr. 8258848
01/2015

Relevanz des Themas

- ▶ Wissensträger und innerbetriebliche Wissensressourcen gewinnen durch die Zunahme wissensintensiver Prozesse in Unternehmen an Bedeutung → gestiegenes Interesse an Wissensmanagement und Wissenstransfer
- ▶ Demografischer Wandel in den Betrieben wirft die Frage auf: „Wie kann durch Erfahrung erworbenes Wissen Älterer im Unternehmen gehalten werden?“



Alterstruktur der Erwerbstätigen (Quelle: Statistisches Bundesamt)

Fragestellung

- ▶ Ziele des intergenerationellen Wissenstransfers aus betrieblicher Perspektive: Erhalt und Ausbau der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit
- ▶ In einschlägigen Publikationen (z. B. Frerichs 2012, Morschhäuser et al. 2003) werden Instrumente und Methoden vorgestellt, wie über kooperative und kommunikative Lernprozesse Transfer und Austausch von implizitem Wissen gelingen kann

Vor diesem Hintergrund lautet das Forschungsinteresse:

Wie beurteilen in verschiedenen Unternehmen Beschäftigte unterschiedlicher Generationen die Möglichkeiten und Grenzen intergenerationellen Wissenstransfers?

Aufbau der Arbeit

Theorie - Theoretische Grundlagen -

- ▶ Begriffsdefinitionen
- ▶ Lernen im Erwachsenenalter
 - ▶ Im Prozess der Arbeit
 - ▶ Aus konstruktivistischer Sicht
 - ▶ Lernspezifika Erwachsener
 - ▶ Intergenerationelles Lernen
- ▶ Instrumente und Rahmenbedingungen für intergenerationellen Wissenstransfer
 - ▶ Methoden / Instrumente
 - ▶ Barrieren
 - ▶ Förderliche Rahmenbedingungen



Empirische Forschung - Methodisches Vorgehen -

- ▶ Qualitative Forschung
 - ▶ Gütekriterien
 - ▶ Methodologische Prinzipien
- ▶ Hypothesen
- ▶ Datenerhebung
 - ▶ Leitfadengestütztes Experteninterview
 - ▶ Interviewpartner/-innen
 - ▶ Durchführung der Interviews
 - ▶ Transkription der Interviews
- ▶ Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse
 - ▶ Extraktion – Aufbereitung - Auswertung

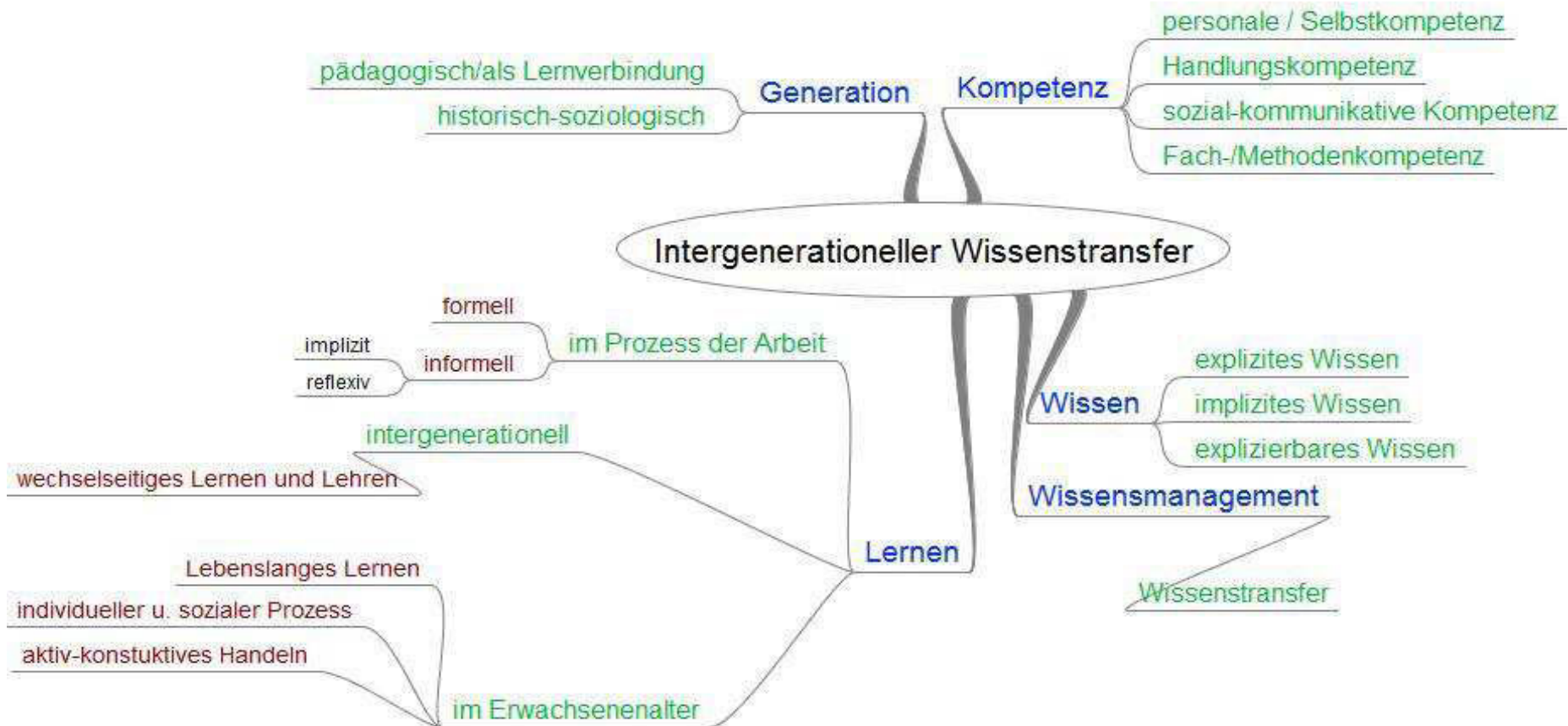


Darstellung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse



Fazit

Theoretische Grundlagen - Begriffe



Zentrale Anknüpfungspunkte aus der Theorie – vermutete Einflussfaktoren auf intergenerationellen Wissenstransfer

- ▶ Erfahrungswissen besteht größtenteils aus implizitem Wissen, ist handlungs- und personengebunden und überwiegend nicht ausreichend verbalisierbar und explizierbar
- ▶ Generelles Spannungsverhältnis besteht zwischen ökonomischen Interessen der Unternehmen und Interessen der MA an einer breiten Kompetenz- und individuellen Entwicklung
- ▶ Lernen Erwachsener ist selektiv und selbstgesteuert, Lernen und Lehren sind lose miteinander gekoppelt und folgen individuellen Kriterien, Lernerfahrungen können sich lernfördernd oder –hemmend auswirken
- ▶ Ziel des intergenerationellen Lernens (= (Wieder-)herstellung eines Dialogs zwischen den Generationen: ältere Träger von Erfahrungswissen ↔ jüngere Träger von Innovationswissen) impliziert Widerstände gg. Neues von Älteren und gg. Traditionen von Jüngeren, vor allem bei Personen mit negativem Altersbild

Methoden – Barrieren für intergenerationellen Wissenstransfer

Kooperative und kommunikative Formen des Lernens gelten als förderlich für den Transfer impliziten Wissens:

- ▶ Altersgemischte Teams
- ▶ Tandems
- ▶ Mentoring / Patenmodelle
- ▶ Communities of Practice / Wissensgemeinschaften
- ▶ verschiedene (informelle) Kommunikationsforen

Als mögliche Barrieren werden in der Theorie genannt:

- ▶ auf Macht- und Vertrauensfragen beruhende Teilungsbarrieren
- ▶ Besitzerstolz auf eigenes Expertenwissen
- ▶ Zeitmangel
- ▶ Angst um eigene Stellung in der Organisation
- ▶ Vorbehalte zwischen Generationen durch Vorurteile oder Chancenungleichheit
- ▶ Erfahrungsweitergabe wird als Einbahnstraße gesehen
- ▶ befristete Beschäftigungsverhältnisse

Förderliche Rahmenbedingungen

- ▶ Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung als Grundvoraussetzung
- ▶ Verfolgung eines gemeinsamen Ziels / Einbindung der Generationenfrage in betriebliche Entwicklungsprozesse
- ▶ Zusammenarbeit muss sich für beide Seiten vorteilhaft auswirken
- ▶ Unterstützung der Reflexion/Bewusstmachung des eigenen Erfahrungswissens durch Weiterbildungsangebote, um implizites Wissen zu explizieren.
- ▶ Gesicherte Arbeitsverhältnisse – Älteren muss die Befürchtung genommen werden, nach Weitergabe ihres Erfahrungswissens für den Betrieb überflüssig zu werden

(vgl. Zimmermann 2005)

Methodisches Vorgehen

Hypothesengenerierung

- strukturiert Vorwissen
- leitet die empirische Untersuchung an

Datenerhebung

- zwischen 05. und 26.11.2014
- 6 Leitfadengestützte Experteninterviews mit jeweils 1 jüngeren und älteren MA aus 3 verschiedenen Unternehmen
- Anschließende Transkription der Interviews

Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel

- Extraktion
- Aufbereitung
- Auswertung

Hypothesen

- (1) Wissen kann in den Köpfen einzelner MA bleiben und ist bewusst schwer zu transferieren, weil es implizit und mit Aufgaben und Erfahrungen verbunden ist sowie hauptsächlich durch informelles (Erfahrungs-)lernen erworben wurde.
- (2) Unterschiedliche Interessen von Betrieb und MA am intergenerationellen Wissenstransfer können diesen beeinflussen.
- (3) Lernerfahrungen der MA beeinflussen deren Interesse an intergenerationellem Wissenstransfer.
- (4) Vorurteile (negative / positive Altersbilder) und persönliche Faktoren beeinflussen intergenerationellen Wissenstransfer.
- (5) Kommunikative und kooperative Formen des Lernens im Prozess der Arbeit ermöglichen intergenerationellen Wissenstransfer.

Untersuchungsergebnisse - 1

- ▶ Wissen ist mit Aufgaben und Erfahrungen verbunden und wird hauptsächlich durch informelles (Erfahrungs-)lernen erworben.
- ▶ Transfer von implizitem Wissen findet in der Praxis statt, auch intergenerationell, überwiegend beiläufig in situierten Lernprozessen

Jüngere MA schätzen
Anteil impliziten Wissens
zwischen 70 u. 80 %



ältere MA schätzen
Anteil impliziten Wissens
zwischen 60 u. 85 %

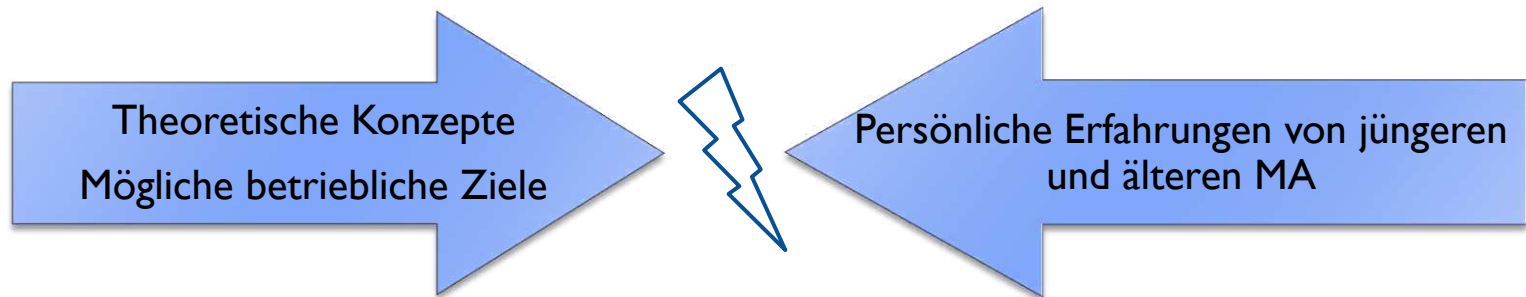
- ▶ Unterschiedliche Sichtweisen von jüngeren und älteren MA auf betriebliche Interessen sowie wahrgenommene Interessensunterschiede von MA und Betrieb an intergenerationellem Wissenstransfer können diesen beeinflussen.

Untersuchungsergebnisse - 2

- ▶ Lernen ist ein zentrales Element für gelingenden intergenerationellen Wissenstransfer.
 - ▶ Lernwiderstände durch negative Lernerfahrungen oder Bezweifeln der Sinnhaftigkeit können negativ wirken
 - ▶ Freude am Lernen mit Praxisbezug, im Dialog, mit Interesse an Neuem und damit verbundene Lernerfolge können positiv wirken
- ▶ Negative Altersbilder von jüngeren MA gegenüber älteren MA bestehen, werden aber durch das gleichzeitige Vorhandensein positiver Altersbilder aufgewogen. Persönliche Faktoren wie Vertrauen und Offenheit, Bereitschaft zum Zuhören, Anerkennen von Erfahrung und Mut zu Fragen können sich positiv auswirken.

Untersuchungsergebnisse - 3

- ▶ Jüngere MA berichten tendenziell positiver über ihre persönlichen Erfahrungen mit intergenerationellem Wissenstransfer, Ältere kritisieren vor allem die Nichtumsetzung möglicher Methoden durch ihren Arbeitgeber.
- ▶ Intergenerationeller Wissenstransfer im kommunikativen Austausch und während der gemeinsamen Arbeit wird in einzelnen Bereichen als sehr gelingend wahrgenommen.
Aber: Ein gezielter und betriebsweiter Einsatz von empfohlenen Methoden, die auf kooperativen und kommunikativen Formen des Lernens beruhen, wird von den Befragten nicht bestätigt.



Fazit - Zusammenfassung

Möglichkeiten

- ▶ Durch informelles Lernen über Erfahrungen – reflektiert und unbewusst im Prozess der Arbeit - als sozialer und kommunikativer Prozess
- ▶ Durch gegenseitiges Voneinander-Lernen in Teams oder Gruppen. Dies gelingt intergenerationell, wo altersgemischte Teams gegeben sind mit
 - ▶ Harmonie im Team
 - ▶ Vertrauen
 - ▶ gemeinsamen Zielen,
 - ▶ sozial-kommunikativen Kompetenzen der MA
 - ▶ Zeit für permanenten Austausch
 - ▶ Möglichkeit zu generationenübergreifenden Kontakten

Grenzen

- ▶ Lernwiderstände durch negative Lernerfahrungen oder Bezweifeln der Sinnhaftigkeit
- ▶ Mangelnde Kommunikation und Harmonie
- ▶ Angst vor Mobbing oder Konflikten
- ▶ Mangelnde Offenheit und Akzeptanz bei Älteren sowie Schwierigkeiten, von Jüngeren etwas anzunehmen
- ▶ Schwierigkeiten jüngerer Vorgesetzter, Meinung Älterer anzunehmen
- ▶ Stress und Zeitmangel durch Personaleinsparung und Arbeitsverdichtung
- ▶ Fehlende Wertschätzung offener, informeller Kommunikationsforen
- ▶ Gänzliche fehlende Angebote und Konzepte

Fazit – Schlussfolgerung und Ausblick

- ▶ Befragte MA sind als Lehrende und Lernende Hauptakteure bei intergenerationellem Wissenstransfer und stehen diesem positiv gegenüber.
- ▶ Jüngere machen eher positive Erfahrungen in der Praxis als Ältere.
- ▶ Ältere vermissen betriebliche Angebote und Anreize zum informellen Wissensaustausch sowie Wertschätzung ihres Erfahrungswissens
 - ➔ Eigeninitiative und persönliche Bereitschaft der MA, Wissen zu teilen, benötigen betriebliche Rahmenbedingungen, in denen sie gedeihen können.

Mögliche Ansätze:

- ▶ Studien zur Praxis intergenerationellen Wissenstransfers in einzelnen Unternehmen
- ▶ Umsetzung bestehender bzw. Entwicklung unternehmensspezifischer zielführender Konzepte zur Verankerung intergenerationellen Wissenstransfers als Element der Unternehmenskultur mit folgenden Elementen:
 - ▶ Abgleichung betrieblicher Interessen mit denen der Mitarbeiter/-innen im Dialog
 - ▶ Angebot kooperativer und kommunikativer Lernformen für Beschäftigte aller Generationen
 - ▶ Beachtung einer altersgemischten Zusammensetzung von Teams
 - ▶ Bewusstmachen des Themas und seiner Bedeutung durch intergenerationelle Weiterbildungen
 - ▶ Moderation bei intergenerationellen Konflikten
 - ▶ wertschätzender Umgang mit Erfahrungsträger/-innen durch Einbeziehung Älterer in Problemlöseprozesse und nachhaltige Entscheidungsprozesse



Versicherung

Name: Frauke Fremdling
Matrikel-Nr.: 8258848
Fach: Bildungswissenschaft

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit mit dem Thema

"Intergenerationeller Wissenstransfer im betrieblichen Kontext unter Berücksichtigung von Möglichkeiten und Grenzen: eine empirische Untersuchung"

ohne fremde Hilfe erstellt habe. Alle verwendeten Quellen wurden angegeben. Ich versichere, dass ich bisher keine Haus- oder Prüfungsarbeit mit gleichem oder ähnlichem Thema an der FernUniversität oder einer anderen Hochschule eingereicht habe.

Datum: 29.01.2014

Unterschrift: 