

# *Humankapital Wissen.*

*Eine Analyse über das lebenslange Lernen  
in altersheterogenen Teams aus der Sicht  
von Human Ressource ManagerInnen*

## **Masterarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Magistra der Philosophie

an der Karl-Franzens-Universität Graz

vorgelegt von

**Nina Natalie SCHWEINZGER**

am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft

Begutachterin: Univ.-Prof. Dr.phil. Elke Gruber

Graz, Oktober 2018

# Danksagung

Im möchte Danke sagen an...

... Univ.-Prof. Dr. Elke Gruber für die gute Zusammenarbeit.

... meine Interviewpartnerinnen und –partner.

... Die Demografieberatung für Ihr Interesse an meiner Arbeit und dem Newsletter, weil „*Unterschiedlichkeit für den Erhalt im Unternehmen sinnvoll ist*“. Ein herzliches Dankeschön gilt hier besonders Frau Mag.<sup>a</sup> Alexandra Weilhartner, MA MA sowie Florian Groiss, BA.

... Dr. Peter Tavolato für ein bereicherndes Gespräch und eine gute Zusammenarbeit im Rahmen der Abschlussarbeit.

... Lucia Paar für das Korrekturlesen sowie an Dr. Tanja Trummer.

... Pezi für die Hilfe beim Abstract.

... an meine Familie besonders meinen Eltern. Danke Mama und Papa.

... an Andi für die Zeit und Geduld und für deine Unterstützung.

... sowie alle Bekannte, Verwandte und Freunde, die immer an mich geglaubt haben.

... somit neigt sich ein Abschnitt dem Ende zu und ich bereue davon keine Sekunde, denn mit dieser Arbeit konnte ich sehr viele Erfahrungen für meinen zukünftigen Lebensweg sammeln.

# Danke

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich, Nina Natalie Schweinzger, erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Hilfe Dritter verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Graz, Oktober 2018

Unterschrift: \_\_\_\_\_

## **Kurzfassung**

Zukünftig steht den Unternehmen eine Pensionierungswelle der Baby-Boomer bevor. Damit wird es zur Notwendigkeit, dass das vorhandene Wissen an die nächsten Generationen innerhalb des Unternehmens weitergegeben wird. Die vorliegende Arbeit hat das Ziel, das betriebliche Lernen von altersheterogenen Teams zu analysieren und die Methoden der Wissenssicherung zu eruieren. Die durchgeführte empirische Studie basiert auf acht problemzentrierten Interviews mit Human-Ressource-Managerinnen und -Manager aus unterschiedlichen beruflichen Umfeldern. Um die Ergebnisse besser miteinander zu vergleichen, wurden Fragen zu altersheterogenen Teams, zum Wissenstransfer selbst und zu den künftigen Herausforderungen für Unternehmen gestellt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Kontakthäufigkeit mit altersheterogenen Teams hoch ist und generell ein Wissenstransfer innerhalb der Generationen stattfindet. Grundlage für einen gelungenen Wissenstransfer bilden die Sensibilisierung und die Wertschätzung. Human-Ressource-Managerinnen und -Manager stellten fest, dass der Bedarf an Unterstützung in den kommenden Jahren erhöht sein wird und dass das betriebliche Lernen sowie die Managementaufgabe ‚Wissen sichern‘ notwendiger werden. Diese können nicht die Gesamtsituation Österreichs abbilden, trotzdem konnten Tendenzen des Bedarfs am gelungenen Wissenstransfer innerhalb der Teams festgestellt werden.

### **Keywords**

Lebenslanges Lernen, Wissenstransfer, altersheterogene Teams, Demografieberatung, Human-Ressource-Manager

# **Abstract**

## **Human capital Knowledge.**

### **An analysis about lifelong learning in age heterogeneous teams from a Human Resource Manager's point of view.**

Soon companies will face a big wave of retirements, the baby boomers. Hence it will be crucial to transfer the existing knowledge to the next generation in the organization. The present essay has the goal to analyze learning of age heterogeneous teams within the company, and to determine methods of securing the know-how gained. This empirical study is based on eight problem-oriented interviews conducted with Human Resource Managers from different industry sectors. To compare the results sensibly, the questions asked were clustered, focusing on the areas of age heterogeneous teams, the knowledge transfer itself and the expected future challenges arising for organizations. The results show a high frequency of contacts in age heterogeneous teams, and that in general a knowledge transfer amongst generations does take place. The basis of a successful know-how transfer heavily relies on the awareness and the appreciation amongst staff. Human Resource Managers are anticipating an increased need of support in the coming years, the necessity of peer to peer learning within the organization and the inevitability of "securing the knowledge" as a management function.

## **Keywords**

Human capital knowledge – knowledge transfer - age heterogeneous teams – demographics consultation – Human Resource Manager

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>2</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung</b> .....	<b>3</b>
<b>Kurzfassung</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>10</b>
<b>Theoretischer Teil</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Das Unternehmen im Zeichen der Modernisierung und des demografischen Wandels</b> .....	<b>13</b>
2.1 Das Unternehmen – Eine Definition und Differenzierung.....	13
2.2 Die Trends der Zukunft .....	15
2.2.1 Die Globalisierung – der ‚Spagat‘ zwischen dem globalen Wettbewerb und der Individualisierung.....	16
2.2.2 Die Bedeutung der Wissensgesellschaft.....	18
2.2.3 Der demographische Wandel – der Zuwachs der ‚Silver Society‘ in den Unternehmen .....	21
2.3 Der Begriff Generation und eine Darstellung der derzeitigen Generationen in Unternehmen .....	23
2.3.1 Die Traditionalisten und Traditionalistinnen (geb. 1933-1947).....	24
2.3.2 Die Baby-Boomer (geb. 1948-1962).....	25
2.3.3 Die Generation X (geb. 1963-1977).....	25
2.3.4 Die Generation Y (geb. 1978-1992).....	26
2.3.5 Die Generation Z (geb. 1993-2007) .....	26
2.4 Ein altersheterogenes Team.....	27
<i>Exkurs: Grundlagen Gruppe oder Team – Unterschiede in der Begriffsdefinition</i> 27	
<i>Die verschiedenen Formen von Gruppen von Teams</i> .....	28
<i>Die Rollen im Team – Modell nach Belbin</i> .....	29
<i>Das Rollenmodell von Niermeyer</i> .....	30
<i>Die Rolle der Führungskraft im Team</i> .....	31
2.5 Altersheterogene Teams und deren Besonderheiten .....	32
2.6 Die zukünftigen Herausforderungen .....	34
<b>3 Im Unternehmen ein Leben lang lernen</b> .....	<b>36</b>
3.1 Was ist Lernen? – Theorien, wie lernen funktioniert .....	36

3.2	Das Memorandum zum lebenslangen Lernen .....	38
3.3	Ein Leben lang lernen am Arbeitsplatz – Die Förderung der Schlüsselkompetenzen.....	39
3.3.1	Die Unterschiede zwischen dem formalen, non-formalen und dem informellen Lernen .....	40
3.3.2	Der komplexe betriebliche Lernprozess .....	41
3.3.3	Die Förderung der Handlungskompetenz als Output des betrieblichen Lernens .....	42
<b>4</b>	<b>Die Rolle der Organisations- und Personalentwicklung.....</b>	<b>44</b>
4.1	Die Organisationsentwicklung .....	44
4.2	Die Personalentwicklung.....	45
4.3	Der Lerncoach im Unternehmen .....	47
<b>5</b>	<b>Das Generationen-Management zur Sicherung des Humankapitals ....</b>	<b>51</b>
5.1	Das Diversity Management .....	51
5.2	Das Aktive Generationen-Management .....	52
5.3	Das Generation Resource Management .....	54
5.4	Das strategische Human Resource Management als Age Management hin zum Generationen-Management .....	55
<b>6</b>	<b>Die Managementaufgabe ‚Wissen sichern‘ .....</b>	<b>60</b>
6.1	Das Wissensmanagement .....	60
6.1.1	Explizites und implizites Wissen.....	60
6.1.2	Der betriebswirtschaftliche Baustein-Ansatz von <i>G. Probst, St. Raub</i> und <i>K. Romhardt</i> .....	61
6.1.3	Das wissenschaftstheoretische Modell von <i>I. Nonaka</i> und <i>H. Takeuchi</i> .....	62
6.1.4	Das kompetenzorientierte Wissensmanagement .....	63
6.2	Die Methodik zur Sicherung von Humankapital im Unternehmen.....	64
6.2.1	Wissenskarten/Wissenserhebungsmethoden .....	66
6.2.2	Community of Practice.....	69
6.2.3	Storytelling .....	69
6.2.4	Das Mentoring .....	72
6.2.5	Die Kompetenzentwicklung in Form des ‚Doppeldecker-Prinzips‘ .....	75
	<b>Empirischer Teil .....</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>Lebenslang Lernen in altersheterogenen Teams – Beschreibung der Stichprobe und Analyse .....</b>	<b>78</b>
7.1	Das Forschungsinteresse .....	78
7.2	Die Forschungsfragen.....	78
7.3	Der Interviewleitfaden für die Experten und Expertinnen .....	79

7.4	Die Analyse der Daten – das Vorgehen bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach <i>Mayring</i> .....	80
7.5	Die Experten und Expertinnen und der Zugang zum Forschungsfeld .....	81
<b>8</b>	<b>Altersheterogene Teams in den Unternehmen.....</b>	<b>84</b>
8.1	Die Kontakthäufigkeit mit altersheterogenen Teams .....	84
8.2	Teamfähige altersheterogene Teams .....	85
8.2.1	Die gegenseitige Wertschätzung als Basis .....	85
8.2.2	Die Führungskraft.....	87
<b>9</b>	<b>Die Sicherung des Humankapitals in der Praxis .....</b>	<b>89</b>
9.1	Fall 1: Der Medienunternehmer .....	89
9.2	Fall 2: Der gesellschaftende Geschäftsführer eines Engineeringunternehmens mit Fokus Recruiting .....	90
9.3	Fall 3: Die selbstständige Unternehmensberaterin .....	90
9.4	Fall 4: Die Personalberaterin bei einem Consultingunternehmen in Österreich .....	91
9.5	Fall 5: Die Beraterin des Unternehmensgründungsprogramms des Arbeitsmarktservice.....	92
9.6	Fall 6: Die Personalentwicklerin eines Industrieunternehmens .....	92
9.7	Fall 7: Der Unternehmensberater und Buchautor <i>Dr. Peter Tavolato</i> .....	94
9.8	Fall 8: Beraterin Mag <sup>a</sup> Alexandra Weilhartner, MA MA der Demografieberatung Österreich – Das Wissensmanagement in der Demografieberatung .....	95
9.9	Zusammenfassung – Charakteristika eines gelungenen Wissenstransfers... ..	97
<b>10</b>	<b>Künftige Herausforderungen für die Unternehmen .....</b>	<b>99</b>
10.1	Die Führungskräfte als Multiplikatoren .....	99
10.2	Die Arbeitgeberattraktivität steigern .....	99
10.3	Die Sicherung von Wissen und die Integration von neuem Wissen – Innovation neuer Instrumente .....	100
10.4	Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit aller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen .....	102
10.5	Gesellschaftspolitische Maßnahmen zur Umsetzung des Generationen-Managements.....	103
10.6	Die Demografieberatung – eine Unterstützung für Unternehmen zur Umsetzung des Generationen-Managements .....	104
10.7	Zusammenfassung und Conclusio .....	106
<b>11</b>	<b>Beantwortung der Forschungsfragen und Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>107</b>



11.1	Altersheterogene Teams .....	107
11.2	Methoden zur Sicherung von Wissen in Unternehmen .....	107
11.3	Der Umsetzungsgrad des Generationen-Managements und der Wissenstransfer in den Unternehmen .....	108
11.4	Kritische Anmerkungen.....	110
<b>12</b>	<b>Resümee und Ausblick .....</b>	<b>111</b>
	<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>112</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>114</b>
	<b>Anhang A: Der Interviewleitfaden .....</b>	<b>121</b>
	<b>Anhang B: Demografieberatung Österreich – Mag.<sup>a</sup> Alexandra Weilhartner, MA MA (Interview 1).....</b>	<b>123</b>
	<b>Anhang B1: Information Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe..</b>	<b>132</b>
	<b>Anhang C: Interview 2 .....</b>	<b>133</b>
	<b>Anhang D: Interview 3 .....</b>	<b>140</b>
	<b>Anhang E: Interview 4 .....</b>	<b>148</b>
	<b>Anhang F: Interview 5.....</b>	<b>157</b>
	<b>Anhang G: Aktives Generationenmanagement – Dr. Peter Tavalato (Interview 6).....</b>	<b>164</b>
	<b>Anhang H: Interview 7 .....</b>	<b>176</b>
	<b>Anhang I: Interview 8.....</b>	<b>183</b>

# 1 Einleitung

„Kennst du dich mit dem neuen System aus?“, fragt eine langjährige Mitarbeiterin eine ungefähr 25-jährige Kollegin. „Welche Geräusche macht die Maschine, wenn sie nicht richtig funktioniert? Kannst du es mir bitte beschreiben?“, so eine weitere Kollegin von etwa 25 Jahren zu einem erfahrenen Mitarbeiter im Alter von etwa 60 Jahren. Wissen wird selten dokumentiert oder niedergeschrieben. So könnte der erfahrene Mitarbeiter beispielsweise wie folgt antworten: „Schreiben wir es auf, damit du es beim nächsten Mal wieder weißt“.

Dieses Beispiel verweist darauf, dass sich in der Arbeitswelt unterschiedliche Generationen finden und vorhandenes Wissen kaum dokumentiert wird. Die Generationen sind die Baby-Boomer, die Generation X, die Generation Y und die Generation Z. Die Baby-Boomer werden demnächst in Pension gehen. Diese haben aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung viel Wissen erworben, welches für ein Unternehmen essenziell ist. Das oft verborgene Wissen hat an Wertigkeit gewonnen. Mittlerweile ist das Wissen selbst als vierter wirtschaftlicher Produktionsfaktor anzusehen nach Boden, Arbeit und Kapital (Wohltmann [01.0.2018]) „*Wissen ist Macht*“ (Büchmann 1972, S. 436), so lautet der Leitsatz von Francis Bacon, welcher nach fünf Jahrhunderten immer noch seine Gültigkeit hat.

Der Erhalt des Wissens in den Unternehmen steht in einem engen Zusammenhang mit dem betrieblichen Lernen. Dieses hat sich in den letzten Jahrzehnten aufgrund globaler, technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen gewandelt.

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf dem betrieblichen Lernen in altersheterogenen Teams und deren Wissenssicherung innerhalb des Unternehmens. Hier wird die Frage gestellt: Wie findet in altersheterogenen Teams betriebliches Lernen statt? Welche Rollen spielen dabei Human-Ressource-Manager und –Managerinnen, um dieses zu fördern und zu sichern?

Zur Beantwortung der Fragestellung wie in altersheterogenen Teams Wissen transferiert wird, wurden acht Human-Ressource-Managerinnen und -Manager interviewt. Zwei davon beschäftigen sich vor allem mit dem Generationen-Management in den Unternehmen. Diese Experteninterviews sollen den tatsächlichen Stand der Wissenssicherung in den unterschiedlichen Unternehmen hinterfragen. Die Ergebnisse daraus wurden sodann mittels qualitativer Inhaltsanalyse analysiert und abschließend mit den zuvor angeführten Ausführungen in der Fachliteratur zusammengeführt.

Kapitel 2 setzt sich mit den künftigen Herausforderungen der Unternehmen auseinander. Darin wird zunächst definiert, was Unternehmen im Allgemeinen sind und welches Ziel diese verfolgen. In Bezug auf die Unternehmen werden auch die zukünftigen Trends der

Gesellschaft aufgezeigt, da sich diese unmittelbar auf die Unternehmen auswirken. Im Hinblick auf die Unternehmen wird ebenso auf die Modernisierung eingegangen, denn diese bringt viele Veränderungen mit sich. Danach wird das Konzept der Wissensgesellschaft aufgegriffen und diskutiert. Nachfolgend wird der demografische Wandel aufgezeigt und mit diesem der Begriff ‚Generation‘ definiert. Zudem werden die derzeitigen arbeitenden Generationen genauer betrachtet. Abschließend folgt eine Darstellung der charakteristischen Merkmale von altersheterogenen Teams, womit der Rahmen der Analyse festgelegt wird.

In Kapitel 3 wird das Generationen-Management als allumfassendes Modell für Unternehmen diskutiert und sodann werden die Schwerpunkte der vorliegenden Analyse gesetzt.

Anschließend soll die Frage beantwortet werden, inwiefern das Unternehmen ein Ort des lebenslangen Lernens ist. Der Terminus ‚Lernen‘ wird definiert und die unterschiedlichen Lerntheorien werden aufgezeigt. Danach werden die Grundzüge des lebenslangen Lernens erläutert, ehe im letzten Teil des Kapitels der Zusammenhang zwischen dem betrieblichen Lernen und dem lebenslangen Lernen aufgezeigt wird.

Ausgehend von den veränderten Lernprozessen im Unternehmen wird in Kapitel 4 die Notwendigkeit einer Organisations- und Personalentwicklung diskutiert und die veränderte Rolle der Human-Ressource-Managerinnen und -Manager dargestellt.

Das abschließende Kapitel der theoretischen Ausführungen bildet die Darlegung des Wissensmanagements als Aufgabe der Human-Ressource-Manager und -Managerinnen. Zunächst werden dabei die Grundlagen aufgezeigt, ehe anschließend eine Reihe von unterschiedlichen Methoden zur Anwendung des Wissensmanagements diskutiert wird.

Kapitel 7 verdeutlicht sodann das Forschungsinteresse und skizziert das Forschungsfeld. Danach wird die Stichprobe beschrieben und die angewendete Methode diskutiert.

Die Kapitel 8, 9 und 10 stellen die Ergebnisse gemäß den unterschiedlichen Frageblöcken dar. Zuerst werden dabei die Ergebnisse hinsichtlich altersheterogener Teams dargestellt, bevor dann der Schwerpunkt auf die Unterschiedlichkeit der verschiedenen angewendeten Methoden des Wissensmanagements gelegt wird. Das abschließende Kapitel stellt dann jene Ergebnisse strukturiert dar, welche den zukünftigen Handlungsbedarf in den Unternehmen betreffen.

Nach Zusammenführung der Ergebnisse wird im abschließenden Kapitel 11 das gesamte Forschungsvorhaben (Experteninterviews, qualitative Inhaltsanalyse und Fachliteratur) reflektiert und ein abschließendes Resümee gezogen.

# Theoretischer Teil

## 2 Das Unternehmen im Zeichen der Modernisierung und des demografischen Wandels

Mit der Modernisierung werden gleichzeitig Begriffe wie die Globalisierung, die Flexibilisierung, die Individualisierung und die Digitalisierung genannt. Alle diese Schlagworte prägen unsere heutige Gesellschaft und unser Handeln. Aus diesem Grund befinden sich auch Unternehmen in einem ständigen Wandel.

Die Betriebe müssen sich dem besagten Wandel fortdauernd anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und um somit Profit zu erzielen. Mit welchen Herausforderungen sich Firmen konkret konfrontiert sehen, soll nach Definition des Begriffs ‚Unternehmen‘ erörtert werden.

### 2.1 Das Unternehmen – Eine Definition und Differenzierung

Bei der Frage zur Definition eines Unternehmens werden von der Suchmaschine google.at 48.700.000 Ergebnisse aufgezeigt (Google [Stand 28.07.2018]). Eine Erläuterung zum Begriff ist beispielsweise die folgende:

*„(1) Unternehmer ist, wer ein Unternehmen betreibt.*

*(2) Ein Unternehmen ist jede auf Dauer angelegte Organisation selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn gerichtet sein.*

*(3) Soweit in der Folge der Begriff des Unternehmers verwendet wird, erfasst er Unternehmerinnen und Unternehmer gleichermaßen“ (§1 UGB [25.09.2018]).*

Jedes Unternehmen verfolgt ein Unternehmensziel, das meist gewinnorientiert ausgerichtet ist. Unternehmen tragen zudem einen Handelsnamen. Es wird unterschieden zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Letztere sind meist Vereine, deren Unternehmensziel im weitesten Sinne nicht kapitalorientiert ist. Daraus ergibt sich noch ein weiteres Merkmal von Unternehmen: Sie haben meist eine Rechtsform. Rechtsformen im Generellen sind Vereine, Gesellschaften des bürgerlichen Rechts, GesmbHs oder Aktiengesellschaften. (Haric und Berwanger, [29.06.2018]).

Um Gewinne zu erzielen, haben Unternehmen nicht nur ein Ziel, sondern auch einen Zweck. Sie stellen entweder Sachgüter her oder bieten Dienstleistungen an. Für die Erfüllung des Unternehmenszwecks werden meist Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestellt. Somit bieten Unternehmen der Gesamtbevölkerung Arbeitsplätze. Diese Arbeitsplatzsicherung dient der Volkswirtschaft. (Haric und Berwanger, [29.06.2018])

Unternehmen können auch aufgrund ihrer Größe charakterisiert werden. In Österreich wird zwischen Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen, mittleren Unternehmen und

Großunternehmen unterschieden. Diese definieren sich durch die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den erwirtschafteten Umsatz oder durch die Bilanzsumme und die Eigenständigkeit. Kleinstunternehmen haben maximal neun Beschäftigte, während Kleinunternehmen maximal 49 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben. Mittlere Unternehmen verfügen hingegen über maximal 249 Beschäftigte. (Wirtschaftskammer Österreich, 2017; Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2018)

Die Betriebsgrößenverteilung in Österreich (siehe Abbildung 1) zeigt, dass 94 % (496.521 Unternehmen) aller österreichischen Unternehmen Kleinstbetriebe sind. 5 % (26.727 Unternehmen) sind Kleinunternehmen und Mittelbetriebe liegen bei 1 % (5.276 Unternehmen). Die Anzahl der Großbetriebe beträgt 0,2 % (1.169 Unternehmen) und ist somit ein sehr geringer Anteil (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort [19.07.2018]).

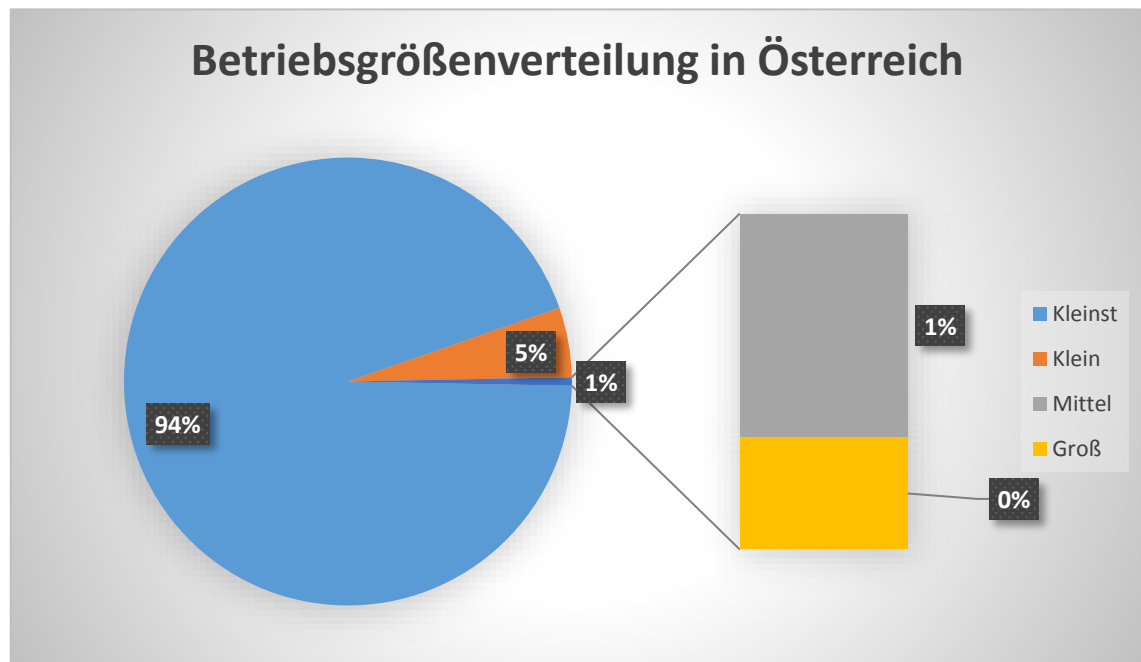


Abbildung 1: Verteilung der Betriebsgrößen in Österreich (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2018) – eigene Darstellung

Zusammengefasst sind Unternehmen also kapitalorientierte Organisationen mit einem oder mit mehreren Besitzerinnen oder Besitzern und sind an eine Rechtsform gebunden. Unternehmen werden hinsichtlich der Profitorientierung oder anhand der Größe voneinander differenziert. In Österreich sind die meisten Unternehmen Kleinst- und Kleinunternehmen (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2018).

Diese Kleinst- und Kleinunternehmen sowie die Großbetriebe unterliegen vielen gesellschaftlichen Trends. Diese werden in den nachfolgenden Unterkapiteln aufgezeigt.

## 2.2 Die Trends der Zukunft

Das Zukunftsinstitut hat anhand einer Studie aus dem Jahr 2015 zwölf verschiedene Trends der Zukunft ermittelt. Diese sind Gesundheit, Individualisierung, Silver Society, Neo-Ökologie, Gender Shift, New Work, Wissenskultur, Urbanisierung, Mobilität, Konnektivität und Sicherheit. (Zukunftsinstitut, 2015)

In Abbildung 2 wird die Komplexität der Trends deutlich. All jene aufgezählten Begriffe füllen Bücher und sind sehr komplex. Unter anderem hat auch das Zukunftsinstitut versucht die Komplexität der Megatrends darzustellen. Diese Darstellung der Megatrends konnte nicht in die vorliegende Arbeit verarbeitet werden, da die verschiedenen Merkmale der Trends kaum leserlich sind. Dies spricht für die Modernisierung.

<h1>Megatrends</h1> „Blockbuster des Wandels“		
Gesellschaft	Arbeitswelt	Individuum
Bildung	Connectivity	Individualisierung
Gesundheit	Globalisierung	Silver Society
Neo-Ökologie	Mobilität	Gender* Shift
Urbanisierung	New Work	*früher: Female Shift
Megatrends muss man nicht „voraussagen“, denn sie sind bereits da und markieren Veränderungen, die uns schon lange prägen und auch noch lange prägen werden. Als Entwicklungskonstanten der globalen Gesellschaft umfassen sie 2-5 Jahrzehnte.		Megatrends verändern die Welt zwar langsam, dafür aber grundlegend und langfristig. Aus diesem Grund ist es entscheidend, zu wissen, welche Chancen und Risiken in diesen Trendentwicklungen liegen.
Quelle: www.zukunftsinstitut.de; 2007, 2011, 2013		

Abbildung 2: Megatrends (©Zukunftsinstitut, 2013)

*„Modernisierung verweist zugleich auf zunehmende Urbanisierung, auf den Terrainverlust von Religion und Magie, auf die fortschreitende Rationalisierung unseres Denkens und Handelns, auf wachsende Demokratisierung und abnehmende soziale Unterschiede, auf fortschreitende Individualisierung und auf eine Reihe wirtschaftlicher, sozialer, politischer und kultureller Veränderungen.“ (zit. n. van der Loo/van Reijen, 1992, S. 12; Gruber, 2001, S. 22)*

Schon allein in dieser Definition wird die Komplexität von Modernisierung deutlicher. In dieser Definition kommen einige Begriffe vor, die in den nachfolgenden Kapiteln aufgegriffen werden, besonders die Rationalisierung und die Individualisierung und wirtschaftliche, soziale und kulturelle Veränderungen.

Hinsichtlich der Frage, wann die Modernisierung beginnt, sind sich die Forscherinnen und Forscher einig: Sie sehen den Beginn der Moderne gleichzeitig mit dem Beginn des sozialen Lebens in Europa, das schon in der Antike begonnen hat. Vielfach wird diskutiert, ob das moderne Leben mit der Erfindung des Buchdrucks im Jahr 1440 begonnen habe. Ab diesem Zeitpunkt waren Schriften nicht mehr den Gelehrten vorbehalten, sondern sie konnten in unterschiedlichen Kulturen verbreitet werden. Die Religion und die Magie verloren an Stellenwert und die Demokratisierung rückte immer näher. (Gruber, 2001)

In dieser vorliegenden Arbeit wird besonders die Globalisierung diskutiert. Mit dem Begriff der Globalisierung müssen weitere Schlagworte, welche die Moderne betreffen, genauer untersucht werden. Das Wort ‚Globalisierung‘ wurde erstmals im Jahr 1974 in den USA erwähnt. (Gruber, 2001, S. ?)

### **2.2.1 Die Globalisierung – der ‚Spagat‘ zwischen dem globalen Wettbewerb und der Individualisierung**

Unter Globalisierung wird die Durchkapitalisierung der Gesellschaft verstanden. Das Kapital ist zentrales Element in allen Lebensbereichen. Damit Kapital gewonnen werden kann, findet ein ständiger Wettbewerb in allen Lebensbereichen statt. (Gruber, 2001)

*Giddens, Fleck und Egger de Campo* (2009) sehen die Globalisierung als ein Zusammenspiel von politischen, sozialen und kulturellen Faktoren. Diese Faktoren spiegeln sich in den vier Dimensionen nach *Giddens* (1995) wider: Die erste Dimension beschreibt die kapitalistischen Staaten. Diese sind das Hauptzentrum politischer Macht. Die zweite Dimension bezieht sich auf die kapitalistischen Unternehmen. Sie haben das Ziel, immer größere Gewinne zu erzielen, und suchen für die Produkterzeugung nach den günstigsten Plätzen auf der gesamten Welt. Die dritte Dimension stellt die militärische Weltordnung dar, die sowohl die Forschung und Entwicklung vorantreibt als auch die zwei Weltmächte Russland und USA polarisiert. Als vierte Dimension zeigt *Giddens* die industrielle Entwicklung auf. Mit dieser gehen die technologischen Entwicklungen einher. (Giddens, 1995 zit. n. Gruber, 2001). Diese vier Dimensionen spiegeln die Situation am Globus wieder. So herrschen die Großmächte sowie große Konzerne wie zum Beispiel Coca-Cola oder Nestlé. Die militärische Weltordnung wurde in den Ausführungen deutlich mit Russland und den USA. Gleichzeitig gibt es täglich neue Erfindungen, die sich auf Technik basieren, damit die industrielle Entwicklung vorangetrieben wird.



Mit der industriellen Entwicklung werden mehrere Schlagworte miteinander in Verbindung gebracht, nämlich der schnelle Informationsfluss, die Internationalisierung, die Halbwertszeit des Wissens, der Zuwachs von Wissen, die Zunahmen des Dienstleistungssektors, der technologische Fortschritt, der Begriff Work-Life-Balance, die zunehmende Individualisierung und ‚Singleisierung‘ sowie die Flexibilisierung (Rimser, 2014).

Die technologischen Entwicklungen verändern auch die Arbeitswelt massiv. Es gibt somit neue Formen der Arbeit. Arbeit passiert immer und überall. Es ist nun nicht mehr notwendig, an einem Standort zusammenzuarbeiten, sondern die Zusammenarbeit kann auf verschiedenen Kontinenten vonstattengehen. Durch die Möglichkeit, immer und überall zu arbeiten, wird die effektive und effiziente Macht über die Umwelt deutlich. In diesem Sinne wird hier von Rationalisierung gesprochen. Die Rationalisierung ist nach *Max Weber* ein zentrales Handlungsfeld der Modernisierung. Sie beeinflusst das ökonomische Handeln der Unternehmen und die Arbeitsformen. (Gruber, 2001)

Aufgrund des technologischen Wandels wurden Arbeitsschritte modifiziert und aufgeteilt. Diese Entwicklungen brachten einige Veränderungen mit sich. Zum Beispiel ist es nun möglich, dass Arbeiten von mehreren Personen gleichzeitig ausgeführt werden. Ebenso können Teams in unterschiedlichen Firmenstandorten tätig sein. Die Industrie 4.0 wird mit der Rationalisierung in Verbindung gebracht. Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2016) definiert Industrie 4.0 als vierte Stufe der industriellen Revolution. Diese habe im 18. Jahrhundert mit der Erfindung der Dampfmaschine begonnen. Der zweite Schritt der industriellen Revolution sei die Arbeit am Fließband im 19. Jahrhundert gewesen. Die dritte industrielle Revolution habe mit der Einführung der EDV und der Elektronik für diverse Arbeitsabläufe begonnen, was sich um die 1970er Jahre ereignet habe. Die Industrie 4.0 weise nun viele Potenziale auf, die eine gute Kollaboration von ‚Mensch und Maschine‘ ermöglichen. *„Unter Kollaboration versteht man die technisch vermittelten Möglichkeiten, intensiver, schneller und globaler in Teams zusammenzuarbeiten“* (Zukunftsinstitut GmbH, 2016). Aufgrund dieser rasanten Entwicklung können einige Branchen kaum noch auf die Industrie 4.0 reagieren. Sie müssen aber dennoch handeln, was eine Studie von Deloitte Digital zeigt (2015). Dienstleistungsbranchen wie Banken, Versicherung und Bildung sind davon betroffen, denn die veränderten Bedingungen von Arbeit bergen auch ein erhöhtes Arbeitslosigkeitsrisiko. Die technologischen Schritte sind so rasant, sodass eine berufsorientierte Weiterbildung kaum mehr vorhersehbar ist. (Gruber, 2001)

In Zusammenhang mit der berufsorientierten Weiterbildung stehen die Erwerbsbiografien. Auch diese haben sich aufgrund zunehmender Individualisierung massiv verändert. Es lösen sich soziale Bindungen und Traditionen auf, aber es entstehen auch neue Formen

der Vergesellschaftung. Diese stehen in einem engen Zusammenhang mit den Erwerbsbiografien. So war es üblich, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen bis zum Ende des erwerbsfähigen Alters bei einem Arbeitgeber angestellt waren und einen Beruf ausgeübt haben. Heute gibt es keine geradlinigen Erwerbsbiografien mehr, denn die Berufe werden ständig gewechselt. Es gibt Zeiten, in denen meist kein Beruf ausgeübt wird, besonders nach Ende der Schulzeit. Denn die Wahrscheinlichkeit, einen Beruf sofort nach der Ausbildung auszuüben, wird für die jüngere Bevölkerung immer geringer. Aus diesem Grund werden Lebensläufe überbrückt, indem Au-Pair-Aufenthalte oder Volontariate auf der ganzen Welt gewählt werden. Wenn es nach der Ausbildung zu einem Berufsantritt kommt, gibt es noch ein zusätzliches Paradoxon: Die Ausbildung ist noch lange nicht abgeschlossen. Es müssen noch viele weitere Fort- und Weiterbildungen absolviert werden, um das eigentliche Wissen für die Ausübung des Berufs zu erfassen. (Gruber, 2001)

Die klassischen Berufsbilder verschwinden demnach und die beruflichen Tätigkeiten können überall ausgeführt werden. Ein Schlagwort ist die Flexibilisierung: „*Flexibilisierung ist sowohl Voraussetzung als auch Folge von Rationalisierung und Globalisierung*“ (Gruber, 2001, S. 89).

Die Globalisierung zeigt ihre Wirkung in allen Lebensbereichen. Diese Auswirkungen betreffen besonders den Wettbewerb. Für Unternehmen gilt es, mehr als je zuvor die menschlichen Ressourcen zu nutzen. Die Wissensgesellschaft prägt somit das unternehmerische Handeln.

### **2.2.2 Die Bedeutung der Wissensgesellschaft**

Der Begriff der Wissensgesellschaft stammt schon aus der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. *Daniel Bell* definierte den Begriff im Rahmen einer Zeitdiagnose der postindustriellen Gesellschaft im Jahr 1976: Kennzeichen der Wissensgesellschaft wäre die zunehmende Rolle von Wissen. Die immateriellen Ressourcen wie Kenntnisse und Informations- und Kommunikationsprozesse würden an Bedeutung gewinnen. (Gruber, 2001; Ternès/Towers/Kuprella, 2016; Sauter und Scholz, 2015)

Die zunehmende Rolle von Wissen steht in einem engen Zusammenhang mit der Bildung. So entsteht ein grundlegender Begriff der Wissensgesellschaft, nämlich der des lebenslangen Lernens. (Ternès/Towers/Kuprella, 2016)

Der Begriff des lebenslangen Lernens beschreibt, dass der Wissenszuwachs auf individueller Basis einen höheren Stellenwert einnimmt, weswegen er auf einer Ebene mit Arbeit und Eigentum zu finden ist (Gruber, 2001)

Im nachfolgenden wird das zweite Charakteristikum der Wissensgesellschaft erklärt: *„Aus der Sicht der Unternehmen stellt der Mensch die immaterielle Ressource schlechthin dar. Sie wird überall dort in den Dienst des Unternehmens gestellt, wo sie als Hauptproduktionsfaktor Gewinnmaximierung erzielt. Ziel ist es, das Wissensspektrum der einzelnen Humanressourcen zu bündeln, um damit eine Verbesserung der wirtschaftlichen Grundlagen herbeizuführen.“* (Gruber, 2001, S. 101)

Die menschlichen Ressourcen der Unternehmen werden demnach immer wichtiger, um dem Konkurrenzkampf standzuhalten und um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das bedeutet für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sich ständig entwickeln zu müssen und immer die vorhandenen Wissensressourcen vollständig zu nutzen. Die menschliche Ressource als Humanressource bildet den zweiten grundlegenden Begriff der Wissensgesellschaft. (Gruber, 2001; Ternès/Towers/Kuprella, 2016)

Der dritte Begriff der Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter zeigt die Beschäftigung mit dem Wissen an sich auf. Für Unternehmen ist es notwendig, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Wissen des Unternehmens auseinandersetzen, um die Ressourcen sinnvoll zu nutzen. Das Wissensmanagement setzt sich mit diesen Ressourcen auseinander. (Sauter und Scholz, 2015)

Um Wissensmanagement zu betreiben, muss aber zunächst klar sein, was Wissen eigentlich bedeutet. Dazu meint die Europäischen Kommission 2004 Folgendes:

*„Wissen ist die Kombination von Daten und Informationen, unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrungen, mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung. Wissen kann explizit und/oder implizit, persönlich und/oder kollektiv sein.“* (Europäische Kommission, Directorate, 2004)

Diese Definition umfasst die Begriffe Daten und Information und unterteilt das Wissen in Sach- und Methodenwissen sowie in Kenntnisse. Unter Daten versteht man kleinste Einheit einer Information, so zum Beispiel Zahlen, Bilder und Texte. Informationen sind immer an einen bestimmten Kontext gebunden und dienen als Grundlage für eine Entscheidung. Sach- und Methodenwissen sowie Kenntnisse sind spezielle Wissensformen, die in einem engeren Sinn gesehen werden können. Für diese sind eine bestimmte intrinsische Motivation, Normen und Werte und auch das Wissen, wie es angewendet wird, für die Umsetzung als Grundlage dienlich. (Erpenbeck und Sauter, 2015)

*„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz dessen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von*

*Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.*“ (Probst/Raub/Romhardt, 2012, S. 23)

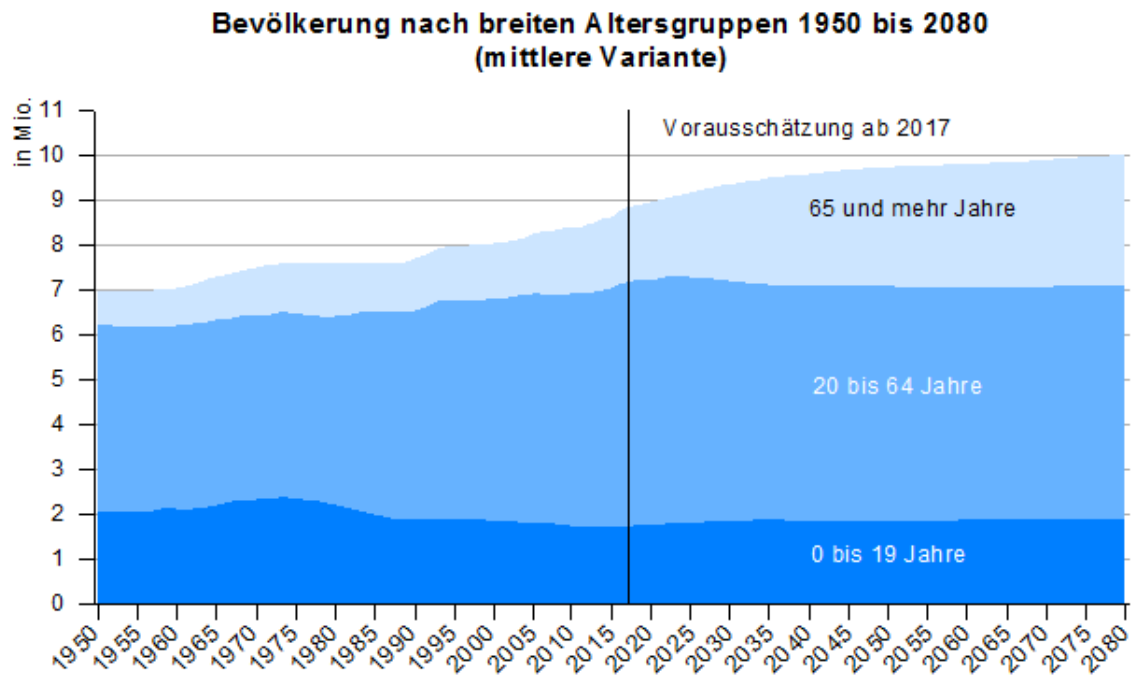
In dieser Definition sind *Probst, Raub* und *Romhardt* (2012) also der Meinung, dass das Wissen von den einzelnen Personen abhängig sei. Jedes Individuum nehme aufgrund seiner Erfahrungen Werte und die eigene Persönlichkeit unterschiedlich wahr und auf. Deshalb werde im Bereich des Wissens zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden.

Unter dem impliziten Wissen wird eine unbewusste Form des Wissens verstanden. Es ist geprägt von Erfahrungen, Erlebnissen und von immer wieder neuen Lernerfahrungen. Das explizite Wissen wird hingegen als bewusstes Wissen definiert und ist im Verhältnis zum Erfahrungswissen ein Bruchteil des impliziten Wissens. Schon *Friedrich August von Hayek* fand heraus, dass das implizite Wissen nicht einfach übermittelt werden würde. (Ternès/Towers/Kuprella, 2016)

Dieses nicht einfach übermittelte Wissen ist eine notwendige Ressource für Unternehmen. Dieses zählt zu den immateriellen Ressourcen, die für Unternehmen von Bedeutung sind. Zu diesen gehören auch die Motivation und die Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Da diese personengebundenen Ressourcen sind, wird sodann von ‚Human Ressource‘ gesprochen. (Agentur Junges Herz [19.09.2018])

Der nachfolgende Abschnitt beschäftigt sich mit den demografischen Entwicklungen. Durch demografische Veränderungen bekommt das Wissen einen noch höheren Stellenwert. Warum implizites Wissen daher immer relevanter wird, zeigt sich anhand der nachfolgenden Ausführungen.

## 2.2.3 Der demographische Wandel – der Zuwachs der ‚Silver Society‘ in den Unternehmen



Q: STATISTIK AUSTRIA, Bevölkerungsprognose 2017. Erstellt am 14.11.2017.

Abbildung 3: Bevölkerungsstruktur Österreichs – mittelfristige Prognose Quelle: [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html) [25.09.2018]

Abbildung 3 zeigt, dass die österreichische Bevölkerung bis zum Jahr 2080 auf zehn Millionen Menschen steigen wird und davon wächst der Anteil der 65-Jährigen exponentiell. Innerhalb der jüngeren Bevölkerung gibt es keinen Zuwachs. Die Abbildung 3 verdeutlicht, dass es ab dem Jahr 2025 bis 2030 einen leichten Anstieg der Bevölkerungsgruppe der 20- bis 64-jährigen Personen geben wird.

Die Zunahme der älteren Bevölkerung begründet sich durch die steigende Lebenserwartung der Bevölkerung. Diese liegt derzeit bei Männern bei 77,7 Jahren und bei Frauen bei 83,1 Jahren. Ein anderer Grund dafür ist die geringe Fertilitätsrate der Österreicherinnen. Diese liegt nur bei 1,4 Kindern pro Frau. Das bedeutet, dass die junge Bevölkerung stagniert. (Wirtschaftskammer Österreich, 2017)

Trotz der niedrigen Fertilitätsrate wächst die Bevölkerung dennoch. Für das Bevölkerungswachstum verantwortlich ist die zunehmende Migration. Mit dem Stagnieren oder gar mit dem Sinken der Bevölkerung wäre mit volkswirtschaftlichen Einbußen zu rechnen. (Wirtschaftskammer Österreich, 2017)

Welche Auswirkungen hat das nun auf die Unternehmen? Diese müssen nun umdenken. Erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind eine wichtige Human Ressource und von besonderer Bedeutung für den Erhalt des Wissens innerhalb der Unternehmen. Aufgrund dessen nimmt die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen höheren Stellenwert ein. Die Bildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie der Erhalt der Arbeitsfähigkeit sind Maßnahmen zur Sicherung der Human Ressource im Unternehmen. (Graf und Edelkraut, 2017)

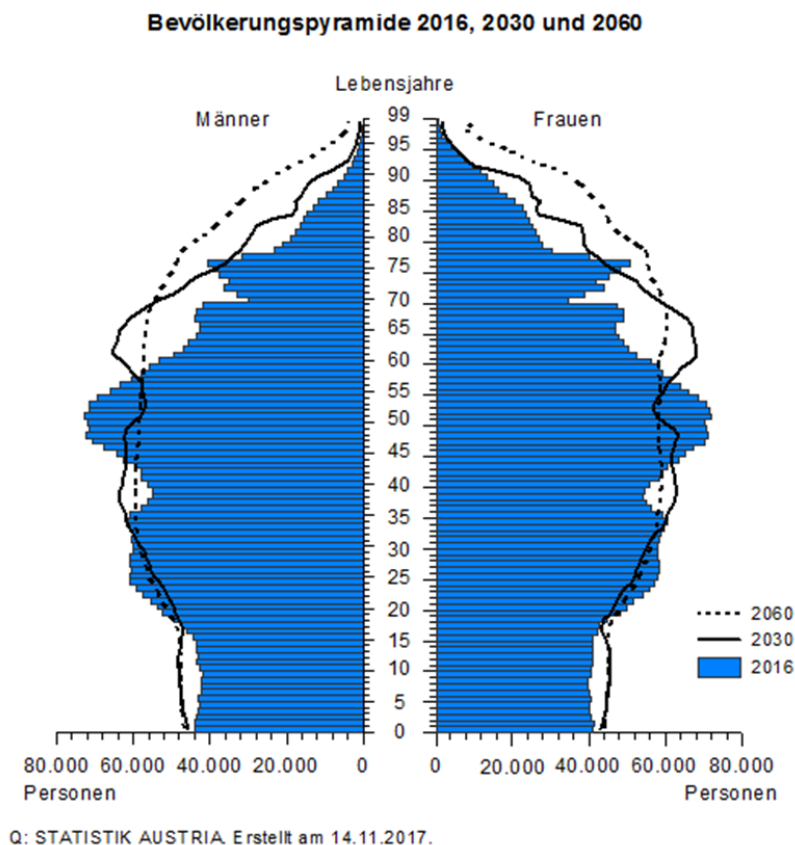


Abbildung 4: Die österreichische Bevölkerungsstruktur von 2016, 2030 und 2060 Quelle: [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html)[25.09.2018]

Die Bevölkerungspyramide von 2016 (siehe Abbildung 4) zeigt nochmals den demografischen Wandel auf. Ersichtlich wird, dass die österreichische Bevölkerung größtenteils im Alter zwischen 40 und 65 Jahren ist. Im Jahr 2030 haben Personen zwischen 55 und 85 Jahren den größten Bevölkerungsanteil inne.

In Bezug auf die Wissensgesellschaft bekommen die sogenannten ‚Silver Potentials‘ einen immer höheren Stellenwert. ‚Silver Potentials‘ ist ein Begriff des Zukunftsinstituts.

Mit dem Fachkräftemangel und der Steigerung des Lebensalters gewinnen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr an Attraktivität für die Unternehmen. Aufgrund dessen werden sie zunehmend Leistungsträger und Leistungsträgerinnen für Unternehmen. (Zukunftsinstitut GmbH, 2016)

Die demografische Entwicklung wirkt sich auf die Arbeitswelt aus. So sieht dies Moser (2013):

*„Demographische Entwicklung und praktische Erfahrung zeigen, dass noch nie so viele Generationen so eng miteinander gearbeitet haben, wie das heute in vielen Unternehmen der Fall ist. Diese Entwicklung einer Multigenerationengesellschaft stellt Unternehmen, Abteilungen, Teams und einzelne Mitarbeitende vor neue Herausforderungen in der Zusammenarbeit, im Erfahrungsaustausch, bei der Organisationsentwicklung und bei der Teamentwicklung.“* (Moser, 2013, S. 136)

Die Human Ressource im Unternehmen bildet die Belegschaft. Diese ist meist multigenerationell. Auf diese kommen die Herausforderungen der Digitalisierung, der Globalisierung, der Wertsteigerung des Wissens und der folgenden Pensionierungswelle in den Unternehmen zu.

Die Pensionierungswelle und die Wertsteigerung von Wissen in Unternehmen bilden die größte Problematik. Wie bereits erwähnt, arbeiten immer mehr Generationen in altersheterogenen Teams zusammen. Ehe darauf näher eingegangen wird, soll zuerst der Terminus der Generation näher erläutert werden.

### **2.3 Der Begriff Generation und eine Darstellung der derzeitigen Generationen in Unternehmen**

Im Allgemeinen kann man den Begriff Generation folgendermaßen definieren:

- 1. einzelnes Glied der Geschlechterfolge, bei der Großeltern, Eltern, Kinder, Enkel unterschieden werden*
- 2. (Biologie) Gesamtheit der in der Entwicklung einer Tier-, Pflanzenart zum Prozess der Fortpflanzung gehörenden Tiere, Pflanzen*
- 3. (besonders Soziologie) Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe [mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung] (vgl. auch Generation @, Generation Golf, Generation X)*
- 4. ungefähr die Lebenszeit eines Menschen umfassender Zeitraum; Menschenalter*

5. *in der technischen Entwicklung auf einer bestimmten Stufe stehende, durch eine bestimmte Art der Konzeption und Konstruktion gekennzeichnete Gesamtheit von Geräten o. Ä. (Duden [25.09.2018])*

Durch die Analyse unterschiedlicher Forschungsberichte von Tavolato (2016) und Eberhardt (2016) konnten einige Gemeinsamkeiten, die den Begriff Generation betreffen, festgestellt werden. Generation ist ein Synonym für den Begriff Alterskohorten. Eine Altersgruppe charakterisiert eine Personengruppe, die sich in der gleichen Lebensphase befindet oder bestimmte Erlebnisse zu einem bestimmten Zeitpunkt teilt. (Eberhardt, 2016)

Der hier verwendete Begriff Generation wird deutlich vom pädagogisch-anthropologischen Generationenbegriff (Beziehung zwischen lernender und lehrender Person) sowie dem genealogischen Generationenbegriff (familiär) abgegrenzt. Der angewendete Generationenbegriff der vorliegenden Arbeit ist historisch- gesellschaftlich begründet. Das bedeutet, dass der Begriff Generation zeitlich und aufgrund sozialer Ereignisse eingegrenzt ist. (Tavolato, 2016; Troger, 2016; Eberhardt, 2016; Bruch/Kunze/Böhm, 2016)

In einer Studie wird der Terminus Generation für eine Personengruppe verwendet, die in einem bestimmten Zeitraum sozial und gesellschaftlich Ähnliches erlebt hat. Diese Gruppe vertritt gemeinsame Werte, Ziele und Interessen. Bezeichnungen solcher Generationen sind die Baby-Boomer-Generation, die Golf-Generation und die Generation Y. (Tavolato, 2016; Troger, 2016; Eberhardt, 2016; Bruch/Kunze/Böhm, 2016)

In der Arbeitswelt befinden sich im Moment nach vorliegender Fachliteratur (Bruch et al., 2016; Tavolato, 2016; Eberhardt, 2016; Troger, 2016) vier verschiedene Generationen in den Unternehmen. Diese sind die Baby Boomer, die Generation X, die Generation Y und die nachkommende Generation Z.

Die nun nachfolgend angeführten Begriffe sind an Tavolato (2016) angelehnt. In den Forschungsarbeiten gab es unterschiedliche Bezeichnungen für die nachfolgend beschriebenen Generationen sowie veränderte Zeitrahmen für die Alterskohorten. Diese Darstellung darf nicht als Verallgemeinerung gesehen werden, da sie nur dem leichteren Verständnis dient.

### **2.3.1 Die Traditionalisten und Traditionalistinnen (geb. 1933-1947)**

Diese Generation wuchs noch während oder nach dem Zweiten Weltkrieg auf. Die meisten Personen dieser Generation sind zum Teil schon im Ruhestand. Wenn Traditionalisten beziehungsweise Traditionalistinnen in Unternehmen zu finden sind, sind sie als Berater respektive Beraterinnen tätig oder haben eine Position im Aufsichtsrat inne. Die Arbeitswelt, in der sie aufwuchsen, war starr und von Hierarchien geprägt. Die Arbeit hat für



Zugehörige dieser Generation einen hohen Stellenwert. (Bruch et al., 2016; Tavalato, 2016; Troger 2016)

### **2.3.2 Die Baby-Boomer (geb. 1948-1962)**

Die Baby-Boomer bilden die sogenannte Nachkriegsgeneration. Sie werden als Baby-Boomer bezeichnet, da diese Alterskohorte bis zum Pillenknicke (=Einführung der Pille) 1965 die bevölkerungsreichste Generation war. Baby-Boomer haben die Erfahrung gemacht, dass sie nicht alleine sind und mit Konkurrenz zu kämpfen haben. Trotzdem ist dieser Generation ein starker Zusammenhalt wichtig. Die meisten dieser Personen befinden sich auf dem beruflichen Höhepunkt und haben Führungspositionen inne. Für sie ist eine Arbeitsplatzsicherheit bedeutend. Sie streben nach Erfüllung und Selbstverwirklichung, können aber schwer mit Veränderungen umgehen, da sie eine Generation bilden, die eine geradlinige Erwerbsbiografie aufweist. Für ihren beruflichen Erfolg nimmt diese Generation viel in Kauf. Durch lange Anwesenheiten in den Unternehmen kommt die Familie meist zu kurz, weswegen Baby-Boomer deshalb auch als Workaholics bezeichnet werden. Wie in den Ausführungen deutlich wird, hat für diese Generation die Arbeit und Beschäftigung einen hohen Stellenwert. (Bruch et al., 2016; Eberhardt, 2016; Tavalato, 2016; Troger, 2016) Sie bildet jene Generation, die in den nächsten Jahren als ‚Silver Society‘ agieren und leben wird (Zukunftsinstitut GmbH 2016).

### **2.3.3 Die Generation X (geb. 1963-1977)**

Der Namensgeber dieser Generation ist *Douglas Coupland*, der in seinem Roman die *Generation X* thematisiert. Diese Generation möchte sich klar von den Baby-Boomern abgrenzen. Sie vertritt andere Werte im Arbeitsleben, nämlich Selbstständigkeit, Gleichberechtigung, Ehrgeiz, Rationalität, Individualismus, Pragmatismus und Zuverlässigkeit. Außerdem bleiben sich die Zugehörigen zur Generation X selbst treu und nicht dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin. Sie streben zudem nach materialistischen Werten. Widersprüchlich sehen sie das berufliche Umfeld ohne Hierarchien. Sie wachsen immer mehr in einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft auf und merken, dass Weiterbildung immer wichtiger wird. Diese Generation ist mit den neuen Technologien vertraut und kann damit umgehen, trotzdem zählt sie noch zu den ‚digital immigrants‘. Die Generation X muss immer wieder lernen, mit den neuen Technologien umzugehen, die dann in das Arbeitsumfeld integriert werden. (Bruch et al., 2016, Eberhardt, 2016; Tavalato, 2016; Troger, 2016)

### **2.3.4 Die Generation Y (geb. 1978-1992)**

Die Generation Y bildet den Nachfolger der Generation X. Diese Generation ist mit der Globalisierung vertraut und mit den neuen Technologien aufgewachsen. Aufgrund dessen werden Zugehörige zur Generation Y auch als ‚digital natives‘ bezeichnet. (Bruch et al., 2016; Troger, 2016)

Die Generation Y ist eine sehr heterogene Gruppe. Hinsichtlich dieser Gruppe wird von den Karriereorientierten, den Ambitionierten, den Orientierungssuchenden und den Erlebnisorientierten gesprochen. Daraus entstehen in dieser Personengruppe unterschiedliche Wertigkeiten in Bezug auf die Arbeit und auf das Familienleben. In diesem Zusammenhang wird auch die Sehnsucht nach einer Work-Life-Balance deutlich. (Bruch et al., 2016, Eberhardt, 2016; Tavolato, 2016, Troger, 2016)

Zugehörige zur Generation Y suchen Sinn und Freude in der Arbeit. Die Generation Y weiß, dass ihre Erwerbsbiografie kaum noch geradlinig verläuft und entwickelt sich deshalb ständig weiter. Ein Charakteristikum ist die gute Ausbildung dieser Generation. Genauso wichtig ist ihr das Gleichgewicht zwischen der Arbeitswelt und dem Privatleben. Sie wirkt deshalb sehr optimistisch und selbstbewusst. Zugehörige zu dieser Generation leben bewusst mit den Unsicherheiten. Sie zeigen dafür soziales Engagement und arbeiten oftmals in unterschiedlichen Projekten mit. (Bruch et al., 2016, Eberhardt, 2016; Tavolato, 2016, Troger, 2016)

### **2.3.5 Die Generation Z (geb. 1993-2007)**

Die Generation Z beginnt erst, in der Arbeitswelt anzukommen. Sie trennt Beruf und Freizeit. Die Arbeit wird als ‚Mittel zum Zweck‘ gesehen. Sie verdienen ihr Geld damit, jedoch ist ihnen der Faktor Zeit wichtiger. Zugehörige zu dieser Generation sind mit den neuen Technologien aufgewachsen und werden deswegen als ‚digital natives‘ bezeichnet.

Andere Generationen werfen den künftigen Generationen vor, dass ihnen die Selbstständigkeit fehle, da sie überbehütet aufgewachsen seien. Finanzielle Mittel sind der Generation Z wichtig und trotzdem lebt sie oft in ihrer eigenen Welt, weswegen Zugehörige zu dieser Generation häufig Einzelgänger sind.

Die Generation Z wird bis zum Jahr 2050 stark abnehmen und als wirtschaftlicher Faktor für die Gesamtgesellschaft wegfallen (siehe Abschnitt 2.2.3) (Eberhardt, 2016; Tavolato, 2016; Troger, 2016).

Die vier arbeitenden Generationen finden sich in einem Team wieder. Dieses Team kann in einem großen Unternehmen tätig sein oder in einem Kleinst- und Kleinunternehmen agieren. Der nächste Abschnitt behandelt die Charakteristika dieser altersheterogenen Teams.

## 2.4 Ein altersheterogenes Team

„Altersgemischte Teams sind dauerhaft oder befristet zusammenarbeitende Arbeitsgruppen, die systematisch zusammengesetzt wurden oder zufällig entstanden sind und in denen Mitarbeiter unterschiedlicher Altersklassen und Generationen zielorientiert zusammenarbeiten. Dabei sind weitere Diversity-Aspekte wie Geschlecht und kulturelle Prägung zu berücksichtigen.“ (Deutsche Gesellschaft für Personalführung und Demographie-Netzwerk 2016, S. 23)

Anhand der Definition von altersgemischten Teams wird deutlich, dass diese Teams entweder zusammengestellt werden können, so z.B. für Projektgruppen, oder sie einfach entstanden sind.

Im folgenden Abschnitt werden die Unterschiede zwischen einer Gruppe und einem Team analysiert. Danach wird auf die wichtigsten Rollen eines Teams eingegangen. Die Führungskraft wird dabei besonders fokussiert. Abschließend werden die Vor- und Nachteile der altersheterogenen Teams dargestellt.

### **Exkurs: Grundlagen Gruppe oder Team – Unterschiede in der Begriffsdefinition**

Tabelle 1: Die tabellarische Darstellung von Unterschieden zwischen Gruppen und Teams nach Krüger (2015, S. 8) – eigene Darstellung

Unterscheidungsmerkmale von Gruppen und Teams	Gruppe	Team
<b>Größe</b>	3-20 Personen	2-8 Personen
<b>Zielsetzung</b>	gemeinsames Interesse, kein Ergebnis notwendig	ergebnisorientiert – verfolgen ein Ziel
<b>Motivation</b>	niedrig	hoch
<b>Konkurrenz</b>	stark	niedrig
<b>Kommunikation</b>	verdeckte Kommunikation	klare Kommunikation mit Feedbackkultur
<b>Vertrauen</b>	wenig	groß

Was Gruppen und Teams voneinander unterscheidet, wird vielfach in der Psychologie diskutiert. Eine markante Differenzierung zwischen Gruppen und Teams ist die Ergeb-

nisorientierung. Diese betrifft die gemeinsame Zielsetzung. Gruppenmitglieder haben homogene Normen und Werte und entwickeln ein gemeinsames ‚Wir-Gefühl‘. Teammitglieder bilden ebenso gemeinsame Normen und Werte, jedoch verfolgen sie meist ein Ziel, das eine gegenseitige Verantwortung als Konsequenz hat. Die Teammitglieder benötigen sich demgemäß gegenseitig, um das Ziel zu erreichen. Unterschiede zwischen Gruppen und Teams gibt es auch in den Bereichen Kommunikation, Vertrauen und Konkurrenz. In einem Team existieren klare Kommunikationsrichtlinien und eine Feedbackkultur. In Gruppen wird hingegen meist nicht deutlich kommuniziert. Themen werden nicht offen dar gelegt, sondern in oftmals Subgruppen kommuniziert. Daraus ergibt sich, dass in Gruppen eine weniger vertrauensvolle Basis vorherrscht als in Teams; auch der Konkurrenzkampf ist stärker ausgeprägt (siehe Tabelle 1). (Krüger, 2015; Niermeyer, 2016)

Wie sich aus einer Gruppe ein Team entwickelt, verdeutlicht die nachfolgende Abbildung. Anhand dieser wird der Weg bis hin zu einem Hochleistungsteam dargestellt. Die Ergebnisse dieser Grafik werden dann mit den Ausführungen von *Tuckmann* (1965) verglichen.

### **Die verschiedenen Formen von Gruppen von Teams**

Die fünf Schritte zum Hochleistungsteam nach *Niermeyer* (2016, S. 12-13)

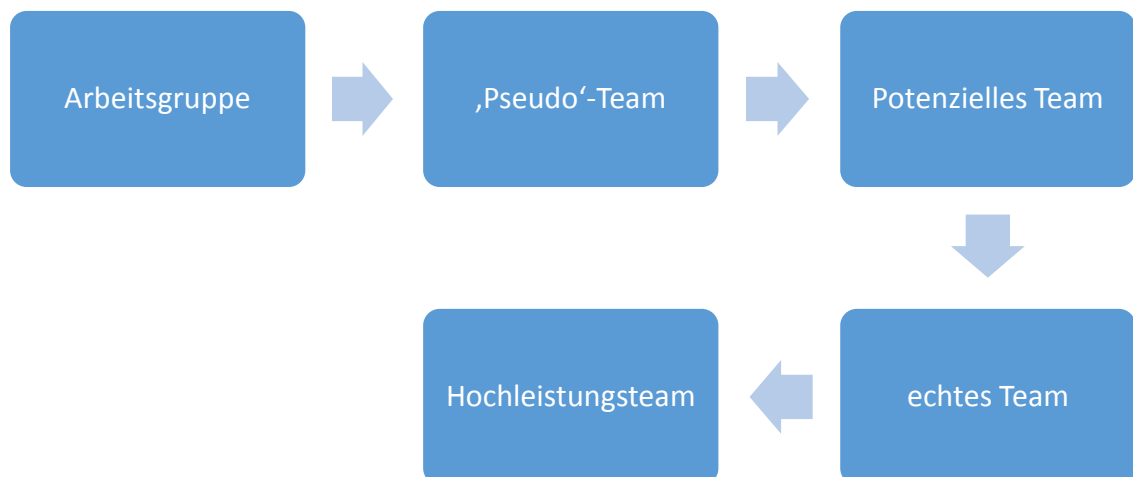


Abbildung 5: Die fünf Schritte zum Hochleistungsteam nach *Niermeyer* (2016, S. 12-13)

*Niermeyer* legt gemäß Abbildung 5 fünf Stufen bis zu einem Hochleistungsteam fest. Die Arbeitsgruppe ist örtlich miteinander verbunden, aber die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen agieren selbstständig. Das zweite soziale Gefüge ist das ‚Pseudo‘-Team. Dieses kennzeichnet sich dadurch, dass es formell angeführt wird, dabei jedoch die Merkmale einer Arbeitsgruppe vorherrschend sind. Das potenzielle Team hingegen versucht, allen Anforderungen gerecht zu werden. Es scheitert, weil weder ein gemeinsames Ziel noch ein gemeinsamer Zweck der Arbeit definiert wurde. In einem echten Team hingegen wird an gemeinsamen Zielen und Vorgehensweisen gearbeitet. Diese Teammitglieder ergänzen sich gegenseitig und tragen untereinander gleichermaßen Verantwortung. Das Hochleistungsteam als höchste Stufe zeichnet sich dadurch aus, dass sich alle Personen des Teams füreinander interessieren und sich umeinander sorgen, um einen Unternehmenserfolg zu erzielen. Dieses Spitzenteam besteht aus zumeist sechs bis sieben Personen (siehe Abbildung 5).

Ein anderes Modell präsentiert *Tuckman* (1965). Er geht davon aus, dass ein Team fünf Phasen durchläuft, nämlich Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning. Forming kennzeichnet sich durch die Kennenlernphase. In der Phase des Storming werden die Rollen klar verteilt. Diese Phase ist konfliktbehaftet. In der Phase des Norming wird die Führungsperson voll und ganz akzeptiert und es gibt innerhalb des Teams eine Übereinstimmung hinsichtlich der Rollen. Im Performing herrscht eine gute Zusammenarbeit. Die Phase des Adjourning bedeutet, dass Teams sich wieder auflösen, nachdem die gestellten Aufgaben erledigt wurden. Dieses lineare Modell wurde adaptiert, denn die Forschung hat ergeben, dass Teams immer wieder in vorhergehende Phasen zurückfallen können, da diese Phasen nicht aufeinander aufbauend sind. (Van Dick/West, 2013)

Der nächste Abschnitt beschäftigt sich nun mit den verschiedenen Rollen im Team.

### ***Die Rollen im Team – Modell nach Belbin***

In der Psychologie gibt es das Modell nach *Belbin* (1992), der anhand einer Analyse von 200 Teams zum folgenden Ergebnis kommt: In einem Team gibt es neun verschiedene Rollen, die teilweise doppelt von den Teammitgliedern besetzt sind. Diese neun Rollen sind der Koordinator, der Macher, der Erfinder, der Teamarbeiter, der Beobachter, der Umsetzer, der Perfektionist und der Spezialist. All diesen Rollen sind Vor- und Nachteile für die Teamarbeit zugeordnet, die sich im Falle eines gut funktionierenden Teams gut ergänzen. Der Teamleiter hat dabei eine gesonderte, besondere Rolle und die Aufgabe, sich mit den Eigenschaften aller Rollen der Teammitglieder auseinanderzusetzen. (Belbin, 1992 zit. n. van Dick/West, 2013)

Wichtig dabei ist es, dass die Teammitglieder meist eine oder mehrere Rollen innehaben. Der Rollenansatz wurde vielfach diskutiert, dient jedoch den Führungskräften für die Rollenverteilung. Nachfolgend werden nun die neun Rollen nach *Belbin* erläutert: (Belbin 1992, zit. n. van Dick/West, 2013)

- Der Koordinator orientiert sich an den Teamzielen und ist sehr mitarbeiterorientiert in der Führung; er liefert kaum Ideen.
- Der Macher möchte die Ziele erreichen und motiviert sein Team. Mit seinem Handeln kann er die Kollegen und Kolleginnen inspirieren. Die negative Seite des Machers ist die Tendenz zur Aggression, da er Macht inne haben möchte.
- Der Erfinder bringt brauchbare Ideen und gute Problemlösungsansätze. Meist ist dieser hochintelligent und kreativ. Er vergisst oft auf wichtige Tatsachen und ist schlecht in der Führung.
- Der Wegbereiter ist der Netzwerker im Team. Er verfügt immer wieder über neue Kontakte und ist sehr unterstützend. Der Wegbereiter verliert häufig das Interesse am eigentlichen Thema.
- Der Teamarbeiter hat das Team im Fokus und kann gut zuhören und mit besonders schwierigen Personen umgehen. Dieser agiert oft unentschieden und zu rücksichtsvoll.
- Der Beobachter beobachtet und überlegt nach genauer Analyse. Diese Person ist besonders wichtig bei Entscheidungen. Sie hat einen überkritischen Eindruck von der Teamsituation.
- Der Umsetzer handelt zuverlässig, diszipliniert und übernimmt immer wieder Verantwortung. Er ist derjenige, der Ideen in die Tat umsetzt. Negativ an dieser Rolle ist das zögerliche Handeln, wenn es um Entscheidungen geht.
- Der Perfektionist ist in Details verliebt und bringt immer Dinge zu Ende. Er ist pünktlich und beharrlich. Der Perfektionist reagiert immer sehr ängstlich und kann kaum Aufgaben delegieren.
- Der Spezialist, eine sehr engagierte Person, besitzt wichtiges Spezialwissen, ist introvertiert und meist ein Einzelgänger. Nachteil am Spezialisten ist der eingenge Fokus und das geringe Interesse an den anderen Personen.

### ***Das Rollenmodell von Niermeyer***

Im Gegensatz dazu gibt es bei *Niermeyer* acht verschiedene Rollentypen. Diese sind der Prototyp, der Kraftmotor, der Zuverlässige, der Detaillist, der Helfer, der Sammler, der

Ideengeber und der Strategie. Bei diesem Modell können ebenso mehrere Rollen von einer Person besetzt werden. Diese Rollen bewegen sich in einem Spektrum zwischen dem Denker und dem Macher als übergeordnete Personentypen sowie zwischen dem Neuerer und dem Bewahrer. Bei diesen beiden Spektren werden die Bedürfnisse eines Teams repräsentiert. So ist der Bewahrer auf Sicherheit angewiesen und der Neuerer hat das Bedürfnis nach Weiterentwicklung. Macher sind hingegen extrovertierte Persönlichkeiten, die aussprechen, was sie denken. Denker sind diejenigen, die überlegen und seltener Entscheidungen treffen. Diese Personen analysieren und hinterfragen. (Niermeyer, 2016)

### **Die Rolle der Führungskraft im Team**

*„Führung ist die Einflussnahme auf das Erreichen von Organisationszielen durch das Treffen von Entscheidungen und durch ziel- und ergebnisorientierte soziale Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeiter/-innen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“* (Hafkesbrink/Krause 2017, S. 93; zit. n. Wunderer/Grunwald, 1980)

Die Definition von Wunderer und Grunwald (1980) verdeutlicht, dass der Führungskraft im Team eine bedeutende Rolle zukommt (Hafkesbrink/Krause 2017, S. 93; zit. n. Wunderer/Grunwald, 1980)

In der vorliegenden Arbeit wird die funktionale Führung, die das Führen selbst betrifft, erläutert. Diese umfasst das Planen von Zielen, Organisieren, Delegieren, Koordinieren, Informieren, Entscheiden und das Kontrollieren sowie die Förderung der Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. (Wagner/Rehdar, 2017)

Die ideale Führungskraft analysiert, formuliert klare Ziele, trifft Entscheidungen, bringt Unternehmensziele mit den Mitarbeiterzielen in Einklang und schafft eine optimale Arbeitsatmosphäre (Hofbauer/Kauer, 2017).

Zusätzlich werden der Führungskraft wichtige Kompetenzen zugesagt. Diese sind die Fachkompetenz, die soziale Kompetenz, die Methodenkompetenz und die Persönlichkeitskompetenz. (Hofbauer/Kauer, 2017)

Eine Führungskraft kann kaum das gesamte Aufgabenspektrum abdecken und haben mit einigen Herausforderungen zu kämpfen. Unter anderen haben Führungskräfte die Leitung über altersheterogene Teams.

Altersheterogene Teams sind aufgrund der gesellschaftlichen Vielfalt und wegen einer vermehrten Altersdiversität vermehrt zu finden. Diese haben Potenziale und bringen Vor- und Nachteile mit sich, um das Wissen im Unternehmen halten zu können.

## 2.5 Altersheterogene Teams und deren Besonderheiten

Altersheterogene Teams sind von Diversität geprägt. Nicht nur das Alter ist ein Merkmal, sondern auch die Zugehörigkeit zum Unternehmen. Die Zugehörigkeit wurde im Zusammenhang mit der Entwicklung von individueller Kreativität in altersheterogenen Teams von *Gilson, Lim, Luciano* und *Choi* erforscht. Sie stellten fest, dass die individuelle Kreativität je nach Zugehörigkeitsdauer zu einem Unternehmen positiv beeinflusst wird. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung und Demographie-Netzwerk, 2016)

Aufgrund der Unterschiedlichkeit steigen die Innovationsfähigkeit und die Problemlösefähigkeit im Team und im Unternehmen (Bruch/Kunze/Böhm, 2010).

Nachteile solcher Teams können die Entwicklung von Stereotypen und eine erhöhte Konfliktfähigkeit sein. Für die Beseitigung von Stereotypen, die sich aufgrund des Alters ergeben, wird empfohlen diese sichtbar zu machen und zu besprechen. Jüngere Personen haben Vorurteile gegenüber älteren und umgekehrt. Deshalb wird in solchen Gruppen am Anfang einer jeden Tätigkeit empfohlen, die Stereotype aufzubrechen. Erst durch dieses Aufbrechen sind eine gute Kommunikationskultur und ein reger Austausch im Team möglich. Dies kann sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. (Bruch et al., 2010; Deutsche Gesellschaft für Personalführung und Demographie-Netzwerk, 2016)

Die Führungskraft hat in Teams eine fundamentale Rolle. Diese ergibt sich daraus, dass sich Führungskräfte mit ihren Teams genau befassen und ein gutes Miteinander im Team fördern sollten. Eine Führungskraft zeichnet sich durch die Motivationsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und durch das Auflösen von äußeren Spannungen aus. (Bruch et al., 2014; Niermeyer, 2016; Eberhardt, 2017; Hafkesbrink/Krause, 2017) Die Aufgaben der Führungskraft definieren *Hafkesbrink* und *Krause* in ihrem AGE-Modell wie folgt: Eine Führungskraft beteilige sich an der Gestaltung der Unternehmenskultur, entwickle das eigene Personal, gestalte die Arbeitsbedingung, fördere die Gesundheit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie den Wissenstransfer und die Innovation und handle wirtschaftlich (Hafkesbrink und Krause, 2017).

Um die Aufgaben erfüllen zu können, ist es notwendig, als leitende Person in verschiedene Rollen zu schlüpfen. Diese Rollen teilen sich in drei Aufgabenbereiche, nämlich in das Management, die Führung und in das Coaching. Die Managementaufgabe des Teamleiters und der Teamleiterin besteht darin, Aufgaben und Tätigkeiten zu koordinieren und zu planen. Mit der Führung ist das Vorleben von Visionen gemeint sowie das Verhandeln mit anderen Einrichtungen und Organisationseinheiten. Der dritte Aufgabenbereich der Führung liegt darin, dass die Leitung ihre Teammitglieder in bestimmten Situationen fördert sowie in Konfliktsituationen problemlösend agiert. (van Dick/West, 2013)



Da die Führungskraft verschiedene Rollen erfüllen sollte, kommt es oftmals zu Beginn der Übernahme von Teams zu Rollenkonflikten. Diese ergeben sich aus der unterschiedlichen Personen- und Sachorientierung der Führungspersonen. Besagte Personen- und Sachorientierung wird in einem Koordinatensystem dargestellt. In der Fachliteratur werden diesbezüglich vier unterschiedliche Typen, nämlich der Abtaucher, der am Anfang des Koordinatensystems steht und hier weder Personen- noch Sachorientierung aufweist, der Therapeut, der eine hohe Personenorientierung hat, fachlich aber eher schlechter ausgebildet ist, der Einpeitscher, der eine hohe Sachorientierung in sich trägt, aber auf seine Teammitglieder vergisst, und der Leader, der die optimale Führungskraft darstellt sowie ein gesundes Maß an Personen- und Sachorientierung innehat. (Niermeyer, 2017) Bezugnehmend auf die Problemstellung der altersheterogenen Teams wird der optimalen Führungskraft die demografieorientierte Führung empfohlen.

Die demografieorientierte Führung nimmt Bezug auf die Diversität. Diversität in einem altersheterogenen Team hat zum einem mit der Vielfalt des Alters und zum anderen mit der gesellschaftlichen und kulturellen Vielfalt zu tun. (Hafesbrink/Krause, 2017)

Hinsichtlich des Alters bedarf es einer Sensibilisierung der Führungskraft. Es ist nachgewiesen, dass die älteren Personen Fähigkeiten und Fertigkeiten abbauen, jedoch in anderer Form Fähigkeiten und Fertigkeiten aufbauen. Diese neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten sind definiert durch das berufliche Wissen, das Verantwortungsbewusstsein, durch die Selbstständigkeit, die soziale Kompetenz sowie durch die Bindung zum Unternehmen. (Hafkesbrink/Krause, 2017)

*Hafkesbrink und Krause (2017)* erarbeiten im AGE-Modell sieben Führungsleitlinien, die für eine demografieorientierte Führung sprechen. Diese sind die Orientierung an der Realität des Alterns, die Orientierung am Individuum, die Orientierung an der Wertschätzung, die Orientierung an Inklusion, die Orientierung an der Verantwortung des Alterns, die Orientierung an der Unterstützung und am Vertrauen sowie die Orientierung am lebenslangen Lernen und an der Gesundheit.

Mit der Ausübung des AGE-Modell von *Hafkesbrink und Krause (2017)* zeigt sich, dass die demografieorientierte Führung auf die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeht. Jede Generation benötigt einen anderen Führungsstil. Personen aus der Generation der Baby-Boomer bevorzugen beispielsweise einen kooperativen Führungsstil. Das heißt, dass sie miteinander handeln, um Ziele zu erreichen. Die Generation X erwartet hingegen deutliche Vorgaben anhand eines pragmatischen Führungsstils. Die Generation Y bevorzugt wiederum einen transformationellen Führungsstil, der eine starke Führungskraft verlangt, aber auch die Möglichkeit bietet, die Personen individuell zu stärken. (Hafkesbrink/Krause, 2017)

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass ein altersgemischtes Team eine interaktive und dennoch demografieorientierte Führung benötigt, um Erfolg zu erzielen. Es ist bedeutsam, dass die Führungsperson auf individueller sowie kollektiver Ebene agiert und damit ein Wir-Gefühl erzeugt. (Eberhardt, 2017)

## 2.6 Die zukünftigen Herausforderungen

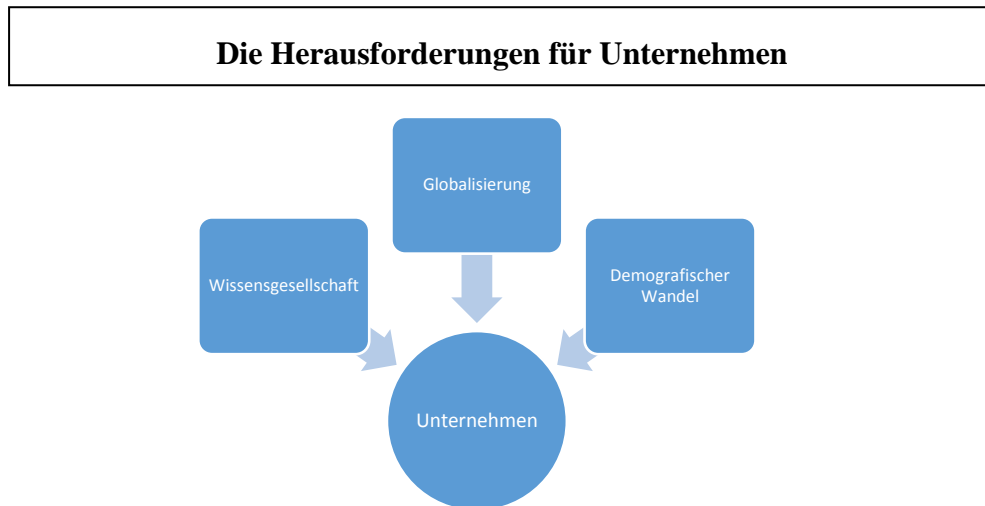


Abbildung 6: Die Herausforderungen für Unternehmen – eigene Darstellung

Abbildung 6 verdeutlicht, dass unterschiedliche Prozesse aus gesellschaftlicher Perspektive in die Unternehmen einwirken. Die Globalisierung zeigt sich dadurch, dass der gesamte Weltmarkt kapitalisiert geworden ist und der Wettbewerb nicht mehr innerhalb einer Region oder eines Landes besteht, sondern am ganzen Globus ausgetragen wird. Dieser massive Wettbewerb hat Auswirkungen auf die Arbeitswelt der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Es entstehen neue Modelle von Arbeit und die Notwendigkeit von Wissen wird immer wichtiger. Mit der Steigerung von Wissen als Ressource hat die Wissensgesellschaft Auswirkungen auf Unternehmen. Das heißt, die Humanressource Wissen ist für Unternehmen eine unabdingbare Notwendigkeit, um am globalen Markt Gewinne zu erzielen. Sie gewinnt noch mehr an Bedeutung hinsichtlich des demografischen Wandels. Dieser Wandel wirkt ebenso auf die Unternehmen ein, da die Belegschaften der meisten Unternehmen immer älter werden, sodass in den kommenden zehn Jahren eine Pensionierungswelle bevorsteht. Aufgrund dessen haben Unternehmen die Aufgabe, das Potenzial älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen. Die Sicherung von Wissen wird in Unternehmen durch die Förderung bzw. Forderung des lebenslangen Lernens ermöglicht.

Im nachfolgenden Kapitel wird der Lernort Unternehmen in Bezug auf die Wissensgesellschaft analysiert. Das lebenslange Lernen als eine der Konsequenzen der Wissensgesellschaft verändert das betriebliche Lernen. Die Kompetenzentwicklung wird immer wichtiger und wirkt sich auf das berufliche Lernen aus.

### 3 Im Unternehmen ein Leben lang lernen

Wie schon in Kapitel 2 erwähnt, leben wir in einer Wissensgesellschaft. Wissen ist für Unternehmen ein wichtiger Produktionsfaktor geworden. Deshalb haben Unternehmen die Aufgabe, sich mit dem Lernen der Erwachsenen auseinanderzusetzen und sich mit dem Lernort ‚Unternehmen‘ zu beschäftigen. Der Lernort Unternehmen ist einer von vielen Orten, wo Lernen stattfinden kann. *Kraus* (2016) hat folgende Lernorte zusammengefasst:

- Zuhause,
- Bildungsorganisationen,
- Betriebe,
- Transportmittel,
- Gaststätten,
- kulturelle Einrichtungen,
- Outdoor und Sportstätten. (Schäfer, 2017 zit. n. Kraus, 2016).

Wie nun Lernen funktioniert und warum das betriebliche Lernen einen besonderen Stellenwert einnimmt, wird nachfolgend diskutiert. Warum das Wissensmanagement immer notwendiger wird, steht in einem engen Zusammenhang mit der Wissensgesellschaft und dem lebenslangen Lernen.

#### 3.1 Was ist Lernen? – Theorien, wie lernen funktioniert

Lange Zeit galt die Meinung, dass Menschen nach dem sogenannten ‚Nürnberger Trichter‘ Dinge lernen: Die Vorstellung war, dass das Wissen anhand eines Trichters dem Menschen zugeführt werden könnte. Diese Vorstellung wurde revidiert und verlor an Gültigkeit. (Schäfer, 2017)

Neuere Erkenntnisse stammen aus den Neurowissenschaften. *Gerald Hüther* definiert Lernen wie folgt: „Aus biologischer Sicht heißt Lernen nichts anderes, als lebendig bleiben. Wer nichts mehr lernen kann, ist tot“ (Hüther, 2016, S. 7). Lernen findet demnach immer statt. *Spitzer* hingegen beschreibt das Lernen als Metapher. Dabei entfacht in jeder einzelnen Person ein Feuer. Mit dieser Metapher zeigt Spitzer, wie notwendig die intrinsische Motivation für das Lernen ist. (Spitzer, 2012 zit. n. Erlach, 2017)

Mit den beiden angeführten Definitionen aus der Neurowissenschaft wird deutlich, dass Lernen ein Prozess ist, der von der eigenen Motivation abhängig ist. *Schäfer* (2017) fasst Lernen als einen spiralförmigen Prozess zusammen. Diese Spirale befindet sich ständig im Wandel. In dieser Spirale sind vier Stufen wiederkehrend: Erneuerung, Habitualisie-

rung, Differenz und Wandel. Dieser habe emotionale und kognitive Prozesse sowie vorangegangene Erfahrungen als Basis. Zusammengefasst ist das Lernen also an Emotionen gebunden. Es ist abhängig vom eigenen Selbstwert, vom sozialen Umfeld sowie von der intrinsischen Motivation. Vergleichbar ist diese Definition von Lernen mit der Erkenntnis *Pestalozzis*: Er vertritt die Meinung, dass Lernen mit Kopf, Hirn und Hand passiere. (Pestalozzi zit. n. Schäfer, 2017)

Die Neurowissenschaft bringt ständig neue Ergebnisse hinsichtlich des Lernens hervor, denn sie kann Lernprozesse im Gehirn verorten (Hüther, 2016).

Trotz der vielen physiologischen Erkenntnisse besteht Einigkeit darüber, dass das Lernen individuell vonstattengehe und auf den eigenen Erfahrungen basiere. Der Prozess sei abhängig von Umgebungsfaktoren wie von der Umwelt und vom sozialen Umfeld. (Sauter und Sauter, 2013)

Besonders in der Pädagogik hat man sich mit dem Lernen beschäftigt. Es gibt vier verschiedene Lerntheorien. Diese sind

- der Behaviorismus – Verhalten trainieren,
- der Kognitivismus – Handlungsweisen entwickeln,
- der Konstruktivismus – Erfahrungswissen verarbeiten,
- der Konnektivismus – Lernen im Netz(werk). (Sauter und Sauter, 2013; Berthel und Becker, 2017)

Der Behaviorismus hat als Grundlage *Skinners* ‚Black Box‘. Es ist ein Reiz-Reaktions-Modell. Dieses sagt aus, dass Verhalten antrainiert werden kann, was durch positive Verstärker oder Konsequenzen geschieht. Bei dieser Lerntheorie wird das Wissen anhand von Fakten angeeignet. Die Emotionen und die Motivation der Lernenden wird bei dieser Theorie völlig ausgeklammert. (Sauter und Sauter, 2013; Berthel und Becker, 2017)

Der Kognitivismus definiert Lernen „*als einen Prozess des aktiven Wahrnehmens, Erfahrens und Erlebens*“ (Sauter und Sauter, 2013, S. 58). Daraus folgt, dass der Lernprozess in einem laborähnlichen Setting stattfindet. Der lernenden Person wird es ermöglicht, sich eine Problemlösestrategie anzueignen und das eigene Wissen zu reflektieren. Bei dieser Lerntheorie ist ein prozedurales Wissen notwendig, das durch Reflexion gefördert wird, wobei wiederum die emotionale Ebene der Lernenden sowie die Situationsgebundenheit völlig ausgeblendet werden. (Sauter und Sauter, 2013; Berthel und Becker, 2017)

Der Konstruktivismus hat als Basis das situierte Lernen. *Dehnbostel* (2008) definiert situiertes Lernen im Unternehmen als einen Prozess sozialer Interaktion, der die Identitätsbildung der Beteiligten und einen Praxiszusammenhang zusammenfügt, um ein Lernen in der Gruppe zu ermöglichen. „*Deshalb wird Wissen nicht vermittelt (was in Wirklichkeit*

*unmöglich ist), sondern in jeder Handlungssituation neu konstruiert, so die Handlungsweisen der Lerner durch die jeweilige Situation bestimmt werden“* (Sauter und Sauter, 2013, S. 60). Die Lernenden erzeugen ihre Welt selbst, abhängig von den eigenen Erfahrungen und vom eigenen Lernen. Beim Konstruktivismus ist Lernen ein aktiver, sozialer und situationsbezogener Prozess. Der Wissenszuwachs erfolgt selbstorganisiert und individuell. (Siebert, 2002; Sauter und Sauter, 2013; Dehnbostel, 2008; Berthel und Becker, 2017)

Der Konnektivismus sieht Lernen nicht als Kompetenzaufbau, sondern als Erwerb von Erfahrungswissen. *George Siemens* (2004) prägte den Begriff des Konnektivismus, der besagt, dass Lernen mit und durch ein Netzwerk aufgrund der Wissensgesellschaft grundlegend sei. Wegen neuer Technologien und der rasanten Halbwertszeit des Wissens wird es immer bedeutsamer, zu wissen, wo das Problem gelöst werden kann, nicht aber, wie es gelöst werden muss. *„Lernen erfolgt im Wechselspiel zwischen dem Individuum und seiner Umwelt und ist grundsätzlich an den Kontext gebunden“* (Sauter und Sauter, 2013, S. 62). Trotzdem erfolgt der Wissensaufbau durch Netzwerke und deren Erfahrungswissen. Die Lernprozesse geschehen dabei auf unterschiedliche Art und Weise. (Sauter und Sauter, 2013)

Die letzten beiden Lerntheorien, der Konstruktivismus und der Konnektivismus, bilden den komplexen Umgang mit Wissen ab. Zusammengefasst ist Lernen ein vielfältiger Prozess, der von den eigenen Emotionen, vom sozialen Umfeld und von der Umwelt sowie vom Individuum selbst abhängt. Anhand dieser Ausführungen wird deutlich, dass das Lernen nicht fremdgesteuert passiert, sondern selbstorganisiert ist. Frontalunterricht und Seminare verlieren damit an Bedeutung. Die Grundlage für das selbstorganisierte Lernen bietet einen Rahmen, der das Lernen ein Leben lang ermöglicht. (Sauter und Sauter, 2013, Berthel und Becker, 2017)

### **3.2 Das Memorandum zum lebenslangen Lernen**

Die Diskussion um das lebenslange Lernen erfolgte schon im 17. Jahrhundert ausgehend von *Comenius*. Er sprach von einer universellen Bildung für alle Altersstufen. Die OECD, die UNESCO sowie die Europäische Kommission greifen den Gedanken des lebenslangen Lernens von *Comenius* auf. In den 1970er Jahren war es das Ziel der Förderung von lebenslangen Lernprozessen, Chancengleichheit für alle Menschen zu ermöglichen. Im Jahr 2010 intendierte der Europäische Rat mit dem lebenslangen Lernen, die Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union zu steigern und den besten dynamisch wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu erschaffen. (Europäische Rat, 2010; Schäfer, 2017)

Die Europäische Kommission definiert das lebenslange Lernen als „*Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen, bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt*“ (Memorandum zum Lebenslangen Lernen der Europäischen Kommission, 2000, S. 9).

Das aktuellste Dokument zum lebenslangen Lernen ist das ‚Memorandum zum Lebenslangen Lernen‘ der Kommission der Europäischen Gemeinschaften. Dieses hat die Beschäftigungsfähigkeit der EU und die Förderung der EU-Bürger und EU-Bürgerinnen als oberste Prioritäten. (Memorandum zum Lebenslangen Lernen der Europäischen Kommission, 2000; Schäfer, 2017)

Für die Beschäftigungsfähigkeit gilt Folgendes:

*„Welche Maßnahmen in einzelnen Mitgliedstaaten, Industrie- und Berufszweigen oder Unternehmen praktiziert werden, wichtig ist vor allem eines: eine Erhöhung der Investitionen in Humanressourcen erfordert die Entwicklung von Modalitäten, die für die Teilnahme am lebenslangen Lernen eine gemeinsame Verantwortung und klare Kofinanzierungsvereinbarungen vorsehen.“* (Memorandum über Lebenslanges Lernen der europäischen Kommission, 2000, S. 15)

Bei diesem Zitat, welches sich mit der Beschäftigungsfähigkeit hinsichtlich des lebenslangen Lernens auseinandersetzt, wird deutlich, dass die Humanressourcen an Bedeutung gewinnen und durch das lebenslange Lernen gefördert werden sollen. Um diese Humanressource zu fördern, muss betriebliches Lernen stattfinden. Im nächsten Abschnitt werden deswegen betriebliche Lernprozesse aufgezeigt und diskutiert (Memorandum über lebenslanges Lernen der Europäischen Kommission, 2000).

### **3.3 Ein Leben lang lernen am Arbeitsplatz – Die Förderung der Schlüsselkompetenzen**

Mit dem betrieblichen Lernen haben sich schon einige Forscherinnen und Forscher aus verschiedenen Disziplinen, so beispielsweise Forscher und Forscherinnen der Psychologie, der Arbeitswissenschaft und der Berufspädagogik, auseinandergesetzt. Trotzdem ist das Lernen am Arbeitsplatz noch zu wenig erforscht und bringt immer wieder neue Lernformate mit sich. (Dehnbostel, 2015; Graf et al. 2017)

*Dehnbostel* (2015) unterscheidet drei Formen des Lernens am Arbeitsplatz, nämlich das arbeitsgebundene Lernen, das arbeitsverbundene Lernen und das arbeitsorientierte Lernen. Diese drei Formen unterscheiden sich durch den Lernort und durch die Verbindung zum Arbeitsplatz. Das arbeitsgebundene Lernen findet direkt am Arbeitsplatz statt, das

arbeitsverbundene Lernen hingegen nicht, steht aber in Verbindung mit dem Arbeitsplatz, so beispielsweise Berufsschulen. Das arbeitsorientierte Lernen findet auch abseits des Arbeitsplatzes statt. Bei dieser Form gibt es nur eine Annäherung zur realen Arbeitswelt. Dieses Lernen findet in berufsbildenden Schulen wie zum Beispiel einer Handelsakademie oder einer höheren technischen Lehranstalt statt.

In der Modellbildung des Lernens am Arbeitsplatz lässt *Dehnbostel* (2015) die Lern- und Wissensarten miteinfließen. Diese sind besonders das formale Lernen, das informelle Lernen und das non-formale Lernen, welche nun im Folgenden dargestellt werden.

### **3.3.1 Die Unterschiede zwischen dem formalen, non-formalen und dem informellen Lernen**

Diese drei Arten, zu lernen, unterscheiden sich durch das Ausmaß an Organisation und Struktur, durch die Intention und die Zertifizierung (Schäfer, 2017).

Beispielsweise kann ein arbeitsverbundener Lernprozess‘ als formales Lernen auftreten. Ein formaler Lernprozess definiert sich dadurch, dass dieser in einem organisierten, institutionellen Rahmen stattfindet. Der formale Lernprozess orientiert sich an methodisch-didaktischen Richtlinien und gibt ein Lernziel vor. Zusätzlich wird dieser Prozess von einer pädagogisch ausgebildeten Person begleitet. (Dehnbostel, 2016) Die Lernprozesse finden in öffentlichen Bildungseinrichtungen statt. Das erworbene Zeugnis dient als Bestätigung einer Qualifikation oder einer erworbenen Kompetenz nach Absolvierung einer Prüfung. (Dehnbostel, 2015)

Das non-formale Lernen gewinnt seit dem Europäischen und Nationalen Qualifikationsrahmen an Bedeutung. In diesen wird versucht, Qualifikationen, Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu validieren. Das bedeutet, dass Prüfungen abgelegt werden müssen, jedoch werden diese im öffentlichen Bildungssystem nicht anerkannt, wie zum Beispiel der Europäische Computerführerschein oder Sprachzertifikate. (Dehnbostel, 2015)

Die informellen Lernprozesse haben aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen im Rahmen des betrieblichen Lernens enorm zugenommen. *„Lernen im Prozess der Arbeit findet somit zu einem wesentlichen Teil als informelles Lernen in Lernsituationen statt, die als fluide, temporär, selbstgesteuert und als nicht formal organisiert charakterisiert werden kann“* (Dehnbostel, 2016, S. 348). Das bedeutet, dass diese Lernprozesse kein klares Ziel haben, sondern unbewusst stattfinden. Im Betrieb können diese durch Arbeits- und Handlungserfahrungen erfolgen oder aus Problemlösungen entstammen und sind keines pädagogischen Ursprungs. (Dehnbostel, 2015) Informelle Lernprozesse können das Lesen eines Buchs, das Lernen durch Beobachten und Ausprobieren, ein Besuch von Fachmessen, die Unterweisung oder das Anlernen von Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz, das



Lernen mithilfe von computerunterstützten Selbstlernprogrammen, der Besuch anderer Abteilungen oder Bereiche eines Unternehmens, die Teilnahme an Qualitätszirkeln, das Coaching oder die Supervision am Arbeitsplatz oder ein Arbeitsplatzwechsel sein (Graf et al., 2017).

### 3.3.2 Der komplexe betriebliche Lernprozess

## Betriebliche Lern- und Wissensarten

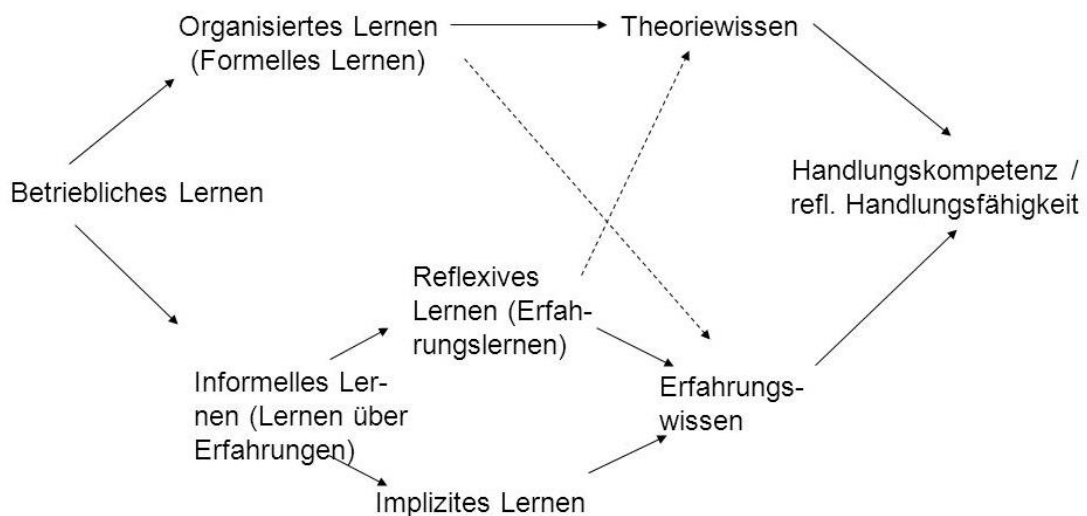


Abbildung 7: Betriebliche Lern- und Wissensarten nach Dehnbostel (Dehnbostel, 2015, S. 41)

Allgemein verdeutlicht die Darstellung (Abbildung 7) nochmals den komplexen Rahmen des betrieblichen Lernens. Die meisten Theorien des betrieblichen Lernens stützen sich auf die konstruktivistische Lerntheorie. Lernen ist von jeder Person selbst abhängig und wird so von jeder Person konstruiert. *Dehnbostel* hat versucht, den betrieblichen Lernprozess zu strukturieren. Er teilt ihn in formelles Lernen und in informelles Lernen auf. Das formelle Lernen hat als sogenannter Output Theoriewissen. Das informelle Lernen hingegen wird wiederum unterteilt in das reflexive Lernen und in das implizite Lernen. Das reflexive Lernen ist das sogenannte Erfahrungslernen. Gelernt wird, indem neue Erfahrungen gemacht werden. Unter dem impliziten Lernen werden Prozesse verstanden, die unterbewusst in einem Individuum vonstattengehen. In einem Unternehmen sind es z.B. die Regeln im Sozialraum, die Kleiderordnung und ähnliches. Aus den informellen Lernprozessen ist der Output das Erfahrungswissen. Durch die Zusammenführung des formellen Lernens mit den informellen Lernprozessen entsteht die sogenannte Handlungskompetenz (siehe Abschnitt 3.3.3). (Dehnbostel, 2015)

Jennings (2013) definiert in diesem Zusammenhang den Begriff ‚workplace learning‘. Er bedeutet, dass das Lernen zu 70 % am Arbeitsplatz durch Erfahrungen stattfindet. Das heißt, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch Erfahrungen, Kommunikation und durch die eigenständige Informationsbeschaffung lernen. 20 % des Lernens erfolgen von außen durch Mentoring oder Coaching. 10 % werden durch Seminare oder Veranstaltungen außerhalb des Arbeitsplatzes gelernt. (Jennings, 2013, zit. n. Graf et al., 2017).

Die Darstellung des ‚workplace learning‘ verdeutlicht, dass der Großteil der betrieblichen Lernprozesse informell verläuft. Die informellen Lernprozesse verdichten sich, da es erforderlich ist, Wissen zu erwerben. Für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ist es notwendig, sich immer ständig weiterzuentwickeln und mit Veränderungen positiv umzugehen. (Graf et al., 2017) Um diesen Entwicklungen folgen zu können, müssen die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen spezielle Kompetenzen erwerben.

### **3.3.3 Die Förderung der Handlungskompetenz als Output des betrieblichen Lernens**

Grundsätzlich versteht man unter Kompetenz die Qualifikation, Fertigkeiten, Fähigkeiten sowie Kenntnisse. *Dehnbostel* definiert Kompetenz wie folgt:

*„Kompetenzen umfassen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten, Wissen, Einstellungen und Werte, deren Erwerb, Entwicklung und Verwendung sich auf die gesamte Lebenszeit eines Menschen bezieht. Sie sind an das Subjekt und seine Befähigung zum eigenverantwortlichen Handeln gebunden. Der Kompetenzbegriff umfasst Qualifikationen und nimmt in seinem Subjektbezug elementare bildungstheoretische Ziele und Inhalte auf, ohne dass Bildung im Kompetenzbegriff aufgeht.“* (Dehnbostel, 2015, S. 16).

Beruflichen Kompetenzen ermöglichen die Arbeitsfähigkeit am Arbeitsmarkt. Um diese Arbeitsfähigkeit am Arbeitsplatz zu erhalten, sind nach *Dehnbostel* (2015) sechs grundlegende Schlüsselkompetenzen notwendig. Diese werden wie folgt definiert:

*„Für lebenslanges Lernen [ist] eine Kombination aus Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen, die an das jeweilige Umfeld angepasst sind [verstanden e.E.]. Besonders benötigt werden diese Kompetenzen für die persönliche Entfaltung und Entwicklung, die soziale Eingliederung, den aktiven Bürgersinn und die Beschäftigung.“* (Europäisches Parlament [Stand 05.12.2017])

Die Schlüsselkompetenzen nach *Dehnbostel* (2015) sind

- Fachkompetenz (fachliches Know-how zielorientiert einsetzen),
- Humankompetenz (selbstständiges Arbeiten, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein sind darin integriert),

- Sozialkompetenz (sich mit seinem Umfeld befassen und auch Verantwortung und Solidarität gegenüber anderen übernehmen),
- Methodenkompetenz (sich mit richtigen Methoden befassen und umsetzen, um Arbeitsaufträge zu erfüllen),
- kommunikative Kompetenz (sich ausdrücken können und den Gesprächspartner beziehungsweise die Gesprächspartnerin ebenso verstehen),
- Lernkompetenz (Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln, um lebenslang lernen zu können).

Die Europäische Union legt ebenso acht Schlüsselkompetenzen fest, nämlich muttersprachliche, fremdsprachliche, mathematische und grundlegende naturwissenschaftliche Kompetenzen, Computerkompetenzen, Lernkompetenzen, interpersonelle und soziale sowie unternehmerische und kulturelle Kompetenzen (Europäische Union, 2006).

*Oskar Negt* behandelt in seinem Werk *Arbeit und menschliche Würde* ebenso wichtige Schlüsselkompetenzen, damit die Gesellschaft den Entwicklungen folgen kann. Er führt zunächst die Identitätskompetenz an, bei der sich der Mensch seiner Identität bewusst ist. Die zweite Schlüsselkompetenz ist die Gerechtigkeitskompetenz, welche sich mit dem Sichtbarwerden von Recht und Unrecht beschäftigt. Die dritte Schlüsselkompetenz ist die technologische Kompetenz, die im Sinne der Digitalisierung einen hohen Stellenwert einnimmt. Die historische Kompetenz ist ebenso von Bedeutung, denn es ist notwendig, die eigene Geschichte zu verstehen, um die Gegenwart fassen zu können. Die ökologische Kompetenz beinhaltet einen nachhaltigen Umgang mit der Umwelt und mit der sozialen Umwelt. Die sechste Schlüsselkompetenz, die ökonomische Kompetenz, beschreibt die Reflexion und Hinterfragung in Bezug auf den Umgang mit Geld sowie auf wirtschaftliche Systeme. (Negt, 2002)

Ausgehend von diesen Schlüsselkompetenzen ist der Ertrag des betrieblichen Lernens die berufliche Handlungskompetenz. Unter Handlungskompetenz versteht *Dehnbostel* das Zusammenspiel von fachlicher Kompetenz mit der sozialen Kompetenz sowie mit der Humankompetenz. Darüber hinaus bedeutet die reflexive Handlungsfähigkeit, den Arbeitsplatz, das Umfeld und sich selbst reflexiv zu betrachten. (Dehnbostel, 2015).

Um diese Handlungskompetenz zu erreichen sind viele Lernprozesse im Betrieb notwendig, um die fachlichen – und sozialen Kompetenzen zu erreichen, die für die Ausübung des Berufs notwendig sind. Für die Steuerung der Lernprozesse ist das Personalwesen im Betrieb notwendig. Dieses hat sich aufgrund der Notwendigkeit ein Leben lang zu lernen in der Rolle verändert. Das nachfolgende Kapitel wird die Veränderung der Rolle darstellen.

## 4 Die Rolle der Organisations- und Personalentwicklung

Für die Entwicklung beruflicher Kompetenzen wird der Personalabteilung eine wichtige Rolle im Unternehmen zugesprochen. Diese Rolle ergibt sich daraus, dass das lebenslange Lernen zu einer Notwendigkeit geworden ist. Die Personalabteilung ist nicht nur dafür zuständig, dass außerhalb der Unternehmen Seminare und Kurse besucht werden, sondern auch dafür, dass das Lernen im Betrieb funktioniert. (Becker, 2013) Dieses Kapitel beschäftigt sich zuerst mit den grundlegenden Definitionen von der Organisations- und Personalentwicklung und zeigt danach die veränderte Rolle der Personalabteilung in der Wissensgesellschaft auf.

### 4.1 Die Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung besteht aus den beiden Begriffen der Organisation und der Entwicklung. Unter Organisation wird ein Unternehmen definiert, das markante Merkmale aufweist, nämlich die Hierarchie, Herrschaft, Komplexität, Zielausrichtung, Planung, die Anstellung mehrerer Personen, die Strukturiertheit, Dauerhaftigkeit, die Arbeitsleistungen und mehrere Instanzen zur Koordination von Zielen. (Becker, 2013)

Entwicklung bedeutet aus unternehmerischer Sicht, dass ein besserer Zustand durch zuvor festgelegte Ziele oder durch informelle Prozesse, die von der Umwelt gesteuert werden, erreicht werden soll (Becker, 2013).

Für die Begriffsklärung des Begriffspaares der Organisationsentwicklung gibt es 50 verschiedene Definitionen. Zusätzlich existieren noch weitere Begriffe, welche die Organisationsentwicklung betreffen, so das Veränderungsmanagement oder das Change-Management. (Becker, 2013)

*„Organisationsentwicklung soll verstanden werden als dauerhafter, managementgeleiteter zielbezogener Prozess der Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen oder Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert. OE ist ein Konzept des übergreifenden, ganzheitlichen und geplanten Wandels.“* (Becker, 2013, S. 722)

Anhand dieser Erläuterung wird klar, dass es sich bei der Organisationsentwicklung um einen geplanten und strukturierten Prozess handelt. Nach einem vollendeten Prozess findet immer eine Evaluierung statt. Ebenso wichtig ist es, dass die Organisationsentwicklung als ganzheitlicher Prozess definiert wird. (Becker, 2013)

In die Organisationsentwicklung fließen weitere Reorganisationsprozesse. Diese können als kleine Bausteine der Organisationsentwicklung betrachtet werden. Die Organisationsentwicklung steht der Organisationstransformation gegenüber. Darunter wird verstanden, dass sich Organisationen aufgrund ihrer derzeitigen Funktionen als Betrieb verändern und sich neu strukturieren müssen. Es entsteht ein Bruch in der Entwicklung der Organisation. Die Organisationstransformation ist eher zweckorientiert und nicht zielgerichtet. (Becker, 2013)

Da Organisationsentwicklung ein ganzheitlicher Prozess ist, ist die Personalentwicklung ein Teil davon. Beide Entwicklungen sind voneinander abhängig. Die Personen im Unternehmen sollen in die Lage versetzt werden, ihre Probleme auf personeller sowie organisationaler Basis zu erkennen, sodass ein gutes Ergebnis hinsichtlich der Zufriedenheit und der Leistung erreicht werden kann. (Becker, 2013)

## 4.2 Die Personalentwicklung

*„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“* (Becker, 2013, S. 5)

Die Personalentwicklung ist ähnlich der Organisationsentwicklung ein zielgerichteter Prozess, der methodisch geplant ist. (Becker, 2013, S. 5)

Krämer definiert Personalentwicklung wie folgt:

*„Personalentwicklung ist der Prozess der Förderung, Bildung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele. Sie setzt in der ersten Phase der ersten Kontaktaufnahme im Rekrutierungsprozess ein und endet mit dem Ausscheiden des Individuums aus der Organisation.“* (Krämer, 2012, S. 15)

Die Definition nach Krämer (2012, S. 15) macht deutlich, dass Personalentwicklung ein wichtiger Prozess für alle Generationen in einem Unternehmen ist, um kommende Herausforderungen zu meistern.

Um den Prozess der Personalentwicklung besser zu verstehen, wird dieser anhand einer Erwerbsbiografie erläutert:

## Die Personalentwicklungsmaßnahmen anhand einer Erwerbsbiografie

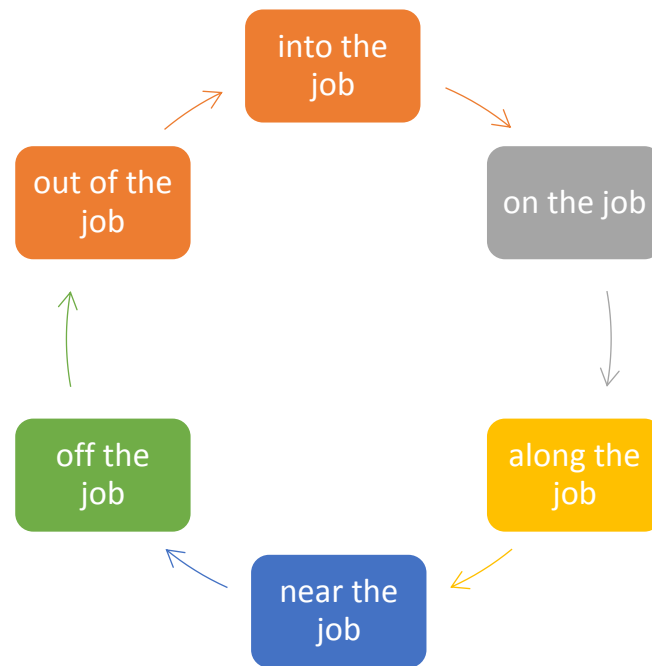


Abbildung 8: Personalentwicklung anhand einer Erwerbsbiografie (eigene Darstellung)

Die Vorbereitungsphase für die Personalentwicklung beginnt schon im Recruiting der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Hier wird darauf geachtet, welche Voraussetzungen der potenzielle Mitarbeiter oder die potenzielle Mitarbeiterin erfüllt und ob die Person den Anforderungen entspricht. Der Einstieg in das Erwerbsleben beginnt mit ‚into the job‘. Darunter fallen zum Beispiel Traineeprogramme. In diesen lernen die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen verschiedene Abteilungen kennen und werden von diversen Mentorinnen und Mentoren begleitet. Maßnahmen, die ‚on the job‘ betreffen, werden meist methodisch mit Mentorinnen und Mentoren oder Patinnen und Paten gesetzt. ‚Along the job‘ sind methodisch meist in den Bereichen des Coachings, der Supervision, der Intervention oder der Mediation zu finden. In diesem Segment werden gruppenspezifische sowie interindividuelle Szenarien behandelt. ‚Near the job‘ sind Personalentwicklungsmaßnahmen, welche die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betreffen. Mit ‚off the job‘ wird die Personalentwicklung meist in Verbindung gebracht. Hier werden Konzepte erstellt, welche die betriebliche Fort- und Weiterbildung im Unternehmen sowie außerhalb des Unternehmens betreffen. ‚Out of the job‘ sind methodisch dahin gehend aufbereitet, als dass den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein fließender Übergang beim Ausscheiden aus dem Berufsleben oder ein guter Übergang beim Austreten aus dem Unternehmen ermöglicht wird (vgl. Abbildung 8; Krämer, 2012).

### 4.3 Der Lerncoach im Unternehmen

„Es ist in den Unternehmen ein Paradigmenwechsel erforderlich, der Lernen und Arbeiten zusammenführt, so dass Lernlösungen entstehen („learn to new“). Dies hat fundamentale Auswirkungen auf die Rollen der Lerner, der heutigen Personalentwickler und Trainer sowie der Führungskräfte.“ (Sauter und Sauter, 2013, S. 15) Das Lernen hat sich verändert und so muss sich auch die Verteilung der Aufgaben im Unternehmen verteilen und ändern.

Eine Studie aus dem Jahr 2013 der Deutschen Gesellschaft für Personalführung zeigt in ihren Ergebnissen, dass der demografische Wandel, der Wertewandel innerhalb der Organisationen und die Digitalisierung die größten Aufgaben sein werden. Deshalb ist es für Unternehmen notwendig, eine authentische Unternehmenskultur zu haben, um Werte und Werthaltungen implizit zu vermitteln und diese als betrieblichen Lernrahmen zu implizieren. Ebenso spiegelt eine Unternehmenskultur die gelebte Strategie des Unternehmens wider. (Sauter und Sauter, 2013)

Eine veränderte Unternehmenskultur sowie ein verändertes betriebliches Lernen beeinflussen die Rollen der Personalentwicklung. Graf, Gramß und Edelkraut (2017) bilden vier unterschiedliche Rollen, die sich im Spektrum zwischen der Strategie und der Operationalisierung im Unternehmen bewegen und die sich zwischen der Aufgaben- und Menschenorientierung befinden:

1. Personalentwicklung als Strategie bedeutet, dass die Personalentwicklung zukünftig die Aufgabe hat, die Unternehmensziele in allen Bereichen des Unternehmens umzusetzen.
2. Personalentwicklung als Förderer heißt, dass durch die Personalentwicklung die Lern- und Unternehmenskultur gefördert werden und somit sowohl der Wissens- als auch der Kompetenzerwerb unterstützt wird.
3. Personalentwicklung als Lerncoach für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für Führungskräfte bedeutet, dass die Lernenden geführt werden müssen, um selbstgesteuert zu lernen. Das selbstgesteuerte Lernen setzt Kompetenzen voraus, die aus Sicht der Personalentwicklung wieder unterstützt werden müssen. Maßnahmen dafür können sein, dass Lernziele gesetzt werden, dass der individuelle Profit des Lernens verdeutlicht wird, dass Lernen gelernt wird und auch, dass der Coach unterstützt.
4. Personalentwicklung als Broker/Vermittler von Lernpartnerinnen und Lernpartnern, von Inhalten und von Formaten bedeutet, dass im Bereich des Wissensmanagements als Vermittler von Expertenwissen agiert wird oder die Möglichkeit besteht, das Wissen zu erweitern (Graf, Gramß und Edelkraut, 2017).

Gehandelt wird beim Aneignungsprozess nicht mehr als Lehrer, sondern als Berater oder als Coach. Grundlegend in dieser Rolle sind vier Bereiche, welche die Lernprozesse umfassen sollen: (Arnold und Schüßler, 2010)

- Selbstorganisiertes Lernen und Wissensaufbau – z.B. E-Learning,
- Workplace Learning – Kompetenzaufbau im Arbeitsprozess,
- Social Learning – Erfahrungsaustausch mit anderen im Netzwerk,
- reflexives Wissen entwickeln.

Im selbstorganisierten Lernprozess bietet der Lerncoach passende Rahmenbedingungen und ein geeignetes Umfeld, um die selbstentwickelten Ziele umzusetzen, wie sie im kompetenzbasierten Management grundlegend sind. Eine Idee für eine sinnvolle Umsetzung ist die, dass jeder Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ein Budget selbstständig verwalten kann. In diesem Sinne sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich selbst verantwortlich. Das bedeutet, dass die Planung für die Lohnkosten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur die Gehalts- und Nebenkosten integriert, sondern auch das Lernbudget eines jeden Mitarbeiterin beziehungsweise einer jeden Mitarbeiter. (Graf et al., 2017)

Die Wissensfabrik St. Gallen bestätigt die umfassenden Aufgaben der Personalentwicklerinnen und -entwickler. Sie kam zu dem Ergebnis, dass Personalmanagerinnen und Personalmanager dem Unternehmen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern respektive Unterstützung bieten, um dem ständigen Wandel gerecht zu werden. Employer Branding gewinnt damit am globalisierten Arbeitsmarkt an Bedeutung. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin hat individuelle Bedürfnisse, an denen sich das Personalmanagement orientieren muss. Die Ressource der Netzwerke und die der digitalen Netzwerke gewinnen auch für das Personalmanagement an Bedeutung. (Sauter und Scholz, 2015)

Anhand der unterschiedlichen Netzwerke können Probleme ‚on demand‘ gelöst werden. Das bedeutet, dass sofort nach Auftreten eines Problems eine Lösung gesucht wird. Die Personalentwicklung handelt für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht mehr angebotsorientiert, sondern das Personalmanagement handelt nachfrageorientiert. (Graf et al., 2017)

In der Didaktik wird nicht mehr vom Behaviorismus oder vom Kognitivismus ausgegangen, sondern von einem selbstorganisierten, informellen Lernen am Arbeitsplatz. In Anlehnung an *Klafki*, der eine bildungstheoretische Didaktik entwickelt hat, sind für einen Lernprozess fünf Grundaspekte zu besprechen, nämlich die Gegenwartsbedeutung, Zukunftsbedeutung, Inhaltsstruktur, Exemplarität und die Zugänglichkeit. *„Dabei gilt ein ‚Primat der Didaktik‘, d.h. die Methodik wird als ein von den Zielen und Inhalten abgeleiteter Bereich verstanden“* (Sauter und Sauter, 2013, S. 55).



Bei der Gegenwartsbedeutung wird Bezug auf die jetzige Situation des Lerners respektive der Lernerin genommen. In der Zukunftsbedeutung werden dieselben Fragen hinsichtlich der Zukunft gestellt, wobei gefragt wird, was der Profit von diesem Lernprozess ist. In der exemplarischen Bedeutung wird der Nutzen der erlernten Kompetenzen sowie der Nutzen für andere Tätigkeiten hinterfragt. In der Fragestellung um die inhaltliche Struktur werden der Bedarf an Kompetenzen, die für das Lernen benötigt werden, sowie die Zielgruppe genauer betrachtet. Im Bereich der Zugänglichkeit stellt sich die Frage, wie der Lernprozess für alle zugänglich gemacht werden kann, damit die gesamte Belegschaft profitiert (Sauter und Sauter, 2013).

Von diesen Fragestellungen ausgehend ist eine Ermöglichungsdidaktik Grundlage für das Agieren von Personalerinnen und Personalern im Unternehmen. Die Ermöglichungsdidaktik dient als Basis für das geforderte lebenslange Lernen im Unternehmen. Das lebenslange Lernen ist ein selbstorganisierter Lernprozess. Dieser fokussiert nicht mehr die Planung, sondern die Realisierung. Der Lernprozess wird begleitet und Bedingungen werden für ein gutes Lernklima werden geschaffen. Dahinter steht eine Ganzheitlichkeit der lernenden Person. Diese benötigt dafür hohe Kompetenzen in den Bereichen der Methodik, der Medien, der Selbstorganisation und des Selbstlernens (Sauter und Sauter, 2013)

*„Unternehmen werden sich immer mehr zu kollaborativen Organisationen wandeln, in denen die Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam am Arbeitsplatz und im Netz Aufgaben lösen und Erfahrungswissen austauschen“* (zit. n. Cross, 2012, S. 3; Sauter und Sauter, 2013, S. 13). In diesen kollaborativen Unternehmen geschehen veränderte Lernprozesse und ein Wissensaufbau wird zur Notwendigkeit. In einer amerikanischen Studie wurden 600 Unternehmen danach gefragt, welches die wichtigsten Lernformen in deren Betrieben wären: Zunächst wurde das kollaborative Arbeiten, also das Arbeiten im Team genannt, danach folgten der Austausch in Meetings, die Websuche, Netzwerke und Communities sowie Blogs und News-Feeds. (Sauter, 2017)

Die Rolle der Organisations- und Personalentwicklung hat sich grundlegend verändert. Graf, Gramß und Edelkraut (2017) haben vier Rollen zusammengefasst: Die Personalentwicklung zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die Personalentwicklung als Förderer einer angenehmen Unternehmenskultur. Die Personalentwicklung als Lerncoach, da selbstorganisiertes Lernen in den Betrieben vorrangig ist. Und die Personalentwicklung als Broker und Vermittler speziell im Bereich des Wissensmanagement. Das Wissensmanagement ist ein Aufgabenbereich der Personalentwicklung. Personalentwicklerinnen und Personalentwickler haben die Aufgabe Methoden sicher zu stellen, um den Wissenserhalt in den Unternehmen zu sichern. Das nachfolgende Kapitel zeigt die

Rollen deutlich in der Praxis auf. Um den Herausforderungen, die gesellschaftlich, kulturell und politisch bedingt sind, gewachsen zu sein, bedarf es ein Generationenmanagement. Für die Umsetzung des Generationenmanagements sind einerseits Führungskräfte verantwortlich und andererseits die Personalentwicklung.

Das Generationenmanagement legt den Fokus auf die unterschiedlichen Generationen im Betrieb. Wie schon in Kapitel 2.3 wird deutlich, dass einige Generationen meist zusammenarbeiten in den Teams zusammenarbeiten. Dies bereitet aufgrund unterschiedlicher Stereotype Konfliktpotential. Mit den Managementkonzepten hat man versucht neue Wege zu schaffen, um die Potenziale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll zu nutzen. Damit kann die wichtige Ressource Wissen gesichert werden.

## 5 Das Generationen-Management zur Sicherung des Humankapitals

In diesem Kapitel werden nun vier unterschiedliche Managementkonzepte aufgezeigt, die sich besonders mit dem Kriterium der Generation beschäftigen. Zunächst wird das Diversity Management diskutiert, danach folgt das Aktive Generationen-Management von *Peter Tavolato*, im Anschluss daran das Generation Resource Management von *Rimser*. Abschließend wird das Age-Management erläutert.

### 5.1 Das Diversity Management

Diversity bedeutet Vielfalt. Diese kann abhängig sein von Alter, Geschlecht, Behinderung, Religion, Bildungsstand usw. Sie kann als Motor für einen unternehmerischen Erfolg gesehen werden. Wichtig dabei ist die Chancengleichheit aller beteiligten Personen. (Franken, 2015)

*Troger* (2016) entwickelt das Konzept von Diversity weiter. Er vertritt die Meinung, dass die Generationen (Generation X, Y, Z sowie Baby-Boomer) eine Vielfalt darstellen. Deswegen beschäftigt er sich umfassend mit den Konsequenzen des demografischen Wandels. In den „7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement“ sei ein neuer Generationenvertrag notwendig, deshalb spricht er auch das der jetzige Generationenvertrag ungültig ist. Generationenvertrag. Das Unternehmen habe die Aufgabe, eine neue Form der Unternehmensführung aufzubauen. Das Ziel vonseiten des Managements solle es sein, dass die unterschiedlichen Generationen akzeptiert werden. Das bedeute, dass im Unternehmen die Baby-Boomer, die Generation X und die Generation Y tätig seien und diese unterschiedliche Haltungen und Werte vertreten. Diese müssen sich gegenseitig akzeptiert.

Der Handlungsansatz wird von der Unternehmensführung getragen. Aus diesem Grund ist er auch Teil der Unternehmensphilosophie. Hinter der Unternehmensphilosophie steckt eine Haltung, die offen und wertschätzend ist. Diese Haltung sollte sowohl von der Führung als auch vom Personal vermittelt werden. (Troger, 2016)

*Troger* (2016) schlägt eine wohlbedachte Altersstrukturpolitik vor, um Ghettoisierungen (Altersdiskriminierungen) von Altersgruppen zu vermeiden. Alle Maßnahmen, die gesetzt werden, müssen alle Generationen im Unternehmen integrieren. Das Personalmanagement solle Mitarbeiterbefragungen durchführen, um alle Bedürfnisse der Belegschaft zu eruieren.

Nach der Alterspolitik im Unternehmen ist eine gute Unternehmenskommunikation eine weitere Grundlage. Eine Kommunikationsbasis im Unternehmen kann die Potenziale der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stärken. (Troger, 2016)

Führungskräfte benötigen kommunikative Kompetenzen sowie ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. Diese beiden angeführten Kompetenzen umfassen eine gute Konfliktvermittlung und ein gutes Einfühlungsvermögen (Troger, 2016). Troger führt diesbezüglich wie folgt aus: *„Individuelle Tugend und einige soziale Regeln machen den Wert generationeller Vielfalt aus, und zwar für das Arbeitsklima ebenso wie für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens“* (Troger, 2016, S. 99).

Bei diesem Ansatz wird deutlich, dass die Führung eine potenzielle Querschnittsaufgabe ist, um Diversity Management zu gewährleisten und um gut zu vermitteln. Der nächste Ansatz legt den Schwerpunkt auf die Führung.

## 5.2 Das Aktive Generationen-Management

*„Ein aktives Generationen-Management schafft daher Rahmenbedingungen im Sinne von Führungs- und Organisationsumfeldern, die die Beschäftigten aller Altersgruppen befähigen und motivieren, vollen Einsatz zu leisten und dabei mit sich und ihrem Umfeld zufrieden zu sein. Aktives Generationen-Management hat zum Ziel, eine Kultur und Praxis der Führung und Zusammenarbeit zu schaffen, sodass alle Altersgruppen im Unternehmen engagiert und inspiriert zusammenarbeiten“* (Tavolato, 2016, S. 4). Mit diesem Zitat von Tavolato (2016) wird das Ziel des aktiven Generationen Managements deutlich. Mit dem aktiven Generationenmanagement werden Rahmenbedingungen geschaffen, damit alle Beschäftigten eines Unternehmens motiviert zusammenarbeiten können (Tavolato, 2016).

Der Fokus des Aktiven Generationen-Management liegt auf der Führung. Tavolato legt den Führungskräften *Level 5 Leadership (Collins, 2001)* von Jim Collins nahe. Dieser setzt soziale Kompetenzen der Führungskräfte voraus. Führungskräfte müssen wissen, dass die unterschiedlichen Generationen im Betrieb auch unterschiedlich geprägt sind. Daraus lassen sich Verhaltensweisen mancher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eruieren. Aus diesem Grund ergeben sich Unterschiede in der Motivation und bei der Werthaltung gegenüber den Unternehmen. Daraus resultieren aber auch meist Konflikte. Hier ist dann die Führungskraft gefordert (Tavolato, 2016).

Tavolato (2016) fordert genauso wie Troger (2016) ein hohes Maß an sozialen und kommunikativen Kompetenzen. Die Führungskraft sei für den Wissensaustausch innerhalb der Generationen zuständig. Der Fachbegriff dafür laute intergenerationelles Lernen.

Das intergenerationelle Lernen hat am Anfang des 21. Jahrhunderts eine Inflation erlebt und ist geprägt vom Schlagwort der Generationen. Der Begriff wurde anfangs besonders für Konzeptionen unterschiedlicher Generationen im Leben entwickelt. Diese Generationen waren zum Beispiel ältere Personen als respektive Zeitzeuginnen. (Schmidt-Herta, 2014) Vorangetrieben hatte die Diskussion um den Begriff des intergenerationellen Lernens die Forschung von *Seidl/Siebert* (1998), die diese Terminologie verfeinerten. Diese drei Formen lauten wie folgt:

- Das Voneinander-Lernen: Das Voneinander-Lernen bedeutet, dass eine Generation etwas von einer anderen Generation lernt. Typisch dafür ist der klassische Schulunterricht (Schmidt-Herta, 2014).
- Das Miteinander-Lernen: Für das Miteinander-Lernen ist ein Thema charakteristisch, an dem mehrere Personen unterschiedlicher Generationen arbeiten (Schmidt-Herta, 2014).
- Das Übereinander-Lernen: Das Übereinander-Lernen hat das Ziel, dass die Generationen über die eigene Generation sowie über die anderen Generationen mehr lernen. Das Generationenverständnis selbst ist das Lernziel. (Schmidt-Herta, 2014)

Für das betriebliche Lernen sind alle Bereiche relevant. In naher Zukunft werde nach Schmidt-Herta die Variante des Übereinander-Lernens immer wichtiger, da sich die betrieblichen Altersstrukturen massiv verändern werden. (Schmidt-Herta, 2014)

Aufgrund bevorstehender Herausforderungen verändert sich das Führungsverhalten. Es gilt nicht mehr, die Person in ein System einzugliedern, sondern „*unterschiedlichste Ressourcen des Systems und aller Mitarbeiter sind zu explizieren und optimal zu vernetzen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen*“ (Tavolato, 2016, S. 125). Der Führungsstil wird nicht neu erfunden, sondern es werden Empfehlungen im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegeben (Tavolato, 2016).

Zusammenfassend legt *Tavolato* die Querschnittsmaterie der Führung unterschiedlicher Generationen dar. Mit den richtigen Umgang der unterschiedlichen Generationen sind die Betriebe die gesellschaftlichen und kulturellen Herausforderungen gewachsen. Damit versucht er eine wertschätzende und neugierige Führungskultur zu entwickeln. Er betrachtet die Führung als ganzheitlich, um alle Generationen in den unterschiedlichen Teams einzubinden (Tavolato, 2016).

*Markus Rimser* (2014) konstruierte ein, das die Querschnittsmaterie Führung und Unternehmenskultur sowie Handlungsfelder des Personalmanagements und der -entwicklung integriert hat.. Besagtes Modell wird nachstehend ausführlicher besprochen.

## 5.3 Das Generation Resource Management

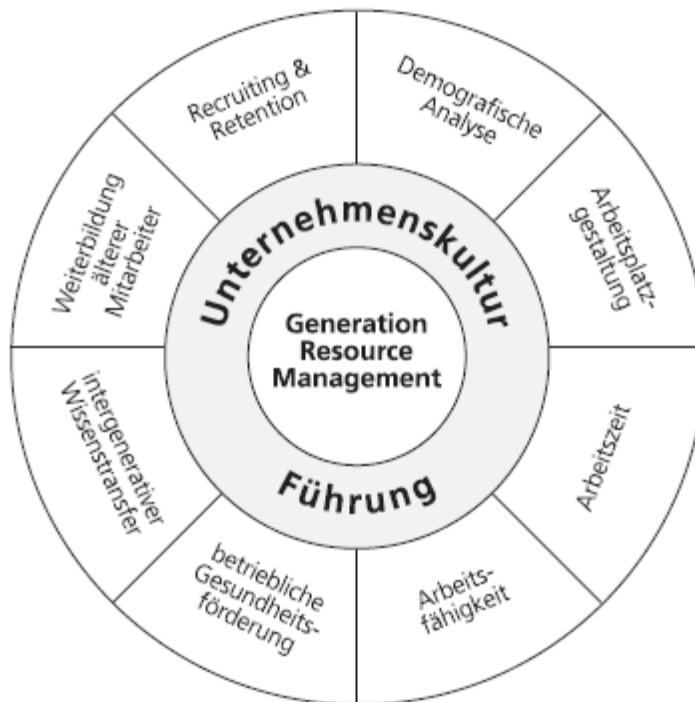


Abbildung 9: Modell des Generation Resource Management (Rimser 2014, S. 32)

Abbildung 9 zeigt die Komplexität des Generationen-Managements. *Rimser* (2014) hat in seiner Arbeit unterschiedliche Ideen und Lösungsvorschläge zusammengetragen, zusammengefasst und diese gegliedert. Daraus hat er das Generation Resource Management entwickelt. Dieses Modell setzt sich aus der demografischen Analyse, der Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitszeit, der Arbeitsfähigkeit, der betrieblichen Gesundheitsförderung, dem intergenerativer Wissenstransfer, der Weiterbildung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dem Recruiting und der Retention, der Unternehmenskultur und der Führung zusammen.

Um sich dem Thema zu nähern, sind für Unternehmen Altersstrukturanalysen unabdingbar. Diese Zahlen werden den statischen Werten aus demografischen Analysen gegenübergestellt, um einen tatsächlichen messbaren Wert zu erlangen. Dies bildet die Grundlage des Generation Resource Management. (Rimser, 2014)

Die nachfolgenden Umsetzungsschritte betreffen die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Maßnahmen der Arbeitsfähigkeit beziehen sich auf die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitszeitgestaltung, die Arbeitsfähigkeit und auf die betriebliche Gesundheitsförderung. (Rimser, 2014)

Unter Arbeitsplatzgestaltung versteht man die Ausstattung sowie den Arbeitsplatz selbst mit allen Belastungen am Arbeitsplatz. Maßnahmen, welche die Arbeitszeit betreffen,

greifen vorwiegend die Veränderung der Lebensarbeitszeit aufgrund der demografischen Entwicklung auf. Es wird zukünftig verschiedene Arbeitszeitmodelle geben, um allen Generationen im Unternehmen gerecht zu werden. (Rimser, 2014)

Die Arbeitsfähigkeit einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters kann mithilfe eines Index ermittelt werden, der in Mitarbeitergesprächen und ähnlichen Situationen erfasst werden kann. Anhand dieser Analysen kann eine betriebliche Gesundheitsförderung eingerichtet werden. (Rimser, 2014)

Der zweite Block betrifft das lebenslange Lernen (siehe Kapitel 3). Nach *Rimser* gehe es darum, den intergenerativen Wissenstransfer zu gewährleisten und Weiterbildungsmaßnahmen insbesondere für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu entwickeln. (Rimser, 2014)

Das Recruiting von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sei laut *Rimser* eine essenzielle Maßnahme. Da ein Fachkräftemangel bestehe, gelte für Unternehmen, die besten Arbeitskräfte einzustellen. Deshalb sei ein Employer Branding nicht zu unterschätzen. In Zusammenhang mit dem Employer Branding ist die Unternehmens- und Führungskultur, die *Rimser* als wertschätzend und chancengleich definiert, essentiell. Die Führungskraft nehme in diesem Segment eine wichtige Rolle ein. (Rimser, 2014)

*Daniela Eberhardt* (2016) beleuchtet in ihrer Handreichung *Generationen zusammenführen. Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* die Querschnittsmaterie Führung. Sie geht davon aus, dass in Zukunft die Themen der Altersdiversität, der Arbeitsfähigkeit und des lebenslangen Lernens die Führungskultur beeinflussen werden.

## **5.4 Das strategische Human Resource Management als Age Management hin zum Generationen-Management**

*Eberhardt* (2016) zeigt in ihren Ausführungen, dass die Themen des Alters, des lebenslangen Lernens und des Führens der Generationen zu einer Neuausrichtung des strategischen Human Resource Managements führen müsse. In Anbetracht dessen zeigen Forschungsergebnisse, dass Unternehmen unterschiedlich weit hinsichtlich des Generationen-Managements fortgeschritten sind (Eberhardt, 2016).

Die Ausführungen von *Eberhardt* verdeutlichen diverse Handlungsweisungen für Führungskräfte hinsichtlich einer jeden Generation. Für die Baby-Boomer, welche die älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen sind, sieht sie es als bedeutsam, hier die Rahmenbedingungen und den Leistungsanspruch an die Gegebenheiten anzupassen,

also beispielsweise die Ermöglichung der Altersteilzeit oder eine Anpassung des Arbeitsplatzes. (Eberhardt, 2016)

Die Millennials (Generation Y) erheben den Anspruch, ein gerechtes Age Management zu gestalten. Zugehörige zu dieser Generation benötigen ein Performance Management, das sich stark an einer Feedback-Kultur orientiert und hohe Leistungen belohnt. Sie fordern Talent-Management und eine passende Mitarbeiterentwicklung. Eine transparente und offene Führung ist genauso notwendig wie eine gute Mitarbeiterentwicklung. Grundlegend für sie ist eine Work-Life-Balance. (Eberhardt, 2016).

Ausgehend von diesem Beispiel, wie die Generationen geführt werden können, hat *Eberhardt* ein Stufenmodell entwickelt, an welchem Unternehmen erkennen können, auf welcher Stufe ihre Human-Resource-Strategien positioniert sind (Eberhardt, 2016). Wichtig dabei ist es, dass die einzelnen Elemente gut aufeinander abgestimmt sind: (Eberhardt, 2016)

1. Problembezogenes Flickwerk,
2. abnehmende Arbeitsanforderungen,
3. Förderung individueller Ressourcen,
4. intergenerationelles Lernen,
5. Lebensspannen-Ansatz.

*Eberhardt* (2016) betont, dass die Strategien, die gewählt werden, ganzheitlich eingesetzt werden müssen. Es solle nicht in eine Generationengruppe eingegriffen werden, sondern übergreifende Strategien müssen entwickelt werden.

Sie legt nahe, verschiedene Handlungsfelder des Age Management zu begutachten. Es sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichbehandelt werden. Daraus können Wettbewerbserfolge resultieren. (Eberhardt, 2016)

Zunächst proklamieren *Eberhardt* und *Rimser* eine Altersstrukturanalyse. Der nächste Schritt ist der Demografie-Fitness-Index (DFX). Dieser basiert auf fünf Handlungsbereichen, nämlich auf dem Karrieremanagement, auf dem Lebenslangen Lernen, dem Wissensmanagement, dem Gesundheitsmanagement und auf der Altersvielfalt. Diese Bereiche messen, ob ein Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet ist (Rimser, 2014; Eberhardt, 2016).

Das Recruiting und die Mitarbeitergewinnung sowie -bindung sind ein zusätzliches Handlungsfeld. Da ein Facharbeitermangel herrscht, ist es nun von Relevanz, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen werden. Die Mitarbeiterbindung ist notwendig, um gute Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an das Unternehmen zu binden. (Eberhardt, 2016).



Ein weiteres Handlungsfeld bezieht sich auf die Arbeitsbedingungen, die für alle Generationen grundlegend sind. Passende Arbeitsbedingungen hinsichtlich Gesundheitsmanagement oder Arbeitszeit ermöglichen es, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten. (Eberhardt, 2016)

Die Führungskräfte haben die Aufgabe, ein gutes Performance Management und eine gerechte Lohnkultur zu entwickeln. Daraus resultiert eine alterssensitive Organisations- und Führungskultur. Diese umfasst den richtigen Umgang mit der Ressource des Erfahrungswissens und eine ansprechende Lern- und Innovationskultur. Ein gesundheitsförderliches Umfeld und eine angenehme altersgemischte Teamarbeit bilden den Abschluss für eine alterssensitive Organisations- und Führungskultur. (Eberhardt, 2016)

In den Ausführungen von *Eberhardt* (2016) bilden die Unternehmenskultur, die Führung, das lebenslange betriebliche Lernen und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit die Maßnahmen für ein gelungenes Generationen-Management.

Die Ausführungen zeigen, dass das Generationen-Management nur im gesamten Unternehmen umgesetzt werden kann. Dafür ist eine positive, alterssensitive Unternehmenskultur und eine sensibilisierte Führungskultur Grundlage. Weitere Maßnahmen für ein Generationen-Management sind die Sicherung des lebenslangen betrieblichen Lernens sowie der Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Unter Arbeitsfähigkeit wird verstanden, dass sowohl Frau und Mann unter bestimmten Bedingungen die gestellte Aufgabe erfüllen kann (siehe Abbildung 10). (Eberhardt, 2016)

### Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen

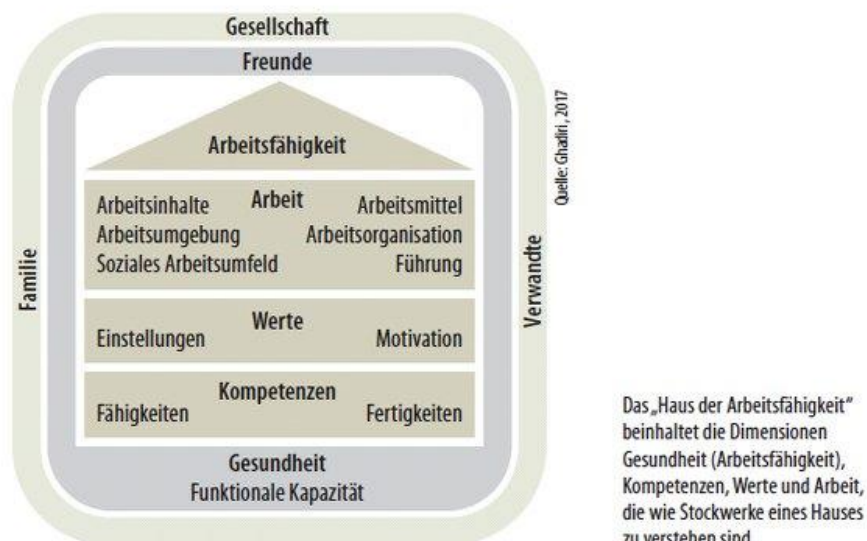


Abbildung 10: Haus der Arbeitsfähigkeit nach *Ilmarinen* und Tempel (2002)

Um die Ressourcen in einem altersheterogenen Unternehmen sinnvoll zu nutzen, ist es wichtig, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu beobachten. *Illmarinen* und *Tempel* (2002) definieren Arbeitsfähigkeit wie folgt: „Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir [...] die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe zu bewältigen“ (Illmarinen/Tempel, 2002, S. 166, zit. n. Eberhardt, 2016, S. 17). Besagte Arbeitsfähigkeit setzt sich aus vier aufeinander aufbauenden Faktoren zusammen. Als Grundlage dienen die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit. Sodann gilt der Kompetenzerhalt. Darauf folgend müssen Kompetenzen gefördert werden. In der dritten Ebene kommen Werte, Einstellungen und die Motivation hinzu. Zuletzt spielen die Arbeit selbst, der Arbeitsumfang und die Führung eine bedeutende Rolle. (Eberhardt, 2016)

Aus der Sicht des Unternehmens ist es notwendig, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewähren, um die Unternehmensziele zu erreichen. Um das Humankapital im Unternehmen zu sichern, ist das Generationen-Management sinnvoll und nachhaltig. (Eberhardt, 2016)

#### Bausteine für ein gelungenes Generationen-Management

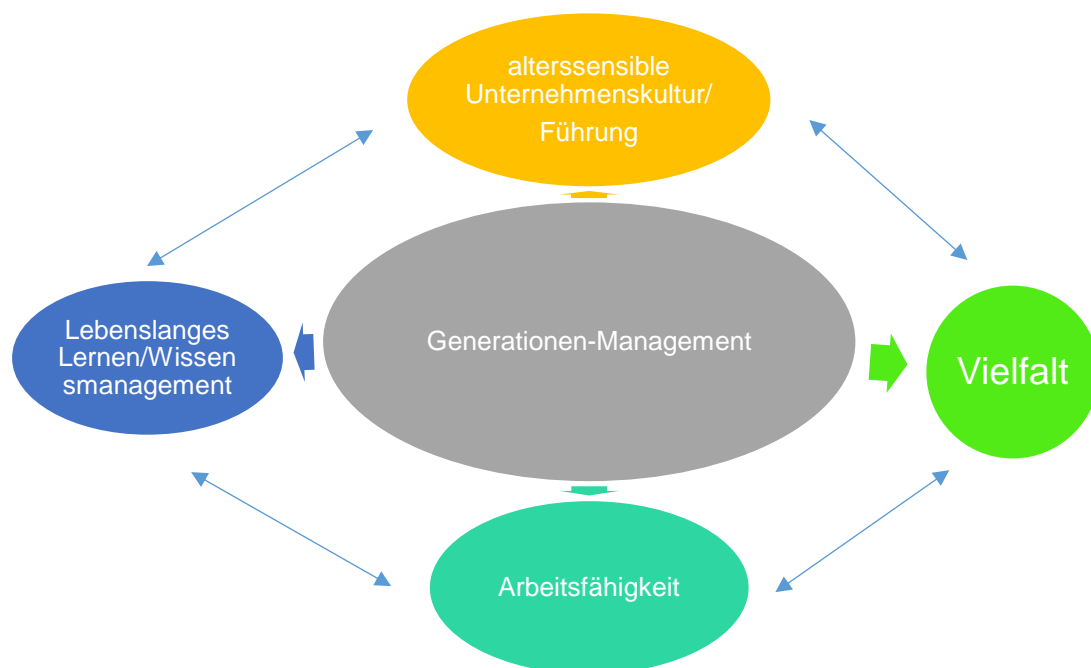


Abbildung 11: Die Bausteine für ein gelungenes Generationen-Management (eigene Darstellung)

Ein gut funktionierendes Generationen-Management kann mit vier ineinandergreifenden Bausteinen dargestellt werden, die sich alle in einem Spannungsfeld befinden (siehe Abbildung 11):

- Eine alterssensible Unternehmens- und Führungskultur,
- die Vielfalt im Sinne der Generationen erkennen und nutzen,
- der Erhalt der Arbeitsfähigkeit,
- das lebenslange Lernen und das Wissensmanagement.

Das Personalmanagement hat nun die Aufgabe, ein sinnvolles Generationen-Management darzulegen, um alle Potenziale der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auszuschöpfen. Die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden künftig für Unternehmen wieder wertvoller, denn sie sind Wissensträger in Betrieben. (Baumann, 2018)

Das nächste Kapitel behandelt die Managementaufgabe `Wissen sichern` in den Unternehmen. Diese ist Aufgabe der Personalentwicklung und wird von dieser begleitet.

## 6 Die Managementaufgabe ‚Wissen sichern‘

Das Wissensmanagement hat die Personalentwicklung ebenso beeinflusst. Die Personalinnen und Personalere sind einerseits Vermittler für Experten und Expertinnen und haben Zugriff auf das Wissensmanagement selbst. (Graf et al., 2017) Das Kompetenz- und das Wissensmanagement greifen ineinander und sind grundlegend für das Personalmanagement, wie schon in Kapitel 4 deklariert wurde.

### 6.1 Das Wissensmanagement

„Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem für eine Organisation relevanten Wissen, als bedeutende Ressource und mit dessen effektivem Einsatz“ (Sauter und Scholz, 2015, S. 4). Das Wissen in einem Unternehmen ist abhängig vom Menschen, von der Organisation selbst und der Technologie als Rahmung (Sauter und Scholz, 2015).

Im engeren Sinn kann Wissensmanagement als Informationsmanagement bezeichnet werden (Sauter und Scholz, 2015). Beide Begriffe werden oft synonym verwendet, jedoch klärt Lehner (2014) auf, dass das Wissensmanagement eine Teilaufgabe des Informationsmanagement sei. Ein Wissensmanagement werde umgesetzt, wenn ein passendes Informationsmanagement dazu existiere. Ebenso stehe das Wissensmanagement mit dem Personalmanagement in enger Verbindung. Diese wird nachfolgend aufgezeigt.

Im weiteren Sinn wird Wissensmanagement mit den Kompetenzen und Werten der Personen verbunden. Bei diesem kompetenzbasierten Wissensmanagement wird ein Wissensaufbau ermöglicht und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzbar gemacht. (Sauter und Scholz, 2015)

Für das Wissensmanagement relevant ist die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen.

#### 6.1.1 Explizites und implizites Wissen

Unter explizitem Wissen wird das Wissen verstanden, das in Form von Sprache weitergegeben wird wie zum Beispiel Bedienungsanleitungen. Unter explizitem Wissen wird auch das logische Denken verstanden. Unter implizitem Wissen hingegen wird das Wissen verstanden, das nicht in Worte gefasst werden kann. Es wird auch als verborgenes Wissen bezeichnet. (Lehner, 2014)

Wissen ist ein wichtiger Produktionsfaktor geworden, deshalb hat das Wissensmanagement die Aufgabe, sowohl explizites als auch implizites Wissen darzulegen und diese beiden Formen für das Unternehmen verfügbar zu machen (Lehner, 2014).

### 6.1.2 Der betriebswirtschaftliche Baustein-Ansatz von G. Probst, St. Raub und K. Romhardt

Die Autoren *Probst, Raub* und *Romhardt* gehen davon aus, dass Unternehmen ein systematisches Wissensmanagement benötigen, welches das Wissen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, der Teams sowie der gesamten Organisation analysiere (Probst/Raub/Romhardt, 2012). Das Wissen einer Organisation setze sich aus dem individuellen Wissen, dem Wissen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und aus dem kollektiven Wissen, dem Wissen der gesamten Organisation, zusammen. Das organisationale Lernen müsse gelenkt werden und habe die Aufgabe, dass das Lernen praktisch umgesetzt werde. (Probst/Raub/Romhardt, 2012)

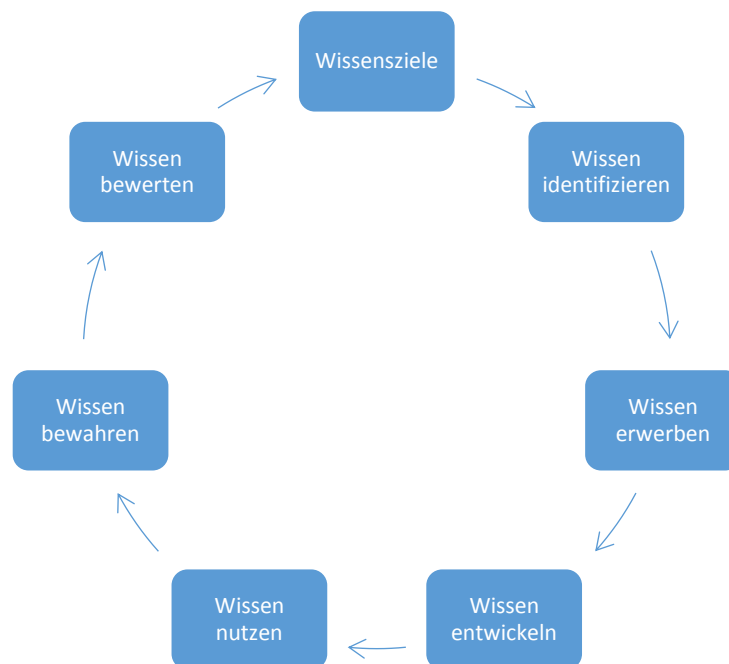


Abbildung 12: Wissenskreislauf nach Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 30 - 35)

Grundlage des Ansatzes nach *Probst, Raub* und *Romhardt* ist der Action-Research-Ansatz, der auf der praktischen Ebene anzusiedeln ist. Dabei werden sechs Prozesse erkannt, die miteinander in einem Zusammenhang stehen. Zusätzlich gelten für den Wissensmanagement Prozess noch zwei weitere Bausteine. Der erste ist die Identifikation der Wissensziele, was bedeutet, dass die strategischen Ziele in operative Wissensziele gebrochen sind. Der zweite Baustein bildet den Abschluss eines jeden Prozesses mit entsprechender Bewertung und Evaluierung. (Probst/Raub/Romhardt, 2012)

Die anderen Wissensmanagement-Bausteine nach Probst, Raub und Romhardt (2012) sind

1. die Wissensidentifikation (Erhebung des Wissensbestandes der Organisation, um Potenziale der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen festzustellen),
2. Wissenserwerb (Wissen von externen Wissensträgern z.B. Outsourcing oder von internen Wissensträgern),
3. Wissensentwicklung (internalisierendes sowie kollektives Wissen durch verschiedene Methoden für das Unternehmen deutlich machen, beispielsweise durch Interaktion oder Kommunikation),
4. Wissens(ver)teilung (schnelle Verteilung von Wissen; schnellerer und sicherer Zugang zu Wissen und ein gleichbleibender Wissensaustausch),
5. Wissensnutzung (Benutzung von Datenbanken, um das Wissen für jede Person im Unternehmen nützlich zu machen),
6. Wissensbewahrung (Bewahrung des kollektiven Wissens, wenn Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen das Unternehmen verlassen; möglich durch Dokumentation nach den Arbeitsprozessen).

Es erscheint notwendig, dass Unternehmen eigene Wissensmanagerinnen und Wissensmanager anstellen. Ebenso bedarf es einer Erhebung, um das vorhandene Wissen einer Organisation zu erfassen. Nach Vollendung des Prozesses wird ein Soll erhoben. Für die Umsetzung wird ein Management by Objectives (= zielorientiertes Management) empfohlen. Anhand dessen lassen sich die Ziele für das Wissensmanagement leichter definieren. (Wiater, 2007; Lehner, 2014)

Deswegen wird das Wissen als Kapital im Unternehmen angesehen. In diesem Zusammenhang spricht man von Humankapital. Dieses wird anhand der Eingangs-, Ausgangs- und Ergebnisseparameter als strategisch wertvolle Ressource bewertet, als monetäre Größe, als Information für Interessenten und Interessentinnen, als Entscheidungsgrundlage und als Grundlage strategischer Planung. *Weber* und *Hipp* berechnen das Humankapital aus dem Bestand des Fachwissens sowie aus dem des Erfahrungswissens und bezeichnen die Erhebung des Humankapitals als ‚Cottbuser Formel‘. In diese sollten noch Faktoren wie Fehlzeiten, Personalkosten, Kosten für die Arbeitssuche, Fluktuation und die Lebensarbeitszeiterhöhung integriert werden. (Weber und Hipp, 2013)

### **6.1.3 Das wissenschaftstheoretische Modell von I. Nonaka und H. Takeuchi**

Die beiden japanischen Forscher *Nonaka* und *Takeuchi* haben sich in ihrer Forschungsarbeit die Frage gestellt, weshalb japanische Unternehmen einen so guten wirtschaftli-

chen Erfolg haben. Sie kamen zum Schluss, dass es ein Wechselspiel zwischen dem impliziten und dem expliziten Wissen gibt, welches kommuniziert und auf drei Ebenen vollzogen wird. Diese drei Ebenen sind die individuelle Ebene, die Gruppenebene und die Organisationsebene. Dieser Vorgang vollzieht sich spiralförmig. Die Wissensspirale ist nur durch einen regen Austausch möglich. Der zweite Schritt ist die Wissensumwandlung, die sich in vier Prozesse gliedert und eine Wechselwirkung zwischen dem impliziten und dem expliziten Wissen darstellt. (Wiater, 2007)

Zusammengefasst läuft dieser Prozess in einem Unternehmen in fünf Phasen ab. In der ersten Phase wird das Wissen durch eine direkte Kommunikation ausgetauscht. In der zweiten Phase wird ein Konzept geschaffen, das sich aus den mentalen Modellen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickelt. Mentale Modelle entstehen aus dem impliziten und dem expliziten Wissen. Die dritte Phase besteht daraus, die Konzepte sodann zu erklären. Die vierte Phase bildet einen Archetyp. Dieser ist ein Prototyp, der von Personengruppen aus unterschiedlichen Bereichen entwickelt wird. In der letzten Phase wird das Wissen an die beteiligten Personen übertragen. (Wiater, 2007)

Um dieses Modell zu durchlaufen, ist kein starres Managementsystem möglich, sondern ein partizipatives System notwendig, sodass das Wissen auf der Ebene der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen erzeugt werden kann. Das Forscherteam nennt dies ‚Hypertextorganisation‘. In dieser spielt das Team eine grundlegende Rolle. (Wiater, 2007)

#### **6.1.4 Das kompetenzorientierte Wissensmanagement**

Das kompetenzbasierte Wissensmanagement ist für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jederzeit verfügbar. Wissen geschieht selbstorganisiert und wird in den Arbeitsprozess eingebunden. (Sauter und Scholz, 2015) Das kompetenzbasierte Wissensmanagement-Modell setzt bei *Nonaka* und *Takeuchi* an, die den Prozess der Wissensentwicklung auf vier Stufen darstellen:

- Sozialisation,
- Artikulation,
- Kombination
- Internalisierung. (Sauter und Scholz, 2015)

Wichtige Phasen für ein kompetenzbasiertes Wissensmanagement sind die Kombination und die Sozialisation, die miteinander in einem engen Zusammenhang stehen. In der Phase der Kombination wird der organisationale Lernprozess verdeutlicht, der sich in Form einer Spirale darstellt. Sozialisation passiert ständig und ist ein Prozess, der auf einer Kommunikations- und Lernkultur aufbaut. (Sauter und Scholz, 2015)

Sauter und Sauter (2013) verweisen im Sinne des kompetenzorientierten Wissensmanagements darauf, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst agieren und ihre eigenen Ziele auf die Unternehmenszielen abstimmen.

*„Kompetenzorientiertes Wissensmanagement wird zu einem Management von Informations- und Handlungswissen, und damit zum Kompetenzmanagement. Die Lernziele werden nicht mehr als Wissens- und Qualifikationsziele zentral vorgegeben, die Mitarbeiter definieren ihre Kompetenzziele in Eigenverantwortung, evtl. in Abstimmung mit ihren Lernpartnern und ihrer Führungskraft.“* (Sauter und Sauter, 2013, S. 76).

Die Zielkoordination von Unternehmenszielen und von individuellen Zielen sind Aufgabenbereiche der Human-Resource-Manager und-Managerinnen. Es gibt unterschiedliche Methoden, wie das Wissen in den Unternehmen bewahrt werden kann. (Sauter und Sauter, 2013)

## **6.2 Die Methodik zur Sicherung von Humankapital im Unternehmen**

Das Generationen-Management bildet die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit zwischen den Generationen (siehe Kapitel 5). Für die Implementierung von Methoden, die den Wissenserhalt und den Transfer von Wissen sichern, sind Führungskräfte sowie das Personalmanagement als Vermittler verantwortlich. Wichtige Faktoren für die Umsetzung von diesen Prozessen in Unternehmen sind die Zeit und der Aspekt einer konkreten Zielsetzung, um die Arbeit innerhalb des Teams zu vereinfachen. (Moser, 2013)

Unternehmerinnen und Unternehmer haben nicht mehr die Möglichkeit, einfach Fachkräfte zu bekommen. Aus diesem Grund müssen sie das Wissen im Unternehmen bewahren und sichern (Baumann, 2018). Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Wissens-träger (Erlach, 2017).

Grundlage und Ziel der Sicherung und des Erhalts von Wissen in Unternehmen sollte sein, ein *„personengebundenes Wissen zu externalisieren und zu sichern und für die Zukunft ein personenunabhängiges Wissensfundament zur Verfügung zu stellen“* (Moser, 2013, S. 140) (vgl. Abbildung 13).



## Prozess zur Wissenssicherung im Unternehmen

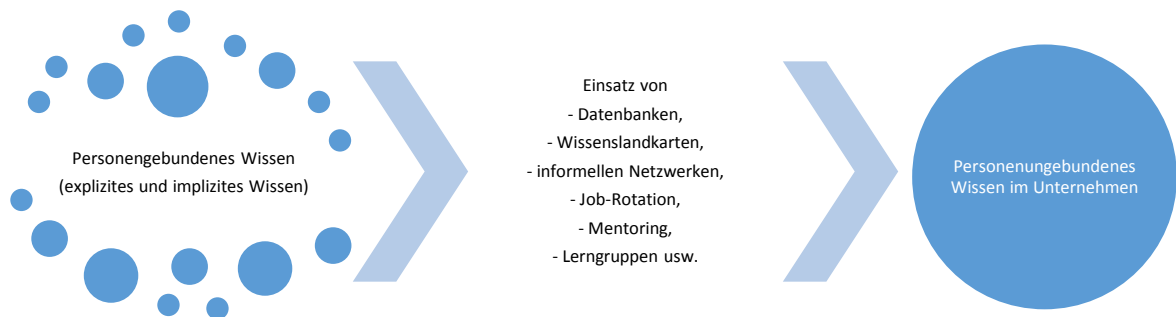


Abbildung 13: Prozess zur Wissenssicherung im Unternehmen (eigene Darstellung) nach Moser (2013)

In Abschnitt 6.1 wurde bereits das Wissensmanagement aufgezeigt. Zur Auswahl der Methoden, die das Wissensmanagement in altersheterogenen Teams begünstigen, soll nochmals der Kreislauf eines Wissensmanagement-Prozesses nach *Probst, Raub und Romhardt* (2012) aufgezeigt werden (vgl. Abbildung 15). Die vorgestellten Methoden finden sich in diesem Ablaufschema und decken für den Prozess des Wissensmanagements meist einige Bausteine ab.

Diese Bausteine umfassen die Definition der Wissensziele. Hiermit wird festgestellt, was mit dem Wissensmanagement erreicht werden soll. Im nächsten Schritt wird das Wissen im Unternehmen identifiziert. Danach findet ein Wissenserwerb statt. Danach entwickelt sich das Wissen und wird dann sozusagen an die beteiligten Personen verteilt. Danach finden die Wissensbewahrung sowie eine Wissensnutzung statt. Nach Abschluss des Prozesses wird evaluiert. (siehe Abschnitt 6.1.2 sowie Abbildung 14)



Abbildung 14: Wissensprozess nach Probst, Raub und Romhardt (2012) In: <http://www.techsphere.de/images/wissensmanagement/wissensprozesse.png> [06.07.2018].

### 6.2.1 Wissenskarten/Wissenserhebungsmethoden

Wissenskarten dienen dazu, um Wissensstrukturen von Unternehmen sichtbar zu machen. Sie bieten einen Überblick über das vorhandene Wissen in Unternehmen. Diese Methode ist essenziell, um das Wissensmanagement in ein Unternehmen einzubauen. (Lehner, 2014)

*Lehner* (2014) gibt fünf unterschiedliche Formen von Wissenskarten an. Diese sind Wissensquellen, Wissensanlagen, Wissensstrukturen, Wissensanwendungen und die Wissensentwicklung. Die aufgezählten Wissenskarten werden kurz definiert und deren Anwendungsgebiet sowie Nutzen diskutiert.

- Wissensquellenkarten: Bei dieser Form der Darstellung werden die Akteure und Akteurinnen anhand des Aufgabenbereichs definiert und mittels weiterer Kriterien grafisch dargestellt. Diese visuelle Darstellung ist z.B. nützlich, um zu erkennen, wo welche Experten und Expertinnen arbeiten. (Lehner, 2014)

- Wissensanlagekarten: Mit dieser visuellen Form kann das vorhandene Wissen von einzelnen Personen oder vom gesamten Kollektiv dargestellt werden. (Lehner, 2014)

Formen einer Umsetzungsmöglichkeit sind zum Beispiel ‚Gelbe Seiten‘ (Nachschlagewerk mit wichtigen Informationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) in Unternehmen, die vertraulich behandelt werden sollen, um zu vermeiden, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abgeworben oder die besagten ‚Gelben Seiten‘ missbräuchlich verwendet werden. Für Kunden und Kundinnen können nach demselben Prinzip ‚Blue Pages‘ erstellt werden. Mit den beiden angeführten Methodenkarten können die Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen visuell erfasst werden. (Lehner, 2014) *Lehner* (2014) spricht von einem ‚Skills-Management‘, das dem Personalmanagement zugewandt ist, sich mit dem Können (den Kompetenzen) auseinandersetzt und sich in die Organisation integriert. Weitere Formen der Wissenskarten werden im Nachfolgenden geschildert:

- Wissensstrukturkarten: Diese Methoden beschäftigen sich mit Strukturen und Abläufen und unterteilen diese wie z.B. im Prozess des Projektmanagements (Lehner, 2014).
- Wissensanwendungskarten: Diese Form ordnet Geschäftsvorfälle, Wissen oder Prozesse und wird in der Praxis am häufigsten angewendet (Lehner, 2014).
- Wissensentwicklungspfade: Diese Form der Darstellung visualisiert Lernpfade. Sie zeigen, was noch nötig ist, um das Lernziel zu erreichen. (Lehner, 2014)

Allgemein können diese Wissenskarten kombiniert werden. Der Vorteil dieser Darstellungen von Wissen ist der, dass implizites Wissen im Unternehmen sichtbar gemacht und auch in die Bewertung integriert werden kann. Nachteile der vorgestellten Formen beim Gebrauch von Wissenskarten sind die, dass die Wissenskarten nicht für eine große Gruppe zugänglich und verwendbar sind und dass Wissenskarten eindimensional dargestellt werden (siehe Tabelle 2). Die Empfehlung von *Lehner* ist die Darstellung von Wissenskarten in webbasierter Form, da mit dieser die Aktualisierung einfacher verläuft. (Lehner, 2014)

Tabelle 2: Vor- und Nachteile von Wissenskarten (eigene Darstellung)

Wissenskarten	Vorteil	Nachteil
	Kompetenzen und implizites Wissen können über das gesamte Unternehmen erfasst werden	Aktualisierungen sind sehr aufwändig

Mit dieser Methode können das Wissen und die Kompetenzen eines altersheterogenen Teams dargestellt werden. Sie macht für jede Person sichtbar, wer über welche Potenziale verfügt und wie das Unternehmen diese sinnvoll nutzen kann. (Lehner, 2014) Trotzdem wird in der Fachliteratur eher der Rückgriff auf Wissenserhebungsmethoden empfohlen. Diese lassen sich unterteilen in Wissensaudits, in Methoden zum strategischen Wissensmanagement, in Methoden zur Erhebung von Wissens- und Kompetenzmanagement, in die Wissenserhebung anhand von Wissenskarten und in die Erhebung von Wissen hinsichtlich der Geschäftsprozesse. (Lehner, 2014)

Beispielhaft wird eine Methodik zur Wissensauditierung von *Perez-Soltero, Barcelo-Valenzuela, Sanchez-Schmitz und Palma* (2006, S. 5-8) dargestellt. Mit diesem Verfahren wird ein erfolgskritisches Wissen ermittelt, das sich in zehn Schritte unterteilt: (Lehner, 2014, zit. n.. Perez-Soltero et al., 2006, S. 5-8)

- Identifikation der Unternehmensstrategie und der Geschäftsprozesse; mittels Interviews und Fragebögen die Unternehmensmission ermitteln,
- Identifikation der Kernprozesse und die Erstellung von Messkriterien,
- Priorisierung und Auswahl der Kernprozesse,
- Ermittlung von Schlüsselpersonen,
- Treffen der Schlüsselpersonen,
- Erfassung der Wissensbestände,
- Analyse des Wissensflusses,
- Knowledge Mapping,
- Knowledge Audit Reporting,
- kontinuierliche Durchführung von Wissensaudits.

In diesen Prozess wird das gesamte Unternehmen integriert. Es werden alle Bereiche sowie alle einzelnen Akteure und Akteurinnen sichtbar gemacht. (Lehner, 2014)

### **6.2.2 Community of Practice**

Die Methode des Community of Practice betrifft ebenfalls das gesamte Unternehmen. Bei diesem Konzept spielt das soziale Lernen eine bedeutende Rolle. Ergebnisse aus Forschungen zeigen, dass nicht nur anhand einer hierarchisch übergestellten Person gelernt werden kann, sondern auch innerhalb einer sozialen Gruppe. (Lehner, 2014)

Charakteristisch für diesen Zusammenschluss sind die Freiwilligkeit der beteiligten Personen und eine gute Vertrauensbasis. Ebenso notwendig für diesen Zusammenschluss sind eine ähnliche Tätigkeit der Personen und die ständige Interaktion und Hilfsbereitschaft. (Lehner, 2014)

In der Community of Practice sind die Rollen klar verteilt. Es gibt einen Moderator beziehungsweise eine Moderatorin, CoP-Assistenten und -Assistentinnen, Themenexperten und -expertinnen sowie Boundary Spanner. Diese Rollen teilen sich inhaltliche, funktionale und operative Tätigkeiten in diesem Rahmen auf. Boundary Spanner agieren dabei zwischen unterschiedlichen Gruppen und sind für den Wissenstransfer zuständig. (Lehner, 2014).

*Graf, Gramß und Edelkraut (2017)* und *Lehner (2014)* zeigen in ihren Darstellungen, wie notwendig diese Methode für den Wissenstransfer im Unternehmen ist. Mit ihr können Wissensbestände erhoben werden, sodass die Wissensbasis aller Beteiligten und die des Unternehmens größer wird, die Problemlösefähigkeit sich positiv verändert, neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schneller eingearbeitet werden und die Innovationsfähigkeit steigt. Hinzu kommt, dass neue Medien die Kommunikation innerhalb der Community of Practice erleichtern und ortsunabhängig sind.

Der Profit dieser Methode zeichnet die zuvor genannten Vorteile eines altersheterogenen Teams auf (siehe Abschnitt 2.5).

### **6.2.3 Storytelling**

Storytelling stellt einen Teil des narrativen Wissensmanagements dar. Diese Methode arbeitet mit dem Erfahrungswissen, d.h. mit dem impliziten Wissen. Bedeutsam dabei sind das Erfahrungswissen, das kulturelle Wissen oder das Netzwerkwissen. Laut *Erlach* werde dieses Wissen in Form von Geschichten für andere fassbar und ist daher leichter zu verstehen. (Erlach, 2017)

Schon über Jahrtausende wurde Wissen über Geschichten, somit das Erfahrungswissen, von Generationen zu Generationen weitergegeben. In diesen Erzählungen sind Emotionen ein ausschlaggebendes Merkmal, weshalb das Erzählen von Geschichten eine gute

Methode ist. (Erlach, 2017) Storytelling wird in Unternehmen impliziert, um die Unternehmenskultur zu fördern, um neue Strategien zu entwickeln oder um wichtige Informationen selektieren zu können (Katenkamp, 2011).

Aus lerntheoretischer Sicht ist der Konstruktivismus die Grundlage des Storytellings, da eine Multiperspektivität und Kontextbezogenheit auf ein Thema bestehen. Ebenso wird aktives Zuhören gefördert sowie die Reflexionsfähigkeit bestärkt. (Katenkamp, 2011) *Denning* (2001) konnte zeigen, dass diese Methode fünf Grundfunktionen hat: Sie deckt auf, spricht an, vermittelt, ist generativ und sozial. (Erlach, 2017 zit. n. Denning, 2011).

Das Storytelling wird seit dem Jahr 1970 angewendet (Katenkamp, 2011. *Katenkamp* (2011) hat drei verschiedene Formen in seiner Forschung hervorgehoben, nämlich die Springboard Stories, die Detektiv-Stories als Organisational Narratives und die Learning Histories.

Der Schwerpunkt liegt hier auf den Learning Histories, da diese die am häufigsten angewendete und die bekannteste Form des Storytellings ist. Sie wurde schon in den 1990er Jahren vom Massachusetts Institute of Technology entwickelt. (Katenkamp, 2011)

*„Die Methode der Learning histories („Erfahrungsgeschichten“) ist ein Ansatz, Prozesse der Wissensintegration zu unterstützen: Erfahrungsgeschichten greifen auf die individuelle Erfahrung einzelner Personen zurück und sollen eine Reflexion über Interviews und „Nacherzählen“ anregen.“* (Katenkamp, 2011, S. 276). Somit werden individuelle Geschichten zum Wissenstransfer verwendet (Katenkamp, 2011).

*Kleiner* und *Roth* (1996) teilten den Prozess in sechs Schritte, nämlich zunächst in die Planungsphase, in der die Personen für das Projekt selektiert werden. Die Interviewphase wird in Form von narrativen oder halbstandardisierten Interviews durchgeführt. Sodann folgt die Auswertungs- und Erstellungsphase, welche die Interviews schriftlich auswertet und wiederum eine Geschichte mit den wichtigsten Aussagen verschriftlicht. Als vierte Phase wird ein Workshop konzipiert, um Unklarheiten zu beseitigen. Danach erfolgen der Transfer und eine Rückschauphase bzw. Reflexion. (Kleiner und Roth, 1996 zit. n. Erlach, 2017)

*Erlach* (2017) sieht als Grundlage ebenso die Learning Histories und teilt den Prozess in drei Schritte auf, die sich mit den Phasen von *Kleiner* und *Roth* decken. Sie unterteilt den Prozess in Erfassung und Analyse. Zunächst werden die Personen ausgewählt und anhand von narrativen Interviews oder halbstandardisierten Interviews befragt. Danach werden die Interviews transkribiert und mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring* und der Grounded Theory untersucht und gegliedert. Die Grounded Theory ist Teil der qualitativen Sozialforschung und hat als Grundlage den symbolischen Interaktionismus. Hier wird versucht die soziale Wirklichkeit nachzukonstruieren. In der zweiten Phase werden

die Daten aufbereitet und je nach Unternehmenskultur visualisiert, ehe dann der eigentliche Storytelling-Prozess vollzogen wird und die Geschichten implementiert sowie verbreitet werden können. In diesem Sinne wird aus dem Unternehmen eine lernende Organisation, da es sich in dieser Phase in einem Veränderungsprozess befindet. (Erlach, 2017)

*Erlach (2017)* zeigt mit ihrem narrativen Methodenkoffer nochmals den Ablauf des narrativen Wissensmanagements auf und gleichzeitig werden die unterschiedlichen Methoden angeführt.

Die Methode des Storytellings wird angewendet, wenn es darum geht, das implizite Wissen im Unternehmen innerhalb eines Teams zu sichern. (Erlach, 2017) Für einen Fach- und Führungskräftewechsel schlägt *Erlach* die Methode der Transfer-Stories vor. Diese sieht beispielsweise so aus: Wenn die nachfolgende Führungsperson schon eingestellt wurde, wird zunächst ein ‚Kick-Off-Workshop‘ veranstaltet. Beim ‚Kick-Off-Workshop‘ sind die wichtigsten Personen anwesend, so die ausscheidende Führungskraft und die neue sowie die Geschäftsführung und auch etwaige Abteilungsleiter und -leiterinnen. Im zweiten Schritt werden Gespräche über den Wissenstransfer geführt. Diesbezüglich werden berufliche Wissenslandkarten erstellt, meist in Form von Mindmaps und von Transferplänen. Im dritten Schritt wird ein Transfer-Workshop veranstaltet. An diesem nehmen die Führungskraft und das gesamte Team teil. Dabei können offene Fragen zur Wissenslandkarte beantwortet werden. Im vierten Schritt wird der Wissenstransfer in Form von Podcasts, Trainings, Moderation, Coaching usw. umgesetzt. Zuletzt wird die Maßnahme reflektiert, um den Prozess zu verbessern. (Erlach, 2017)

Auf Learning Histories muss jedoch ein kritischer Blick geworfen werden. So wurde anhand der Darlegungen deutlich, dass diese Methode eine sehr kostenintensive ist und für Klein- und Mittelunternehmen kaum anwendbar zu sein scheint. (Katenkamp, 2011)

Das Storytelling hat Vor- und Nachteile, die *Katenkamp* versucht, kritisch zu filtern. Als Vorteile konnte er eruieren, dass anhand dieser Methode die Interaktionsperformanz aufgrund der Zuhörenden gestärkt werde. Genauso werde ein kreativer Prozess initiiert und Wissensteilung finde statt. Trotzdem habe der Prozess auch Nachteile: Da es keine Rahmenbedingungen gebe, könne sich die Geschichte auflösen, sodass sie wirkungslos werde. Ein weiterer Kritikpunkt des Storytellings liege darin, wie lang die Geschichten im Gedächtnis bleiben, denn meist werde eher das Kurzzeitgedächtnis als das Langzeitgedächtnis angeregt. Nur hinsichtlich der Learning Histories können Details, Faktenwissen und praktisches Wissen, Anregungen, Tipps sowie das ‚know how‘, ‚know what‘ und

das ‚know why‘ zusammengeführt werden. Ein weiterer Nachteil liege darin, dass Geschichten meist Negatives über Unternehmen vermitteln. (Katenkamp, 2011; Lehner, 2014)

Es erzählt nicht nur die Geschichte, sondern den gesamten Kontext, in welchen die Geschichte eingebettet ist. Deswegen wird empfohlen, dass diese Methode mit anderen Wissensmanagement-Methoden kombiniert werde, um die beste Wirkung zu erzielen, so z.B. in der Community of Practice. ‚Unwahrheiten‘ dürfen dabei nicht entstehen, sondern aufgrund der einzelnen Geschichten sollen unterschiedliche Problemlösungen dargebracht werden. Narratives Wissensmanagement hat durchaus seine Berechtigung, wurde aber bis jetzt noch zu wenig erforscht. (Katenkamp, 2011)

Storytelling ist zusammenfassend eine gute Methode, um implizites Wissen von Wissensträgern und -trägerinnen zu erfassen. Abschließend wird noch eine weitere Methode dargestellt, die es ermöglicht, implizites Wissen von Wissensträgerinnen und -trägern für das Unternehmen zu extrahieren.

#### **6.2.4 Das Mentoring**

„Mentoring ist eine Methode, um implizites Wissen weiterzugeben – ohne es zu explizieren“ (Katenkamp, 2011, S. 311). Durch das Mentoring kann viel implizites Wissen der Organisation weitergegeben werden. (Katenkamp, 2011)

Mentoring Programme haben ihren Ursprung in den USA in den 1970er Jahren. In der jüngsten Vergangenheit gab es eine Inflation des Mentorings. Diese Methode wird zum individuellen Wissenstransfer angewendet. So wurden in New York 70 % der Lehrkräfte im Jahr 2002/2003 mit Mentoring-Programmen in das Berufsleben eingeführt. Mentoring-Programme gibt es auf unterschiedliche Arten und Weisen und können bis zu vier Jahren und mehr dauern. Im Bereich des Wissensmanagements ist das informelle Mentoring bedeutsam. (Katenkamp, 2011; Graf und Edelkraut, 2017)

Das Mentoring dient dazu, informelle Inhalte wie soziale Kompetenzen, Organisationsstrukturen und die Organisationskultur zu vermitteln. Generell werden dem Mentoring fünf Funktionen zugeschrieben. Diese sind die Karriereförderung, die Sichtbarkeit, die Vorbildfunktion, die emotionale Unterstützung und das Coaching. (Katenkamp, 2011)

Mit den Funktionen des Mentoring wird deutlich, dass Coaching und Mentoring oft miteinander gleichgesetzt werden, trotzdem sind sie nicht miteinander ident. Das Coaching legt den Fokus auf die Bereiche der Reflexion, Erweiterung und der Verbesserung der Potenziale, das Mentoring hingegen auf die Förderung neuer Potenziale. Im Mentoring wird vorrangig ein Prozess begleitet und weniger ein Impuls dafür gegeben. (Graf und Edelkraut, 2017)



Grundlage für ein gutes Mentoring ist eine gute freundschaftliche Basis von Mentor oder Mentorin und Mentee. Der Mentor respektive die Mentorin ist dabei die lehrende Person und der beziehungsweise die Mentee die lernende Person. Ausschlaggebend dafür ist eine gute Lernbeziehung. (Graf und Edelkraut, 2017) *Bell* (1996) hat in diesem Zusammenhang die SAGE-Formel entwickelt, die aus den Faktoren Surrendering (Authentizität), Accepting (Wertschätzung), Gifting (Uneigennützigkeit) und Extending (Entwicklungspotenziale ermöglichen) besteht. Grundlage dafür ist, dass beide Seiten alle Faktoren einhalten, um eine erfolgreiche Lernbeziehung zu führen. (Bell, 1996, zit. n. Graf und Edelkraut, 2017)

*„Die Rolle des Mentee sollte eine aktive, treibende und vor allem sehr reflektierende Rolle sein, die viel Arbeit und Leistung verlangt und anspruchsvoll ist“* (Graf und Edelkraut 2017, S. 50). Die Rolle des Mentors – die erfahrene Person – bringt hingegen viel Berufs- und Lebenserfahrung in die Beziehung mit, kennt die Unternehmenskultur gut, ist lernbereit und selbstreflexiv, ist bereit, Informationen und Netzwerke zu teilen, zeigt Engagement und gibt Wissen gern weiter (Graf und Edelkraut, 2017).

Das Personalmanagement hat nach *Honemeyer* (2012) die Aufgabe, ein transparentes Zusammenspiel der beiden Rollen zu veranlassen, sodass es ein Zeitfenster vorgibt, den Prozess aktiv begleitet, Fragen nach den Erwartungen beider beteiligten Personen stellt und ein Netzwerk schafft. (Honemeyer, 2012 zit. n. Graf und Edelkraut, 2017).

Es gibt verschiedene Arten des Mentoring, nämlich das klassische Mentoring, das Cross-Mentoring, das Reverse-Mentoring, das Peer-Mentoring und das informelle Mentoring. Eine weitere Form ist das Gruppen-Mentoring oder das Blended Mentoring. Bezugnehmend auf das Lernen in einem altersgemischtem Team sind das klassische Mentoring, das Reverse Mentoring, das informelle Mentoring sowie ein Gruppen-Mentoring und das Blended Mentoring möglich. Unter dem klassischen Mentoring wird eine Tandem-Beziehung zwischen einem meist älteren Mentor oder einer meist älteren Mentorin und einem beziehungsweise einer jüngeren Mentee verstanden. Beim Reverse-Mentoring ist die Tandem-Konstellation gegenteilig. Diese Form wurde konzipiert, um ältere Führungskräfte hinsichtlich der neuen technologischen Innovationen wie die sozialen Medien zu schulen. Das informelle Mentoring ergibt sich meist aus einer kleinen Sache und wird auch nach kurzer Zeit wieder beendet. Beim Gruppen-Mentoring gibt es oftmals einen Mentor oder eine Mentorin und eine Gruppe von Personen, die in Bezug auf einen Sachverhalt eingeschult werden. Weitere Formen, die *Graf und Edelkraut* aufzählen, sind das Flash-Mentoring, das Situationale Mentoring, das Leader-Teacher-Konzept und das Patensystem. Unter dem Patensystem wird eine Art des Mentoring verstanden, welche den

Fokus auf die Unternehmenskultur legt. Hier werden spezielle Werte und Verhaltensweisen auf die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern übertragen (Graf und Edelkraut, 2017).

Blended Mentoring ist eine Form, die Online- und Offline-Elemente eines Mentoring-Prozesses miteinander verbindet und ist dem blended learning ähnlich. Bei diesem werden kleine Lerninhalte für den Mentor oder die Mentorin und für den beziehungsweise für die Mentee zusammengefasst und bearbeitet. Zusätzlich gibt es Themenchats und -foren für den kollaborativen Austausch und den Wissenszugang für das gesamte Unternehmen sowie Social Media, um schneller mit den Wissensträgern in Kontakt zu treten. Den Gruppen der Mentoren und Mentorinnen und der Mentees sowie der Gesamtgruppe wird ein Gesamtaustausch ermöglicht, um auch hier Netzwerke zu bilden. (Graf und Edelkraut, 2017)

Der Prozess in dieser Tandem-Konstellation sieht wie folgt aus:

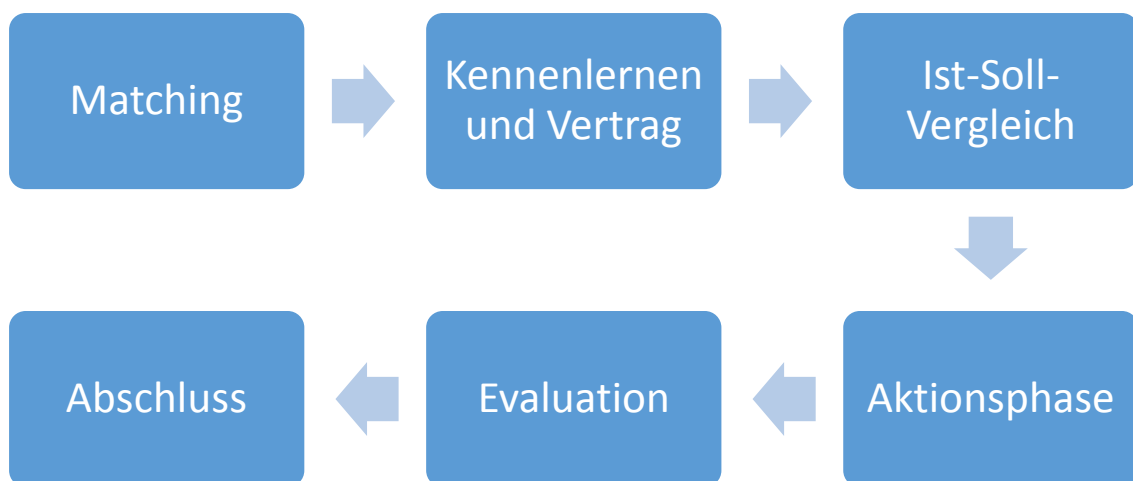


Abbildung 15: Schritte des Mentoring-Prozesses (eigene Darstellung)

Der Beginn eines Mentoring-Prozess ist immer ein sogenanntes Matching. Dabei werden die beiden Positionen von Mentee und Mentoren respektive Mentorinnen bestimmt, eine Kompetenzanalyse des Mentors oder der Mentorin wird durchgeführt und das Ziel wird definiert, welches mit dem Mentoring erreicht werden soll. Im zweiten Schritt kommt es zum eigentlichen Kennenlernen und dabei werden die Rahmenbedingungen festgelegt. Unter diesen fällt die Absprache darüber, wie lange das Mentoring dauert oder wann es zu einem Abbruch des Prozesses kommen würde. Im nächsten Schritt folgt ein Ist- Soll-Vergleich, was bedeutet, dass die Ziele klar und detailliert definiert werden und danach

ein Plan erstellt wird. Sodann kommt es zum eigentlichen Prozess. Hierbei werden immer wieder Themen eingebracht, gemeinsam bearbeitet und reflektiert, ein gemeinsames Vorgehen wird definiert und im Alltag angewendet, die Wirkung wird hinterfragt und das eigene Verhalten verändert. Nach Beendigung wird der Prozess evaluiert. Dieser wird gemeinsam mit der Personalabteilung und den Vorgesetzten analysiert und kommt zuletzt zum Abschluss. (Graf und Edelkraut, 2017)

Mentoring hat seine primäre Funktion in der Organisationsebene und gilt als Basis für eine lernende Organisation. (Graf und Edelkraut, 2017) Diese hat drei Grundelemente: (Graf und Edelkraut, 2017)

- Struktur: Wer arbeitet mit wem und welche Kompetenzen sind dabei vordergründig?
- Verhalten: Welches Verhalten zeigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen? Wer sind Vorbilder? Wie kann dies die Lernkultur im Unternehmen beeinflussen?
- Inhalte: Welches Wissen wird benötigt, um die Organisation lernfähig zu halten?

Das Mentoring ist bei den Inhalten der lernenden Organisation zu finden und wird auch in diesem Sinne zur Wissensvermittlung angewendet. Allgemein zeigt Mentoring ein positives Feedback auf die lernende Organisation. Das Mentoring beeinflusst die Motivation, die Weitergabe und den Austausch von Wissen. (Graf und Edelkraut, 2017)

In Bezug auf das Mentoring gibt es fast keine empirisch belegten Studien für dessen Einsatz. (Graf und Edelkraut, 2017; Katenkamp, 2011)

*„Der Wissenstransfer unter einander bedarf einer unternehmensweiten, allgemeingültigen Struktur der Inhalte (Wissensfelder), um nicht im Wissenschaos zu versinken. Dabei spielt die Form des Wissens nur eine untergeordnete Rolle, da Mentoring im Gegensatz zu vielen anderen Methoden die Weitergabe von explizitem und implizitem Wissen kombiniert.“* (Graf und Edelkraut, 2017, S. 253) Wie schon zuvor erwähnt ist es immer notwendig, dass zuerst identifiziert wird und danach weitergegeben wird. In dieser Form werden beide Wissensarten weitergegeben (Graf und Edelkraut, 2017)

### **6.2.5 Die Kompetenzentwicklung in Form des ‚Doppeldecker-Prinzips‘**

Da sich das Lernen im Unternehmen grundlegend verändert hat und dies auch die vorrangigen Methoden aufgezeigt haben, wird dieses Kapitel noch um eine Methode ergänzt. Beim sogenannten Doppeldecker-Prinzip werden die eigenen Erfahrungen der Führungskräfte in das Lernsystem Unternehmen aufgenommen. Die Kommunikation findet mit allen Beteiligten statt. Ein optimaler Lernrahmen wird anhand neuer Technologien und einer optimalen Lernbegleitung ermöglicht, da kleine Lernnetzwerke den gegenseitigen Austausch untereinander intendieren. (Sauter, 2017)

Das Lernen hat sich grundlegend verändert, sodass die Lernenden selbst über ihr eigenes Lernen entscheiden, weshalb Führungskräfte meist zu Lernbegleitern oder -begleiterinnen werden (Sauter, 2017). Das Doppeldecker-Prinzip ist dabei in fünf Phasen unterteilt:

1. Vorbereitung: Ein Projektteam setzt sich mit der Zielgruppe auseinander und jeder Teilnehmende definiert selbst die eigenen Ziele (Sauter, 2017).
2. Kick-Off: Dabei werden Lernteams und Lerntandems gebildet, die vier bis sechs Wochen zusammenarbeiten werden. Es wird ein Projektblog erstellt, der von den Lerntandems und Lerngruppen gemeinsam bearbeitet wird. Daraus entsteht ein gemeinsames Lernverständnis aller Beteiligten.(Sauter, 2017)
3. Selbstorganisierte Lernphase: In dieser Phase passiert ein reger Austausch auf individueller Ebene und auf der Führungsebene anhand von Blogeinträgen, Lernstagebüchern und ständigen Feedbackschleifen (Sauter, 2017).
4. Workshop: Hier werden die Konzepte präsentiert und anschließend werden Diskussionen in einer Community of Practice geführt (Sauter, 2017).
5. Praxis: In der Praxis steht die Lernbegleitung zur Verfügung (Sauter, 2017).

Dieses abschließende Beispiel zeigt eine Vermischung von mehreren Methoden der Personalentwicklung und des Wissensmanagements und verdeutlicht deren Verknüpfungspunkte in der Praxis.

Mit einer strukturierten Planung der Wissenssicherung ist es möglich das Wissen in den Unternehmen zu sichern. Die Darstellung der Methoden zeigte eine Vielseitigkeit auf und weist darauf hin, dass es für jedes Unternehmen individuell ist.

Die nachfolgende empirische Studie hat im Fokus Human-Ressource-Managerinnen und -Manager, die in ihrer Arbeit selbst mit dem Wissensmanagement beschäftigt sind. Anhand der empirischen Studie wird versucht ein Bild aufzuzeigen wie die Entwicklungen derzeit in den Betrieben sind und wie der Umgang speziell mit altersheterogenen Teams passiert.

# Empirischer Teil

## **7 Lebenslang Lernen in altersheterogenen Teams – Beschreibung der Stichprobe und Analyse**

In diesem Teil der vorliegenden Arbeit wird die empirische Studie ‚Humankapital Wissen – Eine Analyse über das lebenslange Lernen in altersheterogenen Teams aus Sicht der Human-Ressource-Managerinnen und -Manager‘ dargelegt. Zuerst wird die Stichprobe beschrieben, danach werden die Methode und das Analyseverfahren erläutert. Die nachfolgenden Kapitel behandeln die Ergebnisse der Analyse. Abschließend werden diese zusammengefasst und anhand der vorliegenden Forschungsfragen diskutiert.

### **7.1 Das Forschungsinteresse**

Das Forschungsinteresse ergibt sich daraus, dass die Autorin selbst Mitglied eines altersheterogenen Teams war. Ihr ist aufgefallen, dass untereinander beziehungsweise miteinander viel gelernt wurde. Ihr wurde zudem bewusst, dass die langjährigen Kollegen und Kolleginnen einen großen Wissensschatz hatten, jedoch wurde dieser kaum beachtet. Aus diesem Grund bestand das Interesse darin, zu fragen, wie andere Unternehmen mit Wissen umgehen und welchen Stellenwert dieses hat.

Um die Ergebnisse nicht zu verfälschen, nahm die Autorin Abstand von den ihr bekannten Teammitgliedern. Aus diesem Grund wurden sechs Human-Ressource-Managerinnen und -Manager kontaktiert, die im Frühjahr 2018 Trainerinnen und Trainer einer Erwachsenenbildungseinrichtung für eine Human-Ressource-Ausbildung waren und selbst in diesem Berufsfeld tätig sind. Zwei Human-Ressource-Managerinnen und -Manager agieren dabei als Experten beziehungsweise als Expertinnen für das Thema des Generationen-Managements. Diese beiden waren nicht in derselben Erwachsenenbildungseinrichtung tätig.

Im Anschluss werden nun die Forschungsfragen dargestellt.

### **7.2 Die Forschungsfragen**

Die erste Forschungsfrage lautet, inwieweit Human-Ressource-Managerinnen und -Manager mit altersheterogenen Teams in ihrer alltäglichen Arbeit zu tun haben. Diese Frage behandelt die Kontakthäufigkeit mit altersheterogenen Teams im Arbeitsumfeld der Human-Ressource-Managerinnen und -Manager.

Ebenso wurden die Expertinnen und Experten befragt, ob sie schon einen Wissenstransfer innerhalb der Teams feststellen konnten. Falls dies der Fall war, so soll ermittelt werden, welche Methoden dabei Anwendung fanden.

Die dritte Forschungsfrage lautet, wie Human-Ressource-Managerinnen und -Manager die zukünftigen Herausforderungen für die Unternehmen sehen. Diese Frage bezieht sich beispielsweise auf die kommende Pensionierungswelle oder auf die Beschleunigung der Halbwertszeit des Wissens in Betrieben.

Diese Forschungsfragen wurden anhand von Experteninterviews beantwortet. Der Interviewleitfaden wird nachfolgend dargestellt.

### **7.3 Der Interviewleitfaden für die Experten und Expertinnen**

Die Interviews wurden in Form von systematisierenden Interviews durchgeführt. Nach *Bogner, Littig und Menz* (2014) seien bei dieser Form die Expertinnen und Experten Ratgeber und Ratgeberinnen, weil sie selbst jederzeit reflexiv über das Wissen verfügen. Diesbezüglich empfehlen die Autoren die Erstellung eines Leitfadens und die Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse.

Mit dem Interviewleitfaden, der für die Expertinnen und Experten sowie den Managerinnen und Managern gilt, wurde versucht, die Forschungsfragen zu gliedern und aufzuschlüsseln. Die ersten fünf Fragen des Interviewleitfadens sind Fragen, welche demografische Daten, den Bildungshintergrund der Befragten und die derzeitige Position im Unternehmen untersuchen (siehe Anhang A: Der Interviewleitfaden).

Im zweiten Fragenblock wird ermittelt, inwieweit die Befragten Kontakt zu altersheterogenen Teams haben und wie Unternehmen damit umgehen. Deswegen lautet eine Frage, inwieweit die Befragten mit altersheterogenen Teams im Arbeitsalltag zu tun haben.

Sodann wird danach gefragt, ob die Befragten einen Wissenstransfer in altersheterogenen Teams feststellen konnten, wie dieser sodann initiiert wurde und welche Reaktionen gezeigt wurden.

Der abschließende Block erforscht Herausforderungen für Unternehmen aus Sicht der Human-Ressource-Managerinnen und -Manager. Die Interviewpartnerinnen und die -partner wurden danach gefragt, ob sie einen Handlungsbedarf definieren können und wie dieser zukünftig aussehen würde.

Bei den Interviews wurde erwähnt, dass aktuelle Methoden hinsichtlich des Wissensmanagements und der Personalentwicklung herausgefiltert werden sollen. Um dies zu gewährleisten, wurden die Interviews transkribiert und danach anhand der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

## 7.4 Die Analyse der Daten – das Vorgehen bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring*

„Das Erkenntnisziel systematisierender Experteninterviews liegt in der möglichst weitgehenden und umfassenden Erhebung des Sachwissens der Experten bezüglich des Forschungsthemas“ (Bogner et al. 2014, S. 24). Damit dieses Erkenntnisziel erreicht werden kann, wird eine qualitative Inhaltsanalyse empfohlen. Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist eine Rekonstruktion, d.h. die Definition der Wahrheit über bestimmte Prozesse. (Bogner/Littig/Menz, 2014)

Nach den geführten Interviews und dem Einverständnis der Befragten wurden die Interviews transkribiert und danach in das Analyseprogramm MaxQDA 2018 eingefügt. Die Transkription wurde auf einen Datenträger gespeichert und liegt zur weiteren Forschung in schriftlicher Form da. Die generierten Daten dienen dem Informationsgewinn und zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfragen.

Im ersten Schritt wurden Kategorien gebildet, um die Beantwortung der Forschungsfragen zu vereinfachen. Diese Kategorien wurden am Anfang der Studie festgelegt:

- Name,
- Alter,
- beruflicher Werdegang,
- derzeitige berufliche Position,
- Kontakthäufigkeit mit altersheterogenen Teams,
- Erfahrungen mit altersheterogenen Teams,
- Anleitung/Führung von altersheterogenen Teams,
- Rolle der Führungskraft in altersheterogenen Teams,
- Wissenstransfer,
- Methoden des Wissenstransfers,
- Reaktionen auf den Wissenstransfer
- Herausforderungen altersheterogener Teams,
- Herausforderung der Diversität in Unternehmen,
- Unterstützungsbedarf der Unternehmen,
- zukünftige Herausforderungen für Unternehmen.

Die Transkripte wurden vereinfacht, so dass nur noch die notwendigen Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen relevant waren. Beim Analysevorgang selbst wurden die vorgefertigten Kategorien verfeinert und Unterkategorien gebildet. Damit wurde die Beantwortung der dargelegten Forschungsfragen ermöglicht. Die Unterkategorien werden in der Verarbeitung der Ergebnisse sichtbar.



## 7.5 Die Experten und Expertinnen und der Zugang zum Forschungsfeld

Der angeführte Interviewleitfaden wurde von Human-Ressource-Managerinnen und -Manager beantwortet. Sechs davon waren Lehrende in einer Erwachsenenbildungseinrichtung im Fachbereich Human-Ressource-Management.

Die Befragten setzten sich aus vier Frauen und zwei Männern zusammen. Die beiden Männer führen selbstständig ein Unternehmen. Einer ist in der Unternehmensberatung tätig und leitet gleichzeitig selbst ein Medienunternehmen. Der andere Experte ist Anteilseigner eines Recruitingsunternehmens im Engineering Bereich.

Expertinnen ist Personalberaterin eines großen österreichischen Beratungsunternehmens, eine weitere Personalentwicklerin ist in einem großen Industrieunternehmen, die dritte Expertin ist selbstständige Unternehmensberaterin und die vierte eine Unternehmensberaterin für zukünftige Unternehmer und Unternehmerinnen.

Insgesamt wurden acht Personen zu diesem Thema befragt. Die Experten und Expertinnen sind im Alter zwischen 33 und 61 Jahren und der Durchschnitt lag somit bei 46,38 Jahren.

Mit ihnen wurde erstmalig Ende des Jahres 2017 Kontakt aufgenommen. Im Februar und im März 2018 fanden die persönlichen Gespräche statt Die Interviewtermine wurden so fixiert, dass die Interviewpartnerinnen und -partner in der Erwachsenenbildungseinrichtung, in den Büros der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie in Cafés stattgefunden hatten. Die Gespräche fanden in einer gemütlichen Atmosphäre sowohl für die Autorin selbst und den Interviewpartnerinnen und -partnern statt.

Die Dauer der Interviews wird nachfolgend in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3: Die Darstellung der Dauer der Interviews

<b>Interview</b>	<b>Dauer</b>
Interview 1: Mag. <sup>a</sup> Alexandra Weilharter, MA Ma	42 Minuten
Interview 2	23,56 Minuten
Interview 3	22,56 Minuten
Interview 4	34,19 Minuten
Interview 5	23 Minuten
Interview 6: Dr. Peter Tavalato	43 Minuten

Interview 7	24,25 Minuten
Interview 8	21 Minuten

Zwei der Expertinnen und Experten sollen nun genauer vorgestellt werden, da sie in der Forschungsarbeit genannt werden wollen. Sie sind ein Experte und eine Expertin des Generationen-Managements, sind aber nicht in derselben Erwachsenenbildungseinrichtung tätig.

*Dr. Peter Tavolato* ist ein systemischer Organisationsberater, Moderator, Executive Coach und Trainer und beschäftigt sich in seinem Arbeitsschwerpunkt mit dem Generationen-Management in Unternehmen. Er hat im Jahr 2016 ein Buch zum aktiven Generationen-Management publiziert. Dieses legt den Fokus auf die Führung in multigenerationalen Teams (siehe Abschnitt 5.2). (Tavolato, 2016; Tavolato, 2018)

*Dr. Peter Tavolato* hat Betriebswirtschaft studiert und war jahrelanger Berater eines Consultingunternehmens und auch Teilhaber davon. Nach einer beruflichen Auszeit ist er selbstständig tätig geworden. (Tavolato, 2018)

Als zweite Expertin wurde die Demografieberatung für Beschäftigte und Betriebe des ÖSB Consulting hinzugezogen. In diesem Kontext war die Expertin Frau Mag.<sup>a</sup> Alexandra Weilhartner, MA, MA. Die Demografieberatung für Beschäftigte und Betriebe wird vom Sozialministerium und vom Europäischen Sozialfonds gefördert. Diese begleitet Unternehmen bei der Umsetzung einer lebensphasenorientierten Arbeitswelt und verfolgt das Ziel, eine langfristige Beschäftigungsfähigkeit in den Betrieben zu erhalten (Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe 2018a).. Die Demografieberatung für Beschäftigte und Betriebe in Österreich agiert in fünf Handlungsfeldern. Diese sind

- die Arbeitsgestaltung,
- das Personalmanagement,
- die Gesundheit,
- die Führung und Kultur,
- das Wissen und die Kompetenzen. (Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe 2018a).

Die Beratung wird in drei Phasen gegliedert. Diese sind das Clearing und Routing, die Maßnahmenplanung und die Umsetzungsberatung. Das bedeutet, dass die Berater und Beraterinnen den gesamten Veränderungsprozess im Unternehmen begleiten. Zusätzlich wird ein sogenannter Active-Ageing-Zirkel zur Vernetzung angeboten. In diesem können sich die Unternehmen untereinander vernetzen und zu unterschiedlichen Themen informieren. (Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe, 2018b)

Im Jahr 2017 haben 379 Betriebe in Österreich die Demografieberatung in Anspruch genommen, davon ca. 45 % die zweite Beratungsphase (Weilhartner, 2018).

*Mag.<sup>a</sup> Alexandra Weilhartner, MA MA* hat Psychologie mit Schwerpunkt klinische Psychologie an der Universität Salzburg sowie Erwachsenenbildung und Weiterbildung an der Technischen Universität Kaiserslautern studiert. Ebenso hat sie im Masterstudium Sozialwirtschaft mit Schwerpunkt Human Resource Management studiert. Sie ist die Bereichsleitung für das Projekt Demografieberatung in der ÖSB Consulting. (vgl. Interview 1)

Mit den beiden Befragten aus dem Bereich des Generationen-Managements wurde erstmalig im Herbst 2017 via E-Mail Kontakt aufgenommen. Nach mehrmaliger Information über das geplante Vorhaben und Terminsuche konnte ein Termin für ein persönliches Gespräch Anfang Februar sowie Anfang März vereinbart werden.

Als Methode wurde das Experteninterview gewählt, da diese Methode die meisten Informationen bereitstellt, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind (Bogner et al, 2014).

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Forschungsfragen beantwortet. Wie schon zuvor erwähnt, werden diese in drei Blöcken beantwortet. Der erste Block betrifft altersheterogene Teams und deren Vorkommnisse. Im zweiten Teil wird konkret der Wissenstransfer analysiert. Abschließend werden die Herausforderungen aus Sicht der Expertinnen und Experten dargestellt.

## 8 Altersheterogene Teams in den Unternehmen

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage, inwieweit Human-Ressource-Manager und -Managerinnen mit altersheterogenen Teams in ihrer alltäglichen Arbeit zu tun haben, wurden folgende Fragen aus dem Interviewleitfaden herangezogen:

1. Inwieweit haben Sie mit altersheterogenen Teams in Ihrem Arbeitsalltag zu tun?
2. Welche Erfahrungen haben Sie mit altersheterogenen Teams gemacht?
3. Wie leiten Sie altersheterogene Teams an?
4. Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte? Gibt es Unterschiede zwischen den verschiedenen Führungsebenen?
5. Wo gibt es Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit mit altersheterogenen Teams?

### 8.1 Die Kontakthäufigkeit mit altersheterogenen Teams

Die Experten und Expertinnen wurden befragt, inwieweit sie Kontakt mit altersheterogenen Teams in ihrem Arbeitsalltag haben.

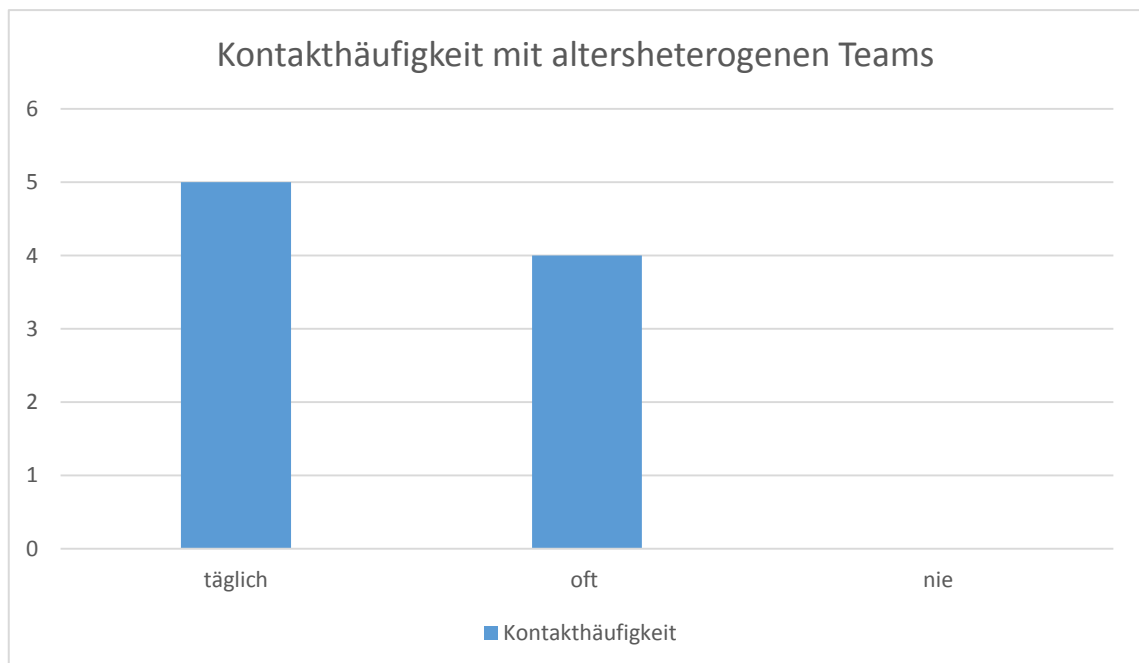


Abbildung 16: Kontakthäufigkeit mit altersheterogenen Teams (eigene Darstellung)

Abbildung 16 verdeutlicht, dass es eine hohe Kontakthäufigkeit zu altersheterogenen Teams gibt. Das heißt, fünf Personen haben täglich Kontakt, arbeiten auch selbst in solchen Teams „Ich habe jeden Tag seit vielen Jahren im Medienunternehmen mit altershe-

terogenen Teams zu tun. Meine jüngste Mitarbeiterin ist Anfang dreißig und mein Ältester, ein Außendienstmitarbeiter, ist im 72. Lebensjahr. So gesehen jeden Tag“ (siehe Anhang Interview 8). (Interview 8, Z 42-44) oder führen dort täglich beratende Tätigkeiten aus. Die vier anderen Befragten haben oft Kontakt zu altersheterogenen Teams, d.h. sie haben nicht täglich Kontakt, aber häufig. So hieß es bei einem Interview wie folgt: „Mit altersheterogenen Teams habe ich immer wieder zu tun. Der Schwerpunkt meiner Arbeit liegt im Moment in der Pflege. Von diesem Bereich komme ich ja in Wirklichkeit. Es kommen vermehrt altersheterogene Teams oder sie sind vermehrt als mein Klientel zu sehen. Wir haben Pflegekräfte, die kurz vor der Pensionierung stehen und einige Junge, die in dieses Milieu einsteigen“ (siehe Anhang Interview 5).

So wird deutlich, dass größtenteils altersheterogene Teams in den meisten Unternehmen tätig sind.

## **8.2 Teamfähige altersheterogene Teams**

In diesem Abschnitt wird die Frage beantwortet, welche Maßnahmen getroffen werden müssen, damit ein altersheterogenes Team auch teamfähig ist.

### **8.2.1 Die gegenseitige Wertschätzung als Basis**

Durch die Frage, welche Erfahrungen die Experten und Expertinnen mit altersheterogenen Teams gemacht haben, wurden die Voraussetzungen für ein gut funktionierendes altersheterogenes Team gefiltert.

Damit ein altersheterogenes Team bestehen kann, bedarf es der Wertschätzung. Die Personalentwicklerin stellte in ihren Ausführungen Folgendes fest „Also ich glaube, auch wenn es sehr inflationär klingt, Wertschätzung ist die Grundvoraussetzung. Es geht darum unterschiedliche Fähigkeiten beider Generationen zu kombinieren.“ (siehe Anhang Interview 4)

Frau Mag. <sup>a</sup> Alexandra Weilhartner, MA, MA, von der Demografieberatung Österreich bestätigte Folgendes:

„Grundsätzlich habe ich sehr positive Erfahrung gemacht. Das zentrale Thema ist die Wertschätzung des Gegenübers und auch die Wertschätzung in Bezug auf die Erfahrungen und in Bezug auf die Kreativität und Frische. Die Wahrnehmung der Kompetenzen ist unabhängig vom Alter sowie auch die Wertschätzung der Erfahrung. Die Wertschätzung ist ein wesentlicher Grundstein wie es funktionieren könnte“ (siehe Anhang Interview 1).

Mit den Ausführungen von Mag. <sup>a</sup> Alexandra Weilhartner, MA, MA, zeigen sich viele Unterschiede, die es gilt, miteinander in Einklang zu bringen. Eine Expertin hat die Unterschiede auf andere Lebenswelten festgemacht: *„Die Lebenswelten unterscheiden sich. Das Tratschen mit den jungen Kolleginnen ist ein anderes. Ich spreche mit meiner Kollegin, die gleich alt ist wie ich und die Kinder im ähnlichen Alter hat, auf eine ganz andere Art und Weise. Die informelle Kommunikation ist dadurch eine andere. Man gibt Informationen an nicht ähnliche Personen viel entspannter und viel umstrukturierter weiter. Da muss ich mich selbst oft an der Nase nehmen, dass es alle Personen gleich erfahren. Da merke ich, dass es schwierig ist, dass wirklich alle dieselben Informationen zum relativ gleichen Zeitpunkt erhalten. Das hat nicht mit dem Alter zu tun, sondern es funktioniert auf der emotionalen Ebene“* (siehe Anhang Interview 7)

Um einen wertschätzenden Umgang miteinander zu garantieren, ist eine Sensibilisierung von Unterschiedlichkeiten notwendig. Dr. Peter Tavalato erläuterte in seinen Ausführungen, dass Generation eine Unterschiedlichkeit ist, die man einfach erklären kann, da jeder von uns betroffen ist:

*„Ich denke im Wesentlichen geht es darum die Leute zu sensibilisieren. Es muss verdeutlicht werden, dass die Unterschiedlichkeiten keine persönlichen Nicht-Wertschätzungen sind. Die Leute sollten verstehen, dass die Unterschiedlichkeiten einen Grund haben und nicht böse gemeint sind. Unterschiede kommen möglicherweise aus der Generation, der Geburtenkohorte und noch viele andere Gründe für Unterschiedlichkeiten. Es macht einen Unterschied, ob jemand in der Stadt oder am Land aufgewachsen ist, ob jemand in einem sozial wohl behüteten Umfeld aufgewachsen ist, ob jemand einen Migrationshintergrund hat oder ob es einen sprachlich kulturellen Unterschied gibt. Die Unterschiedlichkeiten sind da und sind anzunehmen. Wir müssen uns verstärkt damit in der Arbeitswelt beschäftigen“* (siehe Anhang Interview 6)

Zum Thema der Wertschätzung sind sich alle Experten und Expertinnen dahin gehend einig, dass die gegenseitige Wertschätzung auch die Herausforderung von altersheterogenen Teams wäre. Sowohl den jüngeren als auch den älteren Generationen würden Eigenschaften zugeschrieben werden, die negativ behaftet wären. Diese Zuschreibungen gälte es, zu relativieren, um eine gute Arbeit vollziehen zu können. (siehe Anhang Interview 1 bis 8)

Im nächsten Abschnitt liegt der Fokus auf der Führungskraft. Diese ist in solchen Teams ein wichtiges Glied, damit die Teamarbeit funktioniert.

## 8.2.2 Die Führungskraft

Im Interview wurde die Frage gestellt, welche Rolle die Führungskraft in den altersheterogenen Teams spielt und ob es Unterschiede in der Hierarchie gibt.

Die acht Experten und Expertinnen wiesen der Führungskraft in einem solchen Team eine ausschlaggebende Rolle zu. Die Führungskraft hätte nämlich eine Vorbildfunktion ( siehe Anhang Interview 6 und 8):

*„Die Führungskraft spielt meiner Meinung nach eine zentrale Rolle aus zwei Gründen: Erstens Führungskräfte sind in der Auslage. Sie werden massiv wahrgenommen und beobachtet. Ich möchte nicht sagen, dass sie Vorbilder sind. Trotzdem sind sie im Guten sowie im Schlechten Vorbilder. Wenn es die Führungskraft macht, dann ist es so würde es heißen.*

*Zweitens Führungskräfte prägen die Kultur in einem Unternehmen durch ihre symbolhaften Handlungen. Andere sehen sich das an. Damit haben sie eine riesige Wirkung. Dessen sind sie sich nicht bewusst. Mir ist schon bewusst, dass die Leute selbstständig sind. Trotzdem, wenn die Führungskraft etwas vorlebt, dann wird es von den Leuten in den Unternehmen auf deren Weise gemacht. Zum Beispiel, wenn die Führungskräfte nur reden und sich selbst an den Vorgabe nicht halten, dann hat es eine negative Wirkung. Hingegen wenn Führungskräfte sehr offen, neugierig und wertschätzend mit Unterschieden umgehen, dann macht es einen Unterschied in der Wirkung.“ (siehe Anhang Interview 6)*

Ebenso wird der Führungskraft in altersheterogenen Teams eine tragende Rolle zugeschrieben (siehe Anhang Interview 7). Diese hat die Lebenswelten der einzelnen Personen zu beachten. Daher wird ein individueller Führungsstil bevorzugt. ( siehe Anhang Interview 1) Dies bestätigt eine Führungskraft selbst, im Interview 2:

*„Bei mir intern bin ich verhältnismäßig eine jüngere Führungskraft. Die Erfahrungsunterschiede finde ich jetzt schwierig. Ich nehme einen Unterschied zwischen meinen Geschäftspartner wahr. Mein Geschäftspartner ist knappe 60 und er ist Miteigentümer. Er handelt mit Handschlagqualität und ohne großes Herumreden. So schätze ich ihn ein und mich auch. Also ich bin eher der gründliche und sehe nach, ob alles passt und lenke in die Richtung. Danach gebe ich Feedback, wenn gewisse Dinge nicht in Ordnung waren wie zum Beispiel E-Mails, Kundendatenbank usw.*

*Und ich als jüngere Führungskraft ist mir wichtig, dass nicht genörgelt wird, sondern ich weise daraufhin, wenn etwas nicht stimmt. Wenn ich merke, dass es nicht umgesetzt wird, weise ich darauf. Wenn Verbesserung eintritt, dann ist es ok. Wenn sich nichts verändert, dann setze ich mich mit denjenigen zusammen und führe dann ein Gespräch, dass es nicht geht.“ (siehe Anhang Interview 2).*

Die Führungskraft hätte gemäß einer Expertin die Aufgabe, Spannungen zu spüren und dahin gehend auch zu agieren (siehe Anhang Interview 5).

Zusammengefasst hat die Führungskraft die Hauptrolle in einem altersheterogenen Team. Sie hat die Aufgabe, individuell auf die Bedürfnisse der einzelnen Personen einzugehen und Spannungen aufzuspüren sowie aufzulösen.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass ein wertschätzendes Verhalten grundlegend für ein altersheterogenes Team ist. Diese Wertschätzung gelingt nur dann, wenn Stereotype ausgeräumt werden. Die Führungskraft in einem altersheterogenen Team trägt dabei die Hauptrolle und hat die Verantwortung. Diese trägt auch Verantwortung in Bezug auf den Wissenstransfer innerhalb eines Teams. Das nächste Kapitel handelt über den Wissenstransfer in altersheterogenen Teams und die angewendeten Methoden der Human-Resource-Managerinnen und -Manager.



## 9 Die Sicherung des Humankapitals in der Praxis

Die Experten und Expertinnen bestätigten einheitlich, dass sie in ihrer Tätigkeit einen Wissenstransfer zwischen den Generationen festgestellt hätten (siehe Anhang Interviews 1-8).

Da die Human-Ressource-Manager und -Managerinnen aus unterschiedlichen Branchen kommen, werden die Ergebnisse in diesem Kapitel anhand von unterschiedlichen Fällen aufgezeigt, da hier eine große Varianz der Methoden besteht. Abschließend werden die gesammelten Methoden zusammengefasst.

### 9.1 Fall 1: Der Medienunternehmer

Der hier erwähnte Experte führt ein Medienunternehmen und leitet ein Team von sieben Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. In diesem Unternehmen ist ein junger Mitarbeiter in den Bereich des erfahrenen Mitarbeiters (Silver Liner) integriert worden. Unter Anleitung der Geschäftsführung wurden meist Gespräche über bestimmte Themen geführt. Die Gespräche über die fixierten Themen wurden schriftlich dokumentiert. Damit konnte der Unternehmenserfolg gesichert werden. (siehe Anhang Interview 8)

In diesem Fall kann der Wissenstransfer als ein informeller Erfahrungsaustausch definiert werden:

*„Ich persönlich kann natürlich nur von meinem Unternehmen Auskunft geben. Der Wissenstransfer findet zwischen den Älteren und den Jüngeren sowie den Erfahrenen und weniger Erfahrenen statt. Zum Beispiel im Außendienst habe ich den erfahrenen Mitarbeiter und es ist ein jüngerer hinzugekommen vor drei oder vier Jahren. Hier fand sehr stark der Wissenstransfer zwischen beiden statt. Das Wissen als Machtmittel verwendet wurde, ist mir in meinem Unternehmen nicht aufgefallen. Es war eine große Bereitschaft da Erfahrungen und Wissen weiterzugeben. Es war besonders in mündlichen Gesprächen zu spüren.*

*Ich hatte es versucht zu unterstützen in Meetings und hatte es in Form eines Tagesordnungspunktes integriert.*

*Wir hatten es auch versucht schriftlich zu dokumentieren, jedoch erwies sich diese Methode in der Praxis als schwierig. Die Hauptform war das mündliche Gespräch.“ (siehe Anhang Interview 8)*

## 9.2 Fall 2: Der gesellschaftende Geschäftsführer eines Engineeringunternehmens mit Fokus Recruiting

Das zweite Unternehmen, welches von einem Human-Ressource-Experten vertreten wurde, war ein gesellschaftender Geschäftsführer in einem Engineeringunternehmen mit dem Schwerpunkt Recruiting. In diesem Unternehmen sind acht Personen angestellt. Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind altersheterogen. Es sind demnach viele Generationen vertreten. Aus der Sicht der Führungskraft lernen die Personen viel voneinander. Besonders oft würde der Fall eintreten, dass der ältere Mitarbeiter von der jungen Mitarbeiterin lernen könnte. Eine gute Kommunikation wäre somit die Basis. (siehe Anhang Interview 2)

*„Ja habe ich festgestellt. Das kann ich teamintern sagen. Meine Kollegin profitiert von den Vertriebserfahrungen meines Kollegen. Umgekehrt zeigt sie meinen Kollegen wie das mit der Technik funktioniert. Wenn er sagt, dass er sich nicht auskenne, geht sie hin und zeigt es ihm dann. Das ist best-practice. Das passiert laufend. Umgekehrt kommt es auch bei mir vor, dass er fragt: „Wie geht das? Mache ich das richtig?“ (siehe Anhang Interview 2)*

Dieses Zitat verdeutlicht die Zusammenarbeit von Jung und Alt im Unternehmen und zeigt auf, dass beide Generationen voneinander profitieren können.

## 9.3 Fall 3: Die selbstständige Unternehmensberaterin

Diese Person agiert oft im Bereich der Pflege. Dabei konnte sie feststellen, dass es gut sensibilisierte Unternehmen in Bezug auf den Wissensabgang im öffentlichen Bereich gäbe. Dabei würde mit strukturierten Plänen gearbeitet werden, sodass ermittelt werden könnte, welches Wissen in den kommenden Jahren im Unternehmen verloren gehen könnte und wie die konkreten Ziele auszusehen hätten, um dies zu vermeiden. Die Wissensvermittlung könnte auf Basis eines Selbststudiums der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen passieren oder die Personen würden im Job selbst voneinander lernen. Wie lang der Transferprozess dauern würde, würde von der Form des Jobs abhängen. (siehe Anhang Interview 5)

Die Unternehmensberaterin bestätigte, dass das Wissen des ausscheidenden Mitarbeiters oder der ausscheidenden Mitarbeiterin auch an das gesamte Team weitergegeben werden könnte. Dabei wäre es notwendig, dass sich die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit dem Wissen der auszuscheidenden Person identifizieren und sie deren Aufgaben in Form eines strukturierten Plans beherrschen würden. (siehe Anhang Interview 5)

*„Wenn eine Nachbesetzung nicht frühzeitig erfolgt, kann es durchaus sein, dass das gesamte Team Wissen übertragen wird. Es identifizieren sich alle Mitarbeiter mit den wichtigen Informationen, um tatsächlich alle Aufgaben zu erledigen.“ (siehe Anhang Interview 5)*

Die Kommunikation ist demnach eine wichtige Grundlage, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu sensibilisieren, damit keine Vorurteile gegenüber Jung und Alt entstehen. Welche Methoden gewählt werden, hängt von der Organisationsstruktur sowie vom Unternehmen selbst ab. Diese können eine Know-how-Matrix oder eine Wissensdatenbank sein. Kleine und mittlere Unternehmen setzen sich noch eher wenig damit auseinander. Trotzdem bestätigte die Expertin, dass der persönliche Wissenstransfer die beste Methode wäre (siehe Anhang Interview 5).

#### **9.4 Fall 4: Die Personalberaterin bei einem Consultingunternehmen in Österreich**

Diese Expertin ist eine Personalberaterin und ist ständig in Kontakt mit unterschiedlichen österreichischen Unternehmen. Einerseits ist sie selbst Teil eines altersheterogenen Teams, welches die Generation Y bis zu den ‚Silver Linern‘ umfasst. In diesem Team konnte sie einen Wissenstransfer innerhalb der Generationen selbst erleben, besonders einerseits anhand der E-Learning-Kurse, die angeboten werden, sowie andererseits bei den Thementagen, die veranstaltet werden. (siehe Anhang Interview 3) Die Deloitte GmbH Österreich hat das Wissen als notwendige Ressource in das Unternehmensportfolio implementiert und setzt dies auch hinsichtlich der Werte des Unternehmens um. Mit 1350 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist das Unternehmen ein führendes Unternehmen in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern des Consultings. (Deloitte Österreich, 2018)

Als Personalberaterin konnte die Expertin den größten Erfolg beim Wissenstransfer dann feststellen, wenn ein Paten- oder ein Mentorensystem in den unterschiedlichen Unternehmen installiert wurde. Das Lernen voneinander, indem man Zeit miteinander verbringt und sich nicht nur die fachlichen Kompetenzen lehrt, sondern auch die sozialen Kompetenzen aneignet. (siehe Anhang Interview 3)

*„Ich arbeite immer gerne mit diesem Patensystem. Das ist für mich das Sinnvollste, weil da beide Mitarbeiter, Jung und Alt, zusammenarbeiten. So wird das Wissen im Unternehmen am idealsten transferiert. Damit habe ich die besten Erfahrungen gemacht.“ (siehe Anhang Interview 3)*

Die Expertin verdeutlicht, dass sie selbst am liebsten den Wissenstransfer in den Unternehmen anhand des Patensystems sichert. Hierbei hat sie die besten Erfahrungen gemacht.

## **9.5 Fall 5: Die Beraterin des Unternehmensgründungsprogramms des Arbeitsmarktservice**

Im Unternehmensgründungsprogramm des Arbeitsmarktservice konnte ebenso ein Wissenstransfer festgestellt werden. Die operative Führungskraft erklärte, dass ein Wissenstransfer stattfände, indem neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Arbeitsfeld eingebaut werden würden. Diese würden in Tandems herangeführt werden und Beratungen begleiten. Immer wieder gäbe es Feedbackschleifen, um ein Gespür für das Beraten zu bekommen. Diese geschähe vollkommen auf der informellen Ebene, denn für Gespräche mit anderen Behörden stünden Leitfäden für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter parat. Es würde ein strukturierter Prozess stattfinden, so auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen würden. In diesem Bereich wäre es eine gewissenhafte Grundlage für die Arbeit selbst. (siehe Anhang Interview 7)

*„Bei uns merkt man es immer sehr stark, wenn neue Mitarbeiter kommen. Da werden ein paar Beratungstage neben den Neuankömmlingen gesessen. Es sind nicht nur junge Kolleginnen, sondern eigentlich neu dazugekommene. Alle neuen Mitarbeiter haben am Anfang viele Beratungen zugesehen und danach Beratungen im Beisein von jedem archivierte Berater gemacht. Danach haben sie ein Feedback bekommen. Das Faktenwissen ist sehr leicht erlernbar. Am Anfang geht man vier bis fünf Gründerleitfäden durch und man merkt, dass es nach 10 Beratungen immer dasselbe ist. Man muss jedoch das Beraten an sich lernen. Das war bei uns immer sehr wichtig, weil immer Tipps und Trick weitergegeben werden und ausgeglichen oder abgeglichen wird. Zum Beispiel versuch ich langsamer zu sprechen. Ich habe das Gefühl, dass mir Leute sonst gedanklich abreißen. Solche Tipps werden weitergegeben und das ist für mich eher Wissenstransfer.“ (siehe Anhang Interview 7)*

## **9.6 Fall 6: Die Personalentwicklerin eines Industrieunternehmens**

Diese Personalentwicklerin ist in einem traditionellen Industrieunternehmen der Steiermark beschäftigt. Das Durchschnittsalter der gesamten Belegschaft liegt bei über 45 Jahren. Zudem arbeiten dort 40 Lehrlinge (Stand Februar 2018). (siehe Anhang Interview 4) Es würden immer wieder Spannungen entstehen, wenn Lehrlinge als Facharbeiter und -arbeiterinnen agieren. Zusätzlich würden sich Spannungen durch das jüngere Leihpersonal ergeben. (siehe Anhang Interview 4)

Konkret konnte ein Wissenstransfer in unterschiedlichen Workshops garantiert werden. Technisch basierte Daten mussten in Computerdatenbanken eingegeben werden. Die

Aufgabe bestand darin, dass die erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam mit den jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran arbeiten mussten, die Daten ohne der Angst etwas falsch zu machen in die Datenbank einzugeben. Das Ergebnis war messbar, da die Personen ihre Personalnummern darlegen mussten, wenn sie die Software benutzten. (siehe Anhang Interview 4)

*„Nachdem Workshop geht es in Zielvereinbarungen. Nicht nach dem Motto: „Schön, dass wir darüber gesprochen haben.“, sondern konkret. Wer lernt wann wie viel von jemanden und bis wann. Ab wann kann ich das dann Nachprüfen. Es geht um die Nachhaltigkeit im Lernprozess bei den Älteren.*

*Wir haben zum Beispiel in der Produktion eine ORE (Overall equipment efficiency). Das bedeutet, dass die Maschinenverfügbarkeit automatisiert gemessen wird. Dazu muss ich Daten eingeben. In unseren Unternehmen habe ich eine Menge von Menschen, die zwar im Internet surfen können, jedoch keine Daten in einer Datenbank eingeben können. Das war für alldiejenigen ein gewisser Stresslevel. Die Jungen haben dann den Auftrag bekommen, dass sie sich überlegen sollten wie sie diejenigen zum PC bekommen und das noch angstfrei. Für die Jugendlichen war es insofern kein Aufwand. Es war messbar, da sich die Personen mit ihren Personalnummern einloggen mussten und dort die Daten eingeben mussten. Man konnte nachvollziehen wer Daten eingibt und wer nicht. Wer sie nicht eingegeben hatten, bei dem wurde nachgesehen, weshalb es Probleme gab und was es noch dazu benötigt. Braucht es ein face-to-face Training zum Beispiel. Dieses Verfahren benötigte zwei Monate.“ (siehe Anhang Interview 4)*

Die jüngeren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hatten die Aufgabe, dass Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verschriftlichen. Dabei mussten sie gemeinsam mit den erfahrenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Maschineinstellparameter dokumentieren. Danach sollten die jüngeren Kollegen und Kolleginnen die Maschine selbstständig bedienen. Es lernten immer zwei erfahrene Personen mit zwei jüngeren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. (siehe Anhang Interview 4)

Da die Führungskräfte in diesem Unternehmen eine sehr homogene Altersgruppe darstellen, wurde auch hier ein Prozess des Wissenstransfers initiiert. Ältere Führungskräfte arbeiteten mit jungen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Hierbei ging es darum, dass die Verantwortlichen delegieren. Am Anfang hätte es, so die Interviewpartnerin, von beiden Seiten Bedenken gegeben. Doch als diese ausgeräumt worden wären, wäre das Teamklima wesentlich besser gewesen. Die Expertin stellte im Interview fest, dass es in ihrem Unternehmen Teams im herkömmlichen Sinne gäbe, denn die Zeiten für die Teams war außerhalb der Produktionszeit. (siehe Anhang Interview 4)

## 9.7 Fall 7: Der Unternehmensberater und Buchautor **Dr. Peter Tavalato**

*Dr. Peter Tavalato* sprach in seinen Ausführungen von der Notwendigkeit einer Unternehmenskultur, die Wissen annähme. Es würde eine Organisationskultur benötigt werden, die das Wissen unterstützen würde. Unternehmen müssten sich damit in den kommenden Jahren beschäftigen, da viele Personen zukünftig in Pension gehen würden und dadurch viel Wissen aus den Unternehmen verloren gehen könnte. (siehe Anhang Interview 6)

Dieses Wissen kann nur installiert werden, wenn der Wissensverlust thematisiert wird und feste Strukturen in die Unternehmen eingeführt werden. Es gibt Unternehmen, die konkrete Projektgruppen einführen, welche mit unterschiedlichen Generationen besetzt sind. (siehe Anhang Interview 6)

Ein anderes Beispiel ist das Reverse-Mentoring (siehe Abschnitt 6.2.4), bei welchem sich ganz bewusst ältere Experten und Expertinnen mit den jüngeren über Social-Media-Plattformen unterhalten (siehe Anhang Interview 6).

*„Ein zweites Beispiel ist, wenn ich ganz bewusst Reverse Mentoring Strukturen einführe. Hier versucht man ganz junge Leute mit den Älteren, durchaus Senior Management, zusammen zu arbeiten. Sie unterhalten sich über Social Media und identifizieren sich bewusst mit dem Gegenüber.“* (siehe Anhang Interview 6)

Er empfahl in seinen Ausführungen, dass es notwendig wäre, sich mit strukturellen Methoden wie Wissenslandkarten zu identifizieren und sich damit auseinanderzusetzen. Genauso hätte er erlebt, dass sich neue Lernkulturen in den Unternehmen entwickelt hätte, sodass voneinander gelernt und immer wieder gemeinsam reflektiert worden wäre. (siehe Anhang Interview 6)

Er betonte auch das Storytelling (siehe Abschnitt 6.2.3), bei welchem es eine gewisse Grundstruktur gäbe. Hier könnten sich die Jüngeren als auch Älteren mit der Geschichte selbst identifizieren. Dabei könnte jede und jeder eigene Erfahrungen teilen, welche dann strukturiert aufbereitet werden würden. So würde gegenseitige Wertschätzung deutlich werden und der Bedarf von Strukturen könnte abgedeckt werden. (siehe Anhang Interview 6)

## 9.8 Fall 8: Beraterin Mag<sup>a</sup> Alexandra Weilhartner, MA MA der Demografieberatung Österreich – Das Wissensmanagement in der Demografieberatung

Die Berater und Beraterinnen der Demografieberatung sind ein sehr heterogenes Team. Es sind 80 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einem Altersdurchschnitt von 48 Jahren für die Beratung zuständig. Die jüngste Beraterin ist 23 Jahre alt, der älteste Berater 64 Jahre. Das Spektrum in diesem Beraterfeld ist sehr heterogen und fasst unterschiedliche Erfahrungswerte. Zentraler Baustein in deren Arbeit ist ein technisches Tool – eine gemeinsame Wissensplattform. (siehe Anhang Interview 1)

*„Zum Thema Wissensmanagement haben wir es in der Demografieberatung folgendermaßen versucht: Die Beraterinnen arbeiten in Beratungsk Kooperationen zusammen. Diese kommen aufgrund einer bestimmten Fragestellung im Betrieb zustande. Zum Beispiel stellt eine Beraterin fest, dass es im Betrieb einen hohen Bedarf an Führungskräfteentwicklung gibt. Sie möchte dann aber eine Kollegin zur Hilfe heranziehen, die sehr viel Erfahrung und Kompetenz in diesem Bereich hat. Sie fragt diese dann.*

*Die erste Herausforderung war es herauszufinden, wie diese Kompetenzen eigentlich wahrgenommen werden. Die erste Idee war die Erstellung einer Kompetenzmatrix, ein HR-Tool, in dem abgefragt wird, wer kann was. Das Ergebnis war, dass sich keiner kompetent gefühlt hat in den unterschiedlichsten Beratungsbereichen.*

*Dann haben wir die Fragestellung nach den Kompetenzen umgedreht und gefragt: "Wie würdest du umgehen mit... einer Führungskraft im Unternehmen? Hast du da Erfahrungen gemacht?" Das hat dann sehr gut funktioniert. Über Erfahrungen zu sprechen ist zentraler Baustein*

*Dann haben wir uns gedacht die Übung nach Kompetenzen zu fragen ist nicht der beste Weg also es geht eher darum zu fragen. Das hat dann sehr gut funktioniert.*

*Wir haben dann Teamleitungen bestimmt, die diese Prozesse anleiten ohne dass es einseitig wird.*

*Das wichtigste an unseren Beratungen sind die Beziehungen und diese entstehen an unterschiedlichen Punkten. Menschen tendieren eher auf den Erhalt und die Stabilität dieser Beziehungen.*

*In diesen Beratungsk Kooperationen geht es darum eine möglichst hohe Vielfalt zu erzielen mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Themenfeldern. Es soll keine One-tree-k-bonit entstehen. Das bedeutet, dass immer dieselbe Lösung für unterschiedliche Probleme geboten wird. Zum Beispiel bedeutet es, dass ich immer dieselbe Kollegin frage, weil sie das toll macht. Es gibt aber auch noch zehn andere, die vielleicht viel Erfahrung in der Branche*

*haben, weil sie Erfahrung mit der Größe des Betriebes haben oder weil wir einfach eine paradoxe Intervention setzen wollen. Weil diese Kollegin aufgrund ihrer kulturellen Haltung und ihrem Background eine gewünschte Irritation im Betrieb erzeugen könnte.“ (siehe Anhang Interview 1).*

Wissenstransfer im Projekt Demografieberatung ist wie folgt organisiert: Jede einzelne Person hat die Möglichkeit, Tools einzubringen, die in der gesamten Community geteilt werden. Von der Demografieberatung wurde selbst ein Prozess aufgezeigt, der sich in drei Phasen vollzieht. Am Anfang war dieser Prozess ‚top-down-orientiert‘, das heißt, ein Wissensmanagement-Team fungierte als Stabstelle, die unterschiedliche Tools für die Berater und Beraterinnen entwickelte. In diesem Wissensmanagement-Team waren sowohl ältere als auch jüngere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vertreten und diese hatten die Aufgabe, 15 unterschiedliche Tools für die Unternehmen zu entwickeln. Der nächste Schritt war es, sich als Co-Generation zu positionieren, um das Wissen kreislaufförmig anzuwenden und immer wieder zu generieren. Das bedeutet, dass die unterschiedlichen Beraterteams diverse Methoden aus den Beratungen generierten und diese wiederum für Betriebe zur Verfügung stellten. Diese Methoden werden jedoch auch ständig weiterentwickelt. Fehler durften gemacht werden, jedoch stand dabei die Weiterentwicklung im Vordergrund. Dabei handelt es sich um ein Generationen-Modell, deshalb wird diese Methode auch Co-Generationen-Modell genannt, um den bestmöglichen Output zu erreichen. (siehe Anhang Interview 1)



## 9.9 Zusammenfassung – Charakteristika eines gelungenen Wissenstransfers

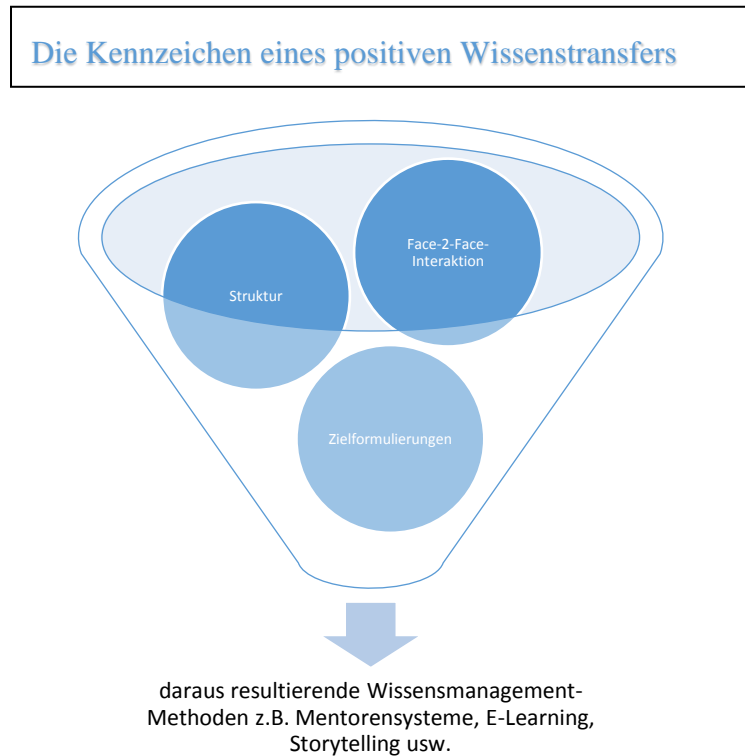


Abbildung 17: Die Kennzeichen eines positiven Wissenstransfers (eigene Darstellung)

Die unterschiedlichen Falldarstellungen haben gezeigt, dass drei bestimmte Eigenschaften benötigt werden (siehe Abbildung 18), damit ein Wissenstransfer in den altersheterogenen Teams gelingt. Die erste Eigenschaft ist eine positive Kommunikationskultur. Um diese zu erreichen, bedarf es der Sensibilisierung, damit ein wertschätzendes Verhalten entsteht. Die Kommunikation dient als Grundlage aller dargestellten Fälle. Die selbstständige Unternehmensberaterin verdeutlichte in ihrer Aussage, dass es notwendig wäre, den Transfer auf einer persönlichen Basis durchzuführen (siehe Anhang Interview 5).

Das zweite Kennzeichen bildet eine Struktur, um den Wissenstransfer durchzuführen. Es bedarf der geordneten Strukturen, welche erkannt und verstanden werden müssen. So haben die Expertinnen und Experten aufgezeigt, dass sie selbst meist strukturiert vorgehen bzw. es einen Plan zur Einführung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt (siehe Anhang Interview 1-8).

Mit der Struktur stehen immer die vereinbarten Ziele in Zusammenhang. Es ist für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einfacher, sich an den formulierten Zielen zu orientieren. Dies zeigten die selbstständige Unternehmensberaterin in Fall 3 sowie die Personalberaterin in Fall 4 deutlich auf. Ebenso meinte die Personalentwicklerin (Fall 6), dass sie

Ziele mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vereinbaren würde (siehe Anhang Interview 3, 4, 5).

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Zielformulierung zu aller erst notwendig ist. Danach sind Gedanken über den Prozess selbst notwendig. Diese umfassen die Struktur. Die Ergebnisse haben aufgezeigt, dass der Beziehungskontext für das Lernen notwendig ist. Der Beziehungskontext hat für das Lernen eine grundlegende Bedeutung und wird schon in Kapitel 3 verdeutlicht.

## **10 Künftige Herausforderungen für die Unternehmen**

Alle Experten und Expertinnen wurden dahin gehend befragt, ob sie wahrnehmen, dass sich Unternehmen mit dem Thema der Diversität auseinandersetzen und ob sie diese Herausforderung annehmen würden oder nicht. Die zweite Frage bezog sich auf den zukünftigen Bedarf an Unterstützung in den kommenden 10 Jahren sowie darauf, wo weitere Herausforderungen zu sehen wären.

Der nächste Abschnitt beschäftigt sich nun mit der Umsetzung des Generationen-Managements. Sodann werden alle genannten Kategorien dargestellt und zusammengefasst, damit die Umsetzung eines Generationen-Managements funktioniert.

### **10.1 Die Führungskräfte als Multiplikatoren**

Die Führungskräfte werden eine tragende Rolle einnehmen müssen. Das bedeutet auch, dass diese grundlegend zum Thema Generation, Stereotype und Weltanschauung aufgeklärt werden müssen. Diese Aufklärung erfolgt mittels Vorträge, Beratungen usw. (Interview 4, 6, 8)

Hinsichtlich der Beratungen wurde verdeutlicht, dass die Demografieberatung, die sich auch schon entwickeln würde, stark von den Führungskräften abhängig wäre. Die Beratung wäre wiederum abhängig von der Branche und davon, ob Probleme von den Führungskräften wahrgenommen werden würden. (Interview 4,6)

Probleme können zum Beispiel in der Art der Führung selbst liegen. So zeigte der Inhaber des Medienunternehmens auf, dass aktuell noch viele Führungskräfte der älteren Generation tätig wären. Die Generation und die Zeit hätten sich seit den 1990er Jahren jedoch stark verändert, weshalb auch ältere Führungskräfte geschult werden müssten. (Interview 8).

### **10.2 Die Arbeitgeberattraktivität steigern**

Die Auswertung der Interviews aus den unterschiedlichen Bereichen verdeutlicht, dass sich die Experten und Expertinnen hinsichtlich einer Sache fast einig sind: Die Arbeitgeberattraktivität würde in Bezug auf die künftigen Generationen immer wichtiger werden (siehe Anhang Interview 2, 5, 8). Die Arbeitgeberattraktivität wird wichtiger, weil eine Pensionierungswelle naht und junge Generationen nachrücken. In einem Beispiel zeigte *Dr. Peter Tavolato* im Interview auf, dass zum Beispiel bei einem Magistrat in den kommenden 7 bis 8 Jahren 40 % bis 50 % des Personals in Pension gehen würden. (siehe Anhang Interview 6).

*„Andere Landesorganisationen haben ein Problem Personen für ihr Unternehmen zu bekommen. Es zählen nicht mehr die Argumente, wie sie bis jetzt gegolten haben, dass es ein sicherer Arbeitsplatz sei und auch der Papa schon dort gearbeitet habe und so weiter. Diese Argumente zählen nicht mehr. Die Jungen sagen, dass es ihnen egal sei, weil in fünf Jahren machen sie wieder etwas anderes. Also dieses Employer Branding, die Suche und Aufnahme, das wird ein massives Thema werden. Sie werden Leute brauchen.“ (siehe Anhang Interview 6)*

Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität würde aus Sicht des Geschäftsführers des Engineeringunternehmens immer mehr an Relevanz gewinnen:

„Umgekehrt müssen Unternehmen darauf achten, hier sind wir beim Thema ‚Employer Branding‘. Hier schweife ich kurz ab. Die Leute suchen sich die Dienstgeber aus, wenn sie etwas können. Es gibt genug Plattformen, worüber man sich über den zukünftigen Arbeitgeber informieren kann. Ich weiß im Technikerbereich, bei gewissen Berufsfeldern, führen diejenigen fünf bis sechs Bewerbungsgespräche ohne je etwas getan zu haben. Sie werden von den Unternehmen kontaktiert und können sich diese dann aussuchen. Wo geht dann jemand hin? Nämlich nicht dort, wo am meisten bezahlt wird, sondern dort wo es am besten ist. Dazu gehört das Arbeitsklima, die Offenheit und alles andere wie jemand ist usw. Wo dann die betroffene Person entscheidet, dass er entweder in das eine Unternehmen oder in das andere Unternehmen geht. Also so in dieses Segment wird es gehen.“ (siehe Anhang Interview 2)

Diesbezüglich entsteht in den Unternehmen ein ‚war of talents‘, der sich aufgrund der spürbaren Geburtenrückgänge ergibt. ‚War of Talents‘ bedeutet, dass junge Fachkräfte immer weniger werden, aber dafür immer bedeutender für die Unternehmen selbst. Eine ausgebildete Fachkraft steht für ein Unternehmen in Zusammenhang mit Profitgewinn (siehe Anhang Interview 2,4).

Weitere Faktoren, welche die Arbeitgeberattraktivität besonders für die nachfolgenden Generationen steigern, sind neue Arbeitszeitmodelle (siehe Anhang Interview 4,8) und der Umgang mit Transparenz besonders bei der Gestaltung von Gehalt und Lohn (siehe Anhang Interview 4, 8).

### **10.3 Die Sicherung von Wissen und die Integration von neuem Wissen – Innovation neuer Instrumente**

Eine Herausforderung für die Unternehmen wird zukünftig die sein, das Wissen zu definieren und dieses auch in die Unternehmen zu bringen. Dies verdeutlichte *Dr. Peter Tavolato* in seinen Ausführungen:

*„Oder auch zu sagen „Gott sei Dank“, jetzt hätten sie weniger Leute, dann ist es auch billiger für das Unternehmen. Das ist für einige echt eine Chance, aber auch eine große Gefahr, nämlich diese demografische Bedrohung.*

*Damit verbunden ist das Thema des Wissenstransfers. Weil wenn ich zum Beispiel eine Organisation habe mit 400-500 Leute und davon um die 50 Führungskräfte und dort in den nächsten 10 Jahren 55 % in Pension gehen und die Stellvertreter auch gleich mitgehen, dann ist es ein Problem. Das Wissen ist so aufgestellt, dass es bei den Führungskräften ist. Das ist schwierig. Hier muss man zumindest sortieren beginnen, welches Wissen braucht man noch und welches eher nicht. Wenn man beim Wissensthema bleibt. Die andere Seite ist es, dass die Organisation darunter leidet, dass neue Wissen in die Organisation zu bringen.“ (siehe Anhang Interview 6)*

Hinsichtlich der Integration von neuem Wissen führte *Tavolato* ein Beispiel an. Er erzählte von Physiotherapeuten und Physiotherapeutinnen, die eine Ausbildung an einer Fachhochschule absolviert hätten und dann in die Praxen kommen würden. Dabei entstünde die Schwierigkeit, das Erfahrungswissen mit dem neuen Wissen zu kombinieren. Aufgrund der Entwicklungen in der Gesellschaft würde die Halbwertszeit von Wissen immer kürzer werden. (Interview 6).

Angesprochen wurde ebenso der Bedarf, dass Instrumente für den Wissenstransfer benötigt werden würden.

*„Dazu braucht es Instrumente, ein Softwareprogramm zum Beispiel. Hier kann man ganz visualisiert und streng konstruiert Wissen laufend im Unternehmen weitergeben. Dann wird nicht nur Wissen weitergegeben, wenn eine Person aus dem Unternehmen austritt. Hier findet in Wahrheit kein richtiger Wissenstransfer statt. Aus dem Grund, da es denjenigen, der austritt, genervt ist. Und er möchte es nicht mehr haben. Sondern es sollte ein Instrument eingeführt werden, so dass Wissen regelmäßig ermöglicht wird. Die Frage stellt sich zum Beispiel schon nach einem Workshop. Was passiert nach dem Workshop? Das ist ein klassisches Beispiel für einen Wissenstransfer. Ich schicke zum Beispiel eine Gruppe auf Workshop und die anderen fragen dann: „War es super. War schön der Urlaub?“. Keiner nimmt an und fragt: „Was habt ihr da gemacht? Macht ihr mit uns ein bis zwei Übungen?“ „Was habt ihr da erfahren und wie baut ihr es in euren Arbeitsalltag ein?“ „Was machen wir da für Maßnahmen?“. Das heißt, dass die Workshopteilnehmer gefordert sind, dass Wissen in das Unternehmen zu integrieren. Das wird nicht gemacht. Personalentwicklung hört auf, wenn Personen wieder zurück im Unternehmen sind. «In vielen Unternehmen ist es so. Es gibt wenige Ausnahmen, aber in den meisten Unternehmen ist es erstarrt. Das bedeutet ein gewisser Umgang mit Lernen und Wissenserwerb. Da fängt es an.“ (siehe Anhang Interview 7)*

In diesem angeführten Interview wird ein Programm gefordert, um zum Beispiel Wissen aus den Seminaren, in die Unternehmen zu integrieren. Aus diesem Grund ist Innovation in Form von Softwareprogrammen notwendig.

#### **10.4 Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit aller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen**

Die interviewten Experten und Expertinnen haben den Erhalt der Arbeitsfähigkeit als zukünftige Herausforderung angesprochen.

*„Im Sinne von altersgerechten Arbeiten finde ich es als notwendig, vor allem in den Produktionsstätten, die die Leute gesund in Pension gehen. Sie sind mit fünfzig mehr körperlich verbraucht als jemand, der nicht körperlich arbeiten muss. Dazu brauchen wir Ideen. Und nicht das Wiedergekäuerte ist für mich Beratung. Ob Workshop oder Mitarbeiterbefragung ist für mich nett, aber das hilft mir in meinem Betrieb nicht. Was kann ich tun, wenn sich jemand Kreuz und Wirbelsäule verletzt, wohin kann ich diese Person setzen. Altersgerechtes Arbeiten ist unser Thema und nicht das Wissensmanagement zwischen den Generationen.“ (siehe Anhang Interview 4)*

In diesem Zusammenhang wurden im Rahmen des Industriebetriebes die Industrie 4.0 und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit erwähnt.

*„Und aus der Schnelle heraus, wird spezielle im industriellen Umfeld das zitierte 4.0 kommen. Es weiß aber keiner, obwohl es in den Mund genommen wird. Die klassischen Produktionsmitarbeiter wie vor 20 Jahren gibt es nicht mehr, wo jeder seine Arbeit in fünf Minuten kann. Die Arbeiter müssen ein Know-How entwickeln, das enorm ist. Es geht in 4.0 um korrespondierende Prozesssysteme. Sie greifen dann ein, wenn ein Fehler passiert. Das ist eine andere Anforderung als die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jetzt haben. Das heißt, dass die Personen mit 45 Jahren noch in den Arbeitsprozess integrieren muss. Es heißt eben nicht Personen abzubauen, sondern es entwickelt sich ein ganz anderes Berufsbild. Sie haben einen Beruf und auch Veränderung für die Helfer und Helferinnen im Produktionsbereich. Sie müssen die korrespondierenden Systeme verstehen. Es wird viele Verlierer geben, wenn man nichts tut, wenn man nicht früh genug anfängt. Das ist für den PE-Bereich eine Challenge.“ (siehe Anhang Interview 4), Um diese Forderungen zu erfüllen, führten die Experten und Expertinnen in den Interviews unterschiedliche Maßnahmen an, damit ein Generationen-Management im Unternehmen attraktiv werden könnte. Diese wären sowohl aus einer politischen Sichtweise als auch aus der gesellschaftlichen Perspektive zu betrachten und würden auf das Unternehmen einwirken (siehe Abbildung 17).*

## 10.5 Gesellschaftspolitische Maßnahmen zur Umsetzung des Generationen-Managements

Die Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen zukünftig konfrontiert sehen, betreffen vor allem den demografischen Wandel der Bevölkerung. Das bedeutet, dass in den kommenden 10 Jahren viele ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Pension gehen werden, aber auch, dass das Pensionsantrittsalter erhöht wird. Des Weiteren sind ‚geburtenschwache‘ Jahre in allen Bereichen der Wirtschaft spürbar (siehe Anhang Interview 4, 8).

Die Experten und Expertinnen nannten bei den künftigen Herausforderungen Maßnahmen, die politisch und gesellschaftlich motiviert sein sollten, um ein Generationen-Management zu gewährleisten (siehe Anhang Interview 3, 4, 7, 8).

Von einer Expertin wurde gefordert, dass es zum Beispiel Fördermöglichkeiten für Unternehmen gäbe, damit diese für ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen attraktiv bleiben würden (Interview 2, 3). Ebenso wurden neue Altersteilzeitmodelle gefordert (Interview 3, 4).

Ein anderes Beispiel wurde bezüglich des Umgangs mit den älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen angeführt (siehe Anhang Interview 4, 7). Hierbei wurde gefordert, dass ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen anerkannt werden würden und sie nicht *„beim AMS versauern“* (siehe Anhang Interview 7). Damit ist gemeint, dass ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen einfacher gekündigt werden, aber kaum noch weitere Jobangebote haben. Für dies werden in diesem Zusammenhang die kollektivvertraglichen Bedingungen festgemacht:

*„Nein, denn in meinen Augen wird so noch zu wenig angenommen. Ich würde das nicht nur auf die Steiermark beschränken, sondern das gilt für alle Unternehmen in Österreich. Das ist bedingt durch die Kollektivvertragsregelungen. Ich bin nicht gegen den Kollektivvertrag, denn ich finde ihn großartig. Es muss jedoch Mechanismen geben, dass es eine vernünftige Kostenstruktur für ältere Mitarbeiter gibt. Weil das, was argumentiert wird, bringt zum Ausdruck, dass es genau das rechtfertigt, dass die Älteren zu teuer sind. Im Prinzip unterstützt es das System. Ich finde dafür ist die Politik verantwortlich“* (siehe Anhang Interview 7)

Aus gesamtgesellschaftlicher Sicht wurde eine Sensibilisierung der gesamten Bevölkerung hinsichtlich der künftigen Herausforderungen gefordert. Dabei wurde vonseiten der Demografieberatung die Sensibilisierung der künftigen Generationen genannt. Die Rollenbilder in der Gesellschaft wären dabei bereits fest verankert. (siehe Anhang Interview 1)

Generell wurden von den Experten und Expertinnen politische Maßnahmen gefordert, die vor allem den arbeitsmarktpolitischen Sektor betreffen sowie künftige Generationen sensibilisieren würden (siehe Anhang Interview 3, 6, 7).

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den Interviews nochmals dargestellt.

## **10.6 Die Demografieberatung – eine Unterstützung für Unternehmen zur Umsetzung des Generationen-Managements**

Aus den Interviews mit den Experten und Expertinnen konnte in Erfahrung gebracht werden, dass die Auseinandersetzung mit der Demografieberatung bei Weitem noch nicht überall in den Unternehmen in Österreich sowie in der Steiermark Anwendung findet. *Tavolato sprach davon, dass die Demografieberatung „[...] versuchen natürlich Firmen zu finden, die sich mit dem Thema auseinandersetzen mit einer gut bezahlten Beratung. Das ist für mich spannend, welche Beratungen sie schon gemacht haben. Ich habe die Hypothese, dass diese eher branchenbezogen zum Einsatz kommen wenn gewisse Krisenerscheinungen auftreten. Wenn zum Beispiel auf einem Schlag viele Personen in Pension gehen oder wenn es Schwierigkeiten gibt Junge zu bekommen. Oder wenn sie zum Beispiel kommen und dann gleich wieder das Unternehmen verlassen. Oder auch in Bezug auf das Wissensmanagement. Wenn es zum Beispiel nicht mehr gelingt, dass Wissen in die Organisation zu bringen oder in der Organisation zu halten.“ (siehe Anhang Interview 6)*

Diese ‚Krisenerscheinungen‘ sind vor allem in den Bereichen der Führungskräfte, der Arbeitgeberattraktivität, des Wissensmanagements und auch des Erhalts der Arbeitsfähigkeit ersichtlich (siehe Abschnitt 5.4).

Die Expertin der Demografieberatung bestätigte, dass *„Betriebe werden erhöhten Druck spüren durch die Entwicklung. Es braucht definitiv Beratungsangebote, aber weniger mit dem Fokus der Diversität, sondern immer in Verbindung mit einem Fachthema“ (siehe Anhang Interview 1)* „Der Bedarf an Beratungsangeboten wurde von allen Experten und Expertinnen in den einzelnen Interviews bestätigt (siehe Anhang Interview 1-8).

*„Sie brauchen Unterstützung ja. Ja und jetzt gibt es diese coole Demografieberatung für Betriebe. Je nach Betriebsgröße bekommt man eine unterschiedliche Anzahl an Tagen einen Berater für das Unternehmen. Ich finde es als total wichtig, weil man betriebsblind wird. Man sieht keine Fehler mehr. Sie evaluieren Dinge im Rücklauf. Ich brauche nicht abzufragen, weil ich das Ergebnis kenne, denn ich weiß das Ergebnis. Das soll nun nicht böseartig klingen. Beratungen sind meiner Meinung nach wichtig, wenn es um Nachhaltigkeit und Evaluierbarkeit geht. Das reden darüber ist mir zu wenig.“ (siehe Anhang*



Interview 4). In diesem Zitat wird deutlich, dass es sinnvoll ist Personen von außen in das Unternehmen zu holen. Diese Personen sind geschult und haben eine andere Wahrnehmung als die Personen, die täglich in das Unternehmen kommen. Die Personalberaterin aus Fall 6 (siehe Abschnitt 9.6) hätte die Demografieberatung in Anspruch genommen. Aus Sicht der Personalentwicklung wäre es gut, dass Themen wie altersgerechte Führung angesprochen werden würden, jedoch wären im Produktionsbereich ein Bedarf an entsprechenden Arbeiten und eine Ideensammlung für altersgerechte Tätigkeiten notwendig. (siehe Anhang Interview 4)

*„Je größer ein Unternehmen, desto eher setzt es sich mit dem Thema auseinander. Je kleiner und je personenbezogener, auf einen Inhaber bezogen wie bei mir, umso weniger ist das Thema. Wenn man dann die Steiermark betrachtet, dann weiß man, dass knapp 90% Klein- und Kleinstunternehmen sind. Dann sind wir genau wieder dort, dass sich viele nicht damit beschäftigen.“* (siehe Anhang Interview 8), „Jedoch zeigte auch die Personalentwicklerin auf, dass *„[...] kleine und mittlere Betriebe Beratung brauchen. Sie haben nicht diesen Luxus, dass sich ausschließlich Personen mit solchen Themen befassen. In großen Unternehmen gibt es HR-Abteilungen, die sich über Beratungen und Finanzierungen Gedanken machen und bezahlt dafür werden“* (siehe Anhang Interview 4). Diese Aussage wurde ebenfalls von der Demografieberatung bestätigt, denn die Zielgruppenbetriebe wären die Kleinstbetriebe (siehe Abbildung 1 in Abschnitt 2.1) (siehe Anhang Interview 1).

Damit die Unternehmen die künftigen Herausforderungen in den kommenden Jahren meistern können, bedarf es mehrerer Maßnahmen im Unternehmen. Diese müssen im gesamten Betrieb umgesetzt werden und betreffen die Führungskräfte, das Employer Branding, das Wissen im Unternehmen und auch den Erhalt der Arbeitsfähigkeit (siehe Anhang Interview 1-8).

Die Demografieberatung bietet den Unternehmen Unterstützung in einem allumfassenden Bereich an, der dem Generationen-Management entspricht (siehe Kapitel 5).

## 10.7 Zusammenfassung und Conclusio

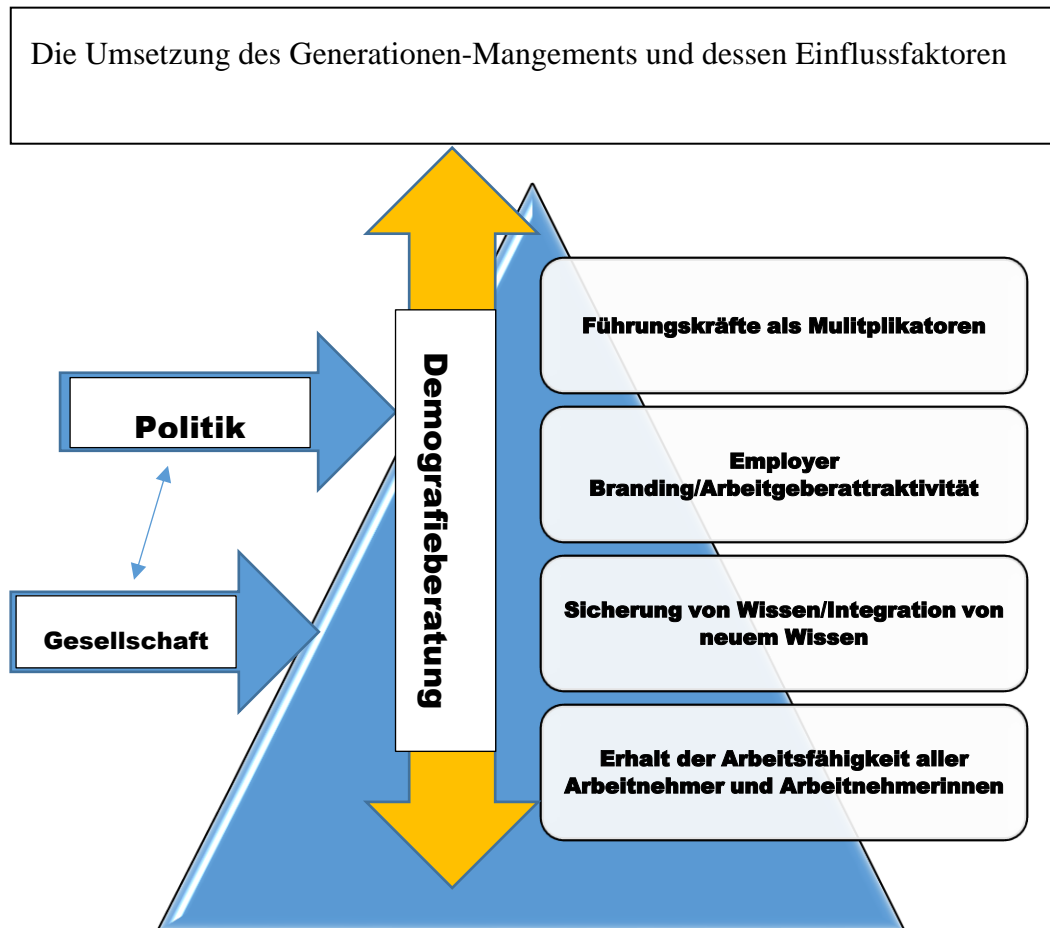


Abbildung 18: Die Umsetzung des Generationen-Managements und dessen Einflussfaktoren (eigene Darstellung)

Die vorangestellten Ausführungen können in der Abbildung 18 in grafischer Form dargestellt werden. Die Politik und die Gesellschaft wirken auf Unternehmen ein. Die Demografieberatung Österreich agiert als Querschnittsmaterie und hilft dort, wo es Probleme gibt. In den Unternehmen selbst sind somit die Bausteine der Führung, des Employer Branding, der Sicherung von Wissen und des Erhalts der Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen notwendig.

## **11 Beantwortung der Forschungsfragen und Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die vorliegende Analyse stellte den Einfluss des demografischen Wandels und der Wissensgesellschaft in Bezug auf den Lernort Unternehmen dar. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden acht Human-Ressource-Managerinnen und -Manager befragt (siehe Anhang Interview 1-8).

In dieser Analyse wurden drei grundlegende Fragen gestellt. Die erste behandelt das Vorgehen innerhalb eines altersheterogenen Teams. Die zweite legt den Schwerpunkt auf die Methodik der Wissenssicherung in solchen altersheterogenen Teams. Die dritte Fragestellung behandelt die weiteren Vorgehensweisen in Bezug auf die demografische Entwicklung und die Sicherung von Wissen innerhalb der Unternehmen.

### **11.1 Altersheterogene Teams**

Die befragten Human-Ressource-Managerinnen und -Manager verdeutlichten, dass altersheterogene Teams Realität wären (siehe Anhang Interview 1-8). Ein Teil davon führt solche Teams bzw. ist Teil davon.

In Bezug auf die Erfahrungen zeigten die Ergebnisse, dass eine wertschätzende Grundhaltung innerhalb des Teams die Basis für eine sinnvolle Arbeit ist. Die Wertschätzung ergibt sich daraus, dass stereotype Ansichten meist revidiert werden müssen. Dies ist zielführend, damit ein altersheterogenes Team als solches funktioniert. Nur so können Ziele für das Unternehmen erreicht werden. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung und Demographie-Netzwerk, 2016)

Der zweite grundlegende Punkt in Bezug auf die Erfahrung mit altersheterogenen Teams spiegelt sich in der Aussage wider, dass die Führungskraft die Hauptrolle in einem solchen Team einnehmen würde (siehe Anhang Interview 6, 8). Dies wird schon bei *Tavolato* (2016) sowie bei *Eberhardt* (2016) thematisiert. Die beiden angeführten Autorinnen und Autorinnen zeigen auf, dass die Führungskraft verantwortlich für das Funktionieren im Team sei. Auch in den anderen aufgeführten Konzepten des Generationen-Managements liegt der Fokus auf der Führungskraft. Diese hat in einem solchen Kontext die Vorbildrolle inne.

### **11.2 Methoden zur Sicherung von Wissen in Unternehmen**

In Bezug auf den Wissenstransfer innerhalb der altersheterogenen Teams wurden die Expertinnen und Experten dahin gehend befragt, ob sie diesen Austausch in ihrer beruflichen

Tätigkeit feststellen konnten. Die Experten und Expertinnen konnten die Frage bejahen. (siehe Anhang Interview 1-8)

Die Frage wurde hinsichtlich der unterschiedlichen Methoden weiter differenziert. Dabei stellte sich heraus, dass es eine Vielzahl von Methoden gibt, welche die Human-Resource-Manager und -Managerinnen in ihren Unternehmen anwenden. Diese hängen sowohl von der Branche an sich als auch von der Größe des Unternehmens ab. In den Ausführungen wurde deutlich, dass kleinere Unternehmen meist implizit (unbewusst) Verfahren zum Wissenstransfer anwenden. Oftmals wird Wissen intern weitergegeben ohne bestimmte Methoden zu verwenden. Es passiert sozusagen in der Arbeit selbst.

In den Fallstudien kristallisierte sich das Mentoring als die sinnvollste Methode heraus. Diesbezüglich waren sich die Expertinnen und Experten einig, dass dieses Modell den größten Erfolg hinsichtlich des Wissenstransfers versprechen würde (siehe Anhang Interview 3, 4, 5). Dieser Erfolg ergibt sich daraus, dass das Lernen ein ganzheitlicher Prozess ist und von vielen Umgebungsfaktoren abhängt. So spielt auch die Beziehung für den Lernerfolg eine grundlegende Rolle (siehe Abschnitt 3.1).

### **11.3 Der Umsetzungsgrad des Generationen-Managements und der Wissenstransfer in den Unternehmen**

Die Human-Ressource-Managerinnen und -Manager wurden danach gefragt, wo sie hinsichtlich der Umsetzung eines Generationen-Managements die Herausforderungen sehen und welche es für die Unternehmen künftig noch geben wird.

Als grundlegende Maßnahmen wurde von den meisten Expertinnen und Experten die Sensibilisierung auf allen Ebenen genannt, denn diese wäre innerhalb des Teams Voraussetzung für einen wertschätzenden Umgang. Die Sensibilisierung der Führungskräfte sowie der gesamten Führungsebene wäre für die Einführung eines Generationen-Managements fundamental. Dies verdeutlichte vor allem *Peter Tavolato* in seinen Ausführungen, denn Führungskräfte wären seiner Meinung nach Multiplikatoren in ihrer Rolle und würden die Unternehmensphilosophie in die Teams hineintragen (siehe Anhang Interview 4, 8).

Ein weiteres Schlagwort war der ‚war of talents‘ im Hinblick auf den Fachkräftemangel. Dieser ‚Krieg‘ ist teilweise schon zu spüren, besonders im Tourismus. Er wirkt sich auf die Unternehmen aus. Von einigen Expertinnen und Experten wurde die Maßnahme des Employer Branding aus der Sicht des Personalmanagements als grundlegend dargestellt. Das Employer Branding hat für die jüngeren Generationen besonders an Bedeutung gewonnen. Im technologischen Bereich in Zusammenhang mit der Informationstechnik können sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber aussuchen. In

der Pflege sowie in anderen Branchen werden nach wie vor Fachkräfte gesucht. Die Fachkräfte, die es gibt, wählen den Arbeitsplatz nach Attraktivität des Unternehmens aus (siehe Anhang Interview 2, 3, 6).

Der Wissenserhalt wurde ebenso von fast allen Expertinnen und Experten angesprochen. Immer wieder wurde die nahende Pensionierungswelle thematisiert. Mit der nahenden Pensionierungswelle ginge Wissen aus den Unternehmen verloren. Aus diesem Grund liegt die Verantwortung bei den Führungskräften, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sensibilisieren, damit ein Wissenstransfer und -erhalt gelingen kann (siehe Anhang Interview 6, 8).

Ein weiterer Punkt war der Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Dies wurde im Bereich des Industrieunternehmens angesprochen, denn hier würden zwei Themen die Zukunft des Unternehmens abbilden, nämlich einerseits der Umgang mit der Industrie 4.0 und andererseits der Erhalt der physischen Arbeitsfähigkeit, wenn die Lebensarbeitszeit (siehe Anhang Interview 4, 6) steigen würde.

Zwei Expertinnen befürworteten die Maßnahmensetzung im Bereich der Politik (siehe Anhang Interview 3, 7). Diese hat die Aufgabe, grundlegende Schritte und Gesetze darzulegen, um eine Sensibilisierung der Gesamtbevölkerung und auch der Unternehmen gegenüber den älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erreichen. Sodann obliegt es der Politik, Fördergelder zur Verfügung zu stellen, um Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeiterinnen und – Mitarbeitern zu unterstützen und um neue Arbeitszeitregelungen für alle Unternehmen einzuführen (siehe Anhang Interview 7).

Als Querschnittsaufgabe wurde die Demografieberatung von den Experten und Expertinnen diskutiert. Der Großteil sah es als eine Notwendigkeit und als eine sinnvolle Idee, die Demografieberatung in das eigene Unternehmen zu holen. Kritikpunkte hinsichtlich der Demografieberatung bezogen sich darauf, dass sich diese individueller mit den Unternehmen auseinandersetzen sollte und dies wiederum sehr branchenabhängig wäre (siehe Anhang Interview 4). Trotz allem wurde die Demografieberatung als positive Maßnahmen betrachtet (siehe Anhang Interview 1-8).

Generell konnte festgestellt werden, dass sich Unternehmen meist mit den Themen des demografischen Wandels und der Sicherung des Humankapitals auseinandersetzen, je größer ein Betrieb ist. In kleinen Unternehmen werden zwar Probleme festgestellt, aber die Umsetzung erfolgt erst, wenn es zu finanziellen Einbußen kommt.

## 11.4 Kritische Anmerkungen

Obwohl die Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit den Ausführungen in der Fachliteratur vergleichbar sind, so kann diese Analyse nicht als repräsentativ angesehen werden.

Die Stichprobe bildet tatsächlich nur einen Bruchteil der österreichischen Unternehmenslandschaft ab. Die Stichprobe wurde willkürlich gewählt. Aus forschungsrelevanter Sicht wäre eine Zufallsstichprobe im größeren Ausmaß für die Analyse aussagekräftig.

Kritisch in den Zusammenhang mit der Analyse ist der Interviewleitfaden zu betrachten. Der Leitfaden könnte in einer weiteren Forschung präziser formuliert werden, um Missverständnisse in der Befragung selbst zu vermeiden. In diesem Zusammenhang wäre es sinnvoll die Befragung in einem größeren Maß eingeschulte Interviewerinnen und Interviewer machen zu lassen, um in der Rolle des Forschers nicht ins Wanken zu kommen.

Für weitere Forschungen wäre es sinnvoll die Perspektive zu vervollständigen und ein altersheterogenes Team zu befragen. In diesem Zusammenhang konnte kein Team gefunden werden. Ebenso wenig wollte die Forscherin im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit in ihrem Team agieren und forschen.

Aus diesem Grund sieht die Forscherin eine Forschung in Zusammenhang mit einem altersheterogenen Team selbst als sinnvoll. *Dr. Peter Tavalato* hat zu weiteren Gedanken in seinem Interview angeregt (siehe Anhang Interview 6), in dem er die Frage stellte, wie so ein Wissenstransfer tatsächlich festgestellt werden kann und dies Einfluss auf das unterschiedliche Lernverhalten hat. Diese Analyse kann auf jeden Fall in weitere Forschungen ausgeweitet werden.

## 12 Resümee und Ausblick

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Human-Ressource-Managerinnen und -Manger mit dem Wissen als Ressource im Unternehmen auseinandersetzen. Das Generationen-Management als Lösungsansatz wird in Betrieben teilweise umgesetzt, besonders in den Bereichen des lebenslangen Lernens und des Wissensmanagements. Die befragten Human-Ressource-Managerinnen und -Manager konnten einen Wissenstransfer innerhalb der Generationen und innerhalb des Unternehmens feststellen und damit belegen. Die Methoden, die dargestellt wurden, waren sehr unterschiedlich wie diese in der Fachliteratur ebenso so vielseitig sind. Trotz allem wäre das Mentoring jenes Modell, das die besten Ergebnisse aus Sicht des Personalmanagements erzielen würde (siehe Anhang Interview 1-8). Die Human-Ressource-Managerinnen und -Manager sehen die Wertschätzung innerhalb eines altersheterogenen Teams als Basis. Ebenso bedarf es einer Sensibilisierung des gesamten Unternehmens sowie der Führungskräfte hinsichtlich der Einführung eines Generationen-Managements. Die leitenden Personen haben in solchen Teams die Schlüsselrolle inne. Die Unterschiedlichkeiten der diversen Generationen müssen inspirierend wirken und sollen demnach kein Hindernis in der Unternehmenskultur darstellen. Dennoch ist besagte Sensibilisierung weiterhin Hauptaufgabe der Human-Ressource-Managerinnen und -Manager. Diese wirkt sich einerseits im Hinblick auf die positiven Aspekte der Unterschiedlichkeiten innerhalb der Generationen sowie andererseits auf die Notwendigkeit, Wissen in Zukunft zu sichern, aus, damit das Humankapital im Unternehmen bestehen bleibt. Maßnahmen, welche die Zukunft der Unternehmen betreffen, sind die Mitarbeiterbindung, neue Arbeitszeitmodelle, die Arbeitsfähigkeit und besonders die Führungskräfteentwicklung.

In weiterer Folge wäre es sinnvoll, wenn einzelne Mitglieder innerhalb eines altersheterogenen Teams ihre Ansichten zum Lernprozess teilen. Ebenso muss das Rollenbild der Führungskräfte ausführlicher im Betrieb besprochen werden. Um diesbezüglich eine große Anzahl an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu erreichen, wäre eine Befragung in Form eines Fragebogens sinnvoll. Um ein vollständiges Bild über das Lernen im Unternehmen darzustellen, wäre es auch zweckmäßig, weitere Fachrichtungen – besonders die Psychologie – in die Forschungen zu integrieren.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung der Betriebsgrößen in Österreich (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2018) – eigene Darstellung .....	14
Abbildung 2: Megatrends (©Zukunftsinstitut, 2013) .....	15
Abbildung 3: Bevölkerungsstruktur Österreichs – mittelfristige Prognose Quelle: <a href="https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html">https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html</a> [25.09.2018] .....	21
Abbildung 4: Die österreichische Bevölkerungsstruktur von 2016, 2030 und 2060 Quelle: <a href="https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html">https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html</a> [25.09.2018] .....	22
Abbildung 5: Die fünf Schritte zum Hochleistungsteam nach <i>Niermeyer</i> (2016, S. 12-13) .....	28
Abbildung 6: Die Herausforderungen für Unternehmen – eigene Darstellung .....	34
Abbildung 7: Betriebliche Lern- und Wissensarten nach Dehnbostel (2015, S. 41)41	
Abbildung 8: Personalentwicklung anhand einer Erwerbsbiografie (eigene Darstellung) .....	46
Abbildung 9: Modell des Generation Resource Management (Rimser 2014, S. 32) .....	54
Abbildung 10: Haus der Arbeitsfähigkeit nach <i>Illmarinen</i> und Tempel (2002).....	57
Abbildung 11: Die Bausteine für ein gelingendes Generationen-Management (eigene Darstellung) .....	58
Abbildung 12: Wissenskreislauf nach Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 30 - 35) .....	61
Abbildung 13: Prozess zur Wissenssicherung im Unternehmen (eigene Darstellung) nach Moser (2013) .....	65
Abbildung 14: Wissensprozess nach Probst, Raub und Romhardt (2012) In: <a href="http://www.techsphere.de/images/wissensmanagement/wissensprozesse.png">http://www.techsphere.de/images/wissensmanagement/wissensprozesse.png</a> [06.07.2018] .....	66
Abbildung 15: Schritte des Mentoring-Prozesses (eigene Darstellung) .....	74
Abbildung 16: Kontakthäufigkeit mit altersheterogenen Teams (eigene Darstellung) .....	84
Abbildung 17: Die Kennzeichen eines positiven Wissenstransfers (eigene Darstellung) .....	97
Abbildung 18: Die Umsetzung des Generationen-Managements und dessen Einflussfaktoren (eigene Darstellung) .....	106
Tabelle 1: Die tabellarische Darstellung von Unterschieden zwischen Gruppen und Teams nach Eberhardt (2013) – eigene Darstellung .....	26



Tabelle 2: Vor- und Nachteile von Wissenskarten: Die Vor- und Nachteile von Wissens- karten (eigene Darstellung).....	65
Tabelle 3: Die Darstellung der Dauer der Interviews.....	80

## Literaturverzeichnis

Agentur Junges Herz (2018): Human Ressource Definition. In: <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/human-resources/>. Zuletzt geprüft am 19.09.2018.

Baumann, Dominik (2018): Das unterschätzte Potential - Fokussierung auf ältere Mitarbeitende als Erfolgsfaktor im Unternehmen. In: Joachim Hasebrook, Bernd Zinn und Alexander Schletz (Hg.): Lebensphasen und Kompetenzmanagement. Ein Berufsleben lang Kompetenzen erhalten und entwickeln. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Kompetenzmanagement in Organisationen), S. 38–45.

Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6., überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch).

Born, Volker; Wirth, Karin (2010): Betriebliches Lernen im Arbeitsprozess - Instrumente des Wissensmanagements didaktisch nutzbar machen. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online* (17), S. 1–19. Online verfügbar unter [http://www.bwpat.de/ausgabe17/born\\_wirth\\_bwpat17.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe17/born_wirth_bwpat17.pdf). Zuletzt geprüft am 19.09.2018.

Bruch, Heike; Kunze, Florian; Böhm, Stephan (2010): Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. 1. Aufl. s.l., Wiesbaden: Gabler Verlag (uniscopus. Publikationen der SGO Stiftung).

Büchmann, Georg (1972): Geflügelte Worte. 32. Auflage. Berlin: Haude & Spener.

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2018): Kleine und mittlere Unternehmen in Österreich - Facts and Figures. Hg. v. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort. Online verfügbar unter [https://www.bmdw.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/KleineUndMittlereUnternehmenInOesterreich\\_FactsandFeatures.aspx](https://www.bmdw.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/KleineUndMittlereUnternehmenInOesterreich_FactsandFeatures.aspx), zuletzt geprüft am 19.07.2018.

Chlopczyk, Jacques (Hg.) (2017): Beyond Storytelling. Narrative Ansätze und die Arbeit mit Geschichten in Organisationen. Berlin: Springer Gabler.

Collins, Jim (2001): Der Weg zu den Besten. München: Deutsche Verlags-Anstalt.

Coupland, Douglas (1994): Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur. München: Goldmann-Verlag

Dehnbostel, Peter (März/2008): Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 37. Jahrgang, März/April 2008 (2/2008), S. 5–8. Online verfügbar unter <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/1707>, zuletzt geprüft am 03.07.2018.

Dehnbostel, Peter (2010): Perspektiven für betriebliches und elearning: Informelles Lernen im Prozess der Arbeit. Online verfügbar unter <http://www.elearning-journal.de/index.php?id=1521>, zuletzt geprüft am 29.06.2018.

Dehnbostel, Peter (2015): Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb. 2., erw. und Neubearb. Aufl. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren (Studentexte Basiscurriculum Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 9).

Deloitte Digital GmbH (2015): Überlebensstrategie „Digital Leadership“. Hg. v. Deloitte Digital GmbH. Online verfügbar unter [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy/ueberlebensstrategie-digital-leadership\\_final.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy/ueberlebensstrategie-digital-leadership_final.pdf), zuletzt aktualisiert am 02.07.2018.

Deloitte Österreich (2018): Über uns. Zalen & Fakten. Unter Mitarbeit von Deloitte Österreich. Online verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/ueber-deloitte/artikel/umsatz-mitarbeiterzahlen-deloitte.html>, zuletzt geprüft am 18.07.2018.

Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe (2018): Handlungsfelder. Hg. v. Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe. Online verfügbar unter <https://www.demografieberatung.at/handlungsfelder/>, zuletzt geprüft am 10.07.2018.

Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe (2018): Modularer Aufbau. Hg. v. Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe. Online verfügbar unter <https://www.demografieberatung.at/modularer-aufbau/>, zuletzt geprüft am 10.07.2018.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung; Demographie-Netzwerk (2016): Altersgemischte Teams managen. 1. Auflage. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Duden: Generation, die. In: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Generation>, zuletzt geprüft am 02.10.2018.

Eberhardt, Daniela (2013): Gruppen- und Teamarbeit – Quo Vadis? In: Daniela Eberhardt (Hg.): Together is better? Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln. Berlin: Springer, S. 7–19.

Eberhardt, Daniela (Hg.) (2013): Together is better? Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln. Berlin: Springer.

Eberhardt, Daniela (2016): Generationen zusammen führen. Mit Millenials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten. 1. Auflage. Freiburg, München: Haufe Gruppe.

Elsholz, Uwe (2016): From teaching to learning. Zu den Gestaltungsoptionen betrieblichen Lernens. Wien: Arbeitsmarktservice Österreich Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation (AMS report, 114).

Erlach, Christine (2017): Wissenstransfer mit Geschichten. In: Jacques Chlopczyk (Hg.): Beyond Storytelling. Narrative Ansätze und die Arbeit mit Geschichten in Organisationen. Berlin: Springer Gabler, S. 275–301.

Europäischer Rat (2010): EMPFEHLUNG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegeisterendes Lernen (2006/962/EG). In: [https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/euint/eubildung\\_abb2010/schlueselkompetenzen2\\_17455.pdf?68yv1r](https://bildung.bmbwf.gv.at/schulen/euint/eubildung_abb2010/schlueselkompetenzen2_17455.pdf?68yv1r), zuletzt geprüft am 05.07.2018.

Erpenbeck, John; Sauter, Werner (2015): Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung. Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts. Wiesbaden: Springer Gabler (essentials).

Frost, Jetta: Wissensmanagement In: Gabler Wirtschaftslexikon: Wissensmanagement. Hg. v. Springer Gabler Verlag. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468>, zuletzt geprüft am 01.10.2018.

Giddens, Anthony; Fleck, Christian; Egger de Campo, Marianne (2009): Soziologie. 3., überarb., aktualisierte Aufl. Graz: Nausner & Nausner.

Glameyer, Christian (2018): Typen und Stufen von Lernzielen. Online verfügbar unter <https://dbs-lin.ruhr-uni-bochum.de/lehreladen/planung-durchfuehrung-kompetenzorientierterlehre/>, zuletzt geprüft am 05.07.2018.

Göke, Michael; Heupel, Thomas (Hg.) (2013): Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Lösungsansätze. Wiesbaden: Springer (FOM-Edition, FOM Hochschule für Oekonomie & Management).

Graf, Nele; Edelkraut, Frank (2017): Mentoring. Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Graf, Nele; Gramß, Denise; Edelkraut, Frank (2017): Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. München: Haufe Lexware Verlag (Haufe Fachbuch).

Gruber, Elke (2001): Beruf und Bildung - (k)ein Widerspruch. Bildung und Weiterbildung in Modernisierungsprozessen. Innsbruck: Studien-Verl. (Bildung und gesellschaftliche Entwicklung, Bd. 4).

Hafkesbrink, Joachim; Krause, Michael (2017): Age-Management - inkl. Arbeitshilfen online. Den demografischen Wandel in Unternehmen gestalten. München: Haufe Lexware Verlag (Haufe Fachbuch).

Haric, Peter; Berwanger, Jörg: Unternehmen. In: Gabler Wirtschaftslexikon Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmen-48087/version-27135>, zuletzt aktualisiert am 19.02.2018, zuletzt geprüft am 29.06.2018.

Hasebrook, Joachim; Zinn, Bernd; Schletz, Alexander (Hg.) (2018): Lebensphasen und Kompetenzmanagement. Ein Berufsleben lang Kompetenzen erhalten und entwickeln. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Kompetenzmanagement in Organisationen).

Hüther, Gerald (2016): Mit Freude lernen – ein Leben lang. Weshalb wir ein neues Verständnis vom Lernen brauchen. Sieben Thesen zu einem erweiterten Lernbegriff und eine Auswahl von Beiträgen zur Untermauerung. 1st ed. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2016): Digitalisierung und Industrie 4.0. So individuell wie der Bedarf - Produktivitätszuwachs durch Informationen. Hg. v. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft. Online verfügbar unter [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Industrie\\_4\\_0\\_Ansicht.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user_upload/Downloads/Industrie_4_0_Ansicht.pdf), zuletzt geprüft am 02.07.2018.

Katenkamp, Olaf (2011): Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement. Zugl.: Dortmund, Techn. Univ., Diss., 2010. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung).

Krämer, Michael (2012): Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung. 2., durchges. und erg. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (UTB Arbeits- und Organisationspsychologie, 2906).

Krüger, Wolfgang (2015): Teams führen. 5. Auflage. Freiburg: Haufe Lexware Verlag (Haufe TaschenGuide).

Lehner, Franz (2014): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 5., aktualisierte Auflage. München: Hanser.

Mayring, Philipp (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Neuauflage. s.l., Weinheim und Basel: Beltz Verlagsgruppe.

Memorandum zum Lebenslangen Lernen der Europäischen Kommission. Hg. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Abteilung V/E/18 – Erwachsenenbildung (2000). In: [https://erwachsenenbildung.at/downloads/service/materialien-eb\\_2001-1\\_6051\\_PDFzuPubID396.pdf](https://erwachsenenbildung.at/downloads/service/materialien-eb_2001-1_6051_PDFzuPubID396.pdf) zuletzt geprüft am 01.10.2018.

Molzberger, Gabriele (2008): Informell und reflexiv: Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 37. Jahrgang (2/2008), S. 9–12. Online verfügbar unter <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/1707>, zuletzt geprüft am 03.07.2018.

Moser, Bobby (2013): Teamentwicklung im Wandel der Generationen. In: Daniela Eberhardt (Hg.): *Together is better? Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln*. Berlin: Springer, S. 135–142.

Niermeyer, Rainer (2016): *Teams führen*. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

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

Richter, Götz (Hg.) (2009): *Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen*. Bielefeld: Bertelsmann.

Rimser, Markus (2014): *Generation Resource Management: Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Berlin: Springer Science and Business Media (Edition Rosenberger).

Sauter, Werner; Sauter, Simon (2013): *Workplace Learning. Integrierte Kompetenzentwicklung mit kooperativen und kollaborativen Lernsystemen*. Berlin: Springer Gabler.

Sauter, Werner; Scholz, Christiana (2015): *Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. Gesteigerte Performance mit dem Erfahrungswissen aller Mitarbeiter*. Wiesbaden Germany: Springer Gabler (essentials).

Schäfer, Erich (2017): *Lebenslanges Lernen. Erkenntnisse und Mythen über das Lernen im Erwachsenenalter*. Berlin: Springer (Kritisch hinterfragt).

Schmidt-Hertha, Bernhard (2014): *Kompetenzerwerb und Lernen im Alter*. Bielefeld: wbv (Studientexte für Erwachsenenbildung).

Seitz, Cornelia; Wagner, Maik H. (2009): Wissen intergenerativ erzeugen und transferieren - die Chancen intergenerativer Zusammenarbei. In: Götz Richter (Hg.): Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen. Bielefeld: Bertelsmann, S. 152–172. Online verfügbar unter [https://www.pedocs.de/volltexte/2010/2595/pdf/Seitz\\_Wagner\\_Wissen\\_intergenerativ\\_erzeugen\\_und\\_transferieren\\_2009\\_D\\_A.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2010/2595/pdf/Seitz_Wagner_Wissen_intergenerativ_erzeugen_und_transferieren_2009_D_A.pdf), zuletzt geprüft am 29.06.2018.

Siebert, Horst (2002): Der Konstruktivismus als pädagogische Weltanschauung. Entwurf einer konstruktivistischen Didaktik. Frankfurt am Main: VAS Verl. für Akad. Schriften (Reihe, 44).

Tavolato, Peter (2016): Aktives Generationen-Management. Ressourcen nutzen - Mitarbeiter führen - Teams entwickeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH (Systemisches Management).

Tavolato, Peter (2018): Profil. Hg. v. Peter Tavolato Leadership Consulting. Online verfügbar unter <https://tavolato.com/profil>, zuletzt aktualisiert am 10.07.2018.

Ternès, Anabel; Towers, Ian; Kuprella, Eva: Definition und Entwicklung des Begriffs der Wissensgesellschaft. In: Ternés, Anabel et al.: Capacity Management im Zeitalter der Wissensgesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Troger, Hermann (2016): Ein neuer Generationenvertrag. In: Toger, Hermann: 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

van Dick, Rolf; West, Michael A. (2013): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. [mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen]. 2., überarb. und erw. Aufl. Göttingen: Hogrefe (Praxis der Personalpsychologie, 8).

Weber, Doreen; Hipp, Christiane (2013): Wissenswerter Wissenswert – Wie Unternehmen das unsichtbare Kapital schätzen lernen. In: Michael Göke und Thomas Heupel (Hg.): Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Lösungsansätze. Wiesbaden: Springer (FOM-Edition, FOM Hochschule für Ökonomie & Management), S. 447–459.

Weihlartner, Alexandra (2018): Demografieberatung. 2017 im Rückblick. Wien, am 5.3.2018 (Power-Point-Präsentation).

Wiater, Werner (2007): Wissensmanagement. Eine Einführung für Pädagogen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Wirtschaftskammer Österreich (2017): Demografische Entwicklung in Österreich Mehr ältere und weniger jüngere Menschen. Hg. v. Wirtschaftskammer Österreich. Online verfügbar unter [https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische\\_Entwicklung\\_in\\_Oesterreich.html](https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html), zuletzt geprüft am 02.07.2018.

Wirtschaftskammer Österreich (2017): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Hg. v. Wirtschaftskammer Österreich. Online verfügbar unter <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definiton.html>, zuletzt aktualisiert am 14.09.2017, zuletzt geprüft am 30.06.2018.

WKO Beschäftigungsstatistik (2017): Unternehmen und unselbstständig Beschäftigte. Größenklassenauswertung nach Sparten. Hg. v. WKO Statistik. Wirtschaftskammer Österreich. Online verfügbar unter [http://wko.at/statistik/kmu/GK\\_BeschStat\\_DetailGK.pdf](http://wko.at/statistik/kmu/GK_BeschStat_DetailGK.pdf), zuletzt geprüft am 19.07.2018.

Wohltmann, Hans-Werner: Produktionsfaktoren. In: Gabler Wirtschaftslexikon Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/produktionsfaktoren-45598/version-268889>, zuletzt aktualisiert am 19.02.2018, zuletzt geprüft am 01.10.2018.

Zukunftsinstitut GmbH (2016): Globalsierung Glossar. Hg. v. Zukunftsinstitut GmbH. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/globalisierung-glossar/>, zuletzt geprüft am 02.07.2018.

Zukunftsinstitut GmbH (2016): Individualisierung Glossar. Hg. v. Zukunftsinstitut GmbH. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/individualisierung-glossar/>, zuletzt geprüft am 02.07.2018.

Zukunftsinstitut GmbH (2016): Konnektivität Glossar. Hg. v. Zukunftsinstitut GmbH. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/konnektivitaet-glossar/>, zuletzt geprüft am 02.07.2018.

Zukunftsinstitut GmbH (2016): New Work Glossar. Hg. v. Zukunftsinstitut GmbH. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/new-work-glossar/>, zuletzt geprüft am 02.07.2018.

Zukunftsinstitut GmbH (2016): Silver Society Glossar. Hg. v. Zukunftsinstitut GmbH. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/silver-society-glossar/>, zuletzt geprüft am 02.07.2018.

Zukunftsinstitut GmbH (2016): Wissenskultur Glossar. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mtglossar/wissenskultur-glossar/>, zuletzt geprüft am 02.07.2018

§1 UGB Unternehmer und Unternehmen. UGB Unternehmensgesetzbuch. In: <https://www.jusline.at/gesetz/ugb/paragraf/1>, zuletzt geprüft am 25.09.2018.



## Anhang A: Der Interviewleitfaden

### Interviewleitfaden zum Thema ‚Stilles Wissen als humanes Kapital in Unternehmen sichtbar machen‘ – Eine Expertenbefragung zum Wissenstransfer in altersheterogenen Teams in steirischen Unternehmen

- **Eingang**  
Vorstellung meiner Person und Vorstellung der vorliegenden Masterarbeit – Mein Name ist Nina Schweinzger und bin dabei, meine Masterthesis zum Thema ‚Stilles Wissen als humanes Kapital in Unternehmen sichtbar machen‘ zu schreiben – Ich stelle mir die Frage, inwiefern die Erwachsenenbildung in Kombination mit der Personalentwicklung einen Beitrag zum Wissenstransfer leisten kann? Welche Maßnahmen für diesen Prozess sinnvoll sind? Ziel dieser Arbeit ist es, dass eine Methodensammlung aus der Praxis entsteht.  
Ich bedanke mich, dass Sie sich bereit erklärt haben, mit mir ein Interview zu führen. Ich werde alle Daten anonym und sensibel behandeln. Wenn Sie möchten, können Sie von mir das Transkript zum Durchlesen haben. Ebenso werden alle sensiblen Daten hinsichtlich der Unternehmen vertraut verwendet. Wenn es Ihnen recht ist, dann würde ich gerne das Interview mithilfe eines Diktiergeräts aufzeichnen.  
Nun möchte ich zur ersten Frage kommen:
- **Wie heißen Sie?**
- **Alter? Geschlecht?**
- **Können Sie mir Ihren beruflichen Werdegang schildern?**
- **Welche Position haben Sie in Ihrem derzeitigen Unternehmen?**
- **Wie sieht ein Arbeitstag von Ihnen aus?**
- **Inwieweit haben Sie mit altersheterogenen Teams in Ihrem Arbeitsalltag zu tun?**
- **Welche Erfahrungen haben Sie mit altersheterogenen Teams gemacht?**
- **Wie leiten Sie altersheterogene Teams an?**
- **Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte? – Gibt es Unterschiede zwischen den verschiedenen Führungsebenen?**

- **Konnten Sie in Ihrer bisherigen Tätigkeit einen Wissenstransfer zwischen den Generationen feststellen?**
  - **Wenn ja, mit welchen Maßnahmen konnten Sie den Transfer von Wissen zwischen den Generationen – besonders in alersheterogenen Teams – fördern? Können Sie mir Beispiele nennen?**
  - **Wie sind die Erfahrungswerte in Bezug auf die Teammitglieder?– Welche Reaktionen zeigten die beteiligten Personen?**
  - **Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Management des Unternehmens gemacht? Können Sie mir von Beispielen berichten?**
  - **Wo gibt es Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit mit alersheterogenen Teams?**
- **Inwieweit sehen Sie die derzeitige Situation in der Steiermark zum Thema der Diversität in Unternehmen? Wie gehen Sie mit der Herausforderung um? Wird diese Herausforderung von den Unternehmen angenommen?**
- **Brauchen Unternehmen Unterstützung? Wenn ja, wie sehen Sie den Unterstützungsbedarf in den kommenden 10 Jahren?**
- **Wie sehen Sie die zukünftigen Herausforderungen?**
- **Haben Sie noch etwas zu ergänzen?**

**Ich möchte mich bedanken und bedanke mich für die Zeit, die Sie sich für mich freigehalten haben. Danke.**

## **Anhang B: Demografieberatung Österreich – Mag.<sup>a</sup> Alexandra Weilhartner, MA MA (Interview 1)**

A: Wie heißen Sie? #00:00:02-6#

I: Alexandra Weilhartner. #00:00:07-2#

B: Alter? #00:00:07-2#

I: Ich bin 39. #00:00:15-0#

B: Könnten Sie mir Ihren beruflichen Werdegang schildern? #00:00:13-2#

I: Ich habe drei Studienabschlüsse: Psychologie mit Schwerpunkt Arbeitspsychologie und klinischer Psychologie in Salzburg. Meinen zweiten Studienabschluss habe ich in Pädagogik, Erwachsenenbildung und Organisationsentwicklung an der Technischen Universität Kaiserslautern. An der Universität Linz habe ich Sozialwirtschaft studiert, das ich im Master an der FH Eisenstadt im Bereich Human-Ressource-Management und Arbeitsrecht für Zentral- und Osteuropa abgeschlossen habe.

Ich habe zahlreiche Weiterbildungen und Ausbildungen in den Bereichen Coaching, Personalverrechnung und Projektmanagement.

Im Ausland, in Kroatien, habe ich einen Teil meines Studiums absolviert. Hier war ich an der größten Schiffswerft in Kroatien in Pula, Puljanik.

Ich bin 2003 als Personalberaterin nach meinem Studienabschluss angestellt worden. Danach wurde ich ein halbes Jahr später rekrutiert von meinem damaligen Arbeitgeber und war dort als stellvertretende Geschäftsführerin eines Sozialvereins tätig. Dessen Schwerpunkt war die Reintegration von Transitarbeitskräften im Alter von 16-60 Jahren. Dort war ich zusätzlich als Arbeitspsychologin tätig. Darin erstellte ich die Leistungsdiagnostik und entwickelte zeitgleich Personalentwicklungsprogramme. In der Rolle der Geschäftsführung war ich für die Steuerung zuständig.

Parallel dazu habe ich die klinische psychologische Ausbildung angefangen und in der Reha Klinik Waidhofen an der Ybbs beendet.

Ich war sozusagen mehrfach beschäftigt, sowohl in der klinischen Psychologie, als auch im Programm- und Projektmanagement.

Ich habe dann mit der Acquisiton von Förderprojekten begonnen und habe dann auch eines gewonnen, welches in einem Betriebsverbund umgesetzt worden ist.

Aufgrund dieses Förderprojektes bin ich zur ÖSB Consulting gestoßen und bin dort 2009 als Projektleitung eingestiegen. Nach einem halben Jahr wurde ich Bereichsleiterin und bin seit diesem Zeitpunkt in dieser Funktion.

#00:04:08-6#

B: Welche Aufgabengebiete sind es konkret? #00:04:12-8#

I: Ich bin zuständig für die gesamte Programmabwicklung und Steuerung von

mehreren Projekten, die entweder öffentlich oder direkt von Betriebe finanziert werden.

In meinem Aufgabenbereich fällt die gesamte Steuerung des Personals. Das sind insgesamt 100 Personen in verschiedenen Vertragsverhältnissen, die in den Projekten arbeiten. Ich bin zuständig für die Budgetsteuerung, das Geschäftsfeld Active Ageing, die Personalentwicklungsplanung, die Weiterentwicklung, das Controlling, die Öffentlichkeitsarbeit für die Demografieberatung. Diese ist ein großer Punkt. Es sind sehr viele interessante Aufgaben.

#00:05:06-0#

B: Wie sieht ein Arbeitstag von Ihnen aus? #00:05:10-5#

I: Also mein Arbeitsalltag ist geprägt vom dem Lebenszyklus meiner Projekte. Ich habe ein Projekt, das ist Fit2Work. Das wird seit 8 Jahren umgesetzt. Das Projekt ist ein Standardprodukt und läuft routiniert ab. Es ist gut gemanagt. Es gibt auch neue Projekte, wie die Demografieberatung. In dieser habe ich sehr viel Zeit in den Strukturaufbau investiert. Ich habe Recruitingprozesse aufgesetzt sowie Qualifizierungsmaßnahmen für das Personal. Ein Spektrum von der Einschulung, über die Qualifizierung, bis hin den gesamten Kommunikations- und Abrechnungsprozess. Es wurde eine technische Datenbank implementiert, die wir für die Abrechnung brauchen. Es wurde eine Wissensplattform implementiert. Diese wird gebraucht für Programme mit den unterschiedlichen Organisationen. Damit ist ein Dokumentsharing sowie gemeinsames Arbeiten möglich.

Mein Arbeitsalltag ist geprägt von Meeting mit unterschiedlichen Akteurinnen, die entweder im Projekt aktiv sind, oder Führungskräfte in den Projekten sind. Ich habe Meetings mit den Auftraggebern, also meinen Key Accounts wie zum Beispiel das Sozialministerium oder auch das Wirtschaftsministerium. Ebenso habe ich Meetings mit den Partners sowie den Schwesterfirmen der ÖSB Consulting. Ich berichte direkt den Geschäftsführer der ÖSB Consulting, der auch gleichzeitig Eigentümer der ÖSB Holding ist. Das ist ein österreichisches Unternehmen.

#00:07:22-8#

B: Inwieweit haben Sie mit altersheterogenen Teams im Arbeitsalltag zu tun?

#00:07:27-4#

I: Ich habe sehr viel mit altersheterogenen Teams zu tun. Die Demografieberatung wurde von mir so aufgesetzt, dass es eine sehr hohe Altersbandbreite gibt, um die entsprechenden Beratungsleistungen sicher zu stellen.

In der Demografieberatung haben wir insgesamt 80 Mitarbeiter, wobei der Altersdurchschnitt bei 48 Jahren liegt. Es gibt einige über 48 und einige darunter. Die jüngste Beraterin ist 23 Jahre und unser ältester Berater ist 64 Jahre.

Sie haben einen unterschiedlichen Background. Sie sind einerseits Studienabsolventinnen mit einem Jahr Berufserfahrung, die bei uns einsteigen können und andererseits sind es Senior Consultants, die häufig wichtige Funktionen in der Wirtschaft besetzt haben. Zum Beispiel sind es ehemalige Personalchefinnen von größeren Konzernen, Betrieben oder Buchautoren. Es sind Menschen, die viel Wissen mitbringen, entweder praktisch oder theoretisch.

Das Thema Alter begleitet mich auch bei dem Projekt Fit2Work. Die interne Struktur ist mehr bürokratisch aufgebaut. In diesem ist die technische Innovation notwendig. Es werden Beratungsprozesse digitalisiert. Die Digitalisierung ist erwünscht, weil wir eine Zielgruppe zu erreichen haben, die nicht mehr mobil ist, aber über das Internet erreichbar ist.

In diesem Team Fit2Work ist der Altersdurchschnitt wesentlich höher und das Verständnis für technische Innovationen eingeschränkt. Jedoch hat sich das Klientel, das sie betreuen, verändert.

Bei Fit2Work hat sich in den letzten fünf Jahren die Altersbalance sehr verschoben und es werden immer mehr jüngere Klienten bei Fit2Work.

Fit2Work ist ein Projekt zum Thema Gesundheitserhaltung und Arbeitsfähigkeit. Es kommen aber sehr viel jüngere Personen in die Beratung, die teilweise schwer krank sind und es nicht mehr aus dem Haus schaffen. Im Gegensatz als wir gestartet haben, waren es sehr viel ältere Personen, Langzeitarbeitslose etc.

In diesem Projekt habe ich einen Beraterinnenstaff. Hier legt der Auftraggeber die Basiskompetenzen fest. Diese sind schwer zu schaffen. Im Alter von 40 Jahren ist man gut dabei. Es sind unzählige Coachingausbildungen, Basisqualifizierungen und sehr viel Beratungserfahrung Voraussetzung.

In der Demografieberatung ist es ausbalancierter von der Struktur der Beraterinnen, die durch eine hohe Offenheit geprägt ist. Es gibt zwei verschiedene Typen von Mitarbeiterinnen. Die einen haben in einen Krankenhausbetrieb gearbeitet und haben mit stark standardisierten Prozessen zu tun gehabt. Wiederrum die anderen, die seit 15 Jahren mit Change Management Prozessen gearbeitet hatten und in agilen Prozessen gearbeitet hatten.

#00:11:43-2#

B: Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen altersheterogenen Teams gemacht? #00:11:50-2#

I: Grundsätzlich habe ich sehr positive Erfahrung gemacht. Das zentrale Thema ist die Wertschätzung des Gegenübers und auch die Wertschätzung in Bezug auf die Erfahrungen und in Bezug auf die Kreativität und Frische. Die Wahrnehmung der Kompetenzen ist unabhängig vom Alter sowie auch die Wertschätzung der Erfahrung. Die Wertschätzung ist ein wesentlicher Grundstein wie es funktionieren könnte.

Es bedarf einer Translationsleistung. Das heißt was ist die Übersetzung und was ist Thema.

Zum Thema Wissensmanagement haben wir es in der Demografieberatung folgendermaßen versucht: Die Beraterinnen arbeiten in Beratungsk Kooperationen zusammen. Diese kommen aufgrund einer bestimmten Fragestellung im Betriebszustand. Zum Beispiel stellt eine Beraterin fest, dass es im Betrieb einen hohen Bedarf an Führungskräfteentwicklung gibt. Sie möchte dann aber eine Kollegin zur Hilfe heranziehen, die sehr viel Erfahrung und Kompetenz in diesem Bereich hat. Sie fragt diese dann.

Die erste Herausforderung war es herauszufinden, wie diese Kompetenzen eigentlich wahrgenommen werden. Die erste Idee war die Erstellung einer Kompetenzmatrix, ein HR-Tool, in dem abgefragt wird, wer kann was. Das Ergebnis

war, dass sich keiner kompetent gefühlt hat in den unterschiedlichsten Beratungsbereichen.

Dann haben wir die Fragestellung nach den Kompetenzen umgedreht und gefragt: "Wie würdest du umgehen mit... einer Führungskraft im Unternehmen? Hast du da Erfahrungen gemacht?" Das hat dann sehr gut funktioniert. Über Erfahrungen zu sprechen ist zentraler Baustein

Dann haben wir uns gedacht die Übung nach Kompetenzen zu fragen ist nicht der beste Weg also es geht eher darum zu fragen. Das hat dann sehr gut funktioniert.

Wir haben dann Teamleitungen bestimmt, die diese Prozesse anleiten ohne dass es einseitig wird.

Das wichtigste an unseren Beratungen sind die Beziehungen und diese entstehen an unterschiedlichen Punkten. Menschen tendieren eher auf den Erhalt und die Stabilität dieser Beziehungen.

In diesen Beratungskoooperationen geht es darum eine möglichst hohe Vielfalt zu erzielen mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Themenfeldern. Es soll keine One-tree-konzepte entstehen. Das bedeutet, dass immer dieselbe Lösung für unterschiedliche Probleme geboten wird. Zum Beispiel bedeutet es, dass ich immer dieselbe Kollegin frage, weil sie das toll macht. Es gibt aber auch noch zehn andere, die vielleicht viel Erfahrung in der Branche haben, weil sie Erfahrung mit der Größe des Betriebes haben oder weil wir einfach eine paradoxe Intervention setzen wollen. Weil diese Kollegin aufgrund ihrer kulturellen Haltung und ihrem Background eine gewünschte Irritation im Betrieb erzeugen könnte. Das sind so Vorgänge in den Betrieben und Teams selbst.

Also ich habe in meinem Geschäftsfeld sechs Führungskräfte, also sechs Projektleitungen und es ist spannend, weil hier eine typisch österreichische Genderaufteilung vorliegt. Ich habe fünf weibliche Führungskräfte und einen männlichen. Dieser hat das größte Team über.

Hier merke ich, dass es ganz wenig um das Thema Alter geht, sondern um die Erfahrung und die Kompetenzen. Wie kann ich mich ins Team einbringen. Das ist quasi Heterogenität und auch das Bewusstsein der Führungskräfte darüber. Trotzdem gibt es immer neue Herausforderungen. So werden Neuankömmlinge gefragt: "Kannst du zufällig Presseartikel schreiben?".

Ich habe in den Teams eine sehr niedrige Fluktuation. Wir haben eine positive Fluktuation. Das heißt, dass wir wachsen und null Fluktuation bei bestehendem Personal haben. Das hat sich offensichtlich ergeben.

#00:17:21-7#

B: Wie leiten Sie diese altersheterogenen Teams an? Hat sich für mich teilweise mit der Erklärung erledigt. Gibt es noch etwas zu ergänzen? #00:17:35-2#

I: Vielleicht noch ein wichtiger Punkt. Zentraler Baustein ist auf jedem Fall die gemeinsame Wissensplattform. Das ist ein technisches Tool.

Hier gibt es noch unterschiedlichen Supportbedarf. Wie geht man technisch damit um und was bringt es mir? Da gibt es eine alterssensible Herangehensweise wie man das am besten löst.

#00:18:11-7#

B: Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte in Bezug auf altersheterogene Teams? Gibt es Unterschiede zwischen den Führungsebenen? #00:18:35-8#

I: Gibt es Unterschiede? Ich habe das Gefühl bei den Projektleitungen, die die erste Führungsebene bilden in unserem Hierarchiesystem, geht es darum individuell zu führen. Hier spielt das Alter schon eine Rolle, aber nicht die Hauptrolle. Die Hauptrolle ist eher wie sich die Person präsentiert und wie sie Betriebe anspricht und wie wird mit Rückmeldungen umgegangen.

Wir bekommen von den Betrieben immer wieder Rückmeldungen, dass die Beraterinnen entweder zu alt oder zu jung sind. Das hat mit dem zu tun, was mit dem Betrieb künftig sein soll. Ich merke, dass es immer zur Tendenz der Gleichheit geht. Das ist abhängig von der Ansprechperson im Betrieb. Wenn zum Beispiel diese um die 40 Jahre ist, dann wird sie mich ziemlich sicher bevorzugen. Wenn diese jetzt 58 ist, dann würde sie eher meine Kollegin vorziehen egal welche Funktion ich inne habe.

Die Geschlechterverteilung ist noch ein separater Aspekt. Die Projektleitungen/Teamleitungen nehmen diesen Aspekt sensibel wahr. Dieser wird auch von den Kolleginnen angesteuert. Es gibt Konflikte in den Teams, wo sich eher ältere manchmal schwer tun, dass Jüngeren ein Raum gelassen wird.

Wir achten sehr darauf, weil wir merken, dass es in Bezug auf das Alter Potenziale gibt. Meist die jüngeren weiblichen Kolleginnen nehmen sich eher zurück und sagen dann nichts. Die Älteren bestimmt die Sitzung, der vormals Personalchef in einem großen Betrieb war. Darauf schauen die Teamleitungen sehr, dass es eine Balance gibt. Die natürlichen Tendenzen sind so.

#00:21:04-5#

B: Also gleiches zu gleichen? #00:21:05-3#

I: Genau gleiches zu gleichen. Es ist in den Köpfen vieler Menschen, dass man Alter mit Autorität verbindet. Dieses Bild vom Alter ist uns sehr bewusst und wir versuchen dem bewusst entgegenzusteuern. Wir glauben, dass Potenziale in allen Generationen verankert sind.

#00:21:37-6#

B: Konnten Sie in Ihrer bisherigen Tätigkeit einen Wissenstransfer feststellen? Wenn ja, können Sie mir Beispiele nennen? #00:21:43-4#

I: Wissenstransfer ja. Bei uns ist Wissenstransfer folgendermaßen organisiert: Bei uns können Beraterinnen, egal wie alt sie sind, Tools einbringen. Diese werden in der Community geteilt. Und es gibt Beraterinnen, die schon viele Jahre an diesen Tools arbeiten. Sie entwickeln einen Leitfaden und überarbeiten diesen. Die jüngeren Kolleginnen profitieren von dem Wissen, das bereits vorhanden ist.

Trotzdem merke ich, dass das Wissen annehmen noch zusätzliche Schritte erfordert. Die jüngeren sollten trotzdem die Möglichkeit haben zu sagen: sagen "Überleg es dir selber nochmal. Wie würdest du es trotzdem, Wie würdest du es machen?". Dabei kommen interessante spannende Lösungen heraus. Hier wiederum spielt die Wertschätzung eine zentrale Rolle. Wertschätzung was es gibt und was es noch geben könnte.

#00:22:59-0#

B: Welche Reaktionen zeigten die Teammitglieder? #00:23:14-6#

I: Wir haben zum Wissenstransfer einen Prozess aufgesetzt in der Demografieberatung, den man ganz gut als Beispiel nehmen kann. Wir haben den Wissenstransferprozess in drei Phasen organisiert (siehe Folie 11/12).

Unsere Aufgabe ist entlang der fünf Handlungsfelder der Demografieberatung Aktivitäten zu entwickeln. Diese sind Arbeitsgestaltung, Führung, Kultur, Personal, Wissenkompetenz und Gesundheit. Diese Aktivitäten werden für Betriebe entwickelt und wieder für andere zur Verfügung gestellt.

Wir haben den Wissensmanagementprozess folgendermaßen gestartet: Wir haben am Anfang einen top-down Prozess generiert. Hier wurde eine Wissensmanagementteam bestellt, das als Stabstelle fungiert und die Weisungsbefugnis hat, für die Beraterinnen Basistools zu entwickeln. Wir haben gesagt, dass wir 15 Tools brauchen, die auf Vorrat entwickelt werden müssen. Diese wurde vom Wissensmanagementteam entwickelt, das aus jüngeren und älteren Kolleginnen bestand. Sie haben diese zur Verfügung gestellt und Schulungen zum Thema gemacht.

Im nächsten Schritt sind wir von top-down in Richtung agiler Co-Generation. „Wir müssen einen agilen Kreislauf implementieren, der uns ermöglicht laufend Wissen zu generieren und nicht in den top-down - Prozess verhaftet zu bleiben“ Diesen Prozess setzen wir jetzt um. In diesem Prozess generieren die Beraterinnenteams Methoden, Designs und Titel. Das ist ein Prozessschritt der Maßnahmenpläne in den Einzelberatungen. Sie generieren danach einzelne Tool Boxen für die Betriebe, die wiederum weiterentwickelt werden. Sozusagen ist das ein spiralförmiger Prozess.

Wir haben gemerkt, dass sie sich am Anfang an eine ältere Expertin gehalten haben. Wir wollten das aber nicht. Wir wollen, dass alle Spezialistinnen sind. Denn wir merken, dass es beim Wissenstransfer nicht um das Alter und um die Erfahrungen geht. Es stellt sich auch nicht die Frage wie viel Leitfäden man entwickelt hat. Es wird begründet am gemeinsamen Output, denn wir in den Beratungskoooperationen erzielen. Es geht darum mutig zu sein.

Wir hatten zum Thema „Sei mutig“ eine Klausur. Lernen passiert, in dem man Fehler macht und etwas probiert. Wir kommen oft weiter, wenn es ein Blödsinn war oder es drei Schritte retour geht.

Nach diesem Motto ist das Geschäftsfeld Active Ageing aufgebaut. Natürlich nach den Themen spezifisch.

Es ist auch ein Aspekt der Kultur wie Wissen geteilt, erzeugt und weiterentwickelt wird. Deshalb haben wir es auch ein Generationenmodell, ein Co-Generationenmodell genannt. Es geht darum, dass die Generationen durchmischt werden und es einen möglichst großen Output gibt. So können Personen zusammen arbeiten, die Erfahrung mit einer Leitfäden Entwicklung haben, aber auch Querdenker. Daraus können neue Ideen entstehen, die wiederum gut für eine neue Zielgruppe sind.

#00:29:01-5#

B: Unternehmenskultur, die sie den Unternehmen in ihrer Beratung, dass sie das jetzt auch leben in der Beratung? #00:29:13-2#



I: Genau. Unsere Zielgruppenbetriebe sind Kleinstbetriebe in der Beratung. Also es gibt viele Kleinstbetriebe, die diese Aktivitäten implizit machen. Hier gibt es meist den Meister, den Chef, die Chefin, ein paar Lehrlinge, die schon länger im Betrieb sind. Es wird meist implizit gelebt. Es ist nicht bewusst, was da abläuft.  
#00:29:46-4#

B: Gibt es in Bezug auf Wissensmanagement Unterschiede zwischen den Managementebenen? #00:30:06-3#

I: Nein ich sehe keinen Unterschied. Ich merke, dass es eigentlich darum geht, dass die Ziele, von meiner Ebene aus gesehen werden, erfüllt werden. Diese sind die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Wie erreiche ich möglichst gut die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Ich bin drauf gekommen, dass es einfacher geht, wenn man Dinge vorlebt. Dann geht es einfacher, macht viel mehr Spaß und fördert die Motivation. Alle sind in einem Boot und die Zielerreichungsquote ist gleichzeitig gut.

"Wir haben das erreicht, weil wir das so umgesetzt haben" Aber wenn es eine andere Möglichkeit gebe, dann würde ich das wahrscheinlich auch tun.

Je weiter die Hierarchie in die operative Richtung geht, desto konkreter ist es dann mit Einzelaktivitäten verbunden. Die Teamleitungen wissen zum Beispiel, dass es eine Wissensplattform gibt. Sie wissen wie der Prozess läuft und sie setzen es auch um. Wichtig ist es am Anfang die Überzeugung, dass sie es auch gut finden.

Im Sinne der Demografieberatung ist es besteht die Begründung, dass Demografieberatung Generationenmanagement ist. Jemand, der sich nicht zum Generationenmanagement bekennt, kann nicht in der Demografieberatung arbeiten.

Bei Fit2Work ist es das Generationenthema. In anderen Beratungsprogrammen ist es indirekt vorhanden. Es macht auch indirekt Probleme und schafft Herausforderungen. Bei allen Beratungsformaten wie Fit2Work oder auch andere Programme der Wirtschaftskammer macht das Thema Generation Probleme. Die Frage stellt sich in Bezug auf die Sensibilisierung und der Einsicht. Es hat tatsächlich eine Auswirkung auf das return on investment oder auch betriebswirtschaftliche Kennzahl. Daran muss man arbeiten.

#00:33:14-0#

B: Wo sehen Sie die Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit mit altersheterogenen Teams in Bezug auf den Wissenstransfer? #00:33:23-3#

I: Ich glaube die Herausforderung ist das ständig am Ball bleiben. Das Implizite explizit machen. Die Generationenbilder bewusst machen.

Als Beispiel fällt mir ein, dass ältere Kolleginnen als Autoritäten bezeichnet werden.

Sozusagen, was ich vorher gemeint habe mit Autoritäten eine ältere Kollegin sind. Hier spielt die Sensibilisierung eine Rolle. Man sollte verdeutlichen, dass es alternative Konzepte gibt und das auch anders gelebt werden kann.

Die Sensibilisierung, dass es verschiedene Herausforderungen gibt und einfach verschiedene Lösungen, die in den verschiedenen Generationen zu finden sind.

Ja sozusagen ein technisches Hilfsmittel zu finden, dass für alle Generationen praktikabel ist und den Datenschutzrichtlinien entspricht. #00:34:46-1#

B: Inwieweit sehen Sie die derzeitige Situation zum Thema der Diversität in Unternehmen? Wie gehen Unternehmen mit der Herausforderung um? Wird diese Herausforderung von den Unternehmen angenommen? #00:35:17-6#

I: Mein Gefühl ist es, dass der Faktor Diversität indirekt eine Rolle spielt. Vor-dergründig gibt es andere Probleme also den Fachkräftemangel, die Digitalisierung etc. Ich habe das Gefühl, dass das Diversitätsthema andere Themenfelder unterstützt, um diese gut bewältigen zu können.

Weil wenn wir das Thema Alter als Kriterium hernehmen und wir es mit dem Fachkräftemangel verbinden, dann geht es um die Lehrlingssuche oder die Lehrlingsbindung und die auch die Motivation überhaupt junge Menschen in Ausbildung zu bringen und für Berufe zu faszinieren.

Aber dieses Thema entsteht nicht gleichzeitig darum, weil es einen Mangel gibt, sondern weil es eine Querschnittsmaterie ist.

Diversität in Zusammenhang mit Alter und Migration sowie Frauen ist auch ein Thema. Zum Beispiel ist es Frauen in der Technik. Dies geschieht deshalb, wenn ich nicht genug Personen habe, dann muss ich meine Zielgruppe erweitern. Die Zielgruppe sind in diesem Fall die Frauen, die für einen technischen Beruf begeistert werden sollen.

Umgekehrt ich habe einen Sohn, der ist 14 Jahre und er setzt sich sehr aktiv für Frauenrechte ein. Ich war sehr schockiert, denn im Speckgürtel von Wien sind ein Großteil der Jugendlichen der Meinung, dass Frauen zu Hause bei den Kindern bleiben. Also es existieren eher klassische und konservative Rollenbilder. Er geht in ein Gymnasium mit einem sehr hohen Akademikerteil. Ich war sehr überrascht.

Ich erlebe es aber auch mit den Lehrlingen dieses eher klassische "Zurück zu den klassischen Rollenbildern". Das macht mir Sorgen. Ich habe irgendwie das Gefühl und hatte die Hypothese aufgestellt "Je jünger, desto weniger konservativ". Das Gegenteil erlebe ich jetzt, nämlich "je jünger, desto konservativer teilweise". Das Phänomen betrifft alle Gesellschaftsschichten.

Den Älteren ist es eher bewusst, dass in diesem Bereich der Schuh drückt.

Wenn ich darüber nachdenke, ein Betriebsrat einer großen Firma hatte jetzt öffentlich gesagt, dass sie sich um Lehrlinge kümmern müssen. In diesem Unternehmen hätten sie eine Altersstruktur, wo einfach viele Führungskräfte und Fachkräfte in den nächsten fünf Jahren in Pension gehen werden.

Das bestehende Rollenbild der Geschlechter geht nicht nur mit der Berufstätigkeit einher sowie der Art des Berufs. Also sozusagen leben wir in einer Parallelgesellschaft.

#00:38:52-0#

B: Wird die Herausforderung von den Unternehmen angenommen? #00:38:55-6#

I: Je größer das Unternehmen ist, desto besser wird die Herausforderung angenommen. #00:39:00-4#

B: Brauchen Unternehmen hinsichtlich des Themas Diversität Unterstützung? Wenn ja wie sehen Sie den Unterstützungsbedarf in den kommenden 10 Jahren? #00:39:09-6#

I: Ich glaube sie brauchen Unterstützungsbedarf. Es ist ähnlich der Demografieberatung. Es ist notwendig, dass der Bedarf herunter gebrochen wird und in die Sprache der Unternehmen übersetzt wird. Diversität ist ein Fremdwort für einige Unternehmen und in diesem Rahmen nicht für alle Unternehmen zugänglich. Ein Kleinbetrieb kann schwer mit dem Diversitätsthema umgehen. Ein Kleinbetrieb hat eine Größe von unter 10 Mitarbeiterinnen. In unserer Unternehmenslandschaft sind 95% Kleinstbetriebe. Wenn ich mit dem Begriff Diversität zu Kleinbetrieben komme, dann werden sie mir sagen bitte bringen sie mir Mitarbeiter. Und am Beispiel der Baufirma am Land wird sich halt keine Frau bewerben. Allgemein hängt der Umgang mit dem Thema stark mit den Regionen, mit den Branchen und der Größe des Betriebes zusammen.

Betriebe werden erhöhten Druck spüren durch die Entwicklung. Es braucht definitiv Beratungsangebote, aber weniger mit dem Fokus der Diversität, sondern immer in Verbindung mit einem Fachthema. Zum Beispiel wird ein konkretes Angebot für Betriebe geschnürt und dieses Angebot läuft unter Diversität. Es wird aber nicht als solches verkauft. Es wird einerseits als Diversitätsthema angewendet, aber parallel dazu gibt es eine Information. Es ist eine Sensibilisierung notwendig. Diese sollte parallel verlaufen. Ich kenne das Thema gut aus der Demografieberatung.

#00:40:52-1#

B: Gibt es den Unterstützungsbedarf in den nächsten zehn Jahren? #00:40:56-2#

I: Absolut gibt es einen Unterstützungsbedarf, aber dieser verläuft implizit. Ich glaube nämlich nicht, wenn wir die Betriebe fragen: "Haben Sie einen Bedarf nach Beratungsleistung Diversity" Dann sagen sie "Nein, denn wir haben Bedarf im Bereich Recruiting und bitte bringen Sie mir ein paar Lehrlinge, die im Zahlenraum 1-100 rechnen können. Diese sind willkommen" #00:41:24-9#

B: Gibt es sonst noch weitere Herausforderungen, die auf Unternehmen zukommen? #00:41:31-2#

I: Nein ich glaube, dass die Digitalisierung da ist auf alle Fälle. Und mit der Digitalisierung gibt es auch eine Veränderung der Angebote. Also auch eine Veränderung der Produkte, die sozusagen verkauft werden. Ich glaube es gibt auch eine Veränderung der Sektoren, da es mehr an Dienstleistung gibt und weniger an Produktion. Und ich denke, dass es sich verlagern wird und dadurch neue Betriebe entstehen werden sowie neue Zweige. Gleichzeitig werden alte bestehende Betriebe nachgefragt werden.

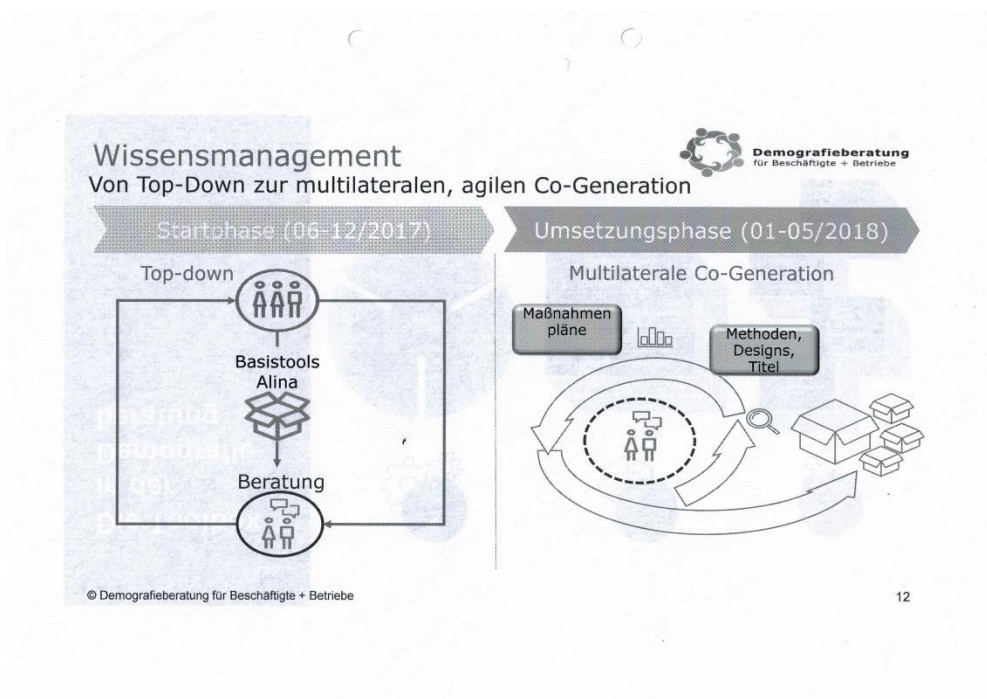
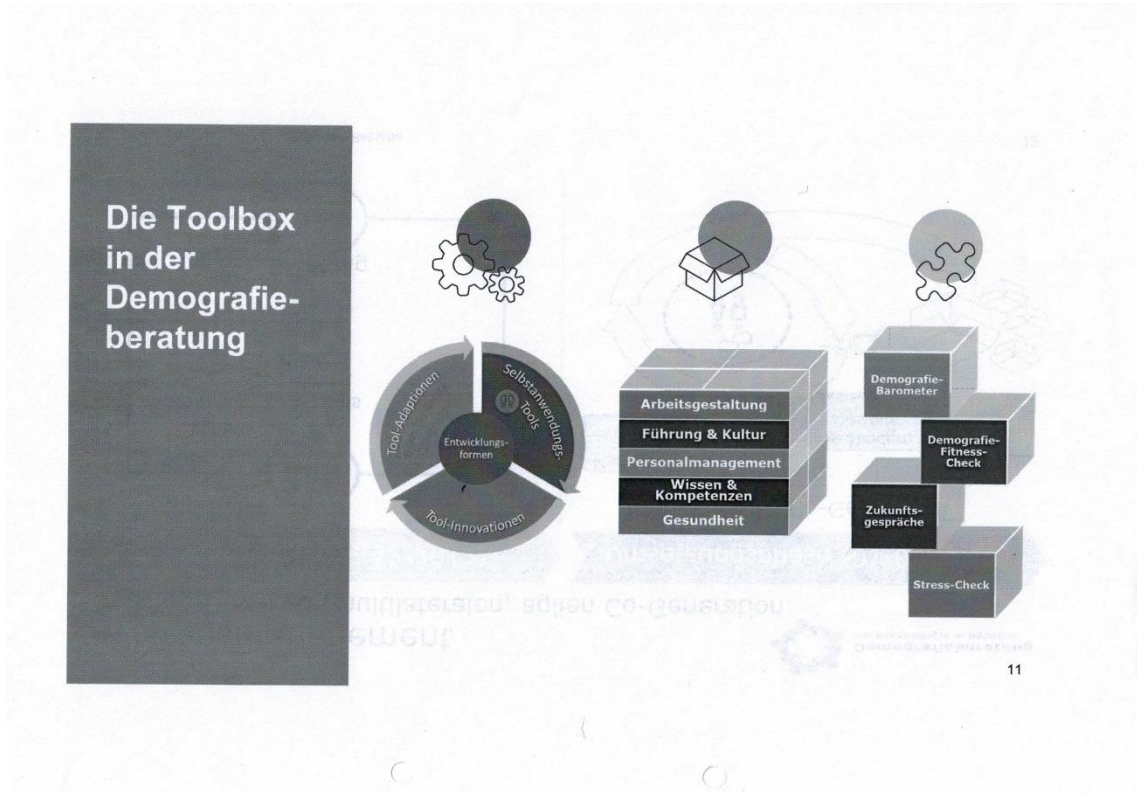
#00:42:15-2#

B: Gibt es noch was zum Ergänzen. #00:42:21-1#

I: Nein ich habe nichts mehr zu ergänzen. #00:42:24-0#

B: Danke.

# Anhang B1: Information Demografieberatung für Beschäftigte + Betriebe



## Anhang C: Interview 2

B: Alter? #00:00:14-1#

I: 33. #00:00:14-1#

B: Beruflicher Werdegang? #00:00:14-1#

I: Sehr gerne. Beruflicher Werdegang. Hab zuerst in einem Unternehmen für Marketing und Sales gearbeitet. Firma BMM - Brandstädter mit ... berufsbegleitend an der FH Campus 02 Marketing und Sales studiert. Bin dann in die HR Schiene hereingeschlittert, wo ich dann für ein gemeinnütziges Projekt für das AMS tätig, wo ich Langzeitarbeitslose vermittelt habe und das war meine Schiene in die richtige Richtung, wo ich jetzt eigentlich berufstätig bin. Hab dann klassisch als Jobberater Kunden- und Personalberater angefangen bis hin dann Leiter von Sales-Management und Recruiting in einem Engineering Unternehmen und jetzt bin ich gesellschafter Geschäftsführer von meinem Unternehmen ASCO Engineering. Und habe nochmal studiert Masterstudiengang für Human Resource Management. #00:01:12-9#

B: Welche Position haben Sie in Ihrem derzeitigen Unternehmen? #00:01:20-2#

I: Ja genau - gesellschafter Geschäftsführer von ASCO Engineering. #00:01:21-6#

B: Wie sieht ein typischer Arbeitsalltag aus? #00:01:22-9#

I: Lang - typischer Arbeitsalltag sieht bei mir grundsätzlich so aus, dass ich zwischen 5 und halb 6 aufstehe. Dann schau ich das erste Mal die E-Mails durch und fahr dann in die Firma oder habe dann gleich Kundentermine. In der Firma werden dann die E-Mails abgearbeitet, was dann zusätzlich dazugekommen sind. Bewerbungsgespräche führe ich tagsüber. Kundenbesuchen habe ich am Tag. Ich organisiere, oder meine Kollegin organisiert, Recruitingveranstaltungen so wie heute beim Kunden mit einer Inforunde, was dort war. Daily Business - also HR- Management, also mit Dienstverträgen, mit Jobausschreibungen, Bewerber selektieren, Bewerber einladen, Bewerber absagen und alles was dazu gehört. Am Ende des Monats so wie jetzt gerade Lohnverrechnung und Buchhaltung. Abstimmung mit der Zentrale, das alles korrekt ist, das Mitarbeiter korrekten Lohn ausbezahlt bekommen inklusive Montageleistung und allem rund herum, was sie bekommen. Dann zwischendurch mit meinem zweiten Hobby, was ich nachgehe, für spezielle Bildungseinrichtungen, wo ich auch Lehrvortragender bin, sprich Coaching von Projektarbeiten, das mache ich nebenbei. Das zieht sich noch durch. Oft ist es noch ein so ein typischer Arbeitsalltag, dass ich von 18 bis 22 Uhr noch unterrichte. Dann komme ich nach Hause, kontrolliere meine E-Mails und geh dann schlafen. #00:03:00-8#

B: Inwieweit haben Sie mit altersheterogenen Teams im Arbeitsalltag zu tun? #00:03:04-0#

I: Habe ich schon, also bei mir im Team, ist es buntgemischt. Ich habe eine jüngere Mitarbeiterin, habe auch einen älteren Mitarbeiter bei mir im Einsatz, der schon knapp an die 60-Marke zugeht. Unterschiedliche Zugänge, unterschiedlichste Berufserfahrung, also meine Kollegin, die war Berufseinsteigerin nach dem Studium. Mein Kollege hat viel Erfahrung im Sales-Management, aber innerhalb meiner Branche noch wenig und dementsprechend auch Lernbegeisterung oder Lernwille vorhanden. Ausbilden auch und wo man mich sehr unterstützen muss, muss man sagen. Beziehungsweise in der Zentrale ist es auch buntgemischt. Vom jüngeren, die jüngste Mitarbeiterin intern, ist meine Kollegin. #00:04:00-5#

B: Gibt es Erfahrungswerte mit altersheterogenen Teams? Ich vermute, dass sie das anleiten bzw. führen werden? #00:04:01-3#

I: Ja ich bin jetzt nicht der klassische Chef. Ich gebe die Richtung vor und lass mein Team selbstständig arbeiten. Ich bin der Meinung, dass sich ein Team selbst regulieren muss, dass es passt von der Arbeitsweise her und nur eingreifen, wenn es notwendig ist. Wenn mir auffällt, dass etwas in die falsche Richtung geht seitens Bewerber oder seitens Kunden. Wie schauen die Erfahrungswerte aus? Die junge Kollegin hat gewisse Zeit am Anfang gebraucht, um in die Materie rein zu kommen. Hat sich sehr viel selbst angeeignet und hat sich dementsprechend auch positiv entwickelt. Da wir das Team jetzt aufstocken werden. Der Kollege mit schon mehr Berufserfahrung hat sich schwer getan eigentlich. Da habe ich gedacht, dass es eigentlich leichter geht, aber es macht einen Unterschied, ob ich Sales-Manager bin dort oder in einer neuen Branche. Da merkt man schon die Unterschiede in der Technik. Technikhandhabung. Wie schaut es mit den Apps aus? Wie schaut es mit der Kunden- oder Bewerberdatenbank aus? Wie schickt man E-Mails heraus? Also da merke ich schon große Unterschiede? Generationenwechsel XYZ, sage ich einmal, das die Generation X, da würde ich jetzt meinen Kollegen generieren sich schwer tut mit der Technik vor allem. Und vom Verständnis am Anfang bis hin zur neuen Generation, was eigentlich recht schnell drinnen war. Geht es in die richtige Richtung? #00:05:43-6#

B: Ja. Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte in punkto altersheterogene Teams? #00:05:55-5#

I: Naja #00:06:00-7#

B: Oder sehen Sie einen Unterschied zwischen den Führungsebenen? #00:06:08-3#

I: Da muss ich mich ein wenig selbstreflektieren. Altersheterogen. Also alt und jung und verschiedene Zielgruppen. #00:06:19-6#

B: Verschiedene Altersgruppen in dem Fall? #00:06:21-3#

I: Also da muss ich sagen, ist bei mir intern. Da muss ich sagen ich bin verhältnismäßig eine jüngere Führungskraft. Die Erfahrungsunterschiede, dass ist jetzt

schwierig. Ich merke den Unterschied zwischen meinen Geschäftspartnern und mir. Mein Geschäftspartner ist knapp 60 und ist der Miteigentümer und er agiert mit mir mit Handschlagsqualität und ohne großen Herumreden und so würde ich mich auch einschätzen. Also ich bin dann eher wieder der gründliche und schau dann, dass alles passt und kontrollieren und nachschauen, ob alles passt und daraufhin lenken und Feedback geben, wenn gewisse Dinge nicht in Ordnung sind sei es E-Mails, Kundendatenbank oder sonst irgend etwas. Und von der Führung - jünger, das betrifft mich, ist es so, dass nicht genörgelt wird, sondern ich weise darauf hin. Wenn ich merke es wird nicht umgesetzt, dann weise ich darauf hin, tritt Verbesserung ein, dann ist es ok, wenn nicht dann muss mich zusammensetzen. Dann muss man mal ein Gespräch führen und sagen, dass es so nicht geht. #00:07:40-5#

B: Haben Sie einen Wissenstransfer zwischen den Generationen feststellen können? #00:07:47-9#

I: Ja und da ist gerade teamintern und da kann ich sagen, dass meine Kollegin von den Erfahrungen von den Vertriebserfahrungen meines Kollegen profitieren kann. Umgekehrt aber auch so, dass sie meinen Kollegen zeigen kann wie das mit der Technik funktioniert. Wenn er sagt, dass er sich nicht auskennt, dann geht sie hin und zeigt ihm das best-practice. Das ist laufend. Umgekehrt kommt es auch bei mir vor. "Wie geht das? Mach ich das richtig?" und dann zeige ich es ihm. #00:08:50-6#

B: Also teilweise ein Mentoring in beide Richtungen? #00:08:57-0#

I: Genauso ist es. Umgekehrt bekomme ich ein Feedback von ihm, wenn er mir den Tipp zum Beispiel für das AGB gibt und sagt, dass ihm das dazu eingefallen ist. Das habe ich anders so kennengelernt. Wo ich dann sage, dass wir über den Ansatz nachdenken müssen. Oder warum ist das so? Oder warum haben wir das so eingeführt und nicht anders? Wo ich auch die Spiegelung im Unternehmen, wo ich von den Erfahrungen meines Kollegen Feedback bekomme und wo ich sehr wohl nachdenke, wenn ich Zeit habe. #00:09:29-0#

B: Gibt es Erfahrungswerte von den Teammitgliedern? Gegenseitiger Bericht? Welche Reaktionen haben die beteiligten Personen gezeigt? Kurze Reflexion. #00:09:50-5#

I: Wie war das genau gemeint? #00:09:57-5#

B: Inwiefern die Teammitglieder mit der Diversität Alter umgehen? #00:10:12-3#

I: Das ist kein Problem und stellt keinen Unterschied dar. #00:10:32-5#

B: Gibt es Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit mit altersheterogenen Teams? #00:10:39-1#

I: Ja einerseits von der Schnelligkeit, nachdem die jüngere Generation schneller

die Technik begreift als die ältere. Bestes Beispiel, wenn wir Bewerberprofile erstellen, die wir unseren Kunden vermitteln. Meine Kollegin ist da immer um einiges schneller als mein Kollege. Sie schreibt Zehnfingersystem. Er schreibt Zweifingersystem. Kennt sich super mit Word und so weiter aus - er tut sich schwer bei der Formatierung. Da sind die Herausforderungen anders, von der Schnelligkeit von der Umsetzung und es zerrt natürlich auch bei der älteren Generation. "Bei mir geht nichts weiter. Ich brauche so lang." Das sind schon die Unterschiede. #00:11:21-5#

B: Gibt es sonst noch Herausforderungen? #00:11:26-6#

I: Nein Herausforderungen sonst. #00:11:30-8#

B: Um des Lernen zu forcieren? Gibt es da welche Herausforderungen? #00:11:36-8#

I: Akzeptanz vielleicht. Das muss ich schon sagen. Man muss, wenn man jünger ist, sich schon eher behaupten. Vor allem ich in meiner Führungsposition sowieso. Auch dieses warum und weshalb und auch wenn es mein Unternehmen ist. Das glaube ich schon auch. Der beste Mix an diesen Herausforderungen zu begegnen. Das Mentoring-Programm wurde schon angesprochen. Die Herausforderung ist bestimmt, dass man Geduld und Zeit mitbringt. #00:12:22-1#

B: Inwieweit sehen Sie die derzeitige Situation in der Steiermark zum Thema Diversität in Unternehmen? Wie gehen die Unternehmen mit der Herausforderung um? Wird diese Herausforderung von den Unternehmen angenommen? #00:12:43-4#

I: Was meinen Sie mit Diversität? #00:13:00-2#

B: Diversität Alter und Migration. Sprich die kommenden Herausforderungen. #00:13:13-0#

I: Ich merk, das ist jetzt subjektiv. Ich merke, dass die jungen Generationen jederzeit willkommen sind. Ich kann jetzt nur vom Technikerbereich sprechen. Junge Generationen sind sehr willkommen. Viele Kunden und da kann ich viel erzählen von vielen Unternehmen und Branchen, da habe ich Einblick, dass sie sagen es gibt ein Mentoring-Programm. Ich nehme einen jüngeren, der frisch von der HTL zum Beispiel kommt, dem bringe ich alles bei und ist in bis zwei Jahren fit, dass er den Job machen kann, weil die erfahrenen Leute bekomme ich so nicht. Umgekehrt ist es aber auch so, dass die erfahrenen Leute, die noch auf dem Markt verfügbar sind. Sie tun sich extrem schwer, aber die Personen werden aus diversen Gründen nicht genommen zu viel Erfahrung, zu hoher Gehaltswunsch, was auch immer. Oder zu sehr gebrandmarkt von einer einzigen Firma, wenn jemand 20 Jahre beim selben Unternehmen war. Da halt man sich manche Unternehmen lieber einen jüngeren, weil dieser ist noch nicht vorbelastet. Und als wie die ältere Person. Ich merke schon, dass man einerseits



von Arbeitskräftemangel - war of talents - nach wie vor und wird immer schlimmer gerade im Technikerbereich, aber auch im Angestelltenbereich und ja es gibt nach wie vor einen Gap zwischen Alt und Jung von der Einstellung her. Das nach wie vor. Außer man sucht wirklich Spezialisten auf dem Gebiet außer dort ist das Alter komplett egal. Auch wenn ich einen 65-jährigen hätt, wäre das egal. Zum Thema Beschäftigung von Personen mit Migrationshintergrund sind die Unternehmen, die was ich jetzt kenne, das sind die großen Player jetzt aufgeschlossen. Auch dahingehend, weil es die Fachkräfte nicht gibt. Viele Unternehmen sind bereit, Personen, die anerkennende Flüchtlinge sind usw. einzustellen, weil sie die Ausbildung haben oder mittlerweile in Österreich eine Ausbildung nachgeholt haben. HTL - Kolleg mit ausgezeichnetem Erfolg und dazwischen Deutsch auch noch gelernt, wo man sagt Wahnsinn. Auf solche Leute wird gern bzw. immer mehr zurück gegriffen. #00:15:34-7#

B: Brauchen Unternehmen zukünftig Unterstützung? Wie sieht der Unterstützungsbedarf in den kommenden zehn Jahren aus? #00:15:52-2#

I: Ich glaube, dass die Unternehmen Unterstützung brauchen. Auch in beratender Hinsicht. Ich betreue gerade eine Abschlussarbeit, wo es um die Qualifizierung von Beschäftigten 50+ geht, weil die Person halt mitbekommt, dass die Leute gesucht werden, aber die Zielgruppe 50+ wird nicht gern oder schwierig genommen aus diversen Gründen oder Vorurteilen. Auch der Arbeitsmarkt wird sich nach wie vor wandeln. Es wird die Nachfrage, so wie es wirtschaftlich ist immer stärker und das Angebot wird immer weniger. Weil viele, die zum Beispiel eine HTL haben beginnen zu studieren usw. Ich glaube, dass es da eine beratende Unterstützung notwendig ist. Was bedeutet es eigentlich? Ist es wirklich schlechter für mich? Oder wär es für das Unternehmen zum Nachteil, wenn ich jemanden einstelle, der schon älter ist bzw. auch beratende Funktion, was muss ich machen, dass ich diese Zielgruppe überhaupt beschäftigen kann. So, dass zum Beispiel Krankenstand, was auch immer, zu teuer vorbeugen kann. Es gibt Förderungen oder ich kann meinen Arbeitsplatz so einrichten, dass es weniger Krankenstand gibt, wenn ich schon weiß, dass die betroffene Person vorher einen Bandscheibenvorfall gehabt hat. #00:17:20-4#

B: Wie sieht der Unterstützungsbedarf in 10 Jahren aus? #00:17:21-3#

I: In 10 Jahren ist momentan schwierig zu sagen, weil momentan die Wirtschaft seit Anfang 2017 nach oben geht. Momentan bis 2022 ist da keine negative Prognose. Wie wird es in 10 Jahren sein. Ich vermute, dass noch ein größerer Kampf ist, um die Talente wie es jetzt schon ist und das betrifft nicht nur die Angestellten wie es jetzt schon ist, sondern gewerblich genauso. Weil im gewerblichen Bereich gibt es auch keine Leute und ich vermute, dass es hier größere Herausforderungen geben wird, grad in Westösterreich. Es gibt ja einen Unterschied zwischen Ost- und Westösterreich. Im Osten bedeutet die Lehre, die Lehre mit Matura noch etwas, im Westen aber heißt es "Warum machst du die Lehre?" "Mach gleich die Matura und fang an zu studieren. Mach was gescheites. Wirst nicht so blöd sein wie dein Vater und bei der ÖBB oder sonst wo arbeiten" Und da frage ich mich schon, welche Generationen werden zukünftig ei-

nen Job machen, wenn es keine Leute gibt, die nachkommen oder zu wenig sagen wir mal so. Da wird es zukünftig Herausforderungen geben. #00:18:26-0#

B: Wo sehen die allgemein die zukünftigen Herausforderungen im gesamten Personalbereich sehen? Fachkräftemangel, aber ich vermute, dass es gerade diskutiert worden ist. Die Sensibilisierung, dass vielleicht etwas passieren soll? Sensibilisierung der Führungskräfte hinsichtlich dieses Altersunterschiedes und auch um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhalten? #00:18:29-6#

I: Sensibilisierung gehört definitiv her in vielen Unternehmen. Ich würde mal behaupten, dass es darauf einkommt, wie alt eingeseesen das Unternehmen ist. Alte Traditionsunternehmen tun sich schwer, weil die sind wirklich, Führungskräfte zwanzig dreißig Jahre Erfahrung in derselben Abteilung und sagen "Wir haben das immer so gemacht und warum soll ich etwas unternehmen?" versus junges Start-Up Unternehmen mit ca. 70 - 80 Mitarbeitern, was ich auch kenne, was True-Man Kultur haben und Feel Free und Open End und wir sprechen auch Englisch und so weiter. Ich glaube schon, dass Unternehmen Fachabteilungen sensibilisieren müssen und sagen. Ich kenne viele HRler und habe mit viele auch schon gesprochen, und ich sage, Fachabteilung habe ich jemanden, aber nicht mit perfekten Qualifikationen, Mein Gott, der spricht halt nur gebrochen Deutsch und man benötigt jemand mit perfekten Deutschkenntnis, dann soll er vier Monate suchen, dann muss er die Überstunden leisten und nicht ich. Da fängt die Sensibilisierung schon, dass die Personalabteilungen sagen, wird schon drauf kommen, dass das der falsche Weg ist, denn er da will, trotz beratender Funktion. Es geht in die Richtung, obwohl es anders auch nicht gehen wird. Umgekehrt müssen die Unternehmen auch schauen, da sind wir jetzt beim Thema Employer-Branding, schweifen wir kurz ab. Die Leute können sich die Dienstgeber aussuchen, wenn sie was können. Es gibt genug Plattformen worüber man sich über Arbeitgeber informieren kann und ich weiß es bei uns im Technikerbereich, bei gewissen Berufsfeldern können diejenigen fünf bis sechs Bewerbungsgespräche führen ohne das sie etwas tun, sie werden kontaktiert von den Unternehmen und können sich es aussuchen. Wo geht jemand hin? Nicht wo am meisten bezahlt wird, sondern wo es am besten ist und da gehört das Arbeitsklima, da gehört die Offenheit mit allem drum und dran wie die Person halt ist einfach dazu. Wo derjenige dann sagt, dass er hin oder nicht hinget. Also in dem Bereich wird es hin gehen. #00:21:24-4#

B: Wie sehen Sie die zukünftigen Herausforderungen im Personalbereich? Gibt es sonst noch etwas zu ergänzen zum Thema Wissenstransfer, Altersheterogenität? #00:21:45-6#

I: Nja Wissenstransfer müsste bei vielen Unternehmen noch mehr gelebt werden. Das heißt jung lernt von alt und alt lernt von jung. Das Wissen geht nicht verloren geht. Eine Wissensdatenbank zum Beispiel einführen, dass es genau dokumentiert ist. Also ich erlebe gerade bei Kunden, dass gerade viele Personen in Pension gehen, die Experten in ihrem Fachbereich sind, weil sie dreißig Jahre dort gearbeitet haben und da Wissenstransfer sie suchen Nachfolger für diese Personen. Derjenige geht erst in zwei Jahren in Pension, aber es dauert

so lang bis der junge eingeschult ist. Umgekehrt ist es auch wiederl, früher haben viele bei einem Dienstnehmer zu arbeiten angefangen und geht dort in Pension. Bei der jungen Generation, wenn jemand zwei bis drei Jahre im Unternehmen ist, dann ist das schon lang. Und man redet da nicht von Job Hopper, sondern man sagt passt. Große Erfahrung vier Jahre und zum nächsten ist ok und das wird bestimmt eine Herausforderung werden, dass man das bestes Beispiel ist jetzt gerade Andritz AG - Maschinen- und Anbauunternehmen - die haben sehr viele Zeichnungen im Archiv gelagert, wo früher die Zeichnungen händisch gemacht geworden sind 1985 ist eine Anlage aufgestellt worden etc. und ich kenne die Service Abteilung, die die Anlage nach wie vor wartet und repariert, die Instandhaltungen, die fordern nach wie vor die Zeichnungen an, aber die gibt es fast nicht mehr und da ist klassisch Wissenstransfer - da wird alles digitalisiert, ein riesiges Archiv, die ganzen alten Zeichnungen werden eingescannt, digitaliseirt wie auf einer Filmrolle, dass man irgendwann einmal im späteren in 20 bis dreißig Jahren so eine Anlage muss minimum dreißig Jahre laufen, dass man auf solche Dinge rückgreifen kann. Und das ist klassisch für mich Wissenstransfer. Den Konstreukteur von damals gibt es nicht mehr oder ist nicht mehr dort. Vielleicht gibt es die Abteilung nicht mehr, die diese Anlage gebaut hat, weil umstrukturiert wurde, Internationalisierung und Globalisierung das Wissen wird trotzdem irgendwie archiviert und aufbewahrt. So ist es dann auch, dass man das weitergibt. #00:23:52-6#

B: Gibt es noch etwas zu ergänzen? #00:23:54-6#

I: Nein Danke. #00:23:56-7#

B: Danke

## **Anhang D: Interview 3**

B: Wie alt sind Sie? #00:00:10-2#

I: 41 #00:00:13-2#

B: Geschlecht? – Es hat sich erledigt - meine eigene Notiz #00:00:15-6#

B: Können Sie mir Ihren beruflichen Werdegang schildern? #00:00:15-6#

I: Ja. Ich habe nachdem Studium ein Auslandsjahr gemacht. Ich war in Brüssel. Danach war ich an der Universität in Graz tätig und bin dann direkt ins Recht und Personal von einer Hilfsorganisation eingestiegen im Landesverband. Danach bin ich in ein Beratungsunternehmen und bin dort als Consultant tätig.  
#00:00:44-0#

B: Darf ich trotzdem nachfragen was für ein Studium sie absolviert haben?  
#00:00:48-1#

I: Ich habe Rechtswissenschaft studiert.  
#00:00:46-6#

B: Und welche Position haben Sie jetzt in Ihren derzeitigen Unternehmen? Und können Sie mir das kurz beschreiben?  
#00:00:57-6#

I: Ja ich bin in der Human Capital Abteilung, wo es um die Personalberatung geht. Ich bin im Advisory-Bereich, also vom Beratungssektor. Ich bin dort als Senior Consultant tätig. #00:01:15-1#

B: Wie sieht ein so ein Arbeitsalltag aus?  
#00:01:15-1#

I: Ja das ist natürlich im Advisory Bereich so, dass wir ganz viel beim Klienten sind. Ich mach die meiste Arbeit natürlich extern im Unternehmen und habe dort Workshops und Beratungen. In meiner Büroarbeitszeit erstelle ich Berichte oder erarbeite Themen.  
#00:01:46-6#

B: Wie schaut es konkret extern in den Unternehmen aus? Was werden dort für Tätigkeiten gemacht? #00:01:51-2#

I: Ich fahre in ein Unternehmen. Es kommt auf das Thema an. Zum Beispiel habe einen Workshop mit Lehrlingen in einem Hotel vor noch nicht so langer Zeit gemacht. In diesem Workshop wurden bestimmte Themen bearbeitet, woran es Probleme gibt. Dann versucht man es gemeinsam mit den Lehrlingen zu erarbeiten und Lösungsansätze zu suchen. Danach wird es den Führungskräften präsentiert, denn sie müssen es ja umsetzen. Das ist Standard.  
#00:02:40-9#

B: Inwieweit haben Sie mit altersheterogenen Teams im Arbeitsalltag zu tun?  
#00:02:43-8#

I: Ich habe mit altersheterogenen Teams ganz viel zu tun, weil das in den meisten Unternehmen der Fall ist. Angefangen von Praktikanten über Lehrlinge bis zu den langgedienten Mitarbeitern ist in den Unternehmen alles vorhanden. Das ist für mich üblich und normal.  
#00:02:55-7#

B: Speziell Ihr Team? #00:03:03-8#

I: In meinem Büro sind wir auch komplett heterogen. Wir haben wirklich von jungen Mitarbeitern über so mittelalterlichen wie ich bis hin zu Personen über 70. Unsere Leitung unserer Geschäftsführer ist über 70.  
#00:03:18-0#

B: Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen heterogenen Teams gemacht? Extern und intern? #00:03:34-5#

I: Es gibt prinzipiell nur zwei Möglichkeiten: Die erste es funktioniert gar nicht bei den Unternehmen und dann werden Maßnahmen gesetzt. Sie werden dabei unterstützt wie man die Situation verbessern kann. Die zweite ist, dass es schon ganz gut funktioniert, weil sie gewisse Systeme haben wie zum Beispiel ein Patensystem. Hier lernen die jungen Mitarbeiter von den älteren Mitarbeitern. Dadurch wird der Wissenstransfer gesichert und das Betriebsklima gefördert. Die Arbeitszufriedenheit von Jung und Alt steigt.  
#00:04:08-8#

B: Wie leiten Sie allgemein altersheterogene Teams an? Extern Maßnahmen? Reden Sie zuerst mit den Führungskräften? #00:04:25-4#

I: Ich muss zuerst mit den Führungskräften reden und es gilt auch sie zu überzeugen. Sie müssen schlussendlich entscheiden. Ich hole mir natürlich die Stimmung ein und die Meinung der Mitarbeiter. Danach präsentiere ich es der Führungskräfte einfach. Es ist die Ist-Situation wie es die Mitarbeiter sehen. So sehen meine Lösungsvorschläge aus. Dann wird etwas eingeführt, aber die Führungskraft muss entscheiden. Ich kann nicht entscheiden, denn ich berate nur.  
#00:04:58-8#

B: Welche Rolle spielen die Führungskräfte? Gibt es Unterschiede zwischen der obersten Führungsebene und der mittleren Führungsebene? #00:05:13-6#

I: Das kann man pauschal nicht sagen. Das ist wirklich so. Und manche sind so oder anders. Ich habe manchmal das Problem, dass die oberste Führungsebene keine Kompetenzen abgeben möchte. Das erlebe ich vor allem in kleinen oder mittleren Betrieben zum Beispiel in Handwerksbetrieben. Gleichzeitig leidet die Führungskraft darunter, dass sie keine Verantwortung abgeben kann. Das ist nicht ideal. Ich habe die Erfahrung gemacht, wenn die Führungskräfte

Verantwortung abgeben können und den Mitarbeitern etwas zutrauen und ihnen etwas machen lässt, dann lösen sich sehr oft Probleme.

#00:06:17-4#

B: Kurze Abweichung vom Interviewleitfaden - Also ist es von der obersten Führungskraft schon sehr stark abhängig, inwieweit ein System integriert wird für generationenbezogenes Arbeiten? #00:06:35-8#

I: Ja sicher, denn schließlich muss es die oberste Führungskraft zulassen und vorleben. Es funktioniert sonst nichts und es ist total unabhängig. Es sollte die Führungskraft dahinterstehen und es mittragen. Erst dann wird es gut funktionieren. Deshalb ist das oberste Management immer wichtig. Sie muss als erstes überzeugt werden.

#00:07:04-8#

B: Diese Führungskräfte treten eher meistens an sie heran? #00:07:11-5#

I: Natürlich. Es holen uns ja die Geschäftsführer in die Unternehmen. Die sagen, dass sie ja gerne einen Berater zu Personalthemen hätten. Natürlich das sind sie. #00:07:23-6#

B: Konnten Sie in Ihrer bisherigen Tätigkeit einen Wissenstransfer zwischen den Generationen feststellen? #00:07:34-7#

I: Ja ich konnte einen Wissenstransfer in meinem Büro zum Beispiel feststellen können. Also bei uns gibt es Systeme, dass ältere Mitarbeiter relevante Themen an junge Mitarbeiter weitergeben. Das ist bei uns implementiert. Wir haben auf der einen Seite E-Learning zu unterschiedlichen Themen. Das kann zum Beispiel eine neuer Persönlichkeitstest für das Recruiting sein. Das kann auch ein relevantes EDV-Thema sein, dass wir neu bekommen haben. Hier bekommen wir viel über E-Learnings und machen dann auch auf der anderen Seite Thementage.

Bei den Thementagen werden spezielle Themen für alle Mitarbeiter aufbereitet. Jeder erklärt sein Spezialgebiet wie es den anderen geht.

#00:08:26-6#

B: Ja sie konnten einen Wissenstransfer hautnah feststellen. Wie schaut es extern aus? Mit welchen Maßnahmen konnten sie diesen Wissenstransfer zwischen den Generationen fördern? Können Sie mir hier Beispiele nennen?

#00:08:51-2#

I: Ich arbeite immer gerne mit diesem Patensystem. Das ist für mich das Sinnvollste, weil da beide Mitarbeiter, Jung und Alt, zusammenarbeiten. So wird das Wissen im Unternehmen am idealsten transferiert. Damit habe ich die besten Erfahrungen gemacht.

#00:09:16-8#

B: Also allgemein Lernpatenschaften und so weiter? #00:09:19-4#

I: Ganz genau, das können Lernpatenschaften sein. Damit kann der komplette Arbeitsalltag begleitet werden. Es betrifft nicht nur das Fachliche wie zum Beispiel das Bedienen von Maschinen, sondern auch das Soziale. Man lernt ganz einfach vom Älteren, in dem man mit ihm zusammen Zeit verbringt und Dinge erklärt bekommt.

#00:09:45-3#

B: Schon das Modell mit zwei Mitarbeitern? Oder auch dieses Modell des Lerntages? Gibt es sonst noch ein Modell, was Ihnen einfallen könnte? #00:10:12-8#

I: Ja es gibt bestimmt noch eines. Was machen wir bei den Jüngeren? Ja eigentlich, in dem man eben eine Begleitung sucht. Das ist das am zielführendste. #00:10:22-7#

B: Haben Sie dann auch bestimmte Erfahrungswerte gegenüber Teammitgliedern? In Ihrem Team zum Beispiel? Welche Reaktionen zeigen die beteiligten Personen und wie sind die Reaktionen? #00:10:45-0#

I: Ich habe total positive Reaktionen erlebt. Es kommt total gut an. Es gehen alle sehr gern hin. Es ist meist den gesamten Tag. Es kommen die Kollegen aus Salzburg nach Graz oder umgekehrt. Wir finden, dass alles sehr förderlich und gewinnbringend für jeden ist. Die Lerntage sind es für jeden zum Beispiel. #00:11:18-6#

B: Keine Abneigungen? Wird es gut angenommen?

I: Ja wie gesagt wir gehen alle gern hin. #00:11:21-2#

B: Der Erfahrungswert gegenüber dem Management? Wie ist das Management gepolt gegenüber dem Wissenstransfer den Mitarbeitern zu ermöglichen? #00:11:34-5#

I: Das wird bei uns sehr gefördert durch das gesamte Unternehmen hindurch. Es ist einer der Unternehmensstrategien und Personalstrategien des Beratungsunternehmens. Wissenstransfer und Weiterbildung sind ganz wichtig. Die Unternehmensleitung möchte gut ausgebildete Mitarbeiter, die möglichst viel Wissen und das wird auch gefördert. #00:11:59-2#

B: Gibt es Beispiele von extern? Gibt es dahingehend Erfahrungen? Unternehmen und Wissenstransfer? #00:11:59-2#

I: Da ist häufig das Problem, dass es Zeit kostet. Da gibt es einige, dass Unternehmen nicht bereit sind Zeit zu opfern. Ganz einfach, weil sie den Nutzen nicht sehen. Diese Weiterbildung und der Wissenstransfer sind zu umständlich und zu zeitaufwendig. Aus diesem Grund wollen sie es nicht machen und nicht zulassen. Aber wie gesagt, das sind ein paar Unternehmen. Viele andere Unternehmen ist es bewusst, dass es wichtig ist.

#00:12:44-4#

B: Gibt es ein konkretes Beispiel? Unternehmensvision? Vision - alters- oder generationengerechtes Arbeiten? #00:13:02-9#

I: Ja das liest man immer wieder natürlich, dass es Unternehmensvisionen gibt. Das ist oft in Personalstrategien zu finden, dass auf altersgerechtes Arbeiten wert gelegt wird. Sowie so das kommt vor. #00:13:19-0#

B: Wo sehen Sie die Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit mit diesen alersheterogenen Teams? #00:12:35-3#

I: Die Herausforderung ist, dass es schwierig ist. Es kommt auf den Unternehmensgegenstand an. Aber natürlich dort, wo das Körperliche ein Thema ist. Also dort, wo ich schwer heben muss oder es ein älterer Mitarbeiter nicht mehr so packt. Das ist die Herausforderung. Wie kann ich die Mitarbeiter in diesen Unternehmen halten noch? Welche Maßnahmen gibt es? #00:14:08-8#

B: Ist das Handicap quasi die Arbeitsfähigkeit im Großen und Ganzen? #00:14:10-5#

I: Ja genau und deshalb gilt es eben diese Arbeitsfähigkeit so lang wie möglich zu erhalten. Und da sind wir eben wieder bei diesem betrieblichen Gesundheitsmanagement und warum es so wichtig ist. #00:14:20-6#

B: Also hätten Sie die Meinung, dass beides ineinandergreift, sowohl die betriebliche Gesundheitsförderung und auch das generationenspezifische Arbeiten? #00:14:31-1#

I: Ja das gehört absolut zusammen Gesundheitsmanagement und generationenspezifisches Arbeiten, weil die Erhaltung der Gesundheit für ganz viele ganz wichtig ist. Nicht besonders im Büro, aber in ganz vielen anderen Bereichen. #00:14:45-0#

B: Inwieweit sehen die derzeitige Situation in der Steiermark zum Thema der Diversität in Unternehmen? Wie gehen die Unternehmen mit der Herausforderung um? Wird diese Herausforderung von den Unternehmen angenommen? #00:15:06-0#

I: Na ja die Unternehmen wollen es schon. Diversität wird in diesem Sinne betrachtet, dass Ältere und Jüngere irgendwie speziell behandelt werden. Das ist den Unternehmen durchaus klar. Sie wollen es und müssen es auch. Sie haben Schwierigkeiten und das wissen sie auch. Es ist ganz einfach schwierig. Die Herausforderung dabei ist, dass man den Unternehmen Wege aufzeigt wie es funktionieren könnte. Wie die Lösung aussieht, ist das Problem. Bei einigen Unternehmen kann man es schwer lösen. #00:15:46-1#



B: Also hätten Sie das Gefühl, dass diese Herausforderung angenommen wird oder eher nicht? #00:15:52-2#

I: Ich habe das Gefühl, dass sie sich bemühen. Die älteren Mitarbeiter ist es bewusst, dass sie nicht mehr körperlich fit sind. Sie haben jedoch irrsinnig großes Wissen und kennen die Arbeitshistorie. Sie kennen sich gut aus. Die Tatsachen sind dem Unternehmen bewusst, dass sie es schaffen müssen, dass das Wissen im Unternehmen bleibt und weiter vermittelt wird. Diese älteren Mitarbeiter sollten nicht abgeschlossen werden. Es geht darum, dass die Leute so lang wie möglich im Unternehmen gehalten werden. Das wollen die Unternehmen.  
#00:16:28-5#

B: Brauchen die Unternehmen Unterstützung? #00:16:32-1#

I: Ja sie brauchen unbedingt Unterstützung.  
#00:16:37-2#

B: Wie sieht der Unterstützungsbedarf in den nächsten zehn Jahren aus?  
#00:16:49-1#

I: Die Lösung habe ich leider auch nicht. Die Altersteilzeit ist ein guter Weg. Hier bezahlt es das AMS. Vielleicht sollte es noch mehr Programme des AMS geben, um Unternehmen finanziell zu unterstützen, damit sie ihre älteren Mitarbeiter noch etwas länger im Betrieb halten können.  
#00:17:23-4#

B: Arbeitsfähigkeit? #00:17:33-7#

I: Absolut geht es um die Arbeitsfähigkeit. #00:17:36-1#

B: Gibt es weitere zukünftige Herausforderungen für die Unternehmen?  
#00:17:39-0#

I: Na ja es sind Fachkräfte und Lehrlinge. Jedes Thema, dass zu diesem Zeitpunkt auch schon ganz brisant wird. Das wird noch viel schlimmer werden, bin ich der Meinung.  
Das heißt auch, dass die innerbetriebliche Weiterbildung einen höheren Stellenwert bekommen wird als es jetzt ist. Sie bekommen keine Fachkräfte mehr. Sie müssen sich einen Ungelernten nehmen und diesen es selbst beibringen. Das ist meine Vermutung.  
#00:18:16-7#

B: Fachkräftemangel? #00:18:19-7#

I: Ja genau. Es ist der Fachkräftemangel und der Lehrlingsmangel.  
#00:18:19-7#

B: Noch etwas zu ergänzen? #00:18:27-8#

I: Ich glaube das sind die vorrangigsten Themen. Das ist das, was man immer wieder hört. Da wurde noch nicht die Lösungen gefunden. Die haben auch wir nicht. #00:18:38-7#

B: Gibt es sonst noch was zu ergänzen, ansonsten wären wir am Ende angelangt? #00:18:42-4#

I: Nein ich glaube nicht. Außer Sie haben noch fragen. Sie können gerne noch fragen, wenn Ihnen noch etwas einfallt. #00:18:48-5#

B: Bin am überlegen. Lernpatenschaft? Wurde abgeklärt. Gibt es sonst noch Möglichkeiten den Wissenstransfer in den altersheterogenen Teams zu fokussieren außer den Lernpatenschaften? #00:19:36-2#

I: Es gibt nicht wirklich etwas anderes als die Lernpatenschaften, um den Wissenstransfer in altersheterogenen Teams zu fokussieren. #00:19:41-8#

B: Wie sieht es konkret aus mit dem E-Learning? #00:19:51-4#

I: Das sind einfach Inhalte auf Video aufgenommen. Diese kann man dann auf dem Computer- oder Fernsehbildschirm anschauen. #00:20:09-0#

B: Und dann die Möglichkeit im Team es zu klären? #00:20:21-2#

I: Da gibt es so gewisse Standards, die jeder Mitarbeiter absolviert haben muss. Das ist verbunden mit kleinen Prüfungen oder Zertifikaten. Oder es sind Schulungen sowie bei uns in unserer Abteilung. Wir absolvieren natürlich keine Steuerberater Schulung. Diese machen die Steuerberater. Die für meinen Bereich muss ich in einem gewissen Zeitraum absolvieren. #00:20:52-9#

B: Wie wird mit implizitem Wissen in Unternehmen umgegangen? Stilles Wissen, informelles Wissen? Wie gehen Führungskräfte um? #00:21:36-5#

I: Das kann ich nur damit halten, dass es rechtzeitig übergeben wird. Das muss vorgelebt und vorgezeigt werden. Deshalb muss man auch einen längeren Zeitraum haben. Es muss auch die Zeit dafür gegeben werden. Es geht nicht nach einer Woche, sondern es ist etwas Längerfristige sein. Nur so kann es weitergegeben werden. #00:22:26-1#

B: Schon auch Punkte, die vorgegeben werden können? #00:22:30-3#

I: Ja natürlich in einem Tagebuch oder einem Protokoll, wo halt gewisse Bereich absolviert werden müssen. Wenn nicht, dann muss ich noch etwas fragen. #00:22:52-4#

B: Von Ihrer Seite noch etwas zu ergänzen? #00:22:56-2#

I: Nein nicht wirklich. #00:22:56-2#

B: Dann sage ich Dankeschön.

## **Anhang E: Interview 4**

B: Wie alt sind Sie? #00:00:17-7#

I: Im April werde ich 48. #00:00:21-6#

B: Könnten Sie mir ihren beruflichen Werdegang schildern? #00:00:21-5#

I: Ich habe Bildungswissenschaft studiert. Das war Pädagogik mit Schwerpunkt Sozialpädagogik. Ich bin danach in den Sozialbereich eingestiegen. Ich war sehr stark im Suchtbereich behaftet. Ich habe dort mit suchtabhängigen Personen gearbeitet. Ich war danach sehr viel in sozioökonomischen Betrieben. Ich habe sogar einen geleitet. Im Zuge dessen habe ich eine Tischlerausbildung gemacht. Ich wollte dann nicht mehr und wollte in die Wirtschaft gehen. In der Zwischenzeit habe ich mich zum Coach ausbilden lassen in unterschiedlichen Ländern. Danach war ich eine Zeit selbstständig. Mit der Selbstständigkeit habe ich in den Eintritt in die Wirtschaft geschafft. Seit 2000 und seit ungefähr 10 Jahren bin ich PElerin in der Wirtschaft. Ich war wie gesagt sehr stark im Sozialbereich tätig. Ich habe dort viele EU-Projekte abgewickelt. Das war immer sehr stark im Social-Profit-Bereich. Danach bin ich in der Wirtschaft gelandet.

#00:01:53-2#

B: Welche Position haben Sie in Ihren derzeitigen Unternehmen? #00:01:53-9#

I: Ich bin Personalentwicklerin. #00:01:59-3#

B: Können Sie mir einen typischen Arbeitsalltag schildern? Gibt es einen typischen Arbeitsalltag? #00:02:02-6#

I: Gott sei Dank gibt es keinen typischen Arbeitstag. Aus diesem Grund mache ich es gerne. Entweder ich mache Workshops mit Führungskräften, Meistern, Schichtleitern, mit Mitarbeiter, oder ich sitze im Büro und erstelle Konzepte. Oder ich bin in Deutschland, wo unser Mutterkonzern ist und wir überlegen uns dort, welche internationalen Standards wir erstellen können. Als Beispiel fällt mir das Mitarbeitergespräch ein. Dieses sollte überall gleich sein im Rahmen der Vorlage. Es sollte nicht jeder handeln wie er möchte.

Ich mache Einzelgespräche, Coachings und bin breit aufgestellt. Es gibt Gott sei Dank keinen typischen Arbeitsalltag für mich.

#00:02:50-6#

B: Inwieweit haben Sie mit altersheterogenen Teams zu tun? #00:02:57-2#

I: Ich habe immer wieder sehr stark mit altersheterogenen Teams zu tun. Wir sind ein sehr altes Unternehmen. Der Altersdurchschnitt liegt bei 45 plus. Wir haben aber 40 Lehrlinge und achten darauf, dass die jungen Facharbeiter und Facharbeiterinnen behalten werden. Da wird es schon spannend, wenn so 21 bis 22-jährige frisch aus der Berufsausbildung in das direkte Team eintauchen. Also es gilt nicht mehr der Status Lehrling. Wir arbeiten sehr stark mit Leiharbeiter und Leiharbeiterinnen zusammen. Diese sind wesentlich jünger als unser Stammpersonal. Da gibt es einiges zu tun.

#00:03:37-5#

B: Wie sieht da jetzt dieser Erfahrungswert aus? Sowohl mit jungem Personal als auch mit älteren Personal? Zusammenarbeit in altersheterogenen Teams.

#00:03:58-0#

I: Also ich glaube, auch wenn es sehr inflationär klingt, Wertschätzung ist die Grundvoraussetzung. Es geht darum unterschiedliche Fähigkeiten beider Generationen zu kombinieren.

Wir haben sehr viele im Unternehmen, die distanziert im Umgang mit dem PC und Internet sind. Das funktioniert im Zeitalter der Automatisierung und 4.0 nicht mehr. Die Jungen, die digital natives, von dessen Begriff ich nichts halte, sind nicht scheu gegenüber diesem Umgang. Es heißt jedoch nicht PC ein- und ausschalten. Die Jungen sind ganz offen. Sie können meinen älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ganz viel mitgeben. Die Älteren haben natürlich dieses Erfahrungswissen, weil sie schon lange im Unternehmen sind. Es ist unbezahlbar, vor allem das Informelle. Das ist jenes, das man nicht nachlesen kann oder sonst irgendwo herbekommen kann.

In Workshops versuche ich es immer aufzulösen, indem ich frage, was die gegenseitigen Zuschreibungen sind. Das geben wir dann in einen symbolischen Filter und schauen dann, was dann herauskommt. Die Frage ist, was kann man sich gegenseitig beibringen. Wenn die Beziehung ein Geben und Nehmen ist, dann ist die Beziehung in Ordnung. Wenn es einseitig wird, dann wird es aus meiner Erfahrung sehr schwierig. Da sagen die Älteren dann, der hängt nur herum und will anzapfen. Die Jüngeren können nichts dazugeben. Da haben sie ein unangenehmes Empfinden. Ich lasse beide Generationen unvorbereitet aufeinander los. Hier geht es um das Aufweichen der Vorurteile und es geht darum zu hinterfragen, was glaube ich, was die Alten nicht können und auch umgekehrt. Ich habe es wie ein Cultural Awareness Training aufgesetzt. Hier geht es nicht um Kultur, sondern um das Alter. Ich habe aus dem Training sehr viele Methoden, weil sie einfach sehr lustig sein können. Es ist immer sehr ausgewogen, gleich viel Junge wie Ältere. Ältere sind schon Mitte 40. Es kann sehr lustvoll sein, wenn es ausgewogen ist. Sie nähern sich gemütlich an mit ganz klaren Zielvorgaben. Das heißt nicht wir lernen voneinander, sondern die Ziele sind klar vorgegeben. Wer muss wann bis wann können und das wird dann überprüft.

#00:06:36-7#

B: Wie leiten Sie diese altersheterogenen Teams an? #00:06:48-2#

I: Ich leite ein Team mit folgenden Grundsätzen an, an denen ich sehr glaube. Lernen funktioniert über sehr viel Humor, sehr viel Neugier und über wenig Lenkung. Ich mach mir im Vorfeld Gedanken wie es Abgehen sollte. Ich greife aber nur selten ein. Da kommen zum Teil schlimme Vorurteile. „Die Jungen von heute...“ Und mit der Gruppendynamik kann man gut arbeiten. Da kommt zum Schluss meistens Spaß heraus. Das Schöne daran ist, dass die Älteren Kinder haben und die Jüngeren Eltern in dem Alterssegment der Älteren. Das schaukelt sich dann sehr lustbetont hoch.

Die Wertschätzung ist Querschnittsthema im Mitarbeiter und Mitarbeiterinnenbereich. Das funktioniert recht gut.

#00:07:39-2#

B: Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte? Gibt es einen Unterschied zwischen dem mittleren Management und dem Top-Management? In Bezug auf Lernen zwischen den Generationen? #00:07:41-8#

I: Es gibt die Führungskräfte, die glauben das funktioniert von allein. Es gibt die Führungskräfte, die den Eindruck haben, da braucht es nichts Spezielles. Es gibt die Führungskräfte, die so pseudosensibilisiert sind, dass sie eigentlich mehr kaputt machen. Sie strapazieren das Thema über. Zum Beispiel lassen wir jetzt kein Rehkitz und einen Löwen in die Arena. Es gibt um die prinzipielle positive Unterstellung, dass jeder von jedem Lernen kann. Alt sein bedeutet nicht Weisheit und Jung sein bedeutet nicht alles können. Es braucht sowie in vielen Bereichen einen Normalitätsansatz. Es heißt auch nicht die armen Alten und die jungen Wilden. Es soll ein Stück Normalität sein, dass Generationen unterschiedlich sind. Aber beide Blickwinkel ergeben ein perfektes Ganzes. Die kollektive Intelligenz ist altersunabhängig. Es braucht genau diesem Zugang. Was brauchen Junge, um Wissen zu transferieren und auch aufzunehmen. Was brauchen Ältere aufgrund ihrer Erwerbsbiographie, um das Wissen weiter zu geben. Vor allem bei den Älteren, die würden nicht von sich aus behaupten, dass sie viel Wissen, gerade im Produktionsbereich, ist dieses Erfahrungswissen groß. Für sie ist es klar, dass man Produktionsschritte auf diese Weise macht. Das ist das Thema. Es geht um das Bewusstmachen, dass sich jemand schwer tut, der den Produktionsschritt das erste Mal macht. Es geht um das Bewusstmachen von diesem Wissen, das für die Älteren selbstverständlich ist und für die anderen eine schwere Aufgabe am Anfang ist.

#00:09:53-5#

B: Wie ist es, wenn man das Thema in der obersten Führungsetage anspricht? Gibt es dort Erfahrungswerte? #00:09:56-0#

I: Bei uns im Betrieb funktioniert es so, dass ich einmal mache und dann wird nachgeschaut. Mit Sensibilisierung passiert hier wenig. Sie sind nicht so, dass wir es in Form der Metaebene ausdiskutieren. Sie schauen es sich an. Ich stoße das Thema an und erkläre es ihnen falls es ihnen interessiert, weshalb es sinnvoll wäre es aufzusetzen. Es geht eher darum, dass sie sehr bewusst und bereitwillig sind. Sie erkennen für sich sehr stark, um was es gehen kann. Ich sage dann eher, dass sie mitkommen sollten und es sich ansehen sollten. Ich sage dann, was ich vorhabe und arbeite sehr stark mit dem Feedback. Was haben sie erlebt? Was nehmen sie wahr? An was hätten sie gar nicht gedacht? So bekomme ich sie in die Überzeugung und somit ein flächendeckendes Ok, um es in allen Ebenen ausführen zu können. Meine oberen Entscheidungsebenen können eher so entscheiden besonders in den Bereichen, wo sie nicht fit sind, denn sie sind schwer technische Menschen. Sie haben aber diese Offenheit zu sagen, dass sie sich das anschauen. So haben sie das viel schneller verstanden als ich würde es ihnen in drei Stunden vier Power-Point-Folien präsentieren. Ich habe es persönlich auch sehr gerne, weil es wesentlich schneller

geht und einfacher und nachhaltiger ist in Bezug auf die Überzeugungsarbeit. So unterstützen sie es auch. Es ist nicht so, dass sie meinen, dass sie mich lassen könnten. Es ist mir wichtig und ich brauche es ja auch, dass sie sagen, dass sie die Punkte gesehen haben die wichtig seien und haben die Punkte gesehen, auf die sie achten müssen.

Ich nehme an, dass jedes Unternehmen anders ist und individuell vorgeht.

#00:11:46-7#

B: Konnten Sie in Ihrer bisherigen Tätigkeit einen Wissenstransfer feststellen? Wenn ja, mit welchen Maßnahmen konnten Sie den feststellen und fördern? Können Sie da Beispiele nennen? #00:12:10-6#

I: Ich bleibe beim Klassischen. Nachdem Workshop geht es in Zielvereinbarungen. Nicht nach dem Motto: „Schön, dass wir darüber gesprochen haben.“, sondern konkret. Wer lernt wann wie viel von jemanden und bis wann. Ab wann kann ich das dann Nachprüfen. Es geht um die Nachhaltigkeit im Lernprozess bei den Älteren.

Wir haben zum Beispiel in der Produktion eine ORE (Overall equipment efficiency). Das bedeutet, dass die Maschinenverfügbarkeit automatisiert gemessen wird. Dazu muss ich Daten eingeben. In unseren Unternehmen habe ich eine Menge von Menschen, die zwar im Internet surfen können, jedoch keine Daten in einer Datenbank eingeben können. Das war für all diejenigen ein gewisser Stresslevel. Die Jungen haben dann den Auftrag bekommen, dass sie sich überlegen sollten wie sie diejenigen zum PC bekommen und das noch angstfrei. Für die Jugendlichen war es insofern kein Aufwand. Es war messbar, da sich die Personen mit ihren Personalnummern einloggen mussten und dort die Daten eingeben mussten. Man konnte nachvollziehen wer Daten eingibt und wer nicht. Wer sie nicht eingegeben hatten, bei dem wurde nachgesehen, weshalb es Probleme gab und was es noch dazu benötigt. Braucht es ein face-to-face Training zum Beispiel. Dieses Verfahren benötigte zwei Monate.

Umgekehrt bei den Jüngeren war es das Ziel, das Erfahrungswissen der Älteren auf das Papier zu bringen. Da ging es um die Nusszeiten der Maschinen, das sind Einstellparameter der Maschine. Man kennt zwar von den Maschinen die Parameter, woran man sich halten kann, aber da kommt man nicht weiter. Es war mir wichtig, dass alles aufs Papier gebracht wurde. Es hatte nämlich keinen Nutzen, wenn es die Älteren wissen. Der Auftrag sah so aus, dass sie es gemeinsam mit den Jüngeren am PC formulierten, dann ausgedruckt wurde und wurde es auf der Maschine ausprobiert. Dieses Verfahren dauerte drei Monate.

Bei beiden wurden immer wieder Zwischenschritte gemacht, um zu beobachten, wo man steht. Was können die Leute?

Zum zweiten Beispiel dann ließen wir drei junge Facharbeiter die Linie allein machen, um zu überprüfen, ob sie mit diesen klassischen Störungen, die für das Stammpersonal kein Problem darstellten, umgehen konnten. Der zusätzliche Benefit war es, dass alles auf dem Papier niedergeschrieben war. Ältere Mitarbeiter achten auf ganz andere Qualitätsnuancen, denn sie haben ein gutes Gespür dafür, wenn ein Automat eine komische Akustik von sich gibt. Das hat Spaß gemacht und das haben wir dann auch überprüft. Beide Beispiele haben gut funktioniert.

#00:15:32-7#

B: Welche Reaktionen haben die beteiligten Personen gezeigt? #00:15:40-3#

I: Sie hatten gemeint, dass nichts dahintersteckt und das war für mich die schönste Reaktion. Es war mir wichtig, dass zuerst darüber gesprochen wird, was man für Bilder im Kopf hat, wenn jemand fast viermal so alt ist als ich zum Beispiel. Beim gemeinsamen Tun spielte es keine Rolle. Es ging auch sehr stark um diese Du- und Sie-Ebene. Oft gehen dann die Erwachsenen in einer Haltung ein, wo sie sehr unsicher sind und argumentativ kaum weiterkommen und meinen sie seien älter, deshalb hätten sie recht. Regeln hatten wir vereinbart, so dass auch Alter kein Privileg war, sondern das Altern von alleine kommt. Bei den Jüngeren war es die Regel, dass niemand ausgelacht wird, wenn sich jemand sehr tollpatschig und ängstlich verhält. Wir hatten auch die Beziehung zuvor geklärt, was geht gar nicht und vor was habe ich Angst und welche Bilder haben sie gegenseitig im Kopf. Im Handeln sind sie natürlich in Fettnäpfchen getreten, aber aufgrund der Ansprache zuvor, wurde Missverständnisse ausgeräumt. Oder auch zum Beispiel die Situation, dass sich jemand wirklich tollpatschig verhielt und es dann der andere verdeutlichte, dass es in diesem Moment nicht um das Tollpatschig sein ging, sondern ihm verdeutlichte, dass er für ihn da war, falls er etwas gebraucht hat. So ähnliches könnten wir mit Nationen auch machen. In der Arbeit selbst spielte das Alter keine Rolle. Es hatte einfach Natürlichkeit und das mochte ich.  
#00:17:51-0#

B: Gibt es Erfahrungswerte hinsichtlich der Führungskräfte und des Managements? Wie haben Sie reagiert? #00:17:59-6#

I: Weil es so gut funktioniert hatte, sind wir prinzipiell auf die Mehrfachbedienung umgestiegen, da es die Zukunft sein wird. Es hat jemand in Zukunft nicht mehr acht Stunden seinen Arbeitsplatz, sondern wir produzieren in einem Bliensystem. Wir produzieren so wie die Aufträge in das Haus kommen. Wenn die Maschine heute nicht bedient wird, dann wird derjenige eine andere Maschine bedienen. Über die Mehrfachbedienung mussten sich Ältere sehr stark qualifizieren. Dabei hatten sich die Jungen einfacher getan besonders in ihrer Flexibilität. Man spürte es vor allem bei den Älteren durch so Fragen, ob sie sich das überhaupt zutrauen würden oder könnten. Bei den Führungskräften sind fast alle gleich alt und das hat es spannend gemacht. Da hatten wir sie mit jungen Schichtleitern oder jungen Vorarbeitern zusammenarbeiten lassen. Damit wurde ihnen verdeutlicht wie sie wahrgenommen wurden. Unsere Führungskräfte sind alle so um die 40 Jahre außer unser Geschäftsführer. Er geht heuer in Pension. Sie hatten nie dieses Gefühl, denn sie sind alle im gleichen Alter. Mit der Konfrontation mit den Jüngeren hat sich herausgestellt, dass Verantwortung abzugeben, ein großes Thema war. Die Jungen hatten Befürchtung, dass sie nicht an die Arbeit ran konnten und die Älteren hingegen dachten, dass die Jüngeren überfordert seien. Das waren unausgesprochene Vorurteile, die dann zum Ergebnis kamen. Die Führungskräfte ziehen sofort mit, sobald sie einen Mehrwert erkennen. Es hilft dann bei der Teamstimmung, das hat weniger mit Generationen zu tun. Je



mehr sie miteinander zu tun haben und je mehr gemeinsame Erfolge sie haben, desto besser ist die Teamdynamik besonders in der Produktion. Dort gibt keine richtigen Teamarbeiten, sondern es gibt klassische Teamzeiten oder Zeiten des Miteinander Lernens. Das hängt sehr vom Teamgefüge ab.

#00:20:29-6#

B: Wo sehen sie Herausforderungen mit den altersheterogenen Teams?

#00:20:38-6#

I: Ich finde Zuschreibungen ganz schwierig. Ich weiß aber nicht, ob ich das sage, weil ich selbst zur älteren Zielgruppe gehöre. Ich finde es schwierig, dass ich schon am Arbeitsmarkt als Alt gelte. Und für mich ist es schwierig, wenn ich überall lese, dass ich Ende 40 unvermittelbar bin. Viele in diesem Alterssegment, die auch im Moment Arbeit suchen, geht es nicht gut. Das scheint zu stimmen. Das macht mir Sorgen. Das sind viele Vorurteile, die von außen aufgesetzt werden. Da denken dann viele im Betrieb, dass sie eine Maßnahme machen müssten, damit sie als altersheterogen gelten. Es geht aber hier um eine Natürlichkeit des Miteinanders. Es geht darum Beziehungsarbeit zu leisten und nicht nur kultureller Hintergrund, Alter und sprachliche Barriere. Ich finde es manchmal schwierig, wenn es auf einmal einen Titel wie Alter oder cultural awareness bekommt. Es ist alles richtig, aber manchmal wird es zu überspitzt aufgesetzt, dass es die Natürlichkeit verliert. Wir können in verschiedener menschlicher Form im Kontext der Arbeit und des menschlichen Zusammentreffens voneinander profitieren. Ich finde, dass es so ist als würde ein Schwein durch ein Dorf, das Diversity heißt oder Generationenmanagement, gejagt werden.

Ich denke, dass es für die Älteren wichtig ist, dass sie gesund in die Pension gehen könnten. In einem Produktionsbetrieb ist das wirklich eine Challenge. Diese voneinander lernen hat für mich mit Lernkultur und dem Zugang zum Lernen zu tun als mit unterschiedlichen Altersgruppen. Das funktioniert auch bei Gleichaltrigen, denn wir haben alle einen anderen beruflichen Herkunftsort. Wir sind unterschiedliche Menschen und heterogen und haben unterschiedliche Erfahrungen. Aus diesem Grund können wir im gesamten Leben voneinander lernen. Die Herausforderung ist es so eine Kultur in das Unternehmen zu bekommen.

#00:22:59-2#

B: Also eher die Haltung? #00:22:59-2#

I: Ja es geht um die Haltung, dass lernen Spaß machen kann und Neugierde jung und gesund hält. Am besten ist es, wenn Menschen eine sinnstiftende Antwort bekommen, was sie tun und wofür es nützlich ist. Ich glaube dann kann es ihnen eine Freude bereiten.

#00:23:33-9#

B: Interpretier ich das richtig, dass es auch von der Führungskraft getragen werden muss? Und genauso die Haltung von oben nach unten sowie von unten nach oben getragen wird? #00:23:36-2#

I: Ja zu 100 % kann das die Führungskraft nie tragen. Wichtig ist bevor man es startet, dass man eine Unterstützung von der Führungskraft bekommt. Wenn sie das nicht mittragen, dann können Sie auf der Ebene des mittleren Managements machen was sie wollen. Es wird keinen Nutzen haben. Sie bekommen keine Multiplikatoren, wenn sie es nicht einfordern. Wenn Führungskräfte tatsächlich in Beobachtung gehen, wo es tatsächlich Schwierigkeiten gibt aufgrund Unterschiedlichkeiten, weil dann funktioniert es nicht, weil man als PEler nicht immer vor Ort sein kann. Ich brauche die Führungskräfte. Sie sollten nicht nur sagen, dass es schon passen wird, sondern, dass sie aktiv beobachten und rückmelden und Verhalten verstärken. Wenn die oberste Führungsebene da nicht mitmöchte, dann halte ich es für schwierig. Es wird nicht nachhaltig sein und nicht funktionieren.

#00:24:56-9#

B: Inwieweit sehen Sie die derzeitige Situation zum Thema Diversity? Wie gehen Unternehmen damit um? Wird diese Herausforderung von den Unternehmen angenommen? #00:25:01-1#

I: Ich kann keinesfalls von der gesamten Steiermark sprechen. Ich glaube, dass es immer noch ein Zwangsthema von unten nach oben ist anstatt von oben nach unten. So höre ich es von meinen Berufskollegen und Berufskolleginnen. Ich glaube, dass die Führungskräfte dies von oben triggern ist nicht der Fall. Das wäre der Idealzustand. Es ist eher eine Modeerscheinung, wo sich dann Firmen platzieren, weil es für das Marketing gut ist. Demgegenüber bin ich skeptisch, weil es meistens Inselaktivitäten sind.

Ich glaube aber auch, dass schon sehr viel Bewusstseinsarbeit passiert. Ich glaube in vielen Unternehmen liegt der Altersschnitt bei 45 Jahren plus. Ich glaube, dass die Auswirkungen spürbar sind von den Jahren, wo weniger Kinder auf die Welt gekommen sind. In der Steiermark durch den Autocluster spürbar, in dem keine Jungen mehr verfügbar sind. Weil diese Automotivunternehmen diese aufnimmt und von der Bildfläche saugt.

Ich glaube und hoffe, dass es auch genügend positive Erfahrungen mit älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen gibt. Zudem glaube ich, dass sich der Ruf der Lehrlinge bzw. der Lehre verbessert hat und sie annähernd nicht so schlecht sind wie ihr Ruf.

Wenn Unternehmen eigene positive Erfahrungen haben und trotzdem viele Maßnahmen setzen nur nicht unter diesen Namen der Generationen. Ich glaube nämlich, dass schon viele Unternehmen etwas tun. Wenn man dann in dieses Unternehmen kommen würde, dann würde man meinen „Aber hallo“. Es passiert viel Gutes, aber nicht weil sie es nicht benennen, sondern weil viel Unfug passiert, weil es im Moment gerade hip und angesagt ist.

#00:27:18-5#

B: Brauchen Unternehmen Unterstützung? Wenn ja, wie sieht der Unterstützungsbedarf in den kommenden 10 Jahren aus? #00:27:27-0#

I: Sie brauchen Unterstützung ja. Ja und jetzt gibt es diese coole Demografieberatung für Betriebe. Je nach Betriebsgröße bekommt man eine unterschiedliche Anzahl an Tagen einen Berater für das Unternehmen. Ich finde es als total

wichtig, weil man betriebsblind wird. Man sieht keine Fehler mehr. Sie evaluieren Dinge im Rücklauf. Ich brauche nicht abzufragen, weil ich das Ergebnis kenne, denn ich weiß das Ergebnis. Das soll nun nicht böse klingen. Beratungen sind meiner Meinung nach wichtig, wenn es um Nachhaltigkeit und Evaluierbarkeit geht. Das reden darüber ist mir zu wenig.

Ich kläre zu Anfang sofort, was die Beraterin unter Demografieberatung versteht. Hier tue ich mir schwer zum Beispiel mit alterssensible Mitarbeitergespräche. Was bedeutet es? Was macht den Unterschied? Ich bin mir sicher, dass meine Führungskraft den Unterschied zwischen zwanzig und fünfzig erkennt. Hier habe ich Schwierigkeiten mit den Begriffen. Es ist manchmal schwer den Hype und den Sinn zu unterscheiden.

Es ist unbedingt notwendig, dass die blinden Flecken im Betrieb von außen gesehen werden.

Im Sinne von altersgerechten Arbeiten finde ich es als notwendig, vor allem in den Produktionsstätten, die die Leute gesund in Pension gehen. Sie sind mit fünfzig mehr körperlich verbraucht als jemand, der nicht körperlich arbeiten muss. Dazu brauchen wir Ideen. Und nicht das Wiedergekäuerte ist für mich Beratung. Ob Workshop oder Mitarbeiterbefragung ist für mich nett, aber das hilft mir in meinem Betrieb nicht. Was kann ich tun, wenn sich jemand Kreuz und Wirbelsäule verletzt, wohin kann ich diese Person setzen. Altersgerechtes Arbeiten ist unser Thema und nicht das Wissensmanagement zwischen den Generationen.

In Bezug auf die Schichtmodelle, den Biorythmus beeinflussen sowie die Altersteilzeit sind Themen, worin kleine und mittlere Betriebe Beratung brauchen. Sie haben nicht diesen Luxus, dass sich ausschließlich Personen mit solchen Themen befassen. In großen Unternehmen gibt es HR-Abteilungen, die sich über Beratungen und Finanzierungen Gedanken machen und bezahlt dafür werden. Zusammenfassend ja sie benötigen Beratung, vor allem Klein- und Mittelbetriebe. Sie sollte mit einer stärkeren Bringstruktur sein von Seiten der Berater. In großen Unternehmen sind Beratungen notwendig, weil die selbst erstellten Instrumente im Gegensatz zu anderen Instrumenten andere Ergebnisse aufzeigen. Sie sind deshalb schon willkommen, weil sie durch das Haus gehen und sagen, was ihnen auffällt.

#00:30:51-5#

B: Gibt es noch weitere zukünftige Herausforderungen, die den Personalbereich auf uns zukommen könnten? #00:31:03-0#

I: Ich glaube mit den nächsten Generationen kommt verstärkt die Transparenz der Gehälter und Löhne.

Ebenso wird mit den kommenden Generationen, die Vertrauensarbeitszeit Thema werden. Hier geht es um das Thema Home-Office und auch die Frage, ob es sinnvoll ist, wenn ich psychisch vor Ort bin, wenn es jedoch sinnvoller ist mit Deadlines zu arbeiten. Die klassische Stempeluhr wird ausdienen. Wir werden massiv über andere Arbeitszeitmodelle nachdenken müssen. Hier müssen Personaler und Personalerinnen dringend Angebote schaffen in den nächsten 10-15 Jahren. Sonst werden die Jungen gut qualifizierten nicht mehr in die Betriebe kommen.

Ebenso wird es notwendig sein mehr Altersteilzeitmodelle anzubieten als die

beiden, die es im Moment gibt.

Zu den Gehalts- und Lohnbänder kommt mir vor hat die nachkommende Generation einen Gerechtigkeitssinn entwickelt. Sie fragen, warum es so geheim sei, weshalb man es nicht veröffentlichen könnte und wer macht was. Wie sehen für die Funktionen die Gehalts- und Entwicklungsverläufe aus. Das wird einige Firmen sehr stark beschäftigen und eine Challenge darstellen.

Und aus der Schnelle heraus, wird spezielle im industriellen Umfeld das zitierte 4.0 kommen. Es weiß aber keiner, obwohl es in den Mund genommen wird. Die klassischen Produktionsmitarbeiter wie vor 20 Jahren gibt es nicht mehr, wo jeder seine Arbeit in fünf Minuten kann. Die Arbeiter müssen ein Know-How entwickeln, das enorm ist. Es geht in 4.0 um korrespondierende Prozesssysteme. Sie greifen dann ein, wenn ein Fehler passiert. Das ist eine andere Anforderung als die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen jetzt haben. Das heißt, dass die Personen mit 45 Jahren noch in den Arbeitsprozess integrieren muss. Es heißt eben nicht Personen abzubauen, sondern es entwickelt sich ein ganz anderes Berufsbild. Sie haben einen Beruf und auch Veränderung für die Helfer und Helferinnen im Produktionsbereich. Sie müssen die korrespondierenden Systeme verstehen. Es wird viele Verlierer geben, wenn man nichts tut, wenn man nicht früh genug anfängt. Das ist für den PE-Bereich eine Challenge.

. #00:34:09-0#

B: Gibt es noch etwas zu ergänzen? #00:34:10-2#

I: Ich rede wie aufgezogen. #00:34:19-9#

B: Danke dann von meiner Seite.

## **Anhang F: Interview 5**

B: Darf ich um Ihr Alter fragen? #00:00:04-3#

I: Freilich ich bin 61 Jahre. #00:00:07-8#

B: Könnten Sie mir bitte Ihren beruflichen Werdegang schildern? #00:00:10-9#

I: Mit 61 Jahren ist es schon etwas länger. Ich bin mit 18 in den öffentlichen Bereich eingetreten und habe dort in der Pflege gearbeitet. Ich habe neben meiner beruflichen Tätigkeit die Matura nachgeholt und bin dann im Verwaltungsbereich eingestiegen. War dort in der Buchhaltung und im Rechnungswesen einer Krankenanstaltsgesellschaft. Dort war ich stellvertretende Direktorin und verantwortlich für 700 Bewohner und 400 Mitarbeiter mit 26 Jahren. Ich habe dann am WIFI das Unternehmertraining absolviert im Jahr 1995, weil ich mir die Frage gestellt habe wie ich mich beruflich weiterentwickeln könnte. Dort habe ich Interesse für das Marketing entwickelt und habe dann 1998 mit dem Studium auf der FH begonnen und 2002 abgeschlossen. Im selben Jahr bin ich aus dem öffentlichen Dienst ausgetreten und habe mich selbstständig gemacht. Ich mache Unternehmensberatungen in den Bereichen Marketing, Organisation und Personalwesen und bin zusätzlich in einem Bildungshaus tätig.

#00:01:59-1#

B: Welche Position haben Sie in Ihrem derzeitigen Unternehmen? #00:01:59-2#

I: Ich bin selbstständige Unternehmerin. Die Gewerbeberechtigung ist aufrecht. Also ich bin Eigentümerin und führe das Unternehmen. #00:02:20-0#

B: Wie sieht ein typischer Arbeitsalltag von Ihnen aus? #00:02:20-0#

I: Ein typischer Arbeitstag hat sich seit meinem Pensionsantritt stark verändert. Ich bin sozusagen Teilzeitbeschäftigte. In der Früh werden meine E-Mails kontrolliert und nachgesehen, was in den nächsten Tagen passiert. Wenn Freiraum ist, wenn keine Termine drinn sind, dann erledige ich Vorbereitungen für die nächsten Termine und trage Unterlagen zusammen. Es werden Termine abgehalten, Terminvereinbarungen getroffen, in den Unternehmen nachgefragt. Besonders in denen ich bin gerade beratend tätig bin.

#00:03:05-0#

B: Inwieweit haben Sie mit altersheterogenen Teams in Ihrem Arbeitsalltag zu tun? #00:03:07-2#

I: Mit altersheterogenen Teams habe ich immer wieder zu tun. Der Schwerpunkt meiner Arbeit liegt im Moment in der Pflege. Von diesem Bereich komme ich ja in Wirklichkeit. Es kommen vermehrt altersheterogene Teams oder sie sind vermehrt als mein Klientel zu sehen. Wir haben Pflegekräfte, die kurz vor der Pensionierung stehen und einige Junge, die in dieses Milieu einsteigen.

#00:03:41-2#

B: Welche Erfahrungen haben Sie dann konkret mit altersheterogenen Teams bis dato gemacht? #00:03:43-7#

I: Es gibt Unternehmen, die eine gute Personalintegration machen. Die Jungen werden gut aufgenommen und bekommen einen guten Einschulungsplan mit Ausbildungszielen. Die anderen Unternehmen schmeißen die jungen Mitarbeiter ins Kalte Wasser. Sie achten auch nicht darauf wie die Älteren die Jüngeren behandeln. Dort gibt es dann Probleme. In den anderen Unternehmen läuft es gut.

#00:04:15-6#

B: Wie leiten Sie dann diese altersheterogenen Teams an - am Beispiel der Unternehmensberatung? #00:04:22-1#

I: Nehmen wir ein konkretes Beispiel her: Wenn zum Beispiel ein älteres Team junge Mitarbeiter wieder herausekelt. Es besteht eine hohe Fluktuation, sozusagen ein Frühfluktuation in Wirklichkeit. Hier werden Gespräche mit den Mitarbeitern geführt in Form von Einzelgesprächen. Dann wird versucht mit Coaching eine Bewusstseinsänderung herbeizuführen. Besonders, weil es um den Fortbestand des Unternehmens geht. Es geht in Wirklichkeit ja darum den eigenen Arbeitsplatz bis zur Pensionierung zu erhalten. Besonders, wenn es darum geht, dass das Verhalten nicht dem Unternehmen entspricht. Mit den Jungen werden genauso Einzelgespräche geführt, um deren Widerwertigkeiten stoßen und diese zu hinterfragen. Abgeschlossen wird meistens in einer Teamfindungsmaßnahme, in derer Jung und Alt zusammenarbeiten müssen. Sie können dort gegenseitig sagen, was sie brauchen und wollen. Mit einer Vereinbarung wird die Maßnahme abgeschlossen.

#00:05:56-7#

B: Welche Rolle spielen dabei die Führungskräfte? Gibt es Unterschiede zwischen den Führungsebenen? #00:06:05-2#

I: Die Führungskräfte es mittleren Managements spüren Konflikte. Aber es dauert tatsächlich eine gewisse Zeit bis ich den Auftrag bekomme etwas zu begleiten. Die meisten Unternehmen versuchen in der Regel es selbstständig zu lösen. Wenn es nicht funktioniert und der Schmerz größer in Form von Fluktuation wird, dann wird reagiert. Besonders, wenn junge Mitarbeiter nach einem halben Jahr wieder aus dem Unternehmen austreten und die Arbeitsmarktsituation schon schwierig ist. Dann spielen diese Kosten eine Rolle, dass man tatsächlich Hilfe von außen annimmt.

#00:06:52-4#

B: Aber reagiert dann nur das mittlere Management und geht dann in die obere Führungsebene oder agiert dann auch die obere Führungsebene? #00:06:59-9#

I: Es agiert dann auch die obere Führungsebene, denn der Auftrag für meine Beratungstätigkeit kommt immer von der oberen Führungsebene. #00:07:09-3#

B: Konnten Sie in Ihrer bisherigen Tätigkeit einen Wissenstransfer zwischen den Generationen feststellen? #00:07:17-0#

I: Ja, ich konnte einen Wissenstransfer feststellen. #00:07:18-9#

B: Wenn ja, mit welchen Maßnahmen konnten Sie den Transfer feststellen? Konnten Sie den Transfer fördern? Gibt es konkrete Beispiele? #00:07:25-4#

I: Ja es gibt dazu unterschiedliche Beispiele: Es gibt Unternehmen im öffentlichen Sektor, die schon sehr gut sensibilisiert sind in Bezug auf den Wissensabgang in den nächsten Jahren. Sie versuchen tatsächlich Vorsorge zu treffen anhand von strukturierten Plänen. Mit der Fragestellung, welche Schlüsselfaktoren die ausscheidenden Personen im Unternehmen abdeckt. Welches spezifische Wissen sie hat und an die anderen Mitarbeiter übertragen werden kann. Welche Methoden werden eingesetzt.

Da gibt es das Selbststudium zum Beispiel mit Fragen. Der ältere Mitarbeiter stellt Fragen zur Verfügung.

Der ältere Mitarbeiter gibt direkte Anleitung im Job.

Dem Mitarbeiter wird direkt Zeit frei gestellt in der Arbeitszeit. Es werden Zeitressourcen zur Verfügung gestellt, um das Wissen fundiert weiterzugeben.

Die Dauer des Wissenstransfers hängt von der Nachbesetzung ab. Ab wann möchte das Unternehmen die Position besetzen.

#00:09:10-5#

B: Tandemfunktion? #00:09:11-8#

I: Ja #00:09:11-8#

B: Teaminterne Methoden, dass das vorhandene Wissen auch an Teammitglieder weitergegeben wird? #00:09:20-6#

I: Wenn eine Nachbesetzung nicht frühzeitig erfolgt, kann es durchaus sein, dass das gesamte Team Wissen übertragen wird. Es identifizieren sich alle Mitarbeiter mit den wichtigen Informationen, um tatsächlich alle Aufgaben zu erledigen.

#00:09:48-6#

B: Auch wieder ein strukturierter Plan? #00:09:49-4#

I: Auch hier ist es wieder ein strukturierter Plan. Und manche Unternehmen kommen erst drauf, dass hier Wissen verloren geht, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen bereits verlassen hat. #00:10:03-1#

B: Welche Erfahrungswerte gibt es teamintern - gegenüber den Teammitgliedern? Gibt es bestimmte Reaktionen? #00:10:16-3#

I: Ja es gibt immer Reaktionen. Die erste Reaktion ist immer eine Abneigung und Widerstand, indem gesagt wird, dass sie überlastet sein würden und wann sie es tun sollten. Wenn es dann gut läuft und sie den Sinn dahinter verstehen

und es vorher erklärt worden ist, weshalb es gemacht wurde, dann sehen sie den individuellen Vorteil indem sie mehr Wissen hat. Die Motivation wird sogar in manchen Bereichen erhöht.

#00:11:08-9#

B: Gibt es Erfahrungen im Management, wenn man den Wissenstransfer integriert? Sind dort auch Methoden wie eine Wissenslandkarte? #00:11:29-7#

I: Es gibt unterschiedliche Methoden wie zum Beispiel Wissensdatenbanken oder die Know-How-Matrix in den Unternehmen. Hier stellt sich die Frage, wer welche Spezialfähigkeiten hat. Was sind die Hauptpunkte, um diese Spezialfähigkeit auszuwählen.

Es ist abhängig von der Organisationsstruktur, die die Unternehmen haben. Kleinere und mittlere Unternehmen haben eher weniger strukturelle Methoden. Größere Unternehmen haben Vorsorge getroffen. Das Intranet ist so ein Beispiel, worin Wissen gespeichert wird.

Nichts ersetzt den persönliche Wissenstransfer.

#00:12:15-1#

B: Vielleicht auch weil eine Person bestimmte Netzwerke und ähnliches hat?

#00:12:18-2#

I: Genau. #00:12:22-6#

B: Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Management gemacht? #00:12:42-6#

I: Es braucht sehr viel Aufklärung in den Unternehmen. Sie müssen erst die Sinnhaftigkeit dahinter sehen. Die jüngeren Generationen befürworten und begrüßen dies eher. Sie sind dafür offener für den Methodeneinsatz und der strukturellen Wissensweitergabe. Sie haben Beruf und Karriere vor ihnen und handeln im Eigeninteresse. Das Management benötigt sehr viel Überzeugungsarbeit.

. #00:13:29-3#

B: Gibt es da konkrete Beispiele? #00:13:30-3#

I: Ja ein kleineres Unternehmen in der IT-Branche. Von den 12 Mitarbeitern werden drei Mitarbeiter in den nächsten zwei Jahren in Pension gehen. Der Eigentümer dort war recht mühsam zu überzeugen zum Thema strukturierte Wissensübergabe. Die Mitarbeiter haben es dann eingefordert, dass sie Informationen brauchen.

#00:14:14-4#

B: Wo gibt es Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit mit altersheterogenen Teams in Bezug auf den Wissenstransfer? #00:14:21-4#

I: Ich vermute es fehlt manchmal die Einsicht in allen Generationen. Die Älteren



haben möglicherweise Angst und Bedenken, dass ihnen der Arbeitsplatz weggenommen wird oder, dass etwas anders werden wird. Diese Angst vor Veränderung „wir haben es immer schon so gemacht“.

Man zeigt wenig Verständnis für das Anderssein der jüngeren Generation. So engstirniges Denken ist absolut hinderlich. Und auch umgekehrt kommt von den Jüngeren, dass sie meinen, dass sie vollgestopft mit Wissen seien.

Es wäre eine Einstellung gut, die konstruktiv wäre. Das man sich gegenseitig berätet und lernt voneinander.

#00:15:54-6#

B: Auch diese wertschätzende Haltung gegenseitig? #00:15:55-8#

I: Das ist die Basis die wertschätzende Haltung gegenseitig. #00:16:02-5#

B: Wertschätzender Umgang aus Unternehmersicht und Mitarbeitersicht?

#00:16:05-7#

I: Beide Seiten sind notwendig sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter. Auch hier gilt es für sowohl Jung als auch alt.

Es müssen Prinzipien eingehalten werden wie Höflichkeit, Respekt, die Wertschätzung des vorhandenen Wissens und die Wertschätzung des Wissens, welches ein Mitarbeiter mitbringt.

#00:16:27-0#

B: Inwieweit sehen Sie die derzeitige Situation in der Steiermark zum Thema der Diversität in Unternehmen? Wie gehen die Unternehmen mit derzeitigen Herausforderungen um? Wird diese Herausforderung von den Unternehmen angenommen? #00:16:51-5#

I: Die Situation in der Steiermark ist der wirtschaftlichen Situation gehorchend. Es geht zum Beispiel darum, wenn es Schwierigkeiten gibt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu bekommen. Im Bereich der Pflege müssen wir über die Grenzen schauen. Zum Beispiel in einem Wiener Unternehmen sind nur noch 30 % von 110 Mitarbeitern Österreicher. Der Rest kommt von den angrenzenden Ländern. Wenn man sich der Herausforderung stellt, dann ist es kein Thema mehr. Diese Unterschiedlichkeiten werden akzeptiert.

#00:17:54-8#

B: Also rein im Pflegebereich? #00:17:57-2#

I: Nur im Pflegebereich habe ich das Gefühl. In der Produktion sieht es eventuell ein wenig anders aus - Einzugsgebiet in der Steiermark ist Slowenien. Einzugsgebiet in der Steiermark ist auch Ungarn. Ja jetzt Flüchtlinge werden höchstwahrscheinlich die nächsten sein, die auch ihre Arbeitsplätze in Österreich durchsetzen werden. #00:18:18-7#

B: Brauchen Unternehmen Unterstützung hinsichtlich des Themas Diversität? Wenn ja wie sehen Sie den Unterstützungsbedarf in zehn Jahren? #00:18:27-6#

I: Der Unterstützungsbedarf wird eher in den nächsten Jahren sein. Wenn es darum geht sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Ich hoffe, dass es in 10 Jahren eine Selbstverständlichkeit ist, dass andere Kulturen integriert werden und Unterschiedlichkeiten zugelassen werden. Also ich vermute, dass es zur Gewohnheit wird, davon bin ich überzeugt.

#00:19:01-0#

B: Gibt es noch weitere Herausforderungen auf die Unternehmen zukünftig stoßen werden? #00:19:09-7#

I: Eine gravierende Herausforderung wird es sein bestehende Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Der Fokus liegt an der Mitarbeiterbindung. Das betrifft nicht nur das Einhalten von Gesetzen oder kollektivvertraglicher Entlohnung.

Es sollten ein Verständnis für die nachfolgende Generation geben, die eine andere Einstellung zur Arbeit haben, die aber legitim ist.

Unternehmen werden darauf schauen müssen, dass sie für die Mitarbeiter attraktiv bleiben, damit sie gerne im Unternehmen bleiben. Das wird bestimmt die größte Herausforderung.

#00:19:56-8#

B: Gibt es noch etwas zu ergänzen? #00:19:56-8#

I: Wüsste ich nicht. #00:19:56-8#

B: Sind Sie mit der Demografieberatung in Berührung gekommen? Könnten Sie mir davon etwas berichten? #00:20:11-1#

I: Ja mit Demografie - Demografieentwicklung und zwar im Bundesministerium für Finanzen. Da ist es um generationengerechtes Arbeiten gegangen und um generationengerechte Ausbildungsmaßnahmen und um Nachwuchsführungskräfteentwicklung etc.

Dort sind die statistischen Zahlen in Bezug auf die Demografie tatsächlich die Basis gewesen für diese Instrumente.

Im öffentlichen Bereich und ich denke mir in den Unternehmen wird es nicht viel anders sein, wird in der nächsten Zeit, in den nächsten 5- maximal 10 Jahren eine Abwanderung von ein Drittel der Beschäftigten geben. Diese werden ihren wohlverdienten Ruhestand antreten. Geburtenschwache Jahrgänge kommen dann nach. Also das ist sicherlich, darum habe ich vorher auch gesagt, Mitarbeiterbindung, wenn ich sie schon krieg, dann wird in Wirklichkeit das Thema.

#00:21:17-4#

B: Die eigene Potenziale der Mitarbeiter und das Ausbilden der eigenen Mitarbeiter? #00:21:30-0#

I: Ausbildung - sie kommen ja nicht fertig. Ich brauch in einer bestimmten Funktion und Basiswissen ja. Aber ich brauche ja dann Spezialkenntnisse, die dann speziell das Unternehmen betreffen. Und diese Anleitung der jüngeren Genera-

tion und diese Ausbildung der jüngeren Generation ist bestimmt auch eine Herausforderung.

B: Gibt es sonst noch was zu ergänzen?

I: Nein.

B: Dann sage ich Danke.

## **Anhang G: Aktives Generationenmanagement – Dr. Peter Tavalato (Interview 6)**

A: Wie heißen Sie?

I: Peter Tavalato.

B: Wie alt sind Sie?

I: 57 #00:00:14-0#

B: Könnten Sie mir kurz Ihren beruflichen Werdegang erläutern? #00:00:22-5#

I: Meinen beruflichen Werdegang können Sie im Netz lesen. Ich habe in Graz BWL studiert. Danach war ich Assistent für Mathematik, also Forces Research, an der Universität Graz. Danach bin ich zur NCG – Integrated Consulting Group gegangen und war dort 17 Jahre als Berater tätig. Dort bin ich 2007 ausgestiegen. In den letzten Jahren war ich Gesellschafter und Geschäftsführer und bin dort 2007 ausgestiegen. Seit 2009 nach einem Jahr Pause bin ich als selbstständiger Berater, Trainer, Vortragender tätig.

Mittlerweile unterrichte ich Organisationsberatung an der Fachhochschule in Wiener Neustadt. Primär mache ich Projekte zum Thema Führung, Zusammenarbeit, Generationenmanagement und Organisationsentwicklung. #00:01:21-6#

B: Welche Position haben Sie derzeit im Unternehmen? #00:01:27-7#

I: Ich bin selbstständig und bin allein. Also arbeite ich sozusagen als klassischer Freelancer. #00:01:37-2#

B: Wie sieht so ein klassischer Arbeitstag aus? #00:01:40-8#

I: Es gibt zwei Typen von Arbeitstagen: Der eine ist im Büro: das ist die Vor- und Nachbereitung und die inhaltliche Arbeit. Und der andere Tag ist beim Kunden. Das ist dann Coaching, Workshop, Vortragen und die Moderation von Führungsklausuren. #00:02:04-3#

B: Gibt es da irgendwie spezielle sonderbare Tage? #00:02:12-1#

I: Besondere Tage gibt es, wenn es um Großgruppen geht. Hier geht es um 50 oder 80 oder 100 Leute. Spezielle Tage gibt es, wenn es um besondere Herausforderungen in diesem Kontext geht. Es sei Coachings von Teams oder Coachings von Einzelpersonen oder Training. Es ist immer so eine Mischung aus Coaching und Training. #00:02:36-9#

B: Inwieweit haben Sie mit altersheterogenen Teams im Arbeitsalltag zu tun? #00:02:42-0#

I: Ich habe bei meinen Kunden relativ intensiv mit altersheterogenen Teams zu tun. Es ist ganz unterschiedlich. Es gibt natürliche Kundengruppen, die alle im unterschiedlichen Alter sind.

00:02:51-3#

B: Gibt es da Erfahrungswerte? Könnten Sie davon erzählen? #00:02:53-7#

I: Na ja ich bin etwas vorbelastet durch meine Arbeit zu diesem Thema. Ich habe ein Buch zu diesem Thema verfasst.

In meiner persönlichen Arbeit habe ich wenig Erfahrung. Also meistens, wenn es um das Thema Generationenmanagement geht, sind die Leute sensibilisiert. Sie wollen das Thema genau anschauen. Wenn nicht, dann erlebe ich in unterschiedlichsten Formen klassischer Bilder bestätigen. Die Jungen sind ungeduldiger, eher für Veränderungen bereit und eher sagen wir verstehen das nicht. Das Problem ist nicht das Thema Generationen, sondern eher das Thema Unterschiedlichkeit.

Eher die Älteren, die sind um die 40 bis 50 Jahren aufwärts, meinen, dass sie sich im Umgang schwer mit den Jungen tun. Wir verstehen sie nicht. Wir kommen nicht mit. Die Älteren sagen es nicht, aber es fühlt sich so an, dass die Älteren unter Druck kommen. In diesem Sinne wie halte ich mit. Es ist natürlich unterschiedlich. Es gibt natürlich Top-Manager, die das Thema weniger als aktuell sehen. Sie sagen eher, dass sie mit den Leuten in ihrem Alter sprechen. Das könnte ein Problem werden.

#00:04:27-1#

B: Wie leiten Sie zum Beispiel diese altersheterogenen Teams an inklusive Führungskraft? Teilweise steht einiges in Ihrem Buch auch schon drinnen, aber ich möchte trotzdem nochmal genauer nachfragen. #00:04:35-5#

I: Ich denke im Wesentlichen geht es darum die Leute zu sensibilisieren. Es muss verdeutlicht werden, dass die Unterschiedlichkeiten keine persönlichen Nicht-Wertschätzungen sind. Die Leute sollten verstehen, dass die Unterschiedlichkeiten einen Grund haben und nicht böse gemeint sind. Unterschiede kommen möglicherweise aus der Generation, der Geburtenkohorte und noch viele andere Gründe für Unterschiedlichkeiten. Es macht einen Unterschied, ob jemand in der Stadt oder am Land aufgewachsen ist, ob jemand in einem sozial wohl behüteten Umfeld aufgewachsen ist, ob jemand einen Migrationshintergrund hat oder ob es einen sprachlich kulturellen Unterschied gibt. Die Unterschiedlichkeiten sind da und sind anzunehmen. Wir müssen uns verstärkt damit in der Arbeitswelt beschäftigen.

Bei Generationen ist es insofern günstig, da jeder schon einmal betroffen worden ist. Entweder ist er alt oder er ist jung und wird älter. Es ist sozusagen eine eigene Betroffenheit und macht den Unterschied. Es macht den Unterschied zu anderen Unterschiedlichkeiten wie zum Beispiel Mann und Frau. Ich als Mann kann mich nur hineinsetzen eine Frau zu sein, aber ich werde nie ein Mann sein. Das ist umgekehrt genauso und nicht böse gemeint. Dasselbe gilt beim Migrationshintergrund. Zum Thema Alter und Generation können die Leute eher humorvoller und persönlicher im positiven Sinne umgehen. Wiederum gibt es andere, die sagen: "Wie ich 30 war, war jeder 50-jährige für mich uralt" und jetzt bin ich uralt für einen dreißigjährigen. Nein ich bin nicht uralt. So könnte mich

ein Dreißigjähriger jetzt sehen. So können sie sich das vorstellen. Mit diesem Thema muss man arbeiten.

Das zweite Thema, das häufig im Coaching auftaucht, dass viele ältere Personen Verbindungen zu ihrer eigenen Jugend herstellen. Das wäre jetzt zum Beispiel, wenn ich zu ihnen sagen würde: „Als ich studiert hatte sind wir nicht zur Super Bowl nach Wien gefahren“. Für mich wäre es damals eine Weltreise gewesen. Es stimmt nicht wirklich, aber das haben wir damals nicht gewusst, was die Super Bowl ist. Wir waren damals nicht so vernetzt, weil wir das damals nicht gewusst hatten. Der Fernseher ist damals nicht in der Nacht gelaufen und schon gar keine Live Übertragung aus Amerika. Damit habe ich diese Verbindungen gemeint. Sozusagen werden Vergleiche angestellt „... als wir jung waren“. Eine heute 25-jährige hat eine andere Geschichte, ein anderes Umfeld und eine andere Geschichte als ich damals 25 Jahre alt war. Das macht einen massiven Unterschied. Für viele ist die Selbstähnlichkeit eine Gefahr. Hier muss man aufpassen, denn die Leute argumentieren hier so: "Wie ich 25 war, ja da habe ich gewusst, was ich tu und und und" Dieses Thema taucht immer wieder bei den älteren Personen auf. Hingegen die Jungen sagen: "Was geht mir das an." Genau hier ist der Punkt, dass man darauf hinweisen sollte. Dasselbe gilt bei Personen mit Migrationshintergrund. Wir können es uns nicht vorstellen, dass Eltern derer Tochter einen Mann aussuchen. Aus Sicht derer ist es normal, wobei es für uns nicht dem Kontext entspricht.

#00:08:42-5#

B: Welche Rolle spielt für Sie dabei die Führungskraft? #00:08:48-4#

I: Die Führungskraft spielt meiner Meinung nach eine zentrale Rolle aus zwei Gründen: Erstens Führungskräfte sind in der Auslage. Sie werden massiv wahrgenommen und beobachtet. Ich möchte nicht sagen, dass sie Vorbilder sind. Trotzdem sind sie im Guten sowie im Schlechten Vorbilder. Wenn es die Führungskraft macht, dann ist es so würde es heißen.

Zweitens Führungskräfte prägen die Kultur in einem Unternehmen durch ihre symbolhaften Handlungen. Andere sehen sich das an. Damit haben sie eine riesige Wirkung. Dessen sind sie sich nicht bewusst. Mir ist schon bewusst, dass die Leute selbstständig sind. Trotzdem, wenn die Führungskraft etwas vorlebt, dann wird es von den Leuten in den Unternehmen auf deren Weise gemacht. Zum Beispiel, wenn die Führungskräfte nur reden und sich selbst an den Vorgabe nicht halten, dann hat es eine negative Wirkung. Hingegen wenn Führungskräfte sehr offen, neugierig und wertschätzend mit Unterschieden umgehen, dann macht es einen Unterschied in der Wirkung.

#00:10:09-4#

B: Haben Sie einen Unterschied in den Managementebenen wahrgenommen?

#00:10:19-4#

I: Es ist schwer zu sagen, aber tendenziell nein. Die untersten Ebenen sind mit stärker an ihren Mitarbeitern dran, so Schichtleiter und Partieführer. Das Einfühlungsvermögen derer ist auch manchmal größer. Aber das ist eine Tendenz wie sie nur teilweise stimmt. Also da traue ich mir nicht sagen, ob es einen Unterschied gibt.

#00:10:55-8#

B: Hätten Sie wahrgenommen, dass von der obersten Führungsetage genauso sensibel auf das Thema zugegangen wird? #00:11:07-0#

I: Na ja die obersten Ebenen haben meist mehr Sensibilisierungsbedarf, weil sie natürlich die Krisenerscheinungen meist stärker sehen und damit stärker betroffen sind. Wenn sie dann meinen, dass sie den Wissenstransfer nicht hinbekommen, weil im Betrieb 30% der Baby-Boomer in Pension gehen, dann bekommen sie natürlich schon Druck. Oder wenn sie dann merken, dass wenig junge Leute in den Betrieb kommen und sie dann nur schwer halten können. Dann hat die oberste Ebene schon mehr mit der Problematik zu tun als das mittlere Management. Das mittlere Management kommuniziert eher in die Richtung, dass die oberste Ebene dafür verantwortlich ist, dass die Leute in das Unternehmen kommen. Es ist eben nur teilweise richtig. Das ist nämlich schon der Fall der strategischen Ebene. Auf der operativen Ebene, das sind diejenigen, die mit den Leuten zusammenarbeiten einen größeren Druck, weil sie müssen mit den Leuten auskommen. In diesem Sinne geht es eher um operative Tätigkeiten als strategische. Das kann man so entscheiden.

#00:12:14-1#

B: Konnten Sie in Ihrer bisherigen Tätigkeit einen Wissenstransfer zwischen den Generationen feststellen? #00:12:28-3#

I: Natürlich kann man das feststellen und zum Teil ist es auch mein Job, das zu unterstützen.

Ich sage immer und das trifft es meistens sehr gut, dass es darum geht den Wissenstransfer zu fördern und bewusst zu installieren, wo er nicht da ist und dort natürlich mit der Kultur zu arbeiten. Als Beispiel, wenn im Unternehmen eine Kultur herrscht, wo Wissen Macht ist und die Jungen im Gegensatz meinen, dass man alles nur irgendwie finden kann. Dann prallen zwei Welten aufeinander. Und dort wo es einen guten persönlichen Umgang gibt, also eine gute Kultur zum Wissensaustausch gibt, der strukturell unterstützt und bewusst von den Führungskräften vorgelebt wird und das sowohl von Jung zu Alt, als auch von Alt zu Jung, wo Wissen systematisiert wird, wo es eine Struktur über organisationales Wissen usw., dort ist es einfacher einen Wissenstransfer fest zu stellen.

Die Hypothese ist es, dass es in der nächsten Zeit einige Unternehmen treffen wird. Es werden viele Baby-Boomer, von denen gibt es viele, in Pension gehen und das Wissen mitnehmen. Manche Unternehmen meinen, dass sie das Wissen nicht mehr brauchen werden. Aber wiederum andere sprechen davon, dass das gewisse Wissensdifferenzierungen, besonders Erfahrungswissen, bestimmte Netzwerke und bestimmtes Netzwerkwissen verloren gehen wird.

#00:14:11-6#

B: Mit welchen Maßnahmen kann man den Wissenstransfer zwischen den Generationen unterstützen? Können Sie mir Beispiele nennen? #00:14:30-4#

I: Förderung von Wissenstransfer passiert dann, wenn es Thema wird und bewusst Strukturen eingeführt werden. Ich sage jetzt zwar etwas, das nicht ganz meiner Haltung entspricht, aber es ist notwendig die Leute dazu zu zwingen. Ich kenne zum Beispiel Unternehmen, die zwingen Jung und Alt in Projekte. Wir besetzen Projekte, wir besetzen gewisse Arbeitsgruppen ganz bewusst mit jungem und altem Personal. Zum Teil macht man es schon mit der Betriebszugehörigkeit.

Manchmal machte es Sinn gezielt Jung und Alt gemeinsam zusammen arbeiten zu lassen und damit Reibungen provoziert und es natürlich schwierig ist. Trotz allem wird diese Form im Unternehmen installiert. Ein Beispiel dafür sind Projektarbeiten und dies dort bewusst machen. Üblicherweise geht es gut.

Ein zweites Beispiel ist, wenn ich ganz bewusst Reverse Mentoring Strukturen einführe. Hier versucht man ganz junge Leute mit den Älteren, durchaus Senior Management, zusammen zu arbeiten. Sie unterhalten sich über Social Media und identifizieren sich bewusst mit dem Gegenüber.

Gleichzeitig ist es notwendig, dass sich Unternehmen strukturell dem Thema Wissensmanagement widmen. Dafür gibt es eine Menge Tools und viele Bücher dazu, die wiederum viele Tools anbieten. Nur man sollte es tun, ob es nun Wissenslandkarten oder Wissensarbeitsplatzbezogene Know-How Dinger sind. Da gibt es 100.000 Tools, die kann man nachlesen und dann entscheiden, ob man es braucht. Wie können wir den Transfer strukturell unterstützen.

Vor allem das Thema der Verpflichtung. Das hängt eng damit zusammen wie weit es dem Management und den Verantwortlichen bewusst ist, dass sie dafür Zeit verwenden und Prioritäten setzen. Es gibt zum Beispiel einmal pro Woche einen Austausch, um zu sehen, wo man gerade steht und was man macht.

Es bedarf viel an Reflexion, viel gemeinsames Lernen und sogar neue Formen des Lernens zu gestalten. Zum Beispiel haben in einem Produktionsunternehmen Jugendliche angefangen Dingen zu filmen auf ihren Handys. Sie schauen sich das mehrmals an und bringen es dann mit und sagen: „Schau!“. Die Älteren antworten dann: „Wow gescheit.“. Wie zum Beispiel in meiner Generation zu filmen war nicht machbar und jetzt machen es die Jungen irgendwie selbstverständlich zum Teil für sich selbst, um es wieder anzuschauen. Es ist kein Aufwand. So über diese Tools zum Beispiel und auch über andere Dinge etwas in Bewegung bringen. Daraus entsteht Nutzen. Und wenn ein Nutzen entsteht, dann sind die Leute wieder dabei.

#00:17:53-0#

B: Inwiefern sind die Erfahrungswerte im Team intern? Gibt es hier Unterschiedlichkeiten bei den Reaktionen? Wie haben sie das Gefühl gehabt, als sie in ein Team hineingespürt haben? Gibt es dort Unterschiede? #00:18:27-8#

I: Ich denke es hängt von einem persönlich ab und von der persönlichen Erfahrung mit den Altersunterschieden. Hier entstehen wieder Stereotype. Hier haben Ältere tendenziell weniger ein Problem. Besonders wenn sie schon sehr lange am selben Arbeitsplatz sind und noch nicht oft gewechselt haben. Jüngere wechseln eben öfters ihren Arbeitsplatz. Sie haben mit 30 oder 35 Jahren vier verschiedene Jobs gehabt für diese ist es natürlich normal. Für den Älteren, der 25-30 Jahre denselben Job hat, hofft, dass er den Job noch fertig machen kann. Die Älteren sind nicht gewohnt und haben es auch nicht anders gelernt.



Wiederum gibt es ältere Personen, die die Erfahrung haben und schon in drei Firmen waren sowie vier verschiedene Berufe haben. Für diese ist es kein Umstand und sie sagen: „Kein Problem lernen wir den nächsten.“. Also es hat eher mit persönlichen Erfahrungen zu tun. Das unterscheidet sich. Natürlich hat es Tendenzen mit den Generationen, aber sonst spielt die persönliche Erfahrung eine Rolle.

#00:19:30-5#

B: In Bezug auf den Wissenstransfer? Gibt es da Erfahrungswerte, wie miteinander umgegangen wird? #00:19:42-2#

I: Hier habe ich wenige Erfahrungswerte. So tief bin ich nicht in der Materie drinnen. Wenn man über einen längeren Zeitraum beobachtet, dann erzählen die Leute, wenn es um Prozesse geht, dass sie sehr glücklich damit sind. Also eher, wenn die Kultur eine gute ist, dann erleben es Jung und Alt als eine massive Unterstützung. Es dürfte förderlich für sie sein, wenn sie eine Struktur kriegen. Je jünger sie werden, desto mehr Struktur wird gewünscht. Die Jungen lieben Struktur. Die Älteren meinen eher, dass sie auf die Struktur aufbauen könnten. Es geht eben gerade darum, dass die Mitarbeiter dort abgeholt werden, wo sie gerade stehen. Das ist manchmal für die Jüngeren schwierig ihm genau über seine Erfahrung abzuholen.

Ältere Mitarbeiter holt man oft über Storytelling Methoden ab. In dem Sinne, dass sie eine Geschichte erzählen wie es war zum Beispiel. Einige werden es wieder weniger tun, dafür erzählen andere über die Schulzeit. Das kann man dann strukturieren. Es kann helfen solche Methoden anzuwenden, die ein älterer Mitarbeiter sowieso kann als diesen in ein neues Schema zu pressen. Es gibt angeblich schon gute Erfahrungen mit dem Storytelling, wenn man so nachliest. Die Älteren fühlen sich dann persönlich wertgeschätzt. Die anderen können dabei übersetzen, wie sie es in unserer Zeit brauchen könnten. Eher ein so aufeinander zu gehen. Dabei wird der Jüngere eingeholt, weil er Strukturen bekommt. „Wir helfen dir dabei.“ Es scheint zu stimmen, dass junge Generationen einen ganz massiven Strukturbedarf haben. Den Älteren hingegen ist es völlig feind. Sie meinen, dass sie es schon hätten. Also diese Grundelemente gehören mehr berücksichtigt.

#00:21:55-9#

B: Managementebene und Wissenstransfer? #00:22:10-2#

I: Ich denke, ich spreche jetzt nicht von Erfahrungswerten. Die Cleveren versuchen ganz bewusst in Bezug auf das Wissen Kontakt mit Unterschiedlichkeiten aufzunehmen. Die wenig Cleveren bleiben in ihrem System. Sie wissen, dass sie dort weniger lernen. Die Cleveren gehen eher auf die Jüngeren zu und fragen: „Erklär mir das“. So wie Steve Jobs gesagt hat: „Wir müssen die Leute, die zu uns kommen, nicht sagen, was sie zu tun haben, sondern sie müssen uns sagen, was wir zu tun haben.“ Dazu brauch ich diese Haltung. Sozusagen da ist jemand, der hat etwas anderes studiert und das interessiert mich. Also die Bereitschaft sich mit anderen Zugängen auseinanderzusetzen. Natürlich kann man es übertreiben, aber da sehe ich Qualität. Da gibt es schon Management Leute, die sagen, dass sie genau dieses brauchen. Sie bilden sich mit

Jungen Task-Forces und nehmen sich Zeit für die jungen Leute im Unternehmen. Sie holen sich dann Leute von außen hinzu und so wie Sattelberger es gesagt hat: „die krumme Lebensläufe haben oder die jetzt eben ganz Jung sind.“ Es ist natürlich einfacher mit jemanden zu arbeiten, der so ist so wie wir, so In-Group. Wiederum die anderen sagen, dass sie das nicht so machen würden. Sie holen sich jetzt jemand anders, der etwas anderes als sie studiert hat, wenn er zu ihnen passen würde. Das kann jetzt ein Flüchtling oder jemand sein, der nicht gut Deutsch kann. Alle sind gefordert, da er nur Englisch spricht. Aber sie sagen trotzdem, dass sie diese Person brauchen würden. Als das wäre eine ganz bewusste Förderung. Da kann das Top-Management natürlich eine Vorbildwirkung haben. Denn wenn sie zum Beispiel nur zu Seminaren mit ihren alten Freunden gehen, dann wird nichts Neues herauskommen. Aber wenn dieser Manager sagt, dass er diesmal woanders hingehen würde oder er etwas anderes organisieren würde, das macht den Unterschied.

Soziologen sagen ja, dass es entscheidend für uns sei, dass wir den Kontakt suchen mit anderen außerhalb der Familie. Familie ist klar mit den Enkelkindern. Es ist nicht einfach zu sagen, dass man sich mit den Enkelkindern treffen würde. Das ist es nicht. Er hat mir erklärt wie das Handy funktioniert. Das ist es nicht. Es ist schon ein Effekt, aber besser wie gar nicht, aber das ist es nicht. Umgekehrt gilt es genauso. Eher die Leute zu suchen, die anders sind als ich und auf diese neugierig zu gehen.

#00:25:18-9#

B: Wo sehen sie Herausforderungen mit diesen altersheterogenen Teams?

#00:25:27-8#

I: Die Herausforderung ist Augenhöhe und nicht Wertschätzung zu vermeiden. Also solche Abwertungen meiden wie: „die jungen unkonzentrierten schnellen“ oder „die langsamen Alten warten eh nur auf die Pension“. Die Standardfloskeln, die sich durchschlagen, sind zu vermeiden. Beziehungsweise sollte frühzeitig auf diese eingegangen werden.

Die andere Herausforderung ist es die tatsächlichen Unterschiede anzusprechen und diese zu nutzen. Nicht sagen, dass dieser so ist wie wir. Nicht wie jemand mal gemeint hat: „Wenn die die Jungen kommen, dann sind sie mit der Zeit mal so wie wir“. Das ist der falsche Zugang. Zu sagen, dass sie anders seien und wir wollen, dass sie anders seien und wir dies auch nutzen, ist sinnvoll. Sie müssen sich zwar an unsere Bekleidungs Vorschriften und Dienstzeiten halten, aber in unserem Rahmen schätzen wir die Andersartigkeit. Wir schätzen sie nicht nur, weil er besser Englisch kann als wir und, weil er anders gelernt hat, sondern weil er anders denkt, weil er anders tickt und anders vernetzt ist. Er hat einen andern Kontakt zu anderen. Er kennt sich EDV-mäßig besser aus als wir. Sozusagen so eine Geschichte zu haben, das ist entscheidend.

Genau dort wird es meiner Meinung nach für die Leute anspruchsvoll. Aber wenn er sagt, dass er so anders sei und so anstrengend sei und ich glaube dort gilt es einzuhalten. Bei der Führung heißt es Vorbildwirkung und anderes.

#00:27:25-0#

B: Inwieweit sehen Sie die derzeitige Situation in der Steiermark zum Thema Diversität in Unternehmen? Wie gehen sie dort mit der Herausforderung umge-

gangen und wird auch die Herausforderung in den Unternehmen angenommen? #00:27:46-4#

I: Diese Frage kann ich nur bescheiden antworten. Auf jeden Fall ist möglicherweise es nicht anders wie in anderen Bundesländern die Branchengeschichte. Es gibt Branchen, das gilt auch für die Steiermark, die sind massiv vom demografischen Wandel betroffen. Wann ich an ein Bankinstitut denke oder ein traditionelles Versicherungsunternehmen, da ist es kein Geheimnis. Ich habe mit beiden hinsichtlich des Themas gearbeitet. Mit dem Bankinstitut arbeite ich noch immer. Diese hat ein Demografieproblem. Das Durchschnittsalter steigt rasant im Sinne der Organisation. Das bedeutet einmal dort immer dort. Das ist bestimmt anders in der Automobilindustrie. Aber ich bin mir nicht sicher. Vielleicht ist es ja dort auch so.

Also dort wo es lange Betriebszugehörigkeiten gibt wie in Traditionsbetrieben und auch auf dem Land schlägt sich das schon durch. Das gilt für Niederösterreich genauso. Wenn ich dort in einer Firma bin, dann bleibe ich auch dort in der Firma. Das sieht anders aus, wenn ich etwas in Linz oder Wien bin. Dort habe ich vielmehr Möglichkeiten.

In der Steiermark habe ich mit Landesorganisationen gearbeitet und sie wollen Vorträge zu dem Thema, sozusagen Sensibilisierung. Aber eher aus diesem Grund, weil diese Unternehmen viele ältere Personen haben und sich die Frage stellt, wie es mit denen weiter geht.

#00:29:50-8#

B: Wie schaut es für Wien oder Niederösterreich aus? #00:30:01-8#

I: Ich mache ja Vorträge im Zuge der Demografieberatungsgeschichten für die Deloitte und die ÖSB. Ich bin dort im Expertenrat. Die ÖSB und Deloitte können das eher beantworten.

Die Demografieberatung versuchen natürlich Firmen zu finden, die sich mit dem Thema auseinandersetzen mit einer gut bezahlten Beratung. Das ist für mich spannend, welche Beratungen sie schon gemacht haben. Ich habe die Hypothese, dass diese eher branchenbezogen zum Einsatz kommen wenn gewisse Krisenerscheinungen auftreten. Wenn zum Beispiel auf einem Schlag viele Personen in Pension gehen oder wenn es Schwierigkeiten gibt Junge zu bekommen. Oder wenn sie zum Beispiel kommen und dann gleich wieder das Unternehmen verlassen. Oder auch in Bezug auf das Wissensmanagement. Wenn es zum Beispiel nicht mehr gelingt, dass Wissen in die Organisation zu bringen oder in der Organisation zu halten. Ein anderes Beispiel ist die Tatsache, dass sich immer weniger jüngere Personen auf Führungspositionen bewerben. Da gibt es keine Statistik, aber es sind so acht von zehn Personen. In den Bereichen Banken oder Versicherung und was auch immer. Junge bewerben sich nicht für Führungspositionen, denn das ist für sie nicht mehr attraktiv. Wenn es generell weniger gibt, dann wird es schwieriger. Das sind eher Schauplätze. Die Anfrage geht quer durch von Spitälern über Banken. Im Industriebereich ist es immer dasselbe. Also scheint es, nachdem ich an der Führung hänge, gilt es für alle.

Ich glaube es gilt weniger, bei solchen Unternehmen oder Branchen, die mit

Unterschiedlichkeiten und hoher Fluktuation gute Erfahrungen haben. Diese sagen, dass sie kein Problem hätten. Sie mischen durchlaufend. Bei uns kommen die Leute und gehen. Da gibt es Branchen, wo es einfach so ist. Oder auch gewisse Standorte, wo es dann stärker ist. Sie sagen dann, dass es sie es gewohnt seien.

Wiederum andere, die in einem geschlossenen System agieren, sind es nicht gewohnt. Sie gehen dann gemeinsam in Pension. Sie haben vor 50 oder 30 Jahren gemeinsam angefangen und gehen dann gemeinsam in Pension. Das ist der Unterschied. Nachdem könnte man die Steiermark analysieren, ob das der Fall ist. Das müsste sich ergeben und das müsste man genau ansehen.

#00:33:03-3#

B: Brauchen Unternehmen zukünftig Unterstützung? Wenn ja, wie sieht es in den kommenden 10 Jahren aus? #00:33:06-0#

I: Also von dem ein bisschen vorher. Also all jene, die wenig Erfahrung mit Unterschiedlichkeit haben und gleichzeitig geschlossene Systeme haben, werden es massiv brauchen oder diese wird es nicht mehr geben. Es geht hier um das Thema Innovation und Veränderung. In diesem Zusammenhang werden geschlossene Systeme nicht mehr überleben. Die einzige Ausnahme ist die katholische Kirche. Die schafft, aber sie ist auf ein paar Tausend Jahre ausgelegt. Aber Unternehmen, die das noch machen, schaffen es nicht.

Zum Beispiel Nobelpreise sind nicht mehr an einer Person besetzt. Es gibt nicht mal mehr einen Schi-Fahrer, der alles alleine braucht. Auch er braucht dazu ein riesen Team an Unterschiedlichkeit. Er braucht mehrere Techniker. Das nimmt zu und hat auch mit Generationen zu tun. Ich brauche Jung und Alt. Es gibt nur ganz wenige Ausnahmen, wo man entweder Jung oder Alt braucht. Es wird einen Bedarf geben, wo wir stärker Unterschiedlichkeiten nutzen, um sie in Bahnen zu halten. Wo müssen sich die Älteren ändern. Ich habe im Moment ein Industrieunternehmen, wo es 20-30 % 40-50 jährige gibt. Die Hypothese ist, dass dieses Unternehmen es nicht schaffen wird. Diese 20-30 % werden sie im Unternehmen nicht mehr brauchen, aber diese sind gerade mal 50 Jahre alt. Das Management meint, dass sie sie nicht rausschmeißen könnten. Aber dieselbe Frage, die sich stellt, ob die Jungen in diesem Ausmaß in das Unternehmen kommen. Also wie kann man das hinbekommen ohne das gewisse Arbeitsbereiche nicht mehr für alle Personen da sind. Dasselbe gilt für Jüngere, jedoch gehen sie einfacher und schneller damit um. Genau dort wird es Unterstützung brauchen. Sonst wird es gesellschaftlich ein Problem geben, aber das ist wieder etwas anderes.

#00:35:14-9#

B: Wie sehen Sie die zukünftigen Herausforderungen? #00:35:19-6#

I: Ja das habe ich schon gesagt. Für öffentliche Einrichtungen wird die Pensionierungswelle ein Thema in fünf bis sechs Jahren werden. Zu diesem Zeitpunkt werden viele in Pension gehen.

Ich bin der Meinung, dass es auch eine riesen Chance in Bezug auf Personalabbau, Kostenreduktion und neues „Blut“ sein könnte. Das gilt für Regierung oder Landesorganisationen. Zum Beispiel in einer Landesorganisation gehen in

den nächsten 7-8 Jahren 40-50 % in Pension. Es kann natürlich auch als massive Bedrohung angesehen werden und die Organisation kann sagen, dass sie die Aufgaben nicht mehr erfüllen können.

Andere Landesorganisationen haben ein Problem Personen für ihr Unternehmen zu bekommen. Es zählen nicht mehr die Argumente, wie sie bis jetzt gegolten haben, dass es ein sicherer Arbeitsplatz sei und auch der Papa schon dort gearbeitet habe und so weiter. Diese Argumente zählen nicht mehr. Die Jungen sagen, dass es ihnen egal sei, weil in fünf Jahren machen sie wieder etwas anderes. Also dieses Employer Branding, die Suche und Aufnahme, das wird ein massives Thema werden. Sie werden Leute brauchen.

Oder auch zu sagen „Gott sei Dank“, jetzt hätten sie weniger Leute, dann ist es auch billiger für das Unternehmen. Das ist für einige echt eine Chance, aber auch eine große Gefahr, nämlich diese demografische Bedrohung.

Damit verbunden ist das Thema des Wissenstransfers. Weil wenn ich zum Beispiel eine Organisation habe mit 400-500 Leute und davon um die 50 Führungskräfte und dort in den nächsten 10 Jahren 55 % in Pension gehen und die Stellvertreter auch gleich mitgehen, dann ist es ein Problem. Das wissen ist so aufgestellt, dass es bei den Führungskräften ist. Das ist schwierig. Hier muss man zumindest sortieren beginnen, welches Wissen braucht man noch und welches eher nicht. Wenn man beim Wissensthema bleibt. Die andere Seite ist es, dass die Organisation darunter leidet, dass neue Wissen in die Organisation zu bringen.

#00:37:49-2#

B: Fachkräftemangel? #00:37:51-5#

I: Ja Fachkräftemangel, das ist das eine. Und das andere, wenn ich diese Ausbildung habe und die jungen Leute in die Organisation bringe. Ein Beispiel: ich arbeite ein wenig in der Fachhochschule Wien in den Gesundheitsberufen, also Physiotherapeuten, Hebammen, Physiotherapeuten und solche Berufe. Dies sind ganz stark frauendominiert, das ist klar. Bei den Physiotherapeuten nimmt man an, das ist ein Bereich der viel zunimmt. Da werden wir mehr brauchen. Jetzt werden diese ausgebildeten Physiotherapeuten aus einer Fachhochschule. Sie sind dann gute Physiotherapeuten und kommen dann in die Praxen und Spitäler. Dort sind ältere Physiotherapeuten. Jetzt mache ich aber Schwarz und Weiß. Diese älteren Physiotherapeuten haben kein Studium, weil sie in eine Fachschule gegangen sind und haben ihr vier bis fünf Methoden, die gut sind und die sie machen. Alles gut und nun kommen die Jungen, die sagen dann, da gäbe es mehr als vier bis fünf Methoden, sondern 17. Wie heißt das Evidence Bases Medicine. Genau das meinen die Jungen dann und sagen, dass genau diese uns das sagt. Die Älteren meinen, dass dies eher ein Quargel sei, weil sie wissen was das sei. Wenn zum Beispiel jemand zu ihnen kommt und ein schiefes Kreuz hat, könnte er das oder etwas anderes haben. Es prallen zu diesem Zeitpunkt zwei Welten aufeinander. Ich bin der Meinung, dass beide gut sind. Aber da sind wir wieder dabei, denn was benötigen sie um dies zu transportieren. Es braucht wieder Akzeptanz, Neugier und ein Bewusstsein auf beiden Seiten. Wie gehe ich mit dem Erfahrungswissen des 30-jährigen Physiotherapeuten um, der sie wirklich angreift und schon sagen kann, dass es das sein könnte. Und wiederum die Jungen, die sagen, da gäbe es noch mehr als das.

Das könnte man noch das machen und die Methode könnte für den Betroffenen noch hilfreicher sein. Also ich kann nicht mehr davon sagen, aber da passiert sozusagen etwas.

Dasselbe gilt für den IT-Bereich. Das gilt aber auch für Ihre Ausbildung 100 %. Sie könnten auch sagen, dass man so oder so lernt. Ich würde dann sagen, nein lernen tut man ganz anders. Also diese Integration des neuen Wissens und des Loslassens des Bekannten. Es ist aber auch das Bewahren des Guten und ich kann Ihnen bestimmt dabei ein paar Dinge sagen, die weiß ich aus der Erfahrung.

Ich kenne zum Beispiel Berater, die sind zwei Jahre Berater und glauben sie seien gut. Sie sind nicht schlecht, aber sie sind nicht echt gut. Weil sie brauchen für den Job, behaupte ich sowie viele andere, eine gewisse Erfahrung, möglicherweise sogar Lebenserfahrung, damit sie das Mitbringen für diesen Bereich. Sonst könnten sie das Coaching nicht machen. Sie könne die besten Fragen stellen, aber es würde nicht funktionieren. Dasselbe gilt für die Physiotherapie, vielleicht auch für Lernwissenschaftler, vielleicht gilt es auch für einen Arzt. Für den Beruf des Straßenkehrers weiß ich es nicht, aber vielleicht gilt es sogar auch dort.

Die Unterschiede sind spannend und werden größer und schneller aufgrund der technischen Entwicklungen. Die Halbwertszeit des Wissens wird kürzer. Sie verkürzt sich massiv und das macht etwas aus. Ich vermute es, aber es kann auch ganz anders sein.

#00:41:24-8#

B: Somit wären wir am Ende. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas zu ergänzen?

#00:41:28-8#

I: Für mich bleiben noch große Fragen über und ich kenn mich damit überhaupt nicht aus. Wie weit stellt sich unterschiedliches Lernverhalten? Wie weit ist es relevant? Wie weit kann es abgedeckt werden?

Also im Bereich der Hochschule weiß ich, dass es Studenten gibt, die massiv Bedarf haben zu lernen. Wie kann man das beurteilen? Weil nach Praxis haben wir schon vor vierzig oder fünfzig Jahren gefragt. Lern- und Lehrmethoden basieren auf neue Unterstützungsmöglichkeiten sind interessant. Das sind so Fragen, die irrsinnig spannend wären. Wenn Wissenstransfer passiert, in welcher Form geschieht es? Ich glaube, dass es da gute Tools gibt, die aber nicht eingesetzt werden, aber gut wären. Die bräuchten wir nicht neu zu erfinden. Das einzige, was interessant ist, wenn man nachsieht wie Lernprozesse aussehen. Da muss man bestimmt viel über Erfahrung lernen. Wenn man das theoretisch hinterlegen könnte, das wär spannend.

#00:43:11-8#

B: E-Learning war auch schon Thema in einem Interview, die hat erklärt, dass neues Wissen via E-Learning aufbereitet wird und dann besteht quasi die Möglichkeit, dass Alt und Jung in Diskussion treten können #00:43:29-0#

I: Ja es geht nur darum, dass man die Menschen in Erfahrung bringt, dass sie voneinander lernen können. Das gilt für Alt und Jung. Es gilt immer dasselbe. Wie kriege ich diese in die Erwartungshaltung? Das sage ich und das sagen

viele. Das Entscheidende ist der persönliche Zug, also die Beziehungsqualität. Die Beziehungsqualität wird wichtiger, natürlich meine ich beruflich. Die andere wird vielleicht auch wichtiger, aber die private war vielleicht immer schon wichtig. Aber die wird entscheidend. Das ist der Versuch ihre Fragen sozusagen darüber nach zu denken und für Sie bestimmt nicht erfüllend zu beantworten. Das geht nicht.

B: Dann sage ich Danke.

## Anhang H: Interview 7

B: Alter? #00:00:03-1#

I: Ich bin 44. #00:00:08-6#

B: Könnten Sie mir Ihren beruflichen Werdegang schildern? #00:00:08-5#

I: Ich habe das Studium BWL beendet und habe danach ein halbes Jahr später als Assistentin bei einem Versicherungsmakler angefangen. Ich hatte dort die allgemeine Büroorganisation über. Danach war ich 10 Monate in Karenz. Danach bin ich eingestiegen als Organisationsentwicklerin. Ich habe dort alles gemacht, um ein Büro zum Laufen zu bringen. Ich habe eine Software implementiert, habe eine Corporate Identity entwickelt, habe Organigramme gezeichnet, also eigentlich alles, was man im Studium so lernt auch angewendet. Das habe ich Teilzeit gemacht, weil mein Sohn erst geboren war. Ich habe nach etwa drei Jahren immer mehr im Backoffice gearbeitet. 6 Jahre später habe ich in einem Bildungshaus die HR-Management Ausbildung gemacht und dort die Leitung des Kurses kennengelernt. Von dieser bin ich dann sofort als Trainerin eingesetzt worden und habe mich auch beruflich verändert. Ich bin ein Unternehmen gekommen und habe dort Unternehmensberatung gemacht für diejenigen, die neu gründen möchten. Ich dann sieben Jahre dort, davon ein Jahr Bildungskarenz. Auf den nächsten Job habe ich ein halbes Jahr warten müssen, weil die Vergabe nicht eindeutig war. In diesem Unternehmen bin ich jetzt Projektleitung.

#00:02:01-8#

B: Könnten Sie mir Ihre derzeitige Position erklären, erläutern? Wie sieht da so ein Arbeitsalltag aus? #00:02:14-0#

I: Gut ich bin quasi operative Projektleitung. Alles, was im europäischen Segment entschieden wird sowie in der Zusammenarbeit mit dem AMS entscheidet mein Chef. Das AMS ist unser Auftraggeber. Alles andere, was an die Berater weiter gegeben werden muss wie Informationen wie Lösungen vom AMS aussehen oder Vorgaben. Das wird von mir gemacht. Ich berate auch selbst und bin selbst aktiv. Es geht darum gewisse Dinge zu steuern und zu dokumentieren.

#00:02:52-9#

B: Inwieweit haben Sie mit altersheterogenen Teams in Ihrem Arbeitsalltag zu tun? #00:02:53-5#

I: Ich habe sehr viel mit altersheterogenen Teams zu tun. Wir im Team sind alle über 40 Jahre und sogar teilweise über 50. Wir haben jetzt zwei jungen Kolleginnen dazubekommen, die aus dem Burgenland kommen. Man spricht hier nicht von einer anderen Nationalität, aber sie entstammen aus einem anderen Programm. Die Unternehmensberatung für Neugründungen läuft im Burgenland anders ab. Insofern kann von Diversität gesprochen werden. Wir haben es versucht zu integrieren. Ich meine, dass es schwer ist, da sie nur 2 Tage in 2 Wochen kommen. Da hat man schon den ersten Informationskonflikt. Das ist für



mich eine sehr spannende Situation in Bezug auf den Altersdurchschnitt. Die zwei Mädels sind maximal 30 Jahre oder maximal 32 Jahre. Sie sind schon erfahren, aber nicht so erfahren wie wir es sind.

#00:03:57-0#

B: Welche Erfahrungen haben sie bis dato mit altersheterogenen Teams gemacht? #00:03:58-6#

I: Ich finde altersheterogene Teams sehr gut. Beruflich geht unsere Erfahrung nicht so weit auseinander. Wir sind fachlich auf einem ähnlichen Niveau. Das ist nicht das Problem.

Die Lebenswelten unterscheiden sich. Das Tratschen mit den jungen Kolleginnen ist ein anderes. Ich spreche mit meiner Kollegin, die gleich alt ist wie ich und die Kinder im ähnlichen Alter hat, auf eine ganz andere Art und Weise. Die informelle Kommunikation ist dadurch eine andere. Man gibt Informationen an nicht ähnliche Personen viel entspannter und viel umstrukturierter weiter. Da muss ich mich selbst oft an der Nase nehmen, dass es alle Personen gleich erfahren. Da merke ich, dass es schwierig ist, dass wirklich alle dieselben Informationen zum relativ gleichen Zeitpunkt erhalten. Das hat nicht mit dem Alter zu tun, sondern es funktioniert auf der emotionalen Ebene. Das Problem dabei ist es, dass meine gleichaltrige Kollegin und ich einen guten Draht haben, da unsere Lebenswelten ähnlich sind. Mit den jüngeren Kolleginnen ist privat weniger Kontakt. Das wird vielleicht in zwei Jahren anders sein, aber sie sind erst seit einem halben Jahr da. Also sie sind relativ frisch.

In meinem alten Job war es ähnlich. Dort war ich auch operative Projektleiterin. Wir hatten eine sehr heterogene Gruppe. Die Jüngeren sind immer nachgezogen. Ich persönlich fand es immer bereichernd, vor allem fachlich bereichernd, weil sie eben den Umgang mit der Technik mitgebracht hatten. Wo wir älteren dann gemeint hatten: „Super schau!“. Das man das heutzutage studieren kann. Wir hatten eine Kollegin dabei, die wirtschaftsberatende Berufe an der FH Burgenland studiert hatte. Das Studium gibt es in der Steiermark nicht. Sie hatte einen anderen Zugang in manchen Abläufen. Da hatte ich mir gedacht „Stimmt eigentlich“. Wir hatten es noch nie hinterfragt und der Zugang ist schon spannend.

#00:06:14-6#

B: Wie leiten sie altersheterogene Teams an? #00:06:23-5#

I: Na ja ich differenziere nicht. Ich glaube nicht, dass ich differenziere. Ich habe sehr viel mit jungen Menschen zu tun. Ich unterrichte im Rahmen der Berufsreifeprüfung und der Lehre mit Matura. Ich sehe mich selbst nicht als jung oder alt. Ich weiß nicht wie es es beschreiben soll. Ich habe nicht das Gefühl, dass es bei uns anders ist. Man muss natürlich auf gewisse Befindlichkeiten achten wie zum Beispiel bei älteren Menschen in Bezug auf die Digitalisierung und Veränderung von bestimmten Abläufen, die schon sehr eingefahren sind. „Da müssen wieder alles neu machen“ sind so Aussagen. Diese sind bei älteren Personen schon stärker ausgeprägt. Ich denke jetzt gerade an eine Person, aber ich glaube, dass es vor zwanzig Jahren die gleiche Reaktion gegeben hätte. Also dabei kann ich es nicht mit dem Alter in Verbindung setzen.

Wir sind jetzt vielleicht nicht das typische Unternehmen, weil als Unternehmensberater muss man auf eine gewisse Art und Weise selbstreflektierend sein und bewusster damit umgehen wie stark man mit anderen Menschen und Dingen arbeitet. Wir haben den Luxus im Team, dass keiner voneinander abhängig ist in der Arbeit. Jeder macht seine Termine. Da ist es völlig egal, ob derjenige die Dinge schon erledigt hat. Bei normalen Unternehmen ist es so, dass die Abteilungen voneinander abhängig sind. Dabei entstehen Rivalitäten, Konflikte und Frustrationen, weil das vielleicht eine Abteilung nie macht. Den Luxus haben wir, dass das bei uns nicht der Fall ist.

Wir brauchen gewissen Grundentscheidungen und Strukturen. Aus diesem Grund wird Führen einfach. Im Führen halte ich eher an die emotionalen Beziehungen. Ich achte darauf, dass es keine Konflikte untereinander gibt. Jeder sollte seinen Platz haben und seine Arbeitsmittel. Jeder sollte gehört werden, wenn etwas nicht stimmt. Es wird untereinander eher flach kommuniziert, indem angesprochen wird, wenn was los wäre. Das ist meine Aufgabe, weniger ist es der Wissenstransfer. Wir sind auf jeden Fall kein typisches Beispiel. Ich hoffe, dass du genug damit für deine Arbeit anfangen kannst.

#00:09:11-6#

B: Auf jeden Fall genug - es ist für mich wichtig aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Welche Rolle spielen Sie dabei als Führungskraft? Gibt es einen Unterschied zwischen mittleren und Top-Management? Bezüglich Generationenmanagement? #00:09:22-9#

I: Was genau meinst du mit Generationenmanagement? Was willst du genau von mir hören - ich tu mir gerade sehr schwer. #00:09:46-5#

B: Ob zum Beispiel Sensibilisierung stattfindet in der oberen Managementebene und das Diversität im Unternehmen besteht? #00:09:52-2#

I: Ja das auf jeden Fall findet in unserem Unternehmen Sensibilisierung statt. In unserer Firma sowie in meiner alten Firma werden die Lebenswelten der Mitarbeiter beachtet. Es ist nie Thema, wenn man einmal von zu Hause arbeiten möchte. Das wird sogar forciert. Wenn es heißt „Ich habe ein Problem“, dann wird es immer ermöglicht, dass die Beratungen von zu Hause passieren. Auch zum Beispiel, wenn Kinder krank sind, um jetzt das Frauenthema anzusprechen. Wir haben einen Kollegen aus der Weizer Gegend, der bei winterlichem Wetter ohne Weiteres seine Termine verschieben kann besonders, wenn es um die Normalarbeitszeit geht. Die Praxis ist komplett angepasst.

Wir gehen sehr flexibel mit dem Thema Alter und Altersteilzeit um. Ich meine, wie schon zuvor erwähnt, dass wir ein Projekt sind. Meine beiden Exkolleginnen sind beide über 50 Jahre und wurden automatisch übernommen. Da hatte mein Chef auch gemeint, dass es jetzt nicht zu berücksichtigen wäre und wir jetzt durchstarten und das Projekt so weiter fortführen. Wir müssen kein neues Wissen aufbauen eigentlich.

#00:11:02-7#

B: Konnten Sie in Ihrer bisherigen einen Wissenstransfer zwischen den Generationen feststellen? Wenn ja. #00:11:11-0#

I: Also ich konnte auf jeden Fall bei uns einen Wissenstransfer feststellen. Bei uns merkt man es immer sehr stark, wenn neue Mitarbeiter kommen. Da werden ein paar Beratungstage neben den Neuankömmlingen gesessen. Es sind nicht nur junge Kolleginnen, sondern eigentlich neu dazugekommene. Alle neuen Mitarbeiter haben am Anfang viele Beratungen zugesehen und danach Beratungen im Beisein von jedem archivierten Berater gemacht. Danach haben sie ein Feedback bekommen. Das Faktenwissen ist sehr leicht erlernbar. Am Anfang geht man vier bis fünf Gründerleitfäden durch und man merkt, dass es nach 10 Beratungen immer dasselbe ist. Man muss jedoch das Beraten an sich lernen. Das war bei uns immer sehr wichtig, weil immer Tipps und Trick weitergegeben werden und ausgeglichen oder abgeglichen wird. Zum Beispiel versuch ich langsamer zu sprechen. Ich habe das Gefühl, dass mir Leute sonst gedanklich abreißen. Solche Tipps werden weitergegeben und das ist für mich eher Wissenstransfer.

#00:12:15-5#

B: Eher auf der informellen Ebene? Implizites Wissen? #00:12:17-3#

I: Ja es ist eher in der informellen Ebene. Ja genau. Sicher in dem Bereich, weil das Faktenwissen relativ schnell erlernt wird. Zum Beispiel, dass man dreimal bei der SVA anruft und beim vierten Mal erarbeitet man es sich selbst. Nicht weil es dir keiner weitergeben wollte, sondern weil keiner da war.

Bei der Einarbeitung gibt es einen strukturierten Prozess. Das gilt auch für Mitarbeiter, die gegangen sind. Diese haben alles in geordneten Bahnen verlassen, wobei es bei der Tätigkeit selbst nicht notwendig ist. Du musst sowie alles beim AMS dokumentieren. Im Prinzip konntest du jeden Akt beginnen und dort weitermachen, wo aufgehört wurde.

#00:13:04-9#

B: Welche Reaktionen haben die Teammitglieder gezeigt? Wahrscheinlich keine besonderen Vorkommnisse gegeben? #00:13:16-3#

I: Na ja am ehesten kommt „Mäh, müssen wir das schon wieder ein Jour Fix machen?“ oder „Kommen schon wieder neue Sachen?“. Das hat wirklich mit Altersstruktur und Diversität zu tun. Das kann ich nicht 100 Prozentig unterschreiben, denn das kann vom Charakter einer Person auch abhängen.

#00:13:41-1#

B: Erfahrungswert Management - haben wir quasi schon geklärt? #00:13:46-4#

I: Ja. #00:13:49-1#

B: Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit mit altersheterogenen Teams? #00:13:58-5#

I: Es gibt bestimmt Herausforderungen. Ich bezieh mich wenig auf das Thema Diversität ganz ehrlich. Ich bin der Meinung, dass es Individualität ist. Das ist e-

her der Begriff. Ich versuche individuell zu agieren. Das heißt, dass man mit einem scherzt und mit dem anderen bespricht man mehr die sachlichen Dinge, um dann zufrieden arbeiten zu können. Bei mir ist es einfach, da ich nur ein Team bestehend aus fünf Beratern habe. Da hat man das Team gut im Auge. Ich spüre es auch von meinem Chef so. Er geht auch sehr informell vor. Ich bin schon lange dabei und ich habe das Gefühl, dass es so passt. Es läuft auf der emotionalen Ebene ab. Man vertraut sich gegenseitig.

#00:14:57-1#

B: Also eher ganzheitlich? #00:14:57-1#

I: Ja genau es ist ganzheitlich. Man kann ihn gut respektieren, weil er fachlich gut und eben das Gesamtbild stimmt. In meiner alten Firma war es ähnlich. Ich hatte da sehr gute Führungserfahrungen. Die Entscheidungsfreudigkeit war in meiner alten Firma nicht besonders ausgeprägt. Also, dass nach dem Prinzip „Mach mal“, aber dafür war die Autonomie stark ausgeprägt, weil wir die Dinge für uns gemacht hatten. Das hat auch so gepasst. Das war ein Stück *laissez-faire*.

#00:15:31-5#

B: Inwieweit sehen Sie die derzeitige Situation in der Steiermark zum Thema Diversität in Unternehmen? Wie gehen die Unternehmen mit der Herausforderung um? Wird diese Herausforderung von den Unternehmen angenommen?

#00:16:09-2#

I: Ich berate grundsätzlich noch keine Unternehmen. Ich berate kurz davor. Ich spreche noch mit keinen zukünftigen Chefs oder Akutchefs. Ich spreche mit naher Zukunft Unternehmer und irgendwann vielleicht Chefs.

Mir fällt grundsätzlich die Diversifizierung bzw. vor allem in Bezug auf die Altersstruktur in den Unternehmen auf. Es gibt keine Erfahrung in den Unternehmen dazu, dass die Erfahrung und Wissen wichtige Güter sind.

Ich habe eine persönliche Beobachtung gemacht. Zum einem werden erfahrene Mitarbeiter oft in die Chefposition gesetzt. Sie tun sich häufig schwer damit, dass Wissen weiterzugeben, weil sie plötzlich in einer anderen Rolle sind. Sie sind vielleicht überfordert aufgrund administrativer und bürokratischer Tätigkeiten. Sie können sich nicht mehr konzentrieren und erinnern, was sie vorher als Mitarbeiter gemacht hatten. Zum Beispiel das Anleiten und das Wissen informell an Leute weitergeben in Form von Tipps wie man es besser machen könnte oder wie man es anders machen könnte. Da liegt der Fehler. Der Fachexperte ist nicht die ideale Führungskraft für die gesamte Unternehmensstruktur abgesehen von den persönlichen Eignungen.

Zum anderem speziell auf den Wissenstransfer gesehen, muss das Unternehmen so handeln, in dem es darauf achtet, ob es intelligent sei, dass der Beste die Verantwortung bekommt, denn denjenigen wird das Anleiten weggenommen.

Auf der anderen Seite lasse ich ältere Leute einfach beim AMS versauen.

Schlicht und ergreifen, weil sie mir als Unternehmer zu teuer werden und vielleicht auch zu lästig. Ältere Menschen haben eine Geschichte und ältere Menschen haben nicht mehr so Angst davor nicht geliebt zu werden. Ab einem bestimmten egal ist es dir egal, ob dich jemand mag oder nicht. Ob du tust, was

du glaubst. Dann entstehen natürlich Konflikte. Es heißt dann: „Ich finde es blöd wie du es machst lieber Chef.“ Das traut sich eher ein Älterer zu sagen als ein Junger. Wenn man das jetzt als Klischee betrachtet. In vielen Unternehmen herrscht eine Kultur, indem man nicht sagt: „Ah ok gehen wird drauf ein. Erkläre mir, was du damit meinst.“, sondern es kommen Aussagen wie „Was will der schon wieder von mir? Er nervt schon wieder. Er zieht mich die Energie ab und ist anstrengend.“ Dann passiert noch etwas und dann heißt es, „Danke und Wiedersehen.“ Wenn es dann keinen Betriebsrat gibt, dann hat der Ältere Pech, denn er wurde einfach gekündigt. Wenn man einen Betriebsrat hätte, dann wäre es immer noch Altersdiskriminierung, die man anbringen kann. Ansonsten ist es schwierig. Aus diesem Grund ist die Arbeitslosenstatistik 50 plus gestiegen, weil kein Bewusstsein vorhanden ist, dass das Alter eine wertvolle Eigenschaft sein kann.

#00:19:24-7#

B: Also wird Herausforderung von den Unternehmen angenommen oder eher nicht? #00:19:29-1#

I: Nein, denn in meinen Augen wird so noch zu wenig angenommen. Ich würde das nicht nur auf die Steiermark beschränken, sondern das gilt für alle Unternehmen in Österreich. Das ist bedingt durch die Kollektivvertragsregelungen. Ich bin nicht gegen den Kollektivvertrag, denn ich finde ihn großartig. Es muss jedoch Mechanismen geben, dass es eine vernünftige Kostenstruktur für ältere Mitarbeiter gibt. Weil das, was argumentiert wird, bringt zum Ausdruck, dass es genau das rechtfertigt, dass die Älteren zu teuer sind. Im Prinzip unterstützt es das System. Ich finde dafür ist die Politik verantwortlich.

#00:20:32-1#

B: Brauchen Unternehmen in Zukunft Unterstützung? Wenn ja wie sehen sie den Unterstützungsbedarf in 10 Jahren? #00:20:39-1#

I: Ich finde, dass die Politik gefordert wird, dass die Arbeitnehmer attraktiv bleiben.

Es ist eine Sensibilisierung der Unternehmen notwendig. Wir versuchen es in der Beratung stark zu machen, obwohl erst sehr viele ältere Personen ein Unternehmen gründen wollen. Wir hinterfragen, was Wissen ist. Was bedeutet Know-How-Verlust? Was bedeutet es, wenn ich einen Mitarbeiter gehen lasse? Es bedeutet viel Geld.

Dazu braucht es Instrumente, ein Softwareprogramm zum Beispiel. Hier kann man ganz visualisiert und streng konstruiert Wissen laufend im Unternehmen weitergeben. Dann wird nicht nur Wissen weitergegeben, wenn eine Person aus dem Unternehmen austritt. Hier findet in Wahrheit kein richtiger Wissenstransfer statt. Aus dem Grund, da es denjenigen, der austritt, genervt ist. Und er möchte es nicht mehr haben. Sondern es sollte ein Instrument eingeführt werden, so dass Wissen regelmäßig ermöglicht wird. Die Frage stellt sich zum Beispiel schon nach einem Workshop. Was passiert nach dem Workshop? Das ist ein klassisches Beispiel für einen Wissenstransfer. Ich schicke zum Beispiel eine Gruppe auf Workshop und die anderen fragen dann: „War es super. War schön der Urlaub?“. Keiner nimmt an und fragt: „Was habt ihr da gemacht? Macht ihr

mit uns ein bis zwei Übungen?“ „Was habt ihr da erfahren und wie baut ihr es in euren Arbeitsalltag ein?“ „Was machen wir da für Maßnahmen?“. Das heißt, dass die Workshopteilnehmer gefordert sind, dass Wissen in das Unternehmen zu integrieren. Das wird nicht gemacht. Personalentwicklung hört auf, wenn Personen wieder zurück im Unternehmen sind. «In vielen Unternehmen ist es so. Es gibt wenige Ausnahmen, aber in den meisten Unternehmen ist es erstarrt. Das bedeutet ein gewisser Umgang mit Lernen und Wissenserwerb. Da fängt es an.

Also Politik, Instrumente und Bewusstseinsbildung, was Wissen ist, welches Kapital Wissen ist und wie Wissen bewertet wird. Über eine lange Zeitraum wird sich erst der Wissenstransfer als Selbstverständlichkeit einspielen.

#00:23:06-7#

B: Gibt es noch weitere Herausforderungen zukünftig? Struktur - demographischer Wandel - Migration? #00:23:20-7#

I: Ja ganz sicher gibt es noch weitere Herausforderungen. Hier ist es auch ganz stark von der Politik abhängig, wenn es um die Thema Ausländer geht. Ein Klassiker ist zum Beispiel wie ich diese in den Arbeitsmarkt integriere. Diese sind oft in ihrer Heimat gut ausgebildet und entsprechen aber nicht unseren Qualitätsanforderungen. Hier ist die Politik gefordert passende Systeme zu entwickeln. Das kann die Privatwirtschaft finanziell nicht tragen. Das würde nicht anders funktionieren. Das sehe ich als eine der größten Herausforderungen. Es muss natürlich auch ein Umdenken geben, weil es irgendwann keine jungen Leute mehr geben wird. Entweder muss ich dann mit Leuten aus anderen Ländern auffüllen oder schaue dann, dass ich die Personen im Unternehmen halten kann. Das Halten im Unternehmen spielt für Unternehmen im Moment keine Rolle.

#00:24:16-1#

B: Gibt es noch etwas zu ergänzen? #00:24:16-1#

I: Ich glaube ich habe schon genug gesprochen und hoffe du kannst was anfangen damit. #00:24:25-9#

B: Danke. #00:24:25-9#

I: Danke.

## Anhang I: Interview 8

I: Alter? #00:00:08-7#

B: Ich bin 49. #00:00:08-7#

I: Könnten Sie mir kurz den beruflichen Werdegang schildern? #00:00:13-1#

B: Mein beruflicher Werdegang sieht folgendermaßen aus: Ich habe Betriebswirtschaftslehre an der Universität Graz studiert. Ich hatte danach unterschiedliche berufliche Stationen. Ich war vor allem in Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Einige Jahre war ich als Consultant in einem Beratungsunternehmen tätig. 1995 machte ich mich selbstständig, wo ich dann mein eigenes Unternehmen gegründet hatte. Ich beschäftige mich mit zwei unterschiedlichen Themen in meiner Berufstätigkeit. Zum einem habe ich ein Medienunternehmen. Wir vertreiben Medien im deutschsprachigen Raum sowie im europäischen Raum. Im Unternehmen habe ich 7 Personen angestellt. Mein zweites Standbein ist Coaching, Unternehmensberatung und Training.

#00:01:04-1#

I: Welche Position haben Sie in Ihrem derzeitigen Unternehmen? #00:01:10-5#

B: Ich bin Geschäftsführer und Inhaber. #00:01:15-1#

I: Wie sieht ein typischer Arbeitstag aus? Training, Coaching und auch in der Form als Geschäftsführer? #00:01:31-9#

B: Die beiden Themenbereiche kollidieren. Der typische Trainigstag beginnt entweder um 9 Uhr und endet zwischen 16 und 17 Uhr, oder er startet um 14 Uhr und endet gegen 21 oder 22 Uhr. Hier gilt es einfach gestellte Aufgaben oder einen gestellten Themenbereich mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen zu erarbeiten.

Mein Medienunternehmen ist insofern organisiert, da ich mit dem operativen Geschäft nichts zu tun habe. Wenn ich in Graz bin, beginnt mein Arbeitstag um halb acht oder acht am Morgen. Ich kümmere mich dann um Steuerungsangelegenheiten, Finanzen, große Projekte und deren Entwicklung. Ich treibe diese voran, aber ich beschäftige mich nicht mit dem operativen Tagesgeschäft.

#00:02:09-9#

I: Inwieweit haben Sie mit altersheterogenen Teams in Ihren Arbeitsalltag zu tun? #00:02:04-4#

B: Ich habe jeden Tag seit vielen Jahren im Medienunternehmen mit altersheterogenen Teams zu tun. Meine jüngste Mitarbeiterin ist Anfang dreißig und mein Ältester, ein Außendienstmitarbeiter, ist im 72. Lebensjahr. So gesehen jeden Tag.

#00:02:27-9#

I: Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen altersheterogenen Teams gemacht? #00:02:30-1#

B: Grundsätzlich habe ich keine außergewöhnlichen Erfahrungen gemacht. Vielleicht tendieren älter Menschen dazu, wie soll ich es formulieren, in eingebrannten Bahnen zu denken und agieren. Bei neuen Ideen oder Prozessen habe ich manchmal das Gefühl, dass es mit Älteren schwieriger ist als bei Jüngeren.

#00:03:02-0#

I: Wie leiten Sie allgemein Ihr Team dann an? #00:03:08-2#

B: Wenn ich die Frage richtig verstehe und mein Team nicht groß ist, genommen sieben Personen, dann ist der Managementprozess relativ einfach. Ich habe eine Stellvertreterin im Unternehmen, die das operative Tagesgeschäft erledigt. Mit ihr tausche ich mich regelmäßig aus. Ausgenommen von den Außendienstmitarbeitern, einer ist davon um die 70 Jahre, sehe ich meine Mitarbeiter täglich. Es gibt einen regen Informationsaustausch und eine Vielzahl an Besprechungen.

#00:03:58-9#

I: Gibt es Erfahrungswerte mit altersheterogenen Teams im Consultingbereich? Waren es Teams oder eher Führungskräfte? #00:04:01-1#

B: Das sind hochgradig eher Führungskräfte. Was ist mit anleiten genau zu verstehen? #00:04:19-1#

I: Anleiten im strategischen Bereich? #00:04:26-3#

B: Ob es zwischen Jüngeren und älteren Menschen Unterschiede gibt, kann ich so wirklich nicht behaupten. Es gibt junge Menschen, die sind genauso verschlossen bei neuen Ansätzen und Zugängen wie Ältere. Das bedeutet nicht, dass ältere Menschen nicht zwangsläufig schwieriger zu handhaben wären. Ich hätte es persönlich nicht wahrgenommen.

#00:05:03-2#

I: Zum Implementieren Generationenmanagement - welche Rolle spielen Führungskräfte und gibt es Unterschiede zwischen den Führungsebenen?

#00:05:18-0#

B: Die Führungskraft spielt in meinen Augen die zentrale Rolle, weil es Aufgabe der Führungskraft ist, diese Projekte voranzutreiben. Wie treibe ich so etwas voran? Ich mache Einzelgespräche, um es voranzutreiben und um etwaige Hindernisse und Konflikte zu lösen. Die Führungskraft spielt eine zentrale Rolle über alle Hierarchieebenen heraus. Es gilt dieses klassische top-down Prinzip und für mich gilt das Sprichwort, nachdem ich selbst Angler bin, dass der Fisch beim Kopf zu stinken beginnen würde. Das bestätigt meine Ansicht, denn das Management und alle Führungskräfte müssen dahinterstehen. Dann ist die Chance, dass sich etwas bewegt im Unternehmen höher.

#00:06:12-8#

I: Konnten Sie in Ihrer bisherigen Tätigkeit einen Wissenstransfer zwischen den



Generationen feststellen? Wenn ja mit welchen Maßnahmen war das möglich und konnte gefördert werden? Können Sie da konkrete Beispiele nennen? #00:06:33-7#

B: Ich persönlich kann natürlich nur von meinem Unternehmen Auskunft geben. Der Wissenstransfer findet zwischen den Älteren und den Jüngeren sowie den Erfahrenen und weniger Erfahrenen statt. Zum Beispiel im Außendienst habe ich den erfahrenen Mitarbeiter und es ist ein jüngerer hinzugekommen vor drei oder vier Jahren. Hier fand sehr stark der Wissenstransfer zwischen beiden statt. Das Wissen als Machtmittel verwendet wurde, ist mir in meinem Unternehmen nicht aufgefallen. Es war eine große Bereitschaft da Erfahrungen und Wissen weiterzugeben. Es war besonders in mündlichen Gesprächen zu spüren.

Ich hatte es versucht zu unterstützen in Meetings und hatte es in Form eines Tagesordnungspunktes integriert.

Wir hatten es auch versucht schriftlich zu dokumentieren, jedoch erwies sich diese Methode in der Praxis als schwierig. Die Hauptform war das mündliche Gespräch.

#00:08:08-9#

I: Wie haben dann die Teammitglieder reagiert? Auf Versuche des Wissenstransfer? #00:08:26-2#

B: Sehr positiv war die Reaktion. Die Mitarbeiter waren sehr offen. Vielleicht auch deshalb, wenn mein Außendienstmitarbeiter der Grand Senior in dieser Branche ist. Er macht den Job seit 35 Jahren. Er kennt alle und alle Besonderheiten. Aus diesem Grund war es positiv und wurde gerne angenommen.

#00:09:00-8#

I: Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Management des Unternehmens gemacht? #00:09:09-2#

B: Die Frage erübrigt sich, das Management bin ich selbst. #00:09:14-6#

I: Wo sehen Sie die Herausforderung in der alltäglichen Arbeit mit der Form der altersheterogenen Teams? #00:09:21-2#

B: Herausforderung kann ein achtsamer und sorgsamer Umgang in der Kommunikation sein. Ich hatte zum Beispiel gestern ein Strategiemeeting, wo es um zukünftige Schritte des Unternehmens geht. Kurze und knappe Formulierungen werden von jüngeren Mitarbeitern eher angenommen als bei den älteren. Mein älterer Mitarbeiter möchte Dinge hinterfragen.

#00:10:23-0#

I: Inwieweit sehen Sie die derzeitige Situation in der Steiermark zum Thema Diversität in Unternehmen? Wie gehen Sie mit der Herausforderung um? Wird diese Herausforderung von den Unternehmen angenommen? #00:10:24-4#

B: Ja ich versuche nun die Frage strukturiert zu beantworten. Ja es gibt riesen-große Herausforderungen in der Steiermark, in Österreich oder in Westeuropa. Es findet eine zunehmende Überalter der der Bevölkerung statt. Das ist schon eine große Herausforderung. Es trifft in den kommenden Jahren eine große Pensionierungswelle ein, die in den nächsten Jahren noch verstärkt wird und um sich greifen wird.

Großes Thema wird der Wissenstransfer werden. Mit der Fragestellung wie ich Wissen feststelle und wie ich versuche das Wissen im Unternehmen sicherzustellen.

Eine zweite Herausforderung bildet die Generation Y und die Generation Z, die im Unternehmen als Lehrlinge oder Auszubildende einsteigen. Das bedeutet, dass man in gar nicht so wenigen Unternehmen in der Steiermark und in Österreich drei Generationen am Arbeitsplatz findet. Damit sind Herausforderungen verbunden. Zur Generation Y gibt es Literatur in einem großen Ausmaß. Sie haben andere Anforderungen an die Führung und an den Arbeitsplatz usw. Ja wir haben große Herausforderungen und große Baustellen.

Wie die Unternehmen darauf reagieren? Abgesehen von einer unzulässigen Verallgemeinerung, die ich nun trotzdem tun möchte, findet hochgradig nichts in den Unternehmen statt. Das empfinde ich als schlimm bis übel. Es gibt keinen Aufbau eines Wissensmanagements in Form einer Wissensdatenbank oder einer anderen Dokumentationsform. Es ist nur bei großen Unternehmen Thema, die schon berühmt dafür sind.

Die Anforderungen junger Menschen, dass sie zum Beispiel anders geführt werden wollen und die Work-Life-Balance eine andere Rolle spielt sowie starre Arbeitszeiten und anderes nicht mehr adäquat sind. Es ist erschreckend wie wenig Unternehmen zu diesem Thema wissen. Und ich finde es noch erschreckender, dass die meisten nichts tun und sich dann wundern, weshalb sie sich schwer tun keine jungen Menschen zu rekrutieren. Wenn es dann gelingt, dass sie diese halten. Da gibt es definitiv viel Arbeit.

#00:13:47-3#

I: Brauchen Unternehmen zukünftig Unterstützung? Wenn ja wie sehen Sie den Unterstützungsbedarf in den kommenden 10 Jahren? #00:13:50-4#

B: Ja sie brauchen definitiv und dringend Unterstützung. Die Frage bleibt, ob es denn was bringt. Der Unterstützungsbedarf richtet sich primär an Entscheidungsträger und Führungskräfte. An denen muss es klar und transparent vorgebracht werden, was in der Gesellschaft passiert und eine Pensionierungswelle anrollt. Auf der anderen Seite haben Angehörige der Generation Y einen anderen Zugang zur Arbeitswelt als ich es hatte. Sie sind selbst ein Angehöriger dieser Generation.

In welcher Form wie zum Beispiel Workshop, interne Aufarbeitung oder Vorträge sind, das kann man offen behalten.

Es besteht ein unglaublicher Bedarf, wenn ich einen Zusatz machen darf, mit einer geringen Bereitschaft der betroffenen Unternehmen sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

#00:14:59-8#

I: Haben Sie Erfahrungswerte mit der Demografieberatung? #00:15:04-0#

B: Ja ich habe Erfahrung mit Demografieberatung. Aus dem Grund, da ich den beratenden Schwerpunkt Human Resource Management habe. Da ist es für mich ein Thema. Da sind dem Unternehmen meist Fakten bekannt, aber es ist nicht durchgängig auch wenn die Fakten bekannt sind. Es reagiert erstaunlicherweise niemand. Es gibt natürlich die Unternehmen, die professionell damit umgehen, aber bei den allermeisten ist es kein Thema. Vielleicht könnte man ja die Behauptung aufstellen, die nicht wissenschaftlich geprüft und verifiziert ist, dass es von der Größe des Unternehmens abhängt. Je größer ein Unternehmen, desto eher setzt es sich mit dem Thema auseinander. Je kleiner und je personenbezogener, auf einen Inhaber bezogen wie bei mir, umso weniger ist das Thema. Wenn man dann die Steiermark betrachtet, dann weiß man, dass knapp 90% Klein- und Kleinstunternehmen sind. Dann sind wir genau wieder dort, dass sich viele nicht damit beschäftigen.

#00:16:14-8#

I: Wie sehen sie allgemein die zukünftigen Herausforderungen im Personalbereich und HR-Bereich? #00:16:28-4#

B: Da gibt es viele Herausforderungen. Eine Herausforderung betrifft bestimmt ein veränderter Zugang von Führungskräften. Die heutigen Führungskräfte, die in den 90er Jahren zu Führungskräften wurden, haben noch einen anderen Zugang als die heutigen. Es hat eine andere demografische Situation geherrscht. Aus diesem Grund haben sie vielleicht sehr direktiv gehandelt. Das ist für mich der wesentliche Punkt. Dies lässt die Generation Y und Generation Z nicht mehr gefallen. Ein Hauptansatzpunkt ist mit Garantie die Führungskraft.

#00:17:21-3#

I: Transparenz? #00:17:26-7#

B: Transparenz in dem Sinne, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über Prozesse Bescheid wissen. Das kann ich nur unterschreiben.

Ein weiterer Punkt ist die Work-Life-Balance der Generation Y und -Z. Und die Identifikation, was sie beruflich tun. Also diese sinnstiftende Komponente, was für mich Sinn macht besonders, wenn ich die Hintergründe nicht kenne. Auch beim Thema Transparenz sind wir wieder bei der Führungskraft, weil sie sind verantwortlich dafür und tragen Sorge dafür.

#00:18:20-8#

I: Gibt es noch was zu ergänzen? #00:18:27-4#

B: Vielleicht sollte man so Themenbereiche wie Arbeit generell verändern. Sie könnten flexibler gestaltet werden. Ich versuche es mit einem Beispiel. Ein Industrieunternehmen mit einem Mehrschichtsystem hat ein sehr enges Zeitkorsett, wann Arbeit dort stattfindet. Als erstes könnte die Sinnstiftung ein Thema sein besonders in den Köpfen junger Menschen. Zum zweiten kann die Ausgewogenheit im Beruf ein Thema sein. Wenn ich eine glorreiche Idee hätte, wie man einen Mehrschichtbetrieb zeitlich flexibel organisieren könnte, würde ich viel Geld damit verdienen. Das ist ein solcher Bereich, womit sich im Moment

die Industrie beschäftigt.  
#00:21:00-4#

I: Danke das wäre es gewesen.