

BRIDGE

**Building Bridges –
Potentials & Tools**

Rahmenkonzept





Inhaltsverzeichnis

Teil 1

Building Bridges – Potentials & Tools (Rahmenkonzept)

A) Zielsetzungen	5
B) Rahmen	5
1. Zielgruppe	5
2. Regelmäßige Meetings	6
3. Thematische Umsetzung	6
C) Umsetzung	7
1. Einstieg in das Thema	7
2. Ziel 1: Sensibilisierung für Generationsfragen	9
3. Ziel 2: Potenzialkarte	15
4. Ziel 3: Voneinander lernen	16
5. Online-Fragebogen	20
6. Schwerpunkt auf die Einarbeitung neuer junger Fachkräfte	22
D) Lernergebnisse	24
1. Der Umgang miteinander ist entscheidend	24
2. Keine signifikanten Unterschiede zwischen den Ländern	24
3. Gemeinsamkeiten mit der Internationalen Jugendarbeit	25
4. BRIDGE als inklusiver Ansatz	26
Impressum	27

Wie kann man eine Brücke zwischen den Generationen bauen?

Jüngere und erfahrenere Jugendarbeiter*innen der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit haben unterschiedliche Ansätze und Denkweisen bei ihrer Arbeit, was auch zu Konflikten führen kann. Wie können wir damit umgehen? Wie können wir einen Weg finden, konstruktiv zusammenzuarbeiten? Wie können wir das Bewusstsein für dieses Thema schärfen? Was sind die Potenziale der "Juniors" und der "Seniors"?

Es ist ratsam zu wissen, wie meine jüngeren oder älteren Kolleg*innen ticken und was sie dazu bringt, so zu ticken, wie sie es tun.

Aus den Ergebnissen dieses Projekts haben wir das vorliegende Rahmenkonzept entwickelt. Alle dargestellten Methoden wurden im Rahmen des BRIDGE-Projekts entwickelt und angewandt. Jede Partnerorganisation hat ihre eigenen Methoden entwickelt und angewandt, sodass alle Projektpartner mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet haben.

In dem Rahmenkonzept finden Sie Methoden, um:

- das Bewusstsein für die Problematik und die Stärken und Schwächen beider Generationen zu schärfen,
- die Potenziale der Generationen heraus zu arbeiten,
- die Ergebnisse mit einer Potenzialkarte zu visualisieren.

Bitte beachten Sie:

Was wir hier vorstellen, ist eine Auswahl von Methoden, die wir für den gesamten Prozess interessant finden. Nach der Vorstellung der Methoden präsentieren wir Ihnen beispielhaft einige Ergebnisse. Es handelt sich dabei um die Ergebnisse der jeweils angewandten Methoden. Diese sollten nicht verallgemeinert oder als repräsentativ verstanden werden. Das bedeutet, sie dienen nur als Beispiel. Andere mögen und können zu anderen Ergebnissen kommen.

Mit diesem Rahmenkonzept möchten wir Organisationen, die mit jungen Menschen in den Bereichen Jugend, Soziales, allgemeine und berufliche Bildung arbeiten, dabei unterstützen, sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen und Wege für eine qualitativ hochwertige Jugendarbeit zu finden. Wie kann man einen guten Weg finden, um dieses Ziel zu erreichen? Die Antwort ist so einfach wie komplex: Indem man eine Brücke zwischen jüngeren ("Juniors") und älteren, erfahrenen ("Seniors") Fachkräften baut.

A) Zielsetzungen

Wenn Sie sich mit der Generationenfrage befassen und eine Brücke zwischen den Generationen schaffen wollen, empfehlen wir Ihnen, einige Ziele zu definieren.

Das erste Ziel ist es, die Fachkräfte für das Thema zu sensibilisieren, da es nicht unbedingt selbstverständlich ist, dass die Generationenfrage Auswirkungen auf die Arbeit der Fachkräfte haben kann. Dazu schlagen wir vor, dass Sie in mehreren Schritten über die Stärken und Potenziale von Juniors und Seniors nachdenken. Dies wird Ihnen ein breites Spektrum an Einsichten und Informationen liefern.

Das zweite Ziel des Arbeitsprozesses ist es, diese Ergebnisse zu bündeln und mit Hilfe der Potenzialkarte zu visualisieren. Eine Beschreibung dessen, was eine Potenzialkarte ist, finden Sie auf Seite 15.

Schließlich werden wir uns mit dem dritten Ziel befassen, nämlich die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu verbessern: Was und wie kann die eine Generation von der anderen lernen?

Oder kurz:

- Sensibilisierung für die Generationenfrage
- Überblick über die Potenziale der Juniors und Seniors mit einer Potenzialkarte
- Versuchen, voneinander zu lernen

Ziel ist es, eine Brücke zwischen Juniors und Seniors zu bauen: Die Perspektive der anderen Generation kennenzulernen, sie zu verstehen und mit ihr umgehen zu können. Dies fördert die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Fachkräften und erweitert somit die Qualität der Angebote für die jungen Menschen, für die oder mit denen sie arbeiten.

B) Rahmen

1. Zielgruppe

Um Unklarheiten zu vermeiden, ist es wichtig, von Anfang an zu definieren, was Junior und Senior bedeutet. Nach zahlreichen Diskussionen haben wir uns auf Folgendes geeinigt:

- Juniors = weniger als 10 Jahre Erfahrung im Bereich der Jugendarbeit
- Seniors = mehr als 10 Jahre Erfahrung im Bereich der Jugendarbeit

Sie könnten zum Beispiel eine Arbeitsgruppe mit Juniors und Seniors bilden, die direkt mit der Zielgruppe (junge Menschen) arbeiten. Es ist auch sehr bereichernd, wenn Führungskräfte mit Erfahrung in der Jugendarbeit daran teilnehmen, da sie einen Überblick über die Struktur und die Arbeitsabläufe der Organisation haben.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie die Arbeitsgruppen zusammengesetzt werden können:

- Juniors und Seniors können im selben Team zusammenarbeiten, oder sie können im selben Arbeitsbereich arbeiten.
- Die Arbeit mit Tandems, d.h. Juniors und Seniors, die bereits täglich zusammenarbeiten, hilft, deren Beziehung und Kenntnisse noch weiter zu vertiefen. Denn sie können sich zusätzlich zu den Arbeitsgruppentreffen weiter austauschen, das Thema und ihre Erfahrungen während des Arbeitsprozesses vor dem Hintergrund ihrer täglichen Zusammenarbeit reflektieren. Außerdem können sie ihre Erfahrungen direkt umsetzen, da beide für das Thema sensibilisiert sind.

Die Bildung einer Arbeitsgruppe mit Fachkräften aus demselben Team kann zusätzlich eine Untersuchung der Potenziale jedes Einzelnen und der Arbeitsweise des Teams ermöglichen.

Alle Methoden können unabhängig von der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen angewendet werden.

2. Regelmäßige Meetings

Regelmäßige Treffen mit der Arbeitsgruppe sind wünschenswert. Wir empfehlen zweistündige Treffen, 5-6 Mal innerhalb von 6 Monaten, je nach verfügbaren Ressourcen der Fachkräfte oder der Organisation. Die Treffen können vor Ort oder digital stattfinden.

Um ein Abschweifen zu anderen Themen zu vermeiden, empfehlen wir, für jede Sitzung ein bestimmtes Thema festzulegen.

3. Thematische Umsetzung

Je nach Zusammensetzung der Arbeitsgruppe und den Zielen der Organisation sind verschiedene Ansätze möglich, z. B:

- Offener Ansatz mit Juniors und Seniors, die nicht im gleichen Bereich arbeiten
- Teams, die in demselben Bereich arbeiten
- Schwerpunkt auf ein bestimmtes Thema (z. B. Einführung neuer Nachwuchskräfte)

C) Umsetzung

Wir empfehlen, verschiedene Methoden mit unterschiedlichen Fragestellungen und unterschiedlichen Perspektiven anzuwenden. So können Sie das Thema aus vielen Perspektiven beleuchten. In diesem Konzept finden Sie eine Vielzahl von Methoden, die wir im BRIDGE-Projekt eingesetzt haben.

1. Einstieg in das Thema

1.1 Bereiten Sie sich vor, in dem Sie die richtigen Fragen stellen

Zunächst einmal empfehlen wir Ihnen, inhaltlich gut vorbereitet zu starten. Die folgenden Leitfragen sind hilfreich:

- In welchen arbeitsbezogenen Situationen haben Sie Unterschiede zwischen den Generationen erlebt? (z.B. zwischen jüngeren und erfahreneren Kolleg*innen)
- Haben Sie bereits berufsbedingte Missverständnisse aufgrund der Generation erlebt? (z.B. zwischen jüngeren und erfahreneren Kolleg*innen)

1.2 Gegenseitiges Kennenlernen

Was wissen wir? Eine sehr allgemeine und weit gefasste Frage, die nicht leicht zu beantworten ist. Denn Wissen umfasst Fähigkeiten, Kenntnisse, Qualifikationen und persönliche oder soziale Kompetenzen.

Methode:

An dieser Stelle wird das gesamte Wissen der Teilnehmenden in beruflicher oder persönlicher Hinsicht berücksichtigt. Das heißt: Die subjektive Perspektive wird explizit erfragt. Sie können die folgenden Schwerpunkte wählen:

- Prägung und Erfahrungen: Was hat mich geprägt, was sind meine Erfahrungen?
- Skills (erworbene und erlernte)?
- Fähigkeiten (die wir haben)?
- Lernziele (optional)?

Verfahrensweise:

- Jeder reflektiert diese Fragen auf seine eigene Weise.
- Die Ergebnisse werden in Tandems (Junior-Senior) diskutiert.
- Die Ergebnisse werden in der Arbeitsgruppe zusammengestellt und diskutiert.

Diese Methode dient als Einführung in das Thema. Sie ist nicht dazu gedacht, Wissensunterschiede zwischen den Generationen aufzuzeigen. Sie ist jedoch sehr wertvoll für den weiteren Arbeitsprozess. Sie hilft, sich mit dem Wissen im Allgemeinen vertraut zu machen, und woher wir es haben. Und es dient auch dem Ziel, sich gegenseitig besser kennenzulernen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erkennen und sich darüber auszutauschen. Außerdem ist es hilfreich, wenn die Teilnehmenden lernen, einander zuzuhören und Verständnis für die andere Generation zu entwickeln. Schließlich schafft dies Vertrauen in der Arbeitsgruppe. Bitte bedenken Sie dabei, dass diese Übung sehr subjektiv ist und nicht objektiv oder professionell sein kann.

Beispiel "Einander kennen lernen"

Prägung + Erlebnisse		Skills (erworben und gelernt)		Fähigkeiten (die wir haben)		Lernziele	
Junior	Senior	Junior	Senior	Junior	Senior	Junior	Senior
Generation Y	Gewerkschaft	Prävention der Radikalisierung	Eine Einrichtung aufbauen	Kreativität	Networking	Von den "älteren" Generationen lernen	Von Junioren lernen
Gleichbehandlung von Frauen	Sportverein	Sensible Sprache	Verschiedene Arbeitsbereiche	Einfühlungsvermögen	Einfühlungsvermögen	Wann brauche ich Unterstützung?	Abgeben, vertrauen können
Freiwilligenarbeit	Zusammenarbeit mit der Justiz	Tanz	Synergieeffekt schaffen	Anpassungsfähigkeit	Konstruktive Haltung	Selbstvertrauen stärken	Sich zurücklehnen können

1.3 Wissenscluster

Es gibt verschiedene Ansätze, um das Wissen von Fachkräften zu erfassen und zu bündeln. Hier sind einige Möglichkeiten:

Berufsbezogenes Wissen:

- Wissen
- Haltung
- Praxis

Lebensbezogenes Wissen:

- Prägung und Erfahrungen: Was hat mich geprägt, was sind meine Erfahrungen?
- Skills (erworbene und erlernte)
- Fähigkeiten (die wir haben)
- Lernziele (fakultativ)

Wesentliche Lebenskompetenzen laut Weltgesundheitsorganisation (WHO):

- Kommunikation und zwischenmenschliche Fähigkeiten
- Entscheidungsfindung und Problemlösung
- Kreatives und kritisches Denken
- Selbstwahrnehmung und Einfühlungsvermögen (emotionale Intelligenz)
- Durchsetzungsvermögen, Selbstbeherrschung
- Resilienz (alle Probleme als Chance sehen)

Explizit - implizit:

- Explizites Wissen ist dokumentiertes Wissen, das für andere greifbar ist, z. B. in Form von Arbeitsanweisungen, dokumentierten Verfahren, Berichten oder Zeichnungen.
- Der Begriff "implizites Wissen" hingegen bezieht sich auf Wissen, das oft als Erfahrungswissen bezeichnet wird.

1.4 Input

Unabhängig davon, welchen Ansatz Sie wählen, ist es interessant, einen externen Input zu organisieren. Dieser kann aus dem Bereich der Organisationsentwicklung kommen oder ein eher wissenschaftlicher Beitrag zur Jugendarbeit sein, z. B. zu Wissen, Fähigkeiten, zur Ausbildung von Fachkräften, die sich verändert hat, oder zur Struktur der Jugendarbeit in Ihrem Land.

2. Ziel 1: Sensibilisierung für Generationsfragen

Was sind die Potenziale oder Stärken der Juniors und Seniors und welche Kenntnisse haben sie? Gibt es signifikante Unterschiede zwischen den Generationen? Wenn ja, wo und bei welchen Themen? Die folgenden Methoden werden Ihnen helfen, dies herauszufinden.

2.1 Stärken der Juniors und Seniors

An diesem Punkt des Prozesses geht es darum, die Stärken der beiden Generationen zu sammeln und zu bündeln. Beide Generationen sollen die folgenden Fragen beantworten:

- Was sind die Stärken der Juniors?
- Was sind die Stärken der Seniors?

Methode 1: Stärken

Die Teilnehmenden benennen einzeln die wahrgenommenen Stärken der Juniors und Seniors, schreiben Sie auf Post-its und kleben Sie auf eine Pinnwand. In einem nächsten Schritt versuchen die Teilnehmenden, die Stärken in "Clustern" zu gruppieren.

Beispiel "Stärken der Juniors und Seniors"

.....

Stärken der Juniors	
Digital	Digitale Kompetenzen, sozialisiert in einer digitalen globalen Welt
Enthusiasmus	Kreativität, Neugierde, frischer Geist, Wissensdurst, Risikobereitschaft, nicht konservativ
Neu	Perspektiven, Querdenken, Aufgeschlossenheit, Offenheit für neue Arbeitsmethoden, Neugierde, Kreativität, Unvoreingenommenheit, aktuelle Ausbildung
Flexibilität	Flexibilität, Einfühlungsvermögen, frischer Blick, vertraut mit neuen Techniken, effizienter, aktuellere Themen und Methoden, breiteres Spektrum an Methoden
Peer-to-Peer	Gemeinsame Erfahrungen mit Jugendlichen, digitale Fähigkeiten, gleiche/ähnliche Sprache mit jungen Menschen, näher an der Zielgruppe

Stärken der Seniors	
Erfahrung	Erfahrung, langfristiges Denken, ressourcenorientiert, ergebnisorientiert, realistischer Arbeitsansatz, Weisheit, Networking, wahrgenommene Autorität, Diplomatie, Selbstvertrauen, Mut zu Entscheidungen, Vertrauen, "Mutter/Vater"-Figur für junge Menschen
Wissen	Kenntnis der eigenen Organisation, vertraut mit Strukturen, Arbeitsabläufen, Wissen über andere Organisationen
Resilienz	Gelassenheit, Entspanntheit, Bewusstsein für die Arbeitsdynamik, Fähigkeit, Probleme schnell erkennen, Fähigkeit, Stresssituationen bewältigen
Vernetzung	Methoden, Kontakte, Organisationsverständnis, telefonische Kommunikation, persönlicher Kontakt sehr wichtig, Kreativität und Phantasie wichtig

Methode 2: Stärken und Schwächen

Alle Teilnehmenden erhalten insgesamt 4 Post-its mit unterschiedlichen Farben. Die Farben beziehen sich auf die Fragen. Die Teilnehmenden haben eine Minute pro Post-it, ohne sich mit den anderen auszutauschen. Alle Teilnehmenden beantworten alle Fragen, ein Post-it pro Frage.

Die vier Fragen lauten:

- Was sind die 5 Stärken von Juniors?
- Was sind die 5 Schwächen von Seniors?
- Was sind die 5 Stärken von Seniors?
- Was sind die 5 Schwächen von Juniors?

Die Ergebnisse werden auf einem Flipchart zusammengestellt und später diskutiert.

Beispiel "Stärken und Schwächen der Juniors und Seniors"

Stärken der Juniors	Schwächen der Seniors	Stärken der Seniors	Schwächen der Juniors
Neue Ansicht	Starr	Realistischer Ansatz	Akademisch
Kreativität	Arrogant	Einfühlungsvermögen	Jammernd
Motivation	Nicht mit der Zeit	Sicherheit	Geringes Selbstvertrauen
Mehr Energie	Autoritär	Erfahrung	Zögernd
Wissbegierig	Dickköpfig	Authentizität	Abwesend

2.2 Was sind die Unterschiede zwischen Juniors und Seniors?

Um den Prozess zu vertiefen, empfiehlt es sich, die Potenziale oder Stärken nach beiden Perspektiven (Reflexion über mich selbst und über die andere Generation) zu differenzieren. Diese Methode macht genau das: Sie liefert die Antworten differenziert nach den Perspektiven. Dies führt zu einem tieferen Austausch zwischen den Teilnehmenden und führt zu einem sehr detaillierten Überblick.

Wir empfehlen zwei Ansätze:

- Verwenden Sie die Methode mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten
- Verwenden Sie die Methode mit offenen Antwortmöglichkeiten.

Mögliche Antworten werden vorgegeben:

Die Antwortmöglichkeiten können von der Arbeitsgruppe selbst ermittelt werden. Verschiedene Möglichkeiten der Kategorisierung finden Sie auf Seite 9. Unabhängig von den möglichen Antworten bleiben die Schritte der Übung dieselben wie bei den zuvor erläuterten Methoden:

- Jeder reflektiert diese Fragen auf seine eigene Weise.
- Die Ergebnisse werden in Tandems diskutiert (ein Junior und ein Senior).
- Die Ergebnisse werden in der Arbeitsgruppe zusammengestellt und diskutiert.

Beispiel:

Dies sind die Ergebnisse unseres Online-Fragebogens. Die Fachkräfte (Juniors und Seniors) wurden gebeten, ihre eigenen Lebenskompetenzen (gemäß der WHO) und die der anderen Generation von "überhaupt nicht" bis "vollständig" zu bewerten. Mit dieser Methode können wir die Ergebnisse nach Generationen, aber auch nach Perspektiven (eigene Perspektive und Sichtweise über die andere Generation) clustern. Weitere Informationen über den Online-Fragebogen als Methode finden Sie auf Seite 20.

In den folgenden Tabellen wurden die Antworten "sehr" und "vollständig" zusammengefasst.

Was bedeutet der Prozentsatz? Zum Beispiel sind 67 % der Juniors der Meinung, dass sie in Bezug auf "Entscheidungsfindung und Problemlösung" vollständig oder stark in der Lage sind, während nur 45 % der Seniors der Meinung sind, dass die Juniors im Bereich "Entscheidungsfindung und Problemlösung" vollständig oder stark fähig sind.

Stärken der Juniors	Die Perspektive der Juniors	Die Perspektive der Seniors
Entscheidungsfindung und Problemlösung	67%	45%
Durchsetzungsvermögen und Selbstbeherrschung	61%	46%
Resilienz	55%	52%
Selbstwahrnehmung und Einfühlungsvermögen	87%	51%
Kommunikation, zwischenmenschliche Fähigkeiten	74%	53%
Kreatives und kritisches Denken	65%	58%

.....

Stärken der Seniors	Die Perspektive der Seniors	Die Perspektive der Juniors
Entscheidungsfindung und Problemlösung	85%	67%
Durchsetzungsvermögen und Selbstbeherrschung	77%	68%
Resilienz	82%	57%
Selbstwahrnehmung und Einfühlungsvermögen	93%	70%
Kommunikation, zwischenmenschliche Fähigkeiten	92%	69%
Kreatives und kritisches Denken	81%	61%

Die Antworten sind offen:

Ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten ist es viel schwieriger, die Frage zu beantworten: "Was sind die Potenziale von Juniors und Seniors?" Wo, wie soll man anfangen? Sie müssen entscheiden, ob Sie bestimmte Schwerpunkte anbieten wollen. Zum Beispiel in Bezug auf:

- Wissen, Haltung, Praxis
- Arbeit mit jungen Menschen, Kolleg*innen und auf Organisationsebene.

Unabhängig vom Schwerpunkt können sich die Teilnehmenden auf verschiedene Weise mit den Fragen auseinandersetzen:

- Jeder reflektiert diese Fragen auf seine eigene Weise.
- Die Ergebnisse werden in Tandems diskutiert (ein Junior und ein Senior).
- Die Ergebnisse werden in der Arbeitsgruppe zusammengestellt und diskutiert.

Diese Übung hilft, die Unterschiede zwischen den Generationen unvoreingenommen herauszustellen.

Und sie:

- ...verschafft einen Überblick über die Potenziale und Unterschiede der beiden Generationen.
- ...hilft uns, die Potenziale der beiden Generationen besser kennen zu lernen.

Beispiel "Potenziale der Juniors und Seniors: Eigene Wahrnehmung und Wahrnehmung über die andere Generation"

Juniors		Seniors	
Eigene Wahrnehmung	Wie sie die Seniors wahrnehmen	Eigene Wahrnehmung	Wie sie die Juniors wahrnehmen
Organisationsebene			
Distanz zum Arbeitgeber und zur Arbeit	Identifikation mit dem Arbeitgeber	Identifikation mit dem Arbeitgeber	Distanziert und kritisch
Informeller Umgang mit der Hierarchie		Formeller Umgang mit der Hierarchie	
Arbeitsebene			
Keine Arbeitsroutine, Arbeitsabläufe werden in Frage gestellt	Wissen über die Arbeitsprozesse	Kenntnisse über die Organisation, die Struktur, den Arbeitsablauf	Arbeitsprozess nicht gut bekannt
Digitale Kommunikation	Mündliche Kommunikation	Mündliche Kommunikation	Informelle und schriftliche Kommunikation
Entscheidungen sind leicht zu treffen, können revidiert werden		Entscheidungen werden nach einem Überblick über die Konsequenzen getroffen	
Arbeit mit der Zielgruppe			
Nähe zur Zielgruppe	Distanz zur Zielgruppe	Distanz zur Zielgruppe	Nähe zur Zielgruppe
Work life balance			
Das Privatleben ist wichtig		Das Berufsleben ist wichtig	
Aktuelle gesellschaftliche Themen			
Leichter Umgang mit personenbezogenen Daten		Sorgfältiger Umgang mit personenbezogenen Daten	
Diversität (Gender) ist eines der Themen der jungen Generationen		Schwierigkeiten im Umgang mit gesellschaftlichen Veränderungen	
Sonstiges			
Kritische Haltung der Generation Y		Ganzheitlicher Ansatz	

3. Ziel 2: Potenzialkarte

Potenzialkarten oder Wissenslandkarten sind grafische Darstellungen des Wissens in Organisationen. Sie werden im Wissensmanagement oder in der Organisationsentwicklung eingesetzt und geben einen Überblick über den Wissensschatz einer Organisation. Nach Angaben der Freien Universität Berlin werden sie "für die Reflexion und den Transfer von Wissen, für die Einführung neuer Mitarbeitenden oder für die Entwicklung von Fach- und Führungskräften"¹ verwendet.

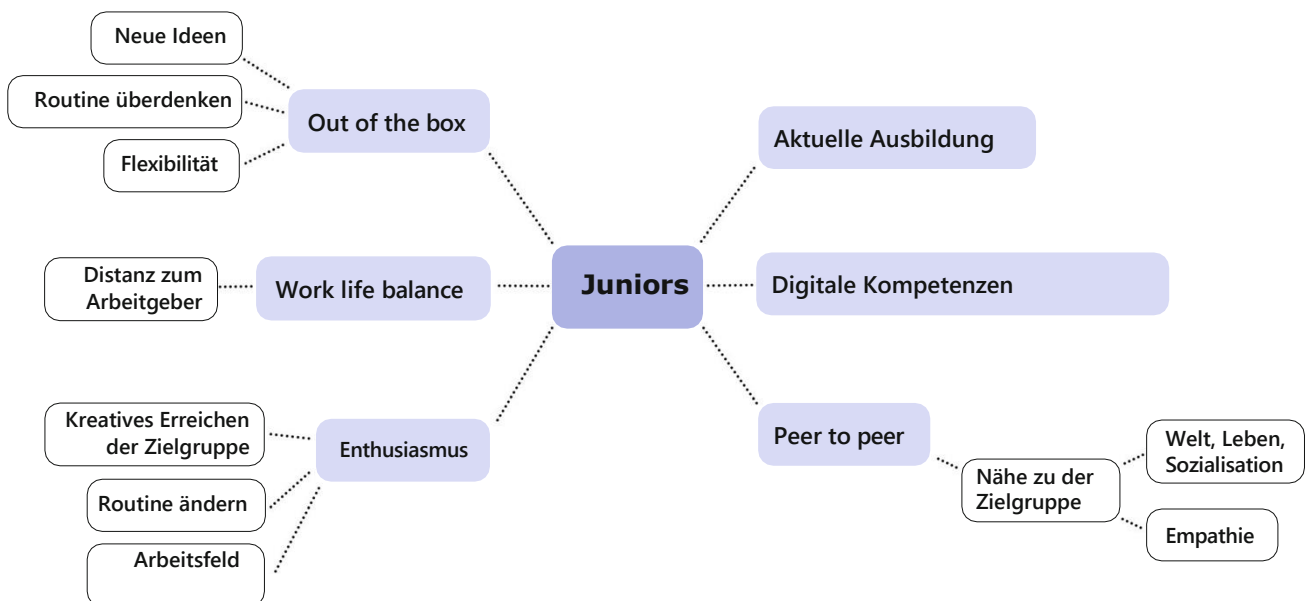
Es gibt nicht EINE Wissenslandkarte, da sie z.B. an die Bedürfnisse der Organisation (oder einer Abteilung oder eines Teams) oder eines Arbeitsbereichs angepasst wird.

Es ist sehr ratsam, verschiedene Karten mit unterschiedlichen Schwerpunkten zu entwickeln, wie z. B.:

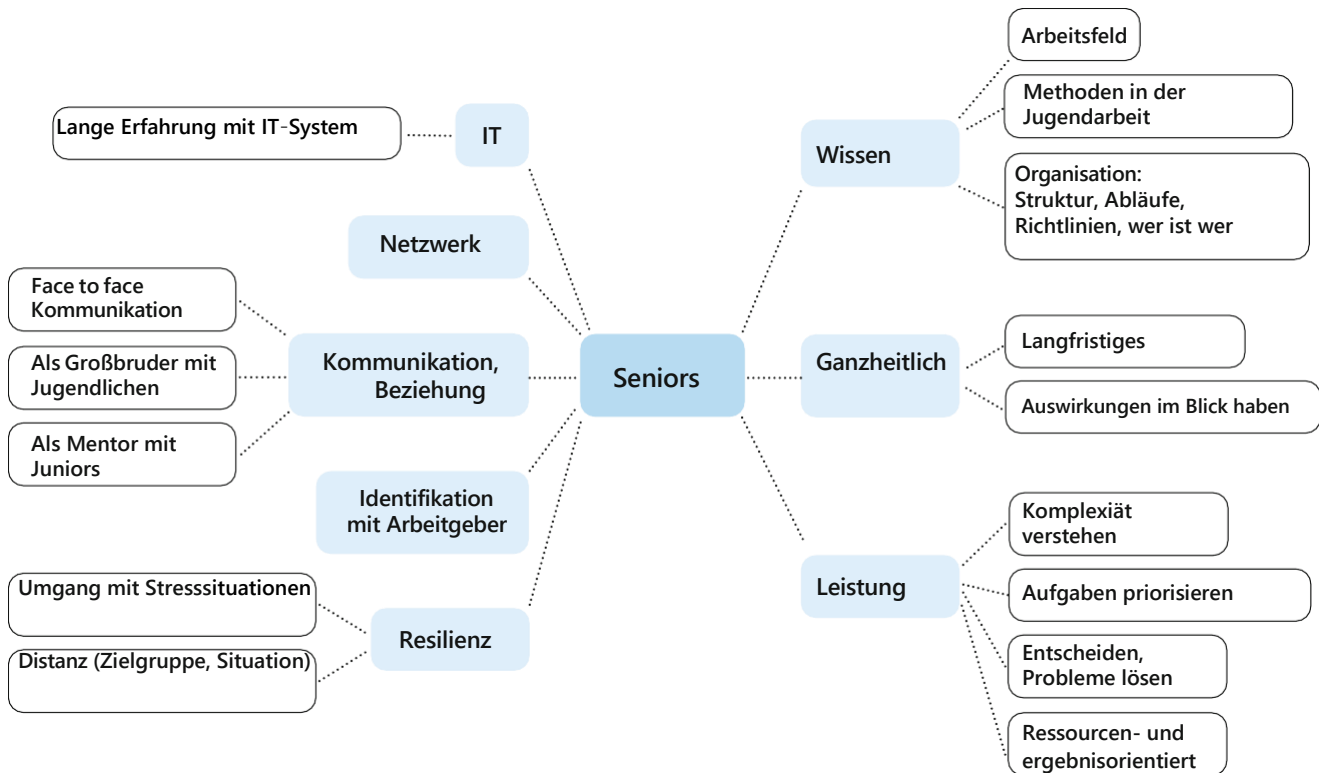
- Juniors, Seniors
- Wissen, Haltung, Praxis
- Arbeit mit der Zielgruppe, mit Kolleg*innen oder auf der Organisationsebene
- Explizites und implizites Wissen.

Die Ergebnisse von Ziel 1 "Sensibilisierung für generationenübergreifende Fragen" dienen als Grundlage für die Entwicklung einer Potenzialkarte.

Beispiel "Potenzialkarte mit Schwerpunkt auf Juniors und Seniors"



¹ <https://www.fu-berlin.de/sites/abt-1/referate/1c/personalentwicklung/wissen-weitergeben/wissenslandkarten/index.html>



Weitere Beispiele mit anderen Schwerpunkten finden Sie im Anhang:

- Wissen, Haltung, Praxis,
- Arbeit mit der Zielgruppe, mit Kolleg*innen oder auf der Organisationsebene
- Fertigkeiten (Kommunikation).

4. Ziel 3: Voneinander lernen

Wie wir gesehen haben, haben Seniors und Juniors unterschiedliche Potenziale. Wie können wir eine Brücke zwischen den Generationen bauen, damit sie voneinander, übereinander und miteinander lernen? Wie können wir die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen den Generationen verbessern, um Missverständnisse oder schlechte Stimmung in Teams zu vermeiden?

Um die Zusammenarbeit zu verbessern, ist es hilfreich zu wissen:

- Was würde ich gerne von der anderen Generation lernen oder mit ihr teilen?
- Wie kann dieser Wissenstransfer stattfinden?

4.1 Was können wir voneinander lernen?

Leitfragen können sein:

- Was möchte ich von der anderen Generation lernen?
- Was scheint mir wichtig, mit der anderen Generation zu teilen?

Die Teilnehmenden können die Fragen in mehreren Schritten bearbeiten:

- Jede*r reflektiert diese Fragen auf seine eigene Weise.
- Die Ergebnisse werden in Tandems diskutiert (ein Junior und ein Senior).
- Die Ergebnisse werden in der Arbeitsgruppe zusammengestellt und diskutiert.

Verschiedene Möglichkeiten, Wissen zu clustern, finden Sie auf Seite 9.

Beispiel "Was können wir voneinander lernen"

Juniors		Seniors	
Von Seniors lernen	Mit Seniors teilen	Von Juniors lernen	Mit Juniors teilen
Beziehung zum Arbeitgeber			
Möglichkeiten zur Identifikation mit dem Arbeitgeber schaffen	Verständnis für die Kritik der Juniors	Mehr Distanz zum Arbeitgeber zulassen	Bedeutung der Identifikation mit dem Arbeitgeber zulassen
Lernen, der Beziehung zwischen Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen zu vertrauen (Zuverlässigkeit)	Gesunde Beziehung, mein Arbeitgeber ist nicht mein Freund	Der Arbeitgeber ist nicht unbedingt mein Freund, mehr Distanz zum Arbeitgeber	Die Gründe für diese Beziehung verstehen und schätzen
Arbeitsebene			
Nutzen und Sinn der Prozesse, Strukturen erkennen	Änderungen der Prozesse zulassen	Fragen und Kritik zulassen und annehmen	Sicherheit durch bestehende Prozesse und Strukturen
Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufen kennen -> weniger Fehler	Verstehen, warum die Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe so sind, wie sie sind	Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe sind nützlich, können aber vielleicht verbessert werden; dafür ist eine neutrale Sichtweise wichtig.	Die Organisation kennenlernen (Struktur, Prozesse, übergreifendes Wissen)
Mündliche Kommunikation	Informeller Ausdruck ist nicht unhöflich	Informeller Ausdruck ist nicht unhöflich	Mündliche Kommunikation versuchen
Arbeit mit der Zielgruppe			
Meine eigene Rolle als Fachkraft reflektieren, Distanz zur Zielgruppe zulassen	Nähe trotz Distanz anerkennen und zulassen	Unparteilichkeit im Umgang mit der Zielgruppe	Als Vorbild fungieren

4.2 Wie können wir voneinander lernen?

Juniors und Seniors ergänzen sich in ihrem Potenzial. Wie können sie voneinander lernen? Welche Methoden sind für den Wissenstransfer geeignet?

Prinzipiell sind Methoden der Teambildung gut geeignet. Neben der Teambildung wirken sich auch andere (formelle und informelle) Methoden positiv aus, um die Generationenfrage zu behandeln. Der Unterschied zwischen formell und informell ist nicht immer klar. Für manche kann die Bewertung od. das Feedback informell sein, aber wenn sie/es von der Organisation systematisch eingesetzt wird, dann ist sie/es eher formell. Die Unterscheidung liegt darin, ob sie/es in die Organisation und ihre Arbeitsabläufe eingebettet ist.

Methoden:

In einer Brainstorming-Sitzung:

- Diskutieren Sie, welche Methoden geeignet sind.
- Clustern Sie die Ergebnisse nach formellen und informellen Methoden.

Beispiel:

Die Ergebnisse des Online-Fragebogens finden Sie hier.

Sowohl die Juniors als auch die Seniors wurden nach den effektivsten formellen und informellen Methoden zur Weitergabe von Kenntnissen an die andere Generation und von der anderen Generation befragt und gebeten, die drei effektivsten Methoden auszuwählen. Da die Befragten mehr als eine Option wählten, summieren sich die prozentualen Ergebnisse nicht zu 100 %. Eine Interpretation der Ergebnisse ist, dass 74 % der Juniors der Meinung sind, dass "Learning by doing" eine der effektivsten informellen Methoden ist.

Informelle Methoden

Abbildung 1: Informelle Methoden des Wissenstransfers (Sichtweise der Juniors)

Welches sind Ihrer Erfahrung nach die effektivsten **informellen Methoden, um Seniors Wissen zu vermitteln (oder von ihm Wissen zu erwerben)**?

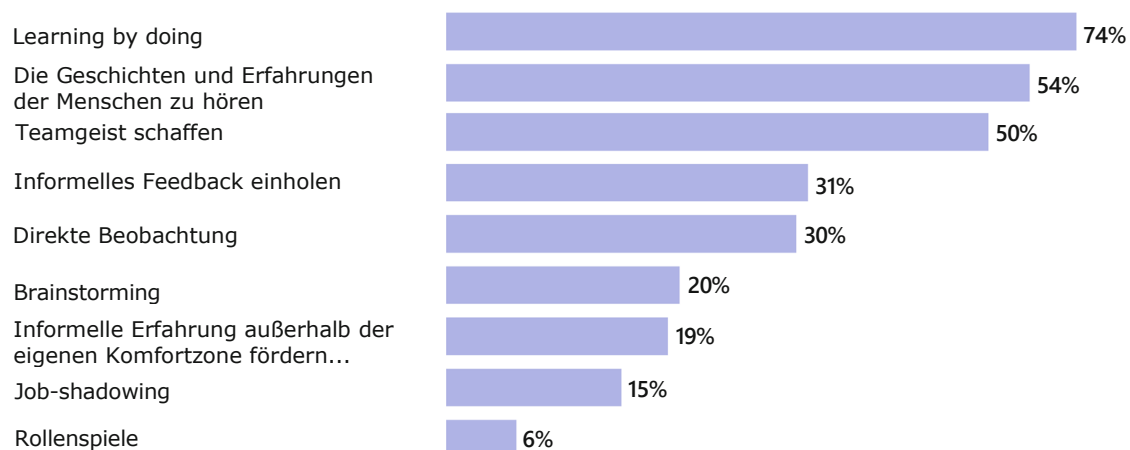
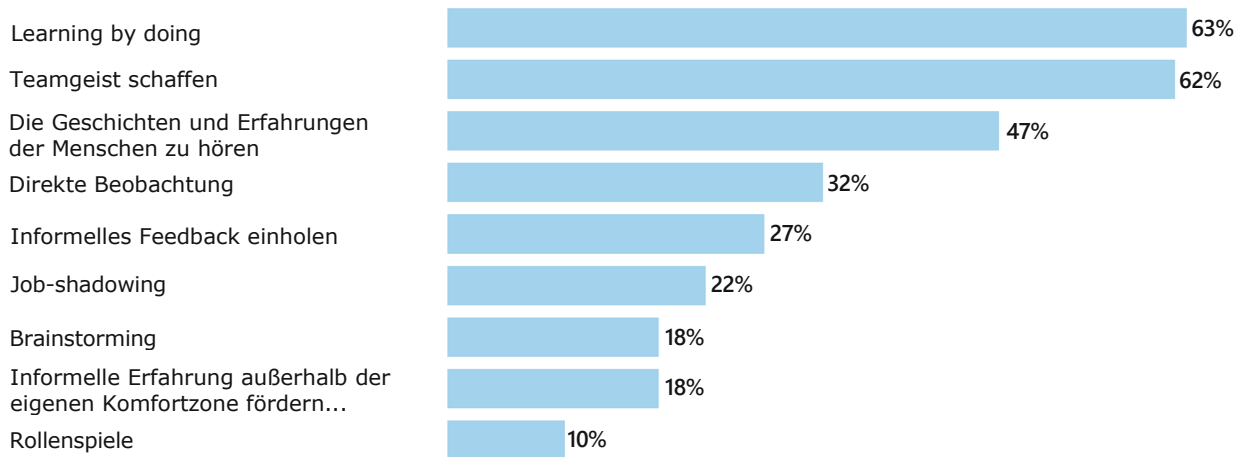


Abbildung 2: Informelle Methoden des Wissenstransfers (Sichtweise der Seniors)

Welches sind Ihrer Erfahrung nach die effektivsten **informellen Methoden, um Juniors Wissen zu vermitteln (oder von ihm Wissen zu erwerben)**?



Formale Methoden

Abbildung 3: Formale Methoden des Wissenstransfers (Sichtweise der Juniors)

Welches sind Ihrer Erfahrung nach die effektivsten **formalen Methoden, um Seniors Wissen zu vermitteln (oder von ihm Wissen zu erwerben)**?

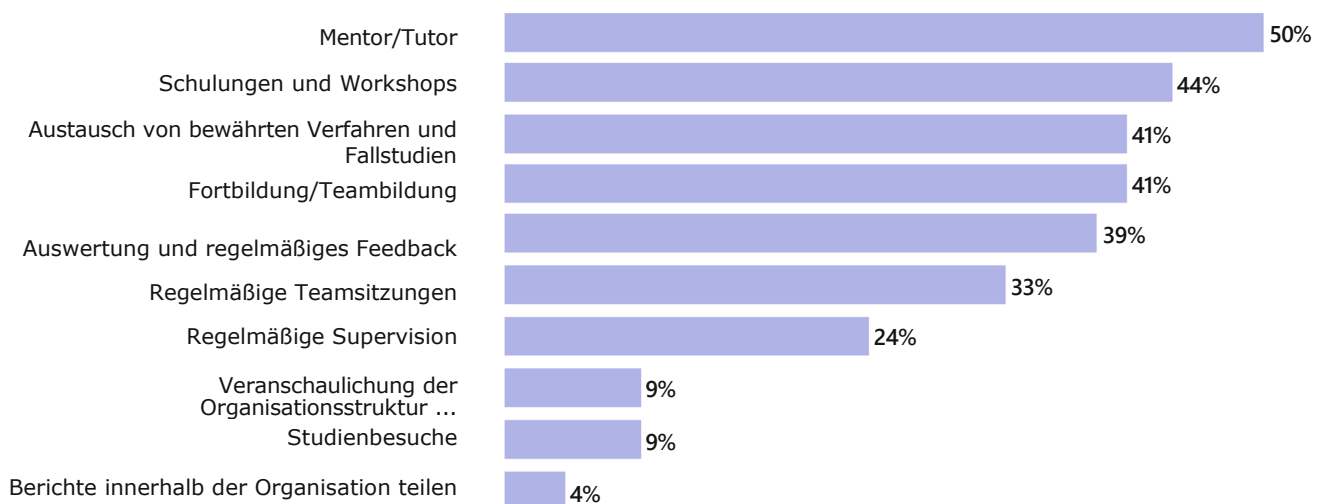
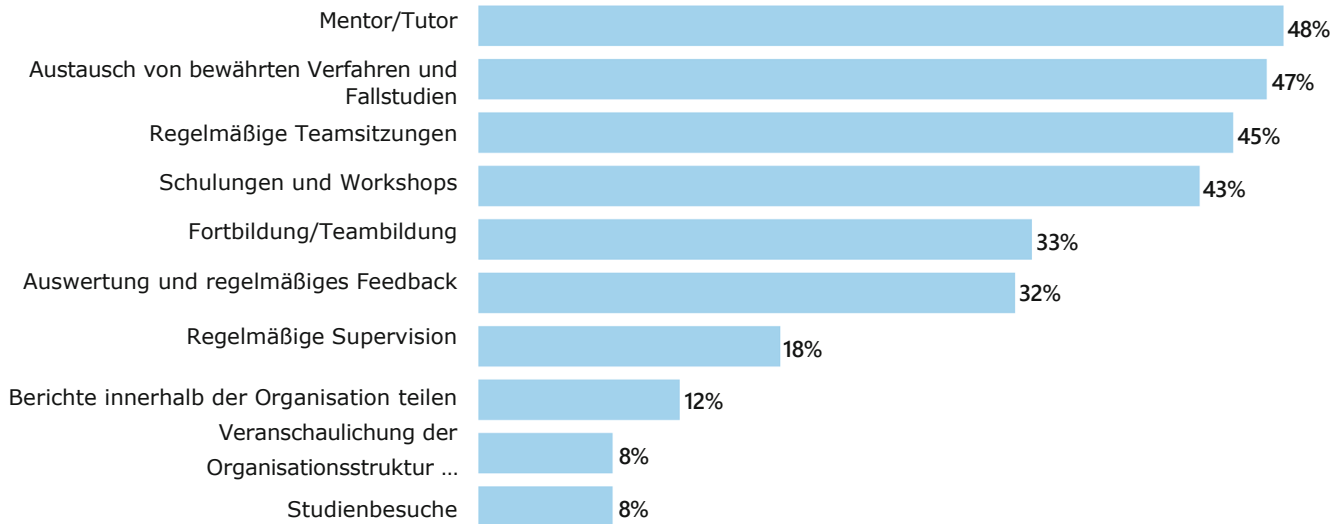


Abbildung 4: Formale Methoden des Wissenstransfers (aus der Sicht der Seniors)

Welches sind Ihrer Erfahrung nach die effektivsten **formalen Methoden, um Juniors Wissen zu vermitteln (oder von ihm Wissen zu erwerben)**?



Im zweiten Teil des BRIDGE-Projekts mit dem [Handbuch](#), "Crossing Bridges - Transfer & Anchor", stellen wir Methoden für den Wissenstransfer und das Wissensmanagement vor.

5. Online-Fragebogen

Wenn Sie mehr Rückmeldungen von Fachkräften zu diesem Thema erhalten möchten, damit die Ergebnisse "evidenzbasierter" und systematischer sind, können Sie auch eine qualitative und/oder quantitative Umfrage innerhalb Ihrer Organisation durchführen. Auf diese Weise erhalten Sie zusätzliche Informationen von Fachkräften und auch Feedback von Fachkräften, die noch nicht mit dem Thema vertraut sind. Darüber hinaus können Sie die Daten auf einfache Weise vergleichen oder clustern, z. B. nach Generation (z. B. Potenziale der Juniors), nach Perspektive (z. B. Potenziale der Juniors im Verhältnis zu den Seniors) oder nach Schwerpunkt (Potenziale).

Im Rahmen des BRIDGE-Projekts haben wir eine Online-Befragung durchgeführt. Der Fragebogen wurde während eines europäischen Workshops mit Juniors und Seniors entwickelt. Wir haben uns für eine quantitative Methode entschieden, um die Ergebnisse zu analysieren. Um einen systematischen und methodischen quantitativen Ansatz zu gewährleisten, wurde der Fragebogen in Zusammenarbeit mit einem Soziologen entwickelt. Aufgrund der Tatsache, dass es sich hier um eine Online-Umfrage handelte, war eine fachliche Expertise für die technische Umsetzung zusätzlich erforderlich.

Bei diesem Fragebogen gab es zwei Schwerpunkte:

- Fertigkeiten (6 wesentliche Lebenskompetenzen laut Weltgesundheitsorganisation - WHO)
- Methoden zum Transfer von Kompetenzen (formell und informell)

Es wurden mögliche Antworten vorgegeben. Je nach Frage konnten die Befragten entweder eine Bewertung der Kompetenzen abgeben (von "überhaupt nicht" bis "vollständig" bzw. "weiß nicht") oder die drei effektivsten Methoden zur Vermittlung von Kompetenzen auswählen. Die meisten Ergebnisse der Analyse sind in diesem Rahmenkonzept als Beispiele enthalten. Den Fragebogen finden Sie im Anhang.

Beispiel für Ergebnisse

Unserer Umfrage zufolge bewerten die Seniors ihre Kompetenzen deutlich positiver als die der Juniors. Aus der Sicht der Seniors sind ihre eigenen Kompetenzen besser als die der Juniors. Die Juniors hingegen unterscheiden zwischen den Kompetenzen und bewerten ihre eigenen Kompetenzen und jene der Seniors gleich. Die Juniors bewerten die Seniors bei den folgenden Kompetenzen viel besser als sich selbst: "Entscheidungsfindung und Problemlösung", "Durchsetzungsvermögen, Selbstbeherrschung" und "Resilienz". Andererseits schätzen sie sich bei den folgenden Fähigkeiten positiver ein als die Seniors: Selbstwahrnehmung und Einfühlungsvermögen", "Kommunikation und zwischenmenschliche Fähigkeiten" und "Kreatives und kritisches Denken". Die Unterschiede in Prozentpunkten sind jedoch nicht sehr groß. Die Ergebnisse im Detail finden Sie auf Seite 12.

Wenn es um informelle Methoden zur Vermittlung von Kompetenzen an die andere Generation und von der anderen Generation geht, halten beide Gruppen dieselben drei Methoden für am wirksamsten: "Learning by doing", "Teamgeist schaffen" und "Die Geschichten und Erfahrungen der Menschen hören". Für die Seniors ist jedoch die "Teamgeist schaffen" effektiver als das "Die Geschichten und Erfahrungen der Menschen hören".

Was die formalen Methoden betrifft, so halten die Juniors "Mentor/Tutor", "Schulungen und Workshops", "Fortbildung/Teambildung" und "Austausch von bewährten Verfahren und Fallstudien" für am wirksamsten. Demgegenüber halten die Seniors "Mentor/Tutor", "Austausch von bewährten Verfahren und Fallstudien" und "Regelmäßige Teamsitzungen" für am wirksamsten.

Die Ergebnisse im Einzelnen finden Sie auf den Seiten 18-20.

6. Schwerpunkt auf die Einarbeitung neuer junger Fachkräfte

Wenn man über die Möglichkeiten und Unterschiede zwischen Juniors und Seniors nachdenkt, denkt man auch über die Einarbeitung neuer junger Fachkräfte nach. Während der Einarbeitung werden die Juniors in der Regel über folgende Punkte aufgeklärt:

- Aufgaben
- Nutzung von IT-Ausrüstung
- Ablage von Dokumenten
- Datenschutz
- Arbeitsabläufe

Aber wie sieht es mit der Art und Weise aus, wie wir zusammenarbeiten wollen?

Bei der Generationenfrage kann man sich auf die Einarbeitung von neuen jungen Fachkräften konzentrieren.

6.1 Ziel der Einarbeitung

- Verbesserung des Prozesses der Einarbeitung neuer Fachkräfte
- Entwicklung der Rolle der Mentor*innen

6.2 Durchführung

Entwickeln Sie eine Vorlage für die Einarbeitung und das Mentoring. Juniors und Seniors nehmen die vorhandenen Dokumente der Organisation unter die Lupe und aktualisieren sie. Beide Perspektiven werden berücksichtigt:

- Seniors-Perspektive: Was sollten die Juniors wissen und lernen?
- Juniors-Perspektive: Was will oder müssen die Juniors lernen?

Dies führt zu einem Austausch, bei dem Juniors und Seniors einander und die Perspektive der anderen Generation kennenlernen. Man kann auch versuchen, herauszufinden, wie man das Wissen der Seniors, die bald in den Ruhestand gehen werden, in der Organisation halten kann.

Beispiel

Ein Partner erkannte, dass die Art und Weise, wie neue*r Mitarbeiter*in an ihrem Arbeitsplatz eingearbeitet wird, verbesserungswürdig ist. Der Organisation fehlte auch eine strukturierte Methode, um die Kompetenz der Seniors, die in den Ruhestand gehen, in der Organisation zu halten.

Während eines Workshops ermittelte der Partner einige Bereiche, mit denen er arbeiten wollte:

- Die Einarbeitung neuer Fachkräfte verbessern
- Strukturen für die Weitergabe von Wissen und Kompetenzen von Seniors an Juniors finden
- Mehr Aufmerksamkeit für das neue Wissen und die Kompetenz, die Juniors in die Organisation einbringen.

Zwei Gruppen arbeiteten in mehreren Sitzungen an diesen Themen, jeweils ein Senior und ein Junior, die die Dokumente für die Einführung und das Mentoring ausarbeiteten. Die Mentor*in wird die neuen Mitarbeitenden in vier Bereichen unterstützen:

- Rollenbezogen
- Aufgabenbezogen
- Strukturbezogen
- Beziehungsorientiert

Die neuen Mitarbeitenden wurden gebeten, ihre Meinung zum Einführungsplan zu äußern. Beide Teile, der Einführungsplan und das Mentoring, sind auf Managementebene verankert. Die Dokumente werden regelmäßig überprüft und angepasst. Im Anhang finden Sie die Vorlage für das Mentoring.

D) Lernergebnisse

Das BRIDGE-Projekt war für alle beteiligten Partner und Fachkräfte ein sehr spannender Prozess, der für die Juniors und Seniors viel verändert hat. Sie haben enorm davon profitiert:

- Sie haben gelernt, jüngeren oder älteren Kolleg*innen aufmerksamer zuzuhören und weniger voreingenommen zu sein als früher.
- Sie haben gelernt, die Art und Weise, wie man junge Menschen begleitet, zu hinterfragen.
- Sie haben gelernt, wie wichtig Mentoring in Teams ist.
- Sie führten eine Analyse des Teams durch.
- Sie wurden sich der Notwendigkeit bewusst, dass das Management den Prozess unterstützen muss.
- Das Bewusstsein dafür, wie wichtig es ist, das Know-how innerhalb des Unternehmens zu bewahren, ist gestiegen.

"Das BRIDGE-Projekt hat die wichtige Frage aufgeworfen, wie Wissen, Erfahrung und Kompetenz in unserer Organisation erhalten werden können", sagte ein am Projekt beteiligter Jugendarbeiter. Wissensmanagement ist das Thema des zweiten Teils des BRIDGE-Projekts, [Handbuch](#) "Crossing Bridges - Transfer & Anchor".

Wir haben jetzt eine Menge Informationen zusammengetragen. Was werden wir damit machen?

Die Hauptfrage ist: Was kann ich mit all diesen Informationen tun und ableiten für ...?

- ... die Arbeit mit der Zielgruppe,
- ... die Arbeit unter Kolleg*innen,
- ... die Organisation und als Arbeitnehmer*innen.

Weitere Informationen finden Sie im dritten Teil des BRIDGE-Projekts mit den [Empfehlungen](#) "Bridging the gap - Policy brief".

1. Der Umgang miteinander ist entscheidend

Grundsätzlich haben wir gelernt, dass die Stigmatisierung der einen oder anderen Generation nicht sehr förderlich für ein Team ist. Stattdessen ist es wichtig, dass wir uns wirklich begegnen und zusammenkommen, wie wir es in der internationalen Jugendarbeit tun – "eine Brücke bauen". Dazu gehören:

- Austausch von Meinungen und Erfahrungen, um die andere Perspektive zu verstehen,
- Eine Lösung oder einen Kompromiss zu finden.

2. Keine signifikanten Unterschiede zwischen den Ländern

Während des gesamten Prozesses haben wir festgestellt, dass es geringe Unterschiede zwischen den

Ländern gibt. Die "Konfliktlinie" liegt zwischen Juniors und Seniors, unabhängig von ihrer Herkunft oder Berufserfahrung. Die Online-Umfrage ergab keine signifikanten Unterschiede und bestätigte damit diese Erkenntnisse.

Das kann mit der Sprache zusammenhängen, muss es aber nicht. Die Arbeit an diesem Projekt bedeutet für alle, in einer fremden Sprache zu arbeiten, alle kommen aus verschiedenen Bereichen der Jugendarbeit, arbeiten in verschiedenen Arten von Organisationen (lokal, regional, national). Es ist nicht immer einfach, die eigenen Gedanken im Detail zu formulieren, vor allem wenn die Zeit knapp ist. Daher ist es nicht einfach, die Unterschiede zwischen den Ländern zu erfassen.

3. Gemeinsamkeiten mit der internationalen Jugendarbeit

Interessanterweise haben wir festgestellt, dass es viele Parallelen zur internationalen Jugendarbeit gibt. Im Bereich der internationalen Zusammenarbeit arbeiten zwei Organisationen aus verschiedenen Ländern, mit unterschiedlichen Sprachen, Arbeitsmethoden usw. zusammen und entwickeln gemeinsam Projekte. Eine der größten Herausforderungen in der internationalen Zusammenarbeit ist es, die Kommunikation, die Haltung und die Handlungen des Partners zu verstehen und sich in einer Fremdsprache zu verständigen. Daher sind interkulturelle Kompetenzen von großer Bedeutung: Verständnis und Akzeptanz von Unterschieden und Reflexion der eigenen Identität oder Kultur.

In unserem Projekt finden wir eine sehr ähnliche Situation vor, mit dem Unterschied, dass wir nicht mit einem anderen Land, sondern mit verschiedenen Generationen und somit mit unterschiedlichen Arbeitsmethoden, Ansätzen, Kompetenzen, Dynamiken, Wissen, Einstellungen oder Haltungen arbeiten, um nur einige zu nennen. Es handelt sich um zwei Systeme, die im Sinne des systemischen Ansatzes in der Sozialarbeit miteinander interagieren. Der systemische Ansatz versucht, der Welt durch Beziehungen einen Sinn zu geben und konzentriert sich beispielsweise auf das gesamte Familiensystem (oder Freund*innen, Kolleg*innen...) und nicht auf Einzelpersonen.

4. BRIDGE als inklusiver Ansatz

Die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven hat auch etwas von Inklusion und diversitätsbewusstem Ansatz. Diese Arbeit ist ein sehr gutes Beispiel für einen inklusiven Ansatz.

Auch die EU-Kommission legt mit der Strategie für Inklusion und Vielfalt² und mit den Umsetzungsleitlinien³ einen Schwerpunkt darauf, so dass "Unterschiede als Bereicherung für das Lernen wahrgenommen werden und nicht zu negativem Wettbewerb der Vorurteile führen".

² Erasmus+, Inclusion and Diversity Strategy - in the field of Youth, European Commission (2014)

³ Implementation guidelines, Erasmus+ and European Solidarity Corps Inclusion and Diversity Strategy, European Commission (Version 1 – 29/04/2021)

Der Brückenschlag zwischen den Generationen, der als Inklusion bezeichnet wird, "verlangt eine Einstellungsänderung dahingehend, die Vielfalt der Menschen und ihre Unterschiedlichkeiten wahrzunehmen, nicht aber diese aufzuheben"⁴.

Hier finden Sie den Anhang:



⁴ INCLUSION FIRST, Nationale Inklusions- und Diversitätsstrategie für Erasmus+ und das Europäische Solidaritätskorps, vorgelegt von JUGEND für Europa (2018)

Impressum

Herausgeber:

Internationaler Bund, Freier Träger der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit e. V.

Ressort Internationales

Valentin-Senger-Str. 5, 60389 Frankfurt am Main

Sitz: Frankfurt am Main, Vereinsregister 5259

Vorstand: Thiemo Fojkar (Vorsitzender), Karola Becker, Janine Krohe

Präsidentin: Petra Merkel

www.internationaler-bund.de

Redaktion:

Sterenn Coudray, Daria Volnyanskaya, Eleonore von Bothmer

Beitrag: BRIDGE-Partner

Übersetzung: ÖJAB

Projektpartner:

IB / Deutschland (Projektleitung), Kontakt: Sterenn.Coudray@ib.de

Activa Foundation / Schweden, Kontakt: info@s-activa.se

Gio.Net / Italien, Kontakt: F.Cesaroni@cooss.marche.it

Moissons Nouvelles / Frankreich, Kontakt: Daniel.Dose@moissonsnouvelles.fr

ÖJAB / Österreich, Kontakt: europe@oejab.at

YES Forum / Deutschland, Kontakt: Annett.Wiedermann@yes-forum.eu

Besuchen Sie unsere BRIDGE Website für weitere Informationen und Ergebnisse:

www.bridge-erasmus.eu

Übersicht unserer Dokumente:

BRIDGE – Vorwort & Einleitung

Building Bridges – Potentials & Tools (Rahmenkonzept)

Crossing Bridges – Transfer & Anchor (Handbuch)

Bridging the Gap – Policy Brief (Empfehlungen)

Publikationsdatum: August 2023

Pictures: AdobeStock, iStock · Design: Claudia Ochsenbauer

Haftungsausschluss:

"Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieses Dokuments trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben."

Projekt-Nummer: 2020-3-DE04-KA205-020719



Kofinanziert von der
Europäischen Union