

Initiierung generationenübergreifender Lernprozesse im betrieblichen Umfeld am Beispiel der Lernpartnerschaft

Claire KOCH

*Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen,
Bergdriesch 27, D-52062 Aachen*

Kurzfassung: Lernpartnerschaften bieten die Möglichkeit, das Wissen älterer Mitarbeiter über betriebliche Prozesse und bewährte Lösungsansätze mit dem Innovationspotenzial jüngerer Mitarbeiter zu verknüpfen. Über den Transfer von Erfahrungswissen hinaus bieten Lernpartnerschaften förderliche Rahmenbedingungen für das kontinuierliche Lernen im Prozess der Arbeit.

Schlüsselwörter: Demographischer Wandel, Wissensmanagement.

1. Generationenübergreifendes Lernen als betriebliche Notwendigkeit

Für die Bewältigung komplexer Arbeitsinhalte und zur Fertigung vielschichtiger Produkte mit hohen Qualitäts- und Funktionalitätsansprüchen wird Erfahrungswissen als zwingend erforderlich erachtet. Sein Verlust durch das Ausscheiden vieler älterer Mitarbeiter „en bloc“ bildet für viele Unternehmen die größte Gefahr im demographischen Wandel. Erfahrungswissen lässt sich nicht ad hoc aufbauen und vermitteln, sondern bedarf langfristiger und kontinuierlicher Kommunikations- und Kooperationsprozesse. Insbesondere die Erkenntnis, dass sich 70 – 80 % des Lernens im Arbeitsprozess aus informellem und non-formellem Wissen speist (Erpenbeck & Sauer 2001, S. 36), unterstreicht die Bedeutung von Erfahrungslernen als betriebliche Notwendigkeit. Eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung auf dieser Basis ist jedoch entgegen der geläufigen Meinung nicht nur für jüngere Mitarbeiter indiziert. Das Risiko einer Dequalifizierung betrifft insbesondere ältere Arbeitnehmer (Naegele 2004), die Teilnahmequote der 50 bis 64-Jährigen an beruflicher Weiterbildung ist mit 17% sehr niedrig (BMBF 2006, S. 64). Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des Projekts „Gemeinsames Lernen älterer und jüngerer Mitarbeiter“, das von Januar 2005 bis Oktober 2006 von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsfor-schung (ABWF) e. V. gefördert wurde, betriebliche Modelle des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern in je vier beteiligten Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit in Ost- und Westdeutschland entwickelt, evaluiert und dokumentiert. Ziel der Pilotprojekte war es, den Erfahrungsaustausch zwischen den Altersgruppen zu verstärken, Erfahrungswissen im Unternehmen zu sichern, Lernprozesse anzustoßen und die Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zu intensivieren. Im Folgenden wird am Beispiel der Sartorius AG die Methode der Lernpartnerschaft vorgestellt und illustriert, wie durch ihre Einführung generationenübergreifende Lernprozesse realisiert werden können.

2. Fallbeispiel Lernpartnerschaften

2.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die Sartorius AG ist ein großes, mittelständisches Technologieunternehmen mit weltweit 3.661 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von 442 Mio. Euro. In den beiden Sparten Biotechnologie und Mechatronik werden überwiegend Produkte für Kunden aus der Biotechnologie, der Pharma-, Chemie-, sowie Lebensmittel- und Getränkeindustrie hergestellt, die sowohl in der Produktion als auch in Forschungs- und Entwicklungsarbeiten eingesetzt werden. Die Leistungsfähigkeit des Bereichs Forschung und Entwicklung (F&E) ist für die Zukunft des Unternehmens essenziell. Die Sparte F&E Mechatronik weist jedoch eine im Hinblick auf den demographischen Wandel prekäre Altersstruktur auf: Von den 109 beschäftigten Spezialisten sind derzeit mehr als 70% über 40 Jahre, 35% bereits über 50 Jahre alt. In den letzten 5 Jahren vor Projektbeginn verließ den Bereich bereits ungefähr ein Viertel der Mitarbeiter aufgrund von Verrentung, Altersteilzeit, Transfergesellschaft oder Berufswechsel. In 5 bis 10 Jahren werden zentrale Know-how-Träger von heute aus dem Unternehmen ausscheiden. Es droht ein enormer Verlust an Wissen und Erfahrung, da das Know-how der langjährig Beschäftigten nicht ohne weiteres durch Rekrutierung am Arbeitsmarkt ausgeglichen werden kann. Zentrales Ziel der Sartorius AG ist die Sicherung des Erfahrungswissens über einen gemeinsamen Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen Jüngeren und Älteren. Jüngere Mitarbeiter sollen am Erfahrungswissen der älteren Generation teilhaben. Gemeinsam sollen Ältere und Jüngere neue Kompetenzen entwickeln und vorhandene ausbauen.

2.2 Einführung von Lernpartnerschaften

Da die bisherige Unternehmenskultur in Bezug auf den Umgang mit älteren Arbeitnehmern stark durch die Frühverrentung über Altersteilzeit gezeichnet ist, weicht diese Zielsetzung stark von der bisherigen Praxis ab. Es gilt folglich, eine neue Lernkultur einzuleiten. Die Planbarkeit einer Lernkultur stellt Meyer-Dohm (2002) grundsätzlich in Frage, da Offenheit, das Prinzip der Selbstorganisation und das Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure in der Konstitution und Aufrechterhaltung einer Lernkultur einen zentralen Stellenwert einnehmen. Folglich wird eine Vorgehensweise gewählt, welche Raum für Selbstorganisationsprozesse eröffnet (vgl. Kruse 2004): So wird zwar die Vision der Lernpartnerschaft, in der Ältere und Jüngere gemeinsam ihre Kompetenzen vervollkommen, wiederholt positiv kommuniziert. Es wird hingegen explizit kein definiertes Konzept für Lernpartnerschaften vorgegeben. Stattdessen werden die Führungskräfte und Mitarbeiter in einem offenen Entwicklungsprozess dazu angeregt, sich auf die Veränderung einzulassen und selbst zu erproben, wie sich eine Lernpartnerschaft ausgestalten lässt. Anschließend wird von den Prozessbegleitern der Sartorius AG in wiederholten Interviews mit den Beteiligten herausgefiltert, was die Lernpartnerschaft charakterisiert und wie die Lernpartner den weiteren Handlungsbedarf einschätzen. So werden iterativ für jede Lernpartnerschaft optimale Unterstützungsbedingungen ermittelt. Ein Controlling des Change Managements unterstützt das Projektteam dabei, den jeweils nächsten Schritt zu planen (vgl. Stemmann & Koch 2006). Welche Bedingungen sich bei der Konzeption, Gestaltung und Durchführung dieses und weiterer Projekte als förderlich erwiesen, ist an anderer Stelle in Form von Leitlinien für eine Lernprozessgestaltung dokumentiert

(Astor et al. 2007). Zur Vorgehensweise des Projektteams der Sartorius AG liegt ferner ein Leitfaden vor (Bautz et al. 2006).

2.3 Ergebnis: Das Instrument Lernpartnerschaft

In den Interviews mit den Beteiligten konkretisiert sich das Bild der Lernpartnerschaft: Sie wird aus in der Regel zwei Personen mit einem signifikanten Altersunterschied gebildet, die im Tagesgeschäft oder im Rahmen von Projekten konkrete Problemstellungen gemeinsam bearbeiten. Die Lernpartner treffen sich auf Basis einer inhaltlich festen Definition von Thema und Ziel der Lernpartnerschaft regelmäßig oder unregelmäßig an verschiedenen Orten, wobei die Lernzeiten an konkreten Anlässen und Problemen orientiert sind. Sie sind temporär, aber nicht a priori auf bestimmte Zeiträume festgelegt. Das Lernen in einer Lernpartnerschaft lässt sich als selbstgesteuertes kooperatives und arbeitsimmanentes Lernen beschreiben (vgl. Pfeiffer et al. 2005). Es überwindet den „Lehr-Lern-Kurzschluss“ (Holzkamp 1996) als implizite Annahme dadurch, dass bidirektionale Lernprozesse angenommen und reflektiert werden. In Tabelle 1 wird die Lernpartnerschaft von der weiter verbreiteten Methode des Mentorings abgegrenzt.

Tabelle 1: Abgrenzung von Mentoring und Lernpartnerschaft (eigene Darstellung in Anlehnung an die Unterscheidung zwischen Coaching und Mentoring von Rauen 2003)

	Mentoring	Lernpartnerschaft
Zielgruppe	Neue bzw. junge Mitarbeiter, Potenzialträger	Jüngere und ältere Potenzial- und Erfahrungsträger mit einem signifikanten Erfahrungs- und i.d.R. Altersunterschied
Berater	Interne Führungskräfte, die aus ihrer Erfahrung heraus beraten	Beide Lernpartner übernehmen diese Rolle und beraten sich gegenseitig
Praxis vs. Theorie	Beschäftigung mit der Praxis in der Organisation des Mentees	Beschäftigung mit der Praxis in der Organisation beider Lernpartner
Inhalte	z.B. Ratschläge für die berufliche Laufbahn; Zutritt zu beruflichen Netzwerken	Gemeinsame Lösung von Problemen und Aufgabenstellungen der täglichen Arbeit und Reflexion dieser Lösungen
Beziehung	Asymmetrisch (einer lehrt, einer lernt), hierarchisch	Symmetrisch, („auf Augenhöhe“), hierarchieunabhängig
Freiwilligkeit	Nicht immer gewährleistet	Wesentliche Voraussetzung
Dauer	Langfristig angelegter Prozess der Förderung und Bindung an das Unternehmen	Zeitlich begrenzt in Abhängigkeit der definierten Inhalte, i.d.R. jedoch mindestens mehrere Monate
Arbeitsbezug des Lernens	Arbeitsgebunden (Learning near-the-job)	Arbeitsimmanent (Learning on-the-job)
Lernzeiten	vorab terminierbar	durch die Arbeitsaufgabe vorgegeben
Lernideal	Lernen am Modell	Selbstgesteuertes Lernen

2.4 Erfolge der Lernpartnerschaften

Trotz hoher Widerstände in der Anfangsphase des Projekts konnten letztlich 40% des Pilotbereichs für die Beteiligung an Lernpartnerschaften gewonnen werden. Die hohen Erwartungen zu Projektbeginn bestätigen sich: Die Zusammenarbeit verläuft in über 95% der Fälle gewinnbringend und wird von beiden Lernpartnern aktiv weiter vorangetrieben. Jüngere Mitarbeiter gewinnen schneller die wesentliche Methodenkompetenz, die sie für die Aufgabenbewältigung benötigen und fühlen sich sicherer im Umgang mit neuen Herausforderungen. Ältere bemerken, dass sie von der Art

und Weise, wie die Jüngeren an Problemstellungen herangehen, in hohem Maße profitieren und werden zu neuen Ideen angeregt. Gemeinsam werden neue Problemlösungen für das Unternehmen erarbeitet und Projekte bewerkstelligt. Die vielen durch die Lernpartner initiierten Veränderungen (z.B. räumliche Zusammenlegung von Lernpartnerschaften, Schaffung neuer Räumlichkeiten zum Austausch) führen dazu, dass alle Mitarbeiter mit der Lerninfrastruktur zu Projektende wesentlich zufriedener sind als noch zu Projektbeginn. Auch in anderen Teilen des Unternehmens findet ein Umdenken statt: Durch die Projektaktivitäten und das interne wie externe Projektmarketing rückt weit über die Pilotbereiche hinaus das Bewusstsein für eventuelle Verluste und die Verschwendung von Potenzialen durch die Freisetzung und Unterlassung der Förderung Älterer in den Fokus des Interesses. Dadurch steigt vor allem das Bewusstsein für die Kompetenzen älterer Mitarbeiter. Durch die Sensibilisierung des Vorstands und weiterer Führungsebenen für die Risiken des demographischen Wandels entstehen vielfältige neue Initiativen und Projektansätze, u.a. auch der Auftrag für den Rollout der Lernpartnerschaften in sämtliche deutschsprachigen Unternehmensbereiche. Viele Indizien sprechen dafür, dass nach und nach eine neue Lernkultur des intergenerativen Miteinanders entstehen wird, die geprägt ist von gegenseitiger Wertschätzung und partnerschaftlicher Zusammenarbeit.

3. Literatur

1. Astor, M., Koch, C., Klose, G., Reimann, F., Rochhold, S. & Stemann, M. 2007, Zu alt um Neues zu lernen? Chancen und Risiken des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern, Quem-Report.
2. Bautz, N., Hardwig, T., Möhwald, H. & Oldendorf, C. 2006, Leitfaden für die Umsetzung von Lernpartnerschaften zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern. (Internetadresse: <http://www.generationenlernen.de>, Stand 05.01.2007).
3. BMBF (Hrsg.) 2006, Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn, Berlin.
4. Erpenbeck, J. & Sauer, J. 2000, Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm "Lernkultur Kompetenzentwicklung". In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.), Kompetenzentwicklung 2000, Lernen im Wandel - Wandel durch Lernen. Berlin: Waxmann, 289-334.
5. Holzkamp, K. 1996, Wider den Lehr-Lern-Kurzschluß: Interview zum Thema 'Lernen'. In: R. Arnold (Hrsg.), Lebendiges Lernen. Baltmannsweiler: Hohengeren, 21-30.
6. Kruse, P. 2004, Next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität, Veränderung durch Vernetzung. Offenbach: Gabal.
7. Meyer-Dohm, P. 2002, Weiterbildung, Kompetenzentwicklung und Lernkultur: Zehn Jahre QUEM. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), Kompetenzentwicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Rückblick – Stand – Ausblick. Münster: Waxmann, 13-67.
8. Naegele, G. 2004, Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer, 2. Auflage. Augsburg: Maro.
9. Pfeiffer, I., Kerlen, C., Jäkel, L. & Wessels, J. 2005, Betriebliches Lernen und Lernkulturen in kleinen und mittleren Unternehmen. Systematisierung von Lernformen, QUEM Bulletin, 4/2005, 5-10.
10. Rauen, C. 2003, Coaching. Göttingen: Hogrefe.
11. Stemann, M. & Koch, C. 2006, Evaluation von Veränderungsprozessen im Rahmen der Gestaltung des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Innovationen für Arbeit und Organisation. Dortmund: GfA-Press, 475-478.