

## Intergeneratives Lernen

# Mitarbeiter- und Unternehmensressourcen mobilisieren

Zum betrieblichen Umgang mit demografischen Entwicklungen sind intergenerative Kompetenzen erforderlich. In dem ESF-geförderten Projekt „Zwischen Generationen Lernen“ konnten für ausgewählte klein- und mittelständische Betriebe in Baden-Württemberg entsprechende Kompetenzen erworben werden. Zentralen Stellenwert innerhalb des Projekts hatte eine Train-the-Trainer-Qualifizierung. Hier wurden in mehreren Präsenzphasen Themen des intergenerativen Lernens, zum Beispiel die Didaktik und Methodik, fachlich bearbeitet und auf betriebliche Situationen bezogen.

**Die Reihenfolge der Themenbausteine stand für eine Dynamik von eher abstrakten Gegenständen,** über methodische Inhalte bis zur

Begleitung konzeptioneller betriebsspezifischer Projektentwürfe und -umsetzungen. Gelungene betriebliche Projekte zeichneten sich durch eine Interessengemeinsamkeit von Personalverantwortlichen, Personalvertretern und Geschäftsführung aus. Die übergreifende projektbezogene Zusammenarbeit von Betrieben, Hochschule und thematisch einschlägigen Projektträgern erwies sich als konstruktive Kooperation.

### Intergenerative Kompetenz als Soft Skill

Der demografische Wandel verändert über die Altersstruktur der Belegschaften hinaus Wissens- und Beziehungsgefüge im Betrieb. In einem optimistischen Szenario bereichern sich Innovationswissen der Jüngeren und Erfahrungswissen der Älteren wechselseitig. Ein eher problematisches Szenario liegt beispielsweise in der Angst der Älteren vor einer Kompetenzaberkennung und in der damit verbundenen Verslossenheit gegenüber jüngeren Kollegen. Wenn es um die Gestaltung von Beziehungs- und Kommunikationsprozessen sowie um ein nur schwer in Kennzahlen auszumachendes Wissensmanagement im Betrieb geht, sind Soft Skills gefragt. Nachfolgend werden an einem konkreten Projektbeispiel konzeptionelle Überlegungen zum Erwerb einer intergenerativen Kompetenz im Rahmen betrieblicher Weiterbildung angestellt. Die The-

se lautet, dass sie als Soft Skill zukünftig eine bedeutsame Dimension im Professionalitätsprofil von betrieblichen Weiterbildungsakteuren spielt.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels erfuhr das von Oktober 2008 bis Dezember 2010 laufende Projekt „Zwischen Generationen Lernen (ZwiGL)“ in Baden-Württemberg eine Förderung. Es hatte den konstruktiven Umgang mit den Entwicklungen in klein- und mittelständischen Betrieben zum Ziel. Projektträger waren die Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e.V. und das IMU-Institut Stuttgart. Die ESF-Mittel wurden über das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg zur Verfügung gestellt.

Wenn eine gute Zusammenarbeit eines zunehmenden Anteils älterer Mitarbeiter und des gleichzeitig sinkenden Anteils jüngerer Mitarbeiter verstetigt werden soll, so eine Ausgangsannahme im Projekt, erfolgt dies nicht automatisch. Vielmehr sind strategische Überlegungen und Umsetzungen erforderlich. Voraussetzung hierfür ist unter anderem eine fachlich fundierte Auseinandersetzung mit intergenerativen Arbeits- und Lernzusammenhängen. Dabei gilt die Annahme, dass eine positive Gestaltung veränderter Arbeitssituationen an Lernprozesse gebunden ist. Entsprechend enthielt die ZwiGL-Projektkonzeption die Schritte: 1. Akquirierung interessierter Betriebe, 2. Aktivierungsworkshops, 3. Train-the-Trainer-Qualifizierung, 4. betriebliche Projektumsetzungen sowie 5. eine Abschlusstagung.



**Autorin |**  
Dr. Ute Holm, Akademische Rätin Erwachsenenbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Schwerpunkte: Didaktik und Lebenslanges Lernen im internationalen Kontext

holm@ph-ludwigsburg.de

In den ganztägigen Aktivierungsworkshops wurde in zehn Betrieben für betriebspezifische Risiken durch den demografischen Wandel sensibilisiert. Vier Betriebe entschlossen sich zur Teilnahme an der anschließenden Train-the-Trainer-Weiterbildung, die sich über einen Zeitraum von sechs Monaten erstreckte. Hier ging es um die Qualifizierung von Multiplikatoren für die Bearbeitung der Demografiethematik im Betrieb. Schließlich wurden Projekte zum intergenerativen Lernen in den einzelnen Betrieben realisiert, die durch ein Lehrcoaching begleitet wurden. Das ZwiGL-Projekt endete mit einem Abschlussworkshop, in dem die betrieblichen Einzelprojekte im Kreise aller Projektteiligten präsentiert und diskutiert wurden.

Aus der Perspektive der Weiterbildung kommt der in das Projekt integrierten Train-the-Trainer-Qualifizierung eine hohe Bedeutung zu. Insgesamt 15 Personalverantwortliche und Betriebsräte der teilnehmenden Betriebe durchliefen fünf Themenbausteine, die jeweils in zwei bis drei Präsenztagen von Hochschuldozenten durchgeführt wurden.

Das Ziel der Train-the-Trainer-Qualifizierung lag in dem Erwerb intergenerativer Kompetenzen, konkret in der Erweiterung von personaler Kompetenz, von Sozial-, Gender- und Methodenkompetenz jeweils mit Blick auf die betriebliche Generationenthematik.

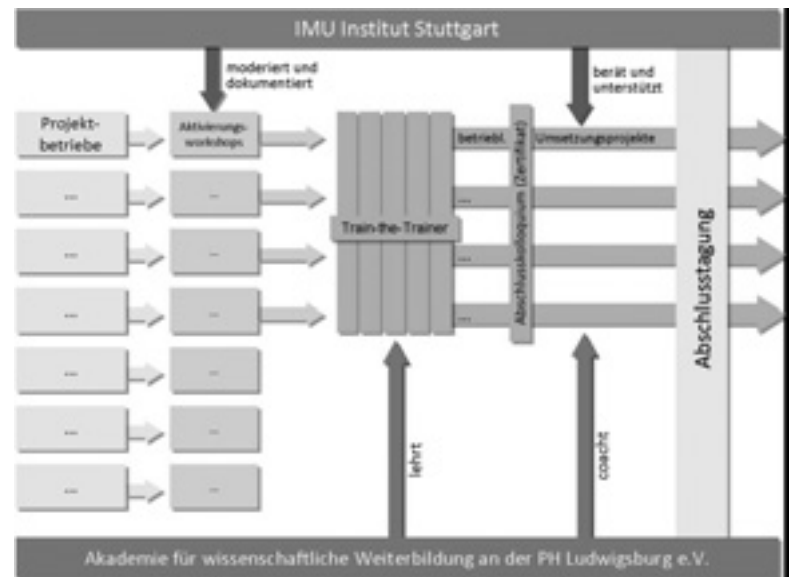
## Theorie-Praxis-Bezug herstellen

Zur Erarbeitung eines Didaktik- und Methodikverständnisses im Zusammenhang mit intergenerativen Lernprozessen waren zwei Tage angesetzt. Konzeptionell lag die Betonung auf einem Theorie-Praxis-Bezug, indem fachliche Modelle mit Bezug auf betriebliche Situationen besprochen, reflektiert und auf ihre Anwendbarkeit hin überprüft wurden. In diesem Rahmen fanden vielfältige Plenumsdiskussionen, Übungs- und Gruppenarbeitsphasen statt. In Sandwichform wechselten sich Inputs zu fachlichen Modellen mit deren Verarbeitung und Anwendung in Kleingruppen ab.

Erfreulicherweise hatte ein beteiligter Betrieb für diese Präsenzphase in seine Gebäude und Räumlichkeiten eingeladen. Den Seminarbetrieb unmittelbar in Werkshallennähe abhalten zu können machte den Zusammenhang von behandelter Thematik und betrieblicher Bedeutsamkeit noch einmal erfahrbar.

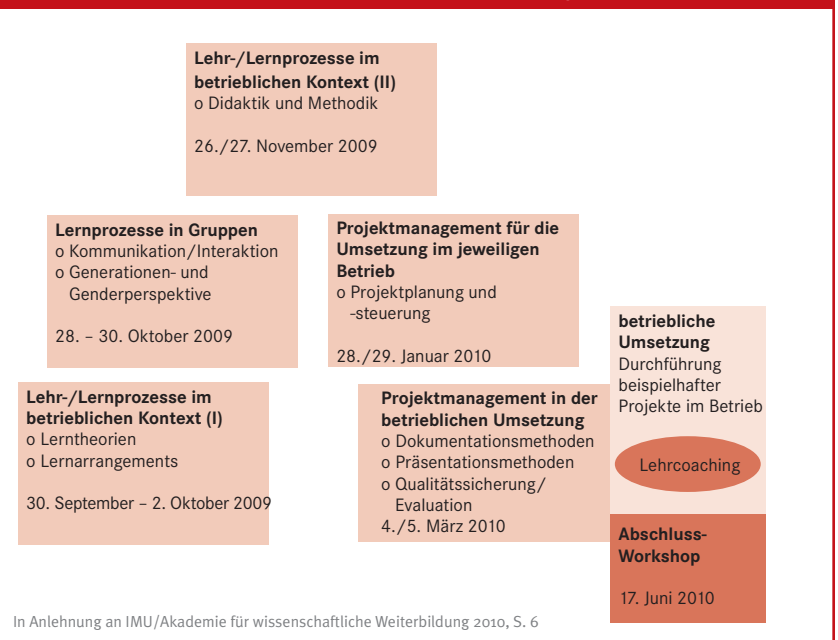
Inhaltlich umfasste das Programm der Präsenzphase drei Themenschwerpunkte. Erstens spielte im Sinne einer

Abb. 1: Konzeption des Projekts



Quelle: IMU/Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung 2010, S. 7

Abb. 2: Themenbausteine der Train-the-Trainer-Qualifizierung



In Anlehnung an IMU/Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung 2010, S. 6

Annäherung an die Thematik die Beschäftigung mit betrieblichen Bedarfen, Zielen und Erwartungen mit Bezug auf intergeneratives Lernen eine Rolle. Zweitens wurde die Reflexion des jeweils betriebspezifischen Status quo bezüg-

**Abb. 3: ZwiGL-Teilnehmer in einer Gruppenarbeitsphase**



lich der Generationenthematik initiiert. Dies geschah beispielsweise durch die Methode der Sozialraumanalyse (vgl. Antz/Franz/Frieters/Scheunflug 2009, S. 120f.). Drittens wurden vielfältige konkrete Methoden des intergenerativen Lernens vorgestellt und mit den Teilnehmenden durchgespielt. Die drei Schwerpunkte umfassten insgesamt 19 Themenbausteine (vgl. Abbildung 4).

Es handelte es sich um eine offene Konzeption, indem die Reihenfolge der einzelnen thematischen Bausteine sich nach Situationsgefühl der Dozentin einerseits und in Absprache mit den Teilnehmenden andererseits erst im Laufe der Präsenzphase selbst ergab. Ebenso wurde erst dann entschieden, wieviel zeitliche Aufmerksamkeit den verschiedenen Bausteinen zukam.

## Die Präsenzphasen – gelungene Dramaturgie

Nachdem sich die Teilnehmer in den Präsenzphasen zuvor mit abstrakteren Bereichen der Lerntheorien, Kommunikation und Genderthematik beschäftigt hatten, kam die Methodenthematik ihrem praktischen Interesse entgegen. Gleichwohl blieben auch ausprobierte und schematisch dargestellte Methoden zunächst Modellwissen. Die individuelle Auflösung der theoretischen und didaktischen Modelle ergab sich für die beteiligten Betriebe letztlich in der eigenen Projektkonzeptionalisierung.

Diese gewählte Dynamik von der Theorie über die Didaktik hin zur eigenen Konzeption wurde von den Teilnehmenden sehr positiv aufgenommen. Gerade die anfänglich erfolgte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem intergenerativen Lernen trug dazu bei, dass Fachkenntnisse ausgebildet wurden, die förderlich auf die Identifikation mit der Thematik und Verantwortungsübernah-

me für die Einzelprojekte bei den Beteiligten einwirkte. Gleichzeitig wurden sie, dramaturgisch gesehen, am Ende mit einem Produkt in Form eines eigenen betrieblichen Projektes belohnt, das jedoch ohne die vorangegangenen Theoriebausteine kaum vergleichbar zustande gekommen wäre. Die beteiligten Hochschulmitarbeiter standen wiederum vor der permanenten Herausforderung, Theorie unmittelbar auf betriebliche Situationen zu beziehen, ohne ein verkürztes Modellwissen anzubieten.

## Wissensaustausch von Alt und Jung

In den einzelnen betrieblichen Projekten ging es um die Optimierung der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels spielt hier die Initiierung von Wissensaustausch zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern eine entscheidende Rolle. In diesem Zusammenhang gilt es, ein wechselseitiges Verständnis der Generationen füreinander zu befördern. Entsprechend weist Worf (2011, S. 52) darauf hin, dass ein Wissenstransfer in intergenerationalen Lernkulturen an einen kritisch-reflexiven Generationendialog gekoppelt sein sollte. Spätestens wenn Wissensaustausch und Zusammenarbeit voraussetzend an zwischenmenschliche Annäherungsprozesse in Generationengefügen gebunden sind, wird deutlich, dass eine intergenerative Kompetenz der Arbeits- und Lernprozessbegleiter im Sinne situativer Handlungsentscheidungen auf diversen Interaktionsebenen vonnöten ist. Wie kann die Thematik der Intergenerativität zum Thema eines betrieblichen Teams werden? Wie kann eine Vermittlung von betrieblichen, generationsbezogenen und individuellen Standpunkten erfolgen? Welche Methoden können den Austausch und die Zusammenarbeit einer bestimmten Mitarbeitergruppe unterstützen? Dieses sind nur einige Punkte, mit denen die Prozessbegleiter umzugehen haben.

Was generell Generationenkonstrukte, zumal die Gegenüberstellung von Jung und Alt, betrifft, sind sie zunächst anschaulich. Sie stehen jedoch immer in der Gefahr, Generationenzuschreibungen zu pauschalisieren. Keinesfalls wird es den Beteiligten an intergenerationalen Arbeits- und Lernprozessen gerecht, wenn das Subjekt mit seiner Haltung und Befindlichkeit zugunsten der Generationenperspektive marginalisiert wird. Auf die hierzu eigens geführte Debatte kann an dieser Stelle aber nur verwiesen werden (vgl. z.B. Antz/Franz/Frieters/Scheunflug 2009, S. 18).

In den Präsenztreffen sowie in den betrieblichen Umsetzungsprojekten trugen engagierte Personalverantwortliche und Betriebsräte die gemeinsame Projektarbeit. Dabei ist es als nicht wichtig genug einzuschätzen, dass bei der Implementierung betriebspezifischer Projekte die Geschäftsführung hinter den Aktivitäten steht und dies auch allgemein signalisiert. Die Thematik des intergenerativen Lernens kann mit verschiedensten Vorbehalten der beteiligten Betroffenengruppen behaftet sein. Sie lässt sich nur angehen, wenn voraussetzend ein Konsens über die Sinnhaftigkeit der Bearbeitung hergestellt ist.

Wo liegen aber Zuständigkeiten für die Koordinierung und Kommunikation von betrieblichen Interessengruppen? Hier kann wiederum auf das ZwiGL-Projekt verwiesen werden. Ein entsprechender Austausch von beteiligten Gruppen – Personalverantwortlichen und Personalvertretern – wurde zunächst von den Projektträgern, der Weiterbildungsakademie und dem IMU-Institut, moderiert. Mit dem Fortgang des Projekts musste die Moderation von den betrieblichen Gruppen vor Ort selbst geleistet werden. Tendenziell gilt: Je eher alle Gruppen gemeinsam für die Idee des intergenerativen Lernens stehen, desto nachhaltiger versprechen die Projekte zu sein.

## Lernerfahrung mit Aha-Erleben

In der Rückschau erweist sich die Kooperation von Betrieben und Hochschule hinsichtlich der betrieblichen Implementierung von Generationenprojekten als fruchtbar. So trug nicht zuletzt der Hochschulrahmen dazu bei, dass die Teilnehmenden an ZwiGL die Beschäftigung mit den Projektinhalten nicht nur als Multiplikatorenwissen verbuchten, sondern sie als für sich selbst bereichernde Lernerfahrung nutzten. Neben dem übergreifenden Projektziel intergenerativen Kompetenzerwerbs zogen die Teilnehmenden persönlichen Gewinn aus der Verbindung von wissenschaftlichem Modelldenken und betrieblicher Realsituation. Der den Studienphasen immanente Anspruch von Struktur- und Zusammenhangsdenken hat bei dem einen oder anderen ein individuelles Aha-Erleben bewirkt und hat darüber seinen Ausdruck in einzelnen betrieblichen Projekten erfahren. An der Schnittstelle von theoretischer Auseinandersetzung und praktischer Gestaltung wurde intergenerative Kompetenz ausgebildet, die im Zuge von veränderten Altersstrukturen in Betrieben unverzichtbar wird.

### Abb. 4: Die 19 Themenbausteine

1. Zielsetzungen intergenerativer Lernprojekte
2. Erwartungen an intergenerative Lernprojekte
3. Bedarfsanalyse intergenerative Lernprojekte
4. Problemaufriss: Lernen zwischen den Generationen
5. Themenfindung für intergenerative Lernsettings
6. Sozialraumanalyse
7. Soziometrische Stellübung zum Generationenbegriff
8. Methodisch-didaktische Ressourcen
9. Kleingruppenfindung
10. Orte des intergenerativen Lernens
11. Übung zu Vorurteilen
12. Learning History
13. Gesprächskarten
14. Biografie schreiben
15. Biografische Interviews
16. Tandem-Lernen
17. Kollegiale Beratung
18. Altersgemischte Teams – Wissensmanagement
19. Methodenreflexion

### Praxisbeispielphase

Bei den Projektteilnehmern der Firma ThyssenKrupp Aufzüge GmbH stellte sich schon im Aktivierungsworkshop die unternehmensspezifische Einarbeitung von Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteigern als ein Feld mit besonderem Handlungsbedarf dar. Darauf aufbauend wurden im Rahmen von ZwiGL Überlegungen zur Weitergabe von Erfahrungen und Wissen zwischen jüngeren und älteren Servicemonteuren angestellt. In der betrieblichen Projektumsetzung wurden konkret Pilotteams mit je einem jüngeren und einem älteren Monteur gebildet. „Die älteren Monteure geben in der gemeinsamen Arbeit an den Aufzugsanlagen ihr Erfahrungswissen weiter, beispielsweise bewährte Vorgehensweisen bei der Fehlersuche. Die jungen Monteure können dagegen aktuelles Ausbildungswissen beitragen und erstellen für alle die Wissensbibliothek zu anlagenspezifischen Besonderheiten“ (IMU/Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung 2010, S. 29). In den Lerntandems spielt demnach ein doppelter Umgang mit Wissen eine Rolle, erstens die Wissensweitergabe über das Gespräch und zweitens das Wissensmanagement als Wissensspeicherung in einer eigens angelegten Datenbank. Dabei kommen den jüngeren und den älteren Mitarbeitern jeweils bestimmte Rollen zu. Intendiert ist mit einem solchen Vorgehen dreierlei: erstens eine Qualifikation beider Tandempartner, damit zweitens eine zusätzliche Motivation und die Verbesserung der Arbeitsergebnisse sowie drittens schließlich eine Verringerung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz.

### Literatur I

- Antz, E.-M./Franz, J./Frieders, N./Scheunpflug, A.: Generationen lernen gemeinsam. Methoden für die intergenerationelle Bildungsarbeit. Bielefeld 2009
- IMU Institut GmbH/Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e.V. (Hrsg.): Das Projekt ZwiGL – Zwischen Generationen Lernen. Stuttgart 2010
- Worf, M.: Wissen und Erfahrung in intergenerationalen Lernkulturen. In: REPORT 2/2011, S. 45-53

Informationen zum Projekt finden sich auf der Homepage der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der PH Ludwigsburg e.V.: <http://awwl.de>