

Demografischer Wandel im Unternehmen: Zukunftsfähigkeit durch Lernpartnerschaften

Holger Möhwald

Möhwald Unternehmensberatung

Keywords: *Demografischer Wandel, Verknappung von Fachkräften, Sicherung des Erfahrungswissens älterer Arbeitnehmer, Lernpartnerschaften*

Abstract:

Im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts war in deutschen Unternehmen die Zahl der Mitarbeiter unter 30 Jahren doppelt so groß wie die der über 50-jährigen. Diese Zahl wird sich bis 2020 umkehren. Rechnerisch droht ein Fehlbedarf von 30% an insbesondere gutqualifizierten Arbeitskräften. Die Rekrutierung von Arbeitskräften wird für Unternehmen zur Herausforderung. Gleichzeitig muss das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer gebunden werden. Vor diesem Hintergrund hat die Möhwald Unternehmensberatung mit der Göttinger Sartorius AG das Konzept von Lernpartnerschaften zwischen jungen und älteren Arbeitnehmern entwickelt. In dem Artikel werden Kriterien zur Definition von Lernpartnerschaften vorgestellt. Es gilt, implizites Erfahrungswissen zu explizieren.

1. Ein Tag im Leben von Herbert S.

Es ist der 7. Mai im Jahr 2020. Herbert S. ist 71 Jahre und er ist auf dem Weg zu seiner Arbeitsstelle. Stolze 44 Jahre hat er als Elektroingenieur für ein mittelständisches Technologieunternehmen in Deutschland gearbeitet. Herbert S. hat nach dem Studium der Elektrotechnik schnell einen Arbeitsplatz gefunden, für Leute seines Studienganges war das damals kein großes Problem. In seinem Unternehmen hat er sich schnell als unverzichtbare Fachkraft etabliert und sich einen festen Platz in der Belegschaft erarbeitet. Wie sagte sein Chef immer: „Ohne dem Herbert seine Ideen wären wir schon gar nicht mehr, da hätten uns die Asiaten zum Frühstück verspeist!“

Wenn Herbert S. seinen Arbeitsplatz aufsucht, geht er nicht mehr an seinen früheren Platz in der Konstruktionsabteilung für Antriebsmotoren. Firmeninhaber Gerhard S. hat sich für seine Alten etwas Besonderes ausgedacht: „Meine Alten sollen aus dem Tagesgeschäft raus, dafür sind sie mir viel zu wertvoll. Den täglichen Ärger mit Lieferproblemen und Leistungsdruck möchte ich ihnen ersparen, nachher machen sie sich noch dünne!“ Der Chef hat seinen Alten Senior-engineering-company eingerichtet. Im obersten Stockwerk des Firmengebäudes, per Fahrstuhl gut zu erreichen und weit ab vom Schuss, befindet sich ein Ort mit anderem Ambiente.

Eine zentrale Aufgabe von Herbert S. und seinen Kollegen aus der Senior-engineering-company besteht in der Zusammenarbeit mit jungen Mitarbeitern, die gerade von der Hochschule oder aus der eigenen Ausbildung gekommen sind. Den jungen Kollegen sollen die Senioren ihr reichliches Erfahrungswissen aus mehreren Jahrzehnten Arbeit vermitteln. „Datenbanken helfen uns da nicht weiter, damit kann man unsere Erfahrungen und Emotionen gar nicht einfangen. Wir begleiten die jungen Leute bei der täglichen Lösung von

Problemen.“ Das schöne an den Lernpartnerschaften ist für die Senioren die Möglichkeit, auch weiterhin am Wissen junger Leute zu profitieren, die mit neuen Methoden und Instrumente auch immer ein Stück frischen Wind mitbringen.

2. Zahlen, Daten und Fakten zu der demografischen Frage

Der Ausblick für Herbert S. ist fiktiv, aber es gibt einige Daten und Fakten, die lassen das Eintreten dieser Fiktion möglich erscheinen. Ein paar wichtige Daten zum demografischen Wandel sollen den Ernst der zu erwartenden Veränderungen illustrieren:

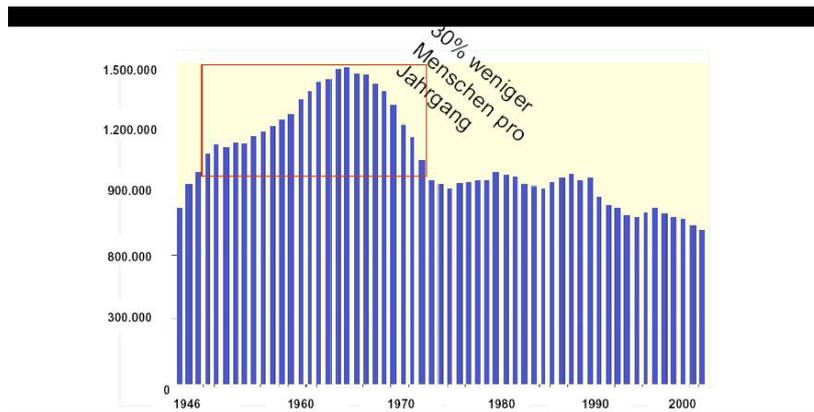


Abbildung 1: Entwicklung der Personen pro Jahrgang von 1946 bis 2000

Die größte Gruppe in der Bevölkerung sind die heute 40-45-Jährigen. Betrachtet man die Bevölkerung Deutschlands auf Basis der Altersgruppen, so verringert sich die Zahl von Menschen innerhalb einer Altersgruppe dramatisch nach unten. Die Gruppe der heute 40-45-jährigen wird sich in wenigen Jahren um 30% und später dann noch einmal um weiter 10-15% verringern. Der zu erwartende und teilweise bereits vollzogene Einfluss auf die Erwerbsbevölkerung stellt sich in der demografischen Zange dar: In den letzten 30 Jahren des 20. Jahrhunderts war die Zahl der Mitarbeiter unter 30 Jahre doppelt so groß wie die der über 50-jährigen. Diese Zahl kehrt sich bis zum Jahr 2020 um.

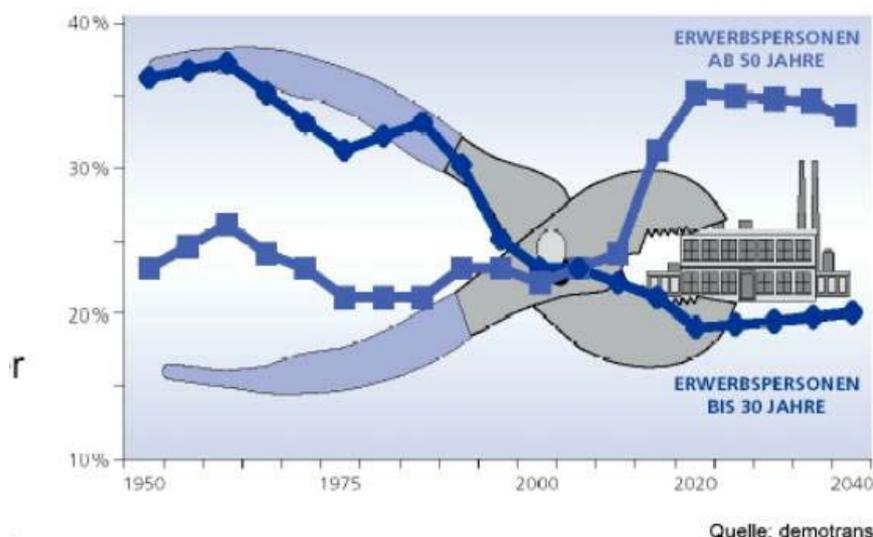


Abbildung 2: Die demografische Zange zeigt die Entwicklung der Erwerbspersonen nach Alter gegliedert

Schon aus diesen wenigen Daten lässt sich leicht der Schluss ziehen, dass sich die demografische Grundstruktur in Deutschland dramatisch verändert. Ganze Altersgruppen reduzieren sich im mittleren 2-stelligen Prozentbereich. Wie die demografische Zange verdeutlicht, werden in 10-15 Jahren verhältnismäßig so wenig junge Erwerbspersonen vorhanden sein, dass Rentenübergänge mit entsprechenden jungen Ersatzpersonen nicht einmal mehr annähernd möglich sein werden.

Interessant ist auch ein Blick auf die Potenziale, die Jüngeren bzw. Älteren zugeschrieben werden:

Leistungspotenziale	Jüngere	Ältere
Erfahrungswissen	★	★★★
Theoretisches Wissen	★★	★★
Kreativität	★★★	★
Lernbereitschaft	★★★	★
Lernfähigkeit	★★★	★
Arbeitsmoral-/disziplin	★	★★★
Einstellung zur Qualität	★	★★★
Zuverlässigkeit	★	★★★
Loyalität	★	★★★
Teamfähigkeit	★★	★★
Führungsfähigkeit	★	★★★
Flexibilität, Reaktionsfähigkeit	★★★	★
Körperliche Belastung	★★★	★
Psychische Belastbarkeit	★★	★★

Befragung von 88 Betrieben, 2000/2001
Quelle: INIFES/SÖSTRA

★★★ häufig genannt, ★ häufig genannt, ★ wenig genannt

Abbildung 3: Unterschiede zwischen Jung und Alt aus Sicht von Betrieben

Bei der Bewertung der Leistungspotentiale wird deutlich, dass ältere Mitarbeiter keineswegs grundsätzlich mit nachlassenden Fähigkeiten in Verbindung gebracht werden. Eine vernünftige Mischung deutet auf die optimale Nutzung der gesamten Mitarbeiterpotentiale hin. Ältere Mitarbeiter zeichnen sich neben ihrem Erfahrungswissen vor allem durch Zuverlässigkeit und Führungsfähigkeit aus. Es ist jedem Unternehmen deshalb anzuraten, einen nennenswerten Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen zu integrieren.

3. Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt

Die vorgestellten demografischen Veränderungen in der Gesellschaft bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Welt der Arbeit. Die Gesellschaft als Ganzes oder die stark tangierten Sozialversicherungssysteme bleiben dabei in dieser Betrachtung außen vor. Die Welt der Arbeit beschränkt sich ausdrücklich auf das, was sich innerhalb der Unternehmen tut. Aber das reicht bereits.

Die wohl gravierendste Auswirkung des demografischen Wandels wird man bei der Rekrutierung junger, gut ausgebildeter Fachkräfte verspüren. Die Berufsgruppe bezieht sich im gewerblichen Bereich auf die qualifizierten Facharbeiter mit Berufsabschluss und im Angestelltenbereich auf die Gruppen der Akademiker vom Ingenieur bis zum Betriebswirt. Die Gruppe der kaufmännischen Angestellten ohne Studienabschluss kann man ggf. vorerst aus der Betrachtung ausschließen.

Besonders dramatisch ist die Situation im Segment höher und höchst-qualifizierter Arbeit. Eine problemlose Kompensation dieser Arbeit mit leicht zu rekrutierendem Ersatz ist

unrealistisch. Rein rechnerisch würde sich für die Unternehmen ein Fehlbedarf von 30% junger, gut ausgebildeter Fachkräfte bedeuten. Dabei muss allerdings die zu erwartende betriebliche Rationalisierung gerechnet werden. Durch neue Technologien, Programme und Prozesslösungen werden wie in der Vergangenheit Effekte erzielt, die den Zeitaufwand pro Arbeitseinheit mehr oder weniger verringern. Als einfache Beispiele seien schnellere Computer, leistungsfähigere EDV-Programme und zunehmende Digitalisierung genannt. Hierzu ein einfaches Beispiel aus der Konstruktion von Produkten: Bis vor kurzer Zeit wurden Entwicklungsmuster physisch aufgebaut. Heute werden die Produkte virtuell am Computer dreidimensional erstellt. Der Zeitaufwand ist deutlich geringer.

4. Was können Unternehmen als Reaktion auf die Entwicklung tun?

Die Unternehmen der Zukunft müssen für sich erkennen, dass sie – egal aus welcher Branche – zukünftig vor der Anforderung einer problematischen Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften stehen. Das ist eine grundlegend neue Erfahrung. Darüber hinaus müssen sie Wege finden, wie Erfahrungswissen hoch qualifizierter älterer Mitarbeiter an der Unternehmen gebunden werden kann. Also zwei Handlungsebenen, die sich für den Arbeitspolitiker im Unternehmen auftun.

Für eine erfolgreiche Rekrutierung junger Fachkräfte müssen sich die Unternehmen im nationalen und globalen Wettbewerb durchsetzen. Sie benötigen Merkmale, die sie attraktiver als die anderen machen. Ein Einfluss auf die monetären Eckdaten ist sehr wahrscheinlich. Angebot und Nachfrage verändern sich zugunsten der Arbeitnehmer. Aber das wird nicht reichen: ein interessanter Arbeitgeber zeichnet sich durch eine attraktive Zukunftsstrategie aus. Er muss einen hohen Innovationsgrad haben, global tätig sein und Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligen.

Mehr denn je wird es wichtig sein, wie Unternehmen die Bereiche Beruf, Familie und Freizeit verbinden. Bereits heute ist im hochqualifizierten Erwerbssegment die traditionelle Trennung von Beruf und Familie längst Vergangenheit. Eine Arbeitszeit bis 19.00 Uhr und Samstagarbeit zu Hause sind in bestimmten Bereichen keine Seltenheit und werden sicherlich eher noch zunehmen. Für manchen Mitarbeiter ist das sogar eine spannende Alternative, lassen sich auf diesem Weg doch interessante Projekte verwirklichen, die weit mehr als Pflichterfüllung auch Selbsterfüllung mit sich bringen. Hier werden die Unternehmen plausible Konzepte für junge Mitarbeiter vorlegen müssen.

Ein weiteres Beispiel sind die Bereiche Qualifizierung und lebenslanges Lernen. Wer hierfür eine vernünftige und glaubhafte Strategie vorweisen kann, steigt im Image als attraktiver Arbeitgeber. Ohne realistische Konzepte neben einer guten Entlohnung werden Unternehmen in einigen Jahren keine gut ausgebildeten jungen Fachkräfte mehr bekommen. Man mag das in Betracht der aktuellen Arbeitsmarktlage kaum glauben, aber in Spezialbereichen klagen Personalmanager bereits heute über die Rekrutierungslage.

Zwei ambionierte Ansätze wurden in der Zusammenarbeit zwischen der Möhwald Unternehmensberatung und der Göttinger Sartorius AG entwickelt bzw. sind noch in der Entwicklung:

1. Modelle für ein variables Ausscheiden aus dem Berufsleben nach 65
2. Lernpartnerschaften zwischen jungen und älteren Mitarbeitern

Das besondere an den Lernpartnerschaften in der Mechatronik-Entwicklung der Sartorius AG ist die bidirektionale Ausrichtung – beide lernen voneinander –, der signifikante Altersunterschied von mindestens zwanzig Jahren, die Beschränkung auf Erfahrungswissen und die unbedingte Freiwilligkeit der Teilnahme.

5. Lernpartnerschaften zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern

Das Konzept der Lernpartnerschaften ist eine neu erarbeitete Strategie von den Beteiligten Möhwald Unternehmensberatung und der Sartorius AG. Ähnlichkeiten mit bestehenden Projekten wie Mentoring o.ä. sind zweifellos vorhanden, aber es gibt deutliche Abgrenzungen und Besonderheiten, weshalb eindeutig von einem separaten Vorgehen auszugehen ist. Dazu die ausführliche Darstellung des Konzeptes:

5.1. Die Einführung des Projektes Lernpartnerschaften

Bis die ersten Lernpartnerschaften in einem Unternehmen implementiert sind, ist es ein langer und steiniger Weg. Es gibt viele Gründe, warum die Mitarbeiter sich nicht von Anfang an für ein derartiges Projekt begeistern:

- „Wenn ihr erst mal unser Wissen aus uns herausgesaugt habt, dann sind wir überflüssig und müssen das Unternehmen verlassen“, war ein Argument, das den Projektbegleitern mehr als einmal präsentiert wurde.
- „Wir sind doch beim Alter soweit auseinander, was sollen wir denn voneinander lernen“, war ein weiterer Vorbehalt, der über die Lernpartnerschaften geäußert wurde.
- „Zum Lernen habe wir doch sowieso keine Zeit, wie soll das denn neben der regulären Arbeit noch funktionieren?“ war ebenfalls eine Skepsis gegenüber den Lernpartnerschaften

Deshalb gehört eine langfristige und systematische Vorbereitung und Begleitung eines Lernpartnerschafts-Projektes zu den Erfolgsfaktoren. Bei der Sartorius AG hat es im Pilotprojekt gut neun Monate von der Einführung des Projektes bis zur Implementierung konkreter Lernpartnerschaften gedauert.



Abbildung 4: Matthias Eger mit Tanja Mück (links) und Heinz von Soosten mit Rainer Gunkel (rechts) sind zwei der ersten Lernpartnerschaften bei der Sartorius AG gewesen

Mit Begleitung der Personalentwicklung und eines externen Experten wurde die geplante Vorgehensweise zur Einführung der Lernpartnerschaften den Mitarbeitern in Gruppensitzungen vorgestellt und Interessenten für Lernpartnerschaften ermittelt. Verbunden mit deutlichen Vorbehalten (s.o.) war die Beteiligung zunächst zurückhaltend. Die jüngeren Mitarbeiter zeigten sich der Projektidee gegenüber offener als die älteren Kollegen und meldeten sich mit sehr viel größerer Bereitschaft für die Lernpartnerschaften. Nachdem für die Mitarbeiter glaubhaft wurde, dass Lernpartnerschaften vom Unternehmen nicht nur geduldet, sondern gewollt sind, haben sich neben den quantitativen Veränderungen auch die qualitativen Ansprüche an eine Lernpartnerschaft verändert. In einigen Fällen sind die Lernpartner zusammen in ein gemeinsames Büro gezogen, haben gemeinsam Dienstreisen durchgeführt oder sich für gemeinsame Projekte gemeldet.

Der hohe Stellenwert des Projektes und die Professionalität der Durchführung haben sich schnell in der Außenwahrnehmung gezeigt. Am 24. Dezember 2005 hat die Frankfurter Allgemeine Zeitung über die Lernpartnerschaften berichtet, am 17. Januar 2006 das ZDF im Börsenbericht und am 20. Februar der Deutschlandfunk.

5.2. Definition der Lernpartnerschaften

Die gezielte Betreuung und systematische Förderung einer Lernpartnerschaft zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern macht eine möglichst eindeutige Festlegung hinsichtlich der Lernpartner und der Rahmenbedingungen einer Partnerschaft notwendig. Es muss erkennbar sein, wer eine Lernpartnerschaft ist und wie miteinander gelernt werden soll.

Im Rahmen des Pilotprojektes wurden sechs Kriterien für die Definition einer Lernpartnerschaft festgelegt:

- Anzahl der Lernpartner: Eine Lernpartnerschaft besteht aus zwei oder mehr fest definierten Mitarbeitern.
- Altersstruktur der Lernpartnerschaft: Das Projekt ist auf das gemeinsame Lernen von älteren und jüngeren Mitarbeitern mit signifikantem Altersunterschied ausgelegt.
- Inhalte der Lernpartnerschaft: In der Regel handelt es sich bei den Inhalten um klar abgegrenzte Themen oder Projekte, innerhalb derer die Lernpartner zusammen arbeiten.
- Lernkultur: In einer Lernpartnerschaft lernen beide Partner, indem sie in tätiger Auseinandersetzung mit ihrer Arbeitsaufgabe gemeinsam Probleme lösen und dabei Wissen austauschen.
- Lernzeiten: Es hat sich herauskristallisiert, dass gemeinsames Lernen am häufigsten und am effektivsten bei der gemeinsamen Bewältigung von Problemen bzw. Arbeitsaufgaben im Moment des konkreten Auftretens erfolgt.
- Lernorte: Nach den bisherigen Erfahrungen sind die Lernorte stattfindende Projektsitzungen, Vor- und Nachbereitungen derartiger Sitzungen und häufig auch die konkrete Bewältigung von Problemen an deren Entstehungsort, z.B. innerhalb des Produktionsbereiches.
- Lernbereitschaft: Das gemeinsame generationsübergreifende Lernen setzt die bedingungslose Bereitschaft zur Wissensweitergabe voraus.

5.3. Konkretisierung der Lerninhalte

Das Projekt basiert auf der Annahme, dass die Mitarbeiter aus dem Bereich Forschung & Entwicklung in hohem Maße über implizites Wissen verfügen. Die Beobachtung zeigt, dass die Vermittlung von Erfahrungswissen in der täglichen Arbeit an Innovationen oder Problemen erfolgt. Dabei wird dieses Wissen weder sonderlich bewusst noch systematisch angewendet oder gar vermittelt, sondern es wird situativ und spontan zur Aufgabenlösung eingesetzt. Es wird etwas gemeinsam entwickelt oder gelöst und dabei zeigt sich das Erfahrungswissen als die dabei eingesetzte Kompetenz. Dabei wird auch deutlich, dass man Erfahrungswissen gar nicht in klassischer Weise vermitteln kann, sondern dass man es erleben muss. Außerdem entwickelt sich der „Wissensgeber“ beim Prozess der Wissensvermittlung – dem gemeinsamen Lösen von Problemen – ebenfalls selbst weiter.

In dem Projekt hat sich gezeigt, dass Erfahrungswissen im Wesentlichen mit der Herangehensweise des Einzelnen an Probleme zu definieren ist. In jahre- oder jahrzehntelanger Arbeit in einem Fachbereich hat sich eine hohe Methodenkompetenz bei der Lösung von Problemen entwickelt. Die Deutung von Problemen und die Herangehensweise an Lösungen oder Innovationen konnte über die Zeit weiterentwickelt werden. Steht heute ein Problem im Unternehmen an, kann Erfahrungswissen bei älteren Mitarbeitern zur Lösung abgerufen werden. Durch eine Systematisierung dieses Vorgehens werden unnötige

Iterationsschleifen vermieden und „nicht jeder verbrennt sich die Finger nochmals auf der heißen Herdplatte“.

Zusammenfassend zeigt sich Erfahrungswissen vor allem im Umgang mit außergewöhnlichen Situationen aus der Vergangenheit. Dieses Wissen wird nur dann abgefragt, wenn Situationen auftreten, die nicht der zu erwartenden täglichen Routine entsprechen. Aus der Sicht eines Unternehmens kommt das unternehmensspezifische Wissen bzw. im Pilotprojekt das „Sartorius-Wissen“ hinzu.

Für den Wissenstransfer hat es sich bewährt, bewusst auf Lernsituationen zu verzichten, bei denen das Lernen von der Arbeit zeitlich und räumlich getrennt ist, wie dies in Seminaren oder anderen Lehrveranstaltungen geschieht. Das Erfahrungswissen kann oft nicht explizit formuliert werden, sondern wird in vielen Fällen situativ im Kontext des Handelns vermittelt. Die Praxis hat gezeigt, dass der Wissenstransfer im Prozess der Arbeit stattfindet und das Wissen in konkreten Situationen der Problemlösung abgerufen wird. Dabei wird entweder implizites Wissen beiläufig im gemeinsamen Tun vermittelt oder es kann in gemeinsamen Gesprächen sogar explizit gemacht werden. Explizites Wissen lässt sich dann aus der persönlich geprägten Partnerschaft hinaus anderen Teammitgliedern z.B. als Regel oder als Rezept mitteilen und einsetzen. Dazu muss man sich aber die Mühe machen, das implizite Wissen im Dialog zur Sprache zu bringen und zu explizieren.

Das Projekt Lernpartnerschaften muss in den Gesamtkontext der Unternehmenskultur passen. Die erste Voraussetzung ist die strategische Weitsicht der Unternehmensleitung, die sich mit den Lernpartnerschaften ein Projekt als Lösung von heute für die demografischen Probleme von morgen aufbaut. Der „return of invest“ entwickelt sich erst einige Jahre später und das erfordert Mut und Geduld. Eine zweite Voraussetzung ist eine Personalpolitik, die auf die ständige Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter setzt, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern. Die Lernpartnerschaften benötigen personelle Kontinuität, Vertrauen in das Engagement der Mitarbeiter und eine professionelle Unterstützung von Seiten des Personalbereichs. Unternehmen, die eine kurzfristige und wechselnde Personalpolitik betreiben, kommen für ein solches Projekt nicht in Betracht. Wie bei allen Projekten in einem Unternehmen muss auch beim Projekt „Lernpartnerschaften zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern“ der Nutzen deutlich nachvollziehbar sein. Aus der Beobachtung der Lernpartnerschaften und den Interviews mit Lernpartnern lassen sich einige gute Gründe erkennen, die den Erfolg von Lernpartnerschaften und den Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter begründen:

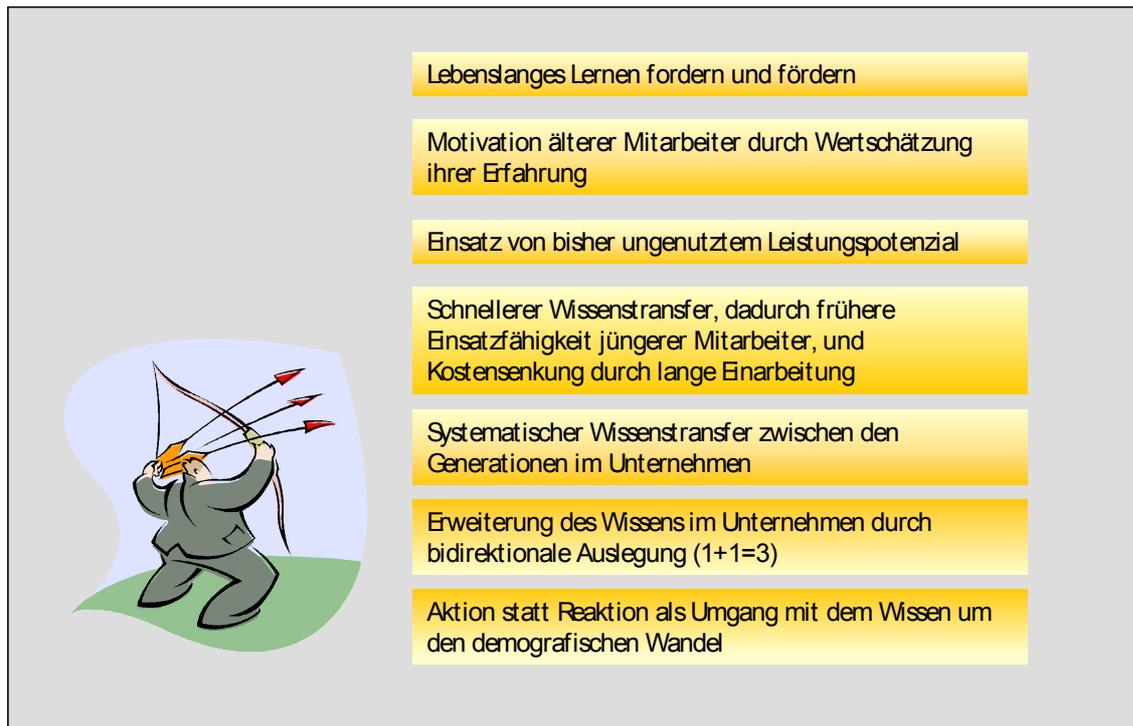


Abbildung 5: Individueller und betrieblicher Nutzen der Lernpartnerschaften

Für die älteren Mitarbeiter ist die Übernahme einer Lernpartnerschaft mit einem jungen Kollegen eine spürbare Herausforderung. Es ist interessant für ihn, von seinem reichhaltigen Wissensschatz an einen anderen etwas abzugeben. Das beinhaltet zum einen den motivierenden Faktor, dass der ältere Mitarbeiter zum Ende seiner beruflichen Laufbahn spürt, dass er zu einem wichtigen Wissensträger geworden ist. Der zweite Motivationsschub entsteht für den älteren Mitarbeiter mit der Tatsache, dass er über Wissen bzw. Erfahrungen verfügt, die für nachfolgende Generationen von Bedeutung sind, da er um Übertragung gebeten wird. Verspüren ältere Mitarbeiter zum Ende ihrer Berufszeit häufig eher den Weg in das berufliche Abseits, werden sie mit der Übernahme von Lernpartnerschaften eher aufgewertet.

Die Geschwindigkeit beim Wissenstransfer steigt durch die Lernpartnerschaften und die damit verbundene frühe Einbindung jüngerer Mitarbeiter. In Mentoring-Prozessen oder anderen Formen der Betreuung junger Mitarbeiter hat schon immer eine gewisse Form des Wissenstransfers stattgefunden. Die Geschwindigkeit steigt in Lernpartnerschaften durch die Fokussierung von Lernort und Lerninhalt auf konkrete Probleme aus dem realen Geschäft. Die Anforderung ist im Augenblick des Problemlösens hoch, aber die gemeinsame Herangehensweise an die Lösung durch beide Lernpartner bewirkt eine Beschleunigung im Lösungsprozess. Der jüngere Mitarbeiter ist als gleichberechtigter Partner eingebunden und damit auch stärker im Lösungsprozess motiviert.

Im Unterschied zu vielen traditionellen Formen der Einarbeitung junger Mitarbeiter baut die Lernpartnerschaft auf mehr Systematisierung. Traditionell wurden jüngere Mitarbeiter zwar auch oft von älteren Kollegen angeleitet und begleitet, aber es gab nicht den systematisch initiierten und begleiteten bidirektionalen Wissenstransfer zwischen den Generationen. Die Lernpartner sind fest einander zugeordnet und werden auf die Lernpartnerschaft vorbereitet und auch in der Partnerschaft unterstützt. Seitens der Experten aus der Personalentwicklung oder durch einen externen Trainer werden den Lernpartnern Tipps für effektives gemeinsames Lernen gegeben und werden Lernfortschritte in Gesprächen beobachtet und Weiterentwicklungen angeregt.

Insgesamt ist mit den Lernpartnerschaften eine Wissensvermehrung für das Unternehmen verbunden. Auch das ist beim gemeinsamen Lernen von Mitarbeitern nicht unbedingt ungewöhnlich. Im Falle der Lernpartnerschaft zwischen alt und jung kommt aber die Besonderheit der generationsübergreifenden Lerninhalte hinzu. Der ältere Mitarbeiter hat in erster Linie die Praxiserfahrung, der jüngere Kollege hat „neue Wissen“ mit einem ausgeprägten theoretischen Anteil. Durch die bidirektionale Auslegung der Lernpartnerschaften stoßen zwei Formen des zueinander und können sich vorzüglich ergänzen. Und da der Wissenstransfer am Praxisfall erfolgt, können sich für das Unternehmen dadurch völlig neue Vorgehensweisen ergeben. Es werden also nicht nur zwei kluge Köpfe addiert, sondern es kommt noch etwas gemeinsames Neues dazu.

Lernpartnerschaften sind in Summe also sehr viel mehr als eine weitere neue Form von Personalentwicklung. Sie können einem Unternehmen durch höhere Motivation der Mitarbeiter, schnellere Leistungsfähigkeit junger Mitarbeiter und durch eine Zunahme von Wissen im Unternehmen in mehrfacher Hinsicht gleichzeitig nützlich sein.

Author:

Holger Möhwald

Möhwald Unternehmensberatung

Tuckermannweg 4

37085 Göttingen

kontakt@moehwald-unternehmensberatung.de

www.moehwald-unternehmensberatung.de