

## Lernpartnerschaften zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden

Um neue Kompetenzen aufzubauen und non-formales Lernen in der Organisation zu fördern, eignet sich der Ansatz des sozialen Lernens. Hier kann angelehnt an die Methoden aus dem klassischen Handwerk eine Novizin oder ein Novize von einer erfahreneren Person angeleitet werden. Diese Lernpartnerschaften finden somit häufig zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden statt. Die jüngere Person profitiert somit von den Erfahrungen ihres älteren Lernpartners und bekommt dessen Wissen vermittelt [1].

Bei einer solchen Lernpartnerschaft werden folgende Phasen durchlaufen:

1. **Modeling:** Die erfahrenere Person bearbeitet eine Aufgabe und spricht dabei Gedankengänge und Lösungsansätze laut aus, während die lernende Person dies beobachtet.
2. **Scaffolding:** Nun beginnt die lernende Person, selbst eigene Teilschritte durchzuführen und wird dabei von dem Experten/der Expertin unterstützt.
3. **Fading:** Die erfahrene Person zieht sich daraufhin nach und nach zurück, je größer der Lernfortschritt wird.
4. **Coaching:** Nur wenn die lernende Person nicht mehr weiter weiß und Unterstützung bedarf, bringt sich die erfahrene Person ein.

Es ist auch möglich, dass beide Personen voneinander lernen können – ein sogenanntes **Lerntandem** entsteht. Ein Beispiel wäre, wenn jüngere Mitarbeitende in gewissen Bereichen mehr Wissen haben als ältere. So findet ein Austausch statt. Auch ein solches Lerntandem wird in bestimmten Phasen in der Organisation eingeführt:

Vorbereitungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielstellungen definieren</li> <li>• jeweilige Organisationseinheiten und Beschäftigte auswählen sowie deren Bereitschaft klären</li> </ul>
Implementierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In erstem Gespräch Lerninhalte und zeitlichen Rahmen klären und schriftlich festhalten</li> <li>• Alle betroffenen Personen über Beginn und Ablauf informieren</li> </ul>
Erprobungsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tandem muss an gemeinsamen Aufträgen/Projekten arbeiten</li> <li>• Muss in der Planung realistisch berücksichtigt werden</li> </ul>
Adaptionsphase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Umsetzungsproblemen Lerninhalte, Zeitrahmen und Einsatzorte flexibel anpassen</li> <li>• → so schnell auf veränderte Anforderungen reagierbar</li> </ul>
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichen der Lernziele kontrollieren</li> <li>• Lessons learned festhalten</li> </ul>

Abbildung: angelehnt an [2]

Eine solche Lernpartnerschaft ist auch **unabhängig vom Alter** der Mitarbeitenden möglich und richtet sich nach den Entwicklungspotenzialen bei den jeweiligen Personen.



Generelle **Vorteile** einer Lernpartnerschaft sind [3]:

- die Ermöglichung und Förderung von lebenslangem Lernen
- die Wertschätzung der Erfahrung von älteren Mitarbeitenden
- schnellerer Wissenstransfer
- Förderung der (bisher unentdeckten) Potenziale
- schnellere Einsatzbereitschaft neuer/jüngerer Mitarbeitenden
- aktiver Umgang mit Wissen im Unternehmen angesichts des demografischen Wandels

Quellen: [1] Kauffeld, S. & Paulsen, H. (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen - Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.

[2] Kauffeld, S. & Paulsen, H. (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen - Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.

[3] Möhwald, H. *Demografischer Wandel im Unternehmen: Zukunftsfähigkeit durch Lernpartnerschaften*. Göttingen: Möhwald Unternehmensberatung.