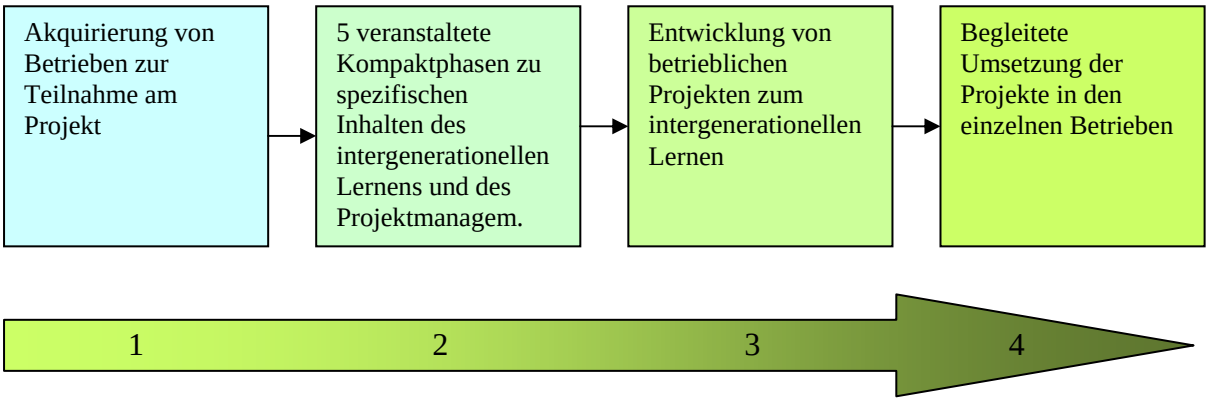
Zwischen Generationen Lernen (ZwiGL) – ein Kooperationsprojekt von Betrieben, Hochschule und Beratungsinstitut

Das drittmittelgeförderte ZwiGL-Projekt stellt ein Beispiel für ein erwachsenenpädagogisches Modell zur Bearbeitung des demografischen Wandels im betrieblichen Kontext dar. Dabei zeigt sich im Projektverlauf, dass die beteiligten Betriebe auch einen eigenständigen Umgang mit den einzelnen Projektschritten und insbesondere mit den integrierten Theorieblöcken verfolgen. Gleichwohl kann im Rückblick gezeigt werden, dass eine intensive Auseinandersetzung mit der Generationenthematik bei den Teilnehmenden angestoßen wurde. Mit Blick auf den Diskussionsstand zum intergenerationellen Lernen ergibt sich vor dem Hintergrund von ZwiGL die Herausforderung einer inhaltlichen Präzisierung für die theoretische und praktische Ebene. Zur weiteren Bearbeitung der Generationenthematik sollte die grundlegende, bisher auf wenige Betriebe angewandte Projektkonzeption eine breitere Umsetzung erfahren.

Der demografische Wandel in seinen Auswirkungen für die Gesellschaft als Ganzes sowie für betriebliche Belegschaftsstrukturen im Speziellen rückt verstärkt in den Fokus von Öffentlichkeit und Politik. Gleichwohl liegen bisher wenige greifbare Konzepte zum strategischen Umgang mit der Generationenthematik im Betrieb geschweige denn empirische Befunde zur Gestaltung intergenerationeller Lehr-Lernprozesse vor (vgl. Franz 2010, S. 15). Wie kann also angesichts einer Alterung von Belegschaften und damit drohenden Qualifizierungs-Lücken ein stärkeres Miteinander der Generationen erreicht werden? Gefragt ist hier auch die Erwachsenenbildung in ihrer Funktion, Lernprozesse zur Erfassung, Gestaltung und Transformation von Veränderungsprozessen zu ermöglichen.

In diesem Zusammenhang wurde von 2008 bis 2010 das über das Wirtschaftsministerium Baden Württemberg aus ESF-Mitteln finanzierte Projekt ZwiGL (Zwischen Generationen Lernen) durchgeführt. Projektträger waren die Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e.V. und das IMU-Institut Stuttgart. Mitwirkende am Projekt waren auf der Seite der Lernenden Betriebsräte und Personaler aus vier mittelständischen Betrieben in Baden-Württemberg, auf der Seite der Lehrenden Dozenten der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Das Ziel lag letztlich in der Umsetzung betriebsspezifischer intergenerationeller Lernprojekte. Darauf vorbereitend wurden im Rahmen von Präsenzphasen verschiedene Themen – von lerntheoretischen Befunden über die Didaktik bis zum Projektmanagement – behandelt. Zusätzlich wurde den einzelnen Betrieben in der Planung und Durchführung ihrer Lernprojekte begleitende Beratung und Coaching geboten. Dies erfolgte über verschiedene Kommunikationswege sowie auch Vor-Ort-Besuche. Die Grundidee von ZwiGL umfasste in chronologischer Reihenfolge folgende Bausteine:



Kreative Nutzung des konzeptionellen Angebotes vor dem Hintergrund betriebsspezifischer Situationen

Zur Initiierung intergenerationeller Lernprozesse im Betrieb wurden konzeptionell bestimmte Stationen eingehalten: die thematische Einstimmung durch Auftaktworkshops (1), die theoretische Beschäftigung mit Bausteinen zur späteren Einarbeitung in ein betriebliches Projekt (2), die eigene Projektgenerierung der Betriebe (3), die Begleitung bei der Implementierung und Nachbetreuung (4). Ganz im Sinne lerntheoretischer Ergebnisse gingen die Teilnehmer mit dem Angebot jedoch sehr selbstbestimmt um. So war für zwei der beteiligten Betriebe die sinnvolle Nutzung der angesetzten Kurzarbeit in der Wirtschaftskrise ein zentrales Teilnahmemotiv. Hier stand der Qualifizierungsgedanke zunächst stärker als die Generationenthematik im Mittelpunkt des Interesses. Im Laufe des ZwiGL-Projekts hat sich gleichwohl eine Verknüpfung der teilweise spezifisch gelagerten Eingangsmotive mit der Idee des intergenerationellen Lernens ergeben.
Diese Konstellation macht noch einmal deutlich, dass sich die Betriebe aus sehr konkretem Anlass in Bildungsprojekte begeben. Die Generationenthematik, oftmals skizziert als ein gesellschaftlich übergreifendes Krisenszenario, gibt in diesem Zusammenhang zu wenig Anlass für betriebliche Reaktionen, wie die noch gesamtgesellschaftlich geringen Aktivitäten in diesem Feld zeigen (vgl. etwa Brammer/Seitz/Rump 2008, S. 28f.).

Im Umkehrschluss kann der demografische Wandel mit damit verbundenen Lernerfordernissen den Akteuren in Verbindung mit der Bearbeitung ganz konkreter betrieblicher Problempunkte nahe gebracht werden. Dies zumindest zeigen die Beobachtungen im ZwiGL-Projekt. So rückte das intergenerationelle Lernen noch im Laufe des Projekts immer stärker in den Mittelpunkt der Teilnehmerreflexionen. Hier gemäß der Teilnehmerorientierung integrierend zu wirken und *offizielle* (Generationenthema) und *inoffizielle* (spezifische betriebliche Problemsituationen) Themengewichtungen aneinander anschlussfähig zu machen, stellt eine generelle Herausforderung für gelingende Projekte zum intergenerationellen Lernen dar.

Die Erfassung, Gestaltung und Transformation von Veränderungsprozessen durch ZwiGL

Zurückkommend auf die oben benannten erwachsenenpädagogischen Aufgaben im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel, sollen diese für das ZwiGL-Projekt beleuchtet werden. Wie konnten sie angegangen werden?

Zur Erfassung von Veränderungsprozessen
Die gesellschaftliche Realität zeigt: obwohl Betriebe in rhetorischer Hinsicht die Generationenthematik aufgreifen, gelingt es ihnen oftmals nicht, daraus konkrete Bedeutsamkeiten für die eigene Situation abzuleiten. Projekte wie ZwiGL führen einzelne Betriebe und Mitarbeiter in die konkrete Beschäftigung mit der Thematik des intergenerationellen Lernens. Was vorher abstrakten Formulierungen entsprach, wird in der didaktisch initiierten Auseinandersetzung greifbar und bewusst. Es kann nun ganz anders auf das eigene Handeln bezogen werden. Die betrieblichen Projektteilnehmer fungieren als Multiplikatoren, um eine abstrakte in eine nicht länger zu ignorierende Betroffenheitsthematik für den Betrieb umzuwandeln.

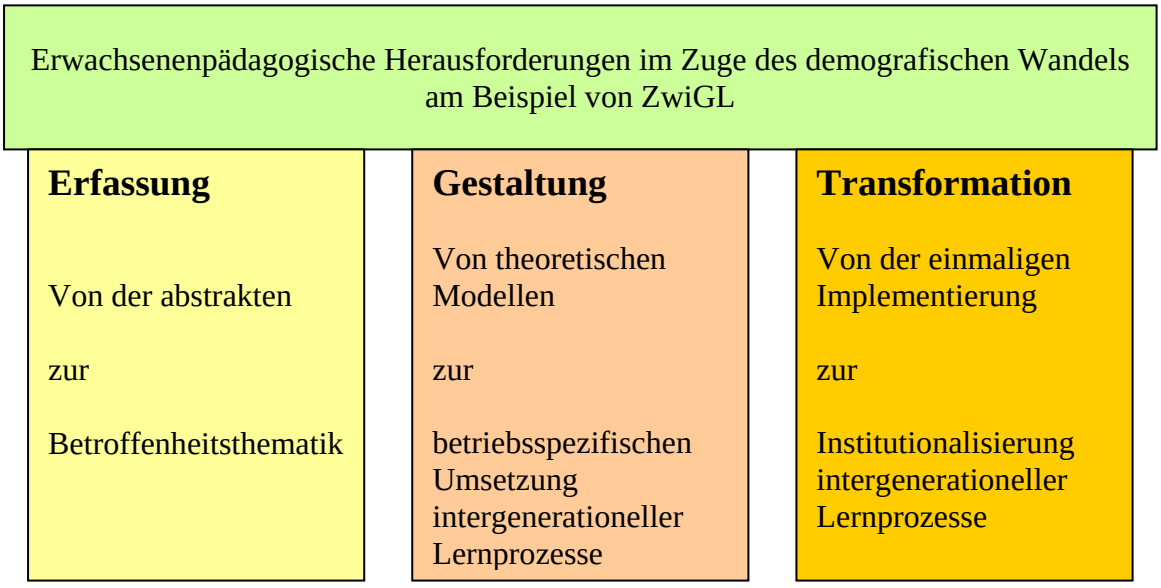
Zur Gestaltung von Veränderungsprozessen

Die Gestaltung von intergenerationellen Lernprozessen lag im Zentrum des ZwiGL-Projekts. Entsprechende Anstöße für betriebsspezifische Modelle erhielten die Teilnehmer zunächst durch ausgewählte Themenblöcke in den Präsenzphasen. Jedoch erfolgte der Übergang von modellhaften Überlegungen in betriebliche Umsetzungen für die Beteiligten nicht ad hoc. Hingegen kam durch komplementäre Beratungs- und Coachinganteile gerade dem Zusammenspiel von Theorie und praktischer Umsetzung eine wichtige Rolle zu. Die Erwachsenenbildung trug hier durch ihr Gesamtengagement, das über deklarierte Lehr-Lerneinheiten hinauswies, einem umfassenden Selbstverständnis der Ermöglichung Rechnung.

Durch gestaltende Elemente wie Lerntandems ist in einzelnen Betrieben ein Schritt in Richtung einer teamorientierten und wenig hierarchischen Organisation gegangen worden. Eine solche Organisation zeichnet sich zugleich durch Leistungsfähigkeit wie auch durch Orientierung an den Bedürfnissen der Beteiligten aus. Sie kann durchaus als Vision für eine heterogene Gesellschaft und Arbeitswelt entfaltet werden (vgl. Meyers 2009, S. 215).

Transformation und Veränderungsprozesse

Inwieweit haben die betriebsspezifischen intergenerationellen Lernprojekte zur kontinuierlichen Bearbeitung der Generationenproblematik bei den einbezogenen Betrieben geführt? Diese Frage betrifft die Nachhaltigkeit der Lernprojekte. Von einer abgeschlossenen Bewältigung kann angesichts der auf Dauer angelegten demografischen Entwicklungen nicht die Rede sein. Gleichwohl gibt die Begleitung der jeweiligen Projektimplementierung bestimmte Tendenzen zu erkennen. Danach konnte in den einzelnen Betrieben punktuell eine Verbesserung der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams beobachtet werden. Da eine Bewältigung der Generationenthematik im Kontext betrieblicher Dynamiken jedoch immer nur situativ gelingen kann, bleibt die Initiierung und Begleitung intergenerationeller Lernprozesse in Belegschaften eine kontinuierliche Aufgabe. Zukünftig bestimmen Kenntnisse und Fähigkeiten zum intergenerationellen Lernen das professionelle Handeln betrieblich tätiger Erwachsenenbildner mit (vgl. Franz/Frieters/Scheunpflug/Tolksdorf/Antz 2009, S. 45).



Theoretische, konzeptionelle, didaktische Herausforderungen im Zusammenhang mit intergenerationellen Lernprozessen

Eine Hauptschwierigkeit der theoretischen Basisannahmen zum intergenerationellen Lernen kann in einem zugrunde gelegten Generationenverständnis selbst gesehen werden. So unterscheiden Antz/Franz/Frieters/Scheunpflug (2009) etwa zwischen einem genealogischen, pädagogischen und historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff. Während das genealogische Verhältnis durch Verwandtschaft geprägt ist, sind für den pädagogischen Generationenbegriff erfolgende Lernprozesse zentral und unterscheiden sich in historisch-gesellschaftlicher Hinsicht Generationen durch persönlichkeits- und gruppenprägende gesellschaftliche Ereignisse. In jedem Fall liegt die Betonung auf klar auszumachenden Generationenzugehörigkeiten. Dies ist für explizite oder implizite Beziehungskonstellationen in der Reihe Kinder – Eltern – Großeltern unproblematisch. Jenseits dieser klaren Generationenzuschreibungen zeugen kulturanthropologische Beobachtungen jedoch von der Verschwimmung von Erfahrungsgrenzen in der modernen (Medien-)Gesellschaft (vgl. Kade 2001). Diese Widersprüchlichkeit an der Schnittstelle von Generationenverständnis und Milieutheorie ist in der Thematik des intergenerationellen Lernens bisher zu wenig aufgegriffen worden. Anders ausgedrückt besteht mit dem Generationenkonstrukt tendenziell die Gefahr einer pauschalisierten Perspektiveneinnahme. Kritisch kann gefragt werden, ob die Erwachsenenbildung mit der Bedienung einer insbesondere wirtschaftspolitisch brisanten Thematik hinter den erreichten Erkenntnisstand zur Heterogenität in Lehr-Lernprozessen zurückgeht. Wird mit idealtypischen Generationenzuschreibungen gearbeitet, ohne komplexe Wechselbeziehungen einzelner Beteiligter genügend in den Blick zu nehmen? Antz u.a. (2009, S. 18) bezeichnen es als eine „Versuchung“ der intergenerationellen Bildungsarbeit, die Vielfalt innerhalb jeder Generation außer acht zu lassen. Perspektivisch besteht die Herausforderung in der weiteren Klärung eines Generationenverständnisses, das sich vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Dynamiken in der Auswirkung auf das Subjekt gegen einen reinen Pragmatismus der Bildungsarbeit verwehrt.

Auf konzeptioneller Ebene des intergenerationellen Lernens ist bisher zu wenig bedacht worden, dass mit der Thematik der Intergenerationalität äußerst sensibel umzugehen ist. Rasch aus einem bestehenden Themen- und Methodenmix zusammengesetzte Seminarkonzepte greifen zu kurz. Im beruflich-betrieblichen Feld können intergenerationelle Lernprozesse bspw. nicht unabhängig von Chancenverteilungen gesehen werden. Wenn Ältere ihr Erfahrungswissen den Jüngeren vermitteln sollen, haben sie aber in anderen Zeiten ihre beruflichen Wege angelegt und möglicherweise Karriere gemacht. Jüngeren Menschen in prekären Arbeitsverhältnissen sind entsprechende Wege oftmals verschlossen, was ihre Haltung gegenüber älteren Mitarbeitern prägen kann. Andersherum werden sich ältere Mitarbeiter dem Innovationswissen von jüngeren Kollegen verschließen, wenn damit ihre bestehenden Kompetenzen eine Abwertung erfahren (vgl. Scheytt 2011, S. 39). Schmidt/Schnurr/Tippelt (2009) konnten zudem aufzeigen, dass abhängig vom soziokulturellen und biografischen Hintergrund seitens älterer Lernender eher aufgeschlossene oder eher skeptische Haltungen zu intergenerationellen Lehr-Lernsettings bestehen. Was konzeptionell schlüssig erscheint, nämlich Erfahrungswissen gegen Innovationswissen zwischen den Generationen systematisch auszutauschen, erfolgt nicht unabhängig von individuellen emotionalen

Verfasstheiten, der Passung von persönlichen und betrieblichen Interessen sowie Berufsbiografien.

Didaktisch und methodisch konzentrieren sich Aufrisse zum intergenerationellen Lernen bisher stark auf die übergreifende Generationenthematik. Im Mittelpunkt stehen eine Auseinandersetzung mit dem Generationenverständnis und davon ausgehend eine wechselseitige Akzeptanz der an entsprechend initiierten Lernprozessen beteiligten Generationenangehörigen.
Damit mangelt es noch an einer Didaktik für konkrete Lernanlässe in der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung. Welche didaktische Vorgehensweise bietet sich im betrieblichen Feld etwa für die intergenerationelle Bearbeitung eines Teamauftrags an? Erweisen sich *eigene* didaktisch-methodische Vorgehensweisen überhaupt als notwendig und sinnvoll? Oder kann nach einer didaktisch begleiteten Einlassungsphase zur intergenerationellen Konstellation vielmehr auf bekannte erwachsenenpädagogische und teilnehmerorientierte Settings zurückgegriffen werden? Schemme (2005, S. 169) schreibt in diesem Zusammenhang, dass zur Gestaltung altersheterogener Lernstrukturen das gesamte „Instrumentenrepertoire der Aus- und Weiterbildung“ zum Einsatz kommt. Hier sind weitere fachliche Überlegungen erforderlich.

Fazit und Ausblick

Das ZwiGL-Projekt entfaltete auf mehreren Ebenen Wirkung. Erstens füllten einzelne Betriebe die bloße rhetorische Formel vom demografischen Wandel erstmals für sich mit Leben und konkreten Inhalten. Zweitens wurden Lernprojekte mit betriebsspezifischer Ausrichtung angestoßen, in deren Zentrum die Frage des Generationenverhältnisses innerhalb der Belegschaft steht. Mit der besonderen Zusammensetzung der Multiplikatorengruppe gelang es drittens, dass gemeinsame strategische und konzeptionelle Überlegungen sowie generell Kommunikationsprozesse zwischen Personalverantwortlichen und Betriebsräten initiiert wurden, zwei Gruppen, die in der betrieblichen Realität oftmals zu wenig kooperieren. Die Gesamtkonstellation des Projektes führte den Rückmeldungen nach zu urteilen schließlich viertens bei vielen Beteiligten zu einem persönlich bereichernden Lernerlebnis.
ZwiGL hat einen bildungsbezogenen Beitrag zur Bearbeitung der Demografiefrage in klein- und mittelständischen Betrieben geliefert. Dabei ist die Thematik längst nicht abschließend bearbeitet worden. Momentan werden, wiederum im Kontakt der beiden Projektverantwortlichen, Überlegungen zu einem Nachfolgeprojekt angestellt.

Literatur

- Antz, Eva-Maria/Franz, Julia/Frieters, Norbert/Scheunpflug, Annette: Generationen lernen gemeinsam. Methoden für die intergenerationelle Bildungsarbeit. Bielefeld: Bertelsmann 2009
- Brammer, Gundula/Seitz, Cornelia/Rump, Jutta: Jung und Alt im Unternehmen – Generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bielefeld: Bertelsmann 2008, S. 28-46

- Franz, Julia: Intergenerationelles Lernen ermöglichen. Bielefeld: Bertelsmann 2010
- Franz, Julia/Frieters, Norbert/Scheunpflug, Annette/Tolksdorf, Markus/Antz, Eva-Maria: Generationen lernen gemeinsam. Theorie und Praxis intergenerationaler Bildung. Bielefeld: Bertelsmann 2009
- Kade, Jochen: Erwachsene. In: Otto, H.-K./Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Neuwied: Luchterhand 2001, S. 403-410
- Meyers, Renee A.: Mitarbeiter im neuen Millennium – Kommunikation zwischen den Generationen. In: Richter, Götz (Hrsg.): Generationen gemeinsam im Betrieb. Bielefeld: Bertelsmann 2009, S. 201-220
- Schemme, Dorothea: Betriebliche Handlungsansätze in BIBB-Modellversuchen für eine altersübergreifende Arbeits- und Personalpolitik. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit mit alternenden Belegschaften. Bielefeld: Bertelsmann 2005, S. 165-170
- Scheytt, Stefan: Das fahrende Klassenzimmer. In: Mitbestimmung 6/2011, S. 36-39
- Schmidt, Bernhard/Schnurr, Simone/Tippelt, Rudolf: Intergeneratives Lernen. In: Tippelt, R./Schmidt, B./Schnurr, S./Sinner, S./Theisen, C.: Bildung Älterer. Bielefeld: Bertelsmann 2009, S. 146-155
- Zwischen Generationen lernen in betrieblicher Bildung und in betrieblichen Projekten. Hrsgg. v. IMU Institut GmbH und Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e.V. Stuttgart: Weser 2010

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