

Peer-to-Peer-Learning



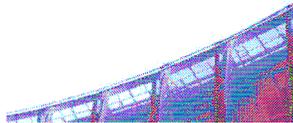
Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung
Bonn 19.09.08

Andrea König
Dipl. Soz.päd., M.Sc. Gerontologie



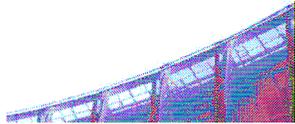
Agenda

- Vorstellung des Generation Research Program (GRP)
- Projekt Peer-to-Peer-Learning
 - Ausgangslage und Zielsetzung
 - Umfrageergebnisse und Interviews
- Generationen auf dem Arbeitsmarkt
- Wissensweitergabe zwischen den Generationen
 - Demografie-Audit und Bedarfsanalyse
 - Cross-Generation-Leadership
 - Cross-Generation-Learning
 - Cross-Generation-Academy
- Umsetzung in die Praxis



Das Generation Research Program (1/3)

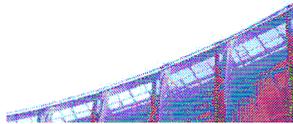
- Das GRP als Einrichtung der LMU München erforscht die Risiken und Chancen des demografischen Wandels für alle Generationen
- Wurde 2001 aus Fördermitteln der HTO gegründet
- größtes Projekt des HWZ, einer fakultätenübergreifenden Institution der LMU
- Wissenschaftlicher Direktor Prof. Dr. Pöppel
- Schnittstelle Theorie und Praxis



Das Generation Research Program (2/3)

- Forum der Generationen in Bad Tölz





Das Generation Research Program (3/3)

- Interdisziplinäre Forschung
- Vielfalt an Projekten:
 - Ambient Assisted Living z.B. Projekt Aladin
 - Verkehrspsychologischer Bereich z.B. Studie zur Fahreignung nach Schlaganfall
 - Usability: Entwicklung von Transgenerationen-Produkten
 - Spiritualität in Medizin und Gesundheitswissenschaften z.B. Tagung TASK (Transaktionale Arbeitsgruppe Spiritualität und Krankheit)
 - Demografie und Arbeitswelt z.B. Peer-to-Peer-Learning

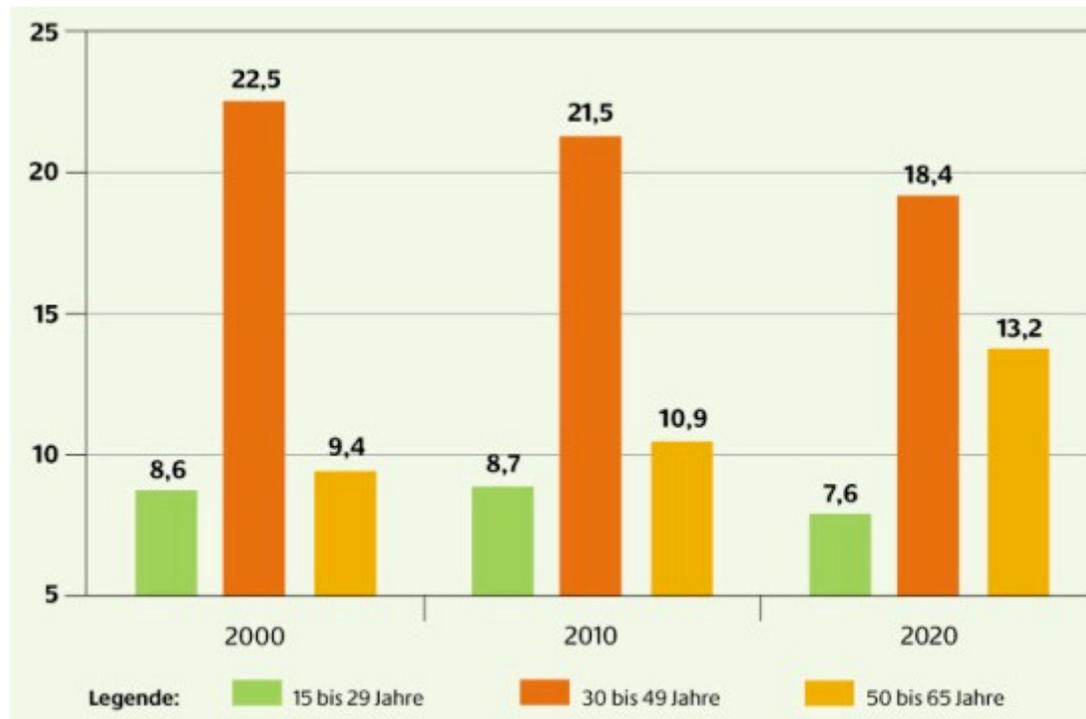
Das Projekt Peer-to-Peer-Learning



J. Busch: Demografische Entwicklung und Handlungsoptionen

P2P (1/7) - Ausgangslage

Arbeitskräfteentwicklung nach Altersgruppen zwischen 2000 und 2020 (in Mio.)



Quelle: © Fuchs 2004 - IAB-Projektionsvariante mit drei Einflussfaktoren: um etwa 1,9 Mio. schrumpfende Bevölkerung bei jährlich 200.000 Nettozuwanderung von Ausländern sowie einer unteren weiblichen Erwerbsquote



P2P (2/7)

- Reichhaltige betriebsspezifische Erfahrung und umfassendes Prozesswissen stellt wichtige Ressource des Unternehmens dar
- Erfahrung und Kompetenz aller Mitarbeiter soll vermehrt gewürdigt und genutzt werden
- Schnittmenge des Wissens älterer und jüngerer Mitarbeiter soll vergrößert werden

Ziele

- Schaffung von Bewusstsein in Unternehmen (KMU):
Wahrnehmung von Veränderungen als Wettbewerbschance
- Weitergabe von beruflicher Erfahrung zwischen den Generationen
- Konzeptentwicklung und Implementierung in Unternehmen

P2P (3/7) – Demografie-Befragung: Ergebnisse

- Explorativ, Unternehmensgröße 10 ->151 MA; n=73
- Demografischer Wandel als Herausforderung
 - 60 % halten demografischen Wandel für ein wichtiges Thema
 - knapp 50 % glauben, dass es in ihrem Unternehmen zu Veränderungen kommen wird
 - zentrale Sorgen sind Fachkräftemangel, Veränderungen der KundInnenstruktur, Wissensverlust
- Wissen über Altersstruktur: Unternehmen schätzten größtenteils
- Wenig Angebote an Weiterbildung für MA über 50 (keine speziellen Angebote, unteranteilmäßige Beteiligung, keine Angabe von Gründen)

P2P (4/7) – Demografie-Befragung: Ergebnisse

- **Erfahrungswissen älterer MitarbeiterInnen**
 - 85% messen dem Erfahrungswissen Bedeutung zu
 - 50 % versuchen es zu dokumentieren
 - 80% geben an, dass Wissensverlust in Ihrem Unternehmen auftrat
- **Wissensweitergabe**
 - 50 % gaben an, dass Maßnahmen zum Wissenstransfer gesetzt werden, allerdings mit Einschränkungen
 - Methoden (gründliches Einarbeiten, arbeiten im Tandem, intergenerative Teamarbeit, kaum Wissensmanagementsysteme)
- **Hilfestellungen**
 - mehr als die Hälfte wünschen sich Information
 - Unterstützung bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen
 - Wunsch nach organisiertem Erfahrungsaustausch

P2P (5/7) - Interviews

- Qualitative Nachbefragung in halbstrukturierten Interviews zur Sicherung von Erfahrungswissens in KMU im LKR Bad Tölz-Wolfratshausen mit Geschäftsführern und Personalleitern
- 185 – 600 MA; n=5
- Praxissicht zur Entwicklung von Modulen zum Wissenstransfer zwischen den Generationen; betriebliche Umsetzungsmöglichkeiten
- Motivation zur Wissensweitergabe als der zentrale „Knackpunkt“ des intergenerativen Wissenstransfers bestätigt
- Unternehmenskultur als entscheidende Determinante: „Binnenklima ist entscheidend“
- Es fehlen für KMU umsetzungsfähige Konzepte zur Sicherung von Erfahrungswissen, die sich gut in den betrieblichen Alltag einfügen

P2P (6/7) – Schlussfolgerungen

- Handlungsbedarf Betriebe für die heutige Dringlichkeit des Themas zu sensibilisieren (Bsp. Vorträge; Wirtschaftsforum etc.)
- Entwicklung eines Grobkonzepts für den Wissenstransfer
Ganzheitlicher Ansatz: gegenseitiges Lernen von Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen = Wissensvernetzung (Verflechtung der Wissensbestände zwischen Angehörigen unterschiedlicher Peergroups
 - Peers sind Lerner und Lehrer
 - Soziale Interaktionen im Mittelpunkt
 - Erwerb von kognitiven, sozialen und handlungspraktischen Kompetenzen

P2P (7/7) – Module zur Wissensvernetzung

Ziele:

- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit/Leistungsoptimierung auf der Grundlage des Ressource- based View/ Competence based View
 - Erschließung und Weitergabe von Erfahrungswissen
 - Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit
 - Qualifizierung erwerbslebenslang
 - Sensibilisierung des Managements und der Mitarbeiter für Prozesse des Älterwerdens im Zuge des demografischen Wandels
 - Wertschätzung der komplementären Stärken älterer und jüngerer Mitarbeiter
- Etablierung eines methodisch-unterstützten Wissenstransferprozesses mit modularem Aufbau

Generationen auf dem Arbeitsmarkt



Du brauchst nicht zu suchen, hier gibt es nichts zu klicken. Es ist eine Tafel!“

Generationen auf dem Arbeitsmarkt (1/3)

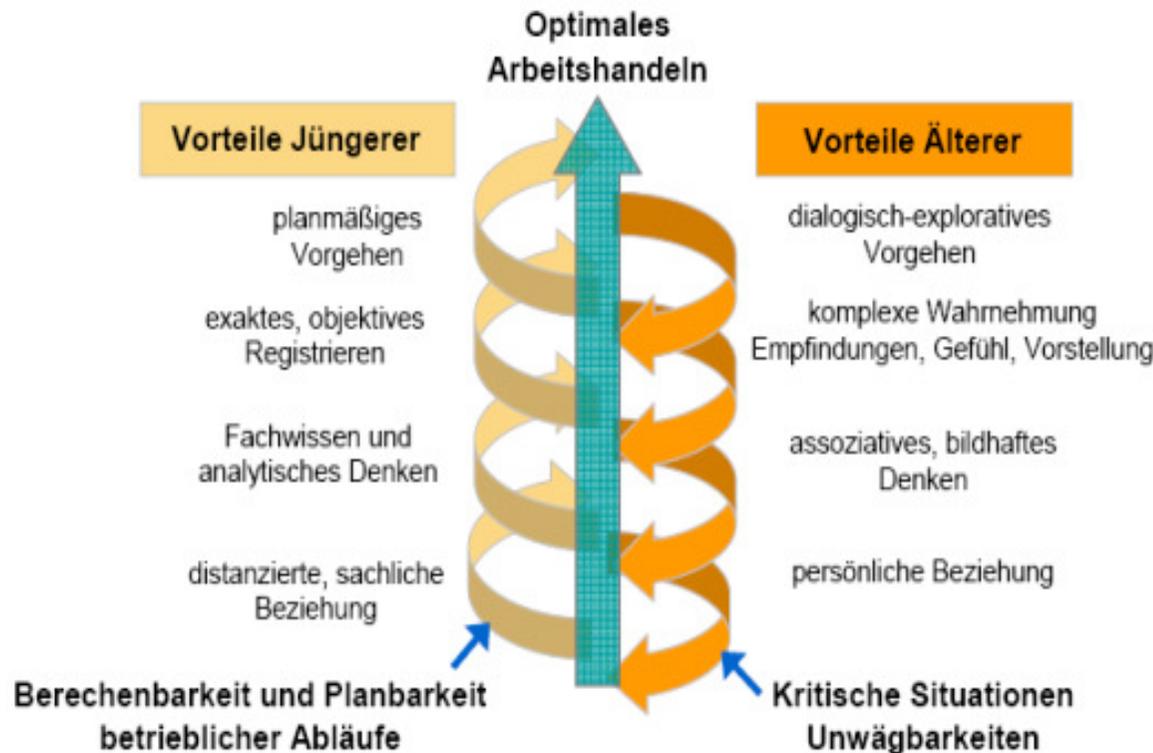
Generationsübergreifende Gruppen – Forschungsergebnisse

- Bei Nichtbearbeitung der Unterschiede:
 - Weniger Zusammenhalt
 - Weniger Kommunikation
 - Geringere Gruppenleistungen
 - Geringere Zufriedenheit
 - Höhere Fluktuationsraten
- Bedingungen für den Erfolg:
 - Vorhandensein gemeinsamer Werte und Ziele
 - Wissen und Wahrnehmen der Altersunterschiedlichkeit
 - Wertschätzung der Altersunterschiedlichkeit

Wegge 2007

Generationen auf dem Arbeitsmarkt (2/3)

Entwicklung von Synergien



Synergieentwicklung und Erreichen von optimalem Arbeitshandeln durch konsequente Nutzung von Potenzialen jüngerer und älterer Mitarbeiter

Quelle: Friedmann 2007

Generationen (3/3)

Generationenspezifische Präferenzen

	Matures	Baby Boomers	Generation X	Nexters
Kommunikationsstil	Formal/Memo, "One on One"	In Person	Direkt, unmittelbar	E-mail, Mailbox, Handy
Führungsstil	Direkt; Befehl & Kontrolle	Einvernehmlich; kollegial	Alle sind gleich; andere herausfordern	Muss sich noch zeigen
Interaktionsstil	Individualist	Team Player; liebt Meetings	Entrepreneur	Mitbestimmend
Feedbackstil	Keine Nachrichten sind gute Nachrichten	Einmal im Jahr zur Dokumentation	Entschuldigen Sie die Störung, wie mache ich mich?	Auf Knopfdruck, wann immer ich will
Karriereziele	Etwas für die Nachwelt schaffen	Kometenhafte Karriere	Ständig sich ändernde Karriere	Parallele Karrierepfade
Wertigkeit der Erfahrung	Lernen durch die harte Schule des Lebens	Erfahrung ist Wissen	Zeig mir, was Du weißt, nicht wo du schon warst	Die Welt ändert sich so schnell, Erfahrung ist irrelevant
Training	Ich habe es über den harten Weg gelernt. Das kannst Du auch	Trainiere Leute zu viel und sie werden gehen	Wenn ich nicht lerne, gehe ich	Wird das im Examen geprüft?
Arbeitszeit	9 bis 5 Uhr - Mentalität	"Angeberei" über Arbeitszeit	Wenn ich meine Arbeit erledigt habe, warum bin ich noch hier?	Ich arbeite so lange Sie wollen ... vorausgesetzt ich langweile mich nicht
Bedeutung des Geldes	Harte Arbeit und Arbeitsplatzsicherheit	Anerkennung und Status	Freiheit und Unabhängigkeit	Mittel, um den Lifestyle zu halten

Quelle: Gerald Schwartz School 2006

Wissensweitergabe zwischen den Generationen



Wissensweitergabe zwischen den Generationen (1/6)

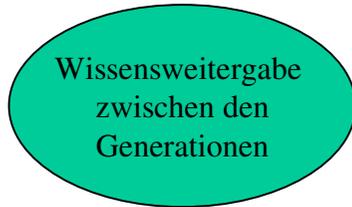
Analyse der Personalstruktur zur zukünftigen Ausrichtung der Bildungskonzepte

1. Demografie-Audit & Bedarfsanalyse

2. Cross-Generation Leadership

Altersklima

Umsetzung Top-down



Sicherung von Nachhaltigkeit

4. Cross-Generation-Academy

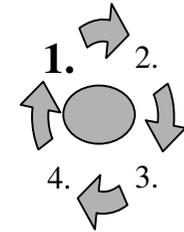
3. Cross-Generation-Learning

Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Generationen

Wissensweitergabe (2/6):

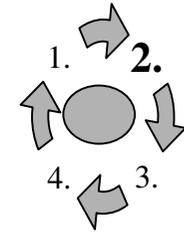
Demografie - Audit und Bedarfsanalyse

- Erfassung von Alterstrukturen
 - Konsequenzen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter
 - Kompetenzen, Werte, Erfahrungen, etc.
 - Verhalten und Einstellungen
 - Analyse-Notwendigkeiten
 - Rahmenbedingungen zu dieser Thematik im Unternehmen
 - Demografische Situation im Unternehmen → Implikationen
 - Generationsübergreifende Kompetenzanforderungen nach Funktionsbereichen: Wissensmanager, Workshops
 - Verhaltensstilmäßige Situation und Einstellungen im Unternehmen nach Altersgruppen
 - Unternehmenskultur und –strategie; Leitbild, Normen, Werte, Führungsgrundsätze
 - Aussagen über Ergebnis-Implikationen und Abstimmung im Unternehmen
- individuelles Design zur Sicherung des Erfahrungswissens im Unternehmen



Wissensweitergabe (3/6)

Cross-Generation- Leadership



- Sensibilisierung von Führungskräften für die Auswirkungen des demografischen Wandels & Wissensweitergabe zwischen den Generationen
- Age Awareness
- Sensibilisierung für Prozesse des eigenen Älterwerdens
- Hauptsächlich die Führungskräfte können den Wissenstransfer ihrer Mitarbeiter beeinflussen, indem sie die Rahmenbedingungen für eine Weitergabe des Erfahrungswissens abstecken.

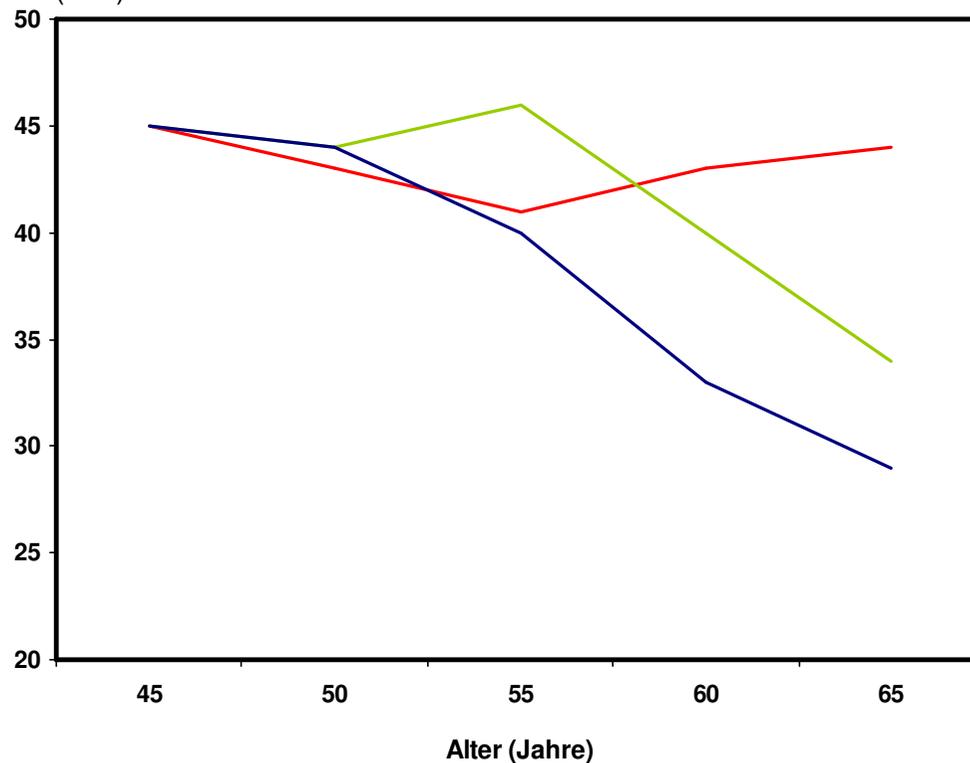
Krauß/Mohr (2005)

- Veränderung des Altersbildes/der Sichtweise auf den Mitarbeiter:
→ Vom Leistungs- zum Potenzialträger



Exkurs: Bedeutung der Führung - Einfluss auf Arbeitsfähigkeit -

Arbeitsfähigkeit
(ABI)



Individuelle Gesundheitsförderung,
Ergonomische Maßnahmen,
verbessertes Führungsverhalten

Nur individuelle Gesundheitsförderung

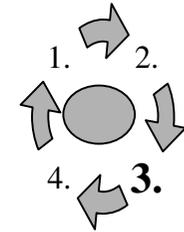
Keine Maßnahmen

„Führungsverhalten bildet den
„einzig hoch signifikanten Faktor,
für den eine Verbesserung der
Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51.
und 62. Lebensjahr nachgewiesen
werden kann.“

Quelle: Richenhagen, 2003

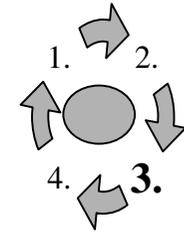


Wissensweitergabe (4/6): Cross-Generation-Learning



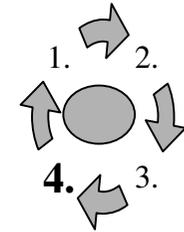
- „pull“ von Wissen, d.h. aktiver, selbstgesteuerter Wissenserwerb durch die Teilnehmer
- Vermittlung Strategien intergenerativer Kommunikation
- Zielführende Selbststeuerung der Lern- und Entwicklungsprozesse durch strukturierte kompakte Fallstudien
 - Lernen anhand authentischer Probleme und komplexer Fallbearbeitungen (critical-incident-cases)
 - „Nur wer wirkliche Probleme bearbeitet lernt entscheiden“ (Pöppel)
- Vorstellung von Patenschaftsmodellen und narrativen Methoden zur Wissensweitergabe
- Gemeinsame Präsentation der Ergebnisse (Präsentationsworkshop)
- Entstandene Netzwerke nach Ende der Maßnahmen erhalten
 - Netzwerke als Basis für nachhaltiges Wissensmanagement

Wissensweitergabe (5/6): Cross-Generation-Learning



- Common goal: „Ist ein Ziel vorgegeben, so ist intrinsische Motivation hinreichend mitgegeben.“ (Pöppel)
- Situation von entscheidender Bedeutung: Ähnlichkeit der Lernsituation mit der Anwendungssituation
- Lernen im sozialen Kontext: Nur in Gruppen synergetische Lerneffekte, die Ko-Konstruktion von Wissen zur Folge haben (vgl. Schnurer/Mandl (2004))
- Artikulation, Diskussion und Reflektion multipler Perspektiven

Wissensweitergabe (6/6): Cross- Generation- Academy



- Sicherung von Nachhaltigkeit bsp. durch Mentoring, Coaching, Aufbau von Akademien, Vernetzung der Wissensträger
- Qualifikationserhalt und lebenslanges Lernen
- Tüftlertag
- Train the Trainer Seminare
- High experience meets high potentials

Umsetzung in die Praxis

- Sensibilisierung in KMUs erfordert langen Atem
Aussagen beispielsweise („es ist alles noch nicht so tagesheiß etc.)
- Schwerpunktsetzung im Prozess bei Modul für Führungskräfte; jedoch noch keine Evaluationsergebnisse vorhanden
- Zusammenarbeit mit öffentlicher Verwaltung (konkret Landesamt für Steuern in München)
- Für KMU Konzepte sehr individuell, wenig übertragbar (Vergleichbarkeit schwierig)
- Geplante Studie zu generationenübergreifender Kommunikation und Zusammenarbeit

Fazit

- Zusammenarbeit der Generationen zum gegenseitigen Gewinn gezielt fördern
- Ermöglichen von neuen Perspektiven für jüngere und ältere Mitarbeiter durch Nutzung brachliegender Diversitätspotentiale und Vermeidung von Opportunitätskosten
- Integration von Wertschätzung der Altersvielfalt in der Unternehmenskultur

„Im Prinzip ist Altwerden bei uns erlaubt, aber es wird nicht gern gesehen“

D.Hildebrandt



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

