

**Wissen und Erfahrung**  
**Wie und was die Generationen voneinander lernen können**

**Tagung der Evangelischen Akademie Loccum vom 9. bis 11. April 2007**

**Bericht der Arbeitsgruppe 1:**  
**Altersgemischte Belegschaften – Erfahrungen und Innovation**  
**in Betrieben**

**Von Hans-Bernhard Ottmer**

**Hans-Bernhard Ottmer**

**Arbeitsgruppe I: Altersgemischte Belegschaften –  
Erfahrungen und Innovation in Betrieben**

Referent: Holger Möhwald, Unternehmensberater; Firma: SARTORIUS-AG Göttingen

Moderation und Bericht: Hans-Bernhard Ottmer

1.

Ich beginne mit einer Irritation. Im Tagungsprogramm wird die AG I mit NN, Sartorius AG, Göttingen, vorgestellt. Erst durch Rückfrage bei der Akademie erfuhr ich Namen und Adresse des Referenten.

Für die Tagungsteilnehmerinnen und Teilnehmer war daher schwer ersichtlich, was genau in dieser Arbeitsgruppe zu erwarten, zu verhandeln und zu lernen sein könnte. Dr. Ute Leber hatte in Ihrem Referat am Abend zuvor darauf hingewiesen, dass es in nur sechs Prozent bzw. sieben Prozent aller Betriebe (Ost-West) in Deutschland altersgemischte Arbeitsgruppen gibt. Von Holger Möhwald wusste ich inzwischen, dass genau dies der Schwerpunkt seines Vortrags sein würde. Dem diesbezüglich geringen Interesse der Betriebe in Deutschland entsprach offensichtlich auch das Interesse der Tagungsteilnehmer und Teilnehmerinnen. Es hatten sich lediglich zwei Personen für die AG I gemeldet, so dass zu befürchten stand, dass ein hoch qualifizierter Referent vor einer Kleinst-Gruppe hätte referieren müssen.

In der AG II („Hilfe zur Existenz-Gründung“) für deren Moderation Margret Warmer verantwortlich war, lag die Interessen-Lage auf ähnlich niedrigem Niveau, so dass wir in Absprache mit der Akademie-Leitung die Zusammenlegung der beiden Gruppen verabredeten, was sich als ausgesprochen günstige Lösung erwies: Es kam so nicht nur zu einer angemessenen Anzahl von Teilnehmern, sondern auch zu einer breiteren und farbigeren Information mit entsprechend lebhafter Diskussion und Aussprache.

2.

Ich berichte über den 1.Arbeitsteil der gemeinsamen AG. (Altersgemischte Belegschaften), Margret Warmer wird anschließend die Schwerpunkte zum Thema „Hilfe zur Existenzgründung“ darstellen.

Einige „Spitzensätze“ vorweg. Dr. Rita Nicolai: „Die Älteren gehen früher raus. Die Jüngeren kommen schwer rein“. Ein Problem, vor das sich die Projektgruppe Möhwald in Göttingen auch gestellt sah. Den Hinweis von Frau Dr. Ute Leber, dass sich nur sechs Prozent bis sieben Prozent aller Betriebe in Deutschland um altersgemischte Arbeitsgruppen kümmern, hatte ich bereits eingangs erwähnt. Zu dieser kleinen Gruppe innovativer Betriebe gehört die Firma SARTORIUS in Göttingen, ein weltweit agierendes Unternehmen, das bekannt ist für seine medizinischen und anderen technischen Messgeräte aller Art.

Noch einmal Ute Leber: „Der Anteil Älterer in den Betrieben wird steigen“. Dies ist die logische Folge des demographischen Wandels. Dadurch wächst die Notwendigkeit beruflicher Weiterbildung. Bei SARTORIUS haben sie das – im Gegensatz zur überwältigenden Mehrheit deutscher Betrieben – erkannt. Die Projekt, bzw. Beratungsgruppe Möhwald setzt genau da an.

3.

Nach einer Einführung in Größe und Umsatz des Unternehmens (steigende Mitarbeiter Zahlen weltweit, am wenigsten in Deutschland) stellt sich als zentrales Problem der steigende Mangel an qualifizierten Fachkräften. Das hat auch etwas zu tun mit der dramatischen Veränderung der Bevölkerungs-Struktur: Pro Jahrgang gibt es in Deutschland ca. 30.000 Menschen weniger (Vgl. S. 14).

Gleichzeitig steigt der Ingenieurs-Bedarf jährlich. SARTORIUS braucht eine große Anzahl qualifizierter Mitarbeiter (17). Alters-Teilzeit ist daher aus Sicht des Unternehmens inzwischen kontraproduktiv. Längst gibt es einen hart umkämpften Markt um qualifizierte Mitarbeiter (18). Daher gilt es, die älteren Mitarbeiter im Betrieb zu halten. Gleichzeitig gibt es einen weiteren erheblichen Mangelbereich: Die jungen Facharbeiter (21).

Während aber die gering Qualifizierten länger arbeiten müssen, um ihre Rentenansprüche abzusichern, können sich höher Qualifizierte die Alters-Teilzeit leisten. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter jedoch ist extrem teuer. Sie dauert ca. 15 Jahre, ein Problem, dass seit 30 Jahren bekannt ist: Es gibt keine „Know-how-Sicherung.“

Daher die Strategie der Möhwalde-Gruppe: Die „demographische Robustheit“ des Unternehmens global zu sichern. Stichworte: Lebenslanges Lernen, flexible Arbeitszeiten, keine Zeitmessungen mehr (Stechkarten...), neue Unternehmenskultur: „Work-Life-Balance“ – Betriebs-Kindergärten, Betriebliche Familien-Tage usw.

Einer sich solchermaßen herausbildenden neuen Unternehmenskultur steht das herrschende Arbeitsrecht nicht nur im Wege, es steht ihr entgegen. Es wird den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten längst nicht mehr gerecht. (Z.B. Ruhestand mit 65 bzw. dann mit 67: warum soll nicht jemand auch länger arbeiten dürfen, wenn er es kann und will?)

Als Antwort auf die vielfältigen demographischen und betrieblichen Probleme ist das Projekt der „Lern-Partnerschaften“ bei SARTORIUS entstanden. Ältere und jüngere Mitarbeiter werden – auf absolut freiwilliger Basis! – zusammen gebunden (26 ff.) Ein zunächst offenbar schwieriger Prozess, der vor allem von den Älteren zu Anfang sehr kritische gesehen wurde. (Die Furcht, man wolle ihr Wissen noch rechtzeitig vor der „Freisetzung“ sichern ...)

Inzwischen sehen die Teilnehmer an den Lernpartnerschaften die Ergebnisse durchweg positiv.

4.

Definition einer Lern-Partnerschaft (Original-Text, Präsentation S. 32)

- Zwei oder mehr fest definierte Lernpartner
- Signifikante Altersunterschiede zwischen den Lernpartnern (alt und jung)
- Feste inhaltliche Zuordnung, worum es in der Lernpartnerschaft geht
- Regelmäßige oder unregelmäßige Zeiten und Orte des Lernen („Da kommt plötzlich ein Anruf aus der Fertigung, da gehen wir gemeinsam hin“)
- Lernzeiten sind zufällig und an konkreten Anlässen und Problemen orientiert
- „Lernpartnerschaften sind Idealismus und persönliche Einstellung“

(Anmerkung: Die in Klammern eingefügten Zahlen bezeichnen die Seiten der Präsentation, die bei Interesse bei der Akademie abgerufen werden kann.)

## 12/07: Wissen und Erfahrung

### Wie und was die Generationen voneinander lernen können

Loccumer Generationentagung

9. bis 11. April 2007

#### Zum Thema

Wissenstransfer ist ein neues Zauberwort - auch in der Diskussion über das Verhältnis zwischen den Generationen. Die Jüngeren sollen von den Älteren lernen - und umgekehrt! Und weil dies nicht ausreichend geschieht, verschenken wir viele Möglichkeiten, die zur „Wert-Schöpfung“ in unserer Gesellschaft beitragen könnten. So die These.

Ihr wollen wir auf dieser Tagung nachgehen. Denn inzwischen gibt es eine Vielzahl von Initiativen zu altersgemischten Belegschaften in Betrieben, zur Beratung bei Existenzgründungen, zur Einführung von Seniorprofessuren an Hochschulen, zu Mehrgenerationenhäusern und Freiwilligenagenturen zum Beispiel. Sie alle versuchen, Ältere und Jüngere miteinander in Beziehung zu setzen. Und überall findet gegenseitiges Lernen statt.

Was sind die bisherigen Erfahrungen? Was tragen sie dazu bei, die Beziehungen zwischen den Generationen produktiv zu gestalten? Helfen sie Jüngeren in ihren Berufs- und Lebensperspektiven und Älteren zu sinnvollem Tun im Ruhestand? Haben diese Projekte Auswirkungen auf den Zusammenhalt der Gesellschaft, also gesellschaftspolitische Bedeutung?

Ziel der Tagung ist es, Anstöße zu einer aktivierenden Generationenpolitik zu geben, in der das Wissen der Älteren mit dem der Jüngeren in fruchtbaren Dialogen zusammen geführt wird.

Dr. Fritz Erich **Anhelm**, Akademiedirektor, Tagungsleiter

Andreas **Siemens**, Pastor, Evangelische Akademie Loccum

und die Mitglieder des Vorbereitungskreises für die zweite Loccumer Generationentagung

#### Das Programm

##### Montag, 9. April 2007

Eröffnung der Tagung und Begrüßung

Dr. Fritz Erich **Anhelm**, Akademiedirektor

... die Älteren gehen früher raus - die Jüngeren kommen schwerer rein...

Was steckt hinter den Zahlen zur Entwicklung des Arbeitsmarktes?

Rita **Nikolai**, Wissenschaftszentrum Berlin

„Generation Praktikum“ und „Generation Freigesetzte“

Erfahrungen des Zugangs und des Ausscheidens

Vera **Ackermann**, Industriegewerkschaft Bau, Chemie, Energie, Hannover

Elzbieta **Dziura**, Pädagogin, Hannover

Thomas **Bertram**, Buchhändler, Universität Hannover

Bildung für Beschäftigung? Was ist der wahre Zusammenhang zwischen Aus- und Weiterbildung und Arbeitsmarkt?

Dr. Ute **Leber**, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg

Treffpunkt Galerie:

Eine kreative Aktion (Abrisscollage) mit Dagmar **Bätge-Friedrich**

## **Dienstag, 10. April 2007**

Ist Wissenstransfer zwischen den Generationen ein Muss?

Oder: Warum sollte das Rad nicht neu erfunden werden?

Professorin Dr. Anita **Pfaff**, Universität Augsburg

Was soll der Wissenstransfer zwischen den Generationen bewirken?

Potenziale und nicht genutzte Möglichkeiten

Karin **Stief-Kreihe**, MdL Niedersachsen, Vorsitzende der Enquete-Kommission Demografischer Wandel des Landtags, Meppen

Arbeitsgruppen

I. Altersgemischte Belegschaften - Erfahrungen und Innovation in Betrieben

Holger **Möhwald**, Unternehmensberater, Göttingen

Moderation: Hans Bernhard **Ottmer**, Superintendent i.R., Hannover

II. Hilfe zur Existenzgründung - von Generation zu Generation

Hans **Huttleß**, Unternehmer und Firmengründer, Fa. Huttleß, Hannover

Ralf **Lorenz**, Inhaber Fa. Huttleß Dienstleistung KG, Hannover

Guido **Langemann**, Industrie- und Handelskammer, Hannover

Moderation: Margret **Warmer**, Hamburg

III. Hochschulen für Jung und Alt?

Chancen generationenübergreifender Zusammenarbeit in Forschung und Lehre

Professorin Dr. Gisela Charlotte **Fischer**, ExplorAging, Universität Hannover

Professor Dr. Horst **Callies**, Springe

Moderation: Thomas **Bertram**, Buchhändler, Universität Hannover

IV. Gemeinsames Lernen in sozialen Verbundsystemen - miteinander Leben gestalten

Brigitte **Meyer**, Dipl.-Soz.pädagogin, Mehrgenerationenhaus Barnstorf

Dieter **Dorn**, Freiwilligenzentrum Hannover

Moderation: Peter **Friedrich**, Pastor i.R., Bardowick

Der Schatz, der entdeckt werden will

Oder: Was die Generationen voneinander lernen sollten...

Dr. Ruth **Lapide**, Publizistin und Religionswissenschaftlerin

## **Mittwoch, 11. April 2007**

Anstöße aus den Arbeitsgruppen:

Was wir voneinander wissen müssen und wie wir mehr voneinander lernen können

Moderator/innen der Arbeitsgruppen im Gespräch

Warum brauchen wir eine aktivierende Generationenpolitik? Was soll sie und wer sind ihre Träger?

Dr. Jörg **Tremmel**, Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen, Oberursel