

François Höpflinger

## **Intergenerationenprojekte - in Arbeitswelt und Nachbarschaft**

### **Einleitung: Generationenprojekte – ein wachsendes Handlungsfeld**

Gezielt durchgeführte generationenübergreifende Projekte haben in den letzten Jahrzehnten eine neue Konjunktur erfahren, weil natürliche generationenübergreifende Kontakte – etwa in der Nachbarschaft – nicht länger als selbstverständlich angesehen werden (Artias 2006, Hummel, Hugentobler 2008, Fragnière, Bovey 2015). In den Nachbarländern Deutschland und Frankreich finden generationenübergreifende Projekte und Initiativen schon seit längerem eine verstärkte politische Unterstützung (Eisentraut 2007; Malki 2005). Auch im 5. Altenbericht Deutschlands wurden die Potenziale des Alters und der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen ins Zentrum gerückt (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005). In der Schweiz blieben allerdings die entsprechenden Vorhaben bisher weitgehend privaten Initiativen überlassen, selbst wenn sich diesbezüglich zunehmend mehr Gemeinden und Städte aktiv und finanziell engagieren. Insgesamt sind in der Schweiz intergenerationelle Aktivitäten bisher institutionell wenig verankert und nach dem staatspolitischen Subsidiaritätsprinzip sind für Generationenprojekte – wenn überhaupt – die Gemeinden zuständig.

Zur Koordination der – zumeist lokal orientierten – Generationenprojekte haben die Stiftungen Pro Juventute und Pro Senectute im Jahr 2000 gemeinsam ein erstes Generationenhandbuch veröffentlicht (Schweiz. Stiftung pro juventute; Pro Senectute Schweiz 2000). Die Reformierten Kirchen Bern-Jura begannen ihrerseits, konkrete Generationenprojekte zu sammeln und diese in einem Praxisheft vorzustellen (Reformierte Kirchen Bern-Jura 2000). In der Folge wurden konkrete Praxisbeispiele auf der Internet-Plattform [www.intergeneration.ch](http://www.intergeneration.ch) aufgeschaltet, wo eine Vielzahl konkreter Generationenprojekte aufgelistet und beschrieben werden. Von 2010 bis 2020 wirkte die Generationenakademie auf Initiative des Migros-Kulturprozent als nationales Netzwerk für Generationenprojekte. Nach Abschluss des Projekts übernahm das „UND Generationentandem“ ([www.generationentandem.ch](http://www.generationentandem.ch)) den Lead für weitere Austauschtreffen zu Generationenprojekten.

Intergenerationelle Aktivitäten und Generationenprojekte existieren somit in wachsender Zahl. Bei einem bedeutenden Teil der gegenwärtigen Generationenprojekte handelt es sich um Projekte zur Stärkung und Verbesserung der nachbarschaftlichen oder kommunalen Kontakte zwischen Jung und Alt. Sie sind entsprechend Teil der Nachbarschafts- und Quartiergestaltung (Hangartner 2016). Zunehmend an Bedeutung gewinnen auch intergenerative Wohnprojekte (generationengemischtes Wohnen) sowie Generationenprojekte in Unternehmen (Generationenmanagement).

### **Typen intergenerativer Projekte**

Art und Weise wie auch Zielsetzungen expliziter Generationenprojekte sind in jedem Fall heterogen. Typologisch betrachtet lassen sich vier Hauptziele intergenerativer Projekte festhalten (Findenig 2017, Höpflinger 2024):

1. *Begegnen*: Stärkung intergenerationeller Kontakte und intergenerationeller Toleranz in der Nachbarschaft oder in Organisationen. Wenn es um die Stärkung intergenerationeller Begegnungen geht, ist zu berücksichtigen, dass primär persönliche Beziehungen bestehende Stereotype zu Jugend und Alter zu reduzieren vermögen.
2. *Erzählen*: Austausch von Erfahrungen, bspw. wenn alte Menschen und junge Menschen ihre erlebte Jugend vergleichen. Erzählungen über früher sind allerdings für die jüngeren Generationen zumeist nur bedeutsam, wenn sie Vergangenheit und Gegenwart verbinden.

Erzählen über früher wird für alte Menschen nur dann nicht zum Verlusterlebnis, wenn sie auch die Gegenwart akzeptieren.

3. *Hilfe und Unterstützen:* Intergenerationelle Hilfeleistungen wurden in vielen Kommunen gezielt gefördert und ausgebaut (in den letzten Jahren auch als Reaktion auf pandemiebedingte Einschränkungen). Einkaufsdienste für alte Menschen, aber auch alltägliche kleine Hilfen im Haushalt, ebenso wie nachbarschaftliche Kinderbetreuung durch pensionierte Frauen und Männer, können die Qualität eines nachbarschaftlichen Miteinanders erhöhen. Erfolgreich erweisen sich auch Projekte im Sinne von *Senioren helfen Senioren*, etwa wenn sich gesunde ältere Frauen und Männer im dritten Lebensalter zugunsten von fragilen oder hilfebedürftigen Menschen im vierten Lebensalter engagieren.
4. *Lernen:* Klassisch sind Projekte, in denen erfahrene Kulturträger und Kulturträgerinnen jungen Menschen ihre Erfahrungen, Techniken und Kompetenzen vermitteln. Sie haben – weil bereits erfolgreich – ein hohes Ansehen, das sie zugunsten nachkommender Generationen einsetzen können. Um die ‚digitale Kluft‘ zwischen Alt und Jung zu vermindern, wurden in den letzten Jahren vermehrt Projekte organisiert, in denen ältere Menschen von Jugendlichen in den Gebrauch von Computern, Internet oder Social Media eingeführt wurden. Bisher seltener sind hingegen Projekte, bei denen die Lernprozesse explizit wechselseitig verlaufen. Die Vermittlung von Erfahrung älterer Menschen funktioniert allerdings nur, wenn auch die jüngeren Menschen an Traditionen und Erfahrungswissen interessiert sind. Dies ist primär bei Aktivitäten der Fall, bei denen Wandel und Kontinuität gleichermaßen bedeutsam sind (wie z. B. ökologische und kulturelle Aktivitäten).

### **Intergenerationenprojekte in Nachbarschaften**

Faktisch sind im Freizeit-, Sport- und Kulturbereichen viele Aktivitäten generationengemischt (auch wenn gleichzeitig in diesen Bereichen häufig auch Gleichaltrigengruppen dominieren). Freizeitaktivitäten, Sport und Kultur sind inter- und intragenerationell damit sehr unterschiedlich organisiert. Oft entstehen informelle außer familiäre Intergenerationenkontakte, die jedoch oft nicht als intergenerationelle Kontakte wahrgenommen und geplant sind. Seit einigen Jahren werden jedoch – wie angeführt – vermehrt explizite Generationenkontakte und -projekte geplant, entwickelt und durchgeführt (teilweise ausgelöst durch eine kulturpessimistisch geprägte Annahme von abnehmenden sozialen Netzwerken und verlorener Generationensolidarität). Die Hauptschwerpunkte vieler expliziter bzw. organisierter intergenerativer Projekte liegen in der Förderung intergenerativer Kontakte, einem besseren Verständnis zwischen Jung und Alt sowie in der Stärkung informeller Hilfeleistungen. Wenn es um die Stärkung intergenerationeller Begegnungen geht, ist zu berücksichtigen, dass primär persönliche Beziehungen bestehende Stereotypisierungen abbauen. Begegnungs-Projekte sollten zudem primär nachbarschaftlich organisiert werden, weil damit spätere Alltagsbegegnungen zwischen den Generationen möglich werden. Ein besseres intergeneratives Verständnis kann auch durch organisierte intergenerationelle Erzählungen – etwa im Rahmen von Erzählcafés – erreicht werden. Intergenerationelles Erzählen und Zuhören erlaubt es, Vergangenheit und Zukunft unserer Gesellschaft zu verknüpfen, etwa wenn junge und alte Menschen ihre erlebte Kindheit und Jugend beschreiben. Erzählungen über früher sind allerdings für die jüngere Generation zumeist nur bedeutsam, wenn sie Vergangenheit und Gegenwart verbinden (und Erzählen über früher wird für alte Menschen nur dann nicht zum Verlusterlebnis, wenn sie auch die Gegenwart akzeptieren).

Noch einen Schritt weiter gehen Projekte, die intergeneratives Lernen anstreben, wobei sowohl Jung von Alt als auch Alt von Jung lernen kann. Klassisch sind etwa Aktivitäten, in denen erfahrene Kulturträger jungen Künstlern – wie Musikern, Malern, Bildhauern usw. – ihre erarbeiteten Techniken und Kompetenzen vermitteln. Beim intergenerationellen Erfahrungsaustausch ergibt sich

allerdings oft das Problem, dass primär die ältere Generation an einer Erfahrungsvermittlung interessiert ist. Die Vermittlung von Erfahrung von Alt zu Jung - von Sender zu Empfänger - funktioniert faktisch nur, wenn auch die Empfänger - die Jungen - an Erfahrungswissen interessiert ist (und dies ist primär bei projektorientierten Aktivitäten möglich, wo Erfahrungswissen und Innovationswissen kombiniert werden). Um die ‚digitale Kluft‘ zwischen den Generationen zu vermindern, wurden in den letzten Jahren mehr Projekte organisiert, in denen ältere Menschen von jüngeren Menschen in den Gebrauch von Computern, Internet, Mobiltelefon oder digitale Zahlungen usw. eingeführt wurden. Bisher selten sind dagegen Projekte, wo gezielt beide Generationen – Jung und Alt – miteinander lernen bzw. wo die Lernprozesse explizit wechselseitig verlaufen.

### **Einige Beispiele von Generationenprojekten in Stichworten:**

Generationen im Klassenzimmer: Ältere Frauen und Männer stehen als zusätzliche Bezugs- und Ansprechpersonen für Schüler und Schülerinnen zur Verfügung

‚Relais intergénérationnels‘/ Generationenvermittlung‘: Schulisch-berufliche Begleitung und Betreuung von (ausländischen) Jugendlichen durch Senioren (etwa bei Lehrstellensuche)

Junge Menschen führen ältere Menschen in neue Techniken ein (Handy-Kurse für Senioren, Projekt Lernparcours Bahnhofplatz zum Erlernen neuer Billetautomaten).

Erzählcafés für intergeneratives Erzählen und Erfahren sowie Aufleben von Erzähltraditionen durch gegenseitiges Erzählen aus Kindheit und Jugend

Alters- und Pflegeheim und Kinderbetreuung kombiniert (etwa ‚La Maison des 3 âges ‚Aux Cinq Colosses‘ in Anières)

Gemeinsame Aufräumarbeiten von Schülern und Pensionierten in der Nachbarschaft oder gemeinsames Entrümpeln von Parks, Wäldern oder Bächen von Abfällen (Stichwort: Ein Quartier putzt sich heraus).

Intergenerative Gemeinwesenarbeit zur Stärkung intergenerativer Kontakte in der Nachbarschaft oder im Quartier (wie ‚Quartier solidaires, Lausanne/Genf).

Fusion von Mutter-Kind-Turnen und Seniorinnen-Turnen (basierend auf altersneutralen Übungen) oder Velosternfahrt der Generationen, mit unterschiedlichem Tempo, aber gemeinsamem Mittagessen.

Gesunde ältere Pensionierte helfen – unter dem Stichwort ‚Heugabel und Hausaufgaben – Familienmitglied auf Zeit‘ - jungen Bergbauernfamilien, etwa beim Heuen, bei Gartenarbeiten oder bei häuslichen Aufgaben.

Kirchliche Veranstaltungen und Gottesdienste, die gezielt das Thema Alt und Jung ansprechen, und die von Jung und Alt gemeinsam organisiert werden.

Mittagstische für Schulkinder und alleinstehenden älteren Menschen, gemeinsam organisiert von Eltern und pensionierten Frauen und Männern.

Austausch- und Diskussionsforen an Schulen werden seit einigen Jahren vom Bernischen Verband für Seniorenfragen in enger Zusammenarbeit mit Lehrpersonen und Schülern aller Schultypen organisiert. Diskutiert werden kontroverse und aktuelle Themen wie ‚Sparen‘, ‚Wie lebten die Leute während des Zweiten Weltkrieges?‘ oder aber ‚Die guten alten Tugenden‘.

Vermittlung von Wahl- bzw. Patengrosseltern für Kinder und Jugendliche, deren Großeltern entweder weit entfernt wohnen oder verstorben sind; eine Idee, die zuerst im Rahmen der französischen ‚Ecole des Grand-Parents‘ entwickelt wurde.

Vier-Generationen in der Zirkusmanege oder Modeschau mit jungen und alten Modellen bzw. neuen und alten Kleiderstücken (Drei-Generationen-Modeschau, Generationen-Modeschau ‚Innere und äußere Schönheit‘).

Intergenerationelle Hilfeleistungen – außerhalb familialer Generationenzusammenhänge – erfolgen häufig informell, etwa im Rahmen von Nachbarschaftshilfe. In den letzten Jahren wurden vermehrt organisierte intergenerationelle Unterstützungsformen vorgeschlagen und aufgebaut, etwa wenn im Rahmen von ‚Senioren helfen Senioren‘ gesunde ältere Menschen hochaltrige Personen beim

Einkaufen unterstützen oder Transportdienste organisieren. Zunehmend sind im Rahmen von Konzepten eines produktiven Alters auch intergenerative Projekte, bei denen sich pensionierte Frauen und Männer gezielt für junge Menschen engagieren, etwa bei der Organisation von Mittagstischen für Schüler, Aufgabenhilfe für ausländische Kinder oder als Wahlgroßeltern für junge Familien. Funktionierende intergenerationelle Hilfenetze - von Alt zu Jung wie auch von Jung zu Alt - müssen allerdings im Allgemeinen gut betreut werden, etwa um zu garantieren, dass die Interessen beider Generationen gleichermaßen berücksichtigt werden (Braun et al. 2005).

### **Generationenwohnen – generationengemischte Wohnprojekte**

In den letzten Jahrzehnten haben alters- bzw. generationengemischte Wohnformen eine verstärkte Aktualität erhalten (Feuerstein, Leeb 2015, Pock et al. 2024, Schulz-Niewandt et al. 2012). Dabei entstand auch in der Schweiz eine Vielzahl von kleineren bis großen Mehrgenerationenprojekten. Trotz der Vielfalt bezüglich Größe und Organisationsform lassen sich bei solchen Wohnvorhaben zwei zentrale gemeinsame Zielsetzungen festhalten (Pock et al. 2021): Erstens wird ein verstärktes nachbarschaftliches Miteinander von Generationen statt ein (unverbindliches) Nebeneinander angestrebt. Zweitens stehen gemeinschaftliche Aspekte des Zusammenlebens im Zentrum, wobei die Projekte eine Balance von Gemeinschaftlichkeit und Individualität auch beim Wohnen anstreben (Schmid 2019).

Intergenerative Wohnformen sind nicht für alle Menschen gleichermaßen geeignet. Profitieren von einer durchmischten Nachbarschaft oder einer generationenübergreifenden Hausgemeinschaft können vor allem Menschen, die ihre Individualität zugunsten gemeinschaftlicher Aktivitäten zurückstellen, die aktiv an sozialen Aktivitäten interessiert sind und die Toleranz, Offenheit und soziale Kompetenzen im Umgang mit jüngeren bzw. älteren Menschen aufweisen. Eine gute psychische Gesundheit erleichtert intergenerationelle Kontakte ebenfalls, wogegen depressive Symptome, starke körperliche Beschwerden oder altersbedingte Empfindlichkeiten die intergenerationelle Kommunikation erschweren.

In der Schweiz häufig genossenschaftlich organisiert, geht es bei vielen Projekten zum Mehrgenerationenwohnen um eine Kombination einer altersgemischten Bewohnerschaft mit guten nachbarschaftlichen Kontakten und intergenerationellen Hilfeleistungen (Age-Stiftung 2020, Hugentobler et al. 2016). Städtepolitisch, aber auch aus Sicht privater Bauinvestoren kann generationengemischtes Wohnen – mit einer Kombination von Familien- und Alterswohnungen, teilweise auch Pflegewohnungen – eine sozial problematische Trennung von Alt und Jung verhindern.

Allerdings ist vor allem bei größeren generationengemischten Wohnprojekten eine angepasste Raumgestaltung zentral.

Bedeutsam sind erstens unterschiedliche Wohnungstypen, die eine durchmischte Bewohnerschaft ermöglichen, wie Vorhandensein von Familienwohnungen, kleineren Wohneinheiten für junge Singles oder älteren Einzelpersonen. Eine Vielfalt von Wohnformen – die für Menschen mit unterschiedlichen Lebensbedürfnissen geeignet sind – erleichtert eine soziale Durchmischung. „Auch in kleineren Projekten kann sich eine Vielfalt an Wohntypologien und Grundrissstrukturen bewahren. Diese unterstützt nicht nur die angestrebte Durchmischung, sondern kann sich auch auf das Verhältnis zwischen Nähe und Distanz positiv auswirken.“ (Pock et al. 2024: 4).

Zweitens werden Begegnungen erleichtert, wenn ansprechende Gemeinschaftseinrichtungen vorliegen, wie Café, Mehrzweckhalle, Seminarräume, kleine Bibliothek, Bastel-Räume (Age-Stiftung 2015). Die effektive Nutzung von Gemeinschaftsbereichen in Wohnprojekten erfordert allerdings die aktive Einbeziehung der Bewohnenden bei der Programmierung, Gestaltung und Einrichtung dieser Räume. „Strategisch platzierte, aber nicht zu exponierte Interaktionsräume, Garten, Terrassen und attraktiv gestaltete Erschließungsräume eignen sich besonders, um

niederschwellige intergenerationelle Begegnungen zu fördern. In der Praxis bewährt sich eine begrenzte Auswahl an multifunktional nutzbaren Gemeinschaftsbereichen, die sich ihrem Ambiente, ihren Nutzungsmöglichkeiten sowie in ihrem Zugänglichkeitsgrad unterscheiden. Dies kann nicht nur Kosten senken, sondern auch die Nutzungshäufigkeit dieser Räume erhöhen“ (Pock et al. 2024: 76-77). Als zentral erweisen sich vor allem bei größeren Generationenprojekten bzw. generationen-gemischten Wohnsiedlungen auch ansprechend gestaltete und gegliederte räumliche Außen- und Grünanlagen. Eine räumliche Gliederung der Außenanlagen, die sowohl ruhige als auch lebhaftere Aktivitäten erlaubt, reduziert intergenerationelle Konfliktflächen und erhöht die Chancen gemeinsamer Außenaktivitäten und Gartennutzung (Hagen Hodgson, Eberhard 2018, Hochparterre 2016).

Insgesamt ist zu beachten, dass eine altersmäßige Durchmischung einer Hausgemeinschaft oder einer Wohnsiedlung noch keine intergenerationelle Gemeinschaft garantiert. Je näher zusammengewohnt wird, desto wichtiger sind gegenseitige Toleranz und intergenerationelle Offenheit: „Weil in einer solchen Gemeinschaft nah beieinander gewohnt wird, sind Toleranz und soziale Kompetenz wichtig, was sich auch positiv auf die Integration von behinderten Menschen, Alleinerziehenden und Ausländern auswirkt“ (Walthert-Galli 2005: 84). Eine Detailstudie von schweizerischen Generationenwohnprojekten zeigte folgendes Muster: „Intergenerationelle Kontakte sind dabei auch in den Projekten – abgesehen von generationenübergreifenden Wohnformen wie Groß-WGs und Wohnclustern – meist von kurzer Dauer und geringer Intensität. Intensivere Beziehungen spielen sich öfters innerhalb derselben Generation ab. Trotzdem ergeben sich intergenerationelle Sichtkontakte und Interaktionen in den meisten der untersuchten Projekte aufgrund der bewussten Zusammensetzung der Bewohner:innenschaft und regelmäßiger Aktivitäten häufiger, was von den Bewohnenden aller Altersgruppen trotz gelegentlicher Reibungen positiv erlebt wird (Pock et al. 2024: 5).

Allerdings sind dabei auch die unterschiedlichen Lebens- und Alltagsrhythmen jüngerer und älterer Menschen zu berücksichtigen, etwa wenn ältere Menschen Ruhe wünschen und junge Menschen Stimulation. Längerfristig eine entscheidende Herausforderung für gelebte intergenerationelle Wohnkontakte sind zudem auch Wohnwechsel und Veränderungen der Zusammensetzung der Bewohnerschaft (Adlkofer, Elmiger 2021).

Die Idee, dass sich gute intergenerationelle Kontakte und Beziehungen automatisch ergeben und stabilisieren, hat sich jedenfalls als sozialromantisch geprägte Illusion erwiesen. Bei generationenübergreifenden Hausgemeinschaften wie auch bei generationendurchmischten Wohnsiedlungen ist eine Organisation gemeinschaftlicher Aktivitäten als auch eine Vermittlung bei intergenerationellen Konflikten notwendig. Generationenübergreifende Kontakte – die über ein nachbarschaftliches Nebeneinander hinausgehen sollen – müssen gezielt und regelmäßig betreut werden (Age-Stiftung 2020). Generationendurchmischtes Miteinander-Wohnen benötigt vor allem längerfristig eine gezielte Begleitung und Betreuung durch verantwortliche Personen (Reutlinger 2020).

### **Intergenerationenprojekte - in der Arbeitswelt – Generationenmanagement**

Unternehmen – und namentlich größere Unternehmen – sind in dreifacher Weise mit Aspekten eines Generationenwandels konfrontiert und zwar bezogen auf ihre Mitarbeitenden, ihre Kundschaft sowie ihre Produkte und/oder Dienstleistungen (Höpflinger 2024b):

Erstens müssen immer wieder neue – und zumeist jüngere – Mitarbeitende rekrutiert und betrieblich sozialisiert werden; etwa um ausscheidende Mitarbeitende zu ersetzen oder um zu expandieren. Umgekehrt scheiden immer wieder Arbeitskräfte aus; aufgrund einer Kündigung oder eines altersbedingten Austritts (Pensionierung). In einer demografisch alternden Gesellschaft steigt der Anteil älterer Mitarbeitender an. Dies erfordert von immer mehr Unternehmen eine generationelle

Doppelstrategie: Einerseits gilt es im verstärkten Wettbewerb um frisch ausgebildete junge Fachleute für nachkommende Generationen attraktiv zu verbleiben. Andererseits sind Unternehmen verstärkt darauf angewiesen, die Leistungsfähigkeit und Motivation langjähriger älterer Mitarbeitender zu erhalten. In diesem Rahmen kommt optimalen Generationenbeziehungen zwischen Jung und Alt eine verstärkte Bedeutung zu; sei es, dass ältere Mitarbeitende von jüngeren Fachpersonen lernen; sei es, dass Innovation der Jungen und Erfahrung der älteren Menschen kombiniert werden. In einer hochdynamischen Arbeitswelt werden auch von älteren Mitarbeitenden intergenerationelle Anpassungsleistungen verlangt; wie Know-how-Transfer an Jüngere, Lernen von Jüngeren, gute Zusammenarbeit trotz Generationendifferenz sowie Akzeptanz von Altersumkehrungen in der Hierarchie.

Zweitens ergibt sich ein mehr oder weniger permanenter generationeller Wandel der Kundschaft. Speziell Dienstleistungsunternehmen stehen vor der Aufgabe den Generationenwandel der Kundschaft zu bewältigen: Neue bzw. jüngere Kunden und Kundinnen müssen angeworben werden und die Bindung bisheriger Kunden und Kundinnen ist zu gewährleisten. Auch hier stehen viele Unternehmen vor der spannungsvollen Aufgabe einen möglichst reibungslosen Wechsel zu erreichen, etwa junge Kundinnen anzuwerben, ohne ältere Kundinnen zu verlieren. Dies gilt speziell für Dienstleistungsunternehmen mit direkten Kontakten zur Endkundschaft.

Immer mehr Unternehmen sind aufgrund der demografischen Alterung der Gesellschaft mit einer ‚alternden Kundschaft‘ konfrontiert. Es sind vielfach Kunden und Kundinnen, die zwar nicht als ‚Senioren‘ angesprochen werden wollen, die jedoch trotzdem auf einen schlechten Generationenmix von Beratung und Betreuung negativ reagieren können. Personal- und Kundenstruktur können wechselseitig verhängt sein, beispielsweise wenn eine demografisch alternde Kundschaft eine Aufwertung älterer Berater und Beraterinnen verlangt oder junge Kundinnen lieber durch junge Mitarbeitende betreut werden.

Drittens ergibt sich ein Wandel von Arbeits- und Produktionsverfahren, Produkten und/oder Dienstleistungen. Dies gilt vor allem für Innovationsunternehmen, wo permanent neue Produktionsverfahren eingesetzt werden bzw. neue Produkte und Dienstleistungen verkauft werden. In den letzten Jahrzehnten ist in vielen Firmen die Innovationsorientierung angestiegen und zwar sowohl aufgrund eines beschleunigten technologischen Wandels und kürzerer Produktzyklen als auch aufgrund neuer Kapitalisierungs- und Finanzierungsmodelle (Windolf 2005). Die Berufserfahrung älterer Mitarbeitender büßt in dynamischen Gesellschaften entsprechend an Wert ein und der technische Wandel erfordert auch von älteren Fachpersonen eine ständige Neuorientierung. Bei Traditionsunternehmen sind umgekehrt junge Arbeitskräfte in alte handwerkliche Traditionen einzuführen.

Unausgewogene Alters- und Generationenstrukturen lösen eine Reihe unternehmens- und personalpolitischer Probleme aus, vor allem längerfristig. So können Betriebe mit vielen älteren Mitarbeitenden – und vor allem vielen älteren Führungskräften - neue Trends und Entwicklungen verschlafen. Umgekehrt können Probleme bei stark verjüngter Belegschaft entstehen, wenn Jugendlichkeit und Dynamik als Unternehmenskultur so stark verinnerlicht werden, dass eine Unternehmung in Schwierigkeiten gerät, wenn die erste Expansionsphase einer Konsolidierungsphase Platz macht. In verschiedenen Dienstleistungsbereichen kann eine rasche Verjüngung der Belegschaft die Anbindung an neue Modetrends nachkommender Generationen beschleunigen, aber dafür ältere und langjährige Kunden und Kundinnen vergraulen. Vor allem moderne Dienstleistungsunternehmen sind oft auf einem prekären Gleichgewicht von Innovation und Erfahrung angewiesen. Die heute auffallende Tatsache, dass sich Frauen und Männer ab 50 subjektiv oft jünger einschätzen als sie faktisch sind, führt im innerbetrieblichen Umfeld zu einer Verwischung der Generationendifferenzen von oben bei (junge Mitarbeitende schätzen ältere Teammitglieder als ‚alt‘ ein, diese sich selber aber nicht. Gleichzeitig schätze Führungskräfte in Unternehmen ihr eigenes Alter als irrelevanter ein als das Alter der Mitarbeitenden, und dies zeigt sich sowohl wenn die Führungskraft deutlich jünger ist als seine Mitarbeitenden als auch wenn die Führungskraft selbst klar älter ist als seine Mitarbeitenden (Zölch, Mücke et al. 2009: 105).

Der Umgang mit Alters- bzw. Generationendifferenzen im Betrieb – ebenso wie Fragen eines ausgewogenen Generationenmix – sind Teil dessen, was personalpolitisch heute als ‚diversity management‘ bezeichnet wird. „Wissensaneignung und der Wissenstransfer zwischen den Generationen sind für das Wissensmanagement von Unternehmen zentral.“ (Bender 2007: 195). Ein Hauptnutzen, welche Arbeitgeber im Generationenmanagement sehen, ist das Vermeiden von Wissensverlust durch das Ausscheiden älterer Mitarbeitenden aus dem Unternehmen. Daneben wird dem Transfer von Wissen zwischen den Generationen für den Unternehmenserfolg eine hohe Bedeutung eingeräumt (Hille et al. 2023a, 2023b).

Mehr Unternehmen organisieren gezielte Projekte, um intergenerative Wissensaneignung, Erfahrungsaustausch und Wissenstransfers zu verbessern. Eine klassische Form intergenerationeller Arbeitsprojekte sind Mentorensysteme: Dabei geht oft um die berufliche oder fachliche Förderung junger Menschen durch eine – angesehene – ältere Fachperson. Zentral ist bei Mentorensystemen das Prinzip, dass sich die (älteren) Mentoren für die Interessen der jungen Generation einsetzen. Sie haben – weil sie ihre beruflichen und fachlichen Karriereziele schon erreicht haben – keine eigenen Interessen, und entsprechend stehen Mentoren– karrieremäßig – von vornherein nicht in Konkurrenz mit der jüngeren Generation. Die Mentoren haben gleichzeitig – weil schon erfolgreich – ein hohes Ansehen, das sie einsetzen können, etwa zur Förderung sozialer Kontakte usw.

Erfolgreiche Mentoren Systeme mit älteren Kader- und Fachleuten sind - wie die Erfahrungen aus der Privatwirtschaft zeigen – an spezifische Bedingungen geknüpft:

Erstens funktionieren Mentoren Systeme nur, wenn die älteren Fachleute kompetent bleiben, und sie sich auch mit neueren Organisations- und Kommunikationstechniken auskennen. Ein langfristig angelegtes Mentoren System impliziert eine Weiterbildung der Mentoren selbst.

Zweitens fällt es nicht wenigen Kaderleuten schwer, aus Führungsrollen in Beraterrollen zu wechseln, und erfolgreiche Mentoren sind zumeist Personen, welche die Generationendifferenzen dadurch überbrücken, dass sie junge Leute nicht nur unterstützen, sondern von ihnen auch lernen (und die generell neugierig auf Neues sind).

Drittens müssen Mentoren sozial sensibel sein, und Mentoren dürfen sich nicht aufdrängen, sondern nur soweit intervenieren als dies von den jüngeren Menschen gewünscht wird. Mentoren Systeme basieren auf einer zurückhaltenden, aber persönlich geprägten Beziehung; eine Beziehung, die allerdings – und dies scheint zentral zu sein – die Generationendifferenz der Erfahrungen und des Wissens voll akzeptiert. Mentoring lebt aus der beruflichen und betrieblichen Generationendifferenz.

Wenn es um gezielte alters- und generationengemischte Arbeits- und Projektteams geht, erscheint oft eine gemeinsame intergenerationelle Bearbeitung von Themen optimal, wo sich Erfahrungselemente älterer Mitarbeitender und Explorationsmotive jüngerer Menschen zusammenfügen. Alters- und generationengemischte Projektteams und länger dauernde Arbeitsteams funktionieren im Allgemeinen besser, wenn:

- a) Innovativität und Erfahrung beide gewichtet werden (und Erfahrungen ein Mittel ist, um neue Projekte erfolgreich zu starten)
- b) die Lernprozesse von Alt zu Jung und von Jung zu Alt verlaufen (und jeweils alle Generationen als ‚Lehrpersonen‘/Fach- bzw. Erfahrungsvermittler fungieren).
- c) vorgängig Generationen- und Altersunterschiede - so wie Kultur- und Geschlechtsdiversität - explizit thematisiert und anerkannt werden.
- d) jeder Generation die gleiche Redezeit und gleiche Mitbestimmungsrechte eingeräumt wird (eventuell via Verteilung von Redegutscheinen und Auslosung, wer Gesprächsleitung übernehmen darf)
- e) in einem generationengemischtem Projektteam keine zu große Statusunterschiede zwischen jüngeren und älteren TeilnehmerInnen vorhanden sind (sowie wenn bei den jungen Teilnehmenden keine starke Konkurrenz um Karriereposten besteht).

## **Gesellschaftspolitische Einordnung von Intergenerationenprojekten**

Bei der (wissenschaftlichen) Beurteilung vorhandener oder geplanter Generationenprojekte sind einige kritische Punkte zu beachten:

Erstens bestehen in der breiten Öffentlichkeit, aber auch bei Teilen der an Generationenprojekten interessierten Fachpersonen häufig sozial-romantische Vorstellungen, gekoppelt mit kulturpessimistischen Ansichten zum gesellschaftlichen Wandel: Intergenerationenprojekte werden als bedeutsam erachtet, weil man stillschweigend davon ausgeht, dass hier große (und wachsende) Lücken bestehen und dass enge Kontakte zwischen Generationen an und für sich wünschenswert seien. Intergenerative Diskurse sind häufig Anlass für verallgemeinernde Aussagen zum Verhältnis von Wandel und Kontinuität innerhalb einer Gesellschaft. Dabei werden sozio-kulturelle Generationenmetaphern verwendet, welche das Verhältnis von Jung zu Alt mit moralischen Ordnungsvorstellungen verbinden. Intergenerationenprojekte können gesellschaftliche Integration stärken, aber oft wird dabei vergessen, dass heutige Konfliktlinien und bedeutsame Ungleichheiten innerhalb und weniger zwischen Altersgruppen bzw. Geburtsjahrgängen verlaufen. Kontakte zwischen Ungleichaltrigen können wertvoll sein, aber in vielen Lebensphasen und für viele Lebensfragen sind speziell auch Kontakte zu Gleichaltrigen zentral. Wie alle zivilgesellschaftlichen Projekte sind auch bei Intergenerationenprojekten bestimmte soziale Regelungen einzuhalten. Generationenprojekte sind etwa dann problematisch, wenn sie von einer zu harmonischen Gesellschaftsbetrachtung ausgehen oder wenn Kontakte zu jüngeren Menschen von älteren Menschen als ‚anti-ageing‘-Strategie missbraucht werden. Ebenso ist es problematisch, wenn (idealisierte) Vorstellungen über und zu familiäre Generationenbeziehungen für außerfamiliäre Generationenvorhaben einbezogen werden (was beispielsweise bei Projekten zur Förderung von Wahlgroßelternschaft der Fall sein kann). Ein Merkmal außerfamiliärer Beziehungen zwischen Jung und Alt ist die Tatsache, dass außerfamiliäre Beziehungen gerade nicht gemäß familialen Beziehungsmustern funktionieren.

Zweitens ist das Interesse der älteren Generationen an generationenübergreifenden Initiativen und Aktivitäten deutlich ausgeprägter als das Interesse jüngerer Generationen. Diese Tendenz wird durch neue Konzepte des produktiven Alters verstärkt und tatsächlich verstärken sich die Bestrebungen, die Kompetenzen und Potenziale pensionierter Frauen und Männer intergenerativ nutzbar zu machen. Der potenzielle Gewinn eines verstärkten intergenerationellen Engagements älterer Menschen besteht darin, dass negative Folgen der demographischen Alterung reduziert werden können. Wenn sich ältere Menschen zusammen mit jüngeren Menschen für eine ökologisch nachhaltige Politik engagieren, oder sich mehr ältere Menschen aktiv bei der Kleinkinderbetreuung engagieren, entsteht ein gesamtgesellschaftlicher Nutzen für alle Generationen. Der Entlastung jüngerer Generationen dienen auch Projekte, in denen gesunde Pensionierte sich aktiv um behinderte oder pflegebedürftige alte Menschen kümmern (etwa Hilfe beim Einkaufen oder Besuchsdienste bei immobilen alten Menschen, Spazierbegleitung von demenzerkrankten Menschen usw.).

In diesem Zusammenhang werden allerdings viele Projekte von älteren Menschen initiiert, ohne dass Wunsch und Bedürfnisse der jüngeren Generationen - mit denen zusammengearbeitet werden soll - vorgängig berücksichtigt werden. Die Gefahr ist nicht auszuschließen, dass von älteren Personen initiierte und bestimmte Generationenprojekte zur Überschichtung der demographischen Minderheit jüngerer Menschen beitragen, ebenso wenig wie die Gefahr auszuschließen ist, dass ein Teil der älteren Menschen engere Kontakte zu jüngeren Menschen sucht, um ihr eigenes Altern zu verdrängen.

Drittens ist die Forschungslage zur (längerfristigen) Wirksamkeit von Generationenprojekten noch lückenhaft, auch weil die Wirkungen intergenerationeller Projekte sowohl von den jeweiligen Kontextbedingungen als auch von der konkreten Organisationsform bestimmt werden. Schulbezogene Generationenvorhaben zeigen gemäß einer Übersichtsstudie signifikante positive Wirkungen für Kinder und beteiligte ältere Menschen, allerdings sind die Wirkungen stark von den Rahmenbedingungen der Projekte abhängig (Giraudeau, Bailly 2019). Eine multimethodische deutsche Analyse weist darauf hin, dass ein gezielter generationenübergreifender Austausch in der Erwerbs- und Freiwilligenarbeit den gesellschaftlichen Generationenzusammenhang stärken kann (Schütt, 2022). Allerdings sind dabei die spezifischen Bedingungen intergenerationeller Kommunikation – als Kommunikation in einer sozial heterogenen Gruppe – und die intergenerationellen Unterschiede der Lebenslagen zu berücksichtigen (Fiehler, 2012). Generationen- und Altersunterschiede – in den jeweiligen sozialen Milieus der teilnehmenden Personen – sind explizit zu thematisieren. Zusätzlich sollten vor allem größere Generationenprojekte längerfristig angelegt sein, weil der Aufbau außerfamiliärer Generationenbeziehungen Zeit braucht. Deshalb ist es sinnvoll, intergenerationelle Projekte auf einen längeren Zeitraum auszurichten und entsprechend strukturell und organisatorisch vorzubereiten (Findenig, 2017).

### **Abschlussbemerkungen**

Intergenerationenprojekte sind ein zentrales Handlungsfeld der Zukunft. Zentral ist bei den allermeisten Projekten, dass die Bedürfnisse und Interessen aller beteiligten Generationen berücksichtigt werden. Funktionierende Generationenprojekte sind Projekte, in denen alle beteiligten Altersgruppen gemeinsam mitbestimmen. Generationenprojekte können nicht allein von älteren Menschen bestimmt oder geleitet werden, sondern auch die jüngste Generation ist in die Entscheidungen einzubinden. Faktisch ist es heute allerdings noch häufig der Fall, dass primär die ältere Generation auch bei Generationenprojekten das Sagen hat. Dies hängt sicherlich auch mit der Tatsache zusammen, dass oft ältere Generationen stärker an intergenerationellen Kontakten und Erfahrungsvermittlung interessiert ist als jüngere Generationen (die sich etwa stärker an Gleichaltrige ausrichten).

Intergenerationenprojekte in Arbeitswelt und Nachbarschaft leben zudem aus den Alters- und Generationendifferenzen und die jeweiligen Alters- und Generationendifferenzen - von Erleben, Erfahrung und Lebenszyklus - sind immer zu thematisieren (und nicht zu verwischen). Illusionen, dass intergenerative Projekte zur Auflösung der Unterschiede von Jung und Alt beitragen, erweisen sich als schädlich, denn intergenerationelle Kontakte gewinnen ihre Dynamik gerade aus dem Spannungsfeld von Jung/Alt bzw. Neu/Tradition. Intergenerationelle Kommunikation ist immer Kommunikation in einer nicht-homogenen Gruppe. Von der älteren Generation erfordern Generationenprojekte deshalb immer auch die Akzeptanz des eigenen Alters, aber auch eine Offenheit gegenüber Jüngeren bzw. bei Projekten wie ‚Senioren helfen Senioren‘ keine Angst vor dem eignen Altern.

### **Angeführte Literatur**

- Adlkofer, Bianca; Elmiger, Lisa (2021) Intergenerationelles Wohnen – Chancen und Risiken für ältere und alte Menschen Eine qualitative Forschung zum Einfluss intergenerationeller Wohnformen auf das Soziale Kapital älterer und alter Menschen in ländlichen Regionen, Bachelorarbeit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit Januar 2021.
- Age-Stiftung (2015) Gemeinschaftsräume für alle Generationen. Age Dossier 2015, Zürich.
- Age-Stiftung (2020) Generationen-Wohnen heisst Nachbarschaft, Age Dossier 2020, Zürich.
- ARTIAS (2006) La question des générations pour une société solidaire. Dossier du mois. Juillet-août 06, Lausanne: Association romande et tessinoise des institutions d'action sociale (Artias).

- Bender, Saskia F. (2007) Age-Diversity: Ein Ansatz zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer ArbeitnehmerInnen, in: Ursula Pasero, Gertrud M. Backes, Klaus R. Schroeter (Hrsg.) Altern in Gesellschaft. Ageing – Diversity – Inclusion, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 185-209.
- Braun, Joachim; Kubisch, Sonja; Zeman, Peter (Hrsg.) (2005) Erfahrungswissen und Verantwortung – zur Rolle von seniorTrainerinnen in ausgewählten Engagementbereichen, ISAB Schriftenreihe: Berichte aus Forschung und Praxis Nr. 89, Köln: Institut für Sozialwissenschaftliche Analysen und Beratung.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005) Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen, Berlin.
- Eisentraut, Roswitha (2007) Intergenerationelle Projekte. Motivationen und Wirkungen, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Feuerstein, Christiane; Leeb, Franziska (2015) GenerationenWohnen: neue Konzepte für Architektur und soziale Interaktion, München: Edition Detail.
- Fiehler, Reinhard (2012) Das Beziehungsgefüge zwischen den Generationen und sein Einfluss auf die intergenerationelle Kommunikation, in: Eva Neuland (Hrsg.) Sprache der Generationen, Mannheim: Dudenverlag: 98-114.
- Findenig, Ines (2017). Generationenprojekte. Orte des intergenerativen Engagements. Potenziale, Probleme und Grenzen. Opladen: Budrich Academic Press.
- Fraginière, Jean-Pierre; Bovey, Delphine (2015) Pratiques intergénérationnelles. Au coeur d'une société de longue vie, Lausanne: Sozialinfo.
- Giraudeau, Caroline; Bailly, Nathalie (2019) Intergenerational programs: What can school-age children and older people expect from them? A systematic review, European Journal of Aging, 16: 363-376.
- Hagen Hodgson, Petra; Eberhard, Peter (2018) Gartenleben im Alter. 66 Schritte zu einem gemeinsam gestalteten und bewohnten Garten, Bern: Haupt.
- Hangartner, Gabi (2016) Generationen bewegen die Gemeinden, in: Mario Störkle, Bea Durrer Eggerschwiler et al. (Hrsg.) Sozialräumliche Entwicklungsprozesse in Quartier, Stadt, Gemeinde und Region, Luzern: Interact Verlag: 125-145.
- Hille, Anina; Seiler Zimmermann, Yvonne; Wanzenried, Gabrielle (2023a) Generationenmanagement, Studie KMU, Institut für Finanzdienstleistungen ZUG IFZ & Hochschule Luzern.
- Hille, Anina; Seiler Zimmermann, Yvonne; Wanzenried, Gabrielle (2023b) Generationenmanagement, Studie Grossunternehmen, Institut für Finanzdienstleistungen ZUG IFZ & Hochschule Luzern.
- Hochparterre AG (Hrsg.) (2016) Gemeinsames Gärtnern im Alter. Themenheft von Hochparterre, März 2016, Zürich.
- Höpflinger, François (2010) Intergenerationenprojekte - in Arbeitswelt und Nachbarschaft, in: Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (Hrsg.) Auf dem Weg zu einer Generationenpolitik, Bern: SAGW: 181-196.
- Höpflinger, François (2024) Möglichkeiten der Förderung von Generationenbeziehungen, in: Paul Gellert; Hans-Werner Wahl (Hrsg.) Interventionsgerontologie. 100 Schlüsselbegriffe für Forschung, Lehre und Praxis, Stuttgart: Kohlhammer: 463-468.
- Höpflinger, François (2024b) Grundzüge und Konzepte einer Organisationsdemografie, in: Hendrik Budliger (Hrsg.) Fachkräftemangel und Massnahmen-Champions, Wiesbaden: Springer.
- Hugentobler, Margrit; Hofer, Andreas; Simmendinger, Pia (2016) Mehr als Wohnen – Genossenschaftlich Planen – ein Modellfall aus Zürich, Basel: Birkhäuser Verlag.
- Hummel, Cornelia; Hugentobler, Valérie (2008) La construction sociale du 'problème' intergénérationnel. Considérations préliminaires sur une nouvelle problématique. Dossier 'Les problématiques du vieillissement: émergence historique et actualités', Gérontologie et Société No. 123.

- Malki, Mohammed (2005) *L'intergénération: une démarche de proximité. Guide méthodologique.* Paris: La Documentation française.
- Pock, Leonie; Althaus, Eveline; Otto, Ulrich et al. (2021) *Generationenwohnen. Eine Dokumentation von 19 Generationenwohnprojekten im Rahmen des Forschungsprojekts 'Generationenwohnen in langfristiger Perspektive – von der Intention zur gelebten Umsetzung.* Zürich: ETH Wohnforum.
- Pock, Leonie; Otto, Ulrich et al. (2024) *Generationenwohnen in langfristiger Perspektive – von der Intention zur gelebten Umsetzung. Abschlussbericht.* Zürich: ETH-Wohnforum.
- Reformierte Kirchen Bern-Jura (2000) „Zwischen-Töne“. *Generationenprojekte – zur Nachahmung empfohlen.* Bern.
- Reutlinger, Christian (2020) *Nachbarschaften als Beruf. Stellen konzipieren, einführen und entwickeln.* St. Gallen: FHS St. Gallen
- Schmid, Susanne (2019) *Eine Geschichte des gemeinschaftlichen Wohnens – Modelle des Zusammenlebens.* ETH-Wohnforum, Basel: Birkhäuser.
- Schulz-Niewandt, Frank; Körstler, Ursula; Langenhorst, Francis; Marks, Heike (2012) *Neue Wohnformen im Alter: Wohngemeinschaften und Mehrgenerationenhäuser.* Stuttgart: Kohlhammer.
- Schütt, Svenja C. (2022) *Generationenübergreifender Austausch in der Freiwilligenarbeit und in der Erwerbsarbeit. Eine multimethodale psychologische Analyse.* Baden-Baden: Nomos-Verlag.
- Schweiz. Stiftung pro juventute; Pro Senectute Schweiz (Hrsg.) (2000) *Das Generationenhandbuch: Konzepte - Projekte - Arbeitsmittel.* Zürich: Pro Senectute Schweiz Verlag.
- Walthert-Galli, Regina (2005) *Intergenerative Wohnprojekte : eine alternative Wohnform für die zweite Lebenshälfte?*, Masterarbeit im Nachdiplomstudium Altern, Bern: Fachhochschule Bern (mimeo.).
- Windolf, Paul (Hrsg.) (2005) *Finanzmarkt-Kapitalismus. Sonderheft 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.*
- Zölch, Martina; Mücke, Anja, Graf, Anita; Schilling, Axel (2009) *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis.* Bern: Haupt.

Letzte Aktualisierung: 15. November 2024