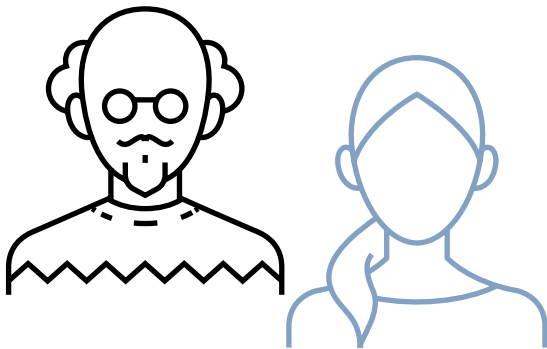




Praxishilfe

So gelingt eine gute Zusammenarbeit der Generationen



Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autorenschaft: Gabriele Held, Dr. Andreas Hinz

Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: Gettyimages: vm (Cover), funstock (S. 4),
SDI Productions (S. 9, 10), SDI Productions
(S. 13), Ramon Ivan Moreno Prieto (S. 21),
Nubenamo (S. 2–28)

Druck: Druckerei Oeding Print

Oktober 2024

Gefördert durch:



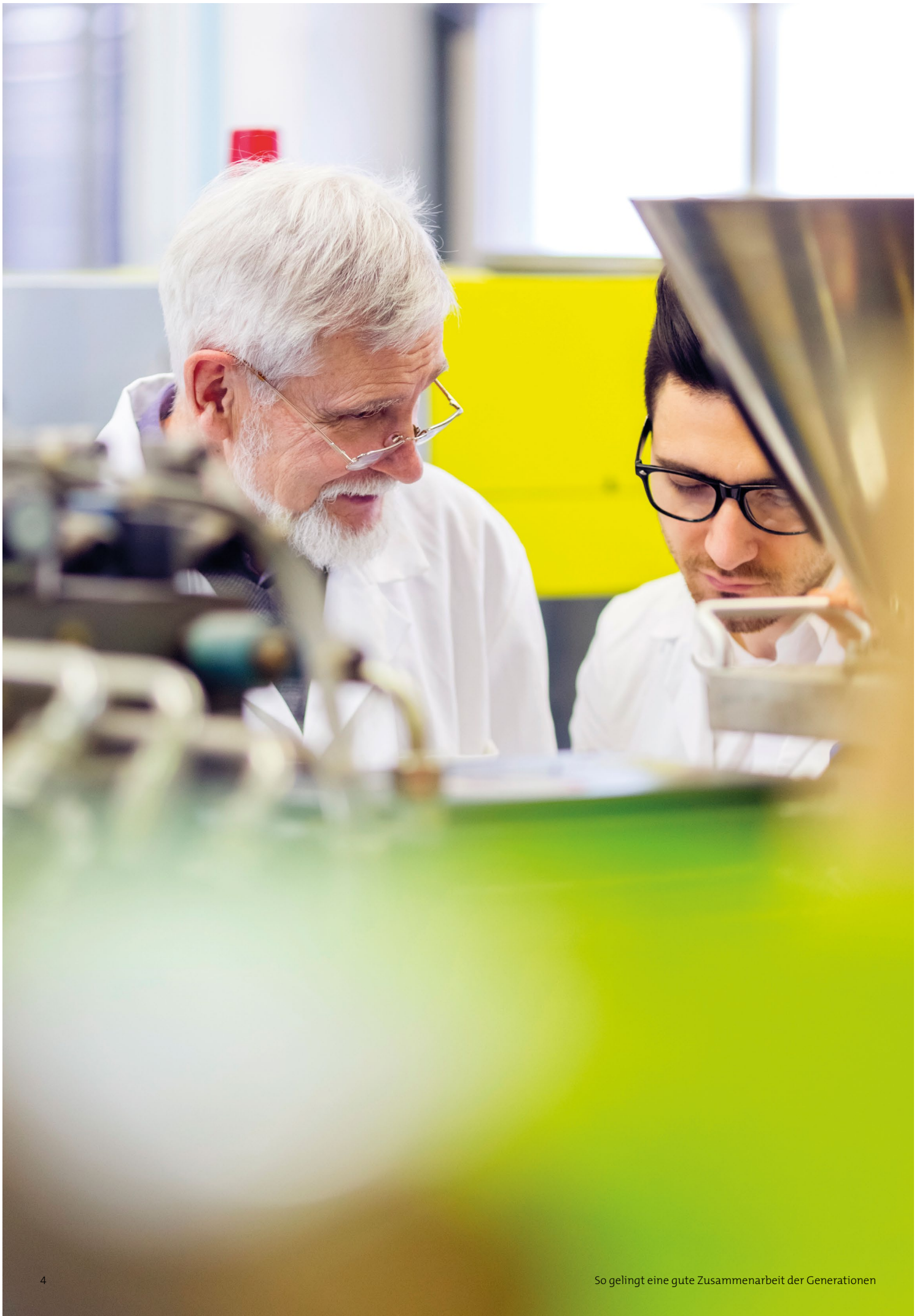
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Alt und Jung in der Arbeitswelt: Erwartungen, Erfahrungen, Arbeitsbedingungen	6
Zum Generationenbegriff	6
Bedeutung der Arbeit für Alt und Jung	7
Herausforderungen im Betrieb	8
Ergebnisse unserer Unternehmensbefragung	10
Studiendesign und Stichprobenbeschreibung	10
Einschätzungen zu generationenübergreifender Zusammenarbeit	13
Was unsere Gesprächspartner sagen	18
Was wir aus den Befragungsergebnissen lernen	20
Checklisten für betriebliche Maßnahmen	21
Checkliste: Arbeit menschengerecht für alle gestalten	22
Checkliste: Lebensphasenorientierte Personalpolitik	23
Checkliste: Arbeitsprozessbezogene Weiterbildung	24
Fazit / Schluss	25
Literatur	25
Der Fragebogen	26



Einleitung

Damit die Transformation der Wirtschaft gelingt, werden kompetente und motivierte Beschäftigte benötigt. Angesichts des demografischen Wandels und damit verbundener Engpässe an Fachkräften stellen sich den Unternehmen jedoch große Herausforderungen: Sie müssen verstärkte Anstrengungen zur Gewinnung und Integration von – nicht nur jungen – Fachkräften unternehmen. Gleichzeitig müssen sie ihre älteren Erfahrungsträgerinnen und -träger leistungsfähig und gesund im Betrieb halten. Für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist letztendlich eine gute und produktive Zusammenarbeit der Beschäftigten jeden Alters gefordert, die Beschäftigten in der „Rushhour“ des Lebens eingeschlossen.

So arbeiten in Unternehmen verschiedene Generationen zusammen, denen häufig bestimmte Eigenschaften zugesprochen werden: An die junge Generation, die sogenannte Gen Z, werden Vorwürfe mangelnder Arbeitsbereitschaft, der Illoyalität und der zu hohen Forderungen adressiert. Auch die Generation der Baby-Boomer steht in der Kritik. Ihr wird häufig fehlende Veränderungsbereitschaft und zu wenig Offenheit gegenüber Neuerungen attestiert. Es kursieren noch immer die wissenschaftlich längst widerlegten Defizitbilder des Alters zum Beispiel in Bezug auf eine angeblich mangelnde Lernfähigkeit.

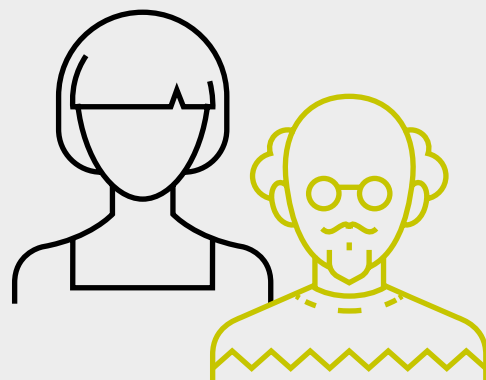
Diese gegenwärtig in der medialen Aufregungskultur befeuerten Generationenkonflikte sind kontraproduktiv. Sie sind klischeehaft und pauschalisierend und noch schlimmer: Sie helfen den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) nicht.

Der Aufbau der Praxishilfe

Im ersten Teil der Praxishilfe geht es um ein Lagebild der Arbeitseinstellungen, Arbeitsbedingungen und der Zusammenarbeit der Generationen im Betrieb. Dazu werden unter anderem Ergebnisse aus der Vielzahl von Umfragen zu den Arbeitseinstellungen junger Menschen beleuchtet. Häufig werden in diesen Befragungen Vergleiche mit anderen Altersgruppen angestellt. Erfahrungen aus Betrieben über den Umgang mit jungen Menschen runden das Bild ab.

Im zweiten Teil stellen wir Ergebnisse einer schriftlichen Unternehmensbefragung des RKW Kompetenzzentrums im Juli 2024 vor: Wir haben 100 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter zu ihren Erfahrungen mit den unterschiedlichen Generationen befragt und wollten von ihnen wissen, was an den Generationenbildern und Klischees dran ist. Zunächst geht es dabei um die Grundhaltungen zur Zusammenarbeit der Generationen sowie zu einer generationensensiblen Personalpolitik. Darüber hinaus haben wir die Unternehmen auch zu ihren konkreten personalpolitischen Konzepten und Maßnahmen befragt. Fallbeispiele veranschaulichen die Aktivitäten.

Im dritten Teil haben wir für drei Themenbereiche Checklisten zusammengestellt. Die drei Bereiche sind „Arbeit menschengerecht für alle gestalten“, „Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ sowie „Arbeitsprozessbezogene Weiterbildung“. Maßnahmen in diesen Bereichen tragen maßgeblich zu einer verbesserten Zusammenarbeit der Generationen bei.



Alt und Jung in der Arbeitswelt: Erwartungen, Erfahrungen, Arbeits- bedingungen

Zum Generationenbegriff

Der Generationenbegriff wurde entscheidend geprägt vom Soziologen Karl Mannheim im Jahr 1928. In seiner Abhandlung „Vom Problem der Generationen“ stellte er fest, dass jeder Mensch sich in einer bestimmten Generationenlagerung befinde, die er nicht einfach verlassen könne. Er war der Meinung, dass Menschen verwandter Jahrgänge eine ähnliche Perspektive auf Ereignisse hätten. Später entstanden daraus die Zuschreibungen von gewissen Eigenschaften zu den unterschiedlichen Generationen.

Dabei gibt es gegen die Einteilung in die Generationen Babyboomer, Generation X, Y, Z auch Einwände (z. B. Faas 2024, Rudolph & Zacher 2015, Schröder 2024):

- Die Einteilungen nach Geburtsjahrgängen sind willkürlich gesetzt.
- Die Merkmale von Generationen werden uneinheitlich bestimmt.

- Innerhalb der Generationen gibt es große Unterschiede, die soziale Herkunft spielt eine größere Rolle als die Generation.
- Die meisten Menschen verändern sich in ihren verschiedenen Lebensphasen.
- Die Arbeitseinstellungen werden auch durch betriebliche Kontexte und einzelne Berufsstationen geprägt.

Allerdings: Es gibt selbstverständlich einschneidende Ereignisse und Entwicklungen, die Gemeinsamkeiten im Lebensgefühl von Altersgruppen stiften können. Für die junge Generation sind dies aktuell:

- Krisenerfahrungen: Klimawandel, Corona, Ukrainekrieg, Inflation.
- Das Aufwachsen mit und in Sozialen Medien.

Für die Verwendung von Generationenbegriffen heißt dies: **Vermeidung von verallgemeinernden Labels, genau hinschauen und Differenzierungen beachten.**

Generationenübersicht

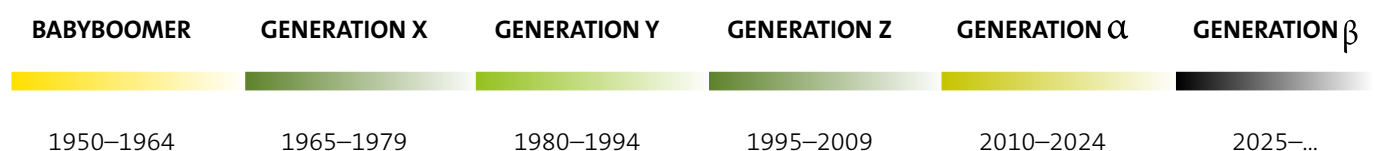


Abbildung 1: Übersicht der Generationen.
Quelle: Schnetzer et al. (2023), eigene Darstellung

Bedeutung der Arbeit für Alt und Jung

Viele Studien befassen sich mit unterschiedlichen Altersgruppen und ihrem Verhältnis zur Arbeit. Dabei zeigt sich eine Gemeinsamkeit: Für alle Generationen steht die Sicherung des Lebensunterhalts an vorderster Stelle und der Aspekt der finanziellen Sicherheit gewinnt angesichts der aktuellen wirtschaftlichen und politischen Verunsicherungen für jedes Alter weiter an Bedeutung.

Hinsichtlich der grundlegenden Frage nach dem Stellenwert der Arbeit im Leben liegen also die Gen Z, die mittleren Altersgruppen und die Älteren recht nahe beieinander. Generationen übergreifend halten mehr als drei Viertel der Beschäftigten, die in einer Umfrage von Continental (2023) befragt wurden, die Arbeit für wichtig in ihrem Leben. Bei den jungen Beschäftigten sind es 77 Prozent, bei den Altersgruppen darüber 80 Prozent. Eine deutliche Kluft zwischen den Generationen ist somit nicht zu erkennen.

*Unterschiede
zwischen Alt und Jung,
aber keine Kluft zwischen
den Generationen.*

Die große Bedeutung von Arbeit auch für die Gen Z ergibt sich aus hohen Ansprüchen an die Qualität der Arbeit. Sie wollen sinnvolle und interessante Arbeit leisten, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten haben sowie über Gestaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten verfügen. Die von einer Personalverantwortlichen genannte Formel – die Arbeit solle das Leben nicht definieren, sondern bereichern – bringt diesen Wunsch gut auf den Punkt (Wille 2023).

Ganz oben auf der Werteskala steht bei jungen Beschäftigten ein gutes Betriebsklima, das eng mit einer Kultur der Wertschätzung und der sozialen Unterstützung verknüpft ist. Auch hier gibt es große Übereinstimmungen zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen. Das Verständnis davon, was ein gutes Arbeits- und Sozialklima auszeichnet, scheint bei jungen Beschäftigten stark auf die Erfüllung eigener, persönlicher Bedürfnisse ausgerichtet zu sein. Formelle und hierarchische Bezüge werden weniger befürwortet als von Älteren. Führungskräfte

Arbeit ist auch für GEN Z keine Nebensache

Ist Ihnen Arbeit in Ihrem Leben wichtig?

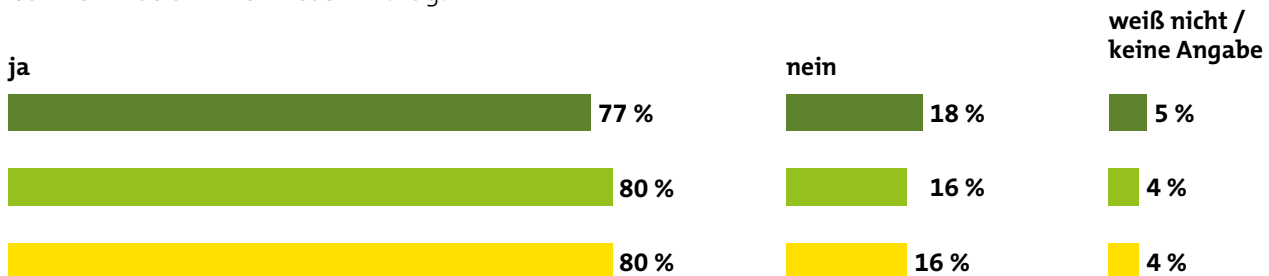


Abbildung 2: Befragungsergebnisse „Ist Ihnen Arbeit in Ihrem Leben wichtig“.
Quelle: Continental (2023), eigene Darstellung

sollen primär als Coaches oder Mentorinnen und Mentoren und weniger als Anweisende agieren. Personalerinnen und Personaler berichten zudem davon, dass junge Mitarbeitende ein schnelles Feedback und direkte Belohnung für ihre Leistungen von ihren Vorgesetzten erwarten.

Die Ausrichtung auf eigene Bedürfnisse wird bei den Wünschen nach viel Freizeit besonders deutlich. Diese sind bei jungen Menschen stärker ausgeprägt als bei älteren Beschäftigten aus der Babyboomer-Generation. Ein gutes Arbeitsleben bedeutet aus Sicht junger Beschäftigter, dass man sich nicht bei der Arbeit verschleißt will. Arbeitsstress bildet für junge Beschäftigte ein wichtiges Motiv, um sich eine neue Arbeit zu suchen. Auch ist die Bereitschaft, für die eigene Karriere Opfer an Freizeit und Lebensqualität hinzunehmen, nach Auskunft von Personalverantwortlichen in Unternehmen geringer geworden (Continental 2023, Randstad Deutschland 2021, XING 2023, Zukunftsinstitut 2021). Näher betrachtet ist das nicht erstaunlich, erläuterten Auszubildende auf einer RKW Veranstaltung zur Gen Z: Sie wüssten zum einen, dass ihre Lebensarbeitszeit viel länger sein wird als die ihrer Eltern und zum anderen könnten sie sich alleine von ihrem Gehalt sowieso keine Immobilie mehr leisten.

Trotz der Unterschiede liegen keine „Welten“ zwischen den Generationen. Wie bereits erläutert bestehen in den Grundorientierungen viele Gemeinsamkeiten und die junge Generation bewegt sich im Rahmen des gesamtgesellschaftlichen Trends. Generell hat die Erwerbsarbeit seit den 70er-/80er-Jahren an Stellenwert für die Identitätsbildung der Menschen verloren. Bei den Älteren sind ebenfalls Forderungen nach einer höheren Work-Life-Balance

laut geworden. Von Beschäftigten aller Altersgruppen werden zunehmend individuelle Ansprüche an die Qualität der Arbeit gestellt und Hierarchien werden hinterfragt. Trends in Richtung Dienstleistungsgesellschaft und zunehmend wissensintensive sowie digitale Tätigkeiten spielen dabei ebenfalls eine Rolle. Mit Blick auf die Gen Z ist DER entscheidende Punkt: Die derzeitige Arbeitsmarktlage mit einem großen Mangel an knappen Fachkräften und defacto einem Arbeitnehmermarkt erleichtert es der jungen Generation die hohen Ansprüche an die Arbeit tatsächlich zu realisieren.

Herausforderungen im Betrieb

Auseinandersetzungen in den Belegschaften der Unternehmen müssten sich in Unzufriedenheit unter den Beschäftigtengruppen niederschlagen. Zumindest dann, wenn sie über gelegentliche Meinungsverschiedenheiten hinausgehen und grundsätzliche Fragen der Arbeitssituation betreffen.

Der DGB Index „Gute Arbeit“ erfasst seit dem Jahr 2007 in Form von schriftlichen Beschäftigtenbefragungen die Arbeitsbedingungen in den Unternehmen. Seit Beginn ist der Index moderat aber stetig angestiegen. Das bedeutet, die Arbeitsbedingungen haben sich verbessert. Er liegt 2023 im oberen Mittelfeld. Aufgeschlüsselt nach unterschiedlichen Altersgruppen liefert der Jahresbericht 2023 einige Ergebnisse, die angesichts der Diskussion in den Medien überraschen (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2023). Von großen Generationenkonflikten, die von der Gen Z ausgehen, kann nicht die Rede sein. Er zeigt jedoch auf einigen Gebieten Handlungsbedarf im Hinblick auf passgenaue Lösungen für die Altersgruppen im Betrieb auf.

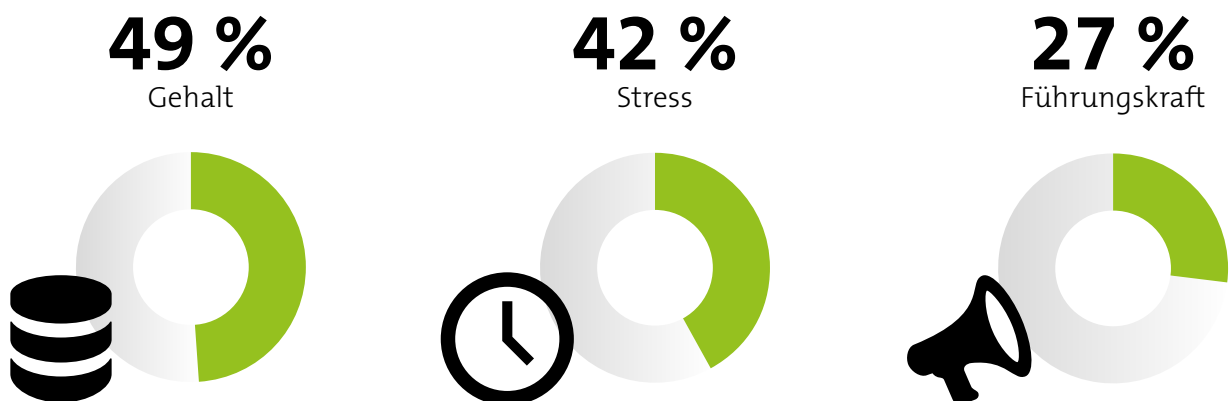


Abbildung 3: Gen Z: Gründe für Job-Wechselbereitschaft.
Quelle: XING (2023), eigene Darstellung.



Die **jungen Beschäftigten** sind offenbar gut in der Arbeitswelt angekommen. Das Sozialklima und die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen werden von ihnen sehr positiv bewertet. Ihre Erwartungen an Vorgesetzte, wie ein Umgang auf Augenhöhe und häufiges, wertschätzendes Feedback, werden meist erfüllt. Die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten durch Qualifizierung und Aufstieg schätzen sie überwiegend als günstig ein. Einen Nachteil bilden bei den bis 25-Jährigen vergleichsweise geringe Spielräume für Selbstorganisation und das Einbringen eigener Ideen. Hier ist in den Betrieben noch etwas Luft nach oben. Psychische Belastungen durch Zeitdruck und Störungen fallen bei jungen Beschäftigten geringer aus als bei den älteren Beschäftigten. Körperliche Belastungen, beispielsweise durch ungünstige Körperhaltungen, sowie ungünstige Arbeitszeiten, wie z. B. Wochenendarbeit, sind jedoch stark verbreitet (zu gesundheitlichen Gefährdungen junger Beschäftigter bei der Arbeit siehe auch Pronova BKK 2023).

Die **mittleren Altersgruppen (26- bis 55-Jährige)** sind stark beanspruchte Leistungsträger im Betrieb, oft mit

Führungsverantwortung. Anspruchsvolle Arbeitsaufgaben und recht große Handlungsspielräume sind mit hohen Werten für Stressfaktoren wie Zeitdruck und Störungen verbunden. Folgerichtig sind in dieser Beschäftigtengruppe Wünsche nach einer besseren Work-Life-Balance verbreitet. Auch familiäre Betreuungspflichten sind in dieser Altersgruppe häufig zu erfüllen.

*Junge Menschen
gut in die Betriebe integriert,
Unzufriedenheit bei
einige Älteren.*

Hinweise auf Unzufriedenheit und Konfliktstoff finden sich tatsächlich häufiger bei **älteren Beschäftigten ab 56 Jahren**. Obwohl die Identifikation mit Arbeit und Betrieb sehr hoch ist, fühlen sich Ältere im Betrieb seltener wertgeschätzt und profitieren seltener von Weiterbildungsmöglichkeiten. Sie erleben weniger Kollegialität und erhalten nicht so viele Informationen zu betrieblichen Entwicklungen wie die Jüngeren. Auch die Offenheit des Meinungsklimas wird von ihnen skeptischer bewertet. Körperliche und psychische Belastungen befinden sich bei dieser Altersgruppe noch immer auf einem recht hohen Niveau. Starke Arbeitsbelastungen und zu wenig Anerkennung bei hoher Identifikation mit der Arbeit bilden eine ungünstige Kombination.



Ergebnisse unserer Unternehmensbefragung

Wir wollten dem Generationenthema einmal genauer auf den Grund gehen und wissen, wie es denn in der Praxis konkret aussieht. Dafür haben wir im Sommer 2024 eine Befragung von Unternehmen durchgeführt.

Studiendesign und Stichprobenbeschreibung

Die Unternehmensbefragung hat eine ausgesprochen positive Resonanz erhalten. Im Sommer 2024 haben wir einen Online-Fragebogen mit 11 Fragen an 370 Unternehmen aus unserem Verteiler versandt (Fragebogen siehe Anhang). 100 auswertbare Fragebögen haben wir zurückerhalten. Die hohe Rücklaufquote zeigt deutlich, wie relevant das Thema für die Unternehmen ist.

Einige Rahmendaten vorab:

Die Unternehmensgröße reichte von Ein-Personen bis hin zu Konzernbetrieben mit 20.000 Beschäftigten. Der Großteil der Rückläufe kam von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

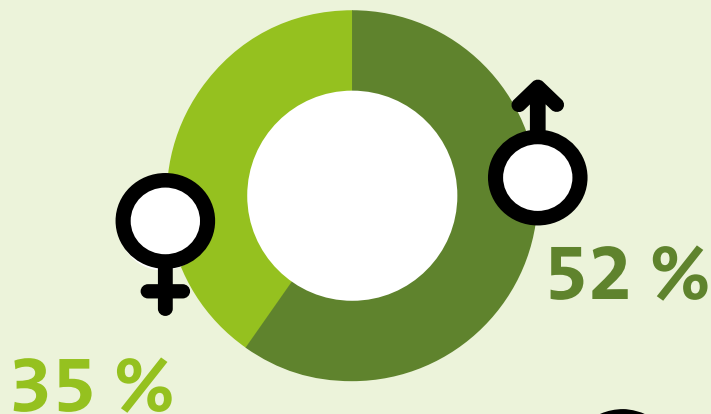
Stark vertreten sind Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe und dem Baugewerbe, gefolgt von Verwaltungseinrichtungen und Erbringern von wirtschaftlichen oder wissenschaftlichen Dienstleistungen.

Die Befragten waren zum größeren Teil männlich und im Durchschnitt 54 Jahre alt.

Bei der Befragung konnten die Teilnehmenden freiwillig ihre Kontaktdaten sowie Best Practice Beispiele angeben. Mit fünf Unternehmen, die Beispiele geschildert hatten, haben wir im Anschluss an die anonyme Befragung ein detailliertes Interview geführt. Ergebnisse und Zitate aus den Interviews werden im Folgenden anonymisiert dargestellt.

Geschlecht der befragten Personen

(k. A.: 13)



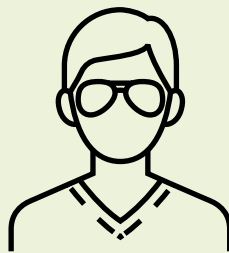
Wirtschaftszweige der befragten Unternehmen

(k. A.: 9)



Alter der befragten Personen

Durchschnitt **54 Jahre**
Alter zwischen **28–73 Jahre**



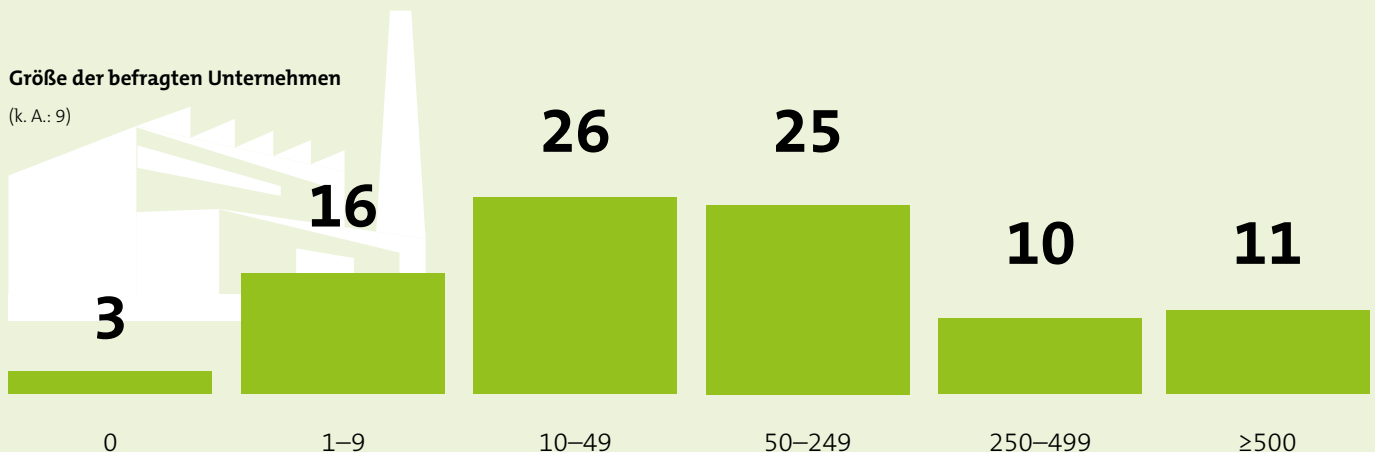
FACTSHEET Befragung



Rücklauf	Angeschrieben: 370	Auswertbare Fragebögen: 100	Rücklaufquote: 27 Prozent
Themenbereiche der Befragung	Einschätzung zu altersgemischten Teams	Einschätzung zum Fachkräftemangel	Erfahrungen mit jüngeren und älteren Beschäftigten
	Voraussetzung und Konzepte für gute generationenübergreifende Zusammenarbeit	Angaben zur Person und zum Unternehmen	

Größe der befragten Unternehmen

(k. A.: 9)



INTERVIEWS				
	Anzahl MA	Branche	Funktion Gesprächspartner(in)	Das zeichnet das Unternehmen aus
1	ca. 25	Pharma	Betriebsleiter	„Das, was wir sehr flexibel anbieten, ist eine 4-Tage-Woche. Jede Woche einen Tag frei, beispielsweise den Mittwoch. Darauf greifen viele junge Mitarbeitende zurück. Allerdings gibt es natürlich dann nur Gehalt für 4 Tage.“
2	90	Bau	Geschäftsführer	„Mein ehemaliger Geschäftsführer ist mit 65 Jahren ausgeschieden, ist aber noch mit reduzierter Stundenzahl bei uns im Unternehmen tätig. Und das ist immer so, dass man ihn dann immer noch mal anhört. Der ist zwar kein Geschäftsführer mehr, aber da weiß jeder, der hat so viel Erfahrung und so viele Höhen und Tiefen mitgemacht, der hat bestimmt immer eine Idee.“
3	20.000	Elektronik	Werksleiter	„Unser Motto ist: Du bist nie zu alt für eine Weiterbildung. Die bieten wir selbst Mitarbeitern, die eigentlich kurz vor dem vor der Rente stehen. Das heißt, jeden Tag, an dem wir weiterbilden, ist ein wertvoller Tag. Sehr positiv sehe ich Reverse Mentoring. Wir können ein Tandem bilden zwischen Erfahrenen und Jungen. Jetzt geben die Älteren die Reife und die Ruhe an die Jungen weiter. Andererseits geben die Jungen den Älteren das entsprechend wieder zurück und sagen auch zu.“
4	9	Bau	Geschäftsführerin	„Die Alt-Jung-Tandems sind eine sehr gute Kombination. Es gibt einen Ausgleich zwischen Arbeitsdynamik und Produktivität des jungen Menschen und dem Erfahrungs- und Fachwissen des Älteren, dem Wissen, wie etwas zu machen ist. Und genau diese Kombination hilft dem Unternehmen wie auch den jungen Menschen, die beim Umgang mit den Älteren lernen. Letztendlich führt das zu einer Win-win-Situation für alle Beteiligten.“
5	13	Maschinen- und Anlagenbau	Geschäftsführer	„Wir pflegen eine offene, kollegiale Unternehmenskultur und verstehen uns als Team. Daher treten solche Probleme gar nicht zu Tage. Wir haben keinen Schwerpunkt auf Generationen generell, sondern auf Diversität.“



Einschätzungen zu generationenübergreifender Zusammenarbeit

Wer Schwierigkeiten hat, geeignete Fachkräfte zu finden, hat weniger Freiheiten bei der Auswahl der zu besetzenden Stellen. Daher interessierte uns, ob das Finden und Binden ein Problem darstellt:

80 Prozent der Unternehmen geben an,
dass sie Schwierigkeiten haben Fachkräfte zu finden.

45 Prozent haben Schwierigkeiten, die Beschäftigten zu halten.

59 Prozent der Unternehmen sagen, dass altersgemischte Teams eine Herausforderung sind.

89 Prozent der Befragten betonen, dass trotz der Herausforderungen
altersgemischte Teams in ihrem Unternehmen eingespielt sind.

68 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu,
dass die derzeitige gesellschaftliche Diskussion über Generationenkonflikte überzogen sei.

63 Prozent sagen, dass die Diskussion über
Generationenkonflikte auch im jeweiligen Unternehmen ein Thema sei.

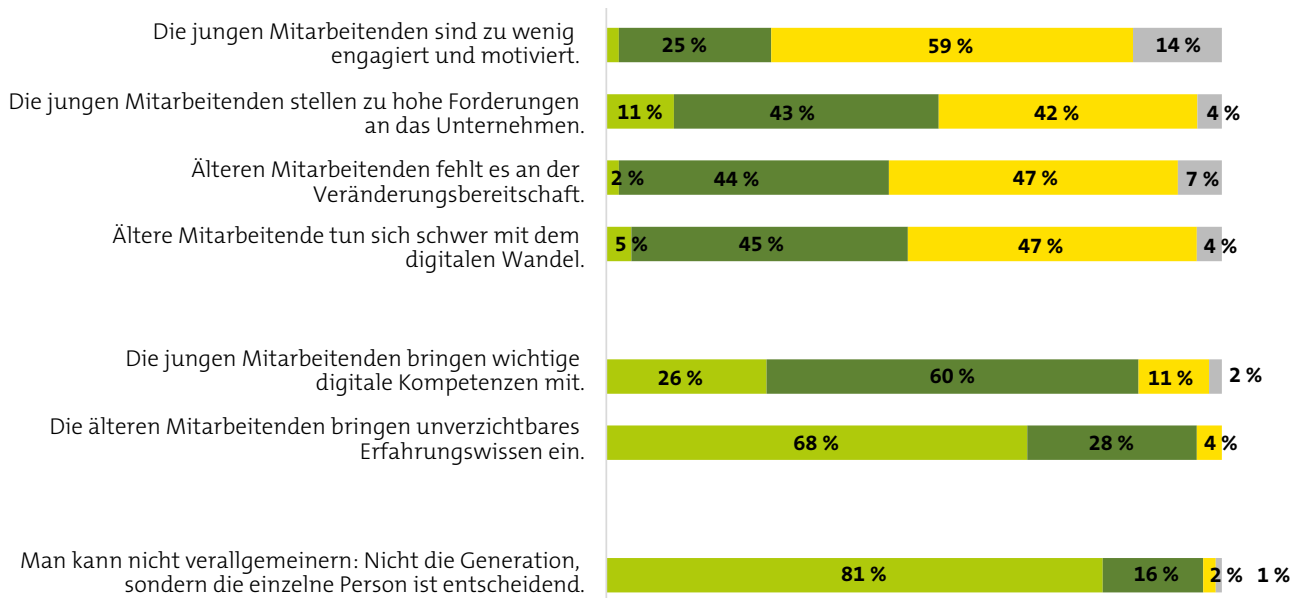
Bewertung von Aussagen zu jungen und alten Menschen

Wir haben die Teilnehmenden gefragt, inwiefern sie einigen Aussagen über jüngere und ältere Menschen zustimmen. Dabei zeigte sich, dass bei den Firmen gerade negative Generationenbilder nur eingeschränkt Zustimmung finden – wenn überhaupt. Die Aussage, Jüngere seien weniger engagiert und motiviert, wird überwiegend abgelehnt. Eine knappe Mehrheit registriert allerdings ein forderndes Auftreten.

Geschätzt werden die digitalen Kompetenzen Jüngerer. In Bezug auf die Veränderungsbereitschaft Älterer und deren Offenheit für digitalen Wandel halten sich unter den Befragten kritische und positive Einschätzungen die Waage. Es gibt eine breite Zustimmung darüber, dass die Älteren ein unverzichtbares Erfahrungswissen mitbringen.

Einig sind sich die Befragten bei der Aussage: Man kann nicht verallgemeinern. Es kommt nicht auf die Generation, sondern die einzelne Person an.

Mit Blick auf Ihre eigenen Erfahrungen: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Statements zu?

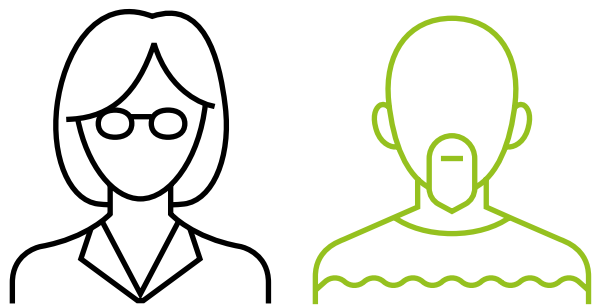


■ trifft voll zu ■ trifft überwiegend zu ■ trifft weniger zu ■ trifft gar nicht zu

Abbildung 4: Zustimmung zu Statements
Quelle: RKW Unternehmensbefragung 2024

Möglichkeiten, um Zusammenarbeit der Generationen zu verbessern

Anschließend wollten wir wissen, welche Möglichkeiten Unternehmen haben, um die Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu verbessern. Wie auch schon zuvor wird dem individuellen Blick eine große Bedeutung zugesprochen. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen die Aussagen „Generationen zusammenbringen“ und „Die Älteren einbinden“.



Was ist für eine gute und produktive Zusammenarbeit der Generationen im Betrieb zu tun?

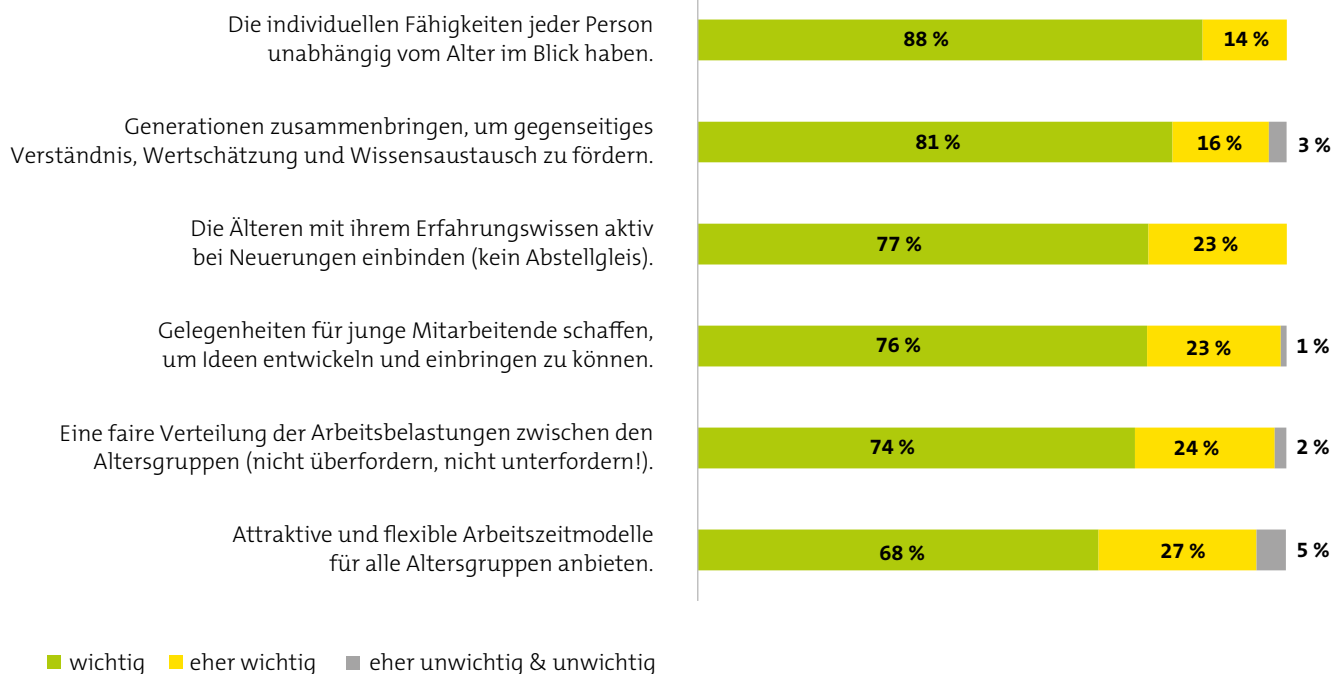


Abbildung 5: **Möglichkeiten für eine gute Zusammenarbeit**
Quelle: RKW Unternehmensbefragung 2024

Nutzen Sie spezielle Konzepte und Instrumente, um die Zusammenarbeit der Generationen zu verbessern und um die Mitarbeitenden ans Unternehmen zu binden?

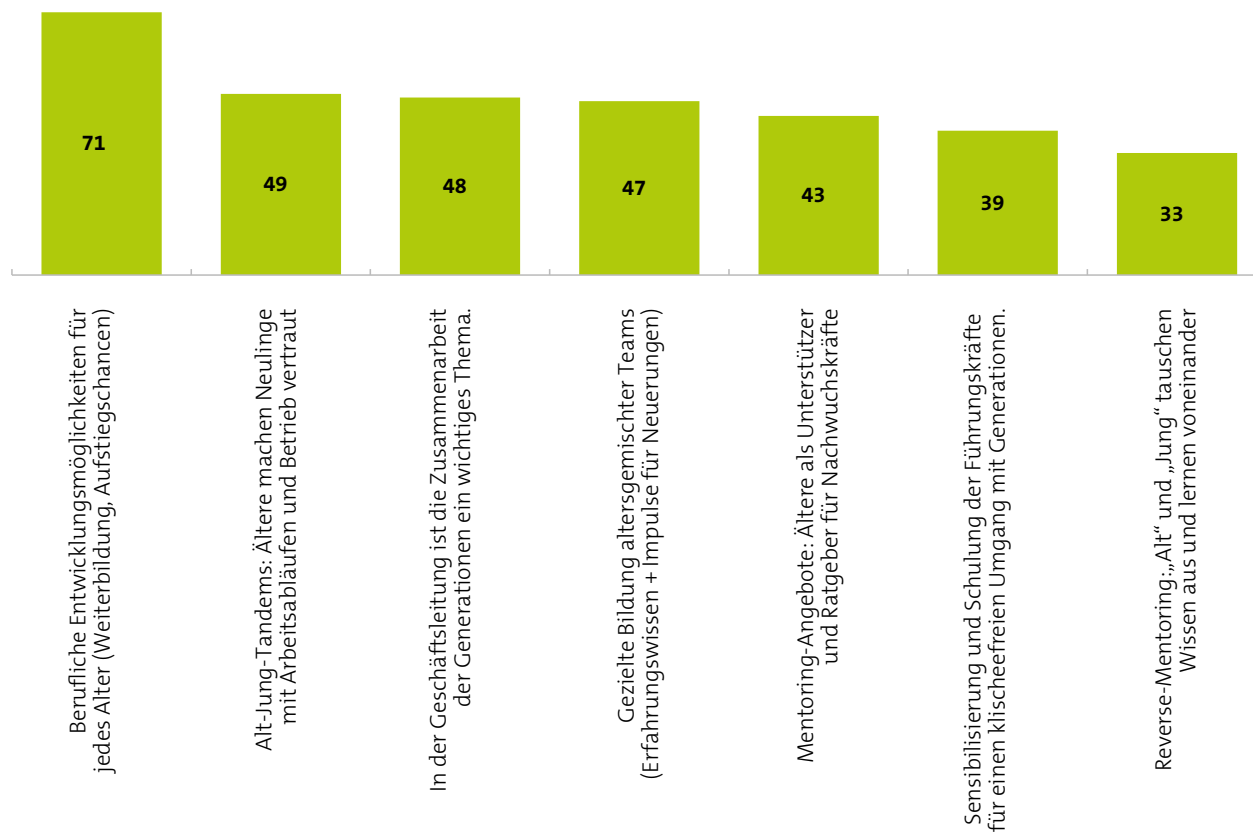


Abbildung 6: **Umsetzung von Konzepten und Instrumenten in den befragten Unternehmen (Mehrfachantworten)**
Quelle: RKW Unternehmensbefragung 2024

Weiterhin wollten wir wissen, welche Konzepte und Instrumente die Unternehmen bereits einsetzen. Im Hinblick auf Konzepte und Maßnahmen zur Förderung und Unterstützung der Zusammenarbeit von Alt und Jung sind die Unternehmen aktiv. Rund 90 Prozent ergreifen mindestens eine der erfragten Maßnahmen. Im Durchschnitt sind es drei bis vier. Spitzenreiter (bezogen auf eine einzelne Maßnahme) ist die berufliche Entwicklungsmöglichkeit. Gut die Hälfte der Befragten gibt an

unter anderem „Alt-Jung-Tandems“ zu nutzen, die Zusammenarbeit auch in der Geschäftsleitung zu einem wichtigen Thema zu machen sowie altersgemischte Teams gezielt zu bilden.

Im Rahmen einer offenen Frage, wollten wir wissen, welche weitere Maßnahmen eingesetzt werden. Hier wird von 17 Befragten ein bunter Strauß an personalpolitischen Maßnahmen angeführt.

Coaching	
	Bei der passenden Unternehmenskultur geschieht bei uns der Austausch zwischen den Generationen ganz automatisch, ohne gezielte Förderung durch die Geschäftsleitung.
Statt Tandems nutzen wir meistens Teams, die auch noch vom Geschlecht her gemischt sein sollten.	
	Diversity und Inclusion wird große Bedeutung beigemessen. Es werden Möglichkeiten eröffnet, generationenübergreifend in den interkulturellen Austausch mit Mitarbeitenden aus anderen Kontinenten und Ländern in den Austausch zu treten, bspw. über digitale Plattformen etc.
Durch das Nutzen von Schwarmintelligenz auch für die interne Führung treten Generationsfragen so gut wie überhaupt nicht mehr auf, da alle Beteiligten gleichberechtigten Anteil am Gesamtgeschehen (Planung, Entscheidung, Ausführung, Controlling) haben.	
	Lebenslanges Lernen ist das A&O. Lernen auf Vorrat ist ein zentraler Punkt, denn die VUCA-World fordert uns zu Dingen heraus, die wir heute nicht absehen können.
Der wertschätzende Austausch zwischen den Generationen ist die wichtigste Grundlage. Menschen sind sehr verschieden. Lässt sich diese Vielfalt tatsächlich in bestimmte Generationen mit „gleichen“ Einstellungen und Verhalten clustern? Oder sind es eher Stereotype und Altersbilder, die von den Medien befeuert werden? Die Unternehmenskultur und die Führungskraft haben einen erheblichen Einfluss darauf, wie die Vielfalt im Unternehmen gelebt wird, ob als Bereicherung oder Herausforderung. Sind es gelebte Werte als Leitlinien oder nur Worte auf dem Blatt Papier? Wie reflektiert ist die Führung hinsichtlich ihres Führungsstils / Führungsverhalten und Altersbilder?	
	In Meetings ständig ein Tagesordnungspunkt!
Möglichst wenig Etikettierungen und Schubladen. Der Einzelne mit seinen Prägungen, Fähigkeiten und Intentionen zählt. Nicht so viel nachdenken, wer was ist, sondern wer was macht.	
	Gemeinsame strategische Settings (alle Mitarbeiter*innen, in denen Heterogenität als Ressource gesehen, diskutiert und bearbeitet wird)
Jedes Quartal machen wir ein Team Event, welches die Mitarbeiter selbst bestimmen. Wir haben eine geforderte und offene Kommunikation. Wir leben unsere Werte. Wir ehren ausgiebig Jubilare ab 10-Jähriger Betriebszugehörigkeit. Wir führen 2 mal jährlich Personalgespräche und sind an allen Mitarbeiter täglich dran im persönlichen Gespräch auch wenn dies nur kurz ist (3 Minuten).	
	Projekte, um die intrinsische Motivation aller zu fördern.
Der Erhalt des Wissens der ausscheidenden Babyboomer-Generation gewinnt gerade an Bedeutung im Unternehmen und auch das Thema Innovations-Management wird angepackt.	
	Externe Unterstützung durch Handwerkskammer mit Workshops zum Generationen-Management.
Wir fördern Mitarbeiter durch Mitarbeiterbindungssysteme, die wir mit einem Spezialisten entwickelt haben.	

Abbildung 7: **Weitere Maßnahmen (offene Antwortmöglichkeit)**

Quelle: RKW Unternehmensbefragung 2024

Was unsere Gesprächspartner sagen

Mit fünf Betrieben wurden nach der anonymen Befragung Einzelgespräche geführt. Hier zeigte sich nochmals: In den Unternehmen wird mit den Herausforderungen der Generationenzusammenarbeit offen, zielgerichtet und professionell umgegangen. Sie betreiben nicht das „Geschäftsmodell Aufregung“, sondern machen sich personalpolitisch an die Arbeit und suchen nach Lösungen. Hier sind einige Ergebnisse der Gespräche zusammengefasst:

Die bei jungen Mitarbeitenden manchmal anzutreffenden **Nachlässigkeiten** bei Leistungen sehen die Personalverantwortlichen jugendtypisch an, wenn ein junger Mensch einmal nicht zur Arbeit erscheint.

Was die Forderungen der Jungen angeht, herrscht ebenfalls weitgehend Konsens: Die günstige Arbeitsmarktlage – ein Arbeitnehmermarkt – spielt den Jungen in die Hände. Und die Unternehmen sehen durchaus Spielräume, um die Forderungen zu erfüllen. Beispielhaft dafür steht die folgende Aussage von Unternehmen 1 zum „Aufregerthema“ Viertagewoche:

„Das, was wir sehr flexibel anbieten, ist eine Vier-Tage Woche, also jede Woche einen Tag frei. Darauf greifen viele junge Mitarbeiter zurück. Ich hatte jetzt ein Gespräch wegen einer Gehaltserhöhung: Eine Mitarbeiterin hat einfach nur gefragt: Wie viel Erhöhung ist okay? Und wie viel kriege ich dafür frei pro Woche? Sie hat dann praktisch auf das Gehalt verzichtet und hat dafür einen halben Freitag frei. Die Interessen sind ein bisschen anders, ist aber nicht schlimm.“¹

Dennoch ist die **Förderung** von jungen Menschen nicht immer einfach, wie es beispielsweise Unternehmen 4 berichtet. Ein junger Geselle hatte anfangs mit Lernproblemen zu kämpfen. Inzwischen sei er aber „voll gleichwertig auf der Baustelle tätig“. Für den Erfolg sei Ausdauer erforderlich und dass man

„mit den Jungen spricht und sie aufbaut. Man muss die Jungen akzeptieren und zum Teil dann eben auch durch ein langes Tal gehen. Also sich viel Mühe geben, um letztendlich dann die jungen Leute zu fördern“.

In den Gesprächen mit Unternehmerinnen und Unternehmern wird immer wieder deutlich, dass der **Wissenstransfer** von älteren Beschäftigten, die vor dem Ruhestand stehen, zu den nachfolgenden Altersgruppen eine große Chance aber auch Herausforderung darstellt. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang Alt-Jung-Tandems, die Bildung altersgemischter Teams sowie Mentoring-Programme. Diese Maßnahmen finden in den befragten Unternehmen wie oben gezeigt eine große Verbreitung und werden auch bei den Gesprächen als gute Instrumente hervorgehoben.

Unternehmen 4 erläutert, dass in einer traditionellen, handwerklich geprägten Branche das Zusammenspiel von Körperlichkeit und Erfahrungswissen eine große Bedeutung hat. Das anschauliche Lernen in der Praxis ist daher ein wichtiger Faktor des Wissenserwerbs. Die Geschäftsführerin führt aus,

„dass es bei Alt-Jung-Tandems einen Ausgleich zwischen Arbeitsdynamik und Produktivität des jungen Menschen und dem Erfahrungs- und Fachwissen des Älteren – dem Wissen, wie etwas zu machen ist – gibt. Und genau diese Kombination hilft dem Unternehmen wie auch den jungen Menschen, die beim Umgang mit den Älteren lernen. Letztendlich führt das zu einer Win-win-Situation für alle Beteiligten.“

Bei Unternehmen 2 geht es so weit, dass der ehemalige Geschäftsführer weiter im Unternehmen aktiv ist und sein Erfahrungswissen noch einbringt:

„Mein ehemaliger Geschäftsführer ist mit 65 Jahren ausgeschieden, ist aber noch mit reduzierter Stundenzahl bei uns im Unternehmen tätig. Und das ist immer so, dass man ihn dann immer noch mal anhört. Der ist zwar kein Geschäftsführer mehr, aber da weiß jeder, der hat so viel Erfahrung und so viele Höhen und Tiefen mitgemacht, der hat bestimmt immer eine Idee.“

¹ Anmerkung der Autoren: In diesem Fall handelt es sich nicht um eine 4-Tage-Woche im derzeit diskutierten Format, sondern um eine Reduzierung der Arbeitszeit (Teilzeit).

Ähnlich wie bei den Tandems funktioniert es bei **Mentoring-Programmen**, die junges Fachpersonal an Leitungspositionen heranführen sollen. Dabei stehen ihnen erfahrene Führungskräfte mit Rat und Fachwissen zur Seite. Unternehmen 3 stellt einen „Reverse Mentoring-Ansatz“ vor, der den Wissenstransfer unter den Mitarbeitenden operativ bei der Arbeit voranbringt.

„Sehr positiv sehe ich Reverse Mentoring. Wir können ein Tandem bilden zwischen Erfahrenen und Jungen. Jetzt geben die Älteren die Reife, die Ruhe, an die Jungen weiter. Andererseits geben die Jungen den Älteren das entsprechend wieder zurück und sagen auch mal „Schau mal, das mit der Gestiksteuerung geht so. Übrigens, da gibt es das Programm. Hast du das schon mal gesehen? Komm, so geht es und ich zeige dir noch, wie du das als Link hinterlegen kannst auf dem Desktop.“ Und plötzlich hat man eine Win-Win-Situation. Beide, (Alt und Jung) geben einander etwas, um in Summe voranzukommen. Und das ist für mich momentan auch in der Firma eine Art Frischzellenkur, was da passiert.“

Neben dem Wissenstransfer stehen berufliche **Entwicklungsmöglichkeiten** für jedes Alter ganz oben im Ranking. Dies ist jedoch ein Bereich, bei dem speziell für Ältere Handlungsbedarf besteht. Den Ausgangspunkt für Problemlösungen bilden die Einstellungen. So beschreibt Unternehmen 3:

„Unser Motto ist: Du bist nie zu alt für eine Weiterbildung. Das machen wir selbst bei Mitarbeitern, die eigentlich kurz vor dem vor der Rente stehen. Das heißt, jeden Tag, am dem wir weiterbilden, ist ein wertvoller Tag. Und wenn sie dann ein höheres Wissen haben, meistens ist es dann Fachwissen, das sie für den Bereich noch brauchen, dann ist das wertvoll. Deswegen bremsen wir da nicht und es gibt auch keine Regel, sondern jeder wird mitgenommen. Das ist auch ein Teil der Wertschätzung.“

Es gibt jedoch auch Hürden bei der **Weiterbildung** Älterer. Wenn jemand lange aus der Schule raus sei, so Unternehmen 3, tue er sich bei der Auseinandersetzung mit Lernstoff schwerer als junge Menschen. Auch gebe es bei den Älteren Ängste vor dem Wettbewerb mit Jungen und Statusverlust:

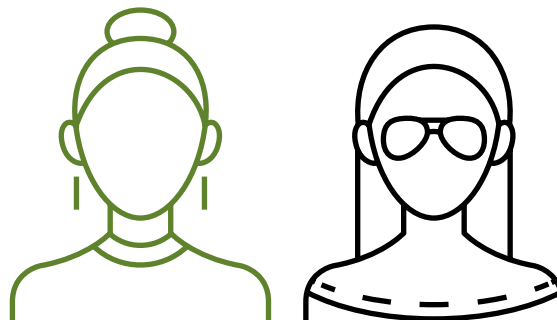
„Ist der Junge agiler und schneller?“

Gleichwohl hält er fest, dass

„jeder (Ältere) wirklich in der Lage ist, sich Neues anzueignen. Vielleicht mal mit ein bisschen Hilfe, vielleicht mit der entsprechenden Zeit, aber die können das.“

Neben genannten Herausforderungen, die sich beim Blick auf die einzelnen Generationen zeigen können, folgen die Gesprächspartner größtenteils dem bei den Befragungsergebnissen genannten Punkt: „Man kann nicht verallgemeinern: Nicht die Generation, sondern die einzelne Person ist entscheidend.“ Damit dies zum Tragen kommt, braucht es nach Auskunft der Gesprächspartner gute Arbeitsbedingungen und eine offene **Unternehmenskultur**. Wenn man nicht in Schubladen denkt, sondern den Blick auf Vielfalt richtet, entstehen Probleme erst gar nicht:

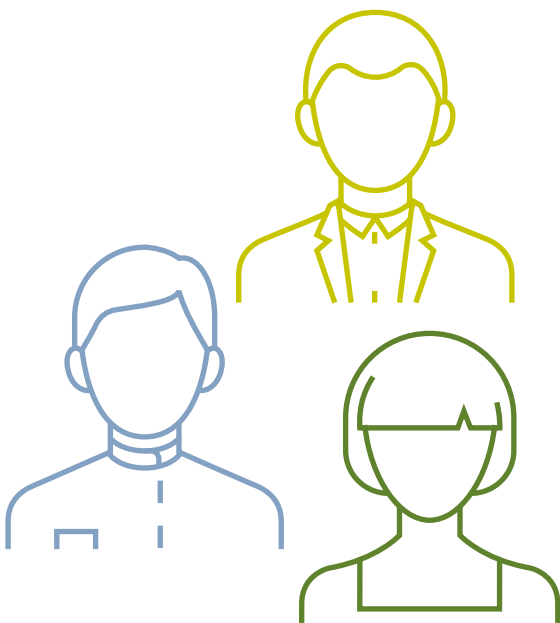
„Wir pflegen eine offene, kollegiale Unternehmenskultur und verstehen uns als Team. Daher treten solche Probleme gar nicht zu Tage. Wir haben keinen Schwerpunkt auf Generationen generell, sondern auf Diversität.“ (Unternehmen 5)



Was wir aus den Befragungsergebnissen lernen

Ungeachtet des medialen Lärms über Generationenkonflikte und falsche Einstellungen zur Arbeit gehen die meisten Firmen offen und lösungsorientiert mit dem Thema Generationen um: Sie nehmen ihre Beschäftigten, ob Alt oder Jung, so wie sie sind. Sie kommen ihnen bei ihren Wünschen und Erwartungen entgegen und unterstützen sie nach Bedarf. Denn festgefügte Klischees und Altersstereotype helfen nicht. Schon gar nicht sollten sie die Personalpolitik bestimmen. Dies ist ein zentraler Befund im Hinblick auf Ansatzpunkte für eine gute Zusammenarbeit der Generationen. Das Thema Generationen birgt für die meisten Unternehmen Herausforderungen, die im Unternehmen diskutiert und pragmatisch angegangen werden. Die Komponenten dafür sind:

- Ein klischeefreier Blick auf die Orientierungen und Eigenschaften der Beschäftigten in den unterschiedlichen Altersgruppen,
- eine auf Wertschätzung und Unterstützung ausgerichtete Grundhaltung sowie
- die gezielte Nutzung von Instrumenten für eine gute und produktive Zusammenarbeit der Generationen im Betrieb.



Bei älteren Mitarbeitenden schätzen die Unternehmen besonders das Erfahrungswissen: Das erlernte und erarbeitete Wissen ist unverzichtbar für die Unternehmen. Es sollten Anstrengungen unternommen werden, dieses weiterzugeben. Dazu gehört auch, dass Weiterbildung nicht an ein Alter geknüpft sein sollte, sondern ein Berufsleben lang notwendig ist – gerade in der sich stetig wandelnden Arbeitswelt. Denn das Lernen von Neuem kann man verlernen, wenn man es nicht regelmäßig praktiziert. Hier gilt es, **Weiterbildung insbesondere entlang des Arbeitsprozesses** für alle zu schaffen.

Wenn Ältere die Möglichkeit bekommen, ihr Wissen weiter zu geben, trägt das zur Wertschätzung und damit zur Motivation auch bis zur Rente bei. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang bewährte Instrumente wie Alt-Jung-Tandems, die Bildung altersgemischter Teams sowie Mentoring-Programme. Diese Instrumente werden primär dafür eingesetzt, den Wissens- und Erfahrungstransfer von der älteren auf die nachfolgenden Generationen sicher zu stellen. Offen und kommunikativ gestaltet geht der Transfer in beide Richtungen. Zur Sicherstellung der Nachfolge älterer Mitarbeitender ist dies von großem Vorteil: Das Erfahrungswissen wird nicht einfach nur weitergegeben. Es findet ein Updating statt. Ältere und Jüngere suchen gemeinsam nach zukunftsfähigen, nachhaltigen Lösungen. Dies ist im ganz klassischen Sinne generativ.

Konflikte zwischen den Generationen entstehen hingegen oft, wenn Lebenslagen nicht berücksichtigt werden und die Arbeitsbelastungen zwischen den Altersgruppen nicht ausgewogen sind. Psychischer Stress, ungünstige Arbeitszeiten aber auch körperliche Fehlbelastung weisen – in unterschiedlichen Gewichtungen – recht hohe Werte auf und schaffen Handlungsbedarf. Er besteht in der Vermeidung gesundheitlicher Gefährdungen – und zwar mit Blick auf den gesamten Berufsweg. Hier hilft es **gute Arbeitsbedingungen** für alle anhand der Kriterien menschengerechter Arbeit zu schaffen sowie eine **lebensphasenorientierte Personalpolitik** zu etablieren. Dass dies auch in kleinen Unternehmen gelingen kann, zeigen die oben angeführten Beispiele.



Checklisten für betriebliche Maßnahmen

Wie im vorderen Teil der Praxishilfe festgestellt, wünschen sich alle Altersgruppen im Betrieb gute Arbeitsbedingungen, Sinnhaftigkeit und eine ausgeglichene Work Life Balance. Schafft der Betrieb hier gute Voraussetzungen, berücksichtigt die unterschiedlichen Herausforderungen der verschiedenen Lebenslagen und investiert berufsbegeleitend und arbeitsprozessbezogen in Weiterbildung, gelingt auch die Zusammenarbeit der Generationen.

Im Folgenden haben wir Ihnen zu den drei Themenbereichen Checklisten zusammengestellt, mit denen Sie überprüfen können, wo Sie im Unternehmen bereits gut aufgestellt sind und wo Sie eventuell noch Verbesserungen vornehmen können.

Dies können Sie in den Bereichen tun:

- Arbeit menschengerecht für alle gestalten
- Lebensphasenorientierte Personalpolitik
- Arbeitsprozessbezogene Weiterbildung

CHECKLISTE: Arbeit menschengerecht für alle gestalten

Darum geht es

- **Schädigungslosigkeit und Erträglichkeit:** Arbeitssicherheit garantieren und Dauerleistungsgrenzen beachten (Erholungsmöglichkeiten, Dauerstress vermeiden).
- **Ausführbarkeit:** Ergonomische Arbeitsgestaltung fördern.
- **Zumutbarkeit:** Handlungs- und Entscheidungsspielräume schaffen, Aufgaben passend zur Arbeitsperson gestalten.
- **Persönlichkeitsförderlichkeit:** Qualifikationen nutzen und weiterentwickeln, abwechslungsreiche Tätigkeiten bieten.
- **Sozialverträglichkeit:** Soziale Kontakte und kollegiale Unterstützung im Arbeitsumfeld stärken, Beteiligungsmöglichkeiten schaffen.

So gehen Sie vor

1. Analysieren Sie ihre Arbeitsbedingungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer und physischer Belastung oder des Employer Branding in Form von Befragungen oder Workshops.
2. Suchen Sie in einem gemeinsamen Prozess nach Verbesserungen.
3. Verändern Sie Prozesse und Arbeitsbedingungen und setzen Sie Maßnahmen um.
4. Überprüfen und verbessern Sie die Maßnahmen nach einer gewissen Zeit.

Beispielhafte Maßnahmen

Körperliche und psychische Gesundheit

- Entlastungsmöglichkeiten schaffen
- Erreichbarkeit klären
- Verteilung der Arbeitslast
- Verhaltensprävention und Gesundheitsförderung auch in jungen Jahren fördern.

Kompetent arbeiten

- Weiterbildung auch für Ältere fördern
- Eigenverantwortung und Kreativität fördern
- Entscheidungsspielräume auch für Junge ausbauen

Soziale Kontakte und Zusammenarbeit

- Betriebliches Sozialklima fördern
- Kollegialer Austausch
- Verbesserte Abstimmungsprozesse
- Benutzerfreundliche, digitale Informationssysteme
- Ältere in Planungen für die Zukunft einbeziehen

Flexible Arbeitszeiten und Work-Life-Balance

- Flexible Arbeitszeitmodelle einführen
- Mobiles Arbeiten fördern
- Verhandlungsbereitschaft signalisieren
- Unterstützung bei Kinderbetreuung und Pflege der Angehörigen

Ausführliche Informationen zum Thema

- Wegweiser „Demografiefeste Arbeit“ mit 4 Leitfäden „Arbeit demografiefest gestalten“, „Gesund arbeiten“, „Miteinander reden“ und „Kompetent arbeiten“.
- Handlungshilfe „Homeoffice und mobile Arbeit bewusst gestalten“
- Übersichtsartikel „Arbeitgeberattraktivität durch gute Arbeitsbedingungen für jedes Alter“



CHECKLISTE: Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Darum geht es

- Mitarbeitende ganzheitlich und nachhaltig fördern und binden.
- Unterstützungsangebote je nach beruflicher und privater Lebensphase.
- Lebens- und Berufsphase miteinander kombinieren.
- Wertschätzung durch Geschäftsführung für Beschäftigte signalisieren.
- Kultur der Rücksichtnahme.

So gehen Sie vor

1. Erstellen Sie eine Übersicht der Beschäftigtengruppen über typische Berufs- und Lebensphasen in ihrem Unternehmen.
2. Baukasten mit flexibel kombinierbaren Instrumenten bereithalten.
3. Regelmäßige Mitarbeitendengespräche führen.

Beispielhafte Maßnahmen

Arbeitszeitmodelle

- Gleitzeitmodelle
- Mobiles Arbeiten
- Sabbaticals
- Schwankungen von Mehr- und Minderarbeit
- befristete Teilzeit
- Aufstockungsmöglichkeiten

Soziale Leistungsangebote

- Familienfreundliche Maßnahmen
- Gesundheitsförderung

Entwicklungsmöglichkeiten

- Formalisierte Weiterbildung mit Lehrplan
- Arbeitsprozessbezogenes Lernen
- Karriereplan
- Planungen für den Renteneintritt

Kommunikation

- Schulung von Verantwortlichen
- Feedback-Gespräche

Ausführliche Informationen zum Thema

- Übersichtsartikel „Lebensphasenorientierung: Gemeinsam gute berufliche Perspektiven schaffen“



CHECKLISTE: Arbeitsprozessbezogene Weiterbildung

Darum geht es

- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sind Erfolgsfaktor für gute Generationenzusammenarbeit.
- Passgenauigkeit von Weiterbildungsangeboten.
- Arbeitsprozessbezogene Weiterbildung findet im Team statt.
- Ältere bevorzugen praxisnahe Qualifizierung.
- Junge können durch Lernen im Team von Erfahrungen profitieren und erwerben Prozesskenntnisse.

So gehen Sie vor

1. Bilden eines Projektteams
2. Bestandsaufnahme und Zieldefinition
3. Festlegung des weiteren Vorgehens und ggf. Qualifizierungsbedarf
4. Umsetzung begleitet durch Qualifizierung, Anpassung und kollegialen Austausch
5. Erfolgskontrolle

Beispielhafte Maßnahmen

Lernen und optimieren verbinden

- Altersgemischte Teams
- Erfahrung weitergeben
- Kenntnisse über neue Technologie einbringen
- Arbeitsprozesse verbessern

Investitionen

- Sachmittel zur Verfügung stellen
- Zeit zur Verfügung stellen
- Unterstützung Lernbegleitung durch interne oder externe Fachkräfte

Altersgemischte Teams

- Alt-Jung-Tandems
- Mentoring-Programme
- KVP-Projekte (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
- Qualifizierung bei technischen Neuerungen

Ausführliche Informationen zum Thema

- Übersichtsartikel „Lernen bei der Arbeit: Wie Alt und Jung gemeinsam voran kommen“



Fazit / Schluss

Seit jeher arbeiten unterschiedliche Generationen in den Unternehmen zusammen. Wahrscheinlich genauso lange gibt es bereits Vorurteile und negative Sichtweisen darüber, dass ältere oder jüngere Arbeitnehmende etwas nicht können oder wollen. Wenn die Zusammenarbeit der Generationen im Unternehmen nicht gut gelingt, kommt es zu Streitigkeiten und wichtige Potenziale werden verschenkt. Das schwächt das Unternehmen mittelfristig.

Das Ziel sollte daher das konstruktive Miteinander aller Generationen sein. Die Förderung der gewinnbringenden Zusammenarbeit ist ein wichtiger Bestandteil des Führungsalltags und wird in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen. Im Vorteil sind Unternehmen, die es schaffen, die Generationen zu verbinden. Sie können alle Potenziale ihrer Belegschaft ausschöpfen und eine inklusive, auf Kollaboration ausgerichtete Unternehmenskultur schaffen. So werden sie im Wettbewerb um Fachkräfte die Nase vorn haben.

Dass dies gelingen kann, zeigen uns die Beispiele aus den befragten Unternehmen. Hier wird zum einen deutlich, dass

alle Mitarbeitenden mit ihren individuellen Fähigkeiten im Blick behalten werden sollten, statt sie auf Grund ihres Alters in Schubladen einzuordnen. Und zum anderen wird die Belegschaft gestärkt durch eine Kultur des „Voneinander lernens“, bei der sich alle Mitarbeitenden gleichermaßen einbringen können – egal ob alt oder jung. Dadurch werden alle Altersgruppen sichtbar und erfahren Wertschätzung. Am Ende profitieren davon nicht nur einzelne Mitarbeitende, sondern das ganze Unternehmen.

Die Palette an Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen können, ist groß. Sei es schlicht ein regelmässiger Austausch zwischen den Generationen, Mentoring Programme, altersgemischte Teams oder flexible Arbeitszeitmodelle für alle Altersgruppen: Bereits kleine Initiativen können auf eine wertschätzende Unternehmenskultur einzahlen und Erfolg bringen.

Zögern Sie also nicht unsere Checklisten zu nutzen, um das Gelingen einer guten Generationenzusammenarbeit zu fördern! Für Fragen und Anregungen stehen wir gerne jederzeit zur Verfügung.

Literatur

Continental (2023): Umfrage Generation Z. www.continental.com/de/presse/studien-publikationen/sonstige-publikationen/umfrage-generation-z (letzter Abruf: 10.09.2024).

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2023): Jahresbericht 2023. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2023. <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++5d56994c-6390-11ee-b880-001a4a160123> (letzter Abruf: 10.09.2024).

Faas, Th. (2024): Eine Frage des Alters? Erwerbsorientierung und die Gen Z., Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/21185.pdf> (letzter Abruf: 10.09.2024).

Pronova BKK (2023): Arbeiten 2023 – Ergebnisse einer Befragung von Arbeitnehmer*innen. www.pronovabkk.de/media/pdf-downloads/presse/studien/pronova-bkk-studie-arbeiten23-ergebnisse-1.pdf (letzter Abruf: 10.09.2024).

Randstad Deutschland (Hrsg.) (2021): NEW WORK Trendreport. #1 – Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig? www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-10/randstad-new-work-trendreport-1.pdf (letzter Abruf: 10.09.2024).

Rudolph, C.W. & Zacher, H. (2015): Intergenerational Perceptions and Conflicts in Multi-Age and Multigenerational Work Environments. https://research.rug.nl/files/672091404/Intergenerational_perceptions_and_conflicts_in_multi_age.pdf (letzter Abruf: 10.09.2024).

Schnetzer, S.; Hampel, K. & Hurrelmann, K. (2023): Trendstudie: Jugend in Deutschland 2023. www.simon-schnetzer.com/jugend-in-deutschland-2023-mit-generationenvergleich/ (letzter Abruf: 10.09.2024).

Schröder, M. (2023): Warum es keine Generationen gibt. www.martin-schroeder.de/2023/07/17/warum-es-keine-generationen-gibt/ (letzter Abruf: 10.09.2024).

Schröder, M. (2023): Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period, in: Journal of Business and Psychology 2023: <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8> (letzter Abruf: 10.09.2024).

Wille, R. (2023): Generationenübergreifende Zusammenarbeit: Wie die Generation Z die Arbeitswelt verändert, in: Zeitschrift Produktion: www.produktion.de/wirtschaft/wie-die-generation-z-die-arbeitswelt-veraendert-219.html (letzter Abruf: 10.09.2024).

XING (2023): Generationen-Check: www.xing.com/news/articles/die-illoyalsten-jobber-aller-zeiten-so-tickt-die-generation-z-und-darauf-muessen-sich-unternehmen-einstellen-5640665 (letzter Abruf: 10.09.2024).

Zacher, H. (2018): Arbeitspsychologie: Es gibt keine Generationsunterschiede: www.uni-leipzig.de/newsdetail/artikel/arbeitspsychologie-es-gibt-keine-generationsunterschiede-2018-06-06 (letzter Abruf: 10.09.2024).

Zukunftsinstitut (2021): Die Generation Z in der Arbeitswelt von morgen – Eine Trendstudie des Zukunftsinstituts im Auftrag von Peek & Cloppenburg KG, Düsseldorf: <https://karriere.peek-cloppenburg.de/newwork> (letzter Abruf: 10.09.2024).

Der Fragebogen

Befragung: Wie arbeiten Generationen zusammen? Für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen sind kompetente und motivierte Beschäftigte jeden Alters notwendig. Derzeit steht die Gen Z mit ihren Arbeitseinstellungen im Kreuzfeuer der Kritik: „Faulheit“ und „Illoyalität“ lauten einige Vorwürfe. Älteren wird hingegen oft mangelnde Veränderungsbereitschaft zugeschrieben.

STIMMEN SIE DEN FOLGENDEN AUSSAGEN ZU ODER NICHT?

1. Altersgemischte Teams sind ...	ja	nein	2. Die öffentliche Diskussion über Generationenkonflikte ist ...	ja	nein	3. Wir haben Schwierigkeiten, passende Fachkräfte ...	ja	nein
... eine Herausforderung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	... überzogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	... zu finden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... bei uns eingespielt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	... auch bei uns ein Thema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	... zu halten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ARBEITSHALTUNGEN DER GENERATIONEN: TATSACHEN ODER NUR KLISCHEES?

4. Mit Blick auf Ihre eigenen Erfahrungen: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Statements zu?	trifft voll zu	trifft überwiegend zu	trifft weniger zu	trifft gar nicht zu
Die jungen Mitarbeitenden sind zu wenig engagiert und motiviert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die jungen Mitarbeitenden stellen zu hohe Forderungen an das Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die jungen Mitarbeitenden bringen wichtige digitale Kompetenzen mit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Älteren Mitarbeitenden fehlt es an der Veränderungsbereitschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ältere Mitarbeitende tun sich schwer mit dem digitalen Wandel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die älteren Mitarbeitenden bringen unverzichtbares Erfahrungswissen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man kann nicht verallgemeinern: Nicht die Generation, sondern die einzelne Person ist entscheidend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT DER GENERATIONEN

5. Was ist für eine gute und produktive Zusammenarbeit der Generationen im Betrieb zu tun?	wichtig	eher unwichtig	eher unwichtig	unwichtig
Generationen zusammenbringen, um gegenseitiges Verständnis, Wertschätzung und Wissensaustausch zu fördern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gelegenheiten für junge Mitarbeitende schaffen, um Ideen entwickeln und einbringen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Älteren mit ihrem Erfahrungswissen aktiv bei Neuerungen einbinden (kein Abstellgleis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine faire Verteilung der Arbeitsbelastungen zwischen den Altersgruppen (nicht überfordern, nicht unterfordern!)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attraktive und flexible Arbeitszeitmodelle für alle Altersgruppen anbieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die individuellen Fähigkeiten jeder Person unabhängig vom Alter im Blick haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MASSNAHMEN UND LÖSUNGEN

6. Nutzen Sie spezielle Konzepte und Instrumente, um die Zusammenarbeit der Generationen zu verbessern und um die Mitarbeitenden ans Unternehmen zu binden?	Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.
In der Geschäftsleitung ist die Zusammenarbeit der Generationen ein wichtiges Thema.	<input type="checkbox"/>
Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte für einen klischeefreien Umgang mit Generationen.	<input type="checkbox"/>
Gezielte Bildung altersgemischter Teams (Erfahrungswissen + Impulse für Neuerungen)	<input type="checkbox"/>
Alt-Jung-Tandems: Ältere machen Neulinge mit Arbeitsabläufen und Betrieb vertraut.	<input type="checkbox"/>
Mentoring-Angebote: Ältere als Unterstützer und Ratgeber für Nachwuchskräfte.	<input type="checkbox"/>
Reverse-Mentoring: „Alt“ und „Jung“ tauschen Wissen aus und lernen voneinander.	<input type="checkbox"/>
Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für jedes Alter (Weiterbildung, Aufstiegschancen).	<input type="checkbox"/>

7. Nutzen Sie weitere, nicht aufgeführte Maßnahmen?

Bitte notieren Sie diese hier:

FRAGEN ZUM UNTERNEHMEN**8. Zu welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen?**

Bitte kreuzen Sie
Zutreffendes an.

- A: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- B: Bergbau und Gewinnung v. Steinen u. Erden
- C: Verarbeitendes Gewerbe
- D: Energieversorgung
- E: Wasserversorgung, Abwasser- u. Abfallentsorgung u. Beseitigung
- F: Baugewerbe
- G: Handel, Instandhaltung u. Reparatur v. Kraftfahrzeugen
- H: Verkehr u. Lagerei
- I: Gastgewerbe/Beherbergung u. Gastronomie
- J: Information u. Kommunikation
- K: Erbringung v. Finanzdienstleistungen
- L: Grundstücks- und Wohnungswesen
- M: Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen u. tech. Dienstleistungen
- N: Erbringung v. sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
- O: Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
- P: Erziehung u. Unterricht
- Q: Gesundheitswesen
- R: Kunst, Unterhaltung u. Erholung
- S: Erbringung v. Dienstleistungen des Sports, der Unterhaltung
- T: Erbringung v. sonstigen überwiegend persönlichen Dienstleistungen
- U: Exterritoriale Organisationen u. Körperschaften

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐**9. Bitte machen Sie einige Angaben zu den Beschäftigten.**

Wie viele Beschäftigte haben Sie?

Wie viele Auszubildende haben Sie?

10. Bitte machen Sie einige Angaben zu Ihrer Person.

Funktion im Unternehmen

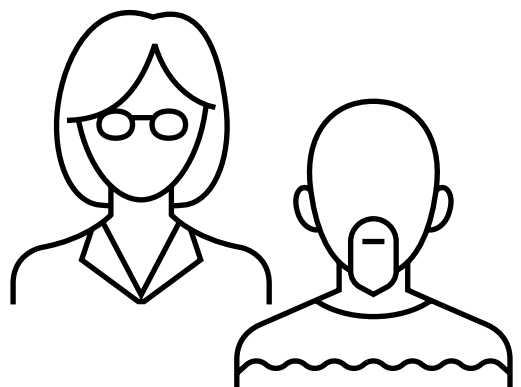
Geschlecht

Geburtsjahr

11. Beispiele guter Praxis aus Ihrem Unternehmen?

Wenn Sie selbst in Ihrem Betrieb am Thema Zusammenarbeit der Generationen „dran“ sind: Uns interessieren Ihre Erfahrungen! In unseren Publikationen und auf unserer Webseite veröffentlichen wir anschauliche Beispiele guter Praxis. Wenn Sie mit Ihrem Betrieb gerne ein Fallbeispiel sein möchten, dann geben Sie bitte Ihre E-Mail-Adresse an. Wir setzen uns mit Ihnen in Verbindung.

E-Mail-Adresse



Menschen. Unternehmen. Zukunft!

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen: www.rkw-kompetenzzentrum.de



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages