

Mein Business ► Diversity Management ► Diversity Management: Bunte Mischung aus Alt und Jung

Diversity Management: Bunte Mischung aus Alt und Jung

DIVERSITY MANAGEMENT Auszubildende unter 20 Jahre und Silver Worker über 65 Jahre – diese beiden Beschäftigtengruppen zeigen die große Spannweite von Altersgruppen auf dem deutschen Arbeitsmarkt.



Christiane Flüter-Hoffmann
Projektleiterin Kompetenzfeld
Arbeitsmarkt und Arbeitswelt, Institut der
deutschen Wirtschaft Köln

DIESE SEITE TEILEN [f](#) [t](#) [g+](#) [in](#) [@](#) [x](#)



Damit das **Wissen** nicht in Rente geht - Foto: Air Images // Shutterstock

Dass vier Generationen in einem Betrieb arbeiten, das war vor einem Jahrzehnt noch kaum denkbar, wurden doch damals noch die von allen Seiten – Politik und Sozialpartner – propagierten Frühverrentungsanreize praktiziert, die inzwischen zum Glück fast ganz verschwunden sind. Daher können heute altersgemischte Teams die Unternehmen innovativer und produktiver machen.

Bei uns ist viel Wissen in Rente gegangen.

Diversity Management wird in den Unternehmen in Deutschland inzwischen vielfach als bewusstes Konzept der Personalpolitik betrieben. Schwerpunkte sind dabei aber meist noch das Geschlecht, wenn es beispielsweise um das Thema

Frauen in Führungspositionen geht, oder die kulturelle Vielfalt bei Beschäftigten mit Migrationshintergrund.

Seltener wird das Alter als Diversity Faktor in den Blick genommen, dabei können altersgemischte Teams zu mehr Innovationen, Wissenstransfer und Kompetenzvielfalt beitragen. In Unternehmen, die bewusst generationenübergreifende Teams zusammenstellen, heißt es daher seltener: „Bei uns ist viel Wissen in Rente gegangen.“

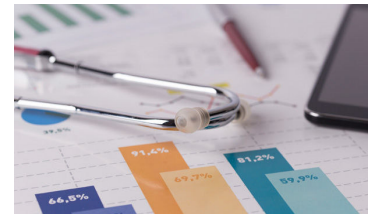
Die demografische Entwicklung der Bevölkerung schlägt sich seit Jahren auch auf dem Arbeitsmarkt nieder: Die Zahl der jüngeren Beschäftigten nimmt kontinuierlich ab, die Zahl der Älteren nimmt zu. Waren im Jahr 2000 noch fast 1,4 Millionen junge Menschen unter 20 Jahren in Deutschland erwerbstätig, so sank ihre Zahl bis 2014 auf gut 1 Million. Ganz anders bei der Altersgruppe der 60- bis 65-Jährigen: Hier verdoppelte sich die Anzahl der Erwerbstätigen in demselben Zeitraum von 1,2 Millionen auf knapp 2,7 Millionen. Und bei der Gruppe der so genannten „silver worker“, also der erwerbstätigen Rentner, verdreifachte sich die Anzahl sogar von 370.000 auf eine Million (Tab. 1).

Kein Wissen in Rente gehen lassen

Die Betriebe richten ihre Personalpolitik auf die alternden Belegschaften aus. Nicht nur das Durchschnittsalter steigt von Jahr zu Jahr, sondern auch der Anteil der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft.

Auch Job-Sharing-Modelle von Älteren und Jüngeren sind mehr und mehr Praxis.

Die meisten Unternehmen, in denen ein positives Altersbild herrscht, erkennen die Potenziale der Generation E (= Erfahrung) und nutzen sie gewinnbringend für die Organisation und die Beschäftigten. Laut der repräsentativen



Betriebliches Eingliederungsmanagement

Wie beide Seiten profitieren können



Projektleiter bei Mediaplanet werden

Du bist auf der Suche nach einem Job in der Medienbranche, bist kreativ, kommunikativ und besitzt ein Talent zum Verkauf?

Mehr Artikel



Betriebliches Eingliederungsmanagement



Projektleiter bei Mediaplanet werden



Managergesundheit: Wertschätzend führen



Rückenschmerzen bringen häufig auch Herz-Kreislauf-Beschwerden mit sich



Kampf den Keimen



Mit der Herkunft brechen

Bildung gilt als Schlüssel für eine erfolgreiche Karriere. Aber eröffnet unsere Gesellschaft allen gleiche Chancen?

Unternehmensbefragung „W-Personalpanel“ aus dem Jahr 2014 setzen 44 Prozent aller Unternehmen in Deutschland ganz bewusst altersgemischte Teams ein, um die Kompetenzen von Alt und Jung bestmöglich für die Firma zu nutzen.



In Patenprogrammen steuern ältere Kollegen den Einarbeitungsprozess ihrer jüngeren Teammitglieder, im so genannten „Reverse Mentoring“ erhalten wiederum die Älteren Einblick in den Nutzen und den Einsatz von Social Media oder speziellen EDV-Programmen durch die jungen Leute. Solche Lernpartnerschaften, in denen beide Altersgruppen jeweils die Wissensvermittler sind, werden künftig immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Auch Job-Sharing-Modelle von Älteren und Jüngeren sind mehr und mehr Praxis: Ältere Beschäftigte gleiten langsam in die Rente hinüber und verringern ihre Arbeitszeit schrittweise wohingegen ihre Job-Sharing-Partner jüngere Personen sind, die aus der Elternzeit zurückkehren und ihre Arbeitszeit langsam aufstocken.

Auf dem Weg der „Route 66“: Bogenkarriere und Floating

Viele Unternehmen haben im Rahmen ihres Demografiemanagements Maßnahmen für alle Zielgruppen im Betrieb entwickelt, damit diese in ihrer jeweiligen Lebens- und Berufsphase so produktiv und motiviert wie möglich arbeiten können. Früher waren dies meist überwiegend Maßnahmen für Berufseinsteiger, Elternzeitrückkehrer, berufs begleitende Studierende oder Beschäftigte mit Pflegeverpflichtungen.

Inzwischen sind längst auch Maßnahmen für ältere Beschäftigte hinzugekommen, die sich entweder im Betrieb neu orientieren oder die sich in ihrer Laufbahngestaltung im hinteren Teil einer Bogenkarriere befinden und damit Verantwortung abgeben und ihr Team verkleinern. Oder sie praktizieren ein Floating-Modell und verringern ihre Arbeitszeit in mehreren Stufen bis zum gesetzlichen Renteneintritt bei gleichzeitiger Anpassung des Gehalts.

Bei beiden Modellen – Bogenkarriere und Floating-Modell – liegt einer der Erfolgsfaktoren darin, dass die Modelle ohne Gesichtverlust als regulärer Karrierepfad im Unternehmen praktiziert werden können. Solche ganzheitlichen Demografiekonzepte erhalten vielfach sprechende Namen wie „Generations“, „Heute für Morgen“ oder auch „Route 66“.

Mögliche Konflikte

Doch es treten auch Schwierigkeiten, Spannungen und Auseinandersetzungen beim generationenübergreifenden Arbeiten auf: Innerbetriebliche Konflikte können durch die unterschiedliche Arbeitseinstellung der Generationen entstehen: Millenials, die sich schnelle Erfolge wünschen, sich selbst verwirklichen wollen und ein regelmäßiges Feedback durch ihre Führungskraft erwarten, stoßen auf die älteren Baby Boomer, die tendenziell eher „Workaholics“ sind mit hohem Arbeitsethos und hoher Loyalität zu ihrem Arbeitgeber.

Für ein konfliktfreies, produktives Zusammenarbeiten von Alt und Jung wird es künftig darauf ankommen, eine respektvolle Haltung zueinander zu haben.

Konflikte können auch durch das reine Senioritätsprinzip entstehen, wenn beispielsweise Beschäftigte mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer und zunehmendem Lebensalter Privilegien wie Bonuszahlungen, Gehaltserhöhungen oder höhere Hierarchiestufen erreichen, ohne dass dies – vor allem aus Sicht der jüngeren Beschäftigten – mit einer entsprechenden Leistung verbunden ist.

Konflikte können schließlich auch entstehen, wenn ältere Führungskräfte die von den jüngeren Beschäftigten geforderten digitalen Führungsinstrumente wie soziale Medien und Netzwerke nicht beherrschen oder nicht nutzen wollen. Umgekehrt trauen jüngere Führungskräfte ihren älteren Beschäftigten vielfach zu wenig zu, binden sie nicht mehr in Weiterbildungsaktivitäten ein oder zeigen kein wertschätzendes Verhalten.

Ausblick: Vertrauen und Resilienz

Für ein konfliktfreies, produktives Zusammenarbeiten von Alt und Jung und von jüngeren Vorgesetzten, die ältere Mitarbeiter erfolgreich führen sollen, wird es künftig darauf ankommen, eine respektvolle Haltung zueinander zu haben und zu akzeptieren, dass die einen mehr teamorientiert, die anderen eher ergebnisorientiert sind, die einen Wert auf gute Bezahlung und Prämien legen, die anderen auf sinnstiftende Arbeit und eine gute Balance von Arbeit und Freizeit.

Auch wenn solche Charakteristika immer nur Trends aufzeigen und nie eine gesamte Generation beschreiben können, so helfen die Zuschreibungen doch beim gegenseitigen Verständnis füreinander und beim Aufbau von Vertrauen zueinander. Wer in der komplexer werdenden Arbeitswelt heute schon Widerstandskraft (Resilienz) und innere Toleranz gegenüber andauernden Veränderungen aufbaut, wer lernt, scheinbar widersprüchliche Situationen auszuhalten (Ambiguitätstoleranz) und weg von dem Schwarz-weiß-Denken hin zu „Sowohl-als-auch-Lösungen“ zu kommen, der hat sehr gute Chancen, die Arbeitswelt von morgen in generationenübergreifenden Teams positiv zu gestalten.

Alter	2000	2005	2010	2014
15-20	1.381	1.266	1.162	1.036
20-30	5.547	6.264	6.870	6.745
30-40	10.709	9.042	8.022	8.185
40-50	9.640	9.731	11.550	12.425
50-60	6.768	7.241	8.812	9.891
60-65	1.186	1.402	1.854	2.693
Ab 65	372	520	668	966

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, Jahrbuch 2015, Wiesbaden 2016

INFORMATIONEN

Weitere Informationen zu diesem Thema erhalten Sie unter

- www.lwkoeln.de
- <http://staerke-projekt.de/>
- <http://www.banken-arbeitswelt.de>

11-2016 CHRISTIANE FLÜTER-HOFFMANN , redaktion.de@mediaplanet.com

<< Vorheriger Artikel

Fluglotse - Ein Beruf mit Zukunftsperspektive

Nächster Artikel >>

Die Generationenvielfalt nutzen

0 Comments

Sort by

Facebook Comments Plugin



Kongress- und Tagungsstandort Deutschland



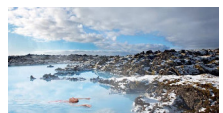
Kongresse und Tagungen 2030



Indien - Geschäftsreisegeheimnis



Wandel der Geschäftsreisen



Faszination: Stopover Island



Büroerweiterung für blinde Menschen



Individuelle Bedürfnisse erkennen



Wie Inklusion in Unternehmen gelingt

