

Studie

Generationendialog statt Generationenkonflikt

Erkenntnisse und Potenziale für die Arbeitswelt von morgen



Vorwort

Berlin, im November 2024

Rund 1.890 junge Talente. 286 Projekte und Initiativen. 33 Preisträger_innen. Das sind die beeindruckenden Ergebnisse der DIVERSITY CHALLENGE, die in enger Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend von 2018 bis 2023 in drei Wettbewerbsrunden durchgeführt wurde.

Bei der DIVERSITY CHALLENGE geht es um Diversity-Kompetenz und respektvolles Miteinander in der Arbeitswelt. Die vielfältigen Beiträge verdeutlichen das Potenzial der jungen Generation. Und: Sie wirken. Etliche Projekte haben ihre Organisationen nachhaltig verändert – vom Fensterhersteller über die Polizeihochschule bis hin zum Großkonzern.

Wir möchten uns herzlich bei allen Teilnehmenden und Unterstützer*innen bedanken: Mit Ihrem Engagement und Ihrer Expertise machen Sie den Wettbewerb erst möglich!

Die vorliegende Studie fasst die Erkenntnisse des Wettbewerbs zusammen und beleuchtet die Chancen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Initiativen. Eine ihrer Leitfragen treibt viele Organisationen um – nicht

zuletzt auch die Charta der Vielfalt: Wie können wir intergenerationellen Wissenstransfer innerhalb von Unternehmen und Organisationen fördern?

Diese Studie ist ein Kompass für alle, die heute Impulse für Veränderung setzen wollen und nach Handlungsansätzen suchen. Sie hilft, Diversity als transformative Kraft in der Arbeitswelt zu nutzen – damit sich die Vielfalt unserer Gesellschaft in Zukunft noch stärker in unseren Büros und Konferenzräumen widerspiegelt.

Damit das gelingt, wird ergänzend zur Studie von 2025 an auch eine öffentliche und kostenlose Best-Practice-Datenbank der DIVERSITY CHALLENGE zur Verfügung stehen. Sie soll mehr Organisationen und Unternehmen inspirieren, Diversity und Inklusion in ihrer Arbeitskultur zu leben.

Allen, die sich auf diesen Weg machen, wünschen wir gutes Gelingen. Herzliche Grüße



Sven Lehmann
Parlamentarischer Staatssekretär
Bundesministerium für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend



Cawa Younosi
Geschäftsführer Charta der Vielfalt e. V.

EXECUTIVE SUMMARY



Diese Studie deckt unterschiedliche inhaltliche Aspekte und zugehörige Perspektiven des Generationenmanagements in Organisationen ab.

Dazu haben wir neben Teilnehmenden des Wettbewerbs „DIVERSITY CHALLENGE“, Unterzeichnende der Charta der Vielfalt, Führungskräfte in Unternehmen und Institutionen, insbesondere einer Gruppe von 350 jungen Beschäftigten aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen befragt. Zu allen Ergebnissen haben wir das Zustandekommen wie auch die resultierenden Schlussfolgerungen für die Praxis detailliert aufbereitet. Die wesentlichen Erkenntnisse lassen sich in neun Punkten skizzieren.

1. ES GIBT KEINEN GENERATIONENKONFLIKT IN DER ARBEITSWELT. Zwar glaubt eine große Mehrheit abstrakt, dass es diesen Konflikt gibt. Für das eigene Unternehmen sieht das aber nur eine Minderheit so.

2. VORURTEILE NUR SCHWACH AUSGEPRÄGT Gängige Vorurteile und Klischees unterschiedlicher Altersgruppen übereinander existieren zwar, sind aber nicht besonders stark ausgeprägt. Entsprechend gering dürften auch die Barrieren sein, diese zu überwinden.

3. ALTER KANN DISKRIMINIERUNGSGRUND SEIN Unter eine Auswahl an möglichen Gründen für persönliche Diskriminierung steht für junge Beschäftigte die Diskriminierung aufgrund des Alters allerdings an erster Stelle.

4. ROLLEN IM UNTERNEHMEN PRÄGEN WAHRNEHMUNG Ein Teil der empfundenen Konflikte im Unternehmen dürften weniger dem Alter und Generationenverhältnis zuzuschreiben sein, sondern ergeben sich aus unterschiedlichen Rollen in Organisationen und Lebenssituationen, die unterschiedliche Erwartungen, Bedürfnisse und Erfahrungen beinhalten.

5. ALTERSDIVERSITÄT IST EINE BEREICHERUNG Die Befragten empfinden Altersdiversität im Unternehmen grundsätzlich als eine Bereicherung. Entsprechend existiert sogar ein gewisses Grundbedürfnis nach Förderung des Generationenaustauschs in Organisationen.

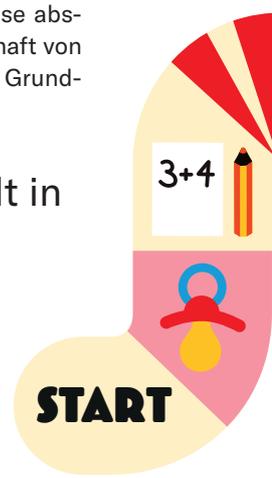
6. WUNSCH NACH WISSENSAUSTAUSCH Junge Beschäftigte wünschen sich mehr Wissensaustausch im Unternehmen und wollen vom Erfahrungswissen der Älteren profitieren. Dementsprechend findet ein Wissenstransfer auch mehrheitlich von Älteren zu Jüngeren statt.

7. INTERGENERATIONELLE ANGEBOTE VERBESSERN VERSTÄNDNIS Angebote der Organisationen zum Austausch zwischen Generationen werden begrüßt und verbessern erkennbar Verständnis und Zusammengehörigkeitsgefühl.

8. BEDEUTUNG DER ARBEIT NIMMT AB Die Bedeutung der Arbeit für Beschäftigte nimmt ab. Diese langfristige Beobachtung lässt sich auch anhand des befragten Altersspektrums nachvollziehen. Dass die Bedeutung der Arbeit für Jüngere abnimmt, muss insofern als Teil eines sehr langfristigen Trends eingeordnet werden, der als Entwicklungsprozess alle Altersstufen durchzieht.

9. DIVERSITY IST EIN WERT AN SICH Auch wenn der Begriff Diversity für junge Beschäftigte teilweise abstrakt erscheint, wird die Vielfalt in der Belegschaft von den meisten als selbstverständlicher Wert und Grundlage für Erfolg eingeordnet.

Unsere Schlussfolgerung: Es lohnt sich, die Generationenvielfalt in der eigenen Organisation als Basis zur Gestaltung einer zukunftsorientierten Kultur zu betrachten.



Inhalt

I.	Ziel und Zweck der Studie, Gliederung	6
II.	Die Rollen und Hintergründe der Befragten	7
1	Einstellungen und Wahrnehmungen zur Situation junger Beschäftigter	11
1.1.	Der Generationenbegriff in Medien und Fachliteratur	13
1.2.	Entwarnung: Generelle Generationenkonflikte – ein medialer Mythos	15
1.3.	Das Konfliktpotenzial	19
1.4.	Einstellungen zur Arbeit im Unternehmen	20
1.5.	Die Situation jüngerer Beschäftigter	22
1.6.	Wissenstransfer zwischen Jung und Alt	24
1.7.	Maßnahmen für jüngere Mitarbeitende	26
1.8.	Verhältnis Älterer und Jüngerer bei Aufgeschlossenheit	27
2	Zugang zu Diversity und Einfluss auf intergenerationelle Zusammenarbeit	29
2.1.	Das Verständnis von Diversity	31
2.2.	Diversity in der Organisation	34
2.3.	Die Einstellung zu Diversity	37
2.4.	Einstellungen zur Altersdiversität	41
2.5.	Variationen der Einstellungen	43
2.6.	Erstes Fazit: Einfluss der Einstellungen auf die intergenerationelle Zusammenarbeit	45
3	Entscheidende Elemente für die erfolgreiche Teilhabe aller Personen	47
3.1.	Rollen und Lebenssituationen	49
3.2.	Erfolgsfaktoren im Kontext der Organisation	51
3.3.	Reflexion zur Vorgehensweise	59
3.4.	Best Practices: Beispiele aus der DIVERSITY CHALLENGE	61
4	Weiterführende wissenschaftliche Betrachtungen	63
4.1.	Problematik des Generationenmodells	65
4.2.	Untauglichkeit des Generationenmodells	67
4.3.	Lebenssituationen statt Generationen	68
4.4.	Motivation und Stärken verschiedener Altersgruppen	69
4.5.	Wie der Wissenstransfer gelingt	71
5	Schlussbetrachtung	73
III.	Literaturverzeichnis	77

Hinweis zur Sprache: Aus Gründen des erleichterten Zugangs zum Thema wurde in den Fragen auf die Ausformulierung des Dreiklangs aus Diversity, Equity und Inclusion verzichtet.

Ziel und Zweck der Studie, Gliederung

Pauschalisierungen und Stereotype
sollen vermieden werden

Der demografische Wandel in Deutschland stellt Organisationen zunehmend vor Herausforderungen. Dazu zählt insbesondere die Altersdiversität am Arbeitsplatz, die vielfach als Ursprung von Konfliktpotenzial betrachtet, mitunter sogar als Bestandteil im Kontext eines Generationenkonflikts dargestellt wird. Eine solche Problemlage würde sich nicht nur negativ auf Engagement und Motivation auswirken, sondern auch den Wissenstransfer und die Leistungsfähigkeit von Organisationen untergraben und sogar den Betriebsfrieden beeinträchtigen. Einem wirksamen Generationenmanagement kommt insofern die Aufgabe zu, Konflikte aufgrund von Altersdiversität zu vermeiden, ein besseres Miteinander der Generationen zu fördern und so die Integration und Nutzung aller Potenziale sicherzustellen.

Im Rahmen dieser Studie sollen dazu die Herausforderungen unterschiedlicher Altersgruppen sichtbar und einschätzbar gemacht werden. Dabei stehen zwei Leitfragen im Mittelpunkt:

→ LEITFRAGE 1

Welchen Zugang haben junge und ältere Arbeitnehmende zum Thema (Generationen-)Vielfalt im Unternehmen?

→ LEITFRAGE 2

Wie beeinflusst dieser Zugang die intergenerationelle Zusammenarbeit?

Diese Studie will verdeutlichen, dass die Altersdiversität in den Unternehmen vor dem Hintergrund unterschiedlichster Rollen und Funktionen im Unternehmen, der unterschiedlichen Perspektiven in der jewei-

ligen Lebensphase oder Lebenssituation sowie individueller Einstellungen betrachtet werden muss. Pauschalisierungen, mit denen die Gefahr von Stereotypen einhergeht, sollten im Interesse eines gelingenden Generationenmanagements vermieden werden.

Im Rahmen dieser Studie haben wir dazu unterschiedliche Wissensquellen eingebunden. Eine wesentliche Grundlage bildet der durch Zuwendung durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ermöglichte Wettbewerb DIVERSITY CHALLENGE.

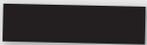
Hier hatten sich in drei Wettbewerbsrunden im Zeitraum von 2018 bis 2023 insgesamt 1.890 junge Talente im Alter von 16 bis 27 Jahren mit 286 innovativen und kreativen Aktionen für Vielfalt am Arbeitsplatz beteiligt. Begleitet wurden sie dabei von Entscheider_innen und Mentor_innen in den beteiligten Unternehmen, so dass sich ein breites Spektrum an praxistauglichen Beispielen und Aktionsformen ergeben hat.

Die Rückmeldungen aus den beteiligten Unternehmen waren umfassend positiv, und auch im Rahmen der Vorbefragung zu dieser Studie konnten wir feststellen, dass die Strahl- und Wirkungskraft des Wettbewerbs weit über die beteiligten Personen hinausging und das Verständnis für Diversity in den beteiligten Organisationen insgesamt sichtbar gestärkt hat.

Die professionelle Praxiserfahrung aus dem Wettbewerb DIVERSITY CHALLENGE haben wir für diese Studie genutzt, um Stakeholder-Perspektiven sowohl aus der Zielgruppe junger Beschäftigter als auch aus unterschiedlichen Führungsfunktionen abzufragen. Dabei haben wir auf einen breiten organisationalen Hintergrund, insbesondere hinsichtlich Unternehmensgröße und Branchenmix, Wert gelegt.

Ergänzend und erläuternd wurde zudem aktuelle wissenschaftliche Literatur eingebunden.

Die Rollen und Hintergründe der Befragten

 Im Rahmen dieser Studie haben wir die Einstellungen und Erfahrungen in insgesamt vier unterschiedlichen Zielgruppen auf der Grundlage von Online-Interviews (CAWI) untersucht.

ZIELGRUPPE	BESCHREIBUNG	SYMBOL
------------	--------------	--------

Unterzeichnende der Charta der Vielfalt		
--	--	--

Unterzeichnende der Charta der Vielfalt	Wir haben insgesamt 122 Beschäftigte befragt, deren Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben und die als Kontaktpersonen für den Verein Charta der Vielfalt e. V. registriert waren. Hinsichtlich Branchen, Unternehmensgrößen und Alter fanden wir dabei eine breite Streuung vor.	
--	--	--

Unterzeichnende der Charta der Vielfalt	Schwerpunktmäßig waren diese Personen in den Bereichen HR oder der Unternehmensleitung angesiedelt (zusammengenommen 64,7 %), hatten mit 53 % mehrheitlich Führungsverantwortung und waren zu 73 % weiblich. Dieser Zielgruppe müssen wir überdurchschnittliche Vorerfahrungen und ein insgesamt höheres professionelles Niveau in Bezug auf das Thema Diversity zusprechen. Das Antwortverhalten muss vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass die Gruppe bereits umfassendere Kenntnis von Methoden und Werkzeugen vorweisen kann und in Bezug auf Diversity-Management sensibler ist und eine höhere Erwartungshaltung hat.	
--	---	--



**EINFÜHRUNG
UND
ZIELGRUPPEN**

ZIELGRUPPE	BESCHREIBUNG	SYMBOL
Führungskräfte in Unternehmen und Institutionen	<p>Wir haben zudem 167 Führungskräfte befragt, deren Unternehmen und Institutionen die Charta der Vielfalt nicht unterzeichnet haben. Auch bei diesen Führungskräften haben wir eine breite Streuung von Branchen, Unternehmensgrößen und Alter sichergestellt. Rund zwei Drittel der Befragten dieser Gruppe waren männlich, was der immer noch zu verzeichnenden Dominanz von Männern in Führungsfunktionen entspricht.</p> <p>Wir haben dieses Feld der Führungskräfte nochmals nach drei Hierarchieebenen unterteilt:</p> <ul style="list-style-type: none">→ oberste Ebene (Vorstände, Geschäftsführung)→ mittlere Führungsebene (Betriebsleitung, Abteilungsleitung o. Ä.)→ untere Führungsebene (Teamleitung, Schichtleitung o. Ä.) <p>Durch diese Unterteilung lassen sich bei einer Vielzahl von Fragen deutliche Unterschiede erkennen. Markante, wiederkehrende Effekte sind beispielsweise eine stark sozialnormative Orientierung auf der obersten Führungsebene, die sehr stark vom Abgleich mit Erwartungen der Außenwelt oder dem Blick auf wettbewerbliche Unternehmen geprägt scheint. Demgegenüber ist besonders die untere Führungsebene durch ausgeprägten Pragmatismus und eine deutliche Nähe zur jungen Zielgruppe gekennzeichnet. Das sich herausbildende Muster über alle drei Führungsebenen hinweg ähnelt dabei einer Treppe.</p>	

ZIELGRUPPE	BESCHREIBUNG	SYMBOL
Junge Zielgruppe	<p>Die größte Zielgruppe waren mit 350 Personen junge Beschäftigte im Alter von 16 bis 29 Jahren. Auf das Segment 16 bis 22 Jahre, das sich hauptsächlich aus Personen in dualer Ausbildung zusammensetzte, entfielen 27 % dieser Gruppe. In der Altersgruppe von 23 bis 29 Jahren (73 %) gab es auch noch einige Auszubildende, hauptsächlich waren es jedoch Beschäftigte mit abgeschlossener Berufsausbildung oder abgeschlossenem Studium. Insgesamt lag der Anteil der Auszubildenden bei 20 %. Als weiblich identifizierten sich 54,6 % der jungen Beschäftigten, als männlich 45,1 % als divers 0,3 %.</p> <p>Hinsichtlich Unternehmensgrößen, Branchen und Tätigkeitsbereichen haben wir abermals eine breite Streuung sichergestellt. Ebendiese ermöglicht in der jungen Zielgruppe eine umfassende Aufschlüsselung und die Identifizierung signifikanter Befunde, in denen sie sich von anderen Zielgruppen oder auch in sich selbst und in ihren Segmenten unterscheidet.</p>	
Sonderzielgruppe: Teilnehmende der DIVERSITY CHALLENGE	<p>Im Rahmen einer vorgeschalteten Befragung zu dieser Studie haben wir 52 Personen interviewt, die im Zeitraum von 2018 bis 2023 am Wettbewerb DIVERSITY CHALLENGE teilgenommen haben. Neben dem breiten Mix an Branchen und Unternehmensgrößen wurden sowohl Mentor_innen des Projekts (n = 27), also die Ansprechpartner_innen und Mentor_innen der DIVERSITY CHALLENGE, als auch junge Beschäftigte, die an dem Wettbewerb teilgenommen hatten (n = 25), befragt.</p> <p>Basierend auf den Praxiserfahrungen dieser Gruppe in der Umsetzung unterschiedlicher Aktionsformen im Abgleich mit den Einstellungen und Erwartungen der anderen Zielgruppen lassen sich wertvolle Schlussfolgerungen für effektive Diversity-Maßnahmen ziehen.</p>	

Allgemeine Beobachtung zu den befragten Rollenprofilen

■ Bei den Führungskräften der oberen, mittleren und unteren Ebene zeigt sich in dieser Studie ein häufig wiederkehrendes Grundmuster im Antwortverhalten. Während die oberste Führungsebene oftmals ausgeprägt positive Einstellungen im Zusammenhang mit Diversity und in Bezug auf die eigene Organisation präsentiert, zeigt sich die mittlere Ebene etwas abgeschwächt und die untere Verhalten, bisweilen sogar skeptisch. Zugleich liegt die untere Führungsebene in ihrem Antwortverhalten sehr nah an der Gruppe junger Beschäftigter. Dies betrifft insbesondere die Fragen, die auch junge Menschen gut aus eigener Erfahrung beantworten können. Sind den jungen Beschäftigten allerdings selbst keine Einschätzungen aus eigener Erfahrung möglich, so spiegeln sie eher allgemeine gesellschaftliche Einschätzungen – und liegen dann mit ihren Einschätzungen wiederum sehr nah an den oberen Führungskräften.



ZEITUNG



1.

Einstellungen und Wahrnehmungen zur Situation junger Beschäftigter

1.1

Der Generationenbegriff in Medien und Fachliteratur

 In der populären Literatur wird das Verhältnis von älteren und jüngeren Beschäftigten gern mithilfe des sogenannten Generationenmodells betrachtet, das anhand einer Spanne von Geburtsjahrgängen die jeweiligen Generationen als „Babyboomer“, „Generation X“, „Generation Y Millennials“ und „Generation Z“ einteilt.

Schon eine kurze Internetrecherche findet innerhalb weniger Sekunden in Kommentaren und Analysen von Tageszeitungen und teilweise in Fachmedien zahlreiche pauschalisierende Aussagen zu den unterschiedlichen Generationen. So haben junge Menschen angeblich hohe Ansprüche an ihren Job und wollten generell, dass er ihren Werten entspricht. Gleichzeitig heißt es, junge Mitarbeitende seien schwer führbar, drückten sich vor Verantwortung, hätten wenig Durchhaltevermögen und generell wenig Motivation, sie würden am liebsten so wenig wie möglich arbeiten. Die sogenannte Generation Z beispielsweise wird mit Attributen wie „faul“, „arrogant“ oder „egoistisch“ belegt und zugleich auch mit Aussagen wie „Generation Z floppt in der Arbeitswelt“ bewertet. Wohlgemerkt: Für Deutschland sprächen wir in diesem Fall von rund 11,4 Millionen Menschen, die solchermaßen pauschal eingeordnet würden.

Ein Blick in die Geschichte zeigt: Das Vorurteil der faulen Jugend, die keinen Respekt vor den Werten oder der Arbeitsmoral der Älteren hat, existiert schon viel länger als der Begriff „Generation Z“. Der griechische

11,4
MIO.
aus der Generation Z
floppen in der Arbeitswelt ?

Philosoph Sokrates behauptete bereits etwa 400 vor Christus: „Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren und verachtet die Autorität. Sie widersprechen ihren Eltern, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“ Der Physiker Georg Friedrich Lichtenberg mokierte sich im 18. Jahrhundert darüber, „wie unwissend die studierende Jugend auf Universitäten kommt, wenn ich nur zehn Minuten rechner oder geometrisiere, so schläft ein Viertel derselben sanft ein“. Gleichzeitig räumt er ein: „Darin besteht der Fortschritt der Welt, dass jede ältere Generation von der Jugend behauptet, sie taue nichts mehr.“ **Die Liste an weiteren, ähnlichen Beispielen ist lang; der Jugend Unsittlichkeit und Faulheit zu unterstellen ist ein Phänomen, das sich durch nahezu alle Epochen der Menschheitsgeschichte zieht.**

Die heutigen pauschalisierenden Aussagen in den Medien zeigen allerdings Wirkung und prägen das allgemeine Bild von jungen Menschen, auch in der Arbeitswelt. Zwar lassen sich auch leicht tendenziell positive Generalisierungen finden, diese gehen allerdings umgekehrt oft mit einer Abwertung anderer (in der Regel älterer) Generationen und deren vermeintlicher Defizite

einher. Schließlich erwecken genau diese negativen wie positiven Generalisierungen den Eindruck, dass die unterschiedlichen „Generationen“ fortwährend in Konflikt geraten, es also einen „Generationenkonflikt“ gibt.

In wissenschaftlichen Publikationen tauchen der Generationenbegriff und das damit verbundene Generationenmodell ebenfalls häufig auf. Insbesondere in Praxiswerken mit anekdotischen Fallstudien, die Konzepte, Instrumente und Good-Practice-Ansätze zum Thema Generationenmanagement liefern wollen, bedient man sich zur Vereinfachung häufig der angeblichen Charakteristika der verschiedenen Generationen.

Darauf aufbauend gibt es eine beachtliche Menge Praxisstudien, die meinen, zumindest einen vagen Konflikt zwischen älteren und jüngeren Generationen nachweisen zu können. Was darin häufig nicht genug Beachtung findet, ist die Frage, ob der Konflikt wirklich auf vermeintlich generationstypische Eigenschaften zurückzuführen ist oder eher auf die unterschiedlichen Rollen im Unternehmen oder auf die Lebenssituationen, in denen sich Personen unterschiedlichen Alters jeweils befinden.

1.2

Entwarnung: Generelle Generationenkonflikte – ein medialer Mythos

Den durch fortwährende mediale Berichterstattung im Raum stehenden „Generationenkonflikt“ wollten wir bei unseren Befragten offen thematisieren. Wir haben unsere Studienteilnehmenden direkt gefragt:

→ „Glauben Sie, dass es in der Arbeitswelt generell einen Generationenkonflikt gibt?“

Bei dieser allgemeinen Frage ergaben sich hohe Zustimmungswerte. Unmittelbar folgend auf die Antwort haben wir eine zweite Frage gestellt:

→ „Sehen Sie bei sich im Unternehmen grundsätzlich einen Generationenkonflikt?“

Hier zeigen sich vergleichsweise geringe Werte. Denn insgesamt geht zwar ein hoher Prozentsatz aller Befragten von einem (allgemein) existierenden „Generationenkonflikt“ aus, die konkrete Erfahrung im eigenen Unternehmen bestätigt dies dann jedoch nicht in diesem Ausmaß.

Besonders hoch ist die Diskrepanz bei den jungen Beschäftigten: 71 % der Befragten im Alter von 16 bis 29 Jahren beantworteten die Frage, ob es in der Arbeitswelt generell einen Generationenkonflikt gibt, mit „Ja“ (22 %) oder „Eher ja“ (49 %). Demgegenüber antworteten nur 8 % dieser Gruppe mit „Ja“ und 23 % mit „Eher ja“ in Bezug auf das eigene Unternehmen.

Ein ähnliches Antwortverhalten ist in der oberen Ebene der Führungskräfte zu beobachten: Von ihnen glaubt immerhin mehr als die Hälfte (53 %) an einen generellen Generationenkonflikt, während lediglich 35 % diesen im eigenen Unternehmen wahrnehmen.

Was außerdem auffällt: Befragte aus der mittleren und unteren Führungsebene stimmen beiden Aussagen etwas verhaltener zu als junge Mitarbeitende und die obere Führungsetage. Die Frage, ob es im eigenen Unternehmen einen Generationenkonflikt gibt, beantworteten nur 2 % bzw. 6 % mit einem klaren Ja. Auch bei ihnen liegt die Einschätzung in Bezug auf andere Unternehmen etwas höher, nämlich bei 6 % bzw. 14 %.

Unserer Einschätzung nach könnte dies an einer Überbetonung der Außenwahrnehmung in beiden Gruppen liegen: Sowohl junge Mitarbeitende als auch die oberste Führungsebene zeigen sich eher medienaffin. Sie sehen, dass in Medien über einen Generationenkonflikt gesprochen wird, und gehen entsprechend von einer Allgemeingültigkeit aus. Während junge Menschen zudem vergleichsweise weniger Erfahrung im Unternehmen haben und allgemein verfügbare Informationen zurate ziehen, könnte bei der obersten Führung die Distanz zum Alltagserleben im Arbeitsprozess eine Rolle spielen.



Insofern ein allererstes Fazit und zugleich eine Entwarnung: Zwar mag es im Unternehmen an unterschiedlichen Stellen gewisse Konfliktpotenziale geben, aber ein häufig angenommener und weit verbreiteter Generationenkonflikt ist wohl eher ein mediales Echo als betriebliche Realität.

Im Allgemeinen hat die Unternehmensgröße bei den Fragestellungen dieser Studie keine oder nur untergeordnete Auswirkungen auf das Antwortverhalten der Befragten.

Hier jedoch ist es anders. Es fällt auf, dass die Wahrnehmung von Generationenkonflikten im eigenen Unternehmen mit der Anzahl der Mitarbeitenden steigt. In Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten beantworteten die Frage nach einem Generationenkonflikt im Unternehmen nur 4 % mit „Ja“ und 11 % mit „Eher ja“, bei einer Unternehmensgröße von 250 bis 2.499 Mitarbeitenden sind es bereits 5 % bzw. 23 %. Massiv unterscheiden sich davon Großunternehmen mit mindestens 2.500 Beschäftigten. Hier sehen insgesamt 42 % der Führungskräfte einen Generationenkonflikt im eigenen Unternehmen, wovon 19 % mit einem klaren Ja antworteten. Die Zahlen sind bei dieser Gruppe auch besonders nah an der allgemeinen Einschätzung, ob es in der Arbeitswelt generell einen Generationenkonflikt gibt. Auf diese Frage antworteten 23 % mit „Ja“ und 33 % mit „Eher ja“. Bei den Führungskräften aus kleineren und mittelgroßen Unternehmen weichen die Antworten auf diese Frage stärker von ihren Angaben zu Generationenkonflikten in der eigenen Organisation ab. Diese markanten Unterschiede verlangen nach einer Erklärung.

→ Wir bieten dazu folgende Hypothese an:

In kleineren Unternehmen haben Führungskräfte die Möglichkeit, eine direktere Übersicht und damit ein realistischeres Bild von der Stimmung und Atmosphäre in der Belegschaft zu gewinnen. Insofern verspüren sie in geringerem Maße Generationenkonflikte im eigenen Unternehmen. Ab einer gewissen Unternehmensgröße ist eine solche Nähe und Kontaktfrequenz zu einem breiten Kreis jüngerer Beschäftigter für Führungskräfte nicht mehr gegeben. Ihre Wahrnehmung der „Innenwelt“ der Organisation ist stärker geprägt von den allgemeinen – nicht zuletzt medialen – Eindrücken, die eine „Außenwelt“ jenseits des Unternehmens vermittelt.

Denkbar, für uns aber nicht wahrscheinlich wären natürlich auch andere Deutungsmuster. So könnte es aufgrund einer stärkeren Heterogenität und vermehrt konkurrierender Interessen in größeren Unternehmen tatsächlich mehr Konfliktpotenzial geben. Ebenso denkbar wäre, dass in größeren Unternehmen deutlich mehr Aufmerksamkeit, Sensibilität und Kompetenz für Altersdiversität vorhanden ist und Probleme offener kommuniziert und behandelt werden. Dann stünde allerdings die Frage im Raum, welche Handreichung die Unternehmen zusätzlich noch brauchen, um diese Probleme zu lösen.

Als eine Art Kontrollgruppe betrachten wir in diesem Kontext die Gruppe derjenigen, deren jeweilige Organisationen die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben. Von ihnen wissen wir aus vorangegangenen Studien, dass tatsächlich ein höheres Maß an Sensibilität für Diversitätsthemen existiert. Sie bringen zudem auch persönlich schon eine gewisse Vorbefassung mit, häufig verantworten die teilnehmenden Personen auch direkt das Diversity-Management im Unternehmen.

**EINSTELLUNGEN
UND
WAHRNEHMUNGEN**

→ Gibt es Generationenkonflikte?

	Junge Zielgruppe 	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 			
Generell in der Arbeitswelt?				Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene
Ja	22	14	17	25	6	14
Eher ja	49	48	30	28	36	29
Eher nein	26	35	43	34	47	53
Nein	3	3	10	13	11	4
Grundsätzlich im Unternehmen?						
Ja	8	4	9	17	2	6
Eher ja	23	26	20	18	26	16
Eher nein	49	51	42	34	53	43
Nein	20	19	29	31	19	35

Frage: Glauben Sie, dass es in der Arbeitswelt generell einen Generationenkonflikt gibt?

Frage: Sehen Sie bei sich im Unternehmen grundsätzlich einen Generationenkonflikt?

Antworten in % aller Befragten

→ Sonderauswertung nach Unternehmensgröße

	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 	Anzahl der Mitarbeitenden		
Generell in der Arbeitswelt?			50-249	250-2.499	≥ 2.500
Ja	14	17	13	14	23
Eher ja	48	30	30	28	33
Eher nein	35	43	50	48	32
Nein	3	10	7	10	12
Grundsätzlich im Unternehmen?					
Ja	4	9	4	5	19
Eher ja	26	20	11	23	23
Eher nein	51	42	54	44	30
Nein	19	29	31	28	28

Sonderauswertung nach Unternehmensgrößen

Frage: Glauben Sie, dass es in der Arbeitswelt generell einen Generationenkonflikt gibt?

Frage: Sehen Sie bei sich im Unternehmen grundsätzlich einen Generationenkonflikt?

Antworten in % aller Befragten

1.3

Das Konfliktpotenzial

Auch wenn Generationenkonflikte nicht so dramatisch sind, wie es die mediale Darstellung vermuten lässt, nimmt immerhin knapp ein Drittel der jungen Befragten einen Generationenkonflikt im eigenen Unternehmen wahr (s. o.). Dabei ist die Frage zu stellen, ob dieser Konflikt wirklich altersbezogen oder auf die Reibungen zurückzuführen ist, die unweigerlich entstehen, wenn Menschen aufeinandertreffen – zumal mehr oder weniger zwangsweise im beruflichen Kontext.

In den meisten Organisationen arbeiten Menschen zusammen, die sich in unterschiedlichen Lebenssituationen befinden. Entsprechend unterschiedlich sind die Interessen und Erwartungen an Arbeitgebende, aber auch an Vorgesetzte oder Kolleg_innen. Manche jungen Menschen wünschen sich in der Phase des Berufseinstiegs strukturierte Betreuung durch Vorgesetzte, frisch gewordene Eltern müssen ihre Arbeit mit der Kinderbetreuung vereinbaren, andere haben pflegebedürftige Angehörige oder eigene körperliche oder psychische Erkrankungen, die den Alltag beeinflussen. Diese Lebenssituationen sind individuell verschieden, auch wenn es Phasen und Rollen gibt, die für bestimmte Altersspannen typisch sind. Hinzu kommen persönliche Werte und Einstellungen, aber auch die Priorität von Arbeit im Rahmen der eigenen Lebensgestaltung, die wir uns im [nächsten Kapitel](#) näher ansehen möchten. In jeder Organisation ist also reichlich Konfliktpotenzial vorhanden, das zwar manchmal mit einer altersbezogenen Lebenssituation in Verbindung steht, jedoch nicht aus einer „Generationenzugehörigkeit“ resultiert.

Vor diesem Hintergrund verlangt der Umstand, dass immerhin knapp ein Drittel der jungen Befragten einen

Generationenkonflikt im eigenen Unternehmen wahrnimmt, eine differenzierte und weiter gehende Betrachtung. Diese stellt klar, inwieweit die jeweiligen Konfliktsituationen im Kern wirklich altersbezogen sind.

Gerade deshalb wollen wir mit dieser Studie beleuchten, wie eine erfolgreiche Teilhabe aller Altersgruppen in Organisationen gelingt – vor allem im Hinblick auf jüngere Menschen. Ein durchaus beachtlicher Teil dieser Gruppe hat bereits Diskriminierung aufgrund des Alters erlebt, wie wir später zeigen werden. Ebenso wollen wir uns ansehen, wie ein produktiver Austausch und Wissenstransfer zwischen Beschäftigten verschiedenen Alters gelingt, welche Maßnahmen sich junge Beschäftigte wünschen und wo laut der Forschung die Ansatzpunkte sind, um wirklich etwas zu bewegen.



1.4

Einstellungen zur Arbeit im Unternehmen

■ Eine viel zitierte Annahme lautet, dass jüngere Menschen eine andere Betrachtung von und Einstellung zur Arbeit haben. Die Ergebnisse unserer Studie bestätigen dies.

In der Beurteilung dieses Antwortverhaltens sollte man sich allerdings einer einseitigen moralischen Wertung dringend enthalten. Denn die abnehmende Bedeutung der Arbeit (im Kontext der allgemeinen Lebensführung) ist nicht gleichzusetzen mit einer abnehmenden Arbeitsmotivation insbesondere der jüngeren Generation. Je nach Lebenskontext hat Arbeit in verschiedenen Altersgruppen der allgemeinen Tendenz nach einen unterschiedlichen Stellenwert.

So zeigt beispielsweise eine Untersuchung von [Martin Schröder](#), dass die Bedeutung, die Menschen ihrer Arbeit beimessen, bis etwa zum 40. Lebensjahr ansteigt, bevor sie sukzessive wieder abnimmt. Mit der Zugehörigkeit zu einer „Generation“ hat das nichts zu tun; der Effekt ist vielmehr auf das jeweilige Lebensalter und damit verbundene Einstellungen zurückzuführen.

Die jüngeren Beschäftigten im Alter von 16 bis 29 Jahren stimmten der Aussage „Die Arbeit, die ich mache, bedeutet mir viel“ auf einer Skala von 0 bis 10 durchschnittlich mit einem Wert von 6,9 zu. Die gleiche Frage wurde Führungskräften verschiedener Ebenen gestellt, die auf deutlich höhere Werte kamen. Die Werte sinken, je niedriger die Führungsebene liegt: Die obere Führungsebene stimmt durchschnittlich mit einem Wert von 8,4 Punkten zu, bei der mittleren Ebene sind es 8,0, bei der unteren nur noch 7,6 Punkte. Die Befragten, de-

ren Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, kommen mit 8,6 auf den höchsten Wert. Eine mögliche Erklärung dafür wäre, dass diese Gruppe durch ihre Beschäftigung mit dem Thema Diversity ihre Arbeit mit besonders hohem Engagement verfolgt.

Die gleiche Abstufung zeigt sich bei den Aussagen „Das Unternehmen, in dem ich arbeite, ist die ideale Umgebung für mich“ und „Super finde ich das Teamwork und die Zusammenarbeit bei uns im Unternehmen“. Die Werte der 16- bis 29-Jährigen bewegen sich dabei durchweg zwischen 6 und 7 auf der 10er-Skala. Das zeigt: Junge Menschen scheinen mit ihrer Arbeit zwar zufrieden zu sein, antworten aber eher verhalten. Hier sähen die meisten Unternehmen wahrscheinlich gerne höhere Werte. Bemerkenswert ist auch, dass Auszubildende eine positivere Einstellung zu ihrem Job aufweisen als junge Beschäftigte, die keine Auszubildenden sind. Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass Auszubildende noch keinem umfassenden Leistungsdruck ausgesetzt sind, während sich mit dem Abschluss der Berufsausbildung und einem veränderten Status auch die Erwartungen verändern, die Arbeitgebende und Beschäftigte aneinander haben. Das macht eine Neujustierung erforderlich. Außerdem befinden sich Auszubildende in der Regel in einer strukturierten Betreuungssituation mit einem klaren Rahmen, der sich in dieser Form nach Beendigung der Ausbildung auflöst.

**EINSTELLUNGEN
UND
WAHRNEHMUNGEN**

Die Einstellung der jungen Beschäftigten zu ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen zeigt sich vor allem bei einer Aufschlüsselung der Ergebnisse in sogenannte Top Boxes. Dabei wird ermittelt, wie viele Befragte auf einer Skala von 0 bis 10 die Höchstwerte von 8, 9 oder 10 ausgewählt haben.

Der Aussage „Die Arbeit, die ich mache, bedeutet mir viel“ stimmten insgesamt 48 % der 16- bis 29-Jährigen mit Top-Werten zu, 47 % bestätigten das Teamwork und die Zusammenarbeit im Unternehmen.

Die jungen Menschen zeigen damit eine stärkere Verbundenheit sowohl mit der Arbeit selbst als auch mit dem Team und sind weniger mit dem Unternehmen an sich verbunden: Nur 42 % wählten die Top-Werte bei der Aussage „Das Unternehmen, bei dem ich arbeite, ist die ideale Umgebung für mich“. Führungskräfte, die bemüht sind, ihren jungen Mitarbeitenden eine bestmögliche Arbeitsumgebung zu bieten, würden sich hier vermutlich mehr Zustimmung wünschen, insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels. Ähnlich sieht es bei

den Werten zur Situation jüngerer Beschäftigter aus. Nur 45 % der jungen Beschäftigten wählten bei der Aussage „Unser Unternehmen ist ein guter Arbeitgeber für jüngere Menschen“ einen Top-Wert von 8, 9 oder 10, 48 % waren bei der Aussage „Jüngeren Menschen wird bei uns im Unternehmen mit Respekt begegnet“ im Top-Box-Bereich. Über die Hälfte der 16- bis 29-Jährigen stimmte hier also entweder nur zaghaft oder gar nicht zu. Ganz anders die oberste Ebene der Führungskräfte: Von ihnen wählten bei diesen Aussagen 73 % bzw. 68 % die Top-Werte, sie sind also der Meinung, ein gutes und respektvolles Umfeld für junge Arbeitskräfte zu bieten. Zwei unterschiedliche Wahrnehmungen, die aufseiten der Führungskräfte zu unerwarteten Entwicklungen führen könnten.

Auch bei der Einstellung zur Arbeit offenbaren die Top-Box-Werte große Differenzen zwischen Führungskräften und jungen Menschen: 71 % der Führungskräfte stimmten der Aussage, dass ihnen ihre Arbeit viel bedeutet, stark zu, rund ein Drittel mehr als bei den jungen Beschäftigten.

→ **Einstellungen zur Arbeit im Unternehmen**

	Junge Zielgruppe	Unterzeichnende der CdV	Führungskräfte			
				Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene
Die Arbeit, die ich mache, bedeutet mir viel.	6,9	8,6	8,1	8,4	8,0	7,6
Das Unternehmen, bei dem ich arbeite, ist die ideale Umgebung für mich.	6,6	7,9	7,7	8,1	7,7	7,2
Super finde ich das Teamwork und die Zusammenarbeit bei uns im Unternehmen.	6,9	7,8	7,6	7,9	7,6	7,1

Frage: Wie weit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Antworten auf einer Skala von 10 = „Stimme voll umfänglich zu“ bis 0 = „Stimme überhaupt nicht zu“

1.5

Die Situation jüngerer Beschäftigter

Was die Situation jüngerer Beschäftigter im Unternehmen angeht, zeigt sich ebenfalls: Es gibt keine katastrophalen Missstände, aber durchaus Raum zur Optimierung. Unternehmen sollten sich bewusst machen, dass junge Menschen ihre eigene Position im Unternehmen nicht so positiv wahrnehmen wie beispielsweise die oberste Führungsebene. Die untere Führungsebene zeigt sich hier nah an der Einschätzung der jungen Zielgruppe, vermutlich weil sie mit ihr im betrieblichen Alltag häufiger in direktem Kontakt steht und damit ein realistischeres Bild von der tatsächlichen Situation hat.

Wenn es um die Verantwortung geht, die Jüngeren übertragen wird, unterscheiden sich die Antworten zwischen der oberen Führungsebene und den jungen Beschäftigten stark. Die 16- bis 29-Jährigen stimmten der Aussage „Jüngere Menschen bekommen bei uns Verantwortung übertragen“ auf einer Skala von 1 bis 10 durchschnittlich mit 6,7 Punkten zu, Führungskräfte der oberen Ebene mit 7,7 Punkten. Bei der Aussage „Jüngere Menschen können bei uns eigenständige Entscheidungen treffen“ antworteten die jungen Befragten mit durchschnittlich 6,3 Punkten, die Führungskräfte der oberen Ebene mit 7,4 Punkten. Die untere Ebene der Führungskräfte stimmt in ihrer Einschät-

zung dagegen mit den jungen Befragten überein. Überschätzt die obere Führungsebene möglicherweise den Handlungsspielraum von jungen Menschen im Unternehmen? Erleben wir Wunschdenken? Oder auch Selbstdarstellung?

Ihre Chance auf berufliches Weiterkommen im Unternehmen bewerten die jungen Befragten auf einer Skala von 1 bis 10 mit einer 6,9, während die obere Führungsebene auf eine 8,0 kommt. Die untere Ebene liegt mit 7,4 ziemlich genau dazwischen. Betrachtet man allerdings die Höchstwerte, dann sind die Führungskräfte der unteren Ebene der obersten Führungsebene in ih-

**EINSTELLUNGEN
UND
WAHRNEHMUNGEN**

→ Situation jüngere Beschäftigte

	Junge Zielgruppe 	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 			
				Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene
Jüngere Menschen können sich bei uns einbringen.	7,1	8,6	7,7	7,9	7,7	7,6
Jüngere Menschen bekommen bei uns Verantwortung übertragen.	6,7	8,0	7,2	7,7	7,4	6,5
Jüngere Menschen können bei uns eigenständige Entscheidungen treffen.	6,3	7,2	7,0	7,4	6,9	6,3
Jüngere Menschen setzen bei uns Impulse für Innovationen, die es sonst nicht gäbe.	6,2	7,6	6,9	7,7	6,8	5,8

Frage: Wie sehr treffen folgende allgemeine Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

Antworten auf einer Skala von 10 = „Stimme voll umfänglich zu“ bis 0 = „Stimme überhaupt nicht zu“

rer Einschätzung näher als den jungen Beschäftigten. Während nur 45 % der 16- bis 29-Jährigen der Aussage „Jüngere Menschen haben bei uns gute Chancen für das berufliche Weiterkommen“ mit Topwerten von 8, 9 oder 10,0 zustimmten, liegt der Anteil in der unteren Führungsebene bei 63 %, in der Oberen bei 65 %. Wissen junge Menschen vielleicht nicht, welche Perspektiven sie im Unternehmen haben? Bessere Kommunikation vonseiten der Führungskräfte aller Ebenen könnte in dem Fall den Wahrnehmungsunterschieden gegensteuern.

Bei der Aussage „Jüngere Menschen setzen bei uns Impulse, die es sonst nicht gäbe“ sticht vor allem die Antwort der unteren Führungsebene heraus: Ihr Wert ist mit 5,8 nicht nur deutlich niedriger als der Wert der oberen Führungsebene (7,7), sondern auch niedriger als bei der jungen Zielgruppe, die immerhin auf 6,2 kommt. Es stellt sich die Frage: Überschätzen jüngere Personen die Impulse, die sie setzen? Setzen sie die Impulse nicht? Haben sie nicht die Möglichkeit oder haben sie die Skills nicht? Und in jedem Fall: Was würde die Situation verbessern?

1.6

Wissenstransfer zwischen Jung und Alt

Um Ansatzpunkte für den intergenerativen Wissenstransfer zwischen unterschiedlichen Altersgruppen identifizieren zu können, haben wir den Befragten eine Reihe von Hypothesen vorgelegt, die sie bestätigen oder verwerfen konnten. Dabei zeigt sich generell, dass dieses Thema für alle Beteiligten eher abstrakter Natur ist und tendenziell nicht zwangsläufig mit persönlicher Erfahrung – auch informeller Art – in Verbindung gebracht werden kann. Die Wahrnehmungen und Einschätzungen zum Wissenstransfer bleiben insofern verhalten.

Die allgemeine Aussage „Der Wissensaustausch zwischen den Generationen sollte bei uns besser sein“, die ein vorhandenes Defizit suggeriert, wurde auf einer Skala von 0 bis 10 von allen befragten Gruppen mit einem schwachen Ja (Mittelwerte von 5,2 bis 6,3) beantwortet.

Möglicherweise fehlt den Teilnehmenden bei dieser Frage die Konkretisierung auf ihren Arbeitsbereich: Der Begriff „Wissenstransfer“ ist ein abstraktes Managementkonzept; um ihn umsetzbar zu machen, braucht es praktische Beispiele. An der Motivation aller Beteiligten scheint es generell nicht zu liegen.

Die Aussage „Es fehlt bei uns im Unternehmen allgemein die Motivation, Wissen weiterzugeben“ wird

durchweg verneint. Die Mittelwerte bewegen sich dabei zwischen 4,4 und 4,9 und spiegeln damit ein schwaches Nein wider. Unternehmen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet, haben, stechen hier mit einem deutlichen Nein (Mittelwert 3,1) heraus.

Die Bereitschaft zum Wissenstransfer ist ein wesentlicher Faktor für ein Gelingen. Die Einschätzungen dazu unterscheiden sich signifikant.

Die Aussage „Jüngere bringen aktiv neue Ideen mit ein und sind bereit, ihr Wissen mit älteren Kolleg_innen zu teilen“ wird von der obersten Führungsebene mit 7,8 Punkten deutlich bestätigt, wohingegen die untere

**EINSTELLUNGEN
UND
WAHRNEHMUNGEN**

Führungsebene mit 6,3 Punkten bei dieser Frage sogar die (Selbst-)Einschätzung der jungen Zielgruppe mit 6,7 Punkten unterbietet. Zwar liegen auch diese Werte im deutlich positiven Bereich, unterscheiden sich aber doch von der geradezu euphorisch anmutenden positiven Selbsteinschätzung des Top-Managements.

Vergleichbar bestätigt dies die Aussage „Ältere sind bereit, Ideen und Kenntnisse von Jüngeren wertzuschätzen und anzunehmen“. Hier übertreffen die obersten Führungskräfte mit 7,7 Punkten abermals deutlich alle anderen Werte. Die untere Führungsebene und die junge Zielgruppe sind hier skeptischer, sie liegen gleichauf bei 6,1 Punkten. In der Diskrepanz dieser Werte könnte man ein Potenzial sehen, der Bereitschaft und Erwartungshaltung auf Führungsebene mit Maßnahmen in Bezug auf dieses Thema zu begegnen.

Hinsichtlich der Richtung des Wissenstransfers bestätigt sich, dass diese mehrheitlich von Alt zu Jung läuft. Die Aussage „Bei uns wird Wissen hauptsächlich von Älteren an Jüngere weitergegeben“ bestätigt eine

Mehrheit der Führungskräfte mit 6,9 Punkten gegenüber 6,3 Punkten bei der jungen Zielgruppe. Ausgeglichenere fällt mit einem Wert von 5,6 die Einschätzung derjenigen aus, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben.

Eher mäßig vorhanden scheinen Maßnahmen zum Austausch zwischen den Altersgruppen zu sein. Die Aussage „Bei uns gibt es aktive Maßnahmen, um den Austausch von Wissen zwischen den Altersgruppen zu fördern“ erhält bei jungen Menschen (5,9) und der unteren Führungsebene (5,8) erheblich niedrigere Werte auf der Zehnerskala als bei den obersten Führungskräften (7,7). Dies gibt zu denken; die laut den Top-Führungskräften vorhandenen Maßnahmen reichen den jungen Menschen und den unteren Führungskräften entweder nicht aus – oder sie sind gar nicht bekannt. Wenn Ersteres zutrifft, sollte die oberste Führungsebene dieses Feedback annehmen und in Maßnahmen investieren. Trifft Letzteres zu, wäre es Aufgabe der oberen Führungsebene, die Maßnahmen besser zu kommunizieren.

→ Maßnahmen für jüngere Mitarbeitende (zu 1.7)

	Junge Zielgruppe 	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 			
				Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene
Persönliches Mentoring oder Coaching	23	61	42	52	30	39
Zusätzliche Weiterbildung für Jüngere	39	39	46	58	34	43
Eigenständige Lernprojekte für Jüngere	22	32	31	28	40	27
Spezielle Einarbeitungsprogramme für Jüngere	25	38	43	48	51	29
Unterstützung bei Stress und in Krisensituationen	28	65	41	52	34	33
Frühzeitige Karriereplanung	27	42	34	38	32	29
Gemischte Arbeitsteams mit verschiedenen Generationen	46	74	55	61	51	51
Weiß nicht	15	2	7	-	9	16

Frage: Was wird in Ihrem Unternehmen speziell für junge Beschäftigte unternommen?
Antworten in % der Befragten

1.7

Maßnahmen für jüngere Mitarbeitende

Die Vermutung, dass häufiger ein Kommunikationsdefizit vorliegt, erhält weitere Unterstützung bei der genaueren Betrachtung einzelner Maßnahmen, unter anderem Mentoring, gemischte Teams und Weiterbildung. Zur Untersuchung nutzten wir ein Set von Fragen, bei denen die Studienteilnehmenden diejenigen Maßnahmen auswählen sollten, die es in ihrem Unternehmen bereits gibt.

Bei der Frage, was im eigenen Unternehmen speziell für junge Beschäftigte unternommen wird, ist zu erkennen, dass vor allem die obere Führungsebene und die jungen Mitarbeitenden in zwei verschiedenen Welten leben. Die obersten Führungskräfte wählten die vorgeschlagenen Antwortmöglichkeiten teils fast doppelt so häufig aus.

Wieder stellt sich die Frage: Überschätzen Führungskräfte die eigenen Maßnahmen bzw. bestehen hier Unterschiede in der Definition der Maßnahmen? Wird beispielsweise von Führungskräften ein betriebliches Sportangebot als Projekt gegen Stress eingeordnet, während junge Beschäftigte darin eher ein Incentive oder eine Maßnahme der Personalbindung sehen?

Oder: Halten Führungskräfte ein reguläres Onboarding durch die Teamleitung bereits für ein spezielles Einarbeitungsprogramm, während sich junge Menschen eher ein spezielles Mentoring-System zum Onboarding wünschen?

Zudem dürfen wir mit größerer Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass junge Mitarbeitende die vorhandenen Maßnahmen schlicht nicht kennen.

Doch in beiden Fällen ist bessere Kommunikation das Mittel der Wahl: Hierin liegt die Chance, dass die jungen Menschen die Angebote und Möglichkeiten besser kennenlernen – und dass Führungskräfte umgekehrt erfahren, was sich die 18- bis 29-Jährigen wirklich wünschen.

1.8

Verhältnis Älterer und Jüngerer bei Aufgeschlossenheit

Bemerkenswerte Ergebnisse zeigen sich, wenn wir die Aussagen zum Verhältnis von Alt und Jung aus dieser Studie mit den Aussagen aus der vorgelagerten Befragung bei Teilnehmenden der DIVERSITY CHALLENGE abgleichen.

Dabei setzen wir aufgrund häufiger Übereinstimmung und vergleichbarer Rollen die befragten Mentor_innen mit der Ebene der unteren Führungskräfte gleich, während die Teilnehmenden klar der Gruppe der jungen Beschäftigten zugeordnet werden können.

Durchgängig erleben wir bei diesem Vergleich, dass in Unternehmen, die an der DIVERSITY CHALLENGE teilgenommen haben, wesentlich vorteilhaftere Auffassungen zum Verhältnis von Alt und Jung bestehen.

Dabei übertreffen nicht nur die Mentor_innen ihre vergleichbaren Kolleg_innen bei den Führungskräften, auch die jungen Teilnehmenden des Wettbewerbs bewerten die Altersdiversität deutlich positiver.

War die DIVERSITY CHALLENGE dafür verantwortlich? Möglich ist hier ein sogenanntes Henne-Ei-Problem, da sich die Frage „Was war zuerst da?“ stellt. War es die intrinsische Aufgeschlossenheit bei Organisationen, Mentor_innen und den anderen Personen, die diese zur Teilnahme am Wettbewerb gebracht hat? Oder haben die Erfahrungen im Rahmen des Wettbewerbs diese Aufgeschlossenheit erst erzeugt?

Die Ergebnisse unserer Befragung und dieser Studie legen nahe, dass in der Praxis beide Faktoren zusammenkommen. Der Wettbewerb hat über den Verein Charta der Vielfalt e. V. sicherlich eher die Aufgeschlossenen erreicht und bei diesen nochmals zusätzlich für Aufmerksamkeit, Sensibilisierung, verstärkte Kommunikation und ein gestärktes Miteinander gesorgt. Aber selbst wenn man zu dem Schluss kommen wollte, dass nur aufgeschlossene Personen erreicht wurden, liegt darin ein wesentlicher Faktor beispielsweise für einen gelingenden Wissenstransfer, wie sich später noch zeigt.

**EINSTELLUNGEN
UND
WAHRNEHMUNGEN**

→ Situation jüngerer Beschäftigter

	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 	Mittlere Ebene 			Mentor_innen	Junge Zielgruppe 	Andere Junge
			Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene			
Ältere Beschäftigte sind Jüngeren gegenüber meist verschlossen.	2,2	2,8	3,0	2,7	2,6	2,1	2,9	2,2
Ältere Beschäftigte begegnen Jüngeren mit vielen Vorurteilen und Klischees (zu wenig Fleiß, Arbeitsmoral, Motivation usw.).	2,8	3,1	3,2	2,9	3,2	2,7	3,3	2,8
Arbeit hat für jüngere Menschen nicht eine so große Bedeutung wie für Ältere.	3,2	3,4	3,2	3,2	3,6	2,6	3,0	2,0
Tatsächlich sinkt mit dem Alter meist die Veränderungsbereitschaft der Kolleg_innen.	3,4	3,4	3,4	3,2	3,6	2,8	3,4	3,4
Eigentlich könnten sich Jung und Alt gut ergänzen.	4,7	4,1	4,0	3,9	4,4	4,4	4,0	4,3
Widerstände erleben junge Menschen vor allem von Kolleg_innen im mittleren Alter, die eine Konkurrenz sehen.	2,5	3,2	3,4	3,1	2,9	2,3	3,2	2,6
Als junger Mensch ist man unsicher, wenn man ältere Kolleg_innen um Rat fragen muss.	2,4	3,0	3,1	2,9	3,0	2,2	3,1	2,3
Die Unterschiede zwischen den Generationen sind enorm, man lebt in einer anderen Welt.	2,5	3,1	3,2	2,9	3,0	2,5	2,9	2,2
Ich würde mir wünschen, dass sich mein Unternehmen mehr für den Generationenaustausch einsetzt.	3,2	3,2	3,2	3,3	3,1	2,9	3,3	3,1

Frage: Wie weit stimmen die folgenden Aussagen mit Ihren Erfahrungen überein?

Antworten auf einer Skala von 5 = „Stimmt vollumfänglich überein“ bis 1 = „Stimmt überhaupt nicht überein“

DI



EERS



ITY



2.

Zugang zu Diversity und Einfluss auf intergenerationelle Zusammenarbeit

2.1

Das Verständnis von Diversity

Seit ihrer Gründung im Jahr 2006 ist die Arbeitgeberinitiative Charta der Vielfalt Ratgeberin, Schrittmacherin und Vernetzungspunkt für das Diversity-Management in Deutschland.

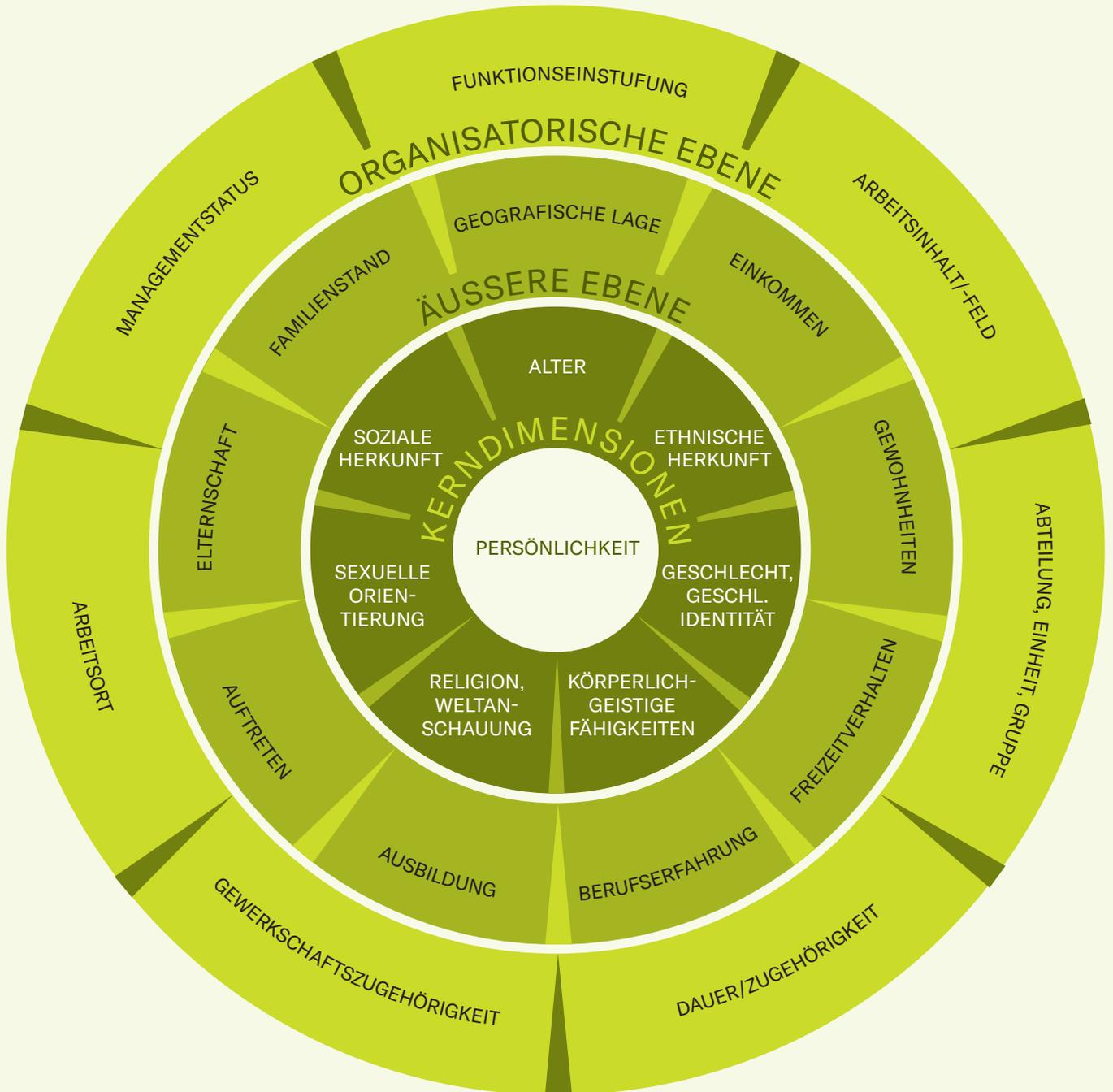
Träger der Initiative ist seit 2010 der gemeinnützige Verein Charta der Vielfalt e. V. Bundeskanzler der Initiative, die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Staatsministerin Reem Alabali-Radovan, unterstützt die Initiative als Vorstandmitglied.

Mehr als 6.000 Unternehmen und Institutionen mit über 14,7 Millionen Beschäftigten haben mittlerweile die Erklärung zur Selbstverpflichtung unterzeichnet und treten für die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Arbeitswelt ein.

Diese Organisationen wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeitenden sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft.

Diese sieben Faktoren – auch Diversity-Dimensionen genannt – sind der Ausgangspunkt, von dem aus Unternehmen die Gestaltung einer wertschätzenden und inklusiven Arbeitswelt betrachten. Sie bilden in ihren Wechselwirkungen (Intersektionalität) und Erweiterungen auch die Grundlage für das Diversity-Verständnis, aus dem heraus diese Studie durchgeführt wurde.

ZUGANG
ZU
DIVERSITY



**ZUGANG
ZU
DIVERSITY**

Zur Einordnung des allgemeinen Verständnisses von Diversity in unserem Befragungsfeld haben wir auf Daten aus zwei Studien des Charta der Vielfalt e. V. aus den Jahren 2016 und 2020 zurückgegriffen. Dabei wurden verschiedene Begrifflichkeiten und Beschreibungen zu Diversity angeboten. Der Mittelwert der Führungskräfte lässt sich hier einerseits im Zeitverlauf vergleichen, andererseits auch mit der vorbefassten Gruppe derjenigen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben. Während Letztere in ihrem Verständnis über die vergangenen acht Jahre hinweg im Wesentlichen konstante Werte aufweisen, hat sich das konkrete Diversity-Bild der Führungskräfte aufgefächert.

Sowohl 2016 als auch 2020 und nun in dieser Studie 2024 wurden den Befragten fünf verschiedene Beschreibungen des Begriffs „Diversity“ angeboten, wovon die folgende von uns als die umfassendste gewertet wird, weil sie die sieben Dimensionen beinhaltet: DIVERSITY: „Berücksichtigung von Geschlecht und geschlechtlichen Identitäten, Nationalität und ethnischer Herkunft, Religion und Weltanschauung, körperlichen und geistigen Einschränkungen, Alter, sexueller Orientierung sowie sozialer Herkunft“

Während 2016 noch 94 % und im Jahr 2020 91 % diese Definition wählten, waren es 2024 bei den befragten Führungskräften nur noch 63 %.

Dies bedeutet nicht, dass Diversity generell an Zuspruch verloren hätte, wie wir gleich noch sehen werden. Allerdings verschwimmen die Konturen des Themas zwischen allgemeiner Wertvorstellung, nutzwertigem Managementkonzept und notwendiger Imagepflege. Diversity-Management nimmt durch fortschreitendes Wissen an Komplexität zu, ist zugleich aber auch zu einer gewissen Routine geworden. Viele haben schon Maßnahmen umgesetzt und Erfahrungen gemacht. Manche ziehen möglicherweise den voreiligen Schluss, das Thema ausreichend behandelt zu haben und sich neuen Veränderungsprojekten widmen zu können. Dass es sich bei Diversity-Management um eine Daueraufgabe handelt, kann insofern nicht oft genug wiederholt werden.

Die Zukunftsperspektive lässt hoffen: Das Verständnis der jungen Zielgruppe unserer Befragung steht dem der Führungskräfte bemerkenswerterweise kaum nach. Beide Gruppen, junge Beschäftigte dabei tendenziell etwas stärker, bevorzugen eine allgemeine, an Werten orientierte Begriffsdefinition gegenüber den nutzwertigen Aspekten für das Unternehmen.

Dabei darf wiederum unterstellt werden, dass gerade die Gruppe der jungen Beschäftigten eigene Erfahrungen und Erlebnisse nicht zwangsläufig mit allen Diversity-Dimensionen in Verbindung bringen kann, im Diversity-Begriff also eher ein abstraktes und normatives Konzept vermutet, das in etwa mit dem Begriff der Fairness verbunden werden kann.

2.2

Diversity in der Organisation

Wir haben die Befragten gebeten, die Relevanz von Diversity in der eigenen Organisation einzuschätzen. Erneut gibt die oberste Führungsebene mit im Schnitt 7,4 von 10 Punkten einen Wert an, der sich in den anderen Gruppen nicht bestätigt. Die junge Zielgruppe gibt mit 6,1 Punkten nur eine verhaltene Bestätigung, die untere Führungsebene antwortet mit 5,9 Punkten sogar noch etwas zurückhaltender.

Ein bemerkenswertes Ergebnis unserer Vorabbefragung zum Wettbewerb DIVERSITY CHALLENGE: Die Aktionen und Maßnahmen konnten tatsächlich deutlich zur Steigerung der Relevanz von Diversity im Unternehmen beitragen. Die Mentor_innen dieser Gruppe übertreffen mit 8,4 Punkten alle anderen Gruppen unserer Studie, und auch die teilnehmenden jungen Beschäftigten erreichen mit 7,4 Punkten einen Wert, der so nur noch im Top-Management zu finden ist. Der Befund lautet insofern: Wer Aktionen zu Diversity umsetzt, erlebt und erfährt die Relevanz des Themas. Einen Hinweis auf den Reifegrad einer Organisation in

Bezug auf Diversity gibt die Frage, inwieweit das Diversity-Management institutionalisiert ist. Klassischerweise, insbesondere unter Einbeziehung kleinerer und mittlerer Unternehmen, verfügt eine große Mehrzahl (noch) nicht über eine eigens ausgewiesene Person oder gar Abteilung für dieses Thema. In dieser Frage darf der oberen Führungsebene das beste Einschätzungsvermögen zugetraut werden, 32 % geben hier an, es gebe eine entsprechende beauftragte Person oder Abteilung – eine Information, die allerdings auf der unteren Führungsebene weniger als der Hälfte präsent ist, ebenso wenig wissen junge Beschäftigte darüber Bescheid.

Konkrete Handlungsbedarfe in der Organisation werden ebenfalls sehr unterschiedlich wahrgenommen. In der Gruppe der jungen Beschäftigten bleibt das Thema Diversity auch bei dieser Fragestellung noch einigermaßen abstrakt. Der Handlungsbedarf wird am ehesten in den Themen Geschlecht und geschlechtliche Identität (29 %), Alter (28 %) sowie körperliche und geistige Fähigkeiten (26 %) gesehen.

→ Wichtigkeit von Diversity in der eigenen Organisation



Frage: Wie wichtig ist das Thema Diversity in Ihrer Organisation?
Schätzen Sie dies an einer Skala von 0 bis 10 ein (10 = „sehr wichtig“; 0 = „überhaupt nicht wichtig“)

→ Ist ein Diversity-Management eingerichtet?

	Junge Zielgruppe 	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 	Ebene		
				Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene
Ja	16	53	23	32	19	14
Nein	52	41	59	61	60	55
Ist mir nicht bekannt	32	6	18	7	21	31

Frage: Ist in Ihrer Organisation extra ein Diversity-Management eingerichtet und/oder gibt es eine zu Diversity beauftragte Person?
Antworten in % der Befragten

Die untere Führungsebene bewertet das Thema Alter (31%) mit Abstand am höchsten, gefolgt von Geschlecht (22%). Die insgesamt geringen Werte werfen die Frage auf, ob für diese Ebene tatsächlich kein Handlungsbedarf besteht oder ob dieser nur nicht gesehen wird. Die obere Führungsebene liegt bei der Frage nach Handlungsbedarf mit ihren Werten tatsächlich näher an der Gruppe junger Beschäftigter.

Erwartungsgemäß äußern hier diejenigen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, deutlich mehr Handlungsbedarf sowohl in der Breite aller Dimensionen als auch in der Dringlichkeit. Wir führen dies auf die deutlich ausgeprägtere Vorbefassung mit dem Thema und die daraus resultierende Sensibilisierung zurück.

An dieser Stelle muss betont werden: Auch wenn wir vor einer medialen Überstrapazierung von Konfliktszenarien warnen, wollen wir doch die Dimension des Konfliktpotenzials nicht kleinreden. Wenn fast ein Drittel der jungen Beschäftigten bei den Themen Geschlecht oder Alter Handlungsbedarf sieht, halten wir das für eine Größenordnung, die unbedingt auch Handlung erfordert.

Die vorliegende Studie legt den Fokus bewusst auf die Auswertungen und Interpretationen im Bereich Alter und Altersdiversität. Doch egal ob die Werte eher höher (Alter, Geschlecht und geschlechtliche Identitäten, körperliche und geistige Fähigkeiten/Einschränkungen, ethnische Herkunft und Nationalität) oder niedriger (Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung, soziale Herkunft) liegen, in allen Vielfaltsdimensionen herrscht ein Bewusstsein für Verbesserungsspielraum. Das zeigt, dass das Thema Diversity ganzheitlich verstanden wird.

Der gesehene Handlungsbedarf übersteigt zudem deutlich die Werte dessen, was mit einer eigenen, persönlichen Diskriminierungserfahrung erklärt werden könnte. Beim Blick auf das unterschiedliche Antwortverhalten der Führungskräfte zeigt sich, dass persönliche Diskriminierungserfahrung unter anderem eine Frage des Karrierefortschritts ist. Während auf der untersten Führungsebene eine Diskriminierungserfahrung für die meisten Diversity-Dimensionen komplett verneint wird, erreichen beispielsweise auf der obersten Führungsebene die Merkmale „Geschlecht und geschlechtliche Identität“ und „Körperliche und geistige Fähigkeiten/Einschränkungen“ mit 23% einen beachtlichen Wert.

Das Ausmaß der Diskriminierungserfahrung bei der jungen Zielgruppe ist ernst zu nehmen. Hier zeigt sich über alle Dimensionen hinweg ein konstant hoher Sockel, angeführt vom Alter, aufgrund dessen 22% eine persönliche Diskriminierungserfahrung angeben.

Auch wenn wir hier erst einmal mit einer subjektiven Wahrnehmung und nicht mit einer objektiv belegbaren Tatsache konfrontiert werden – das subjektive Empfinden, diskriminiert worden zu sein, hinterlässt Spuren und untergräbt das Vertrauen in die Fairness der eigenen Organisation.

**ZUGANG
ZU
DIVERSITY**

→ Diversity-Handlungsbedarf in der eigenen Organisation?

	Junge Zielgruppe 	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 	Handlungsbedarf		
				Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene
Alter	28	53	28	30	21	31
Geschlecht und geschlechtliche Identitäten	29	40	31	37	30	22
Religion und Weltanschauung	19	26	22	35	15	10
Körperliche und geistige Fähigkeiten	26	39	29	34	36	14
Ethnische Herkunft und Nationalität	22	48	24	39	11	14
Sexuelle Orientierungen	19	21	17	20	17	14
Soziale Herkunft	17	28	21	28	17	14
Kann ich nicht genau sagen	28	20	26	9	36	43

Frage: Wo sehen Sie in Ihrer Organisation zurzeit Handlungsbedarf für Diversity?
Antworten in % der Befragten

→ Erleben persönlicher Diskriminierungen im Berufsleben?

	Junge Zielgruppe 	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 	Erleben persönlicher Diskriminierungen		
				Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene
Aufgrund des Alters	22	22	13	11	15	12
Aufgrund von Geschlecht und geschlechtlicher Identität	14	43	12	23	6	2
Aufgrund von Religion und Weltanschauung	11	3	9	14	11	-
Aufgrund körperlicher und geistiger Beeinträchtigungen	13	8	13	23	11	-
Aufgrund ethnischer Herkunft und Nationalität	17	7	8	14	9	-
Aufgrund von sexueller Orientierung	5	7	8	14	4	2
Aufgrund von sozialer Herkunft	8	10	4	7	4	-
Auf keiner dieser Ebenen	45	44	61	44	62	84

Frage: Wo sehen Sie in Ihrer Organisation zurzeit Handlungsbedarf für Diversity?
Antworten in % der Befragten

2.3

Die Einstellung zu Diversity

Die Einstellung zu Diversity speist sich sowohl aus subjektiven Erfahrungen und den Eindrücken in der Organisation als auch aus allgemeinen Wertvorstellungen. Dem Stellenwert von Diversity im Unternehmen steht also eine persönliche Bedeutung von Diversity gegenüber. Aus den hierbei sichtbaren Differenzen können sich Handlungsbedarfe erschließen, sofern Organisationen auf die Bindung von Beschäftigten, Identifikation und Engagement Wert legen.

→ Ist ein Diversity ein Wert für sich selbst?

	Junge Zielgruppe 	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 	Ebene		
				Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene
Ja	62	93	66	75	64	55
Nein	22	3	23	20	30	20
Weiß nicht	16	4	11	5	6	25

Frage: Ist Diversity ein insgesamt grundlegender Wert für sich selbst?
Antworten in % der Befragten

**ZUGANG
ZU
DIVERSITY**

Wie sehr Vielfalt bereits im gesamtgesellschaftlichen Wertegerüst und insbesondere bei der großen Mehrheit der jungen Menschen verankert ist, lässt sich an unseren Daten ablesen. Dass Diversity für sie ein Wert an sich ist, bestätigen 62 % der jungen Beschäftigten, lediglich 22 % verneinen diese Aussage, 16 % können dazu nichts sagen. Diese Werte liegen in etwa gleichauf mit den Mittelwerten der Führungskräfte. Zwischen den drei Führungsebenen zeigt sich jedoch ein deutliches Gefälle. Auf der unteren Führungsebene stimmen nur noch 55 % zu, während es ganz oben sogar 75 % sind.

Zugleich bestätigt sich der Trend im Zeitverlauf: Im Jahr 2020 war für nur 45 % der befragten mittleren und oberen Führungskräfte Diversity ein Wert an sich. Ein gesellschaftlicher Einstellungswandel wird hier also in allen befragten Gruppen sichtbar und ist nicht primär ein Impuls aus den Reihen der jungen Beschäftigten, wenngleich diese – im Mittelwert – dem Thema mehr Betonung geben.

→ Ist ein Diversity die Grundlage für Unternehmenserfolg?

	Junge Zielgruppe 	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 			
				Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene
Ja	50	80	57	68	55	43
Nein	25	3	29	25	38	27
Weiß nicht	25	17	14	7	6	14

Frage: Ist Diversity die Grundlage dafür, dass Unternehmen in Zukunft erfolgreich wirtschaften können?
Antworten in % der Befragten

Auch Diversity als Erfolgsfaktor setzt sich als Einordnung im Zeitverlauf weiter durch. Im Jahr 2020 sahen das nur 31 % der mittleren und oberen Führungskräfte so, im Schnitt liegen alle Führungskräfte heute bei 57 %, wobei das obere Management mit 68 % vorn liegt. **Naturngemäß erreichen bei einer solchen Frage diejenigen, die die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, einen Spitzenwert von 80 %.**

Trotz der vermutlich eher nachrangigen Befassung mit der Frage, was denn unternehmerische Erfolgsfaktoren sein könnten, erreicht diese Aussage auch bei der jungen Beschäftigtengruppe bereits einen Zustimmungswert von 50 %.

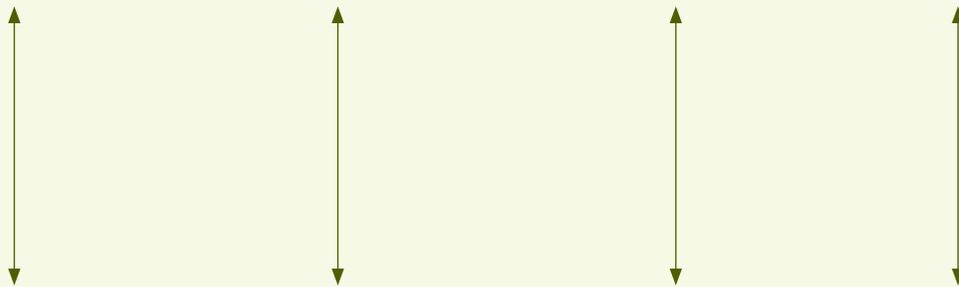
→ Wichtigkeit von Diversity

PERSONLICH



Frage: Wie wichtig ist Ihnen persönlich das Thema Diversity?

Antworten auf einer Skala von 10 = „Ist mir sehr wichtig“ bis 0 = „Ist mir überhaupt nicht wichtig“



IN DER EIGENEN ORGANISATION



Frage: Wie weit stimmen die folgenden Aussagen mit Ihren Erfahrungen überein?

Antworten auf einer Skala von 5 = „Stimmt voll umfänglich überein“ bis 1 = „Stimmt überhaupt nicht überein“

**ZUGANG
ZU
DIVERSITY**

Die persönliche Wichtigkeit von Diversity für die junge Beschäftigtengruppe darf als solide positiv bezeichnet werden. Der Mittelwert liegt mit 6,3 Punkten nur knapp über der wahrgenommenen Relevanz für die Organisation.

Das stellt keinen Widerspruch zur hohen Einordnung auf der Werteebene dar. Was dort unbestritten bedeutsam ist, scheint im Alltag der Organisation regelmäßig als Selbstverständlichkeit angenommen zu werden. Die Befragten stufen Diversity möglicherweise deshalb nicht als überragend wichtig ein, da für sie Diversity ohnehin schon zur Normalität und zum persönlichen Alltag gehört. Zugleich liegt hierin ein Indiz dafür, dass nennenswerte Spannungen nicht gesehen werden. Weiter wäre es möglich, dass manche Vielfaltsdimensionen in der subjektiven Wahrnehmung nicht gesehen oder als nicht zu Diversity gehörend eingestuft werden.

Vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Einordnungen haben wir versucht, mit zugespitzten Aussagen etwas genauer an die Perspektiven auf Diversity heranzukommen. Welche Werte, welchen Nutzen kann man darin sehen, aber auch welche Unzulänglichkeiten? Wir haben alle Befragten gebeten, unterschiedliche

Einschätzungen auf einer Skala von 1 („Stimme überhaupt nicht überein“) bis 5 („Stimme vollumfänglich überein“) zu bewerten.

Als gewichtigstes Argument für Diversity zeigt sich, dass sie den Zusammenhalt im Unternehmen stärkt. Junge Beschäftigte wie auch Führungskräfte stimmen hier im Durchschnitt mit einem Wert von 3,8 zu. Generell liegen bei diesen Einschätzungen die jungen Beschäftigten und die Führungskräfte aller Ebenen vergleichsweise nah beieinander.

Obwohl Führungskräfte einen gewissen finanziellen und organisatorischen Aufwand sehen, überwiegen die positiven Auswirkungen von Diversity deutlich. Dazu zählen neben der Stärkung des Zusammenhalts insbesondere die Arbeitgeberattraktivität (3,7), Innovation und Kreativität (3,7) und „ein Grund, stolz auf das eigene Unternehmen zu sein“ (3,7).

Negative Einordnungen von Diversity werden besonders von der jungen Beschäftigtengruppe verneint, so etwa die Aussage, es handle sich um einen Modetrend (2,6) oder sei lediglich eine Aktivität aufgrund gesetzlicher Vorgaben (2,6).

→ **Übereinstimmung von Aussagen zu Diversity mit eigenen Erfahrungen**

Diversity ist	Junge Zielgruppe 	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 			
				Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene
... ein Modetrend, der überbewertet wird	2,6	1,4	2,9	3,0	3,1	2,5
... eine Voraussetzung für Arbeitgeberattraktivität	3,5	4,4	3,7	3,7	3,7	3,6
... ein Grund, stolz auf das eigene Unternehmen zu sein	3,5	4,4	3,7	3,8	3,6	3,6
... ein Konzept, das Innovation und Kreativität fördert	3,6	4,3	3,7	3,8	3,5	3,7
... eine Möglichkeit, neue Zielgruppen und Märkte zu erreichen	3,7	4,0	3,5	3,8	3,4	3,3
... eine Möglichkeit, den Zusammenhalt im Unternehmen zu stärken	3,8	4,5	3,8	3,9	3,6	3,8
... ein hoher organisatorischer Aufwand für das Unternehmen	3,1	2,6	3,3	3,4	3,5	3,0
... ein hoher finanzieller Aufwand für das Unternehmen	2,8	2,2	3,2	3,4	3,3	2,9
... nur eine Aktivität, die nötig ist, um gesetzliche Vorgaben zu erfüllen	2,6	1,4	2,9	3,1	3,0	2,3

Frage: Wie weit stimmen folgende Aussagen mit Ihren Erfahrungen überein?
 Antworten auf einer Skala von 5 = „Stimmt vollumfänglich überein“ bis 1 = „Stimmt überhaupt nicht überein“

2.4

Einstellungen zur Altersdiversität

Die Voraussetzungen für ein produktives Miteinander der verschiedenen Altersgruppen sind grundsätzlich gegeben. Erkennbar wird dies an einem Idealbild, das in allen Zielgruppen geteilt wird und höchste Zustimmungswerte erzielt:

→ **Eigentlich könnten sich Jung und Alt gut ergänzen**

Erneut auf einer Skala von 1 bis 5 stimmen junge Beschäftigte der Aussage, dass sich Jung und Alt gut ergänzen könnten, mit einem Wert von 4,0 zu, die Führungskräfte kommen sogar auf 4,1. Hierin ist deutlich ein Wunsch nach Harmonie von beiden Seiten erkennbar. Generell zeigen sich bei den Einstellungen zur Altersdiversität keine großen Unterschiede zwischen den jüngeren Befragten und den Führungskräften. Auch große Probleme bleiben hier aus, obwohl sich kleinere Herausforderungen andeuten.

→ **Vorurteile und Klischees**

Die in den Medien breit gestreute Annahme, dass ältere Beschäftigte Jüngeren mit vielen Vorurteilen und Klischees begegnen, etwa bezüglich eines Mangels an Fleiß und Motivation, wurde ebenso geprüft. Die befragten 16- bis 29-Jährigen bestätigten dieses Statement auf einer Skala von 1 bis 5 mit einem durchschnittlichen Wert von 3,3 nur ganz knapp. Führungskräfte der unteren und oberen Ebene lagen mit 3,2 fast gleichauf, die mittlere Führungsebene lehnte mit 2,9 sogar knapp ab.

Auch hier lässt sich ein medienaffines Antwortverhalten bei den oberen Führungskräften und den jungen Beschäftigten vermuten.

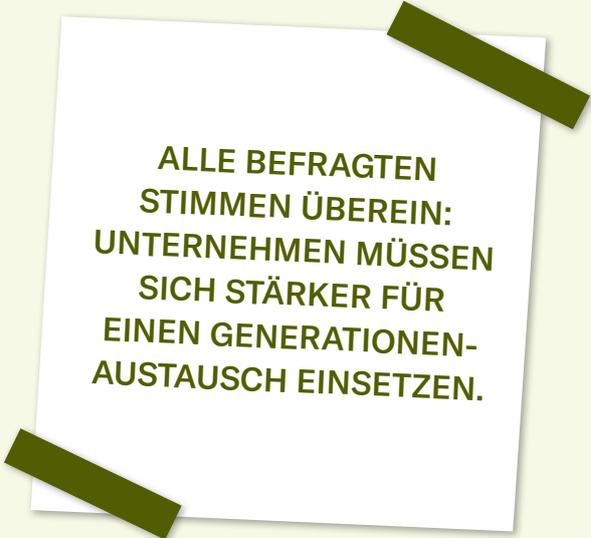
→ **Veränderungsbereitschaft sinkt**

Auch in der Aussage „Tatsächlich sinkt mit dem Alter meist die Veränderungsbereitschaft der Kolleg_innen“ stimmt die Meinung der oberen Führungsebene und der jungen Menschen überein: Sie zeigen mit einem Wert von jeweils 3,4 eine leichte Zustimmung. Ähnlich sieht es bei den unteren und mittleren Führungskräften aus, die mit 3,6 bzw. 3,2 zustimmen. Tatsächlich belegen Studien, dass das Persönlichkeitsmerkmal der Offenheit in der Regel mit dem Alter abnimmt; ob die Werte in unserer Studie durch Stereotype oder tatsächliche Erfahrung zustande kommen, lässt sich an dieser Stelle nicht beantworten. Auch ist klar, dass physische Fähigkeiten im Laufe des Alters und abhängig von der jeweiligen Tätigkeit nachlassen, während das potenzielle Erfahrungswissen und die Routine zunehmen.

Anstatt daraus jedoch pauschalisierende oder gar moralische Schlussfolgerungen zu ziehen, die sich in Vorurteilen äußern und sich damit auf die Zusammenarbeit der verschiedenen Alterskohorten auswirken könnten, sollte sich der Blick auf eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und das Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen und Fähigkeiten zur Wertschöpfung richten.

→ **Widerstände**

Widerstände gegenüber Jüngeren nehmen vor allem Führungskräfte der oberen Ebene wahr. Der Aussage „Widerstände erleben junge Menschen vor allem von Kolleg_innen im mittleren Alter, die eine Konkurrenz sehen“ stimmen diese auf der Skala von 1 bis 5 mit einem Durchschnittswert von 3,4 zu. Junge Menschen sowie die mittlere und untere Führungsebene liegen etwas



**ALLE BEFRAGTEN
STIMMEN ÜBEREIN:
UNTERNEHMEN MÜSSEN
SICH STÄRKER FÜR
EINEN GENERATIONEN-
AUSTAUSCH EINSETZEN.**

darunter, während die Befragten, deren Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet haben, mit einem Wert von 2,5 im Mittel verneinend antworten.

Dass die obere Führungsebene hier eine verhältnismäßig hohe Zustimmung aufweist, könnte auch daran liegen, dass sie selbst tagtäglich mit der Herausforderung konfrontiert ist, eine komplette Organisation zu führen und zu steuern. Als „Widerstände“ werden dabei oft Interessengegensätze oder Kommunikationsdifferenzen eingeordnet, die nach Moderation verlangen.

→ Unsicherheit

Eine mögliche Unsicherheit Jüngerer zeigt sich nicht als Kommunikationshemmnis. Bei der Aussage „Als junger Mensch ist man unsicher, wenn man ältere Kolleg_innen um Rat fragen muss“ liegen nahezu alle befragten Gruppen nah beieinander und zeigen mit Werten um die 3 eine neutrale Einschätzung. Nur die Unterzeichner_innen der Charta der Vielfalt verneinen die Aussage deutlicher, mit einem Wert von 2,4 – vielleicht auch deshalb, weil sie bereits erfolgreich Maßnahmen etabliert haben, die den Austausch von Jung und Alt aktiv fördern.

→ Bedeutung der Arbeit

Im vorigen Kapitel haben wir bereits herausgearbeitet, dass jüngere Menschen ihrer Arbeit oft einen geringeren Stellenwert einräumen als ältere. Tatsächlich hält sich bei der Aussage „Arbeit hat für jüngere Menschen nicht so eine große Bedeutung wie für Ältere“ die Einschätzung der 16- bis 29-Jährigen mit einem Durchschnittswert von 3,0 die Waage. Führungskräfte sowie die Unterzeichner_innen der Charta der Vielfalt liegen

etwas darüber, wobei die untere Führungsebene mit einer 3,6 am deutlichsten zustimmt. Wünschen sich die Führungskräfte der unteren Ebene möglicherweise mehr Engagement von ihrem Team, während junge Teammitglieder glauben, dass sie bereits viel geben?

Entscheidend für den Umgang mit dieser Einschätzung sind zwei unterschiedliche Gesichtspunkte. Zunächst könnte man schlicht eine generelle Entwicklung sehen, dass (nicht nur) jüngere Menschen der Arbeit eine schwindende Bedeutung beimessen. Zugleich könnte der Begriff der Arbeit aber auch mit einer normativen Wertung „aufgeladen“ sein. Wer der „guten“ Arbeit weniger Bedeutung beimisst, würde dann als weniger „tüchtig“ beurteilt.

→ Generationenaustausch

Alle befragten Gruppen stimmen mit nahe beieinander liegenden Werten zwischen 3,1 und 3,3 zu, dass sich das Unternehmen stärker für den Austausch zwischen den Generationen einsetzen soll. Dies schließt unserer Ansicht nach logisch an den zuvor bereits herausgearbeiteten Wunsch nach Harmonie an, wenngleich die abstrakte und allgemeine Aussage ohne direkten Bezug zum eigenen Erleben eher verhalten begrüßt wird. Dennoch: Ein Wunsch nach mehr Austausch ist bei allen Befragten vorhanden.

2.5

Variationen der Einstellungen

Die Einstellungen, die wir in dieser Studie vorfinden, werden in der Regel als Mittelwert dargestellt, um gegebenenfalls generelle Tendenzen zu erkennen. Das kann allerdings auch bedeuten, dass es Personen gibt, die aufgrund ihres Hintergrundes, beispielsweise der Branchenzugehörigkeit, deutlich vom Mittelwert abweichen. Theoretisch denkbar wäre bei Mittelwerten sogar eine Spaltung in zwei extreme Lager, die ihrerseits entweder „voll dafür“ oder „voll dagegen“ antworten. Diesen Effekt sehen wir in unseren Daten jedoch nicht. Wo wir für einzelne Kriterien signifikante Abweichungen zu verzeichnen haben, sind wir direkt darauf eingegangen. Darüber hinaus lassen sich vier eher persönliche Grundmuster im Antwortverhalten erkennen, die sich am ehesten mit dem Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit in Verbindung bringen lassen.

→ Sicherheit

Ein knappes Drittel der jungen Beschäftigten teilt die Auffassung „Junge Mitarbeitende sollten sich von vornherein für einen Arbeitgeber entscheiden, der verlässlich und dauerhaft sicher ist“.

→ Autonomie

Demgegenüber halten es 45 % der jungen Beschäftigten für richtig, „[...] flexibel [zu] sein und sich nicht dauerhaft auf ihren jetzigen Arbeitgeber [zu] verlassen“.

→ Zuversicht

Und 12 % der jungen Beschäftigten sind gar der Meinung, man müsse „[...] sich nicht weiter sorgen, da junge Mitarbeitende in Zukunft stark gesucht werden“.

→ Ambivalenz

Als ambivalent erweisen sich weitere 12 %, sie trauen sich hier gar keine Einschätzung zu.

Es sind vor allem die beiden letztgenannten, flexiblen Gruppen, für die Diversity-Aspekte persönlich ein stärkeres Gewicht haben und die in ihrer Wahrnehmung von Organisationen und Arbeitsumfeld diesen Diversity-Aspekten mehr Bedeutung beimessen. In diesen Gruppen finden sowohl die Vorteile von Diversity für das Unternehmen (Innovation, neue Zielgruppen und Märkte, Arbeitgeberattraktivität) als auch die eher emotionalen Aspekte (Zusammenhalt, Stolz) eine deutliche Zustimmung.

Doch wie beim Generationenmodell gilt auch hier, dass eine vorschnelle Zuordnung dieser Einstellungen zu allen Befragten einer Gruppe generell oder gar einzelnen Individuen der Realität nicht gerecht wird. Vielmehr ist eine differenzierte Betrachtung geboten, die möglichst vielen individuellen Umständen der beteiligten Personen, der konkreten Aufgabe, der Organisation und ihren Eigenheiten oder dem Branchenumfeld Rechnung trägt.

**ZUGANG
ZU
DIVERSITY**

→ Übereinstimmung von Aussagen zu Diversity mit eigenen Erfahrungen

Diversity ist	Junge Zielgruppe 	Autonomie	Sicherheit	Zuversicht	Ambivalenz
... ein Modetrend, der überbewertet wird	46	51	43	57	28
... eine Voraussetzung für Arbeitgeberattraktivität	45	53	43	41	30
... ein Grund, stolz auf das eigene Unternehmen zu sein	52	55	49	57	42
... ein Konzept, das Innovation und Kreativität fördert	55	58	55	59	35
... eine Möglichkeit, neue Zielgruppen und Märkte zu erreichen	58	60	57	73	37
... eine Möglichkeit, den Zusammenhalt im Unternehmen zu stärken	62	71	53	71	47
... ein hoher organisatorischer Aufwand für das Unternehmen	32	36	32	27	26
... ein hoher finanzieller Aufwand für das Unternehmen	27	28	32	18	16
... nur eine Aktivität, die nötig ist, um gesetzliche Vorgaben zu erfüllen	23	22	29	18	16

Frage: Wie weit stimmen folgende Aussagen mit Ihren Erfahrungen überein?

Antworten auf einer Skala von 5 = „Stimmt voll umfänglich überein“ bis 1 = „Stimmt überhaupt nicht überein“.

Ergebnis als %-Anteil der Zustimmungswerte 4 und 5

2.6

Erstes Fazit: Einfluss der Einstellungen auf die intergenerationale Zusammenarbeit

- Dass Diversity sowohl in der Gruppe junger Beschäftigter als auch bei den Führungskräften als Wert an sich betrachtet wird, zeigt eine insgesamt gute Basis für die intergenerationale Zusammenarbeit an. Das wird dadurch verstärkt, dass zudem auch Einvernehmen zur Nützlichkeit von Diversity besteht. Die im Vergleich höheren Zustimmungswerte zu Diversity bei der jungen Zielgruppe können als Indiz für eine gesellschaftliche Weiterentwicklung gedeutet werden. Erst einmal sind sie aber ein handfester Vorteil im alltäglichen Umgang unterschiedlicher Altersgruppen miteinander. Deutlicher formuliert: Die Jüngeren machen es den Älteren mit ihrer tendenziell aufgeschlossenen Einstellung leichter.

Nicht zu unterschätzen ist die emotionale Dimension der Altersdiversität. Ein harmonisches Miteinander wird generationsübergreifend als Idealbild angesehen.

Gemeinschaftsaspekte wie Zusammenhalt oder Stolz tragen häufig über Konflikte hinweg und machen diese verständlich und lösbar.

Vorurteile und Stereotype sind im Wesentlichen auf einer abstrakten Ebene anzutreffen und werden hauptsächlich der „Außenwelt“ jenseits des Unternehmens zugeschrieben, implizit dann aber auch von dort importiert. Sie können in der Organisation dort Raum greifen, wo keine oder zu wenig Nähe und Kommunikation stattfinden. Der Blick auf größere Unternehmen untermauert dies.

Hinsichtlich des altersübergreifenden Wissenstransfers ist generell eine hohe Bereitschaft wie auch eine intakte Motivation festzustellen, wenngleich die Vorstellung von „Wissenstransfer“ oder des Lernens voneinander hier auf einer abstrakten Ebene bleibt. Der Wissenstransfer wird auch allgemein so verstanden, dass seine Richtung „von Alt nach Jung“ läuft, was entgegenlaufende Lerneffekte jedoch nicht ausschließt.

Die generell positive Grundstimmung und die funktionierende Zusammenarbeit sollten Unternehmen und

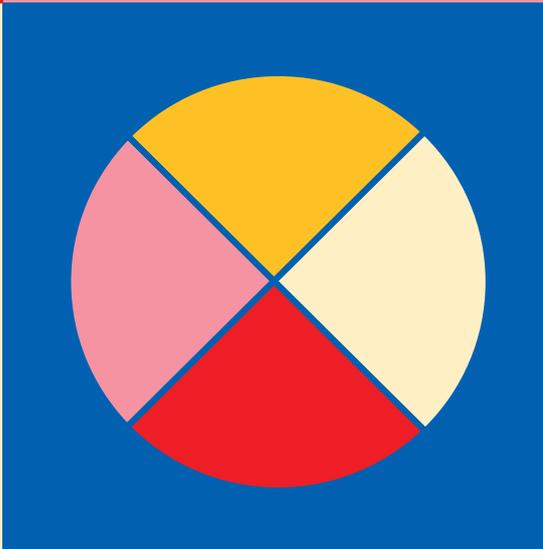
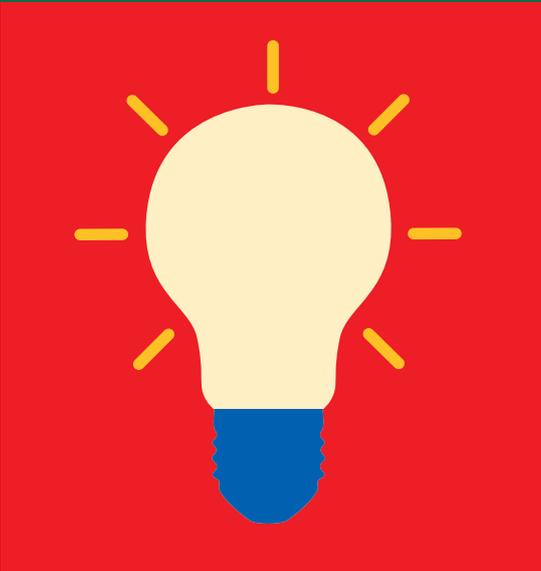
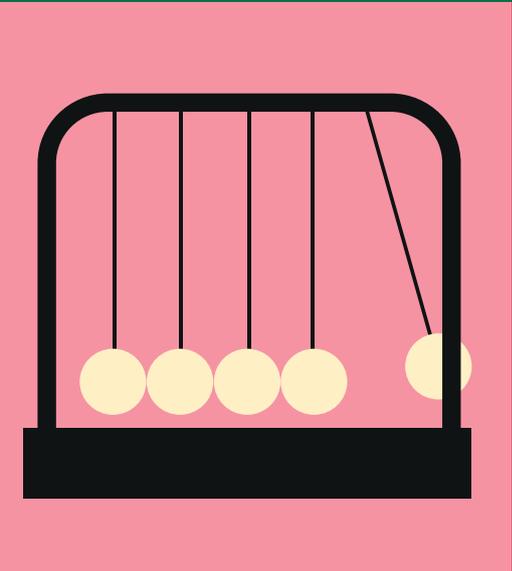
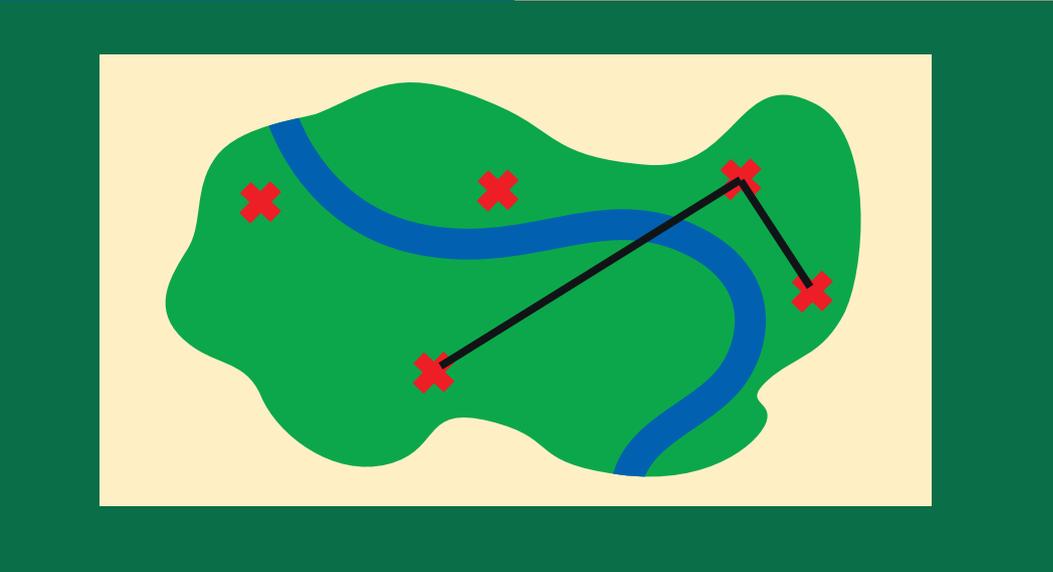
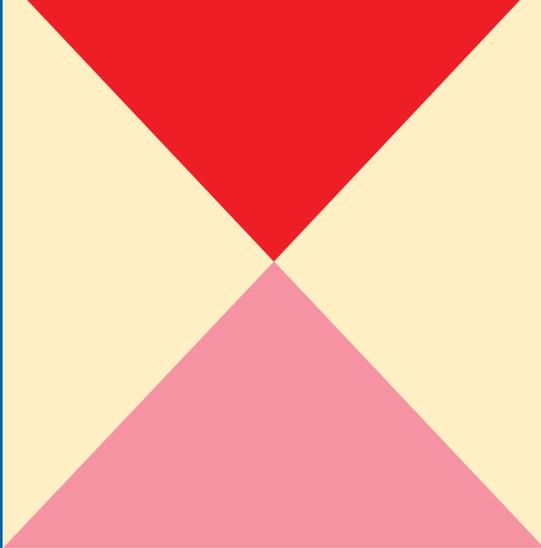
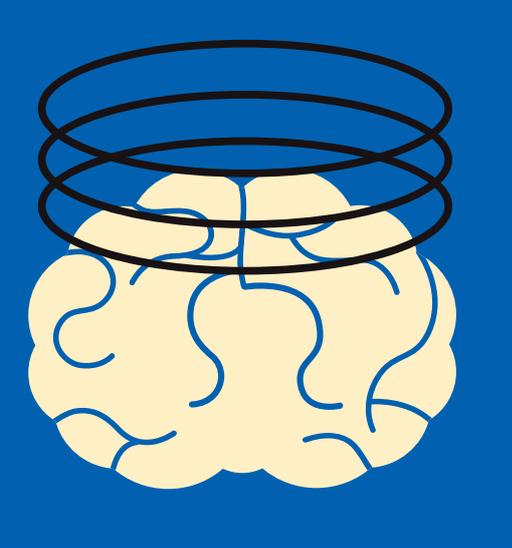
Organisationen nicht davon abhalten, sich einem kritischen Prüfprozess zu unterziehen.

Denn kein Unternehmen hat von Haus aus die Garantie, zu denjenigen zu gehören, bei denen alles reibungslos funktioniert.

Dort, wo von den Befragten in dieser Studie ein Generationenkonflikt vermutet wird, wo allgemeine Stereotype reproduziert oder persönliche Diskriminierungserfahrungen angezeigt werden, lohnt sich der Blick in die Tiefe.

Der Arbeitsplatz, das Arbeitsumfeld und das Unternehmen sind soziale Räume, in denen jenseits der unternehmerischen Governance die Regeln des Zusammenspiels im Alltag ständig neu ausgehandelt und austariert werden. Sie spiegeln im Kleinen immer die Gesellschaft mit ihren Themen, Problemen und Strömungen.

Ein aktives Generationenmanagement kann moderierend auf Erwartungshaltungen und Interessen eingehen und zugleich Impulse für die bessere Verständigung setzen.



3.

Entscheidende
Elemente für
die erfolgreiche
Teilhabe aller
Personen

3.1

Rollen und Lebenssituationen

■ Allein der Blick auf das teilweise stark unterschiedliche Antwortverhalten der in dieser Studie befragten drei Führungsebenen dürfte verdeutlichen, dass sich Pauschalisierungen in der Arbeitswelt nicht als sonderlich nützlich erweisen. Um betriebliche Prozesse zu verstehen und zu erklären, sind feingliedrigere Betrachtungen notwendig.

**DER SCHLÜSSEL ZUR
ERFOLGREICHEN TEILNAHME ALLER
LIEGT IN DER IDENTIFIKATION DER
LEBENSITUATION UND DER DAMIT
VERBUNDENEN ROLLENANFORDERUN-
GEN JEDER EINZELNEN PERSON.**

Die Führungskräfte haben im Wesentlichen die Perspektiven ihrer jeweiligen Funktionen und der damit verbundenen Rollen wiedergegeben. Sie verantworten jeweils auf ihrer Ebene unterschiedliche Prozesse. Während die operative Einbindung der unteren Führungskräfte einen alltäglichen Bedarf an kleinteiliger Menschenführung, damit aber auch eine große Nähe zur Beschäftigtenperspektive mit sich bringt, sieht sich die obere Führungsebene stärker mit strategischen Fragestellungen und dem Erwartungsmanagement externer Stakeholder_innen konfrontiert. Die mittlere Ebene wiederum findet sich zwischen beiden Welten häufig in einer semiabstrakten Vermittlungssituation wieder.

Die dieser Studie zugrunde liegende Frage könnte vereinfacht auch lauten: Wie beeinflusst das persönliche Alter den Umgang mit Vorgesetzten, Nachgeordneten und Kolleg_innen?

So formuliert erkennen wir schnell, dass Alter nur eine – noch dazu variable – Größe ist. Und immer gilt: Mit dem Alter können bestimmte Erfahrungen und Einstellungen einhergehen, das muss aber nicht so sein. Das Alter kann uns näherungsweise als Indikator dafür dienen, welchen Umfang die Lebens- und Berufserfahrungen eines Menschen haben können. Vom Alter hängen auch gewisse Dimensionen der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit ab, von vielen anderen Faktoren jedoch auch.

Mit dem Lebensalter steigt die Wahrscheinlichkeit, im Unternehmen einen gewissen Fortschritt gemacht und vielleicht auch eine Führungsposition erreicht zu haben. Zugleich ist es wahrscheinlicher, auch im Privaten einen gewissen Erfahrungsschatz angesammelt und sich in neue Rollen eingefunden zu haben, an Herausforderungen gewachsen oder gescheitert zu sein.

Es verbietet sich aus der Sache heraus, das Fehlen solcher Eindrücke und Erfahrungen aufgrund eines jüngeren Lebensalters als individuelles Defizit zu formulieren. Jüngere Menschen können gewisse Erfahrungen und Entwicklungen schlicht noch nicht gemacht haben. Zugleich sammeln sie ihre Eindrücke in einer weiterentwickelten Welt, ihre Erfahrungen werden zwangsläufig andere sein und gegebenenfalls anders bewertet werden müssen.

Der Schlüssel zur erfolgreichen Teilnahme aller am Wertschöpfungsprozess liegt also in der Identifikation der konkreten Lebenssituation und der damit verbundenen Rollenansforderungen jeder einzelnen Person. Der Abgleich, die Reflexion und der Verständigungsprozess schaffen die Grundlage für ein erfolgreiches und harmonisches Miteinander.

3.2

Erfolgsfaktoren im Kontext der Organisation

Die Auswertung des Wettbewerbs DIVERSITY CHALLENGE zeigt eine Vielzahl möglicher Projekte, die in unterschiedlichen Unternehmenskontexten erfolgreich umgesetzt werden konnten. Im Rahmen der Befragung von jungen Beschäftigten und Mentor_innen aus diesen Unternehmen konnten wir eine Reihe von Faktoren identifizieren, die positiv zum Gelingen vergleichbarer Projekte beitragen können und für die Planung und Umsetzung zukünftiger Projekte beachtenswert sind. Im Rahmen der darauf aufbauenden Studie konnten wir wiederum Bedingungen identifizieren, unter welchen Kontext-Gesichtspunkten die identifizierten Faktoren erfolgreich eingesetzt werden können. Wir haben darauf aufbauend ein kleines Maßnahmenmodell entwickelt, das in der Praxis bei der Auswahl und Implementierung möglicher Projekte als Kristallisationspunkt der eigenen Überlegungen dienen kann. Für die Erfolgsfaktoren sehen wir eine gewisse logische Abfolge im Herangehen.

3.2.1

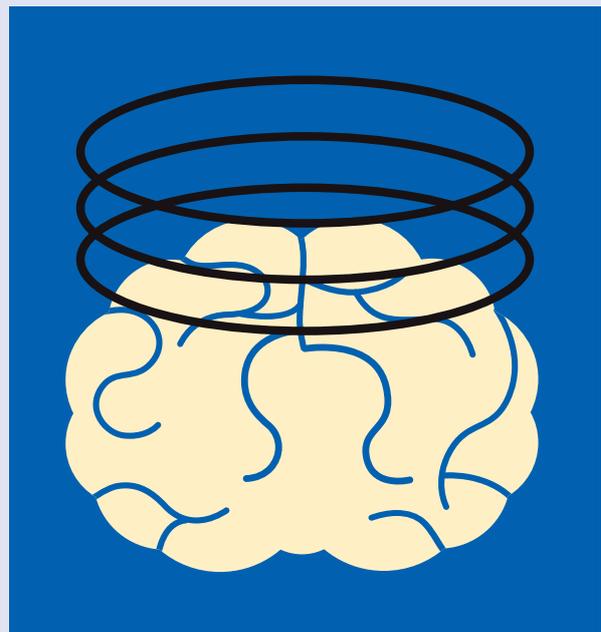
Was können wir euch anbieten?

Es wäre eine überzogene Anforderung, von jungen Beschäftigten im Unternehmen zu erwarten, selbstorganisiert und ohne Impuls aus dem Unternehmen ein Diversity-Projekt zu starten. Dort, wo dies geschieht, ist es ausdrücklich zu begrüßen und zu unterstützen. Aber es ist nicht die Regel und es darf nicht erwartet werden.

Junge Beschäftigte haben eine eher vage Vorstellung von Diversity und sehen auch häufig keinen unmittelbaren Handlungsdruck. Eine wertschätzende Unternehmenskultur ist zwar ihr Anspruch im Alltag, das strategische Nachdenken darüber gehört jedoch nicht zu den Aufgaben, die sie sich selbst in ihrer Rolle zuschreiben. Nur 36 % der jungen Beschäftigten sind der Meinung, ein Diversity-Projekt sei leicht zu starten, 27 % zweifeln daran, 37 % können dazu gar nichts sagen. Auf der oberen Führungsebene wiederum sind 73 % der Auffassung, ein Diversity-Projekt sei leicht zu starten. Sie sollten es tun.

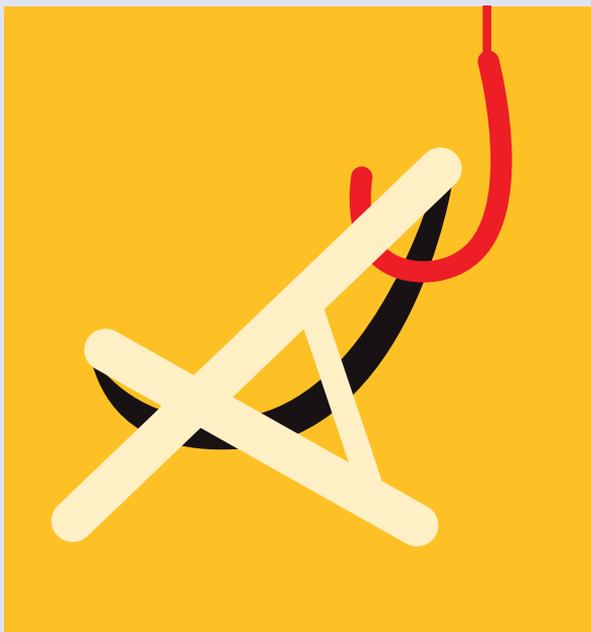
→ Der erste Erfolgsfaktor lautet also: Sehen Sie zu, dass Sie ein Angebot machen können, sich zu beteiligen.

An konkreten Angeboten oder der Bekanntheit der bestehenden Angebote scheint es im Übrigen ein Defizit zu geben. Nur 21 % der befragten jungen Beschäftigten können bestätigen, dass es ein solches Angebot in ihrem Unternehmen gibt. Die untere Führungsebene liegt mit 22 % gleichauf, während man in der oberen Führungsebene mit 47 % der Meinung ist, entsprechende Angebote zu haben. Selbsttäuschung oder Kommunikationsproblem?



3.2.2

Wann können wir euch Zeit dafür schaffen?



Gibt es ein Angebot des Unternehmens, so ist die Bereitschaft zur Beteiligung groß. Lediglich 9 % der jungen Beschäftigten schließen kategorisch aus, sich zu beteiligen.

Allerdings: Es muss ein Unternehmensprojekt sein und kein Privatvergnügen. Zwar würden immerhin noch 37 % der jungen Beschäftigten an einem Diversity-Projekt mitarbeiten, wenn sie über die reguläre Arbeitszeit hinaus Freizeit einbringen müssten, für einen größeren Teil von 40 % wäre das allerdings ein Ausschlusskriterium. Wer also das Einbringen eigener Zeit explizit oder implizit zur Bedingung eines Diversity-Projekts macht, muss sich darüber im Klaren sein, dass die Maßnahme gut die Hälfte ihrer potenziellen Teilnehmenden verliert – möglicherweise genau diejenigen, bei denen eine stärkere Sensibilisierung wünschenswert wäre.

→ Der zweite Erfolgsfaktor lautet also: **Ermöglichen Sie jungen Beschäftigten die Teilnahme während der Arbeitszeit.**

In größeren Unternehmen ab 2.500 Beschäftigten fällt das Votum der Jungen noch deutlicher aus. Die Bereitschaft, über die Arbeitszeit hinaus mitzuarbeiten, liegt bei 31 %, die Ablehnung bei 47 %. Es erscheint auch nachvollziehbar, dass junge Beschäftigte die Schaffung einer wertschätzenden Unternehmenskultur als Aufgabe der Organisation betrachten. Zwar sind sie im Rahmen ihrer Arbeitszeit Teil der Organisation, eine darüber hinausgehende „Verpflichtung“ zu einem Engagement besteht aber gerade nicht.

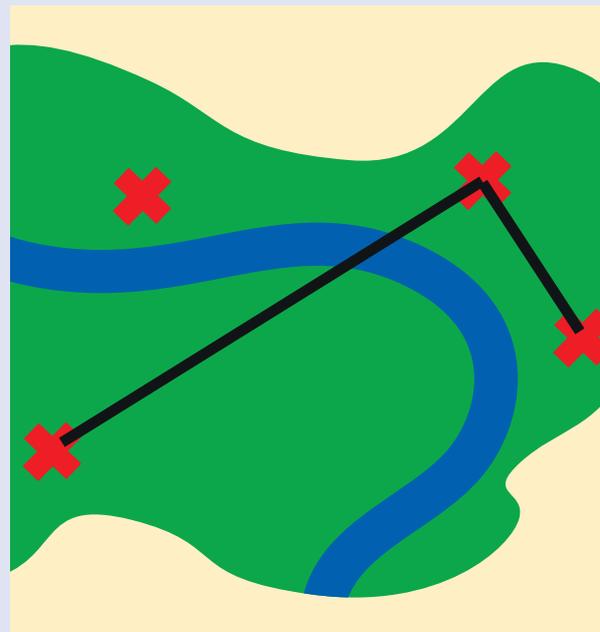
3.2.3

Wer hat alles Lust, bei etwas Besonderem mitzumachen?

Es gibt gute Beispiele dafür, wie individuell betroffene Beschäftigte ihr Thema erfolgreich zum Gegenstand einer Aktivität gemacht haben. Die Offenheit für solcherlei Impulse und Initiativen sollten sich Organisationen unbedingt bewahren und jederzeit ansprechbar sein.

Einen konzeptionellen Ansatz sollte man daraus aber nicht ableiten. Deutlicher gesagt: Die Erwartung, dass sich junge Beschäftigte aus ihrer eigenen Befassung mit einer Diversity-Dimension heraus oder gar aufgrund einer Diskriminierungserfahrung „freiwillig“ melden, um ein Projekt umzusetzen, darf man nicht haben. Ihr wohnt selbst eine gewisse Verengung des Diversity-Gedankens auf „Probleme“ inne. Sie birgt darüber hinaus die Gefahr einer – mit guter Absicht betriebenen – zusätzlichen Stigmatisierung. Das bedeutet nicht, dass diese Personen nicht im Projekt willkommen sind und gebraucht werden. In der Praxis bilden sie sogar einen größeren Teil der Teilnehmenden. Eine eigene Diskriminierungserfahrung haben im Rahmen der DIVERSITY CHALLENGE beispielsweise 52 % der jungen Beschäftigten aufgrund des Geschlechts und 44 % aufgrund des Alters erlebt. Die mitwirkenden Mentor_innen, häufig Führungskräfte der unteren Ebene, weisen hier mit Werten von 48 % Diskriminierung aufgrund des Geschlechts und mit 37 % aufgrund des Alters ebenfalls eine beachtliche Dimension auf.

Bei den jungen Beschäftigten allgemein liegen die Diskriminierungserfahrungen jedoch mit 22 % aufgrund des Alters und 14 % aufgrund des Geschlechts deutlich niedriger, leicht darüber mit 17 % noch die ethnische Herkunft und Nationalität. Teilweise sind die Werte bei den Führungskräften höher. Diskriminierungserfahrung, Benachteiligung oder anderweitige Betroffenheit



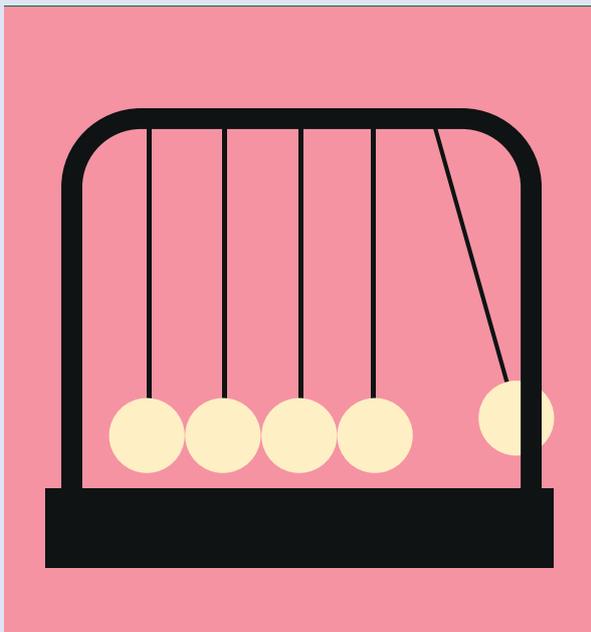
sind also notwendigerweise im Projekt vorhanden, sollten aber nicht zum konzeptionellen Grundgedanken eines generationenbezogenen Diversity-Projekts gemacht werden.

**Der dritte Erfolgsfaktor lautet also:
Eröffnen Sie ein Chancen- und Erfahrungsfeld für alle.**

Um hier aber keine Hintertür aus der Verantwortung zu eröffnen: Diskriminierung und Benachteiligung schaden den jeweiligen Individuen wie auch der Organisation als Ganzer. Sie muss Chefsache sein und konsequent verfolgt werden.

3.2.4

Wie könnt ihr fachlich profitieren?



Das Hauptmotiv für jüngere Beschäftigte, sich an einem Diversity-Projekt zu beteiligen, ist mit 43 % die Förderung von Vielfalt als Wert an sich, gefolgt von der erwarteten Kollegialität im Projekt mit 32 % und dem Wunsch nach einer attraktiveren Organisation mit 30 %.

Schauen wir uns diejenigen genauer an, die bereits erfolgreich ein Projekt abgeschlossen haben, so sehen diese in der Aktivität zunächst einmal einen Zugewinn an Image und Arbeitgeberattraktivität für die eigene Organisation. Der persönliche Nutzen daraus liegt eher im emotionalen Bereich, das Projekt kann Identifikation, Stolz und Zugehörigkeit stärken.

Hinter dieser äußeren Facette wird jedoch auch ein inneres Motiv sichtbar: Man möchte „zusammen wirken“. Zusammengeführt zu werden, eingebunden zu sein, Zugang zu Fachwissen, Expertise und Erfahrungen zu erlangen, das ist sowohl für die jungen Beschäftigten als auch für die Mentor_innen solcher Projekte ein Motiv. Die allgemeinen Aspekte der Kommunikation untereinander, das Atmosphärische und das Zwischenmenschliche spielen zwar abstrakt eine Rolle, rangieren aber hinter den inhaltlichen Interessen. In diesem Sinne würden „zweckfreie“ Projekte die Bedürfnisse der Beschäftigten nicht vollständig erfüllen.

→ Den vierten Erfolgsfaktor beschreiben wir so:
Konzipieren Sie den Austausch möglichst konkret anhand einer fachlichen Aufgabenstellung.

Jungen Beschäftigten muss übrigens im Vorfeld nicht klar sein, dass sie genau hierin später den eigentlichen Mehrwert für sich entdecken werden. Wie bereits ausgeführt sind ihre Vorstellungen eher vage und allgemeiner Natur, Anleitung ist gefragt und wird akzeptiert.

3.2.5

Reden wir auch mal über was anderes

Dies wirkt im ersten Moment wie ein Widerspruch zum vorhergehenden Punkt, tatsächlich ist es eine Ergänzung. Wer den altersübergreifenden Austausch fördern will, muss nicht nur den thematischen Rahmen, sondern auch den informellen Raum schaffen. Was gelernt werden soll, muss auch gedanklich verarbeitet werden können. Es braucht Zeit für Nachfragen und um Dinge sacken zu lassen, gelegentlich auch um Dinge ausdiskutieren. Während die konkrete Arbeitssituation der Ausgangspunkt gemeinsamer Aktivität sein kann, ist es die Distanz zur fokussierten Tätigkeit, also die Abwesenheit von Druck, die Reflexion ermöglicht.

→ Der fünfte Erfolgsfaktor lautet: Kalkulieren Sie ausreichend informelle Zeit und einen entsprechenden Rahmen im Projekt ein.

Unterschiedliche Daten der Studie legen nahe, dass Führungskräfte möglicherweise Umfang oder Bekanntheit von Aktivitäten und Formaten in der Organisation überschätzen. Organisationen sollten sich zudem hüten, ohnehin vorhandene Formate als wesentlichen Beitrag zum Generationenaustausch umzudeuten. Natürlich bringen Betriebsfeste Alt und Jung, Angestellte und Führungsebene zusammen und ins Gespräch. Sie ersetzen jedoch nicht die Schaffung eigenständiger, zielgerichteter Formate, wenn Altersdiversität gefördert werden soll.



3.2.6

Was brauchen wir eigentlich?



Unternehmen und Organisationen unterscheiden sich stark hinsichtlich des Branchenhintergrundes, ihrer Größe und der personellen Zusammensetzung, ihrer Kultur und Abläufe. Wer Altersdiversität fördern will und über ein entsprechendes Projekt nachdenkt, sollte schon im Vorfeld die jeweiligen Perspektiven der jungen und der älteren Beschäftigten zusammenbringen. Worin könnte ihr jeweiliges Interesse liegen? Welche Erfahrungen würden insbesondere die Jungen gerne kennenlernen, nachvollziehen und vielleicht übernehmen? Welche Möglichkeiten gibt es, ein Projekt möglichst konkret in Bezug auf die Fortführung und Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen zu konzipieren? Etwas gemeinsam machen zu wollen ist eine notwendige Grundbedingung, aber keine hinreichende Zieldefinition.

→ Der sechste Erfolgsfaktor: Sorgen Sie dafür, dass Ausgangslage und Ziele klar sind.

Ausgangspunkt der Überlegungen sollte immer sein: Welche Erwartungen haben die Beteiligten hinsichtlich ihrer Beziehung bei der Arbeit?

Es empfiehlt sich, den altersübergreifenden Austausch als ganzheitlichen und kontinuierlichen Lernansatz der Organisation einzuordnen. Für konkrete Handlungsbedarfe in einzelnen Diversity-Dimensionen sollten eher individuelle, personenbezogene Maßnahmen und Unterstützungskonzepte eruiert werden.

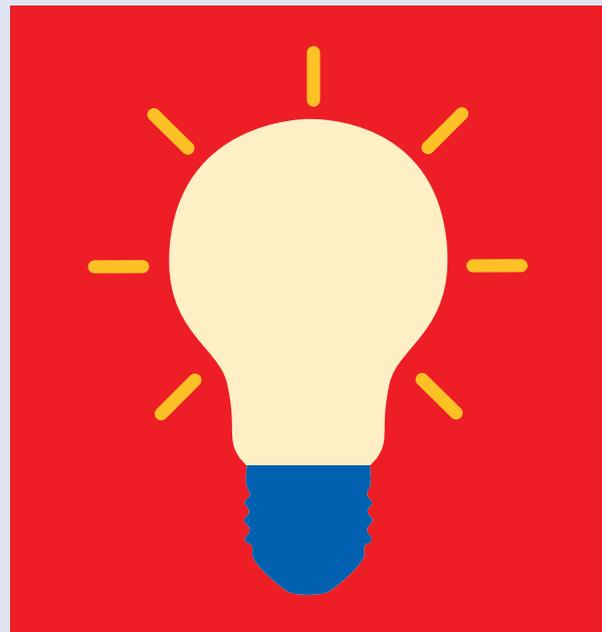
3.2.7

Was sollten Projektverantwortliche wissen?

Dem Unternehmen aus der Entscheidungsbefugnis der obersten Ebene heraus ein Projekt zur Altersdiversität zu „verordnen“ ist durchaus legitim und nützlich. Es darf aber nicht übersehen werden, dass die Umsetzung von Diversity-Projekten in den wenigsten Organisationen und Bereichen zum Tagesgeschäft gehört und reine Routine ist. Vielfach zeigt sich, dass sich die Projektverantwortlichen selbst erst einmal in die Konzeption einer passenden Aktivität einarbeiten und vertiefen müssen. Hierzu ist Hilfestellung notwendig und es sind Beispiele gefragt.

→ Der siebte Erfolgsfaktor liegt in der Vorbereitung: Ermöglichen Sie Mentor_innen und Projektverantwortlichen eine professionelle Vorbereitung und Vernetzung.

Bei der DIVERSITY CHALLENGE konnten zahlreiche Organisationen aus ihrem Vorwissen durch die Charta der Vielfalt und einer überdurchschnittlich professionellen Aufstellung Nutzen ziehen. 82 % der Mentor_innen gaben an, dass in ihrer Organisation ein Diversity-Management eingerichtet ist. 67 % von ihnen erklärten zudem, dass der Impuls durch den Charta der Vielfalt e. V. ein Grund war, ein solches Projekt überhaupt erst zu starten. Die Beispielprojekte aus der DIVERSITY CHALLENGE sind ab Dezember 2024 hier in einer Best-Practice-Datenbank abrufbar.



3.3

Reflexion zur Vorgehensweise

■ Auf der Basis der erfolgreich umgesetzten Praxisprojekte aus der DIVERSITYCHALLENGE lassen sich zwei handlungsleitende Zielachsen und in der Folge vier Aktivitätsmuster beschreiben. Dieses Modell erhebt dabei nicht den Anspruch, ein exakter Bauplan zu sein, der millimetergenau umgesetzt werden muss. Dafür sind die Ausgangsbedingungen der Organisationen zu unterschiedlich. Das Modell will vielmehr eine Hilfestellung bieten, genau diese Ausgangsbedingungen zu reflektieren und daraus Schlussfolgerungen für geeignete Zielsetzungen und Aktionsformen zu ziehen.

Auf der horizontalen Ebene unterscheiden wir, ob eher bestehendes Wissen weitergetragen oder explorativ neues Wissen gemeinsam erarbeitet werden soll. Auf der vertikalen Ebene unterscheiden wir, ob ein Projekt eher kommunikativen oder funktionalen Zielen dient, also „gestalten und zeigen“ oder „planen und verändern“ soll. Die daraus resultierenden vier Formate haben wir alle in der Praxis vorgefunden, sie haben alle die gleiche Be-

rechtigung. Die Häufigkeit, mit der sich Unternehmen für eine bestimmte Projektform (oder gemischte Formate und Programme) entschieden haben, ist nicht das Kriterium, nach dem eine Organisation ihr Projekt auswählen und konzipieren sollte. Sie spiegelt eher die Branchen-hintergründe und Aufgabenstellungen, denen sich Führungskräfte und auch Beschäftigte ausgesetzt sehen.

ERFOLGREICHE
TEILHABE
ALLER PERSONEN

**KOMMUNIKATION
REPRÄSENTATION
„GESTALTEN UND ZEIGEN“**

**ZIELGERICHTETES
LERNEN**



**SPIELEN UND
EXPERIMENTIEREN**

**MANAGEMENT
IMPLEMENTIERUNG
„PLANEN UND VERÄNDERN“**

→ Projektpräferenzen/Affinitäten

	Junge Zielgruppe 	Unterzeichnende der CdV 	Führungskräfte 			
				Obere Ebene	Mittlere Ebene	Untere Ebene
Social-Media-Kampagne: Kurzvideo mit jungen Beschäftigten; regelmäßige Updates; Interaktion mit Followern	29	13	24	31	17	23
Workshops/Trainings: Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt; Coaching zum Umgang miteinander	43	47	55	46	62	61
Lern-Events: Vorträge; Referate; Diskussionen, evtl. verbunden mit einer Ausstellung zum Thema Generationenverhältnis	14	15	11	10	19	4
Beteiligungs-Events: Mitmachaktion mit Quiz- und Selbsterfahrungsspielen oder der Umgestaltung von Räumen	14	25	10	13	2	12

Frage: Nehmen wir an, in Ihrem Unternehmen stehen vier mögliche Projekte zur Wahl, welches sollte Ihrer Meinung nach umgesetzt werden?
Nur eine Antwortmöglichkeit.

3.4

Best Practices: Beispiele aus der DIVERSITY CHALLENGE

Um zu veranschaulichen, wie die Ziele in den erläuterten vier Formaten erreicht werden können, wollen wir hier eine bunte Auswahl an Beispielen aus der DIVERSITY CHALLENGE vorstellen. Die Aktionen zeigen auch, dass Formate ineinander übergehen und kombiniert werden können.

→ Ausstellungen und Vorträge

Ein Fahrradhersteller machte Diversität und Individualität am Arbeitsplatz in einer Fotoausstellung sichtbar. Ziel war es vor allem, Stereotype zu hinterfragen und Vorurteile abzubauen. Das Aktionsteam fotografierte dazu Mitarbeitende in Arbeitskleidung mit persönlichen Gegenständen und hielt ihre individuellen Lebensgeschichten in Video-Interviews fest. Die Fotos wurden in einem Café ausgestellt, die Videos waren dort per QR-Code abrufbar. Dabei stand die Dimension der sozialen Herkunft im Vordergrund, doch es wurde unter anderem auch darauf geachtet, Mitarbeitende unterschiedlichen Alters abzubilden. Zusätzlich entwickelte das Team ein Memory-Spiel, bei dem die Spieler_innen persönliche Gegenstände den Kolleg_innen zuordnen sollten. Auch das sollte dazu anregen, die eigenen Vorurteile zu reflektieren.

Ein internationales Unternehmen der Musik- und Unterhaltungsbranche organisierte zielgerichtete Lernangebote, um seine Mitarbeitenden für die Themen Diversität und Inklusion zu sensibilisieren. Das Aktionsteam führte einen Kalender ein, der den Monat November zum Diversity-Monat erklärte. Jede Woche widmete sich einer Dimension der Vielfalt, zum Beispiel ethnische Herkunft, Geschlecht oder Religion. An jeweils zwei Tagen die Woche fanden Veranstaltungen wie Vorträge, Interviews, Workshops und Buchverlo-

sungen statt. Durch Aktionen wie Diversity-Speeddating trafen auch Personen unterschiedlichen Alters zusammen, die sich sonst nicht oder selten begegnet wären.

→ Trainings und Workshops

Ein Pharma- und Medizinbedarfsproduzent richtete sich mit einem Online-Event an Auszubildene sowie Vertreter_innen aus diversen Unternehmensnetzwerken. Eingeladene Personen und spezialisierte Initiativen hielten Impulsvorträge zu den verschiedenen Vielfaltsdimensionen und zum Thema Unconscious Bias. Anschließend fand ein interaktiv gestalteter Workshop mit Diskussionsrunden statt. Die Aktion zeichnete sich vor allem durch einen expliziten Fokus auf junge Beschäftigte aus, zu deren Curriculum in der Berufsschule solche Inhalte in der Regel nicht gehören. In die Workshops wurden sowohl die Auszubildenden als auch erfahrene Mitarbeitende einbezogen, was Menschen verschiedenen Alters zum Austausch anregte. Das half auch dabei, gegenseitiges Verständnis und Respekt zu stärken sowie Wissen und Erfahrung generationsübergreifend zu teilen.

Ein Energieunternehmen organisierte eine interaktive Diversity-Woche, bei der über das Intranet täglich informative Beiträge und Mitmachaktionen zu verschiedenen Facetten von Vielfalt bereitgestellt wurden. Mitarbeitende lernten darin, wie sie aktiv zu einer inklusiven Unternehmenskultur beitragen und das Miteinander stärken können. Es fanden auch Workshops zur generationsübergreifenden Zusammenarbeit statt. Personen unterschiedlichen Alters wurden darin ermutigt, Erfahrungen und Perspektiven miteinander zu teilen und so ein kreativeres Arbeitsumfeld zu schaffen.

→ Social Media und Austausch

Das Team eines Lebensmittelkonzerns hat den Diversitäts-Dienstag ins Leben gerufen. Über neun Wochen informierte es in dieser Kampagne jeden Dienstag über die verschiedenen Diversity-Aspekte, gab Anregungen zur Förderung von Vielfalt im Arbeitsumfeld und die Möglichkeit, sich aktiv zu beteiligen. Die Informationstexte und Aktionen wurden regelmäßig im Intranet und in der Mitarbeitenden-App veröffentlicht, damit sie die ganze Belegschaft erreichen konnten. Die Texte klärten jeweils über die einzelnen Dimensionen auf, sensibilisierten für mögliche Probleme und zeigten Wege auf, wie sich Vielfalt am Arbeitsplatz fördern lässt. Verbunden mit jedem Text gab es eine Mitmachaktion, was für mehr Begegnungen und Austausch zwischen den Mitarbeitenden sorgte.

Ein Beratungsunternehmen verband den Lernaspekt mit Möglichkeiten zum Vernetzen und Austauschen. Der Fokus lag dabei auf dem Thema Neurodiversität, eine oft vernachlässigte Dimension der Vielfalt. Das Projektteam launchte eine Lernplattform, die Fakten zum Thema Neurodiversität bereitstellte, sowie Videos, die Einblicke in die Herausforderungen und Erfahrungen neurodivergenter Mitarbeitender und Führungskräfte gaben. Zusätzlich wurden offene und geschlossene Neurodiversitäts-Communities im Intranet gegründet, in denen sich Mitarbeitende austauschen konnten. So konnten auch Personen unterschiedlichen Alters in Kontakt kommen, beispielsweise weil sie Erfahrungen über ihre Neurodivergenz miteinander teilten. Ziel der Aktion war ist, dass die Mitarbeitenden verschiedene kognitive Profile und deren Potenziale verstehen lernen und Vorurteile abbauen.

→ Beteiligungsformate

Ein IT-Unternehmen hat ein Planspiel entwickelt, um Mitarbeitende und externe Interessierte dazu anzuregen, über einen spielerischen Ansatz eigene Privilegien zu reflektieren. Die Spieler_innen bekommen darin die Möglichkeit, sich in die Perspektiven von Menschen mit unterschiedlichen Vielfaltsmerkmalen hineinzusetzen. Das Spiel stellt unterschiedliche Lebensrealitäten und -erfahrungen dar, unter anderem auch die von verschiedenen Altersgruppen. Ziel ist es, Empathie und Verständnis zu fördern, Vorurteile abzubauen und den Spieler_innen ein tieferes Verständnis für die verschiedenen Diversity-Dimensionen zu vermitteln. Das Spiel wurde in einer haptischen Version entwickelt und soll künftig auch in einer digitalen Version verfügbar sein. Inzwischen ist es ein festes Element von interner Diversity-Workshops.

Ein mittelständisches Fensterbau-Unternehmen verknüpfte sein eigenes Produkt mit einer Diversity-Aktion: Es erstellte ein vier mal fünf Meter großes Kunststofffenster mit einem Firmen-Stammbaum. Auch die Dimension „Alter“ im Diversity-Kontext wurde thematisiert. Die Aktion verfolgte zum einen das Ziel, jüngeren Mitarbeitenden mehr Gehör zu verschaffen; sie bekamen die Möglichkeit, sich zu engagieren und ihre Ideen einzubringen. Gleichzeitig wurden ältere Kolleg_innen aktiv in den Prozess der Veränderung eingebunden. Ältere und jüngere Menschen arbeiteten in dem Projekt demnach eng zusammen und kamen so nicht nur miteinander ins Gespräch, sondern hatten auch ein gemeinsames Ziel, was den Zusammenhalt zusätzlich gestärkt hat. Das Fenster wurde im Unternehmen zum Symbol für die Vielfalt und den Zusammenhalt und wird sowohl intern als auch extern präsentiert.

$3+4$



START

4.

Weiterführende wissenschaftliche Betrachtungen

4.1

Problematik des Generationenmodells

■ Medien und Populärkultur zeichnen gerne ein bestimmtes Bild der verschiedenen Generationen. Im Arbeitskontext kann das Risiken mit sich bringen.

Der Begriff „Generation“ für unterschiedliche Altersgruppen in der Arbeitswelt hält sich hartnäckig. Er beruht meist auf der Definition von Karl Mannheim, der 1928 eine Generation als ein soziales Gebilde definierte, dessen nahezu gleichaltrige Mitglieder basierend auf einem gemeinsamen und kollektiven historischen Erfahrungshorizont relativ stabile und ähnliche Einstellungen aufweisen.

Einige Werke der Fachliteratur und insbesondere Medienberichte wenden dieses Modell auf die Altersgruppen an, die sich gerade auf dem Arbeitsmarkt befinden. Sie beschrieben dann beispielsweise, dass die sogenannten Babyboomer in einer Zeit des Wirtschaftswachstums aufwuchsen, während die Generation Y bereits im jungen Alter mehrere Wirtschaftskrisen erlebte, und schlussfolgern daraus, dass die jüngere Generation die Zukunft weniger optimistisch sieht. Es wird also einem ausgewählten Korridor von Geburtsjahrgängen ein „Generationencharakter“ mit kollektiven Eigenschaften und Interessen unterstellt.

Dietrich von der Oelsnitz stellt in „Generationsdebatte: Immer noch viel Lärm um nichts?“ die These auf, dass die Generationendebatte nicht nur in den Medien stattfindet, sondern auch in den unternehmerischen Alltag ausstrahlt – Arbeitgeber sähen sich demnach subjektiv mit sich permanent wandelnden berufsbezogenen Werthaltungen der jüngeren Arbeitnehmenden

WEITERFÜHRENDE
WISSENSCHAFTLICHE
BETRACHTUNGEN

konfrontiert. Als Beispiele hierfür nennt er die abgeschwächte Bedeutung von Arbeitsplatzsicherheit, das gesteigerte Streben nach Selbstverwirklichung im Job oder die bedeutungsschwere Suche nach der individuell perfekten Work-Life-Balance. Seiner Auffassung nach liegt das erste Problem beim Generationenbegriff bereits in der Bestimmung der Grenzen. Die Geburtsjahrgänge, die eine Generation einschließen sollten, sind mehr oder weniger willkürlich festgelegt und zudem in verschiedenen Darstellungen oft inkonsistent. So gilt beispielweise eine 1981 geborene Person bereits als Millennial, ist aber – gäbe es so etwas wie einen Generationencharakter – der Generation X sehr viel näher als etwa eine 1990 geborene Person, die offiziell zu ihrer eigenen Generation gehört. Zudem ist infrage zu stellen, ob es so etwas wie einen Generationencharakter überhaupt gibt. So beobachtet Dietrich von der Oelsnitz eine starke Heterogenität innerhalb einer angeblichen Generation, die möglicherweise signifikanter ist als die Unterschiede zwischen verschiedenen nach dem Generationenmodell festgelegten Generationen.

Thomas Eckert kritisiert den Generationenbegriff in „Bildung der Generationen“ aus soziologischer Sicht und betont die schicht- und milieuspezifischen Differenzen sowie die Einflüsse von Bildungs- und Erwerbsstatus innerhalb einer Altersgruppe.

David P. Costanza und Lisa M. Finkelstein haben gängige Stereotype von Generationen in „Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?“ untersucht. Sie stellen dabei fest, dass es zwar keine Forschung gibt, die belegt, dass in einem bestimmten Zeitraum geborene Personen bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Einstellungen teilen, aber diese Stereotypisierung den meisten Menschen verlockend erscheint. Stereotype und Vorurteile helfen laut Costanza und Finkelstein dem menschlichen Gehirn, beim Einordnen von Informationen Energie zu sparen. Das Alter einer Person sei meist ein sehr sichtbares Merkmal und biete sich deshalb für eine schnelle Kategorisierung an.

Manche der Stereotype werden auf historische Ereignisse zurückgeführt, wie Costanza und Finkelstein beschreiben. So würde man der Generation der Babyboomer nachsagen, dass sie unter anderem von der Ermordung von John F. Kennedy oder vom amerikanischen Civil Rights Movement beeinflusst seien – es sei aber gleichzeitig sehr schwer, daraus die üblichen Vorurteile abzuleiten, etwa dass diese Generation besonders materialistisch und karriereorientiert sei. Abgese-

hen davon fühlten sich häufig nur bestimmte Kulturräume von diesen Ereignissen betroffen, weshalb die Ereignisse nicht global anwendbar seien.

Costanza und Finkelstein tragen zusammen, welche Stereotype laut dem Generationenmodell welchen Kohorten zugeschrieben werden und wie sie begründet werden. Sie stellen beispielsweise fest, dass Millennials häufig Arroganz, aber auch ein hohes soziales Bewusstsein nachgesagt wird. Dies wird dann meist damit begründet, dass diese Generation mit „Helikopter-Eltern“ aufgewachsen sei, was zu einem übersteigerten Selbstwertgefühl geführt habe, während ihr hohes Bewusstsein für die Welt und das große Ganze auf ihren Smartphone-Konsum zurückzuführen sei. Costanza und Finkelstein weisen an dieser Stelle darauf hin, dass letzteres Stereotyp schon allein deswegen nicht haltbar ist, weil inzwischen Menschen fast allen Alters die gleiche Technologie benutzen.

Den Generationenstereotypen und den damit verbundenen Vorurteilen fehlt es nicht nur an empirischer Evidenz, sie bergen auch die Gefahr der Altersdiskriminierung. Tracey Gendron et al. schreiben in „Generational Bias: Another Form of Ageism“, dass laut ihren Untersuchungen aufgrund dieser Stereotype vor allem jüngere Menschen das Gefühl haben, von Älteren als weniger kompetent und dafür opportunistisch und egoistisch wahrgenommen zu werden.

Katelyn T. Frey und Toni L. Bisconti stellen zudem fest, dass die meist von jüngeren Menschen in den Social Media verwendete Phrase „OK Boomer“ Vorurteile gegenüber Älteren schürt; sie stellt sie meist als mental verschlossen, aggressiv, konservativ und anachronistisch dar.

Auch Emma Parry und Peter Urwin weisen in „Generational categories: A broken basis for human resource management research and practice“ darauf hin, dass diese Stereotype von angeblichen Generationen Vorurteile schüren und damit zu Diskriminierung führen können. Zudem bestehe das Risiko, dass auch das Personalmanagement in Unternehmen nach diesen nicht belegbaren Vorurteilen ausgerichtet werde.

Cort W. Rudolph et al. empfehlen deshalb eine differenzierte Personalpolitik, die zwar sensibel auf Alter und Lebenssituationen eingeht, aber Generationen und ihre Stereotype nicht als repräsentativ für bestimmte Altersgruppen begreift.

4.2

Untauglichkeit des Generationenmodells

Das Generationenmodell – und damit der Charakter, den angeblich bestimmte Geburtsjahrgänge teilen – konnte bisher nicht empirisch bestätigt werden. Im Gegenteil: Verschiedene Metastudien wie beispielsweise „Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis“ von David P. Costanza et al. zeigen, dass es keine generationstypischen Eigenschaften gibt. Einstellungen von Menschen können vielmehr mit ihrem Alter und ihrer aktuellen Lebenssituation begründet werden. So sind bestimmte Lebensereignisse wie Berufseintritt oder Familiengründung für bestimmte Altersspannen typisch und entsprechend ähneln sich die Einstellungen der Personen bestimmter Geburtsjahrgänge. Statt von Generationen sollte demnach von Alterskohorten gesprochen werden, die sich durch ein gemeinsames Starterereignis wie das Geburtsjahr auszeichnen.

Eine Metastudie der National Academy of Science, USA mit dem Titel „Are Generational Categories Meaningful Distinctions for Workforce Management?“ aus dem Jahr 2020 stellt ebenfalls fest, dass es keine belastbare empirische Evidenz für Merkmale gibt, die eine Generation von einer anderen unterscheiden – obwohl sich entsprechende Vorstellungen und damit Stereotype und Vorurteile in den Köpfen vieler Menschen festgesetzt haben.

In „Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward“ stellen Rudolph et al. fest, dass bei der Bildung von Stereotypen oft Alters- und Periodeneffekte mit Generationeneffekten verwechselt werden. Demnach wurde beispielsweise noch vor einigen Jahren behauptet, dass Millennials traditionel-

le Familienmodelle ablehnen, inzwischen ist es allerdings für die Geburtskohorten, die zu den Millennials zählen sollen, keine Seltenheit mehr, dass sie heiraten, Kinder kriegen und Häuser in Vororten kaufen – einfach weil sie in einem Alter sind, für das diese Schritte typisch sind. Das Stereotyp, dass junge Menschen technikaffin sind, während die zu den Babyboomern gezählten Kohorten sich damit schwertun, wurde auch durch die Verbreitung von Remote Work in der Coronapandemie widerlegt. Während des Lockdowns hatten laut Rudolph et al. gerade junge Menschen häufig mit der sozialen Isolation im Homeoffice zu kämpfen. Viele Ältere hätten dagegen geschätzt, dass sie sich durch Remote Work vor einer Covid-19-Infektion schützen konnten, die für sie meist sehr viel gefährlicher gewesen wäre als für Jüngere.

Martin Schröder zeigt in seinem Fachbeitrag „Der Generationenmythos“, dass sich die Nachkriegskohorten in Deutschland in ihren Einstellungen bezogen auf Lebensziele oder Sorgen kaum unterscheiden.

Eike Windscheid-Profeta greift dies auf und erläutert in einem Blog-Beitrag für die Hans-Böckler-Stiftung anhand zahlreicher Beispiele die zugrunde liegenden Alters- und Periodeneffekte.

4.3

Lebenssituationen statt Generationen

Sehr viel praktikabler ist es, wahrgenommene oder vermutete Unterschiede zwischen Menschen unterschiedlichen Alters anhand der jeweiligen Lebensphase, besser noch der konkreten Lebenssituation einzuordnen. So sind beispielsweise Lebensereignisse wie Berufseinstieg oder Familiengründung typisch für einen bestimmten Alterskorridor und bestimmte Bedürfnisse typisch für eine gewisse Lebenssituation.

Michael Kühn spricht in „Bundesagentur für Arbeit: Personalpolitik ist lebensphasenorientiert“ von einer Personalpolitik, die sich sowohl nach Lebensphasen als auch nach individuellen Lebenssituationen richtet. Er nennt als Lebensphasen unter anderem die „Rush-hour des Lebens“, in der es für einen größeren Teil der Beschäftigten vor allem um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht, und die „dritte Lebensphase“, also die Karriere nach dem Wiedereinstieg nach der Elternzeit und die Vorbereitung auf den Ruhestand.

Betrachtet man etwa berufstätige Eltern von kleinen Kindern, so haben diese unabhängig von der Generation nahezu immer die Priorität, Familie und Beruf vereinbaren zu können. Allerdings besteht beim Begriff „Lebensphasen“ die Gefahr, bestimmte Altersgruppen wieder generalisierend immer in eine Lebensphase einzuordnen – beispielsweise Menschen zwischen dem 30. und 40. Lebensjahr in die sogenannte Rush-hour of Life. Die Lebensbiografien unterscheiden sich allerdings individuell stark voneinander; manche Menschen werden bereits sehr viel früher Eltern, andere erst etwas später oder bleiben kinderlos. Auch der Zeitpunkt des Berufseinstiegs kann stark variieren – oder auch ob und wann Personen beruflich in eine höhere Position aufsteigen. Der Begriff „Lebensphase“ weist also Schwachstellen auf; es ist demnach sinnvoller, von „Lebenssituation“ zu sprechen, die individu-

elle biografische Abweichungen berücksichtigt. Und selbst dieser Begriff muss reflektiert benutzt und kann lediglich individuell angewandt werden. Denn eine Mutter im Alter von 20 Jahren befindet sich mit höchster Wahrscheinlichkeit in einer komplett anderen Lebenssituation als eine solche mit 38 Jahren.

Die Tatsache, dass der Generationenbegriff trotz mangelnder empirischer Evidenz teils tief in den Köpfen von Führungskräften und Personalverantwortlichen verankert ist, hat weitreichende Konsequenzen. Laut Dietrich von der Oelsnitz kann gerade für Unternehmen eine übersteigerte Bewertung des Generationendenkens in einen unnötigen Ressourceneinsatz münden und beispielsweise zu überzogenen Maßnahmen von HR-Abteilungen führen, die Bewerbungsprozesse oder Entlohnungssysteme in einem letztlich unnötigen Übermaß differenzieren. Von der Oelsnitz gibt auf seine Untersuchungen aufbauend folgende Praxisempfehlungen für die Personalarbeit:

- Für Führungskräfte und HR-Verantwortliche ist es sinnvoller, sich mit den Bedürfnissen und Werten der jeweils einzelnen Beschäftigten oder Bewerbenen individuell auseinanderzusetzen, anstatt holzschnittartige Behauptungen über bestimmte Generationen zu adaptieren.
- Organisationen sollten sich anstelle der Orientierung am angeblichen Generationencharakter besser auf die Eigenschaften aktueller oder potenzieller Mitarbeitender – unabhängig von deren Alter – konzentrieren, die die eigene Zielfunktion signifikant beeinflussen, zum Beispiel die individuelle Arbeitsqualifikation oder relevante Persönlichkeitsfaktoren wie etwa das Ausmaß an Gewissenhaftigkeit.

4.4

Motivation und Stärken verschiedener Altersgruppen

Um auf die individuellen Qualifikationen und Persönlichkeitsfaktoren einzugehen, ist es sinnvoll, sich anzusehen, ob und wie sich die persönlichen Stärken, Schwächen und Merkmale im Laufe des Lebens ändern. Auch wenn dies natürlich immer nur Tendenzen sind, die keineswegs zu pauschalen Urteilen führen sollten, können sie dennoch hilfreiche Anhaltspunkte geben. Ruth Kanfer und Phillip L. Ackerman untersuchen in „Aging, Adult Development, and Work Motivation“, wie sich die Arbeitsmotivation im Laufe der Lebensspanne entwickelt. Die Beachtung dieser Motivation ist laut Kanfer essenziell für ein effektives Miteinander der verschiedenen Altersgruppen und findet in den meisten Organisationen nicht ausreichend statt.

Als wichtige Veränderung im Laufe des Lebens nennen Kanfer und Ackerman die Entwicklung der fluiden und der kristallinen Intelligenz. Während die fluide Intelligenz, die sich unter anderem auf die Verarbeitung neuer Informationen, das Gedächtnis und die Aufmerksamkeitsspanne bezieht, mit dem Alter abnimmt, nimmt die kristalline Intelligenz, die sich vor allem auf die Verknüpfung von Wissen und Erfahrung bezieht, im Laufe des Lebens zu. Außerdem stellen Kanfer und Ackerman fest, dass jüngere wie auch ältere Menschen aus unterschiedlichen Motiven die soziale Interaktion untereinander suchen; während bei jungen Menschen oft die Suche nach Informationen und zukünftige Opportunities im Vordergrund stehen, suchen ältere Menschen eher aus Gründen der Identitätsbestätigung und aus emotionalen Bedürfnissen heraus den Kontakt. Zudem zitieren Kanfer und Ackerman verschiedene Studien, die geläufige Veränderungen der Persönlichkeitsmerkmale nach dem Modell der Big Five nachweisen. Üblicherweise nehmen Extraversion,

Neurotizismus und Offenheit mit dem Alter in aller Regel ab. Ältere Menschen sind demnach oft weniger offen für neue Ideen und Begegnungen, dafür aber auch meist ausgeglichener und weniger ängstlich als jüngere. Auch das Bedürfnis, Wissen zu teilen und sich um andere zu kümmern, nimmt verschiedenen Studien nach ab dem mittleren Alter zu.

Kanfers und Ackermans Feststellungen bieten bereits einige Anhaltspunkte für die praktische Anwendung in Organisationen. Zum einen zeigt sich, dass sowohl junge als auch ältere Menschen bestimmte Stärken und Schwächen haben, die sich voneinander unterscheiden – vor allem durch die Entwicklungen in der fluiden und der kristallinen Intelligenz, aber auch durch die Veränderung der Persönlichkeitsmerkmale. Das stützt die Hypothese, dass sich Alt und Jung gut ergänzen können: Ältere profitieren von dem guten Gedächtnis und der schnellen Auffassungsgabe Jüngerer und von deren innovativen Impulsen, jüngere Menschen profitieren wiederum davon, dass Ältere mehr und besser organisierte mentale Kategorien haben, in die sie diese Impulse einordnen und sie damit in einen sinnvollen, anwendbaren Zusammenhang setzen können. Und auch wenn es nach einem Stereotyp klingt, sind gewisse Persönlichkeitsmerkmale junger und alter Menschen durchaus nachweisbar: Während junge Menschen ihre Offenheit als Stärke einsetzen können, sind ältere Menschen durch ihre emotionale Ausgeglichenheit gewissermaßen die „Felsen in der Brandung“.

Schon allein das Wahrnehmen dieser positiven Eigenschaften aller Altersgruppen kann die Zusammenarbeit produktiver machen, wie Fabiola H. Gerpott, Heino Niederhausen und Sven Voelpel in „Alter ist relativ.“

Wie eine neue Haltung zum Alter(n) die Leistungsfähigkeit erhöhen kann“ feststellen. Die Autor_innen sprechen darin unter anderem von positivem Priming: Ältere Menschen zeigten in Studien eine bessere Leistung, wenn sie vorher mit positiven Altersstereotypen konfrontiert wurden. Zudem stellten die Forscher_innen fest, dass Mitarbeitende, die sich im Allgemeinen ein positives Bild von Kolleg_innen anderen Alters machen, auch in neuen Teamkonstellationen eher dazu neigen, die Altersunterschiede als geringer wahrzunehmen. Teams, die ihre Altersdiversität als subjektiv geringer wahrnehmen, zeigen laut den beschriebenen Studien eine bessere Leistung, unabhängig von den tatsächlichen Altersdifferenzen. Herrscht ein sicheres Teamklima, gleicht dies auch eine hohe wahrgenommene Altersdiversität bei der gemeinsamen Leistung aus.

Daraus lassen sich für Unternehmen eine Reihe von Handlungsempfehlungen ableiten:

- Altersdiversität in Teams und Unternehmen sollte als Vorteil kommuniziert werden.
- Führungskräfte und Personalverantwortliche sollten in ihrer Kommunikation die Stärken aller Altersgruppen hervorheben und so für positives Priming sorgen.
- Die Bereitschaft Älterer, ihr Wissen zu teilen, sollte genutzt werden, indem ihnen die Chance und Räume dazu eröffnet werden.

Die individuelle Einstellung der Teammitglieder zum Thema Diversity kann demnach darüber entscheiden, ob ein Team gut zusammenarbeitet. Projekte wie die DIVERSITY CHALLENGE, die das Bewusstsein für Vielfalt als Wert schärfen und den Zusammenhalt wie auch ein sicheres Teamklima stärken, sind damit von großer Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen.

PROJEKTE WIE DIE
DIVERSITY CHALLENGE,
DIE DAS BEWUSSTSEIN
FÜR VIELFALT ALS WERT
SCHÄRFEN UND DEN
ZUSAMMENHALT WIE
AUCH EIN SICHERES
TEAMKLIMA STÄRKEN,
SIND DAMIT VON
GROSSER BEDEUTUNG
FÜR DEN ERFOLG VON
UNTERNEHMEN.

4.5

Wie der Wissenstransfer gelingt

Auch das Thema Wissenstransfer ist ein zentraler Punkt, wenn es um die Zusammenarbeit von Jung und Alt geht. Obwohl es den Untersuchungen von Kanfer und Ackerman zufolge eher Ältere sind, die ihr Wissen weitergeben möchten, und Jüngere eher neues Wissen suchen, sollte der Austausch keine Einbahnstraße bleiben – schließlich bringen jüngere Menschen oft hochaktuelles Wissen aus Studium oder Ausbildung mit. Es ist demnach essenziell, dass Unternehmen den Wissenstransfer fördern. Dazu sollten sie sich folgende Fragen stellen:

- Was können verschiedene Altersgruppen voneinander lernen?
- In welche Richtung(en) findet der Wissenstransfer statt?
- Wann findet Wissenstransfer statt?
- Wie können Räume dafür geschaffen werden?

Ulrike Fasbender und Fabiola H. Gerpott arbeiten in „Give and take? Knowledge exchange between older

and younger employees as a function of generativity and development striving“ (2021) zwei Hauptmotive für Wissenstransfer heraus. Eines der Motive ist das, was sie „generativity striving“ nennen: das Bedürfnis, Wissen zu teilen. Dieses Motiv ist laut der Forschung vor allem bei älteren Mitarbeitenden ausgeprägt. Auf der anderen Seite steht das Motiv „development striving“, das Bedürfnis nach Lernen und Weiterentwicklung, das bei den jüngeren Menschen in der Regel stärker ausgeprägt ist. Damit beziehen sich die Forscherinnen auf die bereits erwähnten Untersuchungen von Kanfer und Ackerman. Der Wissenstransfer geschieht in Unternehmen demnach eher von Alt zu Jung.

Was gegen diese Einseitigkeit des Wissenstransfers hilft, untersuchten Fasbender und Gerpott 2022 in „Why do or don't older employees seek knowledge from younger colleagues?“. Sie wiesen nach, dass altersinklusive HR-Praktiken dazu beitragen, dass ältere Mitarbeitende auch auf das Wissen von jungen Kolleg_innen zugreifen. Dabei zählen vor allem vier Dimensionen: die Qualität des Kontakts zwischen Personen verschiedenen Alters, die Zukunftsperspektive, das Bedürfnis nach Weiterentwicklung und das aktive Suchen von Know-how.

**FÜHRUNGSKRÄFTE SOLLTEN SENSIBILISIERT
WERDEN, WIE SIE ÜBER WISSENSTRANSFER
UND WEITERBILDUNG SPRECHEN; SIE SOLLTEN
ALTERSUNABHÄNGIG SOWOHL ÄLTERE ALS
AUCH JÜNGERE MENSCHEN ZU LEBENSLANGEM
LERNEN MOTIVIEREN.**

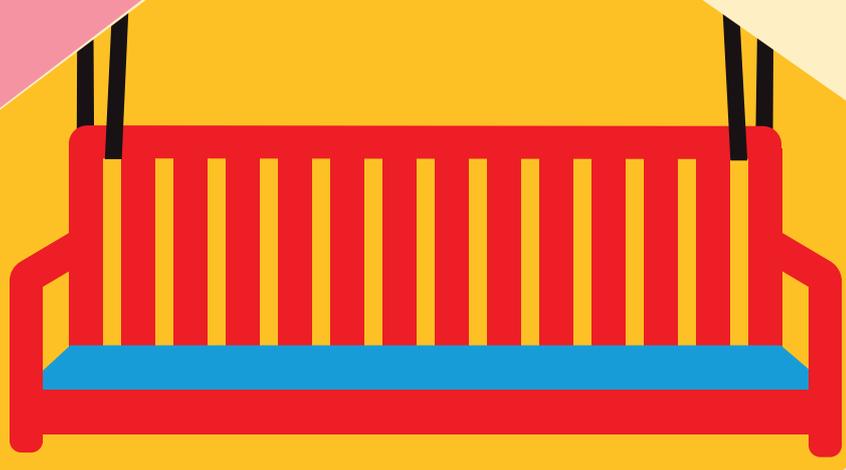
Daraus leiten Fasbender und Gerpott vier Handlungsfelder zur Förderung des Wissenstransfers in Unternehmen ab:

- **Qualitativ hochwertigen Kontakt schaffen:** Gemeinsames Mittagessen, Feiern etc. sind zwar ein guter Anfang, aber noch effektiver ist die gezielte Zusammenarbeit altersdiverser Teams in Projekten mit einem gemeinsamen Ziel; dies können sowohl arbeitsbezogene Projekte als auch nicht arbeitsbezogene Aktivitäten wie Charity-Projekte oder Sportveranstaltungen sein.
- **Mentoring und Reverse Mentoring:** Diese Maßnahme schafft einen Raum speziell für den Wissenstransfer in beide Richtungen. Auch Peer-to-Peer-Learning fördert sowohl den Wunsch nach Entwicklung als auch den Wunsch, Wissen zu teilen.
- **Anti-Bias-Trainings:** Hier geht es darum, Bewusstsein für Stereotype und Vorurteile zu schaffen, um diese gezielt zu verringern oder abzubauen. Ältere und jüngere Menschen trauen sich dann eher, aufeinander zuzugehen, um Rat zu suchen.
- **Personen in allen Lebenssituationen ansprechen:** Damit auch ältere Mitarbeitende motiviert sind, jüngere um Rat zu fragen, sollte ihnen signalisiert werden, dass auch für sie noch Raum für berufliche Weiterentwicklung besteht.

Fasbender und Gerpott empfehlen außerdem, dass Organisationen kommunizieren sollten, dass es unabhängig vom Alter geschätzt wird, wenn Mitarbeitende ihr Wissen teilen. Führungskräfte sollten sensibilisiert werden, wie sie über Wissenstransfer und Weiterbildung sprechen; sie sollten altersunabhängig sowohl ältere als auch jüngere Menschen zu lebenslangem Lernen motivieren. Damit ließe sich vermeiden, dass Personen sich entsprechend ihrem Alter nur als Wissensteilende oder nur als Wissensempfangende sehen. Zuletzt betonen die Forscherinnen, dass auch das Empfangen von Wissen ein aktiver Prozess ist, der nur zustande kommt, wenn Mitarbeitende bereit sind, ihre Kolleg_innen bei Tätigkeiten zu beobachten, die sie lernen möchten, oder sie aktiv um Rat zu fragen. Auf der anderen Seite sollten auch diejenigen, die ihr Wissen teilen, sicherstellen, dass ihre Ratschläge angenommen werden. Auch das sollten Führungskräfte und Personalverantwortliche kommunizieren und wenn möglich in die Unternehmenskultur integrieren.

ZIEL

R.I.P.



5.

Schluss- betrachtung

Die demografische Perspektive

Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (16–67 Jahre) sinkt in Deutschland nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes bis zum Jahr 2035 um 4 bis 6 Millionen Menschen. Um die Situation plastisch zu machen: Im Jahr 2025 erreicht der Jahrgang 1959 sein reguläres Renteneintrittsalter. 1959 wurden rund 1.243.000 Millionen Menschen in Deutschland geboren. Der Jahrgang 2010, der früheste Jahrgang, aus dem im Jahr 2025 zu einem gewissen Anteil bereits junge Menschen auf den Arbeitsmarkt kommen können, hatte noch rund 678.000 Geburten zu verzeichnen.

Jenseits der stetigen Verknappung von Arbeitskraft kommt es dabei auch innerbetrieblich zu Verschiebungen. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in Deutschland liegt bereits heute bei 42,9 Jahren. Auch hier plastisch dargestellt: Auf jeden 16-jährigen Menschen kommen zwei 56-jährige.

Unternehmen stehen also vor einer vierfachen Herausforderung:

1. überhaupt neue (junge) Arbeitskräfte für sich zu gewinnen
2. die Wissensbestände der ausscheidenden Beschäftigten für sich zu sichern
3. nachkommende junge Menschen in eine asymmetrisch „alte“ Belegschaft zu integrieren
4. die Veränderungsimpulse junger Menschen zu kanalisieren und nicht zu „ersticken“

Moderationsnotwendigkeit

Die zu fließende Macht der demografischen Entwicklung sowie die anstehenden und allenthalben bereits sichtbaren Transformationsnotwendigkeiten der Arbeitswelt lassen pauschale Generationszuschreibungen in der Praxis als völlig untaugliche Gedankengebilde erkennen.

Pauschale Generationenmodelle stehen zudem der Grunderkenntnis des Diversity-Managements diametral entgegen, das die Menschen als vielfältig und individuell einzigartig anerkennt. Die Biografien, Erfahrungen und Lebenssituationen einzelner Menschen unterscheiden sich stark und werden wiederum auf einem gemeinsamen Weg in die Zukunft erst noch weiter erlebt, verändert und gestaltet.

Wo unterschiedliche Menschen aufeinandertreffen, bleiben Missverständnisse, Meinungsunterschiede und Interessenkonflikte nicht aus. Diese wiederum sofort mit Stereotypen zu erklären übersieht die Persönlichkeit des Gegenübers, verstärkt ein mögliches Konfliktpotenzial und verstellt so den Weg zur oft sehr einfachen Lösung, eine Klärung in der Sache und ein gegenseitiges Einvernehmen herzustellen.

Vielfalt nutzen

Mit dieser Studie wollen wir Organisationen helfen, ihre eigene Situation differenziert zu betrachten und zu den für sie zutreffenden Schlussfolgerungen zu kommen. Wir können dazu unterschiedliche Perspektiven aus den abgefragten Feldern einbringen und naheliegende oder wahrscheinliche Erklärungsansätze liefern. Die Teilnehmenden dieser Studie haben uns zahlreiche Hinweise und Stichworte geliefert, wie man mit Altersdiversität im Unternehmen umgehen kann.

Eine wiederkehrende Beobachtung ist, dass bei einer Vielzahl der Befragten der Stolz auf die eigene Organisation und auf die eigene Zugehörigkeit und Rolle darin eine feste Basis bildet: Es gibt ein Gemeinschaftsgefühl, das man erleben und entwickeln möchte. Zu einem hohen Grad immunisiert dieses auch gegen die Wahrnehmung einer Außenwelt, die als weniger harmonisch empfunden wird.

In den vermeintlichen Konfliktpotenzialen – den Unterschieden von Ideen, Erfahrungen und Einstellungen – steckt oft das eigentliche Entwicklungspotenzial. Die notwendige Voraussetzung, um dieses zu heben und daraus Wertschöpfung zu gewinnen, liegt in der vorurteilsfreien Kommunikation, die durch gegenseitigen Respekt und Wertschätzung geprägt ist. An vielen Stellen unserer Studie blitzt der Wunsch nach wechselseitigen Impulsen auf. Organisationen sollten sicherstellen, dass entlang der gemeinsamen Arbeitsprozesse Raum besteht oder geschaffen wird, diesem Austauschbedürfnis entgegenzukommen.

Schließlich: Wer als junger Mensch in eine bestehende Organisation kommt, ist mit einer Vielzahl von Regeln, Gepflogenheiten, Prozessen und Abläufen konfrontiert, die teilweise auch informeller Natur sind. Der Eintritt in die Organisation wie auch der Übergang in eine neue Rolle oder die Übernahme erster Verantwortung sind Schritte, für die es in der jeweiligen Lebenssituation praktisch keine Vorerfahrung gibt. Es liegt also im beiderseitigen Interesse, dass solche Übergänge begleitet und gestaltet werden. Der Blick auf die Übergänge bei Karrierewegen sollte dabei durch denjenigen auf die persönlichen Lebensumstände und dort begründete Veränderungen ergänzt werden. Diese Notwendigkeit erübrigt sich auch nicht durch fortschreitendes Lebensalter, sondern bleibt Daueraufgabe.

Ein erfolgreiches „Generationenmanagement“, der erfolgreiche Umgang mit Altersdiversität, wird sich für die allermeisten Organisationen als Kernkompetenz der nächsten Jahrzehnte erweisen.

Wenn wir Sie dabei unterstützen können, wenn wir Ihnen helfen können: Sprechen Sie uns an - wir sind für Sie da!

QUELLEN

LITERATURVERZEICHNIS

- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M.** (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there?. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308-323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
- Eckert, T., von Hippel, A., Pietraß, M., & Schmidt-Hertha, B.** (2011). *Bildung der Generationen* (pp. 11-20). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92837-1_1
- Fasbender, U., Gerpott, F. H., & Unger, D.** (2021). Give and take? Knowledge exchange between older and younger employees as a function of generativity and development striving. *Journal of Knowledge Management*, 25(10), 2420-2443.
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H.** (2022). Why do or don't older employees seek knowledge from younger colleagues? A relation-opportunity model to explain how age inclusive human resources practices foster older employees' knowledge seeking from younger colleagues. *Applied Psychology*, 71(4), 1385-1406 <https://doi.org/10.1111/apps.12362>
- Frey, K. T., & Bisconti, T. L.** (2023). "Older, Entitled, and Extremely Out-of-Touch": Does "OK, Boomer" Signify the Emergence of a New Older Adult Stereotype?. *Journal of Applied Gerontology*, 42(6), 1200-1211. <https://doi.org/10.1177/07334648231154044>
- Gendron, T., Marrs, S., Inker, J., & Palmarini, N.** (2024). Generational Bias: Another Form of Ageism. *The International Journal of Aging and Human Development*, 98(3), 284-299. <https://doi.org/10.1177/00914150231194244>
- Gerpott, F. H., Niederhausen, H., & Völpel, S. C.** (2016). Alter ist relativ: Wie eine neue Haltung zum Altern (n) die Leistungsfähigkeit erhöhen kann. *Personalführung*, 49(7-8), 62-67. <https://www.researchgate.net/publication/305810568>
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L.** (2004). Aging, adult development, and work motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440-458. <https://www.jstor.org/stable/20159053>
- Kühn, M.** (2012). Bundesagentur für Arbeit: Personalpolitik ist lebensphasenorientiert. *Jahrbuch für christliche Sozialwissenschaften*, 53, 57-73.
- Parry, E., & Urwin, P.** (2021). Generational categories: A broken basis for human resource management research and practice. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 857-869. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12353>
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. 2020. *Are Generational Categories Meaningful Distinctions for Workforce Management?*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/25796>
- Schmidt, J., Staiger, A., & von der Oelsnitz, D.** (2020). *Generationsdebatte: Immer noch viel Lärm um nichts*. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 10, 11-17.
- Rudolph, C.W., Rauvola, R.S., Costanza, D.P. et al.** *Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward*. *J Bus Psychol* 36, 945-967 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Schröder, M.** (2018). Der Generationenmythos. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 70(3), 469-494. https://www.researchgate.net/publication/328030090_Der_Generationenmythos

EINFÜHRUNG
UND
ZIELGRUPPEN

Impressum

Herausgeber und ViSdP: Charta der Vielfalt e. V.
Projektleitung DIVERSITY CHALLENGE: Inga Giest
Projektmanager_in DIVERSITY CHALLENGE: Muriel
Ritter

Konzeption und wissenschaftliche Ausarbeitung der
Studie: Aucturity GmbH
Studienleitung: Andreas Scheuermann
Fachwissenschaftliche Leitung: Dr. Walter Reimund
Projektmanagement: Monika Adam
Redaktion: Senta Gekeler, Andreas Scheuermann
Mitarbeit: Carolin Weinheimer
Lektorat: Jutta Cram
Grafik: Lisa Baur
Illustration: Alice Hoffmann
Stand Dezember 2024

Wir danken Prof. Dr. Ulrike Fasbender und Prof. Dr.
Jürgen Deller für die Beratung im Vorfeld der Studie.

Kontakt:
Geschäftsstelle Charta der Vielfalt e.V.
Albrechtstraße 22
10117 Berlin
Telefon: 030 2 88 77 39 90
E-Mail: info@charta-der-vielfalt.de



**DIVERSITY
CHALLENGE**

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung
des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche
Aussagen tragen die Autorinnen und Autoren die
Verantwortung.