



ATB



Dokumentationen der Onlineworkshops

- Generation 50+ im Fokus vom 09.04.2025
- Generation U30 im Fokus vom 30.04.2025
- Generationen zusammen vom 09.05.2025



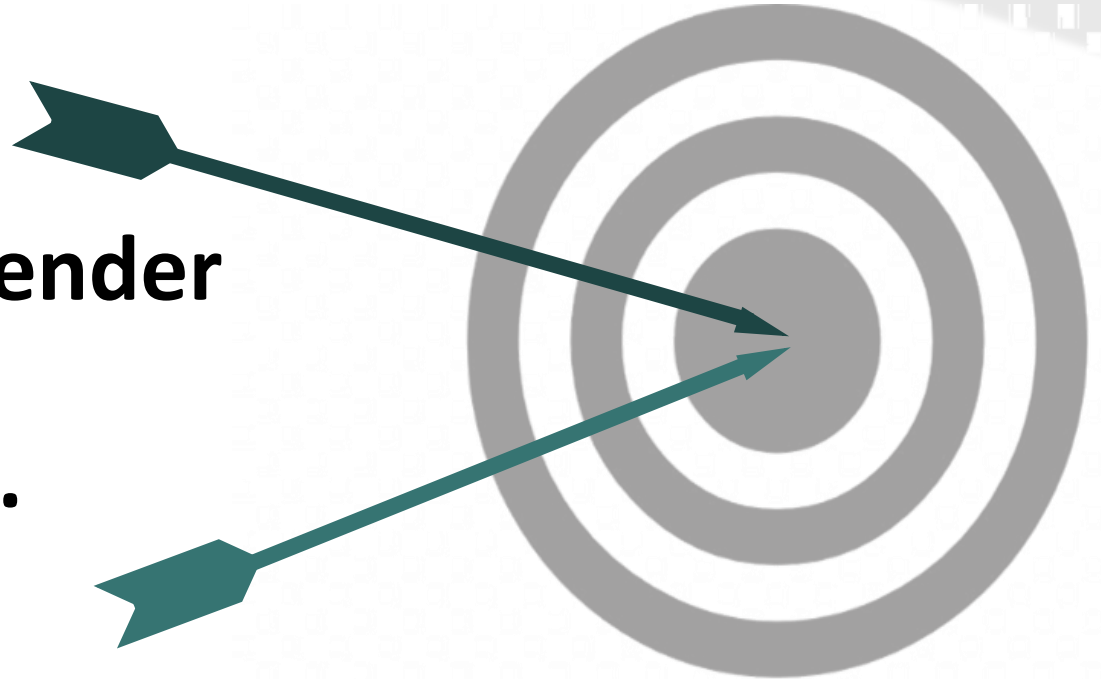
ATB



Generation 50+ im Fokus

Ziel

**Stärken älterer Mitarbeitender
sichtbar machen und die
Zusammenarbeit fördern.**



Agenda

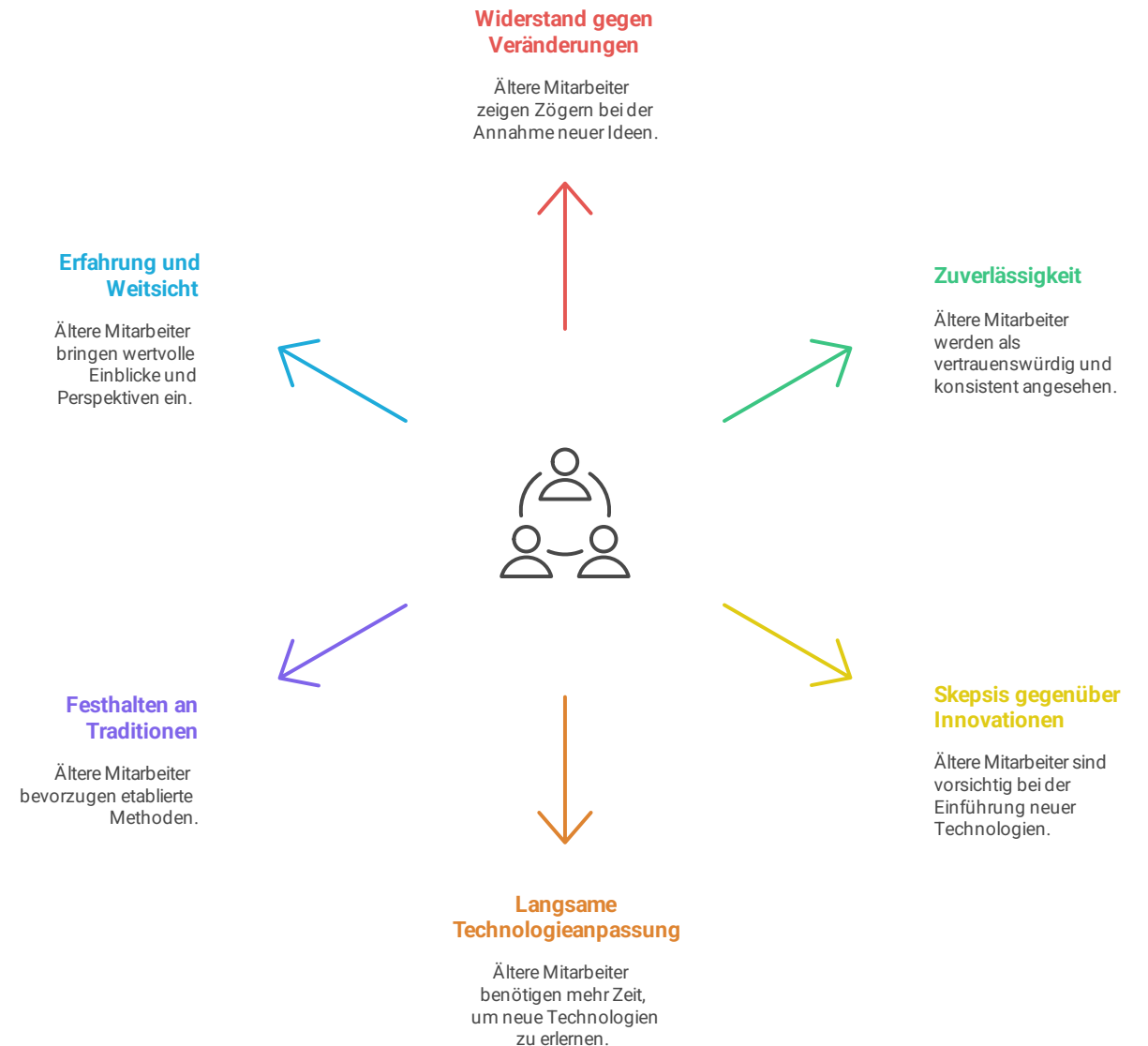
- Generationsstärken
- Bedarfe, Wünsche und Herausforderungen Älterer
- Vorteile gegenüber der jüngeren Generation
- Effizienz und Innovation steigern, Konflikte abbauen

Welche Eigenschaften schreiben Sie älteren Mitarbeitern (Geburtsjahre ab 1975) zu?

Schreiben Sie in den Chat!

Grafik 2 Wie ältere Mitarbeitenden (Geburtsjahr ab 1975 und älter) wahrgenommen werden / erstellt mit NakpinAI

Wahrnehmungen älterer Mitarbeiter



Älteren Beschäftigten wird eine höhere Arbeitsmoral und mehr Fachwissen zugeschrieben

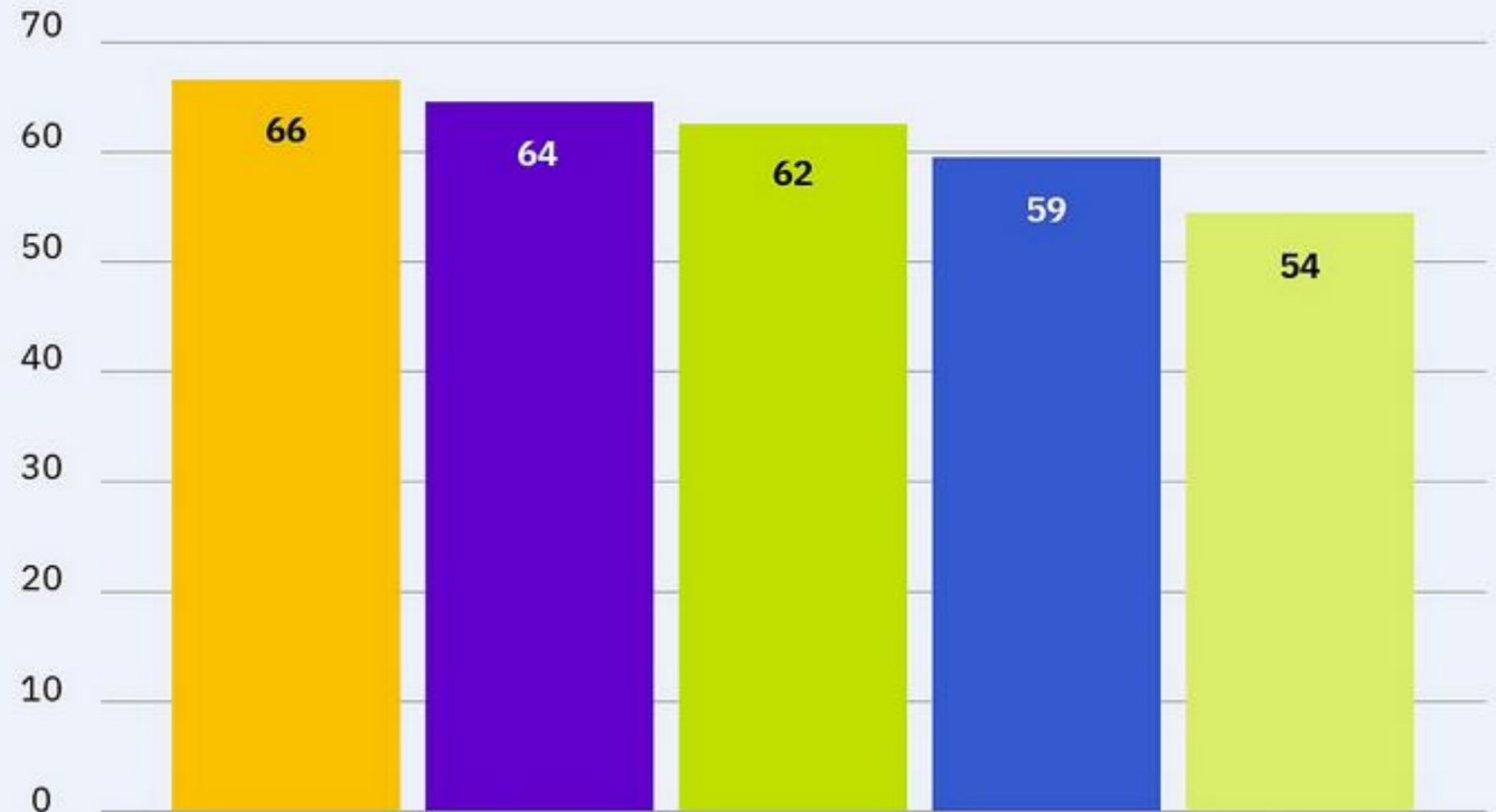


Eigenschaften, die eher älteren Beschäftigten zugesprochen werden als jüngeren

Angaben in Prozent

- Fachwissen
- Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin
- Loyalität
- Verständnis für spezielle Lebenslagen
- Qualitätsbewusstsein

Einige Ihrer Aussagen finden sich auch in einer Untersuchung der KOFA aus 2024 wieder.



Studienergebnisse

Schneller, höher, stärker - Wie produktiv sind ältere Menschen?

- Ältere machen seltener teure Fehler
- Ältere dienen der Produktivität im Team
- Bessere Leistungen bei komplexen Aufgaben
- [Munich Center for the Economics of Aging \(MEA\) am Max-Planck-Institut für Sozialrecht und Sozialpolitik, 2018 \(n = 3.824 Arbeitern in 100 Teams, n = 10.000 Angestellten in circa 1.500 Teams\)](#)

Erfahrungsschatz und Anzahl älterer Beschäftigter:

- ältere Beschäftigte stellen nach Frauen das zweitgrößte Beschäftigungspotenzial
- Ältere explizit als mögliche Zielgruppe bei Neueinstellungen
- Ältere haben viel Erfahrung und Fachwissen
- verfügen häufig über nützliche Netzwerke
- sind schnell (wieder) eingearbeitet
- [KOFA „Ältere Mitarbeiter“, 2024](#)

Studienergebnisse

Loyalität älterer Mitarbeitender

- emotionale Bindung an Unternehmen nimmt im Alter zu
- hoher Bindung = geringere Wechselbereitschaft
- Hinweis: Dies kann auch mit der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und realen Befürchtung, als Person 50+ nicht mehr neu angestellt zu werden, zusammenhängen
- [Gallup Engagement Index Deutschland 2023, New Work und Generationen, Springer, Seite 419–426](#)

Befragung der Generation 60+

- ältere Generationen verfügen über wertvolle Erfahrungen, die für den Arbeitsmarkt von Bedeutung sind
- [Sächsisches Staatsministerium für Soziales, Gesundheit und Gesellschaftlichen Zusammenhalt, 2024](#)

Vorteile älterer Mitarbeitenden

Vorteile von älteren Mitarbeitenden

Erfahrung und Fachwissen

Ältere Mitarbeitende bringen wertvolle Einblicke und Fähigkeiten mit.

Zweitgrößtes Potenzial

Ältere Mitarbeitende stellen eine bedeutende Arbeitskraft dar.



Nützliche Netzwerke

Ältere Mitarbeitende haben oft etablierte berufliche Verbindungen.

Schnelle Einarbeitung

Ältere Mitarbeitende passen sich schnell an neue Rollen an.

Grafik 4 Vorteile von älteren Mitarbeitenden i.A.a. die Studienergebnisse „Schneller, höher, stärker – Wie produktiv sind ältere Menschen?“ [Munich Center for the Economics of Aging](#) (MEA) am Max-Planck-Institut für Sozialrecht und Sozialpolitik, 2018 (n = 3.824 Arbeitern in 100 Teams, n = 10.000 Angestellten in circa 1.500 Teams) / eigene Darstellung

Erfahrungsschatz älterer Beschäftigter

Top-Leistungen älterer Arbeitnehmer



Ältere machen seltener teure Fehler

Ältere Arbeitnehmer vermeiden kostspielige Fehler mit Präzision.



Ältere dienen der Produktivität im Team

Ältere Arbeitnehmer steigern die Teamproduktivität durch Zusammenarbeit.



Bessere Leistungen bei komplexen Aufgaben

Ältere Arbeitnehmer übertreffen bei komplexen Aufgaben mit Geschick.

Grafik 5 Erfahrungsschatz
älterer Beschäftigter i.A.a.
„Ältere Mitarbeiter“ KOFA
„Ältere Mitarbeiter“, 2024 /
erstellt mit NakpinAI

Made with  Napkin

Loyalität & Ängste älterer Mitarbeitenden

Loyalität & Ängste älterer Mitarbeitenden

Geringe Wechselbereitschaft

Bei älteren Mitarbeitenden ist es weniger wahrscheinlich, dass sie den Arbeitsplatz wechseln.

Grafik 6 Loyalität & Ängste älterer Mitarbeitenden i.A.a. „New Work und Generationen“ [Gallup Engagement Index Deutschland 2023, New Work und Generationen, Springer, Seite 419–426](#) / eigene Darstellung

Angst vor Nicht-Wiedereinstellung

Ältere Mitarbeitende befürchten, keinen neuen Job zu finden.



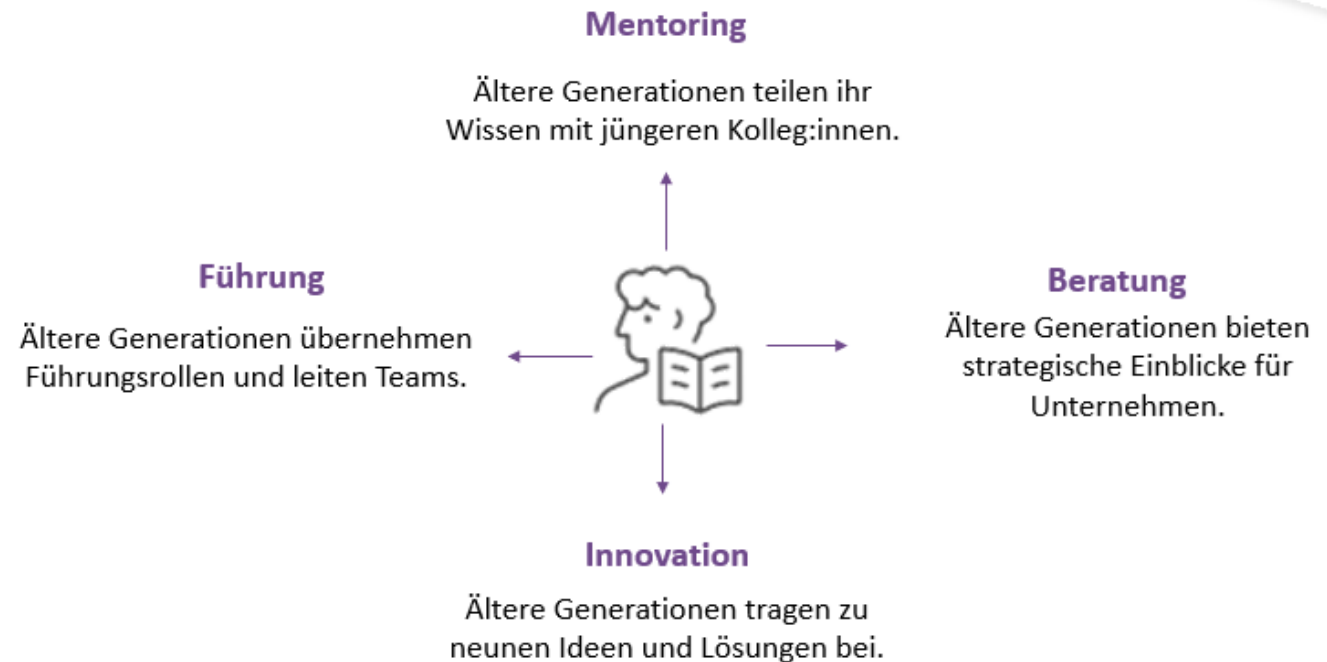
Angst vor Arbeitsplatzverlust

Ältere Mitarbeitende befürchten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

Befragung der Generation 60+

Grafik 7 Befragung der Generation 60+ i.A.a. „Gesundheit und Gesellschaft“
[Sächsisches Staatsministerium für Soziales, Gesundheit und Gesellschaftlichen](#)
[Zusammenhalt, 2024](#) / eigene Darstellung

Befragung der Generation 60+



Generationen - Wer tickt wie?

Steckbrief Baby Boomer:

- Geboren bis ca. 1964
- Leben, um zu Arbeiten
- Arbeit als höchstes Gut
- Um Arbeitsplatzsicherheit bemüht
- Auf Beruf ausgerichtet
- Karrierefokussiert
- Streben nach Führungspositionen
- Unsicher im Umgang mit Technologien
- Lösen Probleme auf gleicher Stufe
- „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“, dennoch teamorientierte Arbeiter
- Feedback nur innerhalb von Qualitätsgesprächen
- Lernen für das Unternehmen
- Wollen gebraucht und wertgeschätzt werden



Generationen - Wer tickt wie?

Steckbrief Generation X:

- Geboren ca. von 1965 bis 1981
- Arbeiten, um zu leben
- Arbeit als Mittel zum Zweck
- Guter Umgang mit der Technologie mit der sie aufgewachsen sind
- Trotz Beruf privat ausgerichtet
- Ziel: sich etwas leisten können
- Lösen Probleme unabhängig im Team
- Arbeiten lieber selbstständig
- Wollen erfolgreich sein
- Feedback regelmäßig im Team
- Gut ausgebildet, ambitioniert, ehrgeizig
- Zeit wichtiger als Geld, Work-Life-Balance
- Freiräume für Arbeitsgestaltung



Bedarfe – Wünsche – Herausforderungen

• Weiterbildung

- Wunsch nach lebenslangem Lernen nicht so verankert wie bei den jüngeren Generationen, aber dennoch vorhanden, aber
- Angst vor Überforderung in digitalen Lernumgebungen
- Geringere Vertrautheit mit digitalen Tools
- Kurze Weiterbildungsformate, die generationsübergreifend angeboten werden, sind oft nicht passgenau
- Sorge, als „nicht mehr lernfähig“ wahrgenommen zu werden
- KOFA-Studie 2022; IAB-Forschungsbericht 2020



Bedarfe – Wünsche – Herausforderungen

• Arbeitszeit und -belastung

- Schichtarbeit oder lange Arbeitszeiten werden im Alter als belastend empfunden → insbesondere Nachtschicht
- Mit zunehmendem Alter benötigt man i.d.R. mehr Erholungszeit
- Wunsch nach gleitenden Übergängen in den Ruhestand wird bzw. kann oft nicht berücksichtigt werden → Fach- und Arbeitskräftemangel
- Altersteilzeit bzw. stundenweise Beschäftigung nach dem offiziellen Renteneintritt (stiller) Wunsch → Anerkennung, Wertschätzung, gebraucht werden → Definition als Arbeitnehmer → Potenzial: Wissenstransfer
- BMAS/Alterssurvey 2021



Bedarfe – Wünsche – Herausforderungen

- **Gesundheit**

- Höherer Unterstützungsbedarf bei ergonomischen Arbeitsplatzbedingungen → Motorik, Belastungsabbau, Gesunderhaltung
- Psychische Belastungen durch ständige Veränderungen i.S.v. technischer Weiterentwicklung → Wissen und Technik altern immer schneller
- DGB-Index Gute Arbeit 2022; DEAS 2020



Bedarfe – Wünsche – Herausforderungen

• Wertschätzung

- Findet jede Generation super!
- Wahrgenommen werden als Leistungsträger und nicht als Verwalter → Wunsch nach gebraucht werden
- Anerkennung langjähriger Erfahrung (z.B. in Teambesprechungen oder durch Mentoring → Wissenstransfer → Wissen unbedingt nutzen!)
- DEAS 2020; KOFA 2022



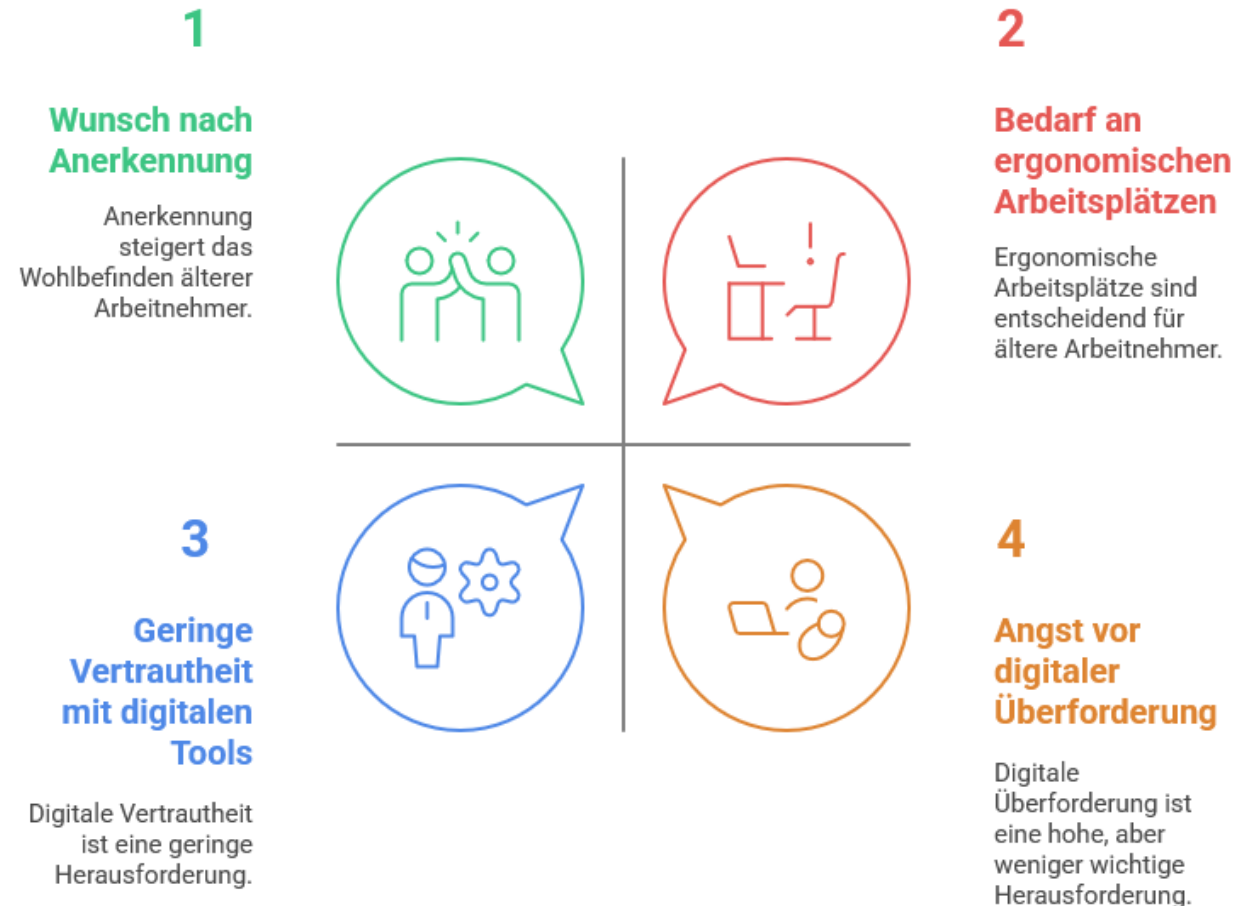
• Mitgestaltung & Sinnvolle Aufgaben

- Beteiligung an strategischen Fragen → meist nicht so offensiv, wie bei Jüngeren → im Stillen vorhanden
- Einbindung in Veränderungsprozesse schon bei der Planung
- Aufgaben mit Relevant
- Nutzen der Stärken (z.B. Fachwissen, Netzwerke, Kundenbeziehungen)
- Studie „Partizipation älterer Arbeitnehmer:innen“, Hans-Böckler-Stiftung 2023, WSI Report 81, 2022

Bedarfe – Wünsche – Herausforderungen

Grafik 8 Herausforderungen und Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer i.A.a. Studien und Berichte (BMAS/Alterssurvey 2021; DEAS 2020; DGB-Index Gute Arbeit 2022; Studie „Partizipation älterer Arbeitnehmer:innen“, Hans-Böckler-Stiftung 2023; IAB-Forschungsbericht 2020; KOFA-Studie 2022; WSI Report 81, 2022) / erstellt mit NapkinAI

Herausforderungen und Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer



Vorteile gegenüber der jüngeren Generation

Welche Vorurteile kennen Sie aus Ihrem Alltag, die ältere Mitarbeiter gegenüber jüngeren haben?

Jüngere Kollegen
fallen
regelmäßiger
mit
verschiedensten
Krankheiten aus.

Lehrjahre sind
keine
Herrenjahre

nicht so
belastbar wie
die Älteren



Vorteile gegenüber der jüngeren Generation

„Die sind digital fit, aber sozial unreif.“

„Die wollen sich nicht binden und wechseln schnell den Job.“

„Die stellen sofort Forderungen, ohne Leistung zu zeigen.“

„Den fehlt die Arbeitsethik – alles muss ‚Sinn‘ haben.“

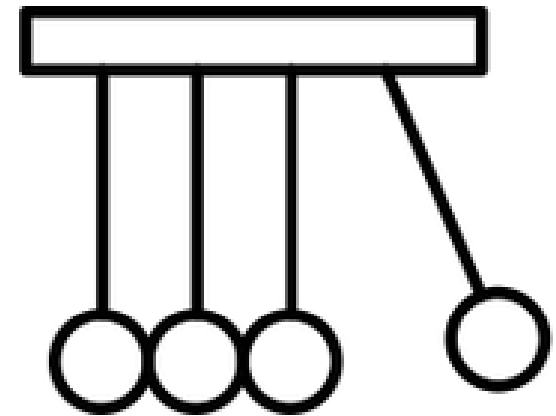
„Die haben noch keine Erfahrung, wollen mir aber zeigen, wie es geht.“

„Die wollen wenig Arbeiten, aber viel Geld.“



Folgen von Vorurteilen

- Blockierte Kommunikation und Wissensaustausch
- Verlust von Vertrauen und Motivation auf beiden Seiten
- Hemmung von Innovationen, weil kreative Ideen nicht ernst genommen werden
- Gallup Engagement Index 2023, IAB 2022, Hertie School 2021



Exkurs Elternzeit von Vätern

Im Laufe des Webinars entspannte sich eine Diskussion zur Elternzeit für Väter. Daher finden Sie hier noch ein paar Fakten und Argumente für Väter in Elternzeit.

Pro:

✓ **Stärkung der Vater-Kind-Bindung:** Eine aktive Beteiligung von Vätern in der frühen Kindheitsphase fördert eine tiefere emotionale Bindung. Studien zeigen, dass Väter, die mehr als die üblichen zwei Partnermonate Elternzeit nehmen, langfristig stärker in die Kinderbetreuung und den Haushalt eingebunden sind. Dies fördert gleichzeitig das nächste Argument:

✓ **Förderung der Gleichstellung der Geschlechter:** Die Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter trägt zur Aufweichung traditioneller Rollenbilder bei und unterstützt eine gleichmäßigere Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit zwischen den Geschlechtern. ([Wikipedia](#)) Kinder bekommen und Kinder (allein) betreuen (grundsätzlich Care-Arbeit in den Familien) ist nach wie vor ein Armutsrisiko für Frauen. Elternzeit für Väter leistet demnach einen wichtigen Beitrag, um dieses Risiko zu minimieren.



Exkurs Elternzeit von Vätern

Pro:

✓ **Positive Auswirkungen auf die Partnerschaft:** Eine partnerschaftliche Aufteilung der Elternzeit kann die Zufriedenheit in der Beziehung erhöhen und Konflikte reduzieren. Paare, die die Elternzeit gleichmäßiger aufteilen, berichten von einer ausgewogeneren Work-Life-Balance. ([Welt](#))

✓ **Langfristige ökonomische Vorteile:** Unternehmen, die Vätern die Inanspruchnahme von Elternzeit ermöglichen, profitieren von einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Zudem kann eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Produktivität steigern. ([Wikipedia](#))



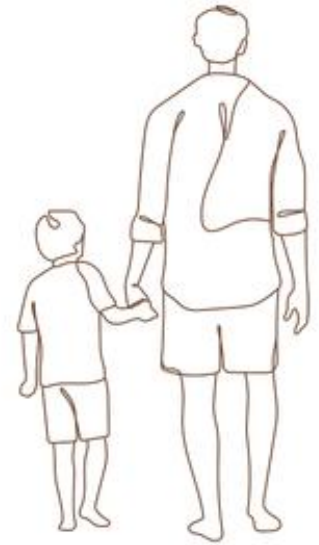
Exkurs Elternzeit von Vätern

Die Contra-Argumente begründen sich i.d.R. auf Befürchtungen und nicht vorhandenen betrieblichen Strukturen. Sie sind meist durch diverse Praxisbeispiele widerlegt.

Contra:

✗ **Karrierehemmnisse und Einkommensverluste:** Einige Väter befürchten negative Auswirkungen auf ihre Karrierechancen und Einkommensverluste durch die Inanspruchnahme von Elternzeit. Diese Ängste sind jedoch oft **unbegründet**, da Studien **keine signifikanten langfristigen Nachteile** nachweisen konnten.

✗ **Betriebliche Herausforderungen:** In einigen Unternehmen bestehen strukturelle Hürden, die es Vätern erschweren, Elternzeit zu nehmen. Dazu zählen fehlende Vertretungsregelungen und eine Unternehmenskultur, die längere Abwesenheiten von Männern nicht unterstützt. Dies ist grundsätzlich schon zu hinterfragen, da jede Person (kurzfristig) aufgrund von z.B. Krankheit bis hin zum Tod lange ausfallen kann. Elternzeit ist planbar. Vertretungsregelungen werden immer gebraucht.



Exkurs Elternzeit von Vätern

Contra:

✗ **Gesellschaftliche Vorurteile:** Trotz gesetzlicher Regelungen und gesellschaftlicher Fortschritte bestehen weiterhin Vorurteile gegenüber Vätern, die Elternzeit nehmen. Diese können zu sozialem Druck und Unsicherheiten führen. ([Welt](#)) Andere Länder sind uns hier schon Jahrzehnte voraus, wie Schweden zum Beispiel:



ALLBRIGHT

<https://www.innovative-frauen-im-fokus.de/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=1466&token=1c374afc7cfefa3973098f5279331eed599e106>

Exkurs Elternzeit von Vätern

Wie wird die Elternzeit angenommen?

Der Anteil der Väter, die Elternzeit nehmen, ist seit Einführung des Elterngeldes im Jahr 2007 von unter 3 % auf etwa 40 % gestiegen. Allerdings nehmen viele Väter nur die zwei sogenannten Partnermonate in Anspruch. ([DIW](#)) Dabei gibt es deutliche regionale Unterschiede:

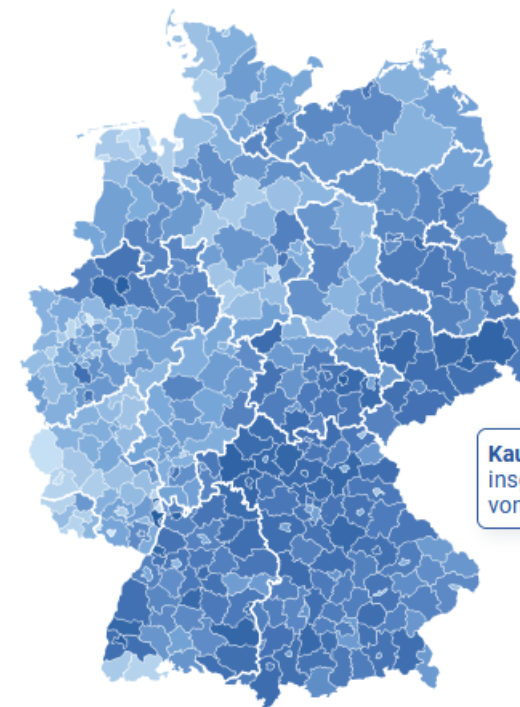
Die interaktive Karte finden Sie hier:
<https://www.fr.de/politik/elterngeld-vaeter-muetter-zahlen-bundeslaender-landkreise-stadt-land-daten-deutschland-karte-zr-93078052.html>

Wer bezieht Elterngeld?

Seit April dürfen Eltern nur noch einen Monat parallel Elterngeld beziehen. Kritiker befürchten, dass dadurch weniger Väter Elternzeit nehmen.

Väteranteil an Elterngeldbeziehenden 2023

14%  34%



Kaum gestiegen ist der Väteranteil insgesamt im Vergleich zum Vorjahr: von 26,1 Prozent auf 26,2 Prozent.

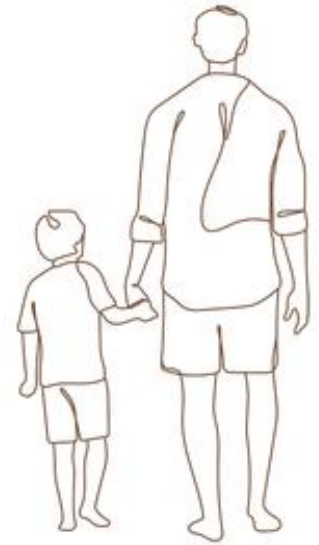
Grafik: Lim, Ries • Quelle: Statistisches Bundesamt • Kartenmaterial: © OSM



Exkurs Elternzeit von Vätern

Fazit:

Die Elternzeit für Väter bietet zahlreiche Vorteile für die Familie, die Partnerschaft und die Gesellschaft insgesamt. Gleichzeitig bestehen Herausforderungen, die durch strukturelle Veränderungen und einen Wandel in der Unternehmenskultur adressiert werden müssen. Eine offene Diskussion und gezielte Maßnahmen können dazu beitragen, die Inanspruchnahme von Elternzeit durch Väter weiter zu fördern und bestehende Hürden abzubauen.



Effizienz und Innovation steigern, Konflikte abbauen

(Alters-)Gemischte Teams geltend als Erfolgsfaktor auf mehreren Ebenen!

Kommunikation	Wissenstransfer	Voneinander Lernen
- Bewusste Nutzung altersübergreifender Kommunikationsformen - Ggf. auch zielgruppenspezifische Kommunikationsmedien nutzen - Klärung von Rollen und Erwartungen (insbesondere gegenüber jungen Führungskräften)	- Tandem-Modelle: Ältere gegen ihren Erfahrungsschatz weiter → ggf. auch zentral durch regelmäßige Veranstaltungen, oder unternehmensinterne Wikis - Dokumentation von Erfahrungswissen	- Reverse Mentoring - Lernen nicht als hierarchischen Akt, sondern als Dialog verstehen - Wertschätzung unterschiedlicher Kompetenzen (z.B. Toolhandhabung vs. Prozess- und Organisationswissen)

Strategien zur Wissensintegration

Strategien zur Wissensintegration

Altersübergreifende Kommunikation

Fördert effektive Kommunikation zwischen verschiedenen Altersgruppen.

Dialogorientiertes Lernen

Fördert den Wissensaustausch durch offene Diskussionen und Zusammenarbeit.



Tandem-Modell

Ermöglicht den Wissensaustausch zwischen erfahrenen und jüngeren Fachleuten.

Reverse Mentoring

Jüngere Fachleute führen ältere in neue Technologien und Trends heran.

Grafik 9 Strategien zur Wissensintegration / eigene Darstellung

„Unser generationsfreundliches Miteinander“

Ich biete

Das Sprachrohr zwischen „Jung“ und „Alt“ zu sein

Offenheit

Up to Date zu bleiben

Wenn etwas nicht in Ordnung ist → sagt Bescheid

Hilfestellung bei Medien an ältere MA, die es nicht können.

(technisches) Wissen weitergeben

Ich wünsche mir

Mehr Transparenz im Unternehmen

Sofortige Problemlösung

Tatsächlich mehr Effizienz: Es kümmern sich immer mehrere Leute um einen Punkt.

...von den Jüngeren noch etwas zu lernen

ASI = Tätigkeit (Wertschätzung für diese Aufgabe)

...dass alles so bleibt, sonst hätte ich nichts zu tun!

Vorurteile bzgl. Generationen verringern (generell, nicht auf UN bezogen)

Bleibt so, wie ihr seid!

„Unser generationsfreundliches Miteinander“

Beitrag zum generationsfreundlichen Miteinander

Sprachrohr sein

Die Rolle, Kommunikation zwischen den Generationen zu erleichtern.

Wissen teilen

Technisches Wissen und Fähigkeiten mit anderen teilen.

Offenheit

Bereitschaft, neue Ideen und Perspektiven anzunehmen.



Medienhilfe

Unterstützung älterer Mitarbeitenden bei der Nutzung von Medien.

Up-to-Daten bleiben

Sich über aktuelle Trends und Technologien zu informieren.

Probleme melden

Probleme oder Bedenken ansprechen, um Verbesserungen zu finden.

Grafik 10 „Unser generationsfreundliches Miteinander“, Pilotworkshop DEFSolution Sachsen GmbH / eigene Darstellung

Fazit

- **Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter ist unschätzbar!**
- **Invest in ältere Mitarbeiter lohnt sich!**
- **Gleichberechtigung beim „Umwerben“ der Generationen!**





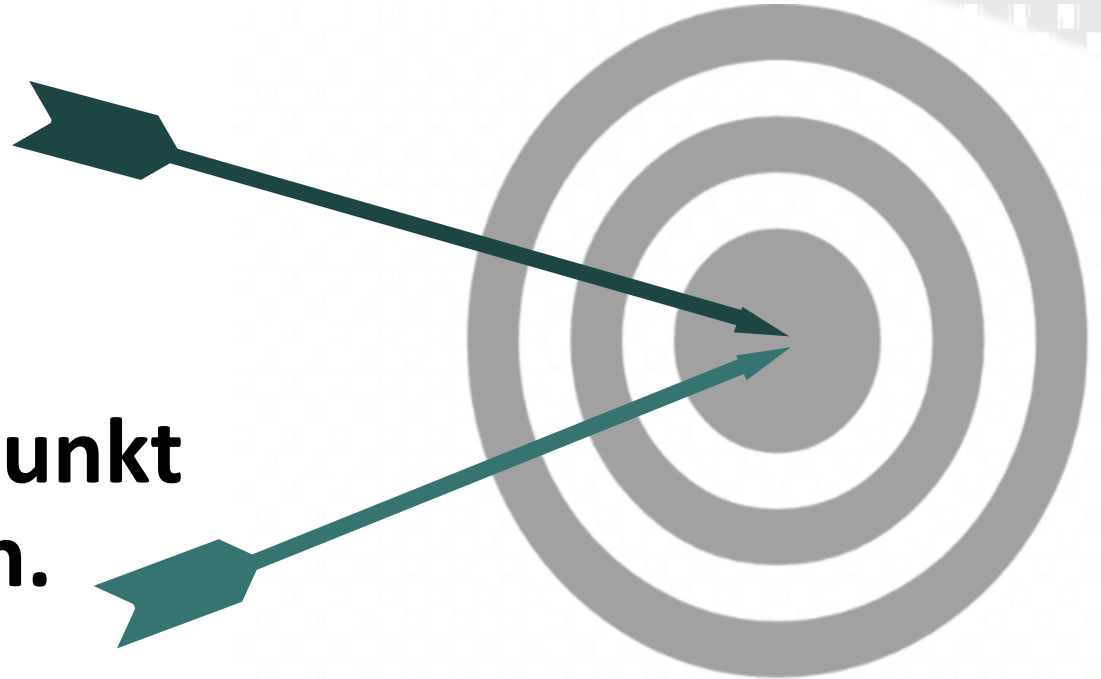
ATB



Generation Z im Fokus

Ziel

Dieses Webinar rückt die Perspektive als jüngerer Mitarbeiter in den Mittelpunkt und fokussiert ihre Stärken.



Agenda

- Generationsstärken
- Bedarfe, Wünsche und Herausforderungen Jüngerer
- Vorteile gegenüber der älteren Generation
- Effizienz und Innovation steigern, Konflikte abbauen

Welche Eigenschaften schreiben Sie jüngeren Mitarbeitern (Geburtsjahre ab 1995) zu?

Klarheit über das, was sie wollen

Offen für Neues

Belastbarkeit weniger vorhanden →
Durchbeißen fehlt

Unzuverlässig, was
Teamzugehörigkeit betrifft
(Fluktuation)

Experimentierfreudig

Telefonieren nicht gern

Nicht so großer Erfahrungsschatz

Positiv überrascht, wie sie arbeiten

Eigene Wünsche stehen im
Vordergrund

Eigenschaften der Jüngeren

- Digitale Kompetenzen
- Innovationsgeist
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Job
- Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit im Job ist wichtig
- Hohe Erwartungen an flexible Arbeitszeiten und -orte
- Hoher Stellenwert: Work-Life-Balance
- Können sich nur schwer in traditionelle Unternehmensstrukturen/Rollen/Hierarchien einfügen
- Sind fleißig und ehrgeizig, auch wenn sich dies anders als bei den älteren zeigt (Stichwort: Karriere)
- Anerkennung für ihre Leistung (Feedback)
- Sicherheit im Beruf → dennoch wechselbereit
- Politisches & soziales Engagement stärker als bei älteren
- Umweltbewusstsein und eigene Gesundheit

Quellen: KOFA, Deloitte (2022). "Global Millennial Survey", McKinsey (2020). "How Gen Z and Millennials Are Changing the Way We Work", PwC (2021). "Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030", Gallup (2019). "How Millennials Want to Work and Live".

Eigenschaften der Jüngeren

Grafik 11 Jüngeren Mitarbeitenden
(Geburtsjahr ab 1955) zugeschriebene
Eigenschaften / erstellt mit NakpinAI



Generationen - Wer tickt wie?



Steckbrief Generation X:

- Geboren ca. 1982 bis 1998
- Arbeiten und Leben verbinden
- Leben mit der Technologie
- Lösen Probleme kollaborativ in der Gruppe
- Kontinuierlich Feedback geben und empfangen
- Qualifizieren sich weiter, wenn es bezahlt wird
- Klare Vorstellung von Arbeit und Karriere
- Werte und Culture Fit
- Flache Hierarchien, Vernetzung, Teamwork
- Kollegialität und persönliche Entwicklung
- Arbeit muss einen Sinn ergeben und Spaß machen
- Geführt wird zusammen

Generationen - Wer tickt wie?



Steckbrief Generation Z:

- Geboren ca. 1999 bis 2010
- Erst Leben, dann arbeiten
- Privatleben steht im Vordergrund
- Beruf und Privat wird strikt getrennt
- Arbeit ist nur ein Teil des Lebens
- Ohne Technik geht gar nichts
- Lösen Probleme kollaborativ in der Gruppe
- Arbeit muss einen Sinn ergeben und Spaß machen
- Kontinuierliches Feedback geben und empfangen
- Lernen das, was sie interessiert
- Sinn und Selbstverwirklichung wird im Privatleben und im Beruf gefunden
- Realistisch und individualistisch
- Weniger leistungsbereit (umstritten!)

Bedarfe – Wünsche – Herausforderungen



- Flexibilität und Work-Life-Balance → Verteilung von Carearbeit
- Sinnhafte Tätigkeit durch bewussteres Handeln
- Karriereentwicklung und regelmäßige Weiterbildung wichtig, gleichwohl sie kaum klassische Karrierewege anstreben (i.S.v. Hierarchie)

Quellen: [Shell Jugendstudie 2024](#), [BMAS 2024](#), [Zenjob 2024](#)

Bedarfe – Wünsche – Herausforderungen



- Aktuell Einstieg in eine komplexe und unsichere Arbeitswelt
→ verstärkt Zukunftsängste und Unsicherheiten
- Berufliche Orientierung fällt schwerer → zu viele Möglichkeiten überfordert
- Trotz (noch) anhaltendem Fachkräftemangel befristete Verträge oder Praktika
- Selbstoptimierungsdruck (z.B. durch Social Media) und Angst vor dem Scheitern
- Wenig Akzeptanz, wenn sie Führungskräfte sind
- Wenig Zugang zu informellen Netzwerken → Wunsch nach Mentoring
- Mehr von psychischen Belastungen und mentale Gesundheit betroffen (digitaler Stress, Mobbing, Überforderung, Erschöpfung)

Quellen: Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2023, KOFA-Studie zu Generationenvielfalt in Unternehmen (2021), DAK Gesundheitsreport 2023

Bedarfe – Wünsche – Herausforderungen

Herausforderung für junge Beschäftigte

Zukunftsängste

Erhöhte Angst und Unsicherheit über Zukunft der Karriere.

Schwierigkeiten bei der Berufswahl

Überwältigung durch zu viele Karriereoptionen.

Mentale Gesundheitsprobleme

Erhöhte psychische Belastungen und Gesundheitsprobleme.



Unsichere Beschäftigung

Befristete Verträge und Praktika trotz Fachkräftemangel.

Begrenzter Zugang zu Netzwerken

Fehlende Möglichkeiten für Mentoring und informelle Netzwerke.

Selbstoptimierungsdruck

Druck, sich durch Social Media und andere Einflüsse zu verbessern.

Mangelnde Akzeptanz als Führungskraft

Schwierigkeiten, als junge Führungskräfte akzeptiert zu werden.

Grafik 12 Herausforderungen und Bedürfnisse jüngerer Arbeitnehmer i.A.a. Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2023, KOFA-Studie zu Generationenvielfalt in Unternehmen (2021), DAK Gesundheitsreport 2023/ eigene Darstellung

Vorteile gegenüber der älteren Generation



Welche Vorurteile kennen Sie aus Ihrem Alltag, die jüngeren Mitarbeiter gegenüber Älteren haben?

- Ältere sind digital ungeübt → kann widerlegt werden → die Programme, die sie täglich brauchen, beherrschen sie auch

- Sind hierarchiegetrieben und karriereorientiert → gibt ihnen Orientierung

Vorteile gegenüber der älteren Generation

„Kein Plan von Technik.“

„Machen nur Dienst nach Vorschrift.“

„Wollen nichts Neues ausprobieren.“

„Ohne Hierarchie fehlt ihnen die Orientierung.“

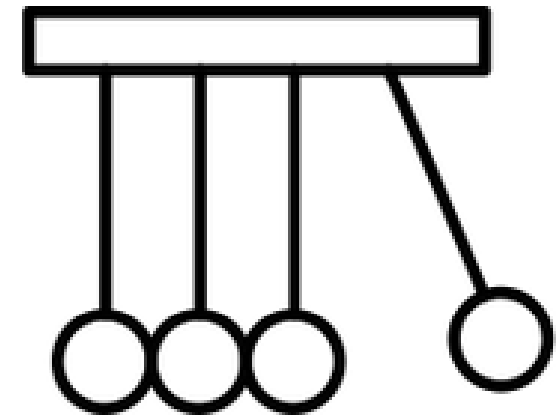
„Die interessiert nur Macht. Sie wollen ihr Wissen nicht teilen.“

„Sind nicht offen für Diversität und moderne Lebensmodelle.“



Folgen von Vorurteilen

- Eingeschränkter Wissenstransfer
- Spannungen und Polarisierung im Team
- Reduzierte Innovationsfähigkeit
- Karrierehemmnisse für alle Generationen
- Fehlende Diversitätskultur

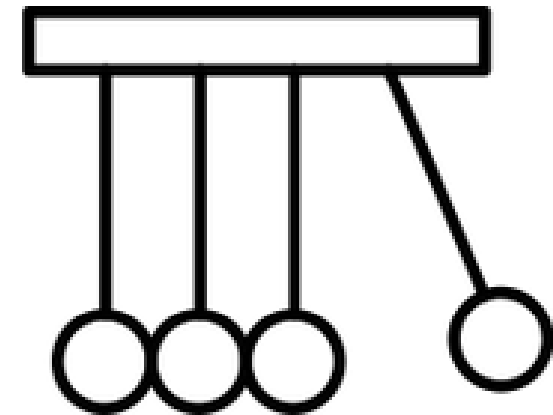


Nehmen Sie das so oder ähnlich auch wahr?

Folgen von Vorurteilen

Nehmen Sie das so oder ähnlich auch wahr?

- Wissenstransfer ist kein Problem und Ältere bringen sich gern ein
- Sie sind motiviert, ihr Wissen weiterzugeben
- Interkultureller Touch führt ggf. zu mehr Unterschieden und teilweisen Hemmnissen der Älteren
- Diversitätskultur → Personen, die älter sind, könnten das verändern → wird aber oft nicht als Problem wahrgenommen und daher kein Bedarf gesehen, etwas zu tun → verpasste Chance



Effizienz und Innovation steigern, Konflikte abbauen

(Alters-)Gemischte Teams geltend als Erfolgsfaktor auf mehreren Ebenen!

Kommunikation	Wissenstransfer	Gegenseitiges Lernen
- Bewusste Nutzung altersübergreifender Kommunikationsformen - Ggf. auch zielgruppenspezifische Kommunikationsmedien nutzen - Klärung von Rollen und Erwartungen (insbesondere gegenüber jungen Führungskräften)	- Tandem-Modelle: Ältere und Jüngere geben ihren Erfahrungsschatz bzw. ihr Wissen weiter → ggf. auch zentral durch regelmäßige Veranstaltungen, oder unternehmensinterne Wikis - Dokumentation von Erfahrungswissen	- Reverse Mentoring - Lernen nicht als hierarchischen Akt, sondern als Dialog verstehen - Wertschätzung unterschiedlicher Kompetenzen (z.B. Toolhandhabung vs. Prozess- und Organisationswissen)

„Unser generationsfreundliches Miteinander“

Ich biete

Das Sprachrohr zwischen
„Jung“ und „Alte“ zu sein

Offenheit

Up to Date zu bleiben

Wenn etwas nicht in
Ordnung ist → sagt Bescheid

Hilfestellung bei Medien an
ältere MA, die es nicht
können.

(technisches) Wissen
weitergeben

Ich wünsche mir

Mehr Transparenz im
Unternehmen

Sofortige Problemlösung

Tatsächlich mehr Effizienz: Es kümmern sich
immer mehrere Leute um einen Punkt.

...von den Jüngeren noch etwas zu lernen

ASI = Tätigkeit (Wertschätzung für diese Aufgabe)

...dass alles so bleibt, sonst hätte ich nichts zu
tun!

Vorurteile bzgl. Generationen verringern
(generell, nicht auf UN bezogen)

Bleibt so, wie ihr seid!

Fazit

- **Jüngere sind viel engagierter, als ihr Ruf**
- **Auch sie sind mit den Herausforderungen ihrer Zeit konfrontiert**
- **Vorherigen Generationen haben ihnen erst vieles ermöglicht, was sie nun auch nutzen wollen**





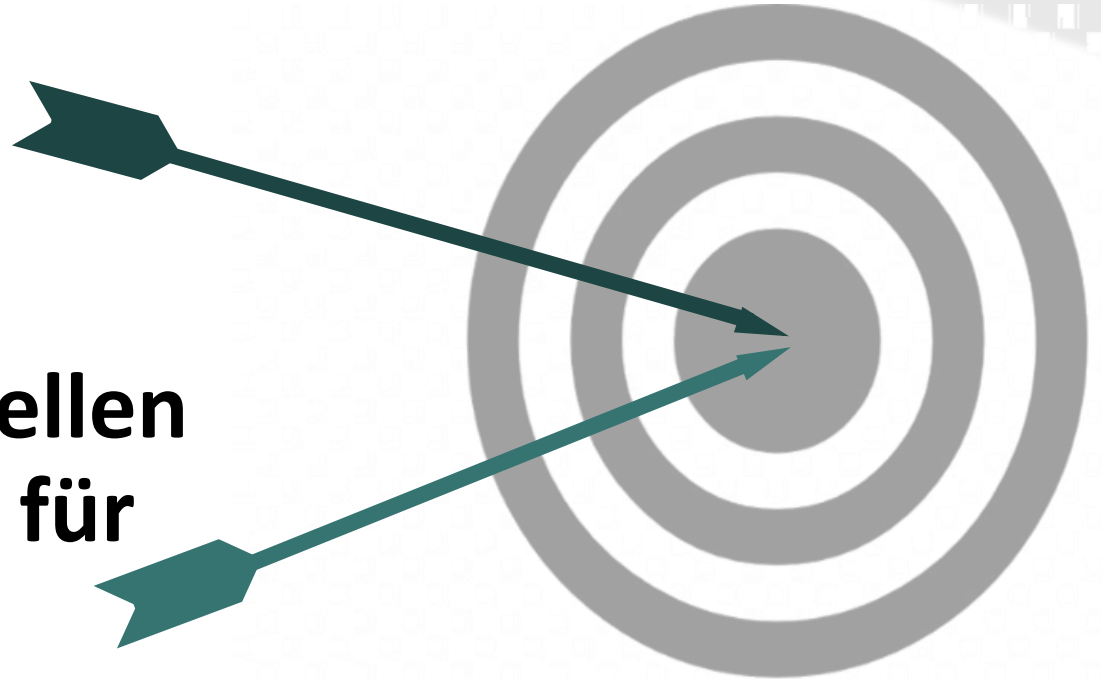
ATB



U30 und Ü50 – Das Beste aus beiden Welten

Ziel

**Vorurteile und
Gemeinsamkeiten der
Generationen gegenüberstellen
und konkrete Maßnahmen für
ein konstruktives und
innovatives Miteinander
ableiten.**



Agenda

- Vorurteile & Generationsstärken
- Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit
- Individuelle Unternehmensstrategie
- Zusammenfassung & Abschluss

Vorurteile & Generationsstärken

„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.“

Sokrates, griechischer Philosoph

Vorurteile & Generationsstärken



<https://www.instagram.com/p/DHd813uxovU/>

Generationen im Überblick



<https://www.youtube.com/watch?v=fdd0ikDeZYw>

Vorurteile

Gegenüber U30

- Die sind digital fit, aber sozial unreif
- Sie wollen sich nicht binden und wechseln schnell den Job
- Die stellen sofort Forderungen, ohne Leistung zu zeigen
- Den fehlt die Arbeitsethik, alles muss „Sinn“ haben
- Die haben keine Erfahrung, wollen mir aber zeigen, wie es geht
- Die wollen wenig Arbeiten, aber viel Geld
- Nicht so belastbar wie ältere (sowohl körperlich als auch psychisch)
- Jüngere fallen häufiger krankheitsbedingt aus
- Klarheit über das, was sie wollen
- Unzuverlässig i.S.v. Fluktuation
- Telefonieren nicht gern

Vorurteile

Gegenüber U30	Gegenüber Ü50
- Die sind digital fit, aber sozial unreif - Sie wollen sich nicht binden und wechseln schnell den Job - Die stellen sofort Forderungen, ohne Leistung zu zeigen - Den fehlt die Arbeitsethik, alles muss „Sinn“ haben - Die haben keine Erfahrung, wollen mir aber zeigen, wie es geht - Die wollen wenig Arbeiten, aber viel Geld - Nicht so belastbar wie ältere (sowohl körperlich als auch psychisch) - Jüngere fallen häufiger krankheitsbedingt aus - Klarheit über das, was sie wollen - Unzuverlässig i.S.v. Fluktuation - Telefonieren nicht gern	- Kein Plan von Technik - Machen nur Dienst nach Vorschrift - Wollen nichts Neues ausprobieren - Ohne Hierarchie fehlt ihnen die Orientierung - Die interessiert nur Macht. Sie wollen ihr Wissen nicht teilen - Sind nicht offen für Diversität und moderne Lebensmodelle - Zuverlässig - Langsamer, was neue Technologien betrifft (Digitalisierung und KI) - Erfahrungswissen - Blick fürs „große Ganze“ - Das haben wir schon immer so gemacht

Konfliktquellen

Offenheit für Neues vs. Bewahrung

- Voreingenommenheit
- „Besserwisserei“ und Unbesonnenheit der Generation Y

Akzeptanz neuer Lebenswelten

- Intoleranz gegenüber neuen Medien als Informationsquelle und neuen Arbeits- und Familienmodellen

Sozial- und Arbeitsverhalten

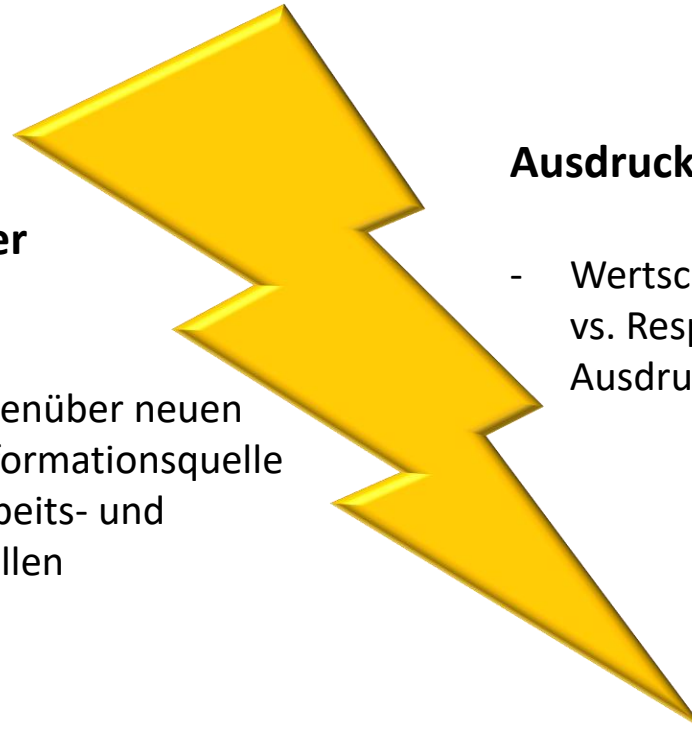
- Initiative, Belastbarkeit und Ungeduld der GenZ
- Rauer Umgangston vs. Empfindsamkeit

Ausdruck von Wertschätzung

- Wertschätzung unterschiedlich definiert (Expertentum vs. Respekt für Individuum sowie Umfang und Ausdruck von Wertschätzung)

Verständnis von Kollegialität

- Gleichberechtigung im Team vs. Senioritätsorientierte Aufgabenverteilung
- Wissen als Machtbasis



Quelle: Klaffket, M. (2022). Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze

Was uns verbindet...



Wertschätzung

Gestaltungsspielraum

Lernen & Entwickeln

Teamgeist



Es ist nicht entscheidend, wie alt jemand ist – sondern ob er oder sie gehört, eingebunden und ernst genommen wird. Und dieser Wunsch eint alle Generationen.

Was uns verbindet...



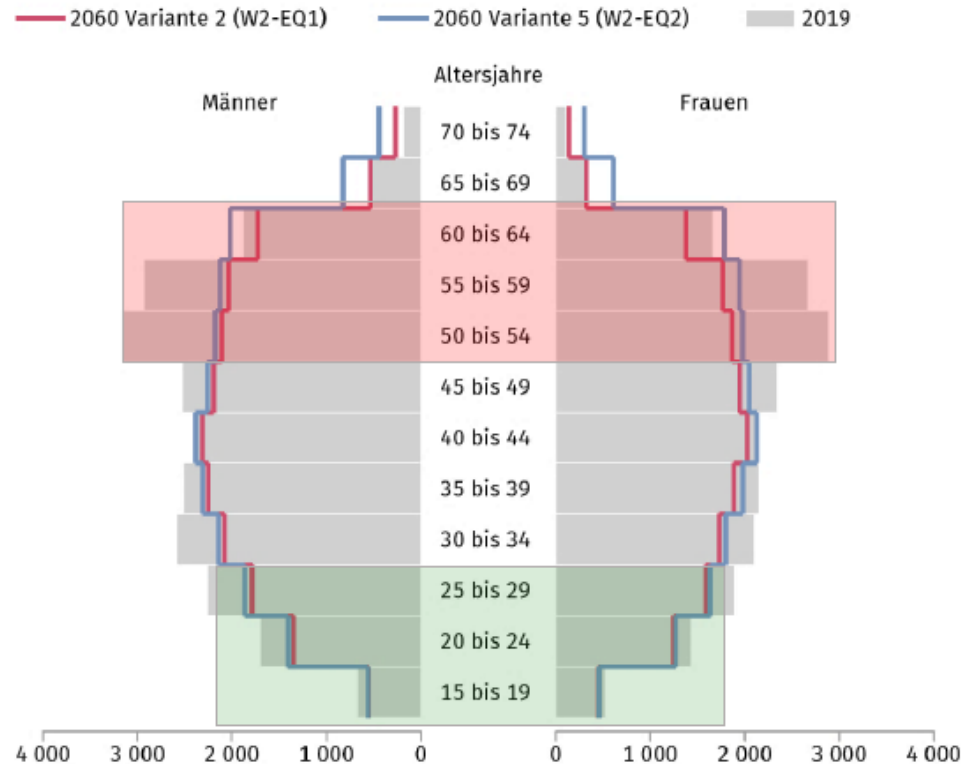
**Welche dieser
Gemeinsamkeiten haben Sie
bei sich im Arbeitsumfeld
schon erlebt?**

**Gab es in Ihrem Team eine
überraschende Erfahrung, bei
der Generationen besonders
gut zusammengearbeitet
haben?**



Zusammenarbeit „unausweislich“

Altersaufbau der Erwerbspersonen 2019 und 2060
Tausend Personen



Erwerbspersonen in Privathaushalten.
2019: Ergebnisse des Mikrozensus.
2060: Ergebnisse der Erwerbspersonenvorausberechnung.
Variante 2: Moderate Wanderung bei konstanten Erwerbsquoten.
Variante 5: Moderate Wanderung bei steigenden Erwerbsquoten.

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2020

Verteilung der Bevölkerung lässt es nicht anders zu:

- Babyboomer gehen nach und nach in Rente
- Bald sind alle vom regulären Arbeitsmarkt verschwunden
- Fachkräftesituation bleibt angespannt

Gezielte Migration auf den Arbeitsmarkt schwierig

- Ohne Hürden an Zuwanderer, selbst bei hohen Bildungsabschlüssen
- Sprachbarrieren teilweise hoch
- Integration und Erwartungen an Zielland unterschiedlich ausgeprägt (Bsp. Gesundheitswesen)

Arbeitszeit sinkt derzeit

- Babyboomer arbeiten 40 h+
- GenZ tendenziell weniger (ca. 32 – 35 h)*

*keine Teilzeitkräfte einbezogen

Zusammenarbeit fördern

- Die Kernwünsche sind gleich
- Konflikte entstehen durch
 - Mangelnde Kommunikation
 - Rollenunklarheiten
 - Unflexible Strukturen
 - ...
- Gemeinsame Angebote, statt unterschiedliche Maßnahmen
- Fokus auf das, was verbindet und nicht, was trennt

Zusammenarbeit fördern konkret

- **Gemeinsame Werte sichtbar machen und Gelegenheitsräume schaffen**
 - Workshops i.V.m. einem Teamevent oder Firmenfeiern
 - Leitbilderstellung
 - Führungskräfteausbildung
 - Ziel: Gemeinsame Anliegen herausarbeiten z.B. „gute Zusammenarbeit gestalten“, „lernende Organisation leben“, „sinnvoll Aufgaben verteilen“
 - Regelmäßig reflektieren: Teamgespräche, Einzelgespräche/MA-Gespräche, Feedbackgespräche
- **Kommunikationsformate etablieren**
 - Moderierte Austauschrunden / Erfahrungsberichte
 - Kollegiale Fallberatung, Arbeitsgruppen, Generationstandems, Mentoring
 - Zwei Mitarbeitende aus unterschiedlichen Generationen arbeiten regelmäßig gemeinsam

Zusammenarbeit fördern konkret

- **Wissenstransfer gestalten**

- Reverse Mentoring: Jüngere bringen digitale Kompetenzen ein, während Ältere Prozess- und Erfahrungswissen beisteuern.
- „Wissensstaffel“ / „Erfahrungsdialo“ vor dem Ruhestand, oder bei Rollenwechseln (in alle Richtungen)
- Gemeinschaftsräume für Wochenfrage nutzen: Was lief diese Woche gut, was nicht und warum? → direkter Dialog oder mit Notizzetteln usw.

- **In Veränderungen einbeziehen**

- Bei Mikroprojekte zur Prozessverbesserung
- Veränderungsbotschafter aus verschiedenen Altersgruppen benennen (z.B. bei Digitalisierung und KI) → Feedbackräume zur Strategieentwicklung (Einführung neuer Tools/Teamstrukturen)

Zusammenarbeit fördern konkret

- **Führung durch Dialog und Inklusion**

- Führungsverantwortung heißt noch nicht Führungskompetenz
- Kompetenzen in altersübergreifender Führung
 - Situative Führung
 - Reflexion eigener (Alters-)Stereotypen
 - Unterstützung bei der Verständnisbildung für andere Karrierephasen
- Schichtübergabe: situative Hinweise der Älteren einfordern und schätzen
- Werkstattgespräche: z.B. 1x pro Monat gemeinsam zu gezielten Fragen (Was nervt euch im Alltag an der Zusammenarbeit? Was läuft gut?)

- **Arbeitsmodelle flexibilisieren**

- Auch für Ältere (Wiedereingliederung, Altersteilzeit, Lebensarbeitszeitkonten, körperliche Entlastung → Gesundheit im Alter)
- Wenn möglich: Wahlmöglichkeiten bei Arbeitszeit und -ort schaffen
- Flexible Rollen (geteilte Leitung)

Zusammenarbeit fördern konkret

- **Praxisbezogene, gemischte Lernformate vor Ort**
 - Bsp.: Sicherheitsunterweisung, Maschinenumrüstung usw.
 - Ältere zeigen, wie das früher gemacht wurde
 - Jüngere zeigen, wie das heute mit digitaler Hilfe (Tablet, App, Assistenzsystem) geht
 - → keine Wertung (früher/heute besser) → gegenseitigen Nutzen sichtbar machen

Zusammenarbeit fördern konkret

Welche dieser Maßnahmen könnten Sie sich in Ihrem Unternehmen vorstellen?

Was gibt es in Ihrem Unternehmen schon (anderes)?

Welche Erfahrungen haben Sie mit solchen Maßnahmen bisher gemacht?

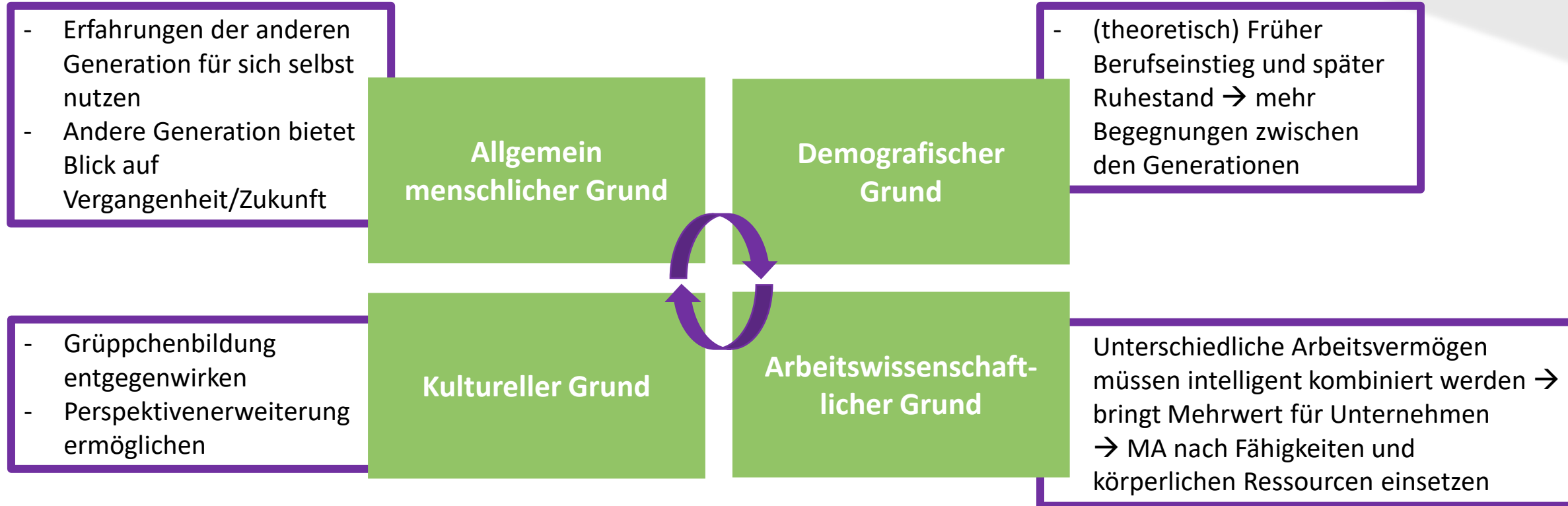


Strategien für altersübergreifende Zusammenarbeit

Grafik 13 Strategien für altersübergreifende Zusammenarbeit / erstellt mit NapkinAI



Zusammenarbeit fördern



Quelle: TÜVRheinland®

Zusammenarbeit fördern, weil

- **Wissensverlust schadet dem Unternehmen!**
 - Weniger Nachwuchs → Ältere Mitarbeiter gewinnen an Relevanz → Förderung und Weiterbildung unabhängig vom Alter
 - Babyboomer gehen kurz- bis mittelfristig in Rente → Wissensverlust entgegenwirken
 - Lebenslanges Lernen über alle Generationen hinweg

Vorteile der Zusammenarbeit zwischen Generationen

Vorteile der Zusammenarbeit zwischen Generationen

Nutzen von Erfahrungen

Generationen teilen Einblicke in Vergangenheit und Zukunft.

Arbeitswissenschaftliche Vorteile

Die Kombination unterschiedlicher Fähigkeiten steigert den Unternehmenswert.



Demografische Veränderung

Früher Berufseinstieg und später Ruhestand führen zu mehr Begegnungen zwischen den Generationen.

Kulturelle Perspektive

Zusammenarbeit zwischen Generationen fördert Vielfalt und bricht Gruppenbilder auf.

Grafik 14 Vorteile der Zusammenarbeit zwischen Generationen i.A.a. TÜV Rheinland / eigene Darstellung

Generations-Miteinander in 3 Schritten



1. Missverständnisse auflösen

- Individuum statt Stereotype: jede Person wird durch individuelle Erfahrungen und persönliche Hintergründe geprägt
- Unterschiede zu für die Generation „typischen“ Zuschreibungen bei sich und bei anderen identifizieren
- gegenseitiges Verständnis der Generationenvertreter stärken und die Aufmerksamkeit auf die Potenziale und Stärken der Generationen lenken
- teaminterne oder auch unternehmensweite Analyse von Problempunkten: Diskussion über Wahrnehmungen, Vorurteile, Erwartungen und Bedürfnisse; muss hierarchieübergreifend stattfinden!

Generations-Miteinander in 3 Schritten



2. Generationsübergreifende Zusammenarbeit fördern

- Dialog-Formate: gegenseitigen **Wertevorstellungen** abgleichen und Verständnis gegenüber den anderen Generationen erhöhen
- zielgerichtete, altersheterogene Zusammenführung durch Mentoren- oder Tandem-Programme
- verpflichtende unternehmensgeförderte Zusammenkünfte (z.B. Kaffee-Treffen, Sport- oder Unternehmensveranstaltungen, Workshops) → Verankerung positiver Generationen-Fähigkeiten und -Vorteile
- bewusste Förderung altersdurchmischter Teams und Arbeitsgruppen: Nutzung generationenspezifischer Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten

Generations-Miteinander in 3 Schritten



3. Generationssensible Führung

- Sensibilisierung der Vorgesetzten für die unterschiedlichen Präferenzen und Stärken der Generationen sowie für bewusste Förderung altersdurchmischter Teams
- Stärkung der Zusammenarbeit auf Augenhöhe im eigenen Team
- Nutzung der Potenziale der einzelnen Generationenvertreter
- gezielte Kommunikation und Impulse zur Generationen-Thematik an die Führungskräfte (eingeleitet durch Personalmanagement und Geschäftsführung)
- Verzahnung der Generationen-Thematik mit der Führungskräfteentwicklung

**Wie stellen Sie sich so einen
Führungsstil vor?**

Exkurs Führung

Transformationale Führung

- Statussymbole als Anreize wie Gehalt, Boni, Dienstwagen usw. nehmen an Bedeutung ab
- Wichtiger: werteorientiertes Handeln → Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauen und Respekt
- Vorbildfunktion der Führungskraft (Respekt zeigen und gegenseitigen Respekt und Wertschätzung im Team fördern)
- Ziel: persönliches und emotionales Verhältnis mit Fokus auf Werten, Zielen und Ansprüchen

Fazit

- **Kurz & Klar**
 - Statt lange Termine, kurze informelle Austausche
- **Wertschätzung statt Didaktik**
 - „Wir zeigen uns das gegenseitig“, statt „wir müssen“
- **Praktische Beispiele**
 - Reale Probleme aus dem Alltag aufgreifen
- **Führungskräfte als Vorbilder**
 - Schlüsselfiguren im Unternehmen
- **Freiwilligkeit statt Zwang**
 - Angebote statt Verpflichtungen



Fazit

- **Alle Generationen sind gefragt:**
 - Aktiv zuhören
 - Offen für Veränderungen und „New Work“ (80er Jahre)
 - Führungsansatz neu: vom Befehlsgeber zum Feedbackmeister
 - Gesellschaftliche Verantwortung erkennen und übernehmen
 - Grenzen erkennen, verstehen, akzeptieren



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

ATB Arbeit, Technik und Bildung gemeinnützige GmbH

Melanie Trommer

Neefestraße 76

09119 Chemnitz

m.trommer@atb-chemnitz.de

+49 (0)371 | 369 58 24

