

## ALTER UND GENERATION



### Alter

Für Organisationen in Deutschland ist die Dimension „Alter“ oder auch „Generationen“ genannt, nicht zuletzt wegen des demografischen Wandels von besonderer Bedeutung. Sie beschäftigt sich unter anderem mit den folgenden Schwerpunkten: Altersstrukturen, altersgemischte Teams, Work-Life Balance & Beschäftigungsfähigkeit sowie Generationenvielfalt.

<b>1</b> <b>Baby-Boomer</b> (1956-1965) idealistisch, teamorientiert, karriereorientiert	<b>2</b> <b>Generation X</b> (1966-1980) pragmatisch, selbständig, hohe Lebensqualität
<b>3</b> <b>Generation Y / Millennials</b> (ab 1980) technologieaffin, wertorientiert, hier & jetzt	<b>4</b> <b>Generation Z</b> (ab 1999) digitalisiert, selbstbewusst, freizeitorientiert

### Forderungen der Charta der Vielfalt

- Organisationen müssen Generationen bei der effektiven Zusammenarbeit unterstützen
- Sichern von Erfahrungen und Wissensmanagement und Unterstützung des lebenslangen Lernens
- Chancen der Generationenvielfalt innerhalb der Organisation nutzen
- Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bis zur Pensionierung erhalten
- Lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigen



### Wussten Sie schon?

Im Jahr 2050 wird die Zahl der über 65-Jährigen doppelt so hoch sein wie die der unter 20-Jährigen.

Bis 2030 wird das Durchschnittsalter der Bevölkerung von 43 Jahre auf über 47 Jahre steigen.

Die Einwohnerzahl Deutschlands wird bis 2060 auf 73,1 bis 67,6 Millionen Menschen sinken.

Der Fachkräftemangel bringt erhebliche Kosten mit sich. Nach Berechnungen von Ernst & Young belaufen sich die Kosten der Fachkräfteengpässe auf rund 31 Milliarden Euro.

### Zahlen & Fakten

- 11,3% der Unternehmen stellen bereits heute negative Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit fest.<sup>1</sup>
- Kleine und mittlere sowie größere Unternehmen haben schon jetzt Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften. Bei zunehmender Qualifikation nimmt das Fachkräfteangebot ab.<sup>2</sup>
- Die Erwerbstätigkeit älterer Menschen nimmt immer weiter zu: Um 20% ist die Erwerbstätigenquote der 55-64-Jährigen zwischen 2005 und 2015 gestiegen, von 46% auf 66%.<sup>3</sup> Schon 2020 werden rund 36,5% der Beschäftigten in den Unternehmen älter als 50 Jahre sein.<sup>4</sup>
- Das Fachkräfteangebot nimmt mit zunehmender Qualifikation ab.
- Gegenwärtig arbeiten bis zu vier verschiedene Generationen zusammen. Sie alle bringen unterschiedliche Einstellungen in das Arbeitsleben ein.
- Immer mehr Menschen planen, länger im Beruf zu bleiben.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Statista

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt (2015): *Erwerbstätigkeit älterer Menschen nimmt immer weiter zu*

<sup>3</sup> Statistisches Bundesamt (2015): *Erwerbstätigkeit älterer Menschen nimmt immer weiter zu*

<sup>4</sup> Towers Watson (2011): *Demografischer Wandel – Status Quo und Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland*; Statistisches Bundesamt (2015): *Bevölkerung Deutschlands bis 2060*; ddn(2017): *Demographie Fakten*, Charta der Vielfalt e.V. (Hrsg.): *JUNG – ALT – BUNT. Diversity und der demographische Wandel. Online-Dossier. Juni 2012*;

<sup>5</sup> Deutsches Zentrum für Altersfragen: *Deutscher Alterssurvey 2014. Zentrale Befunde, (S.9)*



### Chancen für Unternehmen und Institutionen

- In sogenannten Führungstandems können ältere Beschäftigte ihre Berufserfahrung an jüngere weitergeben, so dass dem Unternehmen kein wertvolles Wissen verloren geht. Umgekehrt können Digital Natives, die mit Computern, Mobiltelefonen u.a. digitalen Technologien aufgewachsen sind, ältere Beschäftigte bei der Arbeit unterstützen.
- Rund ein Drittel der Generationen X und Y legen Wert auf Vielfalt und Einbeziehung. Ein guter Grund für Arbeitgeber\_innen, auf Diversity Management zu setzen und ihre Aktivitäten gezielt nach außen zu kommunizieren.
- Jüngere Beschäftigte wachsen mit den Möglichkeiten der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -bedingungen auf. Work-Life-Balance gewinnt an Bedeutung, je länger Menschen erwerbstätig sind.
- Führungskräfte können durch Trainings lernen, auf die Erwartungen und Potenziale von Beschäftigten unterschiedlichen Alters zu reagieren und ihre Stärken zu fördern.
- Durch die verschiedenen Lebens- und Berufserfahrungen von Menschen unterschiedlichen Alters können Produkte und Dienstleistung sowie Marketingmaßnahmen zielgruppengerechter umgesetzt werden.

**„Erfahrungswissen ist auch heute noch essenziell. Andersherum sind junge Menschen heute wahn-sinnig gut vernetzt und sprechen viele Sprachen. Das Arbeiten in Generationen-Teams kann für alle gewinnbringend sein.“**

**Dr. Wolfgang Gründinger, Berlin**

Charta-Themenbotschafter

Zukunftslobbyist, Autor, Vorstand der Stiftung Generationengerechtigkeit und Referent beim Bundesverband Digitale Wirtschaft

### Beispiele für aktives Diversity Management

- (Reverse) Mentoring und flexible Arbeitszeiten unterstützen die Zusammenarbeit von Alt und Jung
- Altersgerechte und leistungserhaltende Arbeitsplätze einrichten
- Wissens-Transfer-Programme durchführen
- Flexible Arbeitsmodelle anbieten
- Jung und Alt in Teams zusammenbringen
- Gesundheitsmanagement einführen



## Praxisbeispiel Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (EY)

### Flexibility, Life Balance, Health @ EY

EY setzt zur Motivation seiner Beschäftigten auf ein möglichst vielfältiges und flexibles Angebot zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Das Maßnahmenpaket beinhaltet alle Bereiche des heutigen Arbeitslebens und passt sich den unterschiedlichen Lebensphasen der Beschäftigten, im Verlauf ihrer Tätigkeit bei EY, an. Vor allem die verschiedenen flexiblen Arbeitszeitregelungen, wie Teilzeit, „EY Flextime“ oder „Bonus in Zeit“ geben den Beschäftigten die Möglichkeit, die für sie individuell richtige Mischung zu finden. Auch der Arbeitsort wird durch mobiles Arbeiten und Home-Office-Regelungen flexibler. Mit „Family & Career“ und „Health@EY“ unterstützt das Unternehmen außerdem die Beschäftigten in ihrer persönlichen Lebensplanung und in schwierigen Situationen. Über jährlich stattfindende Gesundheitstage und Betriebssportangebote hinaus, stehen interne Coaches für Fragen der persönlichen Entwicklung zur Verfügung. Alternativ gibt es die Möglichkeit, eine externe Beratung in allen Fragen der mentalen Gesundheit vertraulich und kostenfrei wahrzunehmen.



### Flexibility Role Model Kampagne

Mit der [Flexibility Role Model Kampagne](#) rückt EY Mitarbeitende und Teams in den Mittelpunkt, die individuelle und flexible Modelle des Zusammenarbeitens leben. Die Beteiligten erzählen in kurzen Videos, wie modernste Kommunikationstechnik und wechselseitiges Vertrauen gewinnbringend eingesetzt werden können, um gemeinsam Lösungen für eine der dringendsten Fragen unserer Zeit zu finden: Wie verbindet man Arbeit, Familie und Freizeit am effizientesten?

### Pflege-Guides

Die Pflege-Guides bei EY sind dreizehn speziell zum Thema „Pflege von Angehörigen“ geschulte Ansprechpersonen an zwölf Standorten in ganz Deutschland. Mitarbeitende können sich an die Pflege-Guides wenden, wenn sie neben dem Beruf ein Familienmitglied unterstützen oder sich auf eine solche Situation vorbereiten möchten. Darüber hinaus hält EY einen umfassenden Pflege-Leitfaden bereit, mit dem sich die Mitarbeitenden in das Thema einlesen können.



### Weitere Praxisbeispiele

#### Deutsche Bahn - Demographische Veränderungen<sup>6</sup>

Als Unternehmen, das täglich Dienstleistungen für Millionen Menschen anbietet, ist der DB-Konzern auf das Wissen und die Erfahrung seiner Beschäftigten angewiesen. Nahezu 44 % der Belegschaft der DB sind älter als 50. In Verbindung mit dem deutlicher werdenden Fachkräftemangel ist die DB vor eine große Herausforderung gestellt und setzt deshalb an verschiedenen Punkten an:

- Nachwuchsgewinnung
- Kontinuierliche Qualifizierung durch regelmäßige Fortbildung
- Generationenübergreifender Wissenstransfer und mitarbeiterorganisiertes Verbesserungsmanagement
- langfristige Beschäftigungssicherung durch den internen Konzernarbeitsmarkt
- Angebote der individuellen Gesundheitsförderung

#### Bayer AG - Zusammenarbeit von Generationen<sup>7</sup>

Umfassende Gesundheitsvorsorge, der Demografiefonds und die Initiative BaySEN (Bayer Senior Expert Network) sind nur einige Beispiele dafür, wie Bayer Diversity für junge und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umsetzt. Mit der seit 2010 geltenden Gesamtbetriebsvereinbarung „Lebensarbeitszeit und Demografie“, die für rund 21 000 Beschäftigte in Deutschland gilt, wollen die Leverkusener die Gesundheit der Belegschaft fördern und über eine verlängerte Lebenszeit erhalten. Beispielsweise haben Tarifbeschäftigte, die im Schichtdienst tätig sind, ab dem 55. Lebensjahr einen Anspruch auf bis zu 20 schichtfreie Tage im Jahr. Diese arbeitsfreien Tage werden aus den Mitteln des sogenannten „Demografiefonds“ finanziert, für den Bayer jährlich rund 4,8 Mio. Euro bereitstellt. Der interessante Nebeneffekt dieses Ansatzes ergibt sich für junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, denn damit entstehen zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten, die zumeist durch ehemalige Auszubildende besetzt werden.

<sup>6</sup> <http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/best-practice/portraits/zusammenarbeit-von-generationen.html>

<sup>7</sup> <http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/best-practice/portraits/zusammenarbeit-von-generationen.html>



### EY ALTER – Lebenslang lernen: Generationen verbinden

EY ALTER ist eine Ausstellung, die auf Initiative und nach Ideen von Mercedes-Benz entstand. Sie ist Teil der Demografie-Initiative „YES – Young and Experienced together Successful“, die einen Kulturwandel im Unternehmen anstoßen und die Zusammenarbeit von jungen und erfahrenen Beschäftigten in der Pkw-Produktion fördern soll. Realisiert wurde die Ausstellung unter wissenschaftlicher Begleitung der Jacobs University in Bremen. EY ALTER befasst sich im Kern mit der Frage nach der Zukunft der Arbeit im demografischen Wandel, fördert die Diskussion und bezieht eine eindeutige Position: Weg von der Defizithypothese des Alters, hin zu einer differenzierten Betrachtung von Beschäftigten jüngerer und höherer Alters mit der Anerkennung ihrer besonderen Potenziale.



### Weiterführende Quellen

- [Charta der Vielfalt: JUNG – ALT – BUNT](#)
- [Initiative Neue Qualität der Arbeit](#)
- [Das Demographie Netzwerk e.V. \(ddn\)](#)
- [Factbook Diversity](#)

### Kontakt

#### Charta der Vielfalt e. V.

Albrechtstraße 22

10117 Berlin

Telefon: 030/84 71 20 82

Fax: 030/84 71 20 86

E-Mail: [kerstin.tote@charta-der-vielfalt.de](mailto:kerstin.tote@charta-der-vielfalt.de)