



ALTERSDIVERSITÄT IN UNTERNEHMEN NUTZEN GENERATIONENMIX ALS GAMECHANGER

Mehrere Generationen in Unternehmen? Gab es doch schon immer. Aber: Die Arbeitswelt verändert sich, aktuell so schnell wie nie zuvor. Und der Generationenmix gewinnt an Relevanz, Alt und Jung müssen jetzt zusammenarbeiten – so gut wie nie zuvor.

Nicht nur agile und digitale Transformationen treiben die Arbeitswelt an. Gerade in Deutschland macht der demografische Wandel Tempo. Das zeigen die Entwicklungen der letzten Jahre: Mehr als 20.000 Start-ups und 32 Unicorns zählt der deutsche Startup-Verband mittlerweile hierzulande. Bei den Unicorns (Start-ups, die nach Gabler vor dem Börsengang oder einem Exit mit einer Marktbewertung von über einer Milliarde US-Dollar bewertet werden) sind stolze 30 in den letzten fünf Jahren gewachsen, die den Traditionsunternehmen inzwischen gegenüberstehen.

Das schafft einen kantigen Alters-Gap. „Wir können davon ausgehen, dass in Start-ups vorwiegend, wenn nicht sogar ausschließlich

junge Menschen arbeiten, die den Digitalisierungen unerschrocken gegenüberstehen, weil sie damit aufgewachsen sind“, schätzt Prof. Dr. Jutta Rump vom zukunftsweisenden Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) mit Sitz in Ludwigshafen. Gründen diese mutigen Jungen dann ein Start-up, das zum Unicorn wird, sind sie natürlich eine Riesenkonkurrenz am Markt.

Vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt

Und auch, wenn sie gerade einfach nur auf der Suche nach einem Job sind, fordern junge Menschen den Arbeitsmarkt neu. Denn der hat gedreht. Aus einem Arbeitgebermarkt ist ein Arbeitnehmermarkt geworden, bietet jungen



Wir können davon ausgehen, dass in Start-ups vorwiegend junge Menschen arbeiten.

Prof. Dr. Jutta Rump,
Institut für Beschäftigung
und Employability

Menschen viel mehr Auswahl als noch früher. Das steigert die Ansprüche. Sollte aber kein Grund für altersdiverse Traditionsunternehmen sein, zu resignieren.

Eher täten Companies gut daran, die aktuelle Situation als Aufforderung zu verstehen, Zusammenarbeit zwischen den Generationen neu zu nutzen. Und zwar genau jetzt, bekräftigt Rump: „Wenn wir heute schon diesen Fachkräftemangel haben und der sich in den nächsten Jahren weiterhin verschärft, dann kommt es vor allen Dingen darauf an, dass die, die jetzt da sind, gut, ja, möglichst perfekt miteinander zusammenarbeiten. Generationenmanagement hört sich immer so groß an, dabei ist es eigentlich nur Sensibilität für unterschiedliche Sozialisationen.“

Jungen Führungskräften verlangt das mehr denn je Flexibilität und großes Selbstbewusstsein ab – und starker Familienrückhalt fördert das natürlich. Diesen hatte Nina Mauser aus Schwäbisch Hall in Süddeutschland wie kaum eine Zweite. Die 26-jährige Führungskraft ist bereits seit ihrer Kindheit eng mit der Bausparkasse Schwäbisch Hall verbunden. Wie ihre Eltern und der ältere Bruder entschied sich auch Nina nach ihrem Abitur für das Unternehmen und eine Ausbildung zur Bankkauffrau.

Gespräche auf Augenhöhe führen

Heute ist sie erfolgreiche Teamleiterin in der Schwäbisch Hall Gruppe. Was würde sie einer jungen Führungskraft raten, die sich von einem

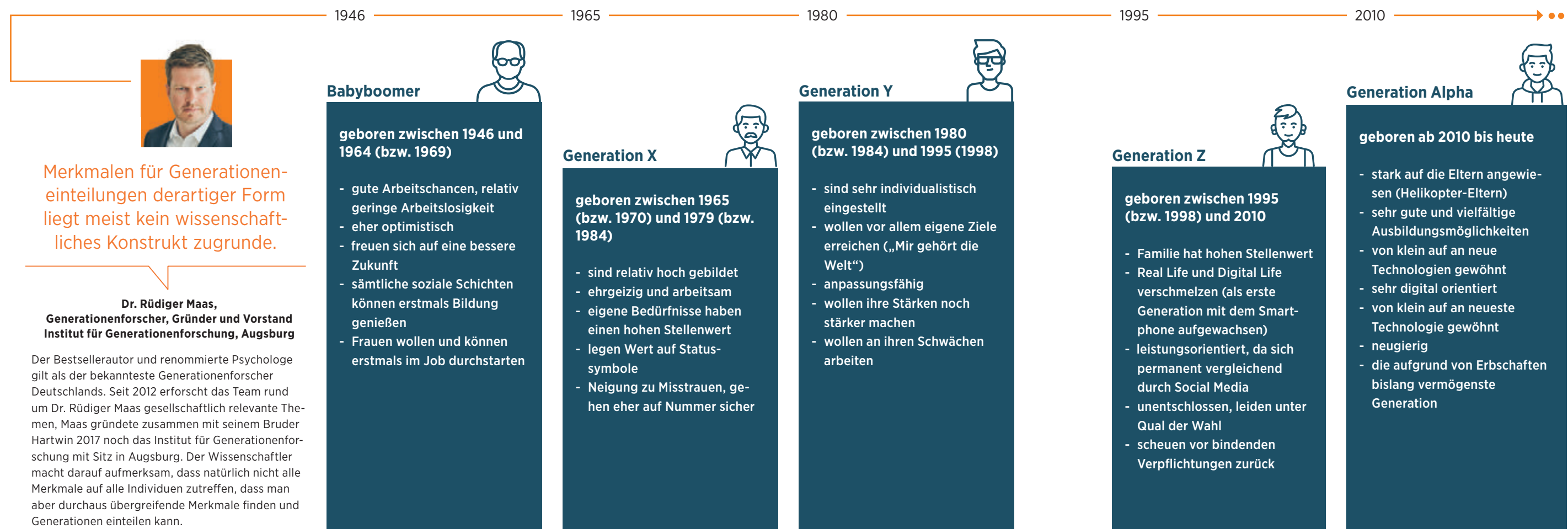


Ich würde einer Führungskraft raten, offen die Gedanken zu einem Konflikt anzusprechen.

Nina Mauser, Teamleiterin
Schwäbisch Hall Gruppe

Fünf Generationen gemeinsam im Arbeitsmarkt – mit unterschiedlichen Sozialisationen und Bedürfnissen*

*Quelle: Merkmale stammen aus eigener Recherche/aus Fachpublikationen diverser Quellen



**STARKES KLIMA
STARKE JOBS**

Unsere über 3.500 Mitarbeitenden gestalten gemeinsam jeden Tag die großen Themen unserer Zeit: Wärmewende. Mobilitätswende. Klimaschutz. Nachhaltige Entsorgung. Zuverlässige Versorgung. Ob im Büro, auf der Straße, bei unseren Kund*innen vor Ort, in unseren Werkstätten oder digital in ganz Deutschland. Wir haben für jedes Talent den passenden Job! Bewirb dich jetzt!

Mehr erfahren:
[swk.de/karriere](https://www.swk.de/karriere)

**Gemeinsam eine starke Zukunft gestalten.
Für dich und die Finanzwelt von morgen.**

Der Fair Company Initiative und ihren Werten verbunden: Fairness, Work-Life-Balance, gutes Arbeitsklima und Diversity. karriere.dzbank.de

DZ BANK
Die Initiativbank

Interessante Einblicke gibt es auch auf Instagram: [dzbank_karriere](https://www.instagram.com/dzbank_karriere) und auf TikTok: [dzbankag](https://www.tiktok.com/@dzbankag)

älteren Mitarbeitenden nicht ernst genommen fühlt? „Ich würde der Führungskraft raten, das Gespräch mit dem Mitarbeitenden zu suchen und offen die Gedanken zu dem Konflikt anzusprechen“, sagt sie. „Dabei ist es wichtig, gemeinsam herauszufinden, worin der Widerstand des Mitarbeitenden ganz konkret liegt und dem Mitarbeitenden auch zuzuhören.“ Ist dieser rein fachlicher Natur oder gibt es vielleicht andere Hintergründe? Ganz wichtig, so Nina, „ist, dass das Gespräch auf Augenhöhe geführt wird“. Falls der Mitarbeitende dennoch nicht kooperativ ist, empfiehlt sie, das Gespräch zunächst zu beenden, sich von anderen Führungskräften Rat einzuholen und anschließend erneut den Dialog zu suchen.

Blockaden älterer Mitarbeitender sanft und respektvoll in eine Win-Win-Situation umzuwandeln, diese Mühe lohnt, davon ist auch Selina Schroeter überzeugt. Die 27-jährige LinkedIn Top Voice in der Kategorie „Next Generation“, Expertin für Gen Z und für Reverse Mentoring (Jüngere geben ihr Wissen an Ältere weiter), plädiert für den Generationenmix als Gamechanger für den Erfolg eines Unternehmens. Vorausgesetzt, Jüngere tauschen Unverbindliches gegen Einsatz und Ältere Angst gegen Mut. „Studien haben gezeigt, dass altersdiverse Teams zufriedener und ergebnisorientierter arbeiten“, sagt sie. „Führungskräfte profitieren davon“, so Schroeter, „weil sie Sichtweisen erhalten, die altershomogene Teams gar nicht entwickeln



Studien haben gezeigt, dass altersdiverse Teams ergebnisorientierter arbeiten.

Selina Schroeter, LinkedIn Top Voice

können und Dinge neu angehen, ohne im Voraus immer schon den ganz genauen Output zu kennen.“

„Gelassenheit springt auf mich über“

Ein Paradebeispiel für Altersdiversität an der Spitze findet man bei der Deutschen Telekom mit dem Leadership-Tandem Gina Christin Jöllenneck und Eric Frey. Die 28-jährige Jöllenneck ist Vice President HR Business Partner bei der Telekom und seit acht Jahren im Haus. Seit 15 Monaten ist Jöllenneck im Shared Leadership mit Frey, 54, als HR-Verantwortliche für die Vertriebskanäle des Unternehmens. Und Jöllenneck schätzt den Austausch mit ihrem

26 Jahre älteren Kollegen sehr. Zum einen, weil sie sich so ähnlich sind, wie Jöllenneck unterstreicht: „inhaltlich und in Bezug auf unsere Werteorientierung und Kultur haben wir eine gemeinsame Basis“. Und zum anderen, weil sie so verschieden sind. „Eric hat ja einen wahn-sinnigen Erfahrungsschatz, der mir nur zugutekommen kann“, sagt Jöllenneck, „denn natürlich hat er schon so viele Situationen durchlebt und gemeistert, die ich noch gar nicht durchleben und meistern konnte.“

Er geht mit einer ganz anderen Gelassenheit an die Dinge, „und diese Gelassenheit“, so Jöllenneck, „springt auf mich über“. Umgekehrt weiß auch Frey die Zusammenarbeit für sich zu nutzen. „Im Alter läuft man gerne tradierte



Pfade“, sagt er, „deshalb versuche ich, mich alle drei bis fünf Jahre zu häuten, damit ich nicht in eingetretenen Wegen stecken bleibe.“ Andere Perspektiven seiner jungen Kollegin helfen ihm dabei. „Und ich setze Dinge manchmal methodisch ganz anders um“, ergänzt Jöllenneck.

Facettenreich kommentieren und Feedback geben

Gespräche mit der Belegschaft führten beide gemeinsam. „Und dadurch haben wir wirklich einen deutlich breiteren Blick auf die Mitarbeitenden“, so Frey. Durch ihr Miteinander seien sie ein Vorbild für Beschäftigte, die vom Alter her ebenfalls auseinanderliegen und deren Kommunikation sich verbessere. „Das optimiert den Wissenstransfer in Übergangsphasen, wenn zum Beispiel mal nicht sofort eine geeignete Nachfolge für eine Stelle gefunden wird“, unterstreicht Frey.

Aber was ist mit Unternehmen, deren Mitarbeitende vielleicht erst einmal zurückschrecken, wenn gleich zwei Führungskräfte mit ihnen ins Gespräch gehen? Und dann noch aus so unterschiedlichen Generationen? Da können beide aus eigener Erfahrung beruhigen. „Mitarbeitende sehen das über kurz oder lang sehr positiv“, ist Frey überzeugt, „weil zwei unterschiedlich alte Führungskräfte viel facettenreicher kommunizieren und Feedback geben.“

Mit einer anderen Frische, einem anderen Verständnis für Entwicklungsperspektiven. Und mit Tipps für eine Zukunft, die irgendwann alles kann - außer, zu warten.

Zum Beispiel auf gute Teams.



Gemeinsam haben wir wirklich einen deutlich breiteren Blick auf die Mitarbeitenden.

Gina Christin Jöllenneck, Vice President HR Business Partner, Deutsche Telekom



Fair Company Jubiläum

Seit 20 Jahren schafft Fair Company Transparenz für den Berufsstart. Initiiert wurde das Netzwerk 2004 vom Handelsblatt, um auch in einem schwierigen Arbeitsmarkt gute Bedingungen zu schaffen und der damaligen „Generation Praktikum“ einen besseren Berufsstart zu ermöglichen. Mit der Arbeitswelt und dem Wandel zum Bewerbermarkt verändern sich stetig auch die Kriterien, die Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber für Young Talents machen. Die Prüfung und Aufnahme als Fair Company erfolgt zusammen mit dem Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) als wissenschaftlichem Partner.

Fair Company verbindet Unternehmen und Nachwuchskräfte: Werden auch Sie Teil des Netzwerks!



IMPRESSUM

Solutions by Handelsblatt Media Group, Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf

Projektleitung Fair Company: Christina Schinz, Projektmanagement: Stefanie Brinkmann, Redaktion: Almut Steinecke, Grafik: Katharina Höhner, Bildnachweis: Flaticon, Getty Images, Lina Retzlaff, privat, Schwabisch Hall, Shutterstock, Telekom, Simon Wegener



Jetzt bewerben!

Lass uns gemeinsam die Weichen deiner Karriere stellen

> Mehr Informationen unter phoenixcontact.de/karriere





Faszination, die zu Expertise wird?

Darauf ist Verlass.

Ob per Praktikum, Abschlussarbeit, Trainee-Masterprogramm oder Tätigkeit als Werkstudent (m/w/d): Bei uns kannst du dein Wissen weiter ausbauen und viel bewegen.

Jetzt bewerben:
vetter-pharma.com/karriere







WER MEHR WEISS, KANN MEHR BEWEGEN



Das Streben nach Wissen ist unser Antrieb. Lösungen mit Substanz zu entwickeln unser erklärtes Ziel. Daher gehen wir mit Neugierde und stetigem Lernwillen den Dingen akribisch auf den Grund. Wir nennen das: **Consulting to the Core.**



DU LIEBST FAIRNESS?

Starte Deine Karriere bei fairen Unternehmen mit attraktiven Arbeitsumfeldern





Entdecke die Fair Companies und viele spannende Einstiegsmöglichkeiten:
faircompany.de

AUSGEZEICHNETER KARRIERESTART

Von Unternehmenskultur über Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben bis zu Weiterentwicklung: Bei geprüften Fair Companies finden Berufseinsteiger:innen und Young Professionals ein faires Arbeitsumfeld und spannende Perspektiven.



Jetzt diese und alle weiteren Fair Companies sowie attraktive Jobs entdecken auf faircompany.de