

„Strong Together“: success Strategies for Cross-Age- Collaboration

Gemeinsam stark –
Erfolgsstrategien für
altersübergreifende
Zusammenarbeit

In der heutigen Arbeitswelt stehen Unternehmen vor der Herausforderung, mit einem sich schnell verändernden demografischen Umfeld umzugehen. In den meisten Organisationen arbeiten mittlerweile mehrere Generationen Seite an Seite: von den Babyboomern, über die Generation X bis hin zu den Millennials und der Generation Z, die das neue Jahrtausend prägen.

Auch die Medien haben bereits von den offensichtlichen Unterschieden und Konflikten zwischen den einzelnen Generationen Notiz genommen. Meinungen und Ansichten ganzen Generationen zuzuschreiben, hat sich inzwischen zum Trend entwickelt, sodass Artikel mit den Titeln „Was die Generation Z im Job wirklich reizt“ (*Handelsblatt*, 2024) oder „Auch die Gen Z will vor allem eines: Ein gutes Gehalt“ (*WirtschaftsWoche*, 2023) nur zwei unter vielen sind. Zudem fallen im Arbeitsalltag immer häufiger Aussagen wie Die Generation Z fordert viel zu viel oder Die Boomer-Generation hat eine bessere Arbeitsmoral. Aber ist eine Kategorisierung wirklich so einfach?

Dieses Orange Papers ist eine Veröffentlichung des KI.M,
welches Teil von Acture Germany ist.



acture



**KÖLNER INSTITUT FÜR
MANAGEMENTBERATUNG**

Die Generationsunterschiede – ein Mythos!?

Die Diskussion um Generationenunterschiede ist allgegenwärtig, besonders in der Arbeitswelt. Doch wie stark unterscheiden sich Generationen wirklich in ihren Einstellungen und Arbeitsweisen? Wissenschaftliche Studien legen nahe, dass diese Unterschiede eher gering sind. Eine umfassende Meta-Analyse (Constanza et al., 2012) zeigte, dass Unterschiede in Arbeitszufriedenheit, organisatorischer Bindung und Kündigungsabsichten zwischen verschiedenen Generationen minimal sind. Stattdessen sind es der Zeitgeist und das Alter, die den größten Einfluss haben.

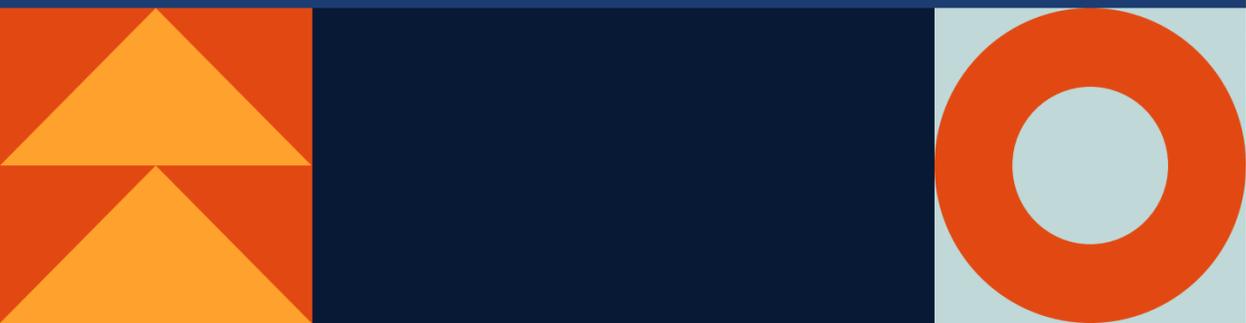
Eine Studie (Schröder, 2018) basierend auf Daten des sozio-ökonomischen Panels mit über 551.664 Beobachtungen bestätigt, dass Einstellungen zu Lebenszielen, Sorgen und gesellschaftlichem Engagement über Generationen hinweg erstaunlich konstant bleiben – insbesondere unter Berücksichtigung von Alters- und Periodeneffekten. Die verbreitete Vorstellung, dass Menschen aus unterschiedlichen Generationen fundamental unterschiedliche Werte haben, findet somit wenig empirische Unterstützung. Auch aus der jüngst veröffentlichten Forschungsarbeit von Schröder (2023), die mit 584.217 Personen aus 113 Ländern und einem Zeitraum von über 30 Jahren als sehr aussagekräftig eingestuft werden kann, geht hervor, dass die Zugehörigkeit zur Generation keinen Erklärungsmehrwert für die Motivation und Einstellungen von Mitarbeitenden liefert.

Vielmehr zeigt sich, dass Altersunterschiede und die jeweiligen historischen und kulturellen Kontexte, in denen Menschen aufwachsen, die wahrgenommenen Unterschiede prägen. Diese Erkenntnisse sollten Personalverantwortliche dazu ermutigen, den Fokus weniger auf vermeintliche Generationsunterschiede zu legen und stattdessen altersübergreifende Ansätze zu fördern, die auf den gemeinsamen Erfahrungen und Kompetenzen aller Mitarbeitenden aufbauen.

Vielfalt als Stärke nutzen und Herausforderungen meistern

Altersdiverse Teams vereinen eine breite Palette an Erfahrungen, Perspektiven und Fähigkeiten. Ältere Mitarbeitende bringen oft umfangreiches Wissen und langjährige Berufserfahrung mit, während jüngere Kolleginnen und Kollegen frische Ideen und technologische Affinität einbringen. Diese Kombination kann Innovation und Kreativität fördern sowie die Problemlösungskompetenz im Team steigern. Wenn unterschiedliche Perspektiven zusammenkommen, können komplexe Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und innovative Lösungen entwickelt werden.

Trotz dieser Vorteile gibt es auch erheblich Risiken: Unterschiedliche Werte, Kommunikationsstile und Erwartungen können zu Missverständnissen und Konflikten führen. Ältere Mitarbeitende könnten Bedenken hinsichtlich der Anpassung an neue Technologien haben, während jüngere Kolleginnen und Kollegen von traditionellen Arbeitsweisen frustriert sein könnten. Altersbezogene Vorurteile und Stereotype können zudem die Zusammenarbeit weiter erschweren und das Betriebsklima belasten.



Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ist es nicht verwunderlich, dass immer mehr ältere Arbeitnehmende auf dem Arbeitsmarkt anzutreffen sind. Die im Jahr 2022 veröffentlichte KOFA-Studie „Ältere am Arbeitsmarkt“ zeigt beispielsweise, dass im Jahr 2020 bereits 25% der Arbeitnehmenden älter als 55 Jahre waren.



Entwicklung der Altersstruktur der Beschäftigten in Deutschland

Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter nach Altersklassen, Jahresdurchschnitte von 2013 bis 2020

Hinweis: ohne Auszubildende.

Quelle: KOFA-Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA, 2021



Die Herausforderungen altersdiverser Teams

Altersdiverse Teams zeichnen sich durch eine breite Palette an Werten, Zielen und Interessen aus. Diese Vielfalt birgt jedoch auch Konfliktpotenzial. Häufig auftretende Herausforderungen sind:

■ Unterschiedliche Werte und Ziele

Jüngere Mitarbeitende könnten technologische Innovation und schnelle Ergebnisse priorisieren, während ältere Kolleginnen und Kollegen Stabilität und langfristige Planung bevorzugen. Diese unterschiedlichen Ansätze können zu Konflikten führen, wenn sie nicht aktiv gemanagt werden.

■ Altersbezogene Vorurteile

Vorurteile gegenüber jüngeren oder älteren Mitarbeitenden können die Zusammenarbeit und das Vertrauen im Team beeinträchtigen. Jüngere Mitarbeitende werden oft als unerfahren und ungeduldig wahrgenommen, während ältere Kolleginnen und Kollegen als weniger flexibel und innovationsfeindlich gelten. Solche Stereotype können Spannungen verstärken.

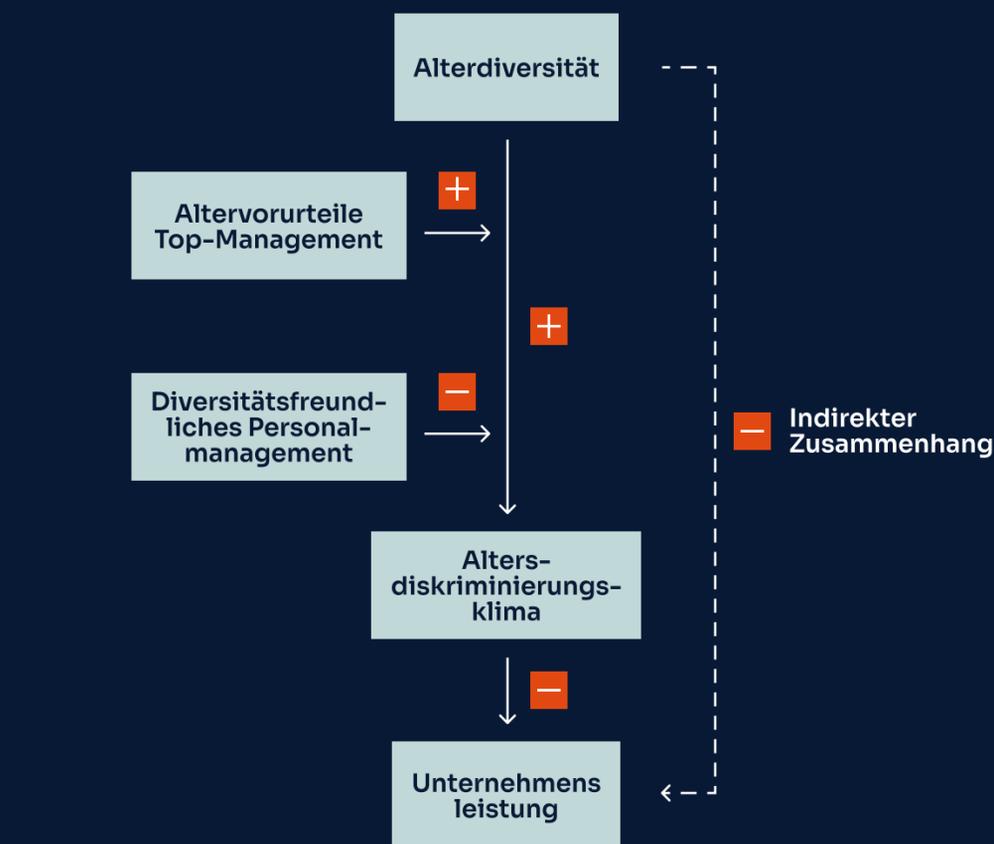
■ Körperliche Einschränkungen

Ältere Mitarbeitende könnten körperliche Einschränkungen haben, die ihre Arbeitsweise beeinflussen. Es ist wichtig, diese Einschränkungen zu berücksichtigen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen, um eine produktive Arbeitsumgebung zu gewährleisten.

Aus wissenschaftlicher Perspektive kann der – von vielen postulierte und der Altersdiversität zugeschriebene – Gewinn für das Unternehmen nicht ohne weiteres nachgewiesen werden. So konnten Kunze et al. im Jahr 2013 bereits aufdecken, dass sich Altersdiversität – insbesondere moderierend durch ein altersdiskriminierendes Klima – negativ auf die Performance auswirken kann. Dabei kann insbesondere ein diversitätsfreundliches Personalmanagement, wie beispielsweise Trainings für Mitarbeitende und Führungskräfte zur Förderung von effektivem Diversitätsmanagement, einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Diese mit Altersdiversität verbundenen Herausforderungen erfordern also gezielte Strategien, um ein harmonisches und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen.

Auswirkungen von Personalmanagementmaßnahmen und Altersvorurteilen



+ Es liegt ein positiver und statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen den Variablen vor. ("Je mehr, desto mehr" - Verhältnis)

- Es liegt ein negativer und statistisch bedeutsamer Zusammenhang zwischen den Variablen vor. ("Je mehr, desto weniger" - Verhältnis)

Altersdiversität bietet eine Fülle von Chancen, bringt jedoch auch neue Herausforderungen mit sich. Teams mit unterschiedlichen Altersstrukturen vereinen eine Vielzahl von Perspektiven, Erfahrungen und Fähigkeiten. Doch wie gelingt es, diese Vielfalt effektiv zu managen und zu fördern?

Gemeinsam als Acture Germany GmbH schaffen die Partnerunternehmen [Evermood](#), [moveUp](#) und das [Kölner Institut für Managementberatung](#) für Unternehmen die besten Bedingungen, um den Herausforderungen altersgemischter Teams erfolgreich zu begegnen.

Als zentraler Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg von Unternehmen spielen die Mitarbeitenden ebenso wie die Führungskräfte für uns eine entscheidende Rolle. Dabei ist insbesondere die Zufriedenheit jedes und jeder einzelnen Mitarbeitenden ein zentraler Erfolgsfaktor. Zufriedene Mitarbeitende sind produktiver, engagierter und loyaler, was die Mitarbeiterfluktuation reduziert und die Kontinuität im Unternehmen sichert. Sie fühlen sich wertgeschätzt und sind motivierter, zum Erfolg des Unternehmens beizutragen, was die Arbeitsatmosphäre und den Teamgeist fördert (vgl. u. a. Judge et al., 2007; Felfe & Six, 2006). Aber wie bringt man Teams, mit unterschiedlicher Altersstruktur, zu mehr Zufriedenheit und somit auch zu mehr Erfolg?

Strategien zur Förderung der Zusammenarbeit

Um die Zusammenarbeit in altersdiversen Teams zu fördern, empfiehlt es sich, u. a. folgende Ansätze zu verfolgen:

■ Individuelle Förderung und Weiterentwicklung

Identifizieren und fördern Sie die individuellen Stärken jedes Teammitglieds. Personalisierte Entwicklungspläne können helfen, Potenziale auszuschöpfen. Beispielsweise können jüngere Mitarbeitende durch Mentoring-Programme von der Erfahrung älterer Kolleginnen und Kollegen profitieren, während ältere Mitarbeitende durch gezielte Schulungen im Umgang mit neuen Technologien unterstützt werden.

■ Wissensaustausch und Networking

Schaffen Sie Gelegenheiten für den Wissensaustausch zwischen den Generationen. Mentoring-Programme, Lunch-and-Learn-Sessions und intergenerationale Projektteams sind bewährte Methoden, um den Austausch zu fördern und das Wissen innerhalb des Teams zu verbreiten.

■ Gesundheitsmanagement

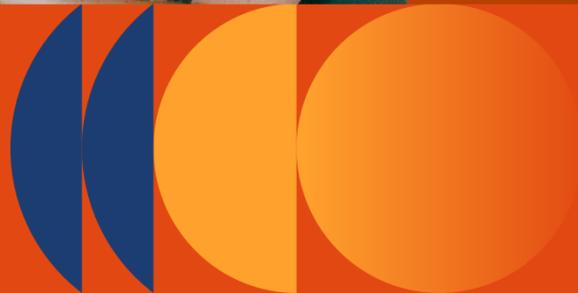
Ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das auf die Bedürfnisse jüngerer sowie älterer Mitarbeitende eingeht, kann deren Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden steigern. Angebote wie ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitskurse und flexible Pausenzeiten sind hierbei besonders wichtig.

■ Konfliktmanagement

Implementieren Sie ein strukturiertes Konfliktmanagement, um Missverständnisse und Spannungen frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Entwicklungsmaßnahmen, Mediationen und regelmäßige Teammeetings können dazu beitragen, eine offene Kommunikationskultur zu etablieren.

■ Sicherheit und Transparenz

Fördern Sie eine Kultur der Sicherheit und Transparenz, in der sich alle Teammitglieder wohl fühlen, ihre Meinungen und Ideen zu teilen. Dies kann durch regelmäßige Feedback-Sitzungen und transparente Entscheidungsprozesse unterstützt werden.



Aufgrund des demographischen Wandels nimmt der Anteil älterer Mitarbeitenden in vielen Unternehmen stetig zu, wodurch die Altersstruktur der Belegschaft immer vielfältiger wird (KOFA, 2022). Diese Entwicklung erfordert gezielte Maßnahmen, um altersdiverse Teams effektiv zu unterstützen und ihr volles Potenzial zu entfalten. Ohne entsprechende Strategien und Programme besteht die Gefahr, dass Altersdiskriminierung und Generationenkonflikte zunehmen, was die Zusammenarbeit und Produktivität beeinträchtigen können. Durch gezielte Förderung und Integration älterer Mitarbeitenden können jedoch wertvolle Erfahrungen und Kenntnisse genutzt werden, während gleichzeitig ein inklusives Arbeitsumfeld geschaffen wird. Daher ist es essenziell, altersdiverse Teams aktiv zu entwickeln und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu stärken, um langfristig erfolgreich und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Als Top Anbieter von Maßnahmen zur Unterstützung des psychischen sowie physischen Wohlbefindens in Hinblick auf die Karriere aber auch vor dem privaten Kontext bieten wir Ihnen ein **Total Welfare Management**.



Interessieren Sie sich dafür, welche Maßnahmen speziell für Ihr Unternehmen sinnvoll sind? Dann vereinbaren Sie [hier](#) kostenlos und unverbindlich ein erstes Beratungsgespräch.

Autor: Prof. Dr. Christian Dries

Geschäftsführer Kölner Institut für Managementberatung, Teil der Acture Germany GmbH.

Quellen

Constanza et al. (2012): Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. In: Journal of Business and Psychology 27 (4), S. 375–394.

Cort et al. (2021): Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. In: Journal of Business and Psychology 36 (6), S. 945–967.

Felfe, J. & Six, B. (2006): Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In: Fischer, L. (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 37–60.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001b). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127, 376–407.

KOFA (2022). Ältere am Arbeitsmarkt. Herausforderungen und Chancen für die Fachkräftesicherung. Verfügbar unter: <https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Engpassstudie-Aeltere.pdf>

Kunze, Florian & Boehm, Stephan & Bruch, Heike. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. Journal of Management Studies. 50. 10.1111/joms.12016.

Schröder, M. (2018). Der Generationenmythos. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 70 (3), S. 469–494.

Schröder, M. (2023). Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period. J Bus Psychol. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>

Telser, F. (2024). Was die Generation Z im Job wirklich reizt. Handelsblatt. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/karriere/arbeitsmarkt-was-die-generation-z-im-job-wirklich-reizt/29330818.html>

Wirtschaftswoche (2023). Auch die Gen Z will vor allem eines: Ein gutes Gehalt. <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/generationen-im-arbeitsmarkt-auch-die-gen-z-will-vor-allem-eines-ein-gutes-gehalt-/29482368.html>

