

**Personalpolitik** | 13.11.2014 | Lesezeit 3 Min.

## Junge Hüpfer, alte Eisen

*Wenn in Unternehmen von Diversity Management die Rede ist, denken viele vor allem an Frauenquoten, Multikulti und Homosexuelle. Tatsächlich sind Chancengleichheit sowie die Wertschätzung von Kollegen ungeachtet ihrer Herkunft oder sexuellen Identität wichtige Bausteine in diesem personalpolitischen Ansatz. In der Praxis aber spielt ein anderes Thema die größte Rolle: die Generationenvielfalt.*

---

Eine vorurteilsfreie, wertschätzende Unternehmenskultur – das ist das Ziel eines gelungenen Diversity Managements. Dieser Ansatz beruht auf der Überzeugung, dass jene Unternehmen Wettbewerbsvorteile haben, in denen die Vielfalt der Beschäftigten wertgeschätzt wird.

Eigentlich eine klare Sache: Wer diskriminiert wird, leidet – und zwar nicht nur an mangelndem Selbstwertgefühl, sondern auch unter der damit verbundenen geringeren Leistungsfähigkeit. Ziel des Diversity Managements ist deshalb eine Unternehmenskultur, die für bewusste oder unbewusste Diskriminierung keinen Raum lässt.

Viele Unternehmen in Deutschland verfolgen bereits seit Jahren eine solche Strategie. Zu den Gründungsmitgliedern der „Charta der Vielfalt“, einer Unternehmensinitiative, die sich seit 2006 für ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld einsetzt, gehören unter anderem Daimler, die Deutsche Telekom und die Deutsche Bank. Mittlerweile haben mehr als 1.850 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen die Charta unterzeichnet, für die Bundeskanzlerin Angela Merkel die Schirmherrschaft übernommen hat.

In den Personalabteilungen der Großkonzerne versteht man unter Vielfalt vor allem

drei Dinge (Grafik):



**Die DAX-Unternehmen legen beim Diversity Management besonders viel Gewicht auf die Aspekte Geschlecht, Kultur und Alter.**

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen bezeichnet auch noch das Thema Behinderung als wichtig. Die sexuelle Orientierung oder die Religionszugehörigkeit stuft dagegen nur etwa die Hälfte der DAX-Unternehmen als wichtige Diversity-Dimension im eigenen Betrieb ein.

Trotz der Bemühungen der Unternehmen, Diskriminierung zu verhindern, gelingt dies nicht immer. So registrierte die Antidiskriminierungsstelle des Bundes im Jahr 2012

mehr als 900 Beschwerden, die auf Vorfälle im Arbeitsleben zurückgingen (Grafik):



## **Die meisten Beratungsanfragen - nämlich jede dritte - bezogen sich auf Benachteiligungen am Arbeitsplatz aufgrund des Alters.**

In der Regel fühlen sich ältere Arbeitnehmer eher diskriminiert als jüngere. Ihnen werden zum Beispiel Fortbildungen, Schulungen oder Bildungsurlaube aufgrund ihres fortgeschrittenen Alters nicht zugestanden. Außerdem haben Bewerber ab 55 Jahren größere Schwierigkeiten, einen neuen Job zu finden - in Berufen wie Dachdecker, Pilot oder Model gehören schon 40-Jährige zum alten Eisen.

Doch auch im direkten Miteinander der Generationen kommt es immer häufiger zu Konflikten am Arbeitsplatz - schon allein deshalb, weil heutzutage mehr Menschen unterschiedlicher Altersstufen und Wertemuster zusammenarbeiten als früher:

1. **Die Arbeitseinstellungen** unterscheiden sich. Jüngere Mitarbeiter bevorzugen eher flache Hierarchien und eine informelle Arbeitsatmosphäre, Ältere fühlen sich dagegen oft in Hierarchien wohler. Zudem gelten jüngere Kollegen als sehr ehrgeizig, sodass sie von den Älteren als Konkurrenz empfunden werden können.

Auch fühlen sich jüngere Mitarbeiter manchmal mit ihren Ideen zu wenig ernst genommen, wohingegen Ältere über mangelnde Wertschätzung klagen.

1. **Die Bezahlung** kann zu einem Streitpunkt werden, wenn die Einstiegsgehälter deutlich niedriger sind als die Gehälter für langjährige Mitarbeiter, beide Gruppen aber über die gleichen Qualifikationen verfügen, die gleichen Aufgaben erledigen und dabei auch gleiche Leistungen erbringen.
1. **Die Karrieremöglichkeiten** sind für jüngere Kollegen häufig eingeschränkt, weil sie für Beförderungen als noch zu jung gelten und/oder ihnen die wachsende Gruppe der älteren Arbeitnehmer den Weg nach oben verstellt.
1. **Feste Altersgrenzen** für den Renteneintritt zwingen so manchen älteren Arbeitnehmer in den Ruhestand, obwohl er oder sie noch leistungsfähig und -willig ist.

All diese Punkte kann das Diversity Management angehen und gegebenenfalls auch lösen. So sollten die Unternehmen die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen fördern - und sie unabhängig von ihrem Alter an Weiterbildungen, Schulungen und Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen lassen. Auch altersgemischte Teams, Mentoring- und Wissenstransferprogramme dienen einem besseren Generationenverständnis und helfen in den heutigen Zeiten des Fachkräftemangels darüber hinaus, die Gefahr einer Know-how-Erosion zu bannen.

## **Neues Online-Angebot: Personalarbeit auf dem Prüfstand**

Ab sofort können Unternehmen ihre Personalarbeit online mit der anderer Betriebe vergleichen - durch das interaktive Tool „Spiegel der Personalpolitik“. So kann ein Unternehmen beispielsweise erfragen, welche Personalstrategie die Konkurrenten derselben Branche am häufigsten verfolgen. Die Angaben der Vergleichsunternehmen wurden 2013 in einer durch das Bundeswirtschaftsministerium geförderten Umfrage vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln erhoben.

Das interaktive Tool ist Teil des neu gestalteten Internetauftritts des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA). Das Portal unterstützt kleine und mittlere Unternehmen dabei, ihre Personalarbeit zu verbessern.

## **Kernaussagen in Kürze:**

- Eine vorurteilsfreie, wertschätzende Unternehmenskultur – das ist das Ziel eines gelungenen Diversity Managements.
- Die DAX-Unternehmen legen beim Diversity Management besonders viel Gewicht auf die Aspekte Geschlecht, Kultur und Alter.
- Doch auch im direkten Miteinander der Generationen kommt es immer häufiger zu Konflikten am Arbeitsplatz – schon allein deshalb, weil heutzutage mehr Menschen unterschiedlicher Altersstufen und Wertemuster zusammenarbeiten als früher.