

# Generationen arbeiten zusammen

---

VOLLVERSAMMLUNG DER DIAG-MAV B

Freiburg, 23. Oktober 2025

# Überblick

Themen des  
Vortrags

## **(1) Age Management im Betrieb**

- Worum es geht und warum es wichtig ist
- Der Blick auf die Mitarbeiterschaft mit der "Generationenbrille":  
Anknüpfungspunkte in der MAVO
- Themen und Ansatzpunkte des Managements von Altersgruppen

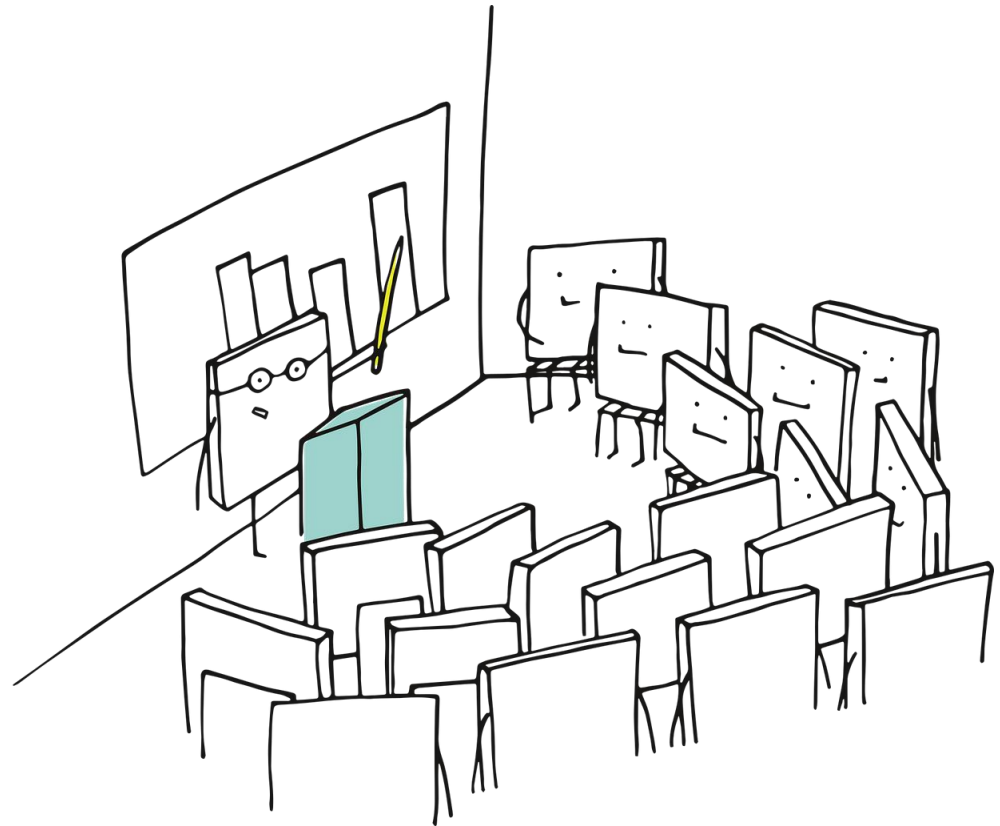
## **(2) Age Management in der MAV**

- Generationen arbeiten zusammen - Besonderheiten und Herausforderungen
- Werkzeug für Ihren MAV-Alltag
- Hinweise für die MAV-Werbung

## **(3) Ihre Fragen**

# Ihre Referentin

Thordis Bethlehem



# Age Management im Betrieb

Worum es geht und warum es wichtig ist

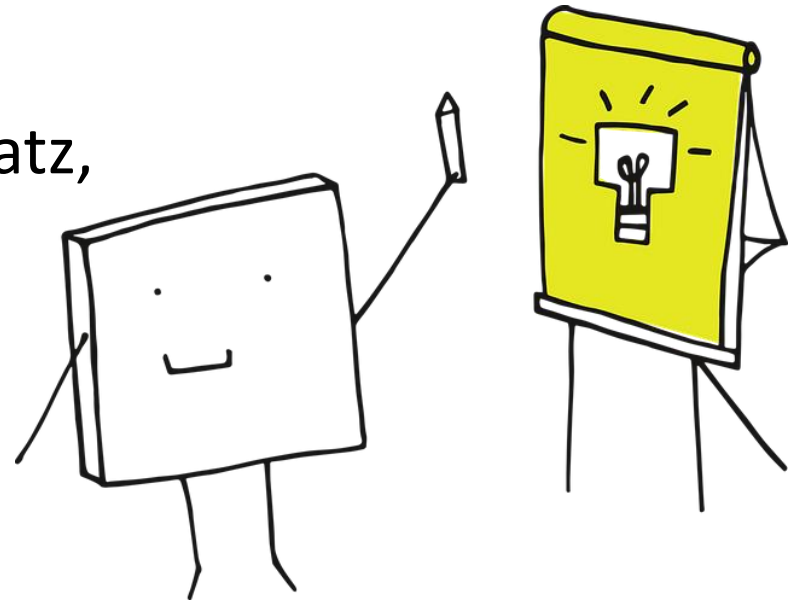
# Was sind Ihre Gedanken ...

---

... wenn Sie

- "Age Management",
- Generationen am Arbeitsplatz,
- Faktor "Alter" in der Arbeitswelt

hören?



# Age Management (alternativ: Altersmanagement) - Definition

---

Age Management ist die „Berücksichtigung von altersbezogenen Faktoren, sowohl für Arbeiter als auch für Angestellte, im täglichen Management, in der Planung, in der Organisation der individuellen Arbeitsaufgaben, aber auch in der Arbeitsumgebung, sodass sich jede Person fähig fühlt, unabhängig von ihrem Alter, ihre persönlichen und die betrieblichen Ziele zu erreichen.“

# Age Management (alternativ: Altersmanagement) - der Nutzen

---

Age Management trägt dazu bei, die Arbeitsfähigkeit, die Arbeitsmotivation und die Leistungsfähigkeit **über die gesamte Erwerbszeit** zu erhalten.

# Age Management (alternativ: Altersmanagement) - was es beinhaltet

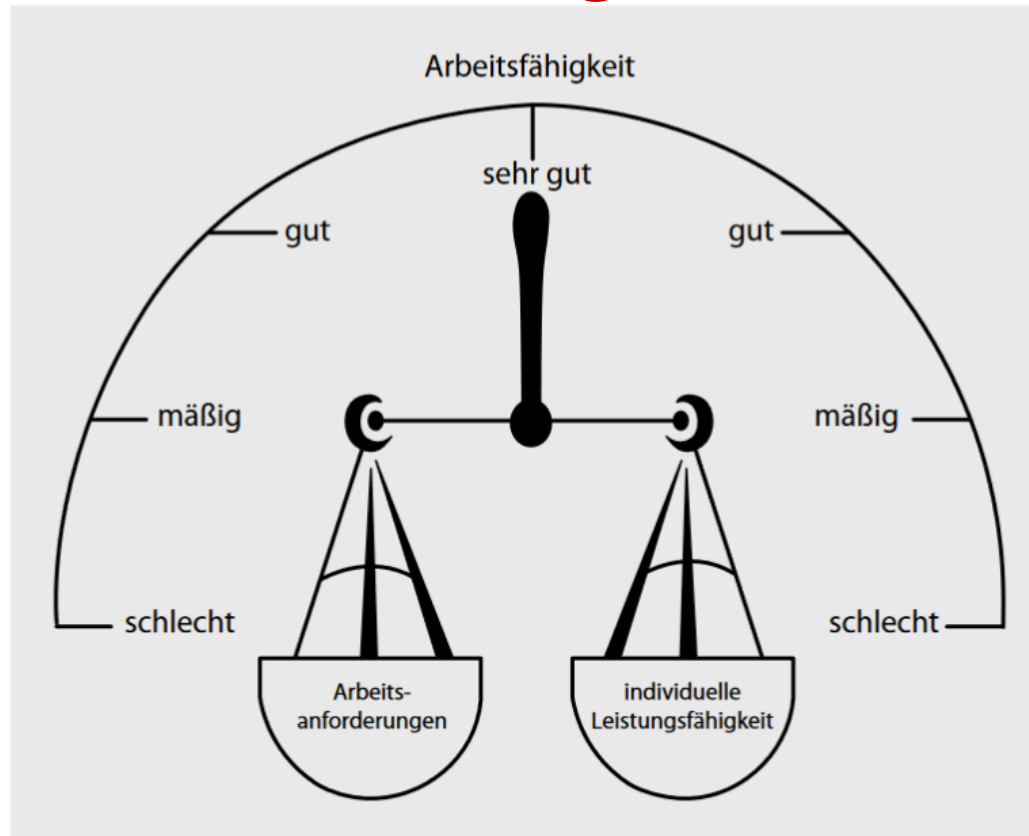
---

Age Management verbindet Maßnahmen der Felder

- Arbeitsgestaltung,
- Arbeitsorganisation,
- Gesundheitsförderung/Arbeitsschutz und
- Personalmanagement
- Führung
- Organisationskultur
- Innovation und Wissensmanagement

mit dem Ziel, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitenden zu erhalten und zu erhöhen.

# Age Management: Erhalt der Arbeitsfähigkeit



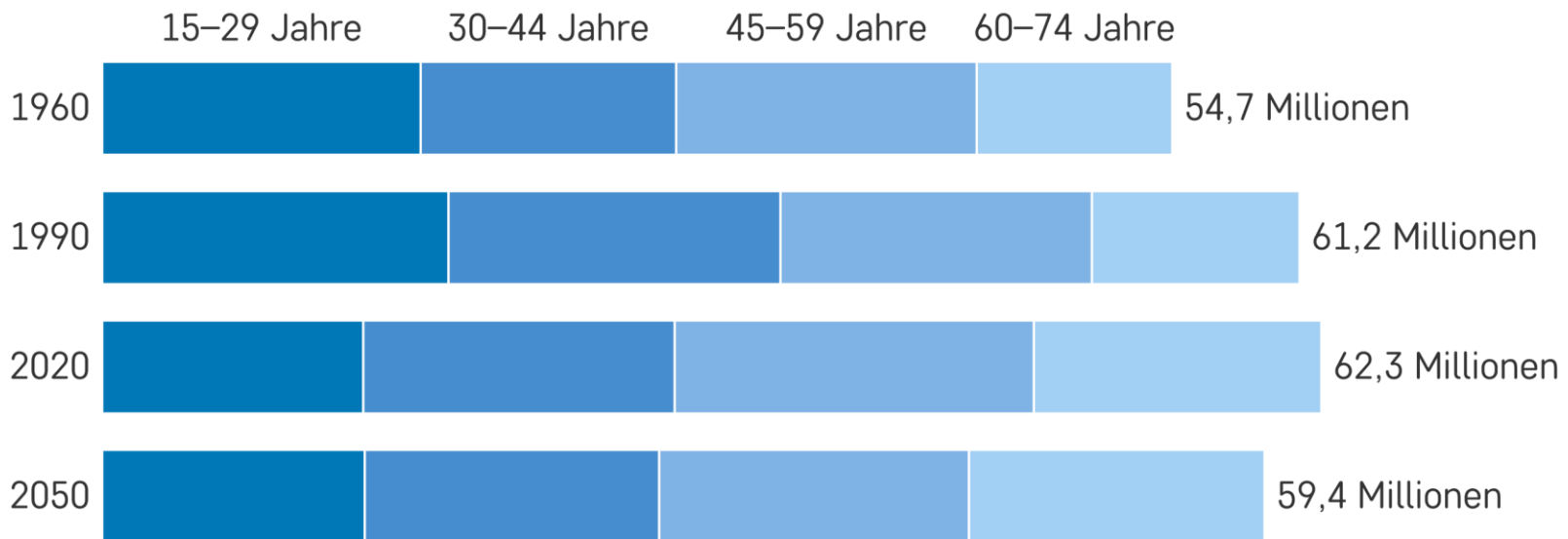
■ **Abb. 17.1** Arbeitsfähigkeit als Resultat der Interaktion von Arbeitsanforderungen und individueller Leistungsfähigkeit

Warum ein Age Management  
sinnvoll ist

Die erwerbsfähige Bevölkerung nimmt zahlenmäßig ab. Der Anteil älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt.

## Erwerbsfähige Bevölkerung

Zahl der 15- bis 74-Jährigen nach Alter, 1960–2050

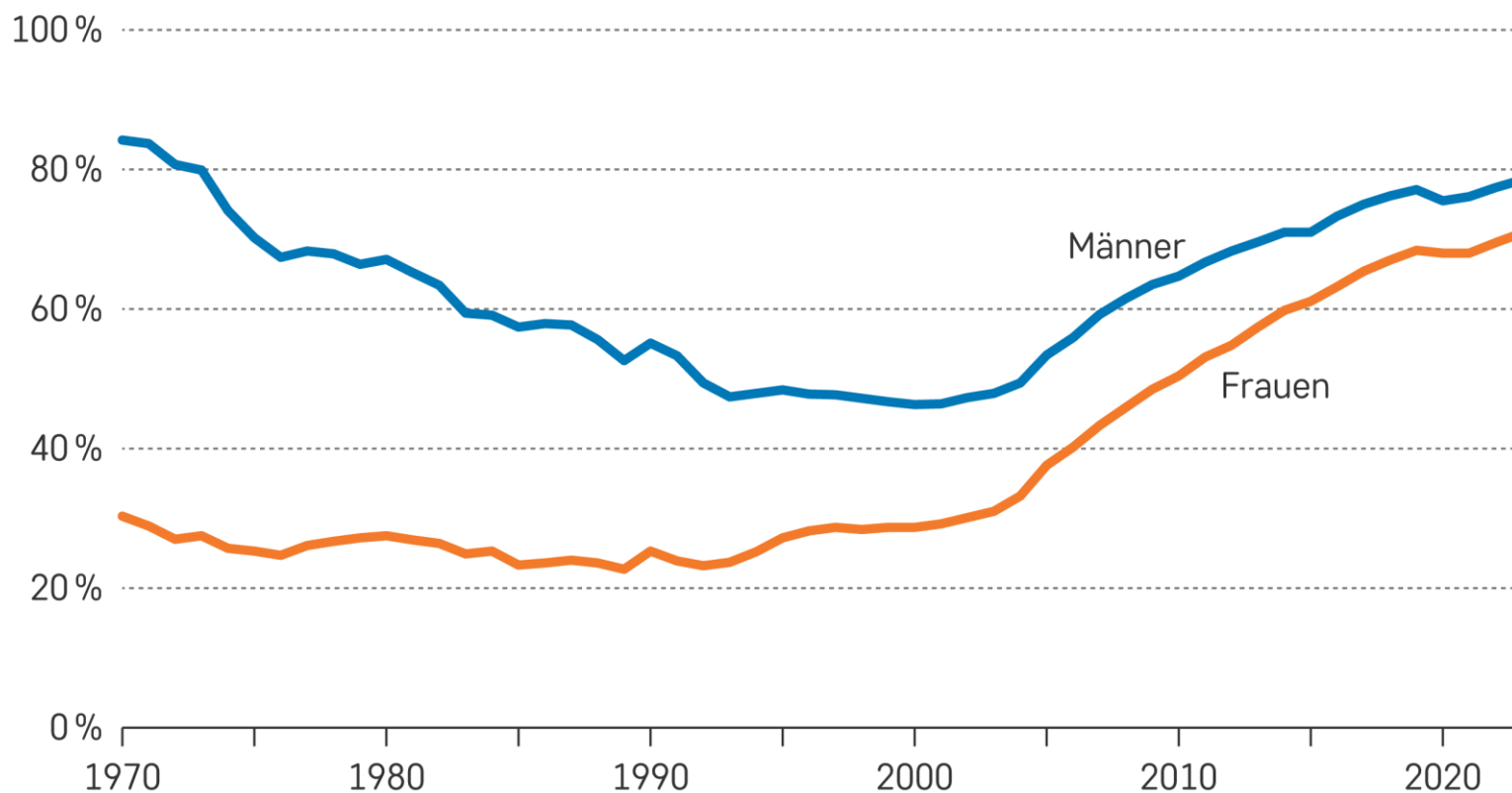


2050: 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 2 (moderate Entwicklung)  
Daten: Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen  
Grafik: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2024); Bildlizenz: CC BY-ND 4.0

# Erwerbsquoten der 58- bis 68-Jährigen (in %) steigen an.

## Ältere Erwerbstätige

Erwerbstätigenquote im Alter von 55 bis 64 Jahren, 1970–2023



bis 1990: früheres Bundesgebiet

Daten: Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen

Grafik: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2024); Bildlizenz: CC BY-ND 4.0

Und noch mehr  
Gründe, sich mit  
der lebenslangen  
Arbeitsfähigkeit zu  
befassen ...

- Die Belegschaften werden diverser / heterogener.
- Die psychischen Belastungen nehmen zu.
- Mehrfachbelastungen nehmen zu (z. B. Beruf und Pflege).
- Fach- bzw. Arbeitskräftemangel
- weniger Nachwuchs
- steigende Lebenserwartung
- späterer Renteneintritt
- längere Lebensarbeitszeit
- Aufgabe: Erhalt von Produktivität und Motivation



# Alters- bzw. Lebensphasenbezogene Probleme und Lösungen

Beispiele

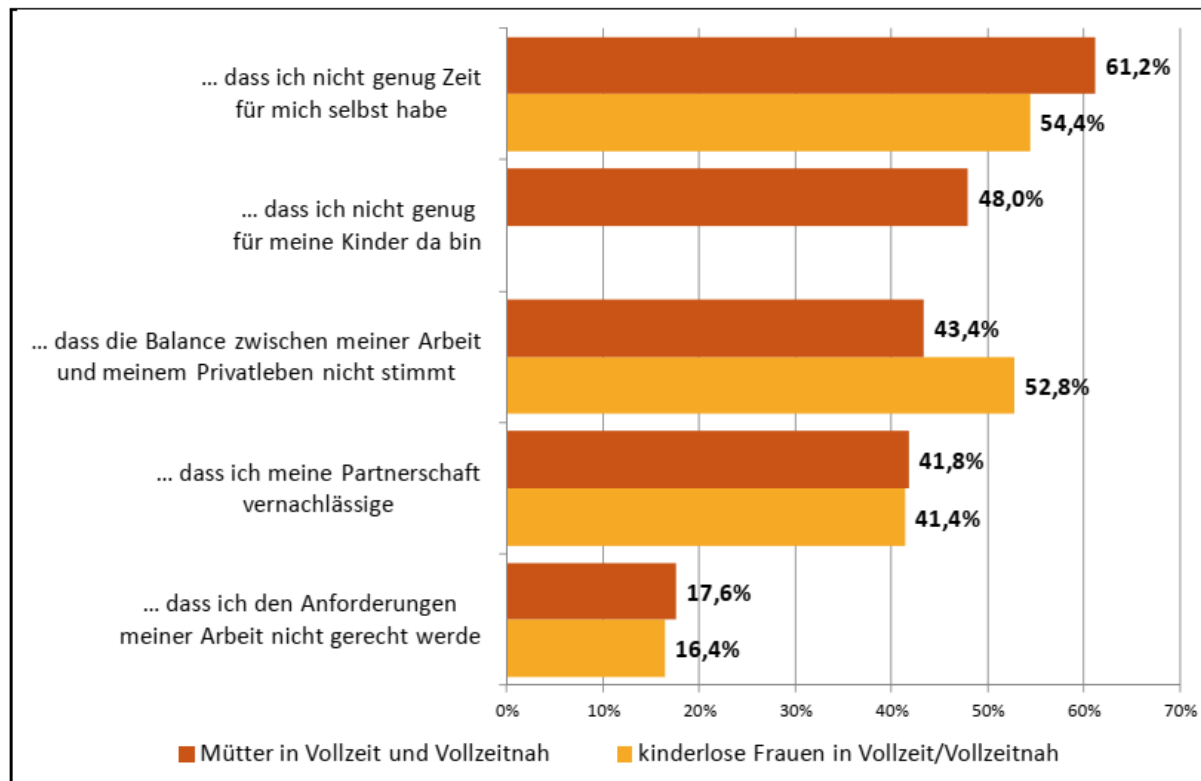
# Lebens- und Berufsphasen mit großen Herausforderungen

---

- besondere Anforderungen im Privatleben  
(Rush-Hour des Lebens)
- besondere Anforderungen durch Pflege-/Care-Aufgaben
- besondere Anforderungen zu Beginn der Berufstätigkeit

# Beispiel: Die Rushhour des Lebens

Abbildung 47: Work-Life-Balance erwerbstätiger Mütter (zum Vergleich: Kinderlose erwerbstätige Frauen)



**Quelle:** IGES nach Befragungsdaten (repräsentative Bevölkerungsbefragung) der DAK-Gesundheit 2013. Fragewortlaut: „Ich habe das Gefühl...“ Abgebildet sind die Anteile der Antworten „oft“ und „eher oft“. N = 263 -297 (Mütter in Vollzeit –und Vollzeitnah) ; N = 389 – 544 (kinderlose Frauen in Vollzeit –und Vollzeitnah)

# Veränderungen im Lebensverlauf

---

- Wissensverlust im Team/in der Abteilung
- verändertes Lernverhalten im Altersverlauf
- körperliche/gesundheitliche Veränderungen
- Integration unterschiedlicher Werte und Erwartungen

# Alles voller Mythen – was sagt die Wissenschaft?

## ALTER ALS WETTBEWERBSVORTEIL

ÄLTERE MITARBEITENDE HABEN WERTVOLLE KOMPETENZEN



**Persönliche Veränderungen sind zu beachten:**

- Mid-Life-Crisis
- Klimakterium (Wechseljahre)
- Ruhestand des Lebenspartners
- **Entwicklungspsychologische Phase:** Schaffenskraft vs. Stagnation

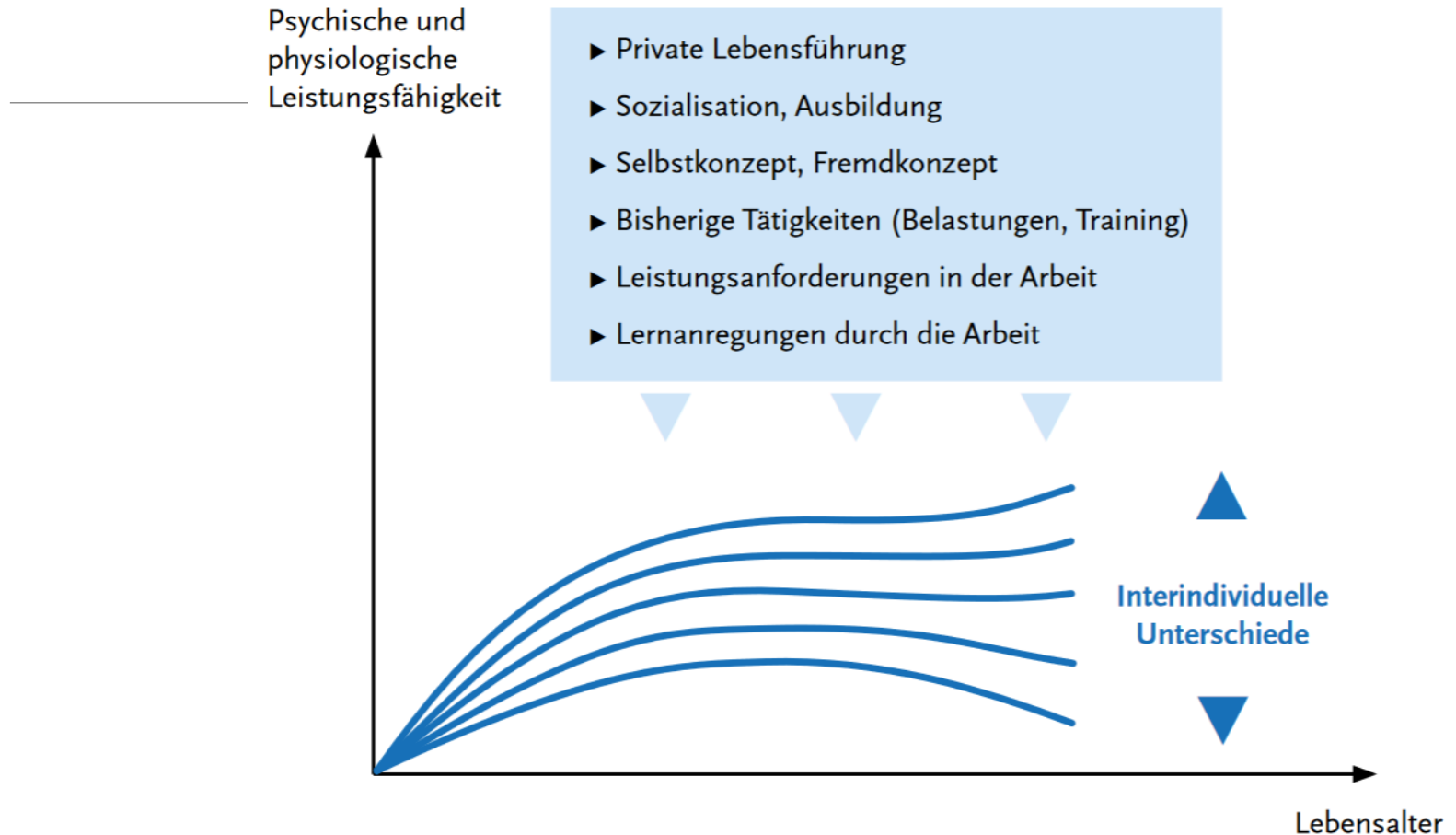
<https://www.hrjournal.de/age-management-wir-muessen-alter-neu-denken/> ;  
abgerufen am 3.6.2022

# Leistungswandel im Alter

-	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Schnelligkeit, Kraft, Ausdauer und Koordination</li><li>▶ Handgeschicklichkeit sowie Dreh- und Druckkraft der Hände</li><li>▶ Beweglichkeit der Gelenke</li><li>▶ Sinnesleistungen: Sehfähigkeit, Hörfähigkeit</li><li>▶ Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung</li><li>▶ Kurzzeitgedächtnis</li></ul>
=	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Fähigkeit zur Problemlösung</li><li>▶ Entscheidungsfähigkeit</li><li>▶ Leistungs- und Zielorientierung</li><li>▶ Kreativität</li></ul>
+	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen</li><li>▶ Urteilsfähigkeit, Selbsteinschätzung, Perspektivenwechsel</li><li>▶ Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein</li><li>▶ Geduld, Gelassenheit</li></ul>

Quelle: RKW 2016

# Faktoren, die die Leistungsfähigkeit beeinflussen



**Abb. 2** Zunahme interindividueller Leistungsunterschiede mit steigendem Alter (Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation, erschienen in INQA 2010)

# Altersbilder in der Gesellschaft und am Arbeitsplatz

---

- Altersdiskriminierung
- Stereotype (Altersgruppen, Mitarbeitergruppen, ...)
- Defizitorientierung bei der Bewertung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- (fehlender) Kontakt, Separierung, Trennung
- zu wenig Wissen über Veränderungen über die Lebensspanne

# "Alter" im Arbeitsleben



Trotz Fachkräftemangels:

Jeder dritte Beschäftigte

50+ will vorzeitig in Rente

TK-Gesundheitsreport 2024

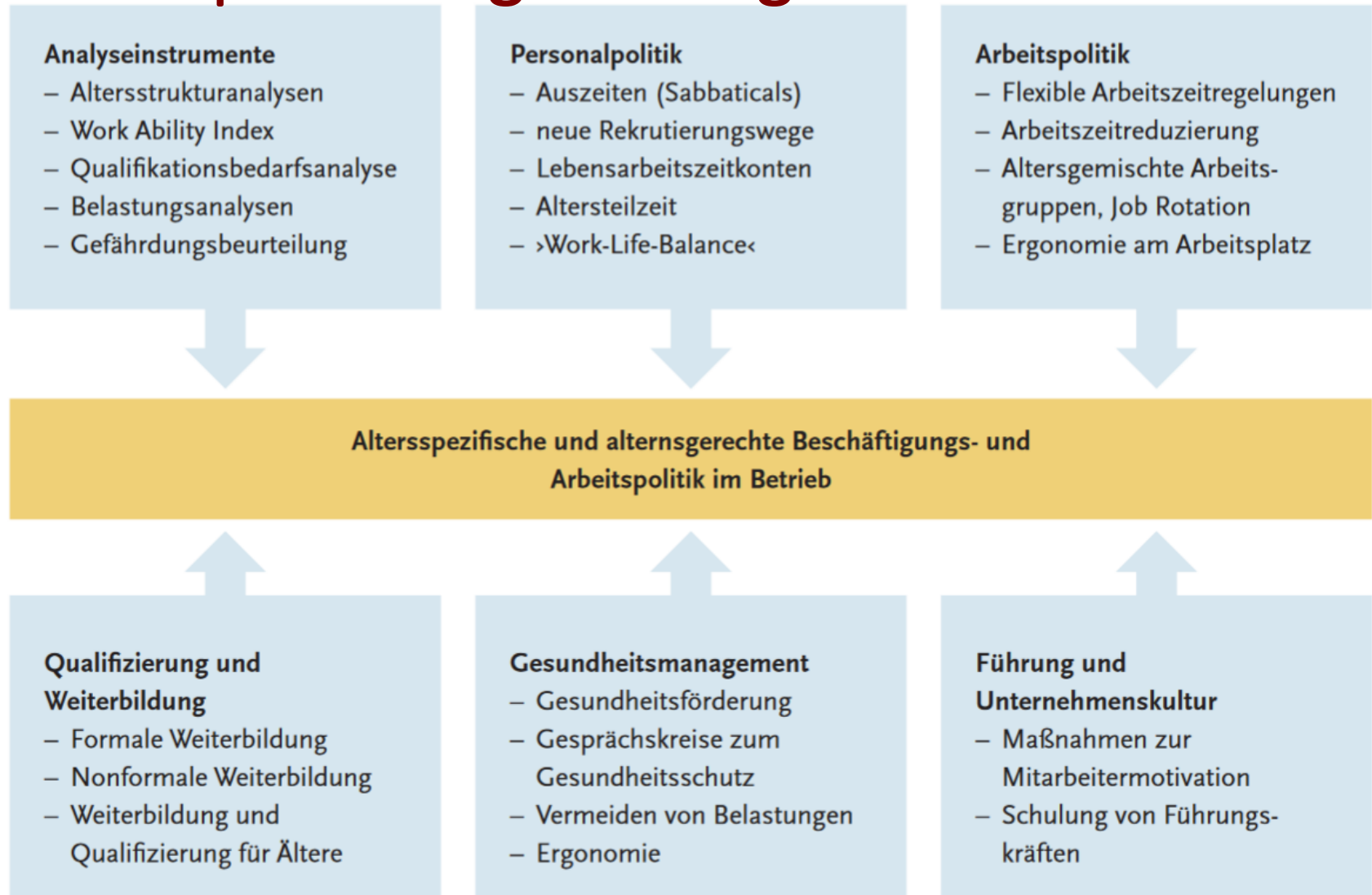
Doch was genau sind die Faktoren, die ältere Beschäftigte länger im Job halten? Was wünscht sich die Generation 50+ konkret, um ihr Ausscheiden aus dem Arbeitsleben aufzuschieben?

- Neben einem höheren Gehalt (66,5 Prozent)
- nennen die Ü-50-Jährigen vor allem Maßnahmen zur flexibleren Arbeitszeitgestaltung wie "Anpassung der Arbeitszeit an individuelle Bedürfnisse" (73,7 Prozent)
- und "Unterstützung, den Renteneintritt individuell zu gestalten" (70,3 Prozent).

"Darüber hinaus zeigt die Studie einen deutlichen Zusammenhang zwischen positiver Unternehmenskultur und dem Wunsch der Beschäftigten, später in den Ruhestand zu gehen", ... "Wer mehr Wertschätzung, Selbstbestimmung und Flexibilität am Arbeitsplatz erlebt, der arbeitet auch länger."

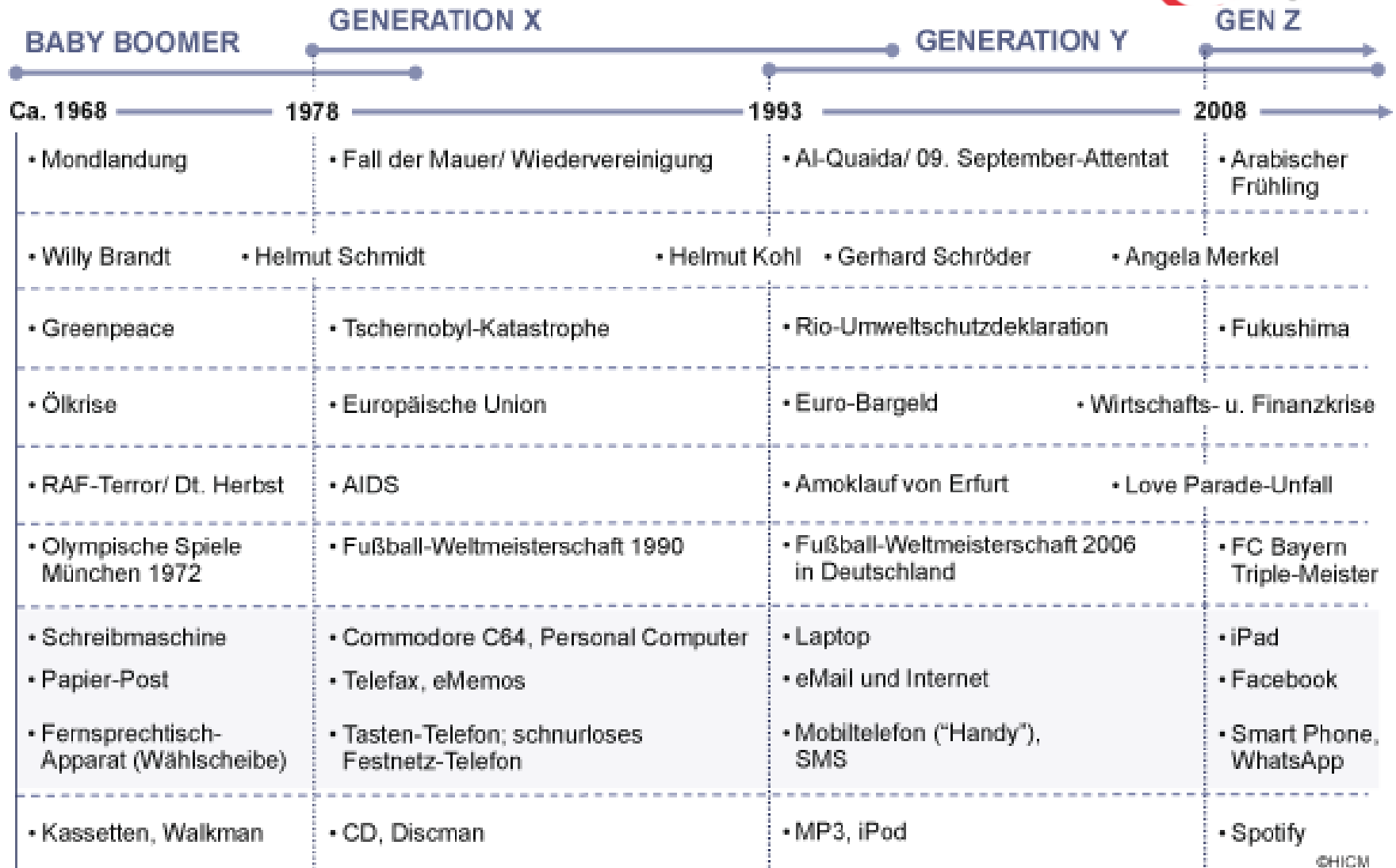
Abb. 3: Gestaltungsfelder und ausgewählte Maßnahmen einer altersspezifischen und altersgerechten Beschäftigungs- und Arbeitspolitik im Betrieb

# Ansatzpunkte Age Management



Quelle: Eigene Darstellung

# Generationen im Arbeitsleben



©HICM

# Generationenkonzepte sind nutzlos

---

- halten der wissenschaftlichen Überprüfung nicht stand
  - fallen in verschiedenen Kulturen uneinheitlich aus
  - Zabel (2017): Es gibt keine Unterschiede im Hinblick auf die Arbeitsmoral
  - Metzler u. a. (2014) (sozioökonomisches Panel): Es gibt keine Unterschiede im Hinblick auf arbeitsbezogene Werthaltungen
  - Schröder (2018): Es gibt keine Unterschiede im Hinblick auf Lebensziele (sein Schluss: "Generationenmythos")

# Generationen im Arbeitsleben

---



Wikipedia



Wikipedia

Neu denken!

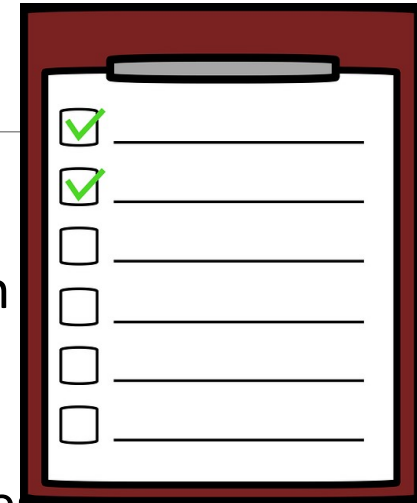
---

~~Generation~~

**Lebensphase**

# Es ergeben sich personalpolitisch folgende Aufgaben

- Stereotypen zu thematisieren und zu beseitigen,
- die Bedarfe der verschiedenen Mitarbeitergruppen hinsichtlich Arbeitsgestaltung und Arbeitsinhalt zu ermitteln,
- und Arbeitsplätze so zu gestalten, dass ein gesundes, zufriedenstellendes Arbeiten möglich wird;
- um schon über die gesamte Lebensspanne
- präventiv zu wirken bzw. die Gesundheit zu fördern und somit
- immer mehr Mitarbeiter\*innen gesund, lange arbeitsfähig und in der Organisation zu (er)halten
- bzw. die Organisation für Mitarbeiter\*innen attraktiv zu gestalten.

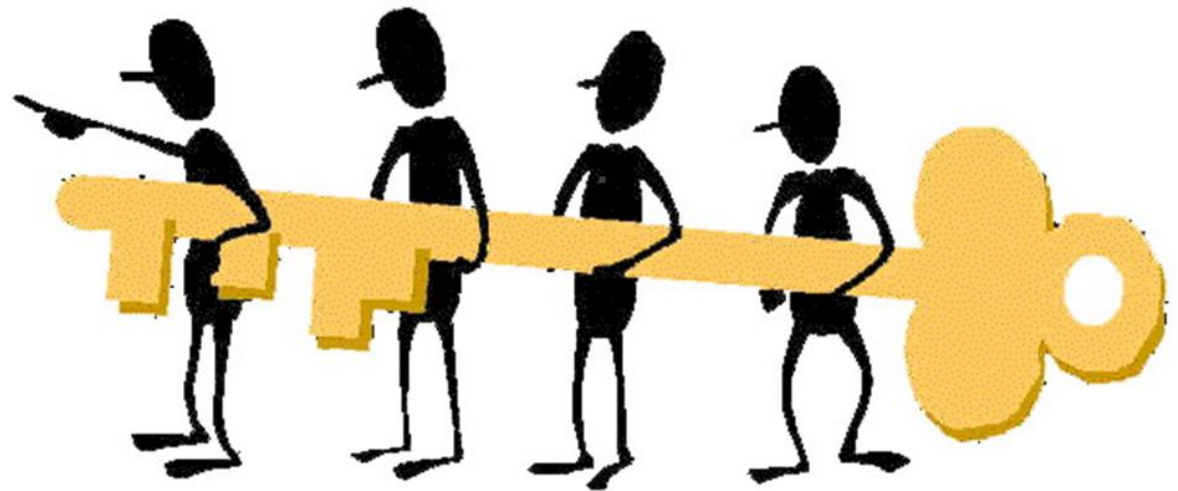


# Age Management wird begünstigt durch ...

---

- eine große Schnittmenge mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung
- mit dem Arbeitsschutz - z. B. mit der Gefährdungsbeurteilung gemäß §§ 5 ff. ArbSchG
- einen Zusammenhang mit der Attraktivität als Arbeitgeber
- eine große Schnittmenge mit Themen der Personalentwicklung
- einen Zusammenhang mit demografiegestützter Personalarbeit
- einen Zusammenhang mit Diversity Management

# Age Management und die MAVO



# Age Management in der MAVO




---

- Behandlung nach Recht und Billigkeit
- Maßnahmen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dienen
- Förderung der beruflichen Entwicklung
- Eingliederung
- Arbeitsschutz, Unfallverhütung, Gesundheitsförderung
- Arbeitsbedingungen
- Leistungsbeurteilung
- Arbeitszeit
- Stellen(-ausschreibung, -besetzung)
- Inklusion
- ...



# Age Management und die MAVO

---

- Allgemeine Aufgaben § 26
- § 27: Stellen, Fluktuation (Informationsrecht)
- Inklusionsvereinbarung: § 28 a
- § 29: u. a. Arbeitszeit, Fort- und Weiterbildung, (vorzeitiger) Ruhestand, Gestaltung Arbeitsplätze und -methoden, ... (Recht auf Anhörung und Mitberatung) 
- § 32: u. a. Arbeitszeit, Fort- und Weiterbildung, Gestaltung Arbeitsplätze und -methoden, ... (Vorschlagsrecht) 
- § 36: u. a. Arbeitszeit, Beurteilungsrichtlinien, Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen, ... (Zustimmungsrecht) 
- § 37: Themen siehe auch § 36 (Antragsrecht)
- § 38: u. a. Arbeitszeit, Arbeitsschutz, Qualifizierung, ... (Dienstvereinbarungen)

# Empfehlungen für die MAV

- Insgesamt gilt: klein anfangen - Age Management ist ein Marathon
- Es gibt sicherlich schon etliche Maßnahmen, die einem "Age Management" zugeordnet werden können: → positiv hervorheben!
- Welche Informationen gibt es bereits z. B. in der Personalabteilung und wie werden diese genutzt? → nachfragen
- Welche Informationen zum Thema liegen der MAV vor? Z. B. aus Gefährdungsbeurteilungen, Überlastungsanzeigen, BEM-Verfahren, dem ASA, ... → was wäre wie zu nutzen?
- In Gesprächen mit dem Dienstgeber Thema ggf. "portioniert" darstellen, Verknüpfung mit Arbeitgeberattraktivität, Gesundheit und Arbeitsschutz herausstellen, ggf. betriebliche Problemlagen heranziehen
- Anknüpfungspunkte aus der MAVO wählen und Bezug nehmen

# Age Management in der MAV

## Herausforderungen für die MAV

- Ziel: Die MAV repräsentiert die Belegschaft.
- Private Beanspruchungen nehmen zu.
- Planungshorizonte werden kürzer.
- Bereitschaft zum Engagement nimmt (gefühl) ab.
- Die Ideen über die Amtsführung werden (gefühl) heterogener.
- Aufgabe: Erhalt von Produktivität und Motivation



# Gründe für ehrenamtliches Engagement

Wichtigste Gründe dafür, sich in der Freizeit ehrenamtlich zu engagieren sind oder wären:	insgesamt %)	Frauen %)	Männer %)	14- bis 29- Jährige %)	30- bis 44- Jährige %)	45- bis 59- Jährige %)	60 Jahre und älter %)
- um etwas für andere Menschen zu tun	89	91	87	89	90	89	89
- um die Gesellschaft zu verändern bzw. voranzubringen	66	64	67	71	70	67	58
- Spaß haben	59	58	61	73	64	57	49
- um mit Gleichgesinnten zusammenzukommen	58	56	60	53	58	59	60
- weil sie damit Ihren eigenen Interessen und Neigungen nachgehen	57	59	55	67	56	54	53

\*) Basis: Befragte, die sich in den letzten Jahren ehrenamtlich engagiert haben oder sich ein ehrenamtliches Engagement grundsätzlich vorstellen könnten


\*\*) Prozentsumme größer 100, da Mehrfachnennungen möglich

# Wichtige Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement


Es stimmen der jeweiligen Aussage voll und ganz oder eher zu

	ins- gesamt %	Frauen %	Männer %	14- bis 29- Jährige %	30- bis 44- Jährige %	45- bis 59- Jährige %	60 Jahre und älter %
- Damit eine ehrenamtliche Tätigkeit möglichst viel bringt, ist es sehr wichtig, qualifizierte Unterstützung und Hilfestellung zu erhalten.	88	89	87	86	88	87	90
- Bei einer ehrenamtlichen Tätigkeit sind oder wären mir Austausch und Zusammenarbeit mit anderen ehrenamtlich Tätigen sehr wichtig.	86	86	86	84	81	89	88
- Mir ist oder wäre es sehr wichtig, mich über die Erfahrungen, die ich bei meinem Engagement mache, mit fachkundigen Personen auszutauschen.	76	76	77	71	73	77	81
- Für meine Bereitschaft mich zu engagieren, ist es wichtig, dass ich die Menschen, für die ich mich einsetze, persönlich kenne.	46	52	40	37	30	46	61

# Erkenntnisse für die MAV

- Alle Menschen möchten "für andere" etwas tun.
- Je jünger, desto wichtiger ist die Gestaltung/Veränderung der Gesellschaft (abnehmend).
- Je jünger, desto wichtiger ist der Spaß (abnehmend). 
- Allen ist wichtig, mit Gleichgesinnten zusammenzukommen.
- Je jünger, desto größer ist der Wunsch, eigenen Interessen und Neigungen nachzugehen (abnehmend).

# Erkenntnisse für die MAV

- Alle wünschen sich eine qualifizierte Unterstützung und Hilfestellung.
- Allen ist wichtig, sich mit anderen Ehrenamtlichen auszutauschen bzw. mit anderen Ehrenamtlichen zusammenzuarbeiten.
- Allen ist wichtig, sich mit fachkundigen Personen über die Erfahrungen im Ehrenamt auszutauschen.
- Je älter, desto wichtiger ist die persönliche Beziehung zu denjenigen, für die man sich einsetzt. 

# Hinweise für den MAV-Alltag

---

Menschen müssen in Kontakt sein und zusammen arbeiten

→ Altersgruppen, Geschlechter, Kulturen, ... mischen

Wertschätzung für alle - unabhängig vom Alter, vom Geschlecht, dem kulturellen Hintergrund

→ Wertschätzung sicherstellen: in Arbeitssitzung, in Kleingruppen, in Arbeitsteams

Individuelle Erwartungen und Ressourcen immer wieder darstellen

→ Arbeitssitzungen dafür nutzen, als TOP für eine Klausur vorsehen

Die Unterschiede im Gremium sichtbar machen und den Wert darstellen → Feedback, "Standortbestimmungen" in Teamsitzung, beim Auftakt der Zusammenarbeit, zwischendurch

Die persönlichen Kenntnisse und Erfahrungen nutzen

→ "Leistungsprofile" erstellen

# Tipps für die MAV für die Wahlwerbung

- Informieren Sie vor allem über die Möglichkeiten, mit der MAV erfolgreich zu sein (auf Arbeitswelt/Gesellschaft einwirken).
- In Zeiten von Krisen und Kriegen kann MAV-Arbeit großen Sinn stiften und Selbstwirksamkeit erleben lassen.
- Werben Sie mit dem Nutzen von personeller Vielfalt und der Wertschätzung im Gremium dazu.
- Werben Sie mit den Zielen der MAV-Arbeit.
- Informieren Sie über Unterstützungs- und Austauschmöglichkeiten in der MAV-Arbeit.
- Sorgen Sie auch für "spaßige" Momente.



# Ihre Fragen

MIT HERZLICHEN GRÜSSEN

THORDIS BETHLEHEM

E-MAIL: [POST@THORDIS-BETHLEHEM.DE](mailto:POST@THORDIS-BETHLEHEM.DE)

FON: 0179 2639537



Foto: Thomas Rosenthal

Bleiben Sie gesund!