

# Best Practices aus dem Demographie Netzwerk

---

Aufbereitet in Kooperation  
mit Studierenden der TU Dortmund

---

VOL. 3 | 02.2023



Das Demographie Netzwerk ddn versteht sich als Impulsgeber zu den komplexen Herausforderungen des Demografischen Wandels.

Das Netzwerk verfolgt die Idee, aus dem Austausch zwischen verschiedenen Akteur\*innen kreative Ideen zu entwickeln. Das Prinzip der Best Practices untersucht dabei erfolgreiche Beispiele aus der Praxis mit Blick auf deren Allgemeingültigkeit und Übertragbarkeit auf andere Bereiche und Unternehmen. Sie bringen somit, über Unternehmensgrenzen hinweg, Lösungsstrategien in Umlauf.



Sechs Unternehmen wurden ausgewählt und haben gute Beispiele eingebracht, die von Studierenden der TU Dortmund in inspirierende Impulse verwandelt wurden.

- 4** AOK – Die Gesundheitskasse  
in Hessen **Geschlechtsspezifische  
Attraktivitätsfaktoren von Führung**  
Chaymae Jafoui / Pia Przybylski
- 8** Otto (GmbH & Co. KG) **Alle Generationen gemeinsam bei Otto**  
Beyzanur Bayrak / Fatma Sirin
- 12** Alexianer Hotel am Wasserturm **Inklusion im Alexianer Hotel**  
Sofia Gherardelli
- 16** edding AG/Legamaster GmbH **„mittendrin, kurz davor, ganz nah dran“**  
Marla d’Hone / Noé Bini / Fabio de Oliveira Coutinho
- 20** thyssenkrupp AG /  
thyssenkrupp Senior Experts GmbH **Expertise älterer Beschäftigter**  
Ayse S. Döngel / Melike S. Gümüşoluk
- 24** Deutsche Bahn **Generationenmanagement  
in der Deutschen Bahn**  
Sena Öney / Oumaima Doudouh
- 

# 1

## Geschlechtsspezifische Attraktivitätsfaktoren von Führung

AOK – Die Gesundheitskasse in Hessen



Chaymae Jafoui

Pia Przybylski

# Geschlechtsspezifische Attraktivitätsfaktoren von Führung

Chaymae Jafoui / Pia Przybylski

## UNTERNEHMENSNAME

AOK - Die Gesundheitskasse  
in Hessen

## BRANCHE

Gesundheitswesen/  
Sozialversicherung

## ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

rund 4.000

## UNTERNEHMENSSTZ

Bad Homburg vor der Höhe

## ANSPRECHPERSON

Regina Loosen  
Marion Reisinger-Klaft

## KONTAKT

regina.loosen@he.aok.de  
marion.reisinger-klaft@he.aok.de

In vielen Unternehmen herrscht eine geschlechterspezifische Ungleichverteilung, besonders bei Führungspositionen. Um zu erfahren, warum das so ist und genau zu beleuchten, was Führung eigentlich attraktiv macht, hat die AOK Hessen mit dem Projekt „Geschlechtsspezifischen Attraktivitätsfaktoren von Führung“ die Hintergründe dafür untersucht und Maßnahmen identifiziert, die die Attraktivität von Führungspositionen für beide Geschlechter steigern sollen.

## Die Herausforderung

Klassische Vorstellungen von Führung sind weiterhin stark in der Gesellschaft verankert. Stereotypisierungen können dabei als mentale Barrieren wirken und insbesondere Frauen daran hindern, ihr Potenzial zu erkennen und einzusetzen. Auch Rahmenbedingungen wie z.B. Arbeitszeit oder die Frage der Vereinbarkeit können Einfluss auf die Attraktivität von Führung haben. Der demografische Wandel erfordert die Nutzung aller Potenziale im Unternehmen.



### Der erste Schritt

Um Ursachen für Unterrepräsentanz von Frauen in Führung und Aussagen zur Attraktivität von Führung zu erhalten, wurden Datenanalysen, Interviews und Workshops durchgeführt. Daraus wurden verschiedene Handlungsfelder wie z.B. „Erste Einblicke in Führung erhalten“, „In Führung stabilisieren“ und „Führungskultur leben“ entwickelt.

### Die Lösung

Mithilfe des Projekts werden Maßnahmen und Rahmenbedingungen geschaffen, um Führung attraktiver zu gestalten. Für die AOK Hessen sind z.B. wichtige Aspekte, bereits während des internen Studiums Einblicke in Führung zu ermöglichen oder dies durch Hospitationen von Mitarbeitenden zu fördern. Weiterhin ist es essenziell, den Einstieg in Füh-

rung bereits vor, aber vor allem auch während der ersten 12 Monate intensiv zu begleiten und Unterstützung in der Führungsrolle zu bieten. Durch Vorbilder, die Führungskultur positiv leben und vermarkten, werden Anreize für Mitarbeitende geschaffen, sich eine Führungsrolle zuzutrauen.

### Das Ergebnis

Durch die Transparenz von Führungsaufgaben, die individuellen Unterstützungsangebote beim Einstieg, die Verbesserung von Rahmenbedingungen und die Erprobung neuer Führungsmodelle wie zum Beispiel „Lead Management“ konnten bereits erste Erfolge erzielt werden. Es wird weiter daran gearbeitet, den Frauenanteil in Führung und die Attraktivität von Führung kontinuierlich zu steigern. ■

## → Ziel

- Attraktivität von Führungspositionen langfristig sichern
- Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen auf allen Ebenen
- Neue Führungskultur etablieren

## → Beschreibung

- Durchführung von Datenanalysen, Interviews und Workshop
- Identifikation von 5 Handlungsfeldern
- Erarbeitung von geeigneten Maßnahmen in allen Handlungsfeldern
- Sukzessive Umsetzung von den Maßnahmen und Bericht an den Vorstand

## → Unterstützung

- Durchführung von Fördermaßnahmen und Programmen für Führungstalente
- Individuelle Begleitung durch den Service Beruf und Karriere für Frauen
- Servicestelle Vereinbarkeit Beruf, Familie, Pflege und Privatleben
- Gezielte und individuelle Förderung und Begleitung in Führungsposition

## → Erfolgsfaktoren

- Erste Einblicke in Führung erhalten
- Zugang zu Führung attraktiv machen
- Einstieg in Führung erleichtern
- Mitarbeitende in Führung

stabilisieren

- Führungskultur leben
- Arbeitsorganisation und Rahmenbedingungen weiterentwickeln

## → Kosten

- Internes Aufkommen des Projekts der AOK Hessen

## → Nutzen

- Diversität in Führungspositionen für vielfältige Perspektiven
- Abbau von Stereotypen und mentalen Barrieren
- Zukunftsfähigkeit
- Attraktive Arbeitgeberin für alle Mitarbeitende
- Nutzung aller Potenziale und Bindung an das Unternehmen

# 2

## Alle Generationen – gemeinsam erfolgreich bei Otto

Otto (GmbH & Co. KG)

The logo for Otto, featuring the word "OTTO" in a bold, red, italicized sans-serif font.

Beyzanur Bayrak

Fatma Sirin

# Alle Generationen – gemeinsam erfolgreich bei Otto

Beyzanur Bayrak / Fatma Sirin

## UNTERNEHMENSNAME

Otto (GmbH & Co. KG)

## BRANCHE

Handels- und Dienstleistungs-  
unternehmen

## ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

ca. 6240

## UNTERNEHMENSSTZ

Hamburg

## ANSPRECHPERSON

Dr. Leonie Koch  
leonie.koch@otto.de  
Silke Markward  
silke.markward@otto.de

Der demografische Wandel wird in der Mehrgenerationen-Arbeitswelt zunehmend deutlich. Das generationenübergreifende Netzwerk #experienced als eines der Diversity-Netzwerke bei Otto (GmbH & Co. KG) ist ein Zusammenschluss von engagierten Mitarbeitenden. Sie haben die Initiative ergriffen, insbesondere die älteren Professionals im Unternehmen vielfältig mit Workshops, altersdiversen Teams und Tandems, Vorträgen und weiteren Projekten zu unterstützen.

## Die Herausforderung

Durch Umstrukturierungen aufgrund von Digitalisierung und Automatisierung fallen regelmäßig Arbeitsbereiche weg. Mitarbeiten-

de übernehmen neue Aufgaben oder starten sogar komplett neu. Hierbei kann es auch zu Überforderungen kommen – Ältere wie jüngere Mitarbeitende wünschen sich bei solchen Herausforderungen Unterstützung. V. a. der Wissenstransfer spielt eine große Rolle. In Umbruchphasen gehen schnell Wissen und informelle Netzwerke verloren.

## Der erste Schritt

Um ein positives Changemanagement in diesen Transformationen zu gewährleisten und dabei Vorurteilen von zu jung/zug alt entgegenzuwirken, wurde die Initiative gegründet. Zu Beginn stand die Frage im Zentrum, was gegen die traditionellen Generationenste-

reotype getan werden kann. Das Netzwerk #experienced setzt seit über fünf Jahren das Vorhaben um, das Bewusstsein für dieses Thema zu stärken und eine Anlaufstelle für Altersdiversität im Unternehmen wie außerhalb zu sein.

### Die Lösung

Die Mehrgenerationenarbeit der Zukunft konstruktiv mitgestalten, für das Thema Altersdiversität sensibilisieren und eine gute Zusammenarbeit zwischen Alt und Jung fördern. Mit diesem Ansatz ist das Netzwerk #experienced bereits eine zentrale Anlaufstelle zur Entwicklung vielfältiger Angebote zu Veränderungs- und Wissensmanagement. Für den Austausch wird auf eine Feedback- und Kommunikationskultur im Unternehmen viel Wert gelegt. Mit externen sowie internen Expert\*innenvorträgen, E-Learnings, Workshops, Kooperationen und vielfältigen Weiterbildungen wird die Netzwerkarbeit vorangetrieben und auch nach außen verlängert.

Aufgrund ihrer Vorbildfunktion werden besonders die Führungskräfte mit verschiedenen Angeboten für Diversität sensibilisiert. Für die Wissensweitergabe sind Konzepte des Reverse Mentoring (Alt lernt von Jung) und generationenübergreifende Tandemarbeit von Bedeutung. Jede\*r hat eine bereichernde Rolle und profitiert durch die respektvolle Zusammenarbeit miteinander.

### Das Ergebnis

Mit dem personell stabilen Kernteam werden immer mehr Mitarbeitende aktiv erreicht und der Netzwerkgedanke weit über das Unternehmen hinaus in die norddeutsche Region getragen und Profis wie Netzwerke aus ganz Deutschland bzw. dem deutschsprachigen Raum zusammengebracht. Die wachsende Wirkung zeigt sich somit im Unternehmen und der Gedanke der Dichotomie zwischen Jung und Alt hebt sich Schritt für Schritt auf. Auf diese Weise werden auch Generationen-Netzwerke in anderen Unternehmen positiv inspiriert.

## → Ziel

- Förderung der Wertschätzung aller Altersgruppen
- Bewusstmachen der Potenziale und Kompetenzen insbesondere der älteren Mitarbeitenden für die Unternehmenskultur
- Sichtbarkeit für Ältere und altersdiverse Teams stärken

## → Beschreibung

- Netzwerk #experienced als Teil des Diversity Managements
- „Age Inclusion“ für eine gelungene Unternehmensentwicklung
- Co-Founder der (über-)regionalen Initiative ChangeMaker 50 PLUS (ehemals „Meta-Netzwerk Generationen50PLUS“)

## → Unterstützung

- Finanzielle Unterstützung
- Zeitbudget
- SchirmFRAUschaft von der Personalvorständin

## → Erfolgsfaktoren

- Eine respektvolle Zusammenarbeit aller Generationen für gemeinsame Unternehmensziele
- Angebot diverser Programme zur Sensibilisierung gegenüber Unconscious Bias
- Spezielle Angebote für die älteren Arbeitnehmenden (z. B. Midlife & Late Careers, Change & Personality, finanzielle Renteninformationen, Vorbereitung Offboarding)

## → Kosten

- (Externe) Speaker/Seminargebende als Hauptkosten
- Private Zeitinvestition (aufgrund ehrenamtlicher Tätigkeit)
- Personalressourcen (max. 10 % der individuellen Arbeitszeit für Lead & Actives of Network)

## → Nutzen

- Impulsgeber und Mutmacher, um die Diversität der Generationen positiv zu nutzen
- Netzwerk als vielfältige Informationsquelle
- Anlaufstelle für alterssensible Themen

# 3

## Die Inklusion im Alexianer Hotel am Wasserturm

Das Alexianer Hotel am Wasserturm

Alexianer Hotel  
am Wasserturm



Sofia Gherardelli  
[sofia.gheradelli@tu-dortmund.de](mailto:sofia.gheradelli@tu-dortmund.de)

**UNTERNEHMENSNAME**

Das Alexianer Hotel am Wasserturm

**BRANCHE**

Hotellerie

**ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN**

30

**UNTERNEHMENSSTZ**

Münster

**ANSPRECHPERSON**

Ramona Hattebuer  
Assistenz der Hotelleitung  
r.hattebuer@alexianer.de

**KONTAKT**

Alexianerweg 9  
48163 Münster

# Die Inklusion im Alexianer Hotel am Wasserturm

Sofia Gherardelli

---

Das Alexianer Hotel in Münster ist ein Inklusionsbetrieb, der es Menschen mit und ohne Beeinträchtigung ermöglicht, miteinander zu arbeiten. Dadurch gewährleisten sie eine offene Teilhabe.

## Die Herausforderung

Die Herausforderung liegt darin, Menschen aufzuzeigen, dass eine Inklusion auf dem Arbeitsmarkt möglich ist. Menschen mit Beeinträchtigung sollen die Chance haben, dauerhaft am Arbeitsleben teilhaben zu können und am ersten Arbeitsmarkt beschäftigt zu werden.

## Der erste Schritt

Alle öffentlichen Bereiche im Alexianer Hotel am Wasserturm sind barrierefrei gestaltet und für Mitarbeitende sowie Gäste mit körperlichen Einschränkungen problemlos zugänglich. Darüber hinaus gibt es Aufzüge im Haus und alle Zimmer sind mit Rollstühlen oder Rollatoren befahrbar, sodass es weder für Service noch Gäste Zugangsbeschränkungen gibt. Jede\*r soll eingebunden werden und alle Barrieren umgehbar sein. Mitarbeitende, die eine Hörbehinderung haben, bekommen im Auftrag des LWL Unterstützung vom IFD (Integrationsfachdienst). Ein\*e Dolmetscher\*in

hilft beim Übersetzen und bei wiederkehrenden Terminen, um die Kommunikation im Arbeitsalltag zu optimieren. Mitarbeitende mit einer Sehbehinderung erhalten Hilfsmittel für einen sicheren Umgang mit dem Computer. So können sie z.B. den Bildschirm vergrößern oder die Schrift besser lesbar machen.

### Die Lösung

Um Menschen mit Beeinträchtigung in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren, wurde in dem Hotel eine barrierefreie Umgebung geschaffen. Menschen mit und ohne Beeinträchtigung sollen ein Team bilden und nach fachlicher Qualifikation und persönlichen Möglichkeiten in den Arbeitsalltag eingebunden werden. Auf diese Weise entsteht ein offener und wertschätzender Arbeitsplatz.



### Das Ergebnis

Die Arbeit mit Menschen, die eine Beeinträchtigung oder Erkrankung haben, ist von großem Nutzen, sowohl für den individuellen Mitarbeitenden wie auch für den Arbeitsmarkt. Dabei treten vielfältige Talente zu Tage, die zeigen, dass man Menschen mit Beeinträchtigung auf dem Arbeitsmarkt nicht von vornherein ausschließen sollte. Das Alexianer Hotel als Inklusionsbetrieb bietet eine vergleichbare Qualität und Services an wie gängige Hotels, was von seinen Gästen bestätigt wird. ■

## → Ziel

- Menschen mit Beeinträchtigungen Jobchancen in der Arbeitswelt ermöglichen
- Menschen mit/ohne Beeinträchtigung als Gast im Hotel einbinden
- Wettbewerbsfähigkeit als Inklusionsbetrieb

## → Beschreibung

- Herzlicher Umgang mit Menschen mit und ohne Beeinträchtigung: Begegnung auf Augenhöhe
- Green Sign Auszeichnung vom InfraCert Institut für Nachhaltige Entwicklung
- Ausgezeichnet vom Bewertungsdienst „Reisen für Alle“

## → Unterstützung

- Vorhandenes Fachwissen der Alexianer für Aufbau eines Inklusionsbetriebes nutzen
- Im Verbund der Embrace Hotels (Verbund von Inklusionsbetrieben)
- Mitarbeitende mit Hör- oder Sehbehinderung bekommen im Auftrag des LWL Unterstützung vom Integrationsfachdienst

## → Erfolgsfaktoren

- Mitarbeitende mit und ohne Beeinträchtigung werden je nach fachlicher Qualifikation und Soft Skills eingebunden
- Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden individuell gestärkt

- Entspannte Arbeitskultur, die sich durch wenig Berührungsängste im Umgang miteinander auszeichnet

## → Kosten

- Finanziell gefördert durch Aktion Mensch, Stiftung Wohlfahrtspflege NRW und den LWL
- Umbau/Ausstattung des Hotels

## → Nutzen

- Gäste erhalten Begegnungen mit vielen unterschiedlichen Menschen
- Besondere Atmosphäre und Gastfreundschaft unter Mitarbeitenden und Gästen

# 4

## „mittendrin, kurz davor, ganz nah dran“ – Nachhaltiges Generationen- management

edding AG/Legamaster GmbH



Legamaster 

Marla d'Hone

Noé Bini

Fabio de Oliveira Coutinho

# Nachhaltiges Generationenmanagement

Marla d'Hone / Noé Bini / Fabio de Oliveira Coutinho

## UNTERNEHMENSNAME

edding AG,  
Legamaster GmbH

## BRANCHE

Produktion, Vertrieb

## ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN

ca. 500 in Deutschland

## UNTERNEHMENSSTZ

Ahrensburg

## ANSPRECHPERSON

Stephanie Duwe  
sduwe@edding.de  
sduwe@legamaster.de

## KONTAKT

Bookkoppel 7  
22926 Ahrensburg  
Tel: 04532 2883-0

Aufgrund des Wunsches nach generationsübergreifendem Austausch haben die Mitarbeitenden der edding AG das Projekt „Nachhaltiges Generationsmanagement“ initiiert. Ziel war es, generationsspezifische Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erfahren (insbesondere der älteren Mitarbeitenden), den Generationsaustausch zu fördern und den Wissenstransfer zu stärken. Das Projekt richtete sich an alle deutschen Standorte des Unternehmens. Dazu gehören ein Produktionsstandort, zwei Vertriebsstandorte sowie das Stammhaus.

## Die Herausforderung

Die Herausforderungen lagen in der Initiierung des Projekts und in der Formung eines konkreten Vorgehensplans. Zusätzlich waren personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen knapp, so dass es schwierig war, alle Handlungsempfehlungen umzusetzen. Die Firmenleitung zeigte sich sehr entgegenkommend bei zeitlichen Freistellungen, um eine Umsetzung zu ermöglichen. Darüber hinaus ist die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden aufgrund des bisherigen Erfolgs bei der Umsetzung der Handlungsempfehlungen sehr hoch.

### Der erste Schritt

Zu Beginn des Projekts wurde eine Fachexpertin engagiert sowie Fachkenntnisse durch Recherche in den sozialen Medien eingeholt. Zusammen mit der Expertin wurde ein Fragebogen zu den oben genannten Bereichen und den Bedürfnissen, Problemen sowie Erwartungen entwickelt. Die Mitarbeitenden wurden zu freiwilligen Interviews aufgerufen und haben diese in einer großen Vielzahl wahrgenommen. Zu Beginn wurde die Babyboomer-Generation befragt, im weiteren Schritt wird die Generation 20–45 Jahre befragt.

### Die Lösung

In Zusammenarbeit mit der Fachexpertin und auf Grundlage der Interviews, wurden mehrere Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Für die Mitarbeitenden werden verschiedene Gesundheitsmaßnahmen an-

geboten bzw. das Programm ausgeweitet. In Planung sind Stammtische für Mitarbeitende, z. B. für die Unterstützung bei digitalen Themen oder zum Austausch für ehemalige Mitarbeitende sowie die Umsetzung eines neuen „Offboarding-Prozesses“ und die Installation eines Pflegelotsen.

### Das Ergebnis

Es liegt eine Studie zur Unternehmenskultur der befragten Generationen vor, in der insbesondere auf die Bedürfnisse und Erwartungen eingegangen werden konnte. Die Mehrzahl der Mitarbeitenden konnte sich eine Weiterarbeit nach Eintritt in den Ruhestand in abgewandelter Form im Unternehmen vorstellen. Die Werte des Familienunternehmens wirken somit auch in die nachberufliche Phase. Derzeit konzentriert sich das Unternehmen auf die Umsetzung der Maßnahmen.

## → Ziel

- Verbesserung des sozialen Miteinanders zwischen den Generationen durch Austausch
- Verbesserung digitaler Kompetenzen von älteren Mitarbeitenden
- Förderung von Austausch und Wissenstransfer, um innerbetriebliches Wissen zu sichern

## → Beschreibung

- Interviews mit Mitarbeitenden verschiedener Generationen
- Beratung durch eine Fachexpertin
- Handlungsempfehlungen auf Grundlage des Expert\*innenwissens und der Interviewergebnisse

## → Unterstützung

- Unterstützung in Form von externer Expertise
- Zeitliche Freistellung für die Teilnahme am Projekt, durch das Unternehmen

## → Erfolgsfaktoren

- Ideen platzieren und voranbringen
- Ansprechpartner\*innen für Ideen
- Die Unterstützung und Offenheit der Firma sowie des CEOs
- Mitarbeitende konnten sich einbringen und wurden zu Beteiligten
- Bottom-Up-Prozess: Projekt wurde von den Mitarbeitenden initiiert

## → Kosten

- Stammtische für Menschen über 45 Jahren
- Installation von Pflegelots\*innen im Unternehmen
- Installation eines neuen „Offboarding-Prozesses“

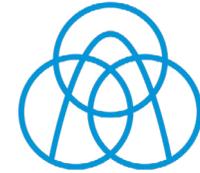
## → Nutzen

- Soziale Leistungen steigern die Attraktivität des Unternehmens in Zeiten des Fachkräftemangels
- Sicherung des innerbetrieblichen Wissens sowie Steigerung der digitalen Kompetenzen von älteren Mitarbeitenden

# 5

## Expertise älterer Beschäftigter

thyssenkrupp /  
thyssenkrupp Senior Experts GmbH



thyssenkrupp

Ayse S. Döngel

Melike S. Gümüşoluk

**UNTERNEHMENSNAME**

thyssenkrupp /  
thyssenkrupp Senior Experts GmbH

**BRANCHE**

Industriekonzern

**ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN**

96.000

**UNTERNEHMENSSTZ**

Essen

**ANSPRECHPERSON**

Marc Münstermann  
marc.muenstermann@  
thyssenkrupp.com

# Expertise älterer Beschäftigter

Ayşe S. Döngel / Melike S. Gümüşoluk

Gemeinsam mit Arbeitnehmenden, die in den Ruhestand gehen, verlässt wertvolles Wissen die Konzerne und Arbeitsplätze. Neue Mitarbeitende sind in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels schwer zu finden. Um dem Verlust von Wissen und Erfahrung gegenzusteuern, beschäftigt thyssenkrupp – mit dem Tochterunternehmen thyssenkrupp Senior Experts GmbH – ehemalige Arbeitnehmende.

## Die Herausforderung

Im Zuge der Verrentung der Babyboomer-Generation, verlassen viele Arbeitnehmende gleichzeitig den Konzern und mit Ihnen geht auch das erworbene Wissen. Das Gleichge-

wicht an Wissen und Personal geht gewissermaßen verloren und es entsteht eine Knappheit an qualifizierten Mitarbeitenden, welche durch junge Arbeitnehmende nicht Übergangslos gedeckt werden kann.

## Der erste Schritt

Da in allen Segmenten von thyssenkrupp oft spezielles und spezifisches Wissen gefragt ist, gehen diese Expertise und Erfahrung mit den pensionierten Mitarbeitenden teilweise verloren. Aus diesem Grund wurde nach einem Weg gesucht, das Wissen und die Erfahrung der Pensionierten zu behalten und den sofortigen Wissens- und Erfahrungsverlust zu verhindern bzw. zu verlangsamen. Als Konse-

quenz wurde das Tochterunternehmen „thyssenkrupp Senior Experts GmbH“ im Jahre 2016 gegründet.

### Die Lösung

Die Suche nach den sogenannten „Senior Experts“ ist nicht Arbeitsmarkt übergreifend, sondern umfasst lediglich ehemalige Mitarbeitende des thyssenkrupp Konzerns. Diese werden beim Übergang in die Rente mit ihrem Einverständnis in eine Datenbank aufgenommen. Sollte es zu einem Bedarf seitens des Unternehmens an erfahrenen Arbeitnehmenden kommen, werden die entsprechenden Senior Experts kontaktiert.

### Das Ergebnis

Alle Senior Experts stehen für Einsätze zur Verfügung und werden je nach Bedarf und persönlicher Disponibilität eingestellt. Es herrscht großes Vertrauen zwischen den Senior Experts und den anfragenden thyssenkrupp Unternehmen, da häufig bereits eine jahrelange Zusammenarbeit besteht und beide Seiten an einer weiteren zeitweisen Zusammenarbeit interessiert sind. ■

## → Ziel

- Verlust von Wissen verhindern
- Möglichkeit für Rentner\*innen beruflich aktiv zu bleiben
- Für die Zukunft: Internationalisierung der thyssenkrupp Senior Experts GmbH und Ermöglichung von Einsätzen in ausländischen Gesellschaften

## → Beschreibung

- Ruheständler geben Expertise (Wissen und Erfahrung) weiter
- Erhalt und Schutz von spezifischem und traditionellem Fachwissen

## → Unterstützung

- Nachfrage in allen Segmenten von thyssenkrupp
- 300 Pensionierte sind Teil der Datenbank

## → Erfolgsfaktoren

- Mithilfe der thyssenkrupp Senior Experts GmbH wird dem Fachkräftemangel gegengesteuert, da ehemalige Arbeitnehmende von thyssenkrupp die Möglichkeit haben, weiterhin tätig zu sein
- Die Senior Experts, wie auch der Konzern profitieren von der immensen Flexibilität, die durch den Pool entsteht
- Seit Gründung entstand ein Pool bestehend aus 300 Pensionierten,

die in allen Segmenten von thyssenkrupp eingesetzt werden

## → Kosten

- Es sind Anlaufkosten in einem mittleren 6-stelligen Bereich entstanden
- Anlaufkosten wurden in den vergangenen 5 Jahren amortisiert
- Unternehmen bezahlt die Senior Experts nur bei Einsatz

## → Nutzen

- Hohe Flexibilität für das Unternehmen und die Ruheständler\*innen
- „Brain-Drain“ stoppen
- Sofortiger Einsatz ohne On-Boarding

# 6

## Generationenmanagement in der Deutschen Bahn

Deutsche Bahn



Sena Öney

Oumaima Doudouh

# Generationenmanagement in der Deutschen Bahn

Sena Öney / Oumaima Doudouh

## UNTERNEHMENSNAME

Deutsche Bahn

## BRANCHE

Verkehr/Logistik

## UNTERNEHMENSSTZ

Berlin

## ANSPRECHPERSON

Katharina Greiff  
Katharina.greiff@  
deutschebahn.com

Die Deutsche Bahn hat sich 2019 dem Thema Generationenmanagement angenommen. Ein Grund hierfür ist die große Personenvielfalt im Unternehmen: Über 320.000 Mitarbeitende mit bis zu vier Generationen unter einem Dach. Ein Hauptgrund für die Einführung war u.a. das Miteinander unter den Generationen zu stärken, mögliche Konflikte zu vermeiden und Besonderheiten der verschiedenen Generationen als Chancen zu nutzen.

## Die Herausforderung

Die größte Herausforderung zwischen Generationen besteht in der Kommunikation. Hier kommt es leicht zu Stereotypisierungen

oder internen Herausforderungen, wenn z. B. unterschiedliches Knowhow im Umgang mit Technik vorliegt. Ebenso gibt es unterschiedliche Bedürfnisse und Wünsche zwischen den jüngeren und älteren Mitarbeitenden, z. B. im Bereich der Zusammenarbeit. Diesen unterschiedlichen Herausforderungen in verschiedenen Arbeitsbereichen will die Deutsche Bahn mit ihrem Projekt entgegenwirken.

## Der erste Schritt

Der erste Schritt für die Umsetzung eines guten Generationenmanagements entstand aus der Aufstellung einer Projektgruppe. Bei rund 52 Tätigkeiten der deutschen Bahn wur-

de darauf geachtet, dass jedes Geschäftsfeld an der Teilhabe des Projekts beteiligt ist. Es bildete sich ein Team aus 24 Mitgliedern aus beispielsweise Bereichen des Gesundheitsmanagements und der Kommunikation.

### Die Lösung

Zur Lösung der Generationenbedürfnisse wurde ein spezieller Werkzeugkoffer entwickelt. Dieser beinhaltet Weiterbildungen, Vernetzungen, Events und Entwicklungen in Form von beispielsweise Talentprogrammen. Sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitenden bietet sich die Möglichkeit, an Angeboten teilzunehmen. Zur Veranschaulichung wurden Generationsvertretende aus allen vier Generationen abgebildet.

### Das Ergebnis

Eine erfolgreich umgesetzte Aktion nennt sich „Kaffee mal anders“: Kaffee-Gutscheine wurden nach Zugehörigkeit einer Generation beschriftet und verteilt. Die Bedingung für die Einlösung eines Gutscheins ist die Einlösung gemeinsam mit einer anderen Generation. Auf diese Weise wurde der Austausch angeregt. Die Aktion fand sehr großen Anklang. Ein weiteres Angebot ist das Mentoring, sowie das Reverse Mentoring, in dem ein Wissenstransfer von jüngeren zu älteren Menschen erfolgt. ■

## → Ziel

- Für alle gleichermaßen anwendbare Lösungen schaffen
- Stärkung der Generationenwertschätzung
- Aufmerksamkeit und Awareness schaffen durch den Werkzeugkoffer

## → Beschreibung

- Austausch unterschiedlicher Generationen
- Stärken der Generationenbesonderheiten
- Stereotypen abbauen

## → Unterstützung

- Unterstützung der Konzepte durch die einzelnen Geschäfts-

felder, z.B an den Fernverkehr

- Unterstützung durch Kolleg\*innen als Multiplikator\*innen
- Politische Unterstützung durch den Personalvorstand

## → Erfolgsfaktoren

- Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden und Führungskräften, weil sie Unterstützung durch individuelle Produkte erfahren bzw. diese nutzen können
- Generationenmanagement wird mit Diversity und Wissenstransfer in Verbindung gesetzt

## → Kosten

- Für die Aktion „Kaffee mal anders“ sind Kosten angefallen, da für

1.800 Menschen Kaffee gekauft wurde. Investition von 7.000 € für Druck von Flyern & Versand von Paketen

- Der Erfolg des Projektes wird nicht in Kosten bemessen, da es zur Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung beiträgt

## → Nutzen

- Ein erfolgreiches Generationenmanagement, dass zur Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung beiträgt
- Unternehmensattraktivität ist durch Außendarstellung gestiegen
- Nutzung von Generationenbesonderheiten als Chance, diese im Unternehmen einzubringen

ddn dankt allen  
Mitwirkenden für die gute  
Zusammenarbeit!



Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn)  
Leipziger Str. 119  
10117 Berlin

Geschäftsstelle Berlin  
030 7262 1393-0  
info@ddn-netzwerk.de

[www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)

#### KOOPERATIONSPARTNER



#### Technische Universität Dortmund

Heisenberg-Professur für Arbeits-  
und Organisationssoziologie

Emil-Figge-Straße 50  
44227 Dortmund

Lea Zindel  
lea.zindel@tu-dortmund.de

[www.ao.sowi.tu-dortmund.de](http://www.ao.sowi.tu-dortmund.de)