

Dialog statt Schubladendenken

Sind die Unterschiede zwischen den Generationen wirklich so gravierend, oder ist der Generationenkonflikt überbewertet? Die Teilnehmerin und die Teilnehmer des Panels „Alter: Vom Silver Worker bis zur GenZ – Win-win durch individuelle Lösungen“ sind sich in Bezug auf die Herausforderungen generationenübergreifender Arbeit einig: Nichts, was sich nicht lösen lässt.

Erfahrungswissen trifft auf Digital Natives, „Leben, um zu arbeiten“, trifft auf „Arbeiten, um zu leben“ – die Unterschiede zwischen den Generationen werden oft als Konflikt beschrieben. Doch ist der Graben tatsächlich so tief? Diese Frage stand im Zentrum des Panels moderiert von Mechthild Harting, Redakteurin der Rhein-Main-Zeitung, mit Margit Lehwalder, Bereichsleiterin Konzern-Personal bei Union Investment, Georg Rohleder, Partner Human Capital bei Deloitte Consulting, sowie Dr. Alexander Insam, Rechtsanwalt und Partner bei GÖRG. Die Teilnehmenden diskutierten über Generationenunterschiede, Wissensaustausch und lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle.

Einigkeit herrschte unter den Panelteilnehmenden: Es gibt keinen grundlegenden Konflikt zwischen den Generationen. Herausforderungen unterschiedlicher Bedürfnisse und Lebensrealitäten ja, doch die können zu Chancen werden. Dabei ist Weitsicht gefragt.

„Der Hype um die Generationen ist überbewertet“, so Rohleder. „Jeder von uns hat Elemente aus allen Generationen in sich. Es geht darum, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Lebenswirklichkeiten und Erfahrungswerte bestmöglich in Interaktion zu bringen. Das Schubladendenken hat etwas mit Abgrenzung zu tun – das tut uns als Personen, dem Unternehmen und auch dem Land nicht gut.“

Dr. Insam ergänzte: „Schubladen können zunächst helfen, Strukturen zu verstehen und Zugehörigkeit zu schaffen. Im nächsten Schritt ist es dann wichtig, das Individuum zu sehen. Wir müssen nicht gleich sein. Vielfalt bedeutet, dass wir unterschiedlich sein dürfen.“ Die Unterschiede zwischen den Generationen mit Attributen wie „fließig“ oder „faul“



Das Panel „Alter: Vom Silver Worker bis zur GenZ – Win-win durch individuelle Lösungen“ plädiert für generationenübergreifende Lösungen: Dr. Alexander Insam, Margit Lehwalder, Georg Rohleder und Moderatorin Mechthild Harting (v. l. n. r.)

zu belegen, findet der Anwalt jedoch problematisch. „Ich bin großer Fan davon, Gemeinsamkeiten zu suchen und gleichzeitig Unterschiede zu leben.“

Voneinander und miteinander lernen

Wie also können Unternehmen die Unterschiede zwischen den Generationen nutzen? „Was uns bewegt, ist der Wissenstransfer in alle Richtungen“, erklärt Lehwalder, deren Unternehmen vier Generationen vereint. Ein zentrales Instrument für diesen Wissensaustausch ist eine generationenübergreifende Mentoring-Plattform. „Mitarbeitende geben dort an, was sie an Fähigkeiten und Erfahrung anbieten können und was sie sich wünschen – also, was sie noch lernen möchten. Die Plattform geht über Reverse-Mentoring hinaus und bietet die Möglichkeit, das Thema breiter zu gestalten.“ Konkurrenzdenken gebe es

dabei nicht – auch nicht zwischen den Generationen: „Ich erlebe große Offenheit und Stolz, das eigene Wissen weitergeben zu können.“

Rohleder unterstreicht, warum es wichtig ist, beide Perspektiven – das Erfahrungswissen der älteren Generation und die Perspektiven der jüngeren – zu kombinieren: „Für bestimmte Entscheidungen braucht es einfach Erfahrungswissen. Doch im Team führt die Mischung aus Erfahrungen zu besseren Ergebnissen. Das ist nicht nur für die Unternehmensrealität von Vorteil, sondern entspricht auch einem fundamentalen Unternehmensinteresse.“

Damit Erfahrungswissen nicht verloren geht, setzt Union Investment auf frühzeitige Planung. „Wir haben ein strukturiertes Nachfolgemanagement entwickelt, damit die Mitarbeitenden beruhigt in den Ruhestand gehen können – weil sie wissen, dass der Über-

gang gut vorbereitet ist“, so die Personalverantwortliche.

Individuell Arbeiten – für alle Generationen

Auch bei lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen und -lösungen sehen die Panelteilnehmenden keinen Grund für Konflikte – wenn richtig gehandhabt. „Besonders in Krisenzeiten ist es wichtig, Lösungen zu finden, die generationenübergreifend verbinden. Sei es die Pflege der Eltern für ältere Generationen oder für Jüngere die der Großeltern“, so Rohleder. Er plädiert daher dafür, in Human-Resources-Lösungen zielgruppenübergreifend zu denken und nicht zu stark in Generationen. Auch bei Union Investment wurden alle Tools generationenübergreifend geöffnet und werden auch entsprechend genutzt – je nachdem, welche Themen die jeweiligen Lebensphasen betreffen. Individuelle Lösungsmodelle sind so Chancen für alle Generationen gleichermaßen.

Dr. Insam sieht hier jedoch auch Konfliktpotential: „Vielfalt leben heißt auch, Vielfalt anzuerkennen. Über die Akzeptanz von unterschiedlichen Modellen aufgrund unterschiedlicher Lebensphasen zu reden, ist einfach, doch in der Realität ist es eine Herausforderung.“ Dennoch herrscht Konsens auf dem Panel: Unterschiede müssen offen kommuniziert werden – es braucht einen transparenten Umgang –, dann kann es funktionieren. Generell dürfen die Generationen nicht isoliert betrachtet werden.

Eine Gesamtsicht ist notwendig, um Verständnis und Zusammenarbeit zu fördern – sowohl im Wissensmanagement als auch in Bezug auf unterschiedliche Arbeitsmodelle.

Break the Bias – Inklusion am Arbeitsmarkt

Was hält Unternehmen davon ab, Menschen mit Behinderung einzustellen? Aktuelle Zahlen und Lösungen für Hürden.

Trotz gesetzlicher Vorgaben erfüllen 25 Prozent der Unternehmen in Deutschland die Pflicht nicht, mindestens fünf Prozent ihrer Arbeitsplätze mit Menschen mit Behinderung zu besetzen. Die Folge: Die Arbeitslosenquote von Menschen mit Beeinträchtigung ist doppelt so hoch wie die von Nichtbehinderten – rund 200.000 Betroffene sind derzeit ohne Arbeit, Tendenz steigend. Besonders alarmierend: Die Wahrscheinlichkeit, in die Langzeitarbeitslosigkeit zu rutschen, ist zusätzlich besonders hoch.

Die Statistik umfasst aktuell vor allem Menschen mit körperlicher Behinderung. „Wir haben als Gesellschaft noch viel zu tun“, betont Heike Strack, Geschäftsführerin bei der Bundesagentur für Arbeit, und verweist auf ein zentrales Problem: Viele Menschen mit seelischen oder geistigen Beeinträchtigungen lassen ihre Schwerbehinderung aus Angst vor Stigmatisierung nicht anerkennen. Gleichzeitig steigt die Zahl der psychischen Erkrankungen – auch unter jungen Menschen. „Was mir wirklich Sorge macht, sind die Schülergenerationen während Corona. Dieses Thema wird sich auf den Arbeitsmarkt auswirken“, warnt Strack.

Die meisten Sorgen sind unbegründet

Viele Unternehmen zögern, Menschen mit Behinderung einzustellen, doch die häufigsten Bedenken kann Strack schnell entkräften – für alles andere gibt es Hilfsangebote. Der Unsicherheit im Umgang mit Menschen mit Behinderung könne man mit Schulungen Abhilfe schaffen, die Wissen vermitteln und Vorurteile abbauen, mangelnde Bewerbungen ließen

sich durch aktive Ansprache lösen. Auch der befürchtete Bürokratieaufwand schreckt viele ab, doch hier könnten Unterstützungsangebote der Bundesagentur für Arbeit Abhilfe schaffen. Auch finanzielle Faktoren, die beispielsweise durch den Umbau von Arbeitsplätzen anfallen, werden gefördert. Ebenso seien Menschen mit Behinderung nicht häufiger krank, und auch eine weitere Sorge kann Strack nehmen: „Ja, die Menschen sind belastbar – und zusätzlich sehr engagiert und loyal.“

Ein besonderes Angebot, das laut Strack viel zu wenig bekannt ist, ist das Budget für Arbeit, das Menschen, die aufgrund der Schwere ihrer Beeinträchtigung in Werkstätten tätig sind, die Chance auf einen regulären Arbeitsplatz bietet. Arbeitgeber profitieren von einem Lohnkostenzuschuss von bis zu 75 Prozent, der dauerhaft genutzt werden kann – abhängig von Art und Schweregrad der Behinderung. Weiterhin besteht jederzeit die Möglichkeit für die Menschen, erneut in die Werkstätten zurückzugehen. Auch die umfassende sozialpädagogische Betreuung während des Einsatzes wird sichergestellt. Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zu dem Thema finden sich in Werkstätten oder in den Agenturen für Arbeit.

„Menschen mit Behinderung bringen wertvolle Fähigkeiten in Unternehmen ein, erweitern Perspektiven und fördern Diversität. Inklusive Teams stärken das Betriebsklima“, betont Strack zum Abschluss. Sie unterstreicht, dass die Angst, etwas falsch zu machen, unbegründet sei, stattdessen könne man viel voneinander lernen. Ihr Appell: „Inklusion ist kein Extra, sondern sollte eine Selbstverständlichkeit für uns alle sein! Nutzen Sie das Potential.“

Premiere des DEI Corporate Excellence Awards

Acht Unternehmen wurden von der Jury für besonderes Engagement und Erfolge im Bereich Diversity, Equity, Inclusion und Belonging ausgezeichnet.



Die Jurymitglieder und Gewinnerinnen und Gewinner des ersten DEI Corporate Excellence Awards.

Erstmals hat das F.A.Z. Institut im Rahmen des Corporate Diversity Summits den DEI Corporate Excellence Award verliehen. Die hohe Relevanz des Themas zeigte sich an der großen Resonanz des Preises bereits in diesem ersten Jahr: 65 Unternehmen bewarben sich um die Auszeichnung, die herausstechendes Engagement in den Bereichen Diversity, Equity, Inclusion und Belonging würdigt. Die Jury verglich die Bewerbungen anhand eines Scoringmodells, das Ausgangssituation, Maßnahmen, Erfolg und Impact quantitativ einbezog. Die so errechneten Sieger wurden in einer Jurydiskussion qualitativ bestätigt.

In einer Zeit, in der DEI-Aktivitäten zunehmend infrage gestellt und auf der wirtschaftlichen Prioritätenliste zurückgestuft werden, setzt der DEI Corporate Excellence Award ein klares Signal: Viel-

falt bleibt ein zentrales Thema für Unternehmen. Die Preisträger zeigen eindrucksvoll, wie sich Diversität, Chancengleichheit, Inklusion und ein starkes Zugehörigkeitsgefühl gezielt fördern lassen – und das in ganz unterschiedlichen Branchen und Strukturen. Ihr Engagement geht weiter als bloße Haltung: Sie leisten einen aktiven Beitrag zu einer offenen Arbeitswelt, Chancen für alle und einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Eine Inspiration, die über das eigene Unternehmen hinausgeht, und ein Statement Vielfalt nicht nur zu diskutieren, sondern konsequent voranzutreiben und zu leben.

Die Unternehmen leisten einen aktiven Beitrag zu einer offenen Arbeitswelt, Chancen für alle und einer zukunftsfähigen Gesellschaft.

Kategorie Diversity unter 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



Der Bonner Verein für Pflege- und Gesundheitsberufe e.V. hat mit „Ich-Du-Wir“ ein Workshop-Format für Inklusions-, Vielfalts- und Empathie-Förderung als festen Bestandteil der Ausbildung aufgenommen. Jährlich starten rund 200 Auszubildende in Pflegeklassen, die eine kulturelle, religiöse und berufliche Vielfalt aufweisen. Der seit November 2023 eingeführte Kurs zielt darauf ab, alle Auszubildenden in der Reflexion ihres eigenen Handelns zu unterstützen, Konfliktbewältigung zu fördern und eine empathische Pflege zu gewährleisten. Über eineinhalb Tage werden die Teilnehmer in einem sicheren Raum für eigene und fremde Vorurteile sensibilisiert und lernen, Diskriminierung zu erkennen und zu vermeiden. Der Erfolg wird jährlich evaluiert, um kontinuierliche Verbesserungen zu gewährleisten. Der Modellcharakter des Konzepts ermöglicht es, in weiteren Bildungseinrichtungen adaptiert zu werden.

Kategorie Inclusion unter 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



Nur 57 Prozent der Menschen mit Behinderungen sind beruflich integriert, im Vergleich zu 82 Prozent ohne Behinderungen. Mit dem Modellprojekt INNO-KLUSIO hat das Dialoghaus Hamburg gGmbH einen Beitrag dazu geleistet, dies zu ändern. Das Projekt stärkte in 13 Pilotfirmen die Inklusionskompetenz und förderte einen Kulturwandel. Maßnahmen wie eine mobile Ausstellung, Führungskräfte-seminare und ein Bildungsprogramm mit zertifizierten Change Agents sensibilisierten 2250 Mitarbeitende und fast 500 Führungskräfte. Positive Einstellungsänderungen wurden durch eine wissenschaftliche Evaluation belegt. Es wurden 90+ Neueinstellungen erreicht, Rekrutierungsprozesse in zwölf Firmen optimiert und die strategische Verankerung vertieft. Das Dialoghaus Hamburg führt die Initiative fort und unterstützt Unternehmen mit den entwickelten erfahrungsbasierten Lernerlebnissen sowie dem Key Inclusion Assessment, um Inklusion nachhaltig zu verankern.

Kategorie Diversity über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Munich Re hat eine DEI-Strategie entwickelt, die Vielfalt und Innovation im Unternehmen fördert und ein „Inclusive Mindset“ als Kerndimension etabliert. Die Maßnahmen konzentrieren sich dabei auf fünf Dimensionen: Geschlecht, Generationen, sexuelle Orientierung & Identität, Internationalität & Ethnizität sowie Behinderung. Damit die Ziele erreicht werden, unterstützen Employee Resource Groups (ERGs) die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Dialogforen und Allyship. Trainings und Workshops sind Teil des unternehmensinternen Fortbildungskanons, und eine DEI-Leadership-Gruppe begleitet die Umsetzung der Strategie. Nachhaltige Verankerung und Wachstum sind erkennbar. Kulturwandel ist deutlich: Zum Beispiel waren im Jahr 2024 am Standort München 60 Prozent derer, die erstmals eine Führungsposition innehaben, Frauen, und 35 Prozent der Belegschaft sind in ERGs aktiv.

Kategorie Inclusion über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Die ÖBB Infrastruktur AG fördert mit ihrem Pilotprojekt „Chancenplan“ gezielt die Inklusion von Menschen mit Behinderungen in ihrer Belegschaft. Traditionell lag der Fokus auf der Barrierefreiheit an Bahnhöfen und der bestehenden Belegschaft, doch ein aktiver Inklusionsansatz für externe Bewerber:innen fehlte. Durch Stellenausschreibungen auf myAbility.jobs und Kooperationen mit spezialisierten Organisationen wird nun Inklusion intern vorangetrieben. Onboarding, Coaching und Sensibilisierung für Führungskräfte sind außerdem zentrale Maßnahmen. Sichtbare Erfolge sind unbefristete Anstellungen für Personen mit Behinderungen und ein nachhaltiger Kulturwandel im Unternehmen. Die Erweiterung des Projekts auf das gesamte Unternehmen ist geplant, um Inklusion und Barrierefreiheit weiter zu verbessern.

Kategorie Equity unter 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



Auch 2025 zeigt sich ein Ungleichgewicht: Frauen berichten von Diskriminierung aufgrund von Mutterschaft und erleben häufig Karriereknicks, während Väter in ihrem Beruf ungestört voranschreiten, sich jedoch mehr Zeit mit ihren Kindern wünschen. conpadres und conmadres haben sich dem Thema verschrieben. Zur Lösung unterstützen die zwei Marken der Väter gGmbH den Aufbau von unternehmensinternen Mütter- und Väternetzwerken (ERGs) und fördern den Austausch von Best Practices wie Jobsharing und Mentoring. Durch enge Zusammenarbeit mit Führungskräften werden Veränderungen in der Unternehmenskultur angestoßen. Erfolge zeigen sich in über 40 Netzwerken und Auszeichnungen wie dem „Diversity Dad“-Award. Initiativen wie Sanofis 14-wöchige Elternstartzeit und flexible Arbeitsmodelle belegen den Impact. Diese Maßnahmen fördern Chancengerechtigkeit und treiben den gesellschaftlichen Wandel hin zu gleichberechtigter Elternschaft voran.

Kategorie Belonging unter 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



Vor dem Hintergrund wachsender wirtschaftlicher Herausforderungen, die zu Frust und Konflikten am Arbeitsplatz führten, hat die Seidel GmbH & Co KG Seminare zur besseren Kommunikation und stärkenorientierten Einsatzplanung eingeführt. Rollenspiele zur Konfliktlösung und die Möglichkeit, in Krisensituationen Überstunden zu spenden, fördern die Solidarität. Die Resultate sind beeindruckend: Der Krankenstand sank von zehn Prozent auf unter drei Prozent, die Fluktuation liegt bei unter einem Prozent, und drei von vier kündigenden Mitarbeitenden kehren zurück. Die Maßnahmen stärken die Arbeitgebermarke, erhöhen die Bewerberzahlen und sorgen dafür, dass Auszubildende gerne kommen. Eine stabile Unternehmenskultur bietet positive Zukunftsperspektiven, indem sie Herz und Kopf der Menschen erreicht und so das Fundament für eine starke, diverse Belegschaft legt.

Kategorie Equity über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter



Gesundheit lebt von Vielfalt – und nur diese stellt die Versorgung vor Ort sicher. Das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf verfolgt daher mit der Implementierung einer Vorstandsbeauftragten für Migration, Integration und Anti-Rassismus die Förderung gleichberechtigter Teilhabe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationsgeschichte sowie die Überwindung von Barrieren, wie Sprachproblemen und Anerkennungsfragen. Zu den Maßnahmen zählen Fortbildungen zu vielfaltssensibler Führung, diskriminierungssensibler Personalauswahl und die Entwicklung von Verfahrensanweisungen zum Umgang mit Diskriminierung. Eine Empowerment-Gruppe und ein Tandemprogramm unterstützen betroffene Mitarbeitende und internationale Fachkräfte. Die hohe Inanspruchnahme der Angebote trägt zur Enttabuisierung von Rassismus und den konstruktiven Umgang mit Unsicherheiten bei. Extern haben die Maßnahmen im UKE andere Institutionen inspiriert, ähnliche Strukturen zu schaffen.

Kategorie Belonging über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern



AIRBUS hat über 150.000 Mitarbeitende aus 160 Ländern – eine globale Belegschaft mit vielfältigen Perspektiven und kulturellen Hintergründen. Dies bringt Herausforderungen mit sich, insbesondere in der Wahrnehmung von Zugehörigkeit. AIRBUS hat gezielt Maßnahmen ergriffen, die Innovation, Kreativität und Zugehörigkeit stärken. Dazu gehören die Gründung von 15 Employee Resource Groups, darunter Pride und WIN, das Frauennetzwerk sowie eine Belonging@Airbus Woche mit Veranstaltungen zu Inklusion und Zugehörigkeit. Schulungen zu Unconscious Bias und Initiativen wie die #Respect-Kampagne tragen zu einem wertschätzenden Arbeitsumfeld bei. Die Erfolge zeigen sich in einer steigenden Teilnahme an ERG-Aktivitäten und einer hohen Mitarbeiterbindung. Langfristig stärkt dies die Unternehmenskultur, senkt die Fluktuation und positioniert AIRBUS als Vorreiter für eine moderne, inklusive Arbeitswelt, in der alle gehört und geschätzt werden.