

Voices of Economic Transformation 2023:

Age Diversity als Wettbewerbsvorteil im War for Talents

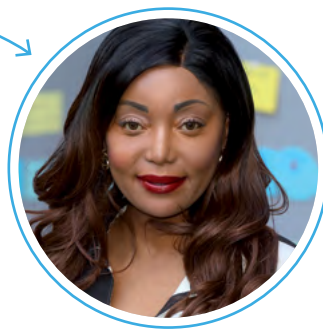
DR. IRÈNE KILUBI

- Der demographische Wandel, Fachkräftemangel und Job Hopping werden die europäischen Unternehmen vor erhebliche Recruiting-Herausforderungen stellen.
- Generationenübergreifende Zusammenarbeit und altersdiverse Teams können die Arbeitgebendenattraktivität und Innovationskraft erhöhen und somit zu einem Wettbewerbsvorteil werden.
- Schaffung von (gesamtgesellschaftlicher) Awareness, Work-Tandems, organisationskulturelle Changes und sensibilisierte Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle auf dem Weg zur Belegschaft der Zukunft.



Age Diversity als Wettbewerbsvorteil im War for Talents

DR. IRÈNE KILUBI



Dr. Irène Kilubi, promovierte Wirtschaftsingenieurin, arbeitete für renommierte Unternehmen wie BMW, Deloitte, Siemens und Amazon. Sie konzentriert sich intensiv auf JOINT GENERATIONS, Community Building und Corporate-Influencer-Strategie. Als Expert Advisor unterstützt sie den European Innovation Council Accelerator und lehrt als Universitätsdozentin im Bereich „Digitales Marketing und Entrepreneurship“. Ihre Fachkompetenz zeigt sich auch in ihrer Rolle als Beirätin und gefragte Keynote-Speakerin auf zahlreichen Veranstaltungen.

1. Ausgangslage

Die Wucht des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels wird die deutsche und europäische Wirtschaft auch weiterhin massiv treffen. 85 % der deutschen Unternehmen erwarten negative Auswirkungen auf ihre Arbeitsprozesse aufgrund des Fachkräftemangels (DIHK 2023), speziell im MINT-Bereich fehlten zu Beginn des Jahres 2023 knapp 310.000 Arbeitskräfte (Anger et al. 2023). Auch der öffentliche Sektor bleibt nicht unbetroffen, so werden dort in den kommenden Jahren voraussichtlich rund 700.000 Stellen unbesetzt bleiben (Bernnat et al. 2022). Unternehmen bekommen schon jetzt immer weniger qualifizierte Bewerbungen pro Stelle, und dieser Trend wird sich in naher Zukunft noch verstärken: Der Arbeitsmarkt entwickelt sich immer stärker zu einem Arbeitnehmenden-Markt. Eine weitere Herausforderung stellt das Phänomen des Jobhoppings dar: Durch häufige Arbeitswechsel von Arbeitnehmenden werden beträchtliche finanzielle Verluste für die betroffenen Unternehmen verursacht. Diese Entwicklung wird erhebliche negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft deutscher und europäischer Unternehmen haben.

Um diesem besorgniserregenden Trend – der Mischung aus demographischem Wandel, Fachkräftemangel und Jobhopping – zielgerichtet zu begegnen und neue Workforce-Potenziale im „War for Talents“ zu heben, gibt es verschiedene Ansätze. Neben erleichterter Zuwanderung

von Fachkräften, besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie, um jungen Eltern mehr berufliche Perspektiven zu geben, und erweiterten Teilzeitmodellen ist die Stärkung von „Age Diversity“, also die Stärkung altersdiverser Teams, generationenübergreifender Zusammenarbeit und intergenerationellen Lernens, eine oft unterschätzte Strategie, Unternehmen auch in Zukunft für Arbeitnehmende attraktiv, produktiv und vor allem innovativ zu halten.

Denn obwohl 70 % aller Unternehmen die Vorteile einer Mehrgenerationen-Belegschaft erkennen, setzen lediglich 10 % von ihnen entsprechende Maßnahmen um – dies ist der sogenannte „Readiness Gap“, der die Bereitschaft zur Integration Angehöriger unterschiedlicher Generationen in die Arbeitnehmerschaft einer Institution oder eines Unternehmens klassifiziert (Schwartz et al. 2020). Stark vernachlässigt wird von Arbeitgeberseite auch die schiere Innovationskraft, die mehrgenerationelle Unternehmen besitzen, da so nicht nur unterschiedliche Perspektiven, sondern auch vielfältige Stärken und Kompetenzen vereint werden. Die noch recht zögerliche Umsetzung von Mehrgenerationen-Belegschaften hat verschiedene Ursachen.

Disclaimer:

Dieser Text konzentriert sich auf die Ungleichbehandlung zwischen verschiedenen Generationen auf dem Arbeitsmarkt, nicht auf den geschlechtlichen Aspekt. Dieser spielt ebenso eine bedeutende Rolle, soll hier aber nicht Zentrum des Papers sein.

2. Zielkonflikte

Grundsätzlich besteht ein potenzieller Konflikt zwischen den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen und dem Ideal der individuellen Förderung und Gleichbehandlung aller Arbeitnehmenden.

Das Spannungsfeld „Chancengleichheit versus Gleichbehandlung“ ist hierbei omnipräsent. So erfolgt Diskriminierung aufgrund des Alters in den alltäglichsten Berufssituationen und kann sich von der Einstellung über das Berufsleben bis zum Ausscheiden aus diesem ziehen:

- Grundsätzlich kann die Bezahlung je nach Geschlecht und Alter variieren. Eine Ungleichbehandlung besteht dahin gehend, dass älteren Personen mehr Gehalt geboten wird, unabhängig davon, ob sie mehr Erfahrung als ihre jüngeren Kolleg:innen vorweisen können.
- Die Einstellung selbst kann bereits eine erste Hürde für ältere Menschen sein. Dass Frauen im gebärfähigen Alter nicht selten als Risikofaktor gesehen werden (Werder 2021), ist bereits bekannt. Ebenso gravierend, und in diesem Rahmen noch zentraler zu beleuchten, ist aber die Ungleichbehandlung, die ältere Menschen gegenüber jüngeren im Einstellungsprozess erfahren. Arbeitgebende wägen hier die Kosten und den Nutzen ab zwischen dem Einarbeitungs-

aufwand bei einer älteren Person und den Vorteilen, die diese potenziell in ein Unternehmen einbringen kann. Oft wird der Mehrwert der Mehrgenerationen-Belegschaft hier geringer eingeschätzt als die Einarbeitungskosten, sodass jüngere Bewerber:innen bevorzugt werden. Zudem wird häufig angenommen, dass ältere Menschen weniger Produktivität und Flexibilität mitbringen – gleichzeitig werden jüngere Menschen benachteiligt aufgrund der Annahme, dass diese zu unerfahren und unreif sind.

- Das Finanzieren von Aus- und Weiterbildungen ist zunächst eine wirtschaftliche Belastung und zahlt sich erst nach einiger Zeit durch die dazugewonnene Erfahrung und die Anwendung neuer Fähigkeiten wieder aus. Folglich haben Unternehmen stärkere Anreize, diese Weiterbildungen jüngeren Arbeitnehmenden zu gewähren, die das neu erworbene Wissen noch länger anwenden und somit amortisieren können. Konkret hat dies zur Folge, dass ältere Arbeitnehmende bei der Gewährung solcher Fortbildungsmaßnahmen benachteiligt werden.
- Auch im Rahmen von Beförderungen und Entlassungen kann das Alter der Arbeitnehmenden ein entscheidender Faktor sein. Entlassungen treffen ältere Mitarbeitende tendenziell härter als jüngere, da Jobwechsel im höheren Alter schwerer zu realisieren sind. Viele Unternehmen greifen bei unabwendbaren Entlassungen (etwa aufgrund von notwendigen Sparmaßnahmen) auf die Praxis zurück, zunächst jüngere Personen zu entlassen, die leichter einen neuen Job finden können. Ältere Mitarbeitende können bei Beförderungen übergangen oder gezielt entlassen werden, weil angenommen wird, dass sie weniger anpassungsfähig oder weniger in der Lage sind, neue Fähigkeiten zu erlernen. Arbeitgebende können ältere Arbeitnehmende unter Druck setzen, in den Ruhestand zu gehen, oder ihnen weniger wünschenswerte Arbeitsbedingungen anbieten, da sie davon ausgehen, dass ältere Arbeitnehmende weniger engagiert oder fähig sind als jüngere. Jüngere Mitarbeitende können hingegen bei der Vergabe von Führungspositionen übergangen werden, weil ihre Vorgesetzten per se davon ausgehen, dass ihnen die erforderlichen Fähigkeiten oder Erfahrungen fehlen. Auf der anderen Seite führt mangelndes Selbstbewusstsein auch dazu, dass diese Skills von den Jüngeren selbst nicht wahrgenommen und/oder kommuniziert werden.
- Zuletzt spielt das Alter auch eine Rolle im Hinblick auf Chancen hinsichtlich einer Führungslaufbahn, die mit einem erhöhten Alter merklich kleiner sind. Gleichzeitig ist es auch hier möglich, dass jüngere Mitarbeitende aufgrund (vermeintlich) fehlender Fähigkeiten und Erfahrungen übergangen werden.

Unterschieden werden muss daher zwischen der Stereotypisierung und Diskriminierung von Älteren (sogenannter „Ageism“) und der Stereotypisierung und Diskriminierung von Jüngeren („Adulthood“). Beide For-

men stehen der Implementierung von Age Diversity und einer positiven Unternehmenskultur massiv entgegen.

Wenn eine positive und produktive Unternehmenskultur geschaffen werden soll, müssen dabei diverse Aspekte berücksichtigt werden.

Erklärbox: Positive Unternehmenskultur

Unter einer positiven Unternehmenskultur versteht dieses Impulspapier Merkmale wie eine ausgewogene Work-Life-Balance, moderne Arbeitspraktiken, faire Entlohnung, Flexibilität, Autonomie, klare Unternehmenswerte, soziale Rahmenbedingungen, Karrierechancen und eine aktive Feedback- und Fehlerkultur. Sie fördert nicht nur den Purpose und die Vision des Unternehmens, sondern auch die Vielfalt, und ermöglicht Anpassungsfähigkeit und Wandel.

Im Hinblick auf Age Diversity im Rahmen einer positiven Unternehmenskultur ist es weiterhin zentral, eine starke Wertschätzungskultur zu etablieren und psychologische Sicherheit zu gewährleisten. Inklusion und Diversity müssen gefördert werden, um ein respektvolles Miteinander im Unternehmen zu etablieren und die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche generationenübergreifende Zusammenarbeit zu schaffen. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten spielen eine bedeutende Rolle, um zum Beispiel der älteren Belegschaft zusätzliche Qualifikationen zu ermöglichen, die bei Nichtvorhandensein ein Einstellungshindernis für bestimmte Positionen darstellen könnten.

All dies sind Schritte, die neben Awareness auch personelle, materielle und finanzielle Ressourcen binden, die sich erst im Laufe der Zeit auszahlen. Für Unternehmen ist dies oft ein Hemmnis, Investitionen und Reformen einzuleiten, zumal der Return on Investment (ROI) hier nicht so klar quantifizierbar ist wie beispielsweise bei der Anschaffung einer neuen Produktionsanlage oder dem Roll-out einer neuen Software.

Dabei gilt es, den solitären Fokus auf die „Gen Z“ zu vermeiden, auch wenn diese in vielerlei Hinsicht im Mittelpunkt der Rekrutierungsmaßnahmen steht. Eine zu exklusive Ausrichtung einer Unternehmenskultur und von Arbeitsplatzangeboten auf die Anforderungen und Erwartungen einer Gruppe führt unweigerlich zur unzureichenden Berücksichtigung oder gar zum Ausschluss von anderen. Eine zeitgemäße und generationenübergreifend erfolgreiche Unternehmenskultur und eine entsprechende Arbeitgebendenmarke sprechen Jung und Alt an.

Eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung dieser Herausforderungen kommt den Führungskräften zu. Sie fungieren als Bindeglied und sind dafür verantwortlich, eine diverse Belegschaft sowohl kulturell als auch

generationell zusammenzubringen und -zuhalten. Dabei gilt es, die Einstellungen und Eigenheiten der verschiedenen Generationen miteinzubeziehen: Während ältere Mitarbeitende oft Angst haben, abgeschrieben zu werden und Altersdiskriminierung zu erfahren, herrscht bei jüngeren Mitarbeitenden oft die Sorge, nicht ernst genommen zu werden und strukturell kein Mitspracherecht zu erhalten.

Um eine positive und produktive Unternehmenskultur im Bereich „Age Diversity“ zu fördern, sind verschiedene Maßnahmen Erfolg versprechend.

3. Handlungsempfehlungen

Schaffung gesamtgesellschaftlicher Awareness: Das Bewusstsein für die Relevanz von Age Diversity und die Wertschätzung von Arbeitnehmenden jeden Alters mit ihren jeweiligen Vorteilen muss insgesamt geschärft werden, damit infolgedessen der praktische Nutzen erkannt und mit der Implementierung begonnen werden kann.

Damit mehrgenerationelle Belegschaften als gewinnbringend wahrgenommen werden, sollte der Tatsache mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, wie stark das Innovationspotenzial und die Innovationskraft eines Unternehmens zunehmen, wenn ältere und jüngere Generationen ihre Stärken und Schwächen nicht nur vereinen, sondern komplementieren und so ein enormes Kompetenzcluster aufbauen können.

Die Notwendigkeit der Schaffung von Awareness gilt daher aber auch gesamtgesellschaftlich: Generell sollte sich die Wahrnehmung des Alters wandeln und zu einer positiveren Perzeption führen. Maßnahmen dafür wären etwa generationenübergreifendes Wohnen, Rentner-Volunteering oder auch Projekte auf Eigeninitiative der Rentner:innen. Der Diskurs über Altersdiversität muss parallel dazu bei Verbänden, Politik, Wissenschaft und Medien beginnen: Diese müssen die Förderung von Age Diversity gleichzeitig als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel verstehen, da sich so die Dringlichkeit dieses Vorhabens begreifen lässt. Dieses Vorgehen ist nicht fakultativ, sondern essenziell für das Erhalten der volkswirtschaftlichen Funktionalität. Spezifischer sollte daher insbesondere in Unternehmen ein Verständnis erreicht werden, dass die Altersdiversität in der Belegschaft ein wertvolles Potenzial darstellt und zur Stärkung der Organisation beitragen kann. Dies erfordert eine offene und transparente Kommunikation, um alle Mitarbeitenden für das Thema zu sensibilisieren.

Aktive Transformation im Handeln und Denken: Dazu gehören konkrete Maßnahmen wie die Etablierung einer starken Wertschätzungskultur, die Schaffung psychologischer Sicherheit am Arbeitsplatz und die Förderung von Lernprozessen. Zusätzliche Maßnahmen hängen mit New-Work-Konzepten zusammen und bestehen etwa in der Etablierung von Teilzeitmodellen, um mehr Flexibilität zu ermöglichen und individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen. Gerade in Unternehmen, in denen eine

vielschichtige Altersstruktur vorhanden ist, kann durch eine individuelle Gestaltung der Arbeitszeit berücksichtigt werden, dass sich die Mitarbeitenden in unterschiedlichen Lebensabschnitten befinden und daher jeweils eigene Wünsche an ihren Arbeitsalltag haben. Insgesamt sollten dabei inklusive, diskriminierungsfreie Arbeitsbedingungen geschaffen werden, wobei konstant auf Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeiten geachtet werden sollte. Hier sollte eine Balance zwischen den beiden Idealen „Bewahrenswertes bewahren“ und „Bei Innovation alle mitnehmen“ geschaffen werden.

Etablierung eines Anti-Altersdiskriminierungs-Mindsets: Für die Betrachtung des individuellen Beitrags und Wertes von Arbeitnehmenden darf Alter keine Rolle spielen. Weder jüngere noch ältere Mitarbeitende dürfen aufgrund ihres Alters herabgewürdigt, belächelt oder diskriminiert werden. Vielmehr ist eine Unternehmenskultur gegenseitiger Wertschätzung zentral. So lassen sich verschiedene Generationen in einer auf gemeinsamen Werten fußenden Unternehmenskultur vereinen. Durch Weiterbildungs- und Sensibilisierungsangebote lässt sich eine harmonische, generationenübergreifende Zusammenarbeit zusätzlich fördern, da so gegenseitig auf mögliche Probleme und Hindernisse aufmerksam gemacht werden kann. Auf diese Weise kann zudem ein Beitrag zu generationenübergreifendem Denken geleistet werden, was in allen Unternehmen angestrebt werden sollte, um inklusiv handeln und Arbeitskräfte langfristig binden zu können.

Förderung von Tandemarbeit, Austausch und Feedback zwischen den Generationen: Durch den Austausch von Erfahrungen, Perspektiven und Ideen können Vorurteile und Stereotypen überwunden werden. Dabei ist es wichtig, sowohl die Rolle als auch die Person zu betrachten: Hier muss eine Differenzierung stattfinden, um Alter und Erfahrung separat beurteilen zu können. Durch gegenseitigen Wissensaustausch und verstärkte Zusammenarbeit können junge Mitarbeitende von der Erfahrung älterer Kolleg:innen profitieren und umgekehrt. Dabei sollte insbesondere eine wertschätzende „Appreciation of Wisdom“-Kultur etabliert werden. Um gute Rahmenbedingungen für einen effektiven Wissenstransfer zu schaffen, empfehlen sich beispielsweise Mentoring- und Reverse-Mentoring-Programme oder der gezielte Einsatz digitaler Tools. Ähnlich bietet es sich auch an, Apprenticeship-Modelle oder generationenübergreifende Freizeitangebote zu etablieren, um Austausch zu fördern. All diese Maßnahmen funktionieren besonders gut, wenn ein strukturiertes und sinnvolles Incentivierungs- und Anreizsystem errichtet wird, das die Umsetzung belohnt und dazu einlädt.

Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen oder eines direkten Unternehmenswechsels nach Ausbildungsabschluss und die Stärkung von Arbeitgebendenbindung: Als konkrete Maßnahme empfiehlt sich auch

eine Initiative zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen (auch mit Schulungen der Arbeitgebenden) und zur Stärkung der Arbeitgebendenbindung, die insbesondere jungen Generationen auf dem Arbeitsmarkt helfen kann. Diese Initiativen sollten sowohl die Arbeitgebenden als auch die Auszubildendenperspektive berücksichtigen: So müsste das Bewusstsein von Arbeitgebenden vermehrt im Hinblick auf für den Arbeitsmarkt Wettbewerb relevante Faktoren geschult werden. Sie könnten so besser verstehen, welche Arbeitsbedingungen etwa das entscheidende Argument für Auszubildende sind, wenn sie sich für oder gegen eine Arbeitsstelle entscheiden. Gleichzeitig muss auch auf Auszubildendenebene dafür gesorgt werden, dass diese sich gehört und ernst genommen fühlen, um ihnen zu vermitteln, dass sie ihre Arbeitssituation beeinflussen und Feedback geben können. Hier spielt also der Austausch und direkte Dialog mit Autoritäts- und Entscheidungspersonen eine hervorgerückte Rolle.

Als Quelle für Good Practices, innovative Akteur:innen und Role Models können unter anderem der öffentliche und der Non-Profit-Sektor dienen. Viele Organisationen in diesen Bereichen haben bereits Initiativen zur Förderung der Altersdiversität implementiert und können als Vorbilder für Unternehmen dienen, die ihre Unternehmenskultur verbessern möchten.

Good-Practice-Beispiel Hamburg Port Authority: Generationenübergreifende Zusammenarbeit und ebensolches Lernen werden hier besonders großgeschrieben. So geben eingearbeitete Kolleg:innen mit teils über 30 Jahren Betriebszugehörigkeit ihr Wissen und ihre Fähigkeiten im Rahmen speziell dafür entwickelter Konzepte an die nachfolgende Generation weiter. Sehr erfahrene und speziell geschulte Ausbilder:innen der HHLA-Fachschule bringen den Auszubildenden die notwendigen Grundlagen bei, auch Mentor:innenprogramme gehören zum Programm. Im Gegenzug lernt die vorhandene Belegschaft von den oft jüngeren neuen Kolleg:innen neue Arbeitsansätze, besonders im Bereich „Digitalisierung und Technik“.

4. Fazit

Der Arbeitsmarkt der Zukunft wird kein einfacher für Arbeitgebende sein. Umso mehr muss die Innovationskraft, die durch die Komplementierung von Stärken und Schwächen von mehrgenerationellen Belegschaften entsteht, berücksichtigt und wertgeschätzt werden. Dies lässt sich anhand einer Orientierung entlang bestimmter zentraler Werte realisieren: Inklusion, Anti-Diskriminierung, Mitsprache und Beteiligung sowie Wertschätzung der Fähigkeiten aller Mitarbeitenden.

Die Förderung dieser Werte lässt sich durch die Vielzahl möglicher Maßnahmen sehr gut individuell auf einzelne Unternehmen abstimmen – beginnend bei einem generellen gesellschaftlichen Wandel im Hinblick auf die Haltung gegenüber älteren Arbeitnehmenden und Mitmenschen,

aber auch durch eine Änderung des Mindsets der Arbeitgebenden und weiterführend bis zu konkreten teaminternen Austauschmöglichkeiten (hierbei kommt vor allem Führungskräften eine Schlüsselrolle zu). Altersdiskriminierung, den exklusiven Fokus auf eine bestimmte Generation und Vorurteile gegenüber Jüngeren und Älteren gilt es zu vermeiden.

Die positiven Effekte einer erfolgreich implementierten Mehrgenerationen-Belegschaft sind zahlreich und vielfältig: Zum einen wird die Attraktivität des Unternehmens für Arbeitnehmende verschiedener Altersstufen gesteigert. Der positive Umgang mit Age Diversity wirkt sich schließlich auch direkt auf die allgemeine Unternehmenskultur aus. Weiterhin steigern Unternehmen hierdurch ihre Produktivität, da sich verschiedene Stärken und Schwächen ideal komplementieren lassen. Als Konsequenz daraus fördern Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit. Auch wird die gesamte Unternehmensstruktur zunehmend innovationsfreundlicher, was die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen sichert. Innovationsfreundlichkeit wird hierbei in Unternehmen als eine Umgebung verstanden, die offen ist und sich offen gegenüber Neuem und potenziellem Wandel zeigt, die nicht krampfhaft an alten Strukturen festhält, die von moderneren, effizienteren Strategien und Methoden abgelöst werden könnten.

Kurzum: Mehrgenerationen-Belegschaften bringen zahlreiche Vorteile für Unternehmen und sind angesichts des Fachkräftemangels die Belegschaft der Zukunft.

Literaturverzeichnis

- Anger, Christina, Betz, Julia, und Plünnecke, Axel (2023). „MINT-Frühjahrsreport 2023. MINT-Bildung stärken, Potenziale von Frauen, Älteren und Zuwandernden heben“. *Institut der Deutschen Wirtschaft Köln*. <https://www.iwkoeln.de/studien/christina-anger-julia-betz-axel-pluenecke-mint-bildung-staerken-potenziale-von-frauen-aeltere-n-und-zuwandernden-heben.html> (Download 30.10.2023).
- Bernnat, Rainer, Halsch, Volker, Mette, Philipp, Linder, Alexander, Stindt, Carolina, Daub, Lukas, und Schmidtke, Hans-Christoph (2022). „Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor“. *PwC*. <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html> (Download 30.10.2023).
- DIHK (Deutsche Industrie- und Handelskammer) (2023). „Fachkräftemangel – mit gravierenden Folgen“. [https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte-beschaeftigung/fachkraeftereport-2021/fachkraeftemangel-mit-gravierenden-folgen--61818#:~:text=In%20der%20Industrie%20liegt%20der,und%20Dienstleistung%20\(59%20Prozent\)](https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte-beschaeftigung/fachkraeftereport-2021/fachkraeftemangel-mit-gravierenden-folgen--61818#:~:text=In%20der%20Industrie%20liegt%20der,und%20Dienstleistung%20(59%20Prozent)) (Download 30.10.2023).
- Schwartz, Jeff, Denny, Brad, Mallon, David, Van Durme, Yves, Hauptmann, Maren, Yan, Ramona, und Poynton, Shannon (2020). „The postgenerational workforce: From millennials to perennials“. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/leading-a-multi-generational-workforce.html> (Download 30.10.2023).
- Werder, Elisabeth (2021). „Karrierekiller Gebärmutter“. *WILA Arbeitsmarkt*. <https://www.wila-arbeitsmarkt.de/blog/2021/08/09/karriererisiko-frauen-30plus/> (Download 02.11.2023).

Impressum

© Bertelsmann Stiftung November 2023

Herausgeber: Bertelsmann Stiftung, Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh

www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich: Melanie Wodniok

Autorin: Dr. Irène Kilubi

Unter Mitwirkung von: Dr. Katharina Brinck, Dr. Öngün Eryılmaz

Lektorat: Paul Kaltefleiter, Bielefeld

Gestaltung: Kerstin Schröder, Frank Rothe, Bielefeld/Berlin

Bildnachweis: S. 1: © Maria Petrish – stock.adobe.com; S. 2: Thomas Kunsch

Der Text dieser Publikation ist urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY-SA 4.0) Lizenz. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>

Das eingebundene Titelfoto und das Foto aus Seite 2 ist jeweils ebenfalls urheberrechtlich geschützt, unterfallen aber nicht der genannten CC-Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

Initiiert wurde das Netzwerk Voices of Economic Transformation 2021 von Rana Deep Islam und Sven Liebert zusammen mit der Bertelsmann Stiftung.

Die Impulspapiere der Voices 2023 sind in einem co-kreativen Arbeitsprozess unter der Projektleitung von Melanie Wodniok mit prozessualer und redaktioneller Unterstützung des polisphere-Redaktionsteams, bestehend aus Nina-Maria Appenzeller, Maïke Dörnfeld und Philipp Sälhoff entstanden.

Alle Impulspapiere geben ausschließlich die Meinungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der jeweiligen Autor:innen wieder, die diese nicht im Namen ihrer Arbeitgeberin bzw. ihres Arbeitgebers, ihres Ehrenamts, ihrer assoziierten Organisation oder ihrer Partei äußern, sondern ausschließlich aus persönlicher Perspektive.

Menschen mit Ideen aus der Praxis geben Anregungen für besseres Wirtschaften, um die großen aktuellen Herausforderungen zu meistern: Das ist der Gedanke hinter dem 2021 initiierten Netzwerk „Voices of Economic Transformation“ mit Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen, Start-ups, Politik und Verbänden. Mit Unterstützung der Bertelsmann Stiftung kommt es jedes Jahr in einer neuen Zusammensetzung zusammen, um Ideen auszutauschen und Impulse für eine Wirtschaft, die im Sinne der Gesellschaft handelt, in die öffentliche Debatte und schlussendlich auch in die betriebliche und politische Praxis zu bringen.

Die Herausforderungen, vor denen die deutsche Wirtschaft aktuell steht, sind von Komplexität und Vielschichtigkeit geprägt und setzen sie unter massiven Druck. Die Gestaltung der Transformation hin zu einer Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft ist dabei keine Einzelaufgabe, sondern sie ist als gemeinsame Anstrengung von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu verstehen. Vor diesem Hintergrund nehmen die „Voices“ die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und das Zusammenspiel von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in den Blick. Leitfragen im gemeinsamen Austausch und in der Erarbeitung von Impulsen sind dabei:

- Wie kann eine Transformation gelingen, die sich nicht nur allein um die Ausbalancierung von Wachstum und Teilhabe bemüht, sondern nun auch um die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in globaler Verantwortung?
- Wie können in Unternehmen mehr innovative Lösungen zur Bewältigung zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen entstehen?
- Wie können die unternehmerische und die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit in Krisen gestärkt werden?
- Wie können Unternehmen und Akteur:innen der Sozialen Marktwirtschaft das demokratische System stärken?
- Was sind konkrete Best Practices?

2023 haben 29 Führungspersönlichkeiten der „Voices of Economic Transformation“ 14 Impulspapiere mit dem Ziel erstellt, eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung mit wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen zu Nachhaltigkeit, Innovation, Digitalisierung, Unternehmenskultur und Geopolitik zu schaffen. Eine Übersicht der Themen sowie eine Download-Möglichkeit aller Impulspapiere sind auf folgender Webseite zu finden: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-innovationspotenziale/projektnachrichten/voices-of-economic-transformation>

In einer ersten Runde des „Voices“-Netzwerks wurde 2022 das [Buch „Update Wirtschaft für Gesellschaft“](#) veröffentlicht, das 29 Impulse für ein neues Wirtschaften zusammengetragen hat.