

„Beide Generationen können voneinander profitieren“

Generationenvielfalt in Unternehmen birgt sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Was es braucht, sind Strategie und Planung. Dr. Alexander Insam, Rechtsanwalt und Partner bei GÖRG, über die vielfältigen Möglichkeiten aus rechtlicher Perspektive.

Welche arbeitsrechtlichen Herausforderungen sehen Sie bei der Integration von Generationenvielfalt im Unternehmen, insbesondere in Bezug auf flexible Arbeitsmodelle?

Unterschiedliche Lebensphasen bringen unterschiedliche Bedürfnisse mit sich, sei es Berufseinstieg, Elternzeit, Carezeit für die eigenen Eltern etc. Hinzu kommt, dass die Generation Z Arbeit oft nicht mehr als zentralen Lebensinhalt, sondern als Mittel zum Zweck sieht. Die daraus resultierenden unterschiedlichen Vorstellungen müssen mit den betrieblichen Abläufen in Einklang gebracht werden.

Arbeitsrechtlich ist viel möglich und gestaltbar. Eine mögliche Lösung ist zum Beispiel eine Betriebsvereinbarung mit einem sogenannten MaxiFlex-Modell, bei dem Mitarbeitende flexibel zwischen 35 und 42 Stunden arbeiten können, wobei bereits 35 Stunden als volle Arbeitszeit mit 100 Prozent Vergütung gelten. Ein weiterer Aspekt für Generationenvielfalt ist die Urlaubs- und Freizeitgestaltung. Auch diese Punkte können gut in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden.

Letztlich ist eine generationenübergreifende Arbeitswelt nur dann erfolgreich, wenn arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen sowohl Flexibili-

tät als auch Chancengleichheit gewährleisten. Unternehmen sollten daher regelmäßig ihre Modelle prüfen und anpassen.

Welche Best Practices gibt es, um den Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden rechtlich sauber und gleichzeitig effektiv zu gestalten?

Ein entscheidender Ansatz ist es, frühzeitig mit dem Wissensaustausch und der Nachfolgeplanung zu beginnen – strategisch und rechtlich sauber umgesetzt –, um wertvolles Erfahrungswissen im Unternehmen zu halten.

Wichtig ist zudem, den Wissenstransfer nicht als Konkurrenz-, sondern Win-win-Situation zu vermitteln. Beide Generationen können voneinander profitieren – ältere Mitarbeitende bringen Erfahrung und Fachwissen ein, Jüngere können insbesondere digitale Kompetenzen oder neue Arbeitsmethoden weitergeben. Mit einem Konzept des Reverse-Mentorings kann Wissen in beide Richtungen fließen.

Ein weiteres bewährtes Modell ist Silver Working, also die Möglichkeit für ältere Fachkräfte, über den Renteneintritt hinaus im Unternehmen tätig zu bleiben. Dies gibt dem Wissenstransfer ausreichend Zeit und ermöglicht einen strukturierten Übergang.

Darüber hinaus ist es essenziell, Erfahrungswissen systematisch zu dokumentieren. Um die aktive Beteiligung am Wissenstransfer zu steigern, sollten Unternehmen zudem Anreize für Wissensteilung schaffen.

Wie lassen sich altersgerechte Benefits oder Vergütungsmodelle rechtlich fair und diskriminierungsfrei umsetzen?

Zunächst ist zu analysieren, welche Benefits für welche Generation besonders relevant sind. Während ein Sabbatical für Beschäftigte kurz vor der Rente möglicherweise wenig attraktiv ist, kann es für Mitarbeitende in der Lebensmitte eine wertvolle Option darstellen. Entscheidend ist, dass das Angebot breit genug aufgestellt ist, um verschiedene Bedürfnisse zu berücksichtigen.

Rechtssicher können diese Modelle in Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen oder Arbeitsverträgen umgesetzt werden. Wichtig ist, bei der variablen Vergütung zu unterscheiden, ob ich Betriebstreue belohnen möchte oder Leistung. Leistungsbezogene Kriterien müssen arbeitsrechtlich unabhängig vom Alter oder der Betriebszugehörigkeit für alle gleichermaßen gelten und entsprechende Ziele dann auch erreichbar sein. Beide Aspekte lassen sich auch miteinander kombinieren.



Die arbeitsrechtlichen Möglichkeiten für generationenübergreifende Lösungen sind vielfältig, so Rechtsanwalt Dr. Alexander Insam.