

Das Projekt Altersdiversität im WDR



Als ich mal in einer
Besprechung saß und dachte:
„Ich glaube, ich höre nicht richtig!“



Altersdiversität im WDR

Viele Ältere und Jüngere im WDR haben den Eindruck, dass sie entweder nicht mehr oder noch nicht richtig dazugehören.

Wir im Projekt Altersdiversität sind davon überzeugt, dass die Integration und das Miteinander von Jüngeren und Älteren im WDR verbessert werden muss und kann.

Projekt-Fahrplan



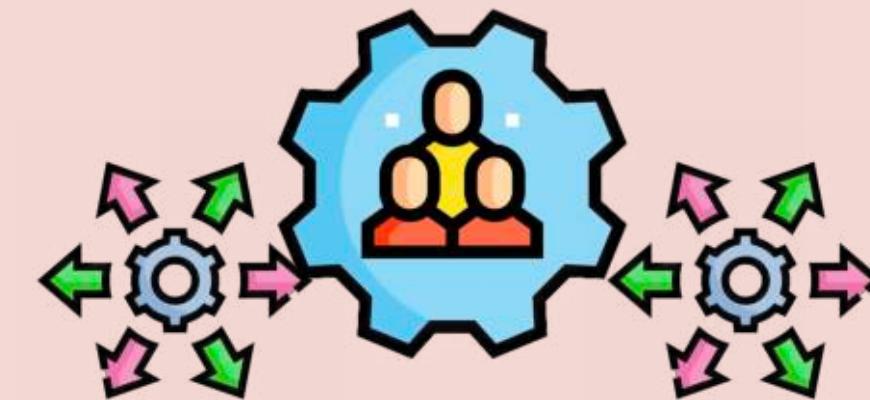
Exploration



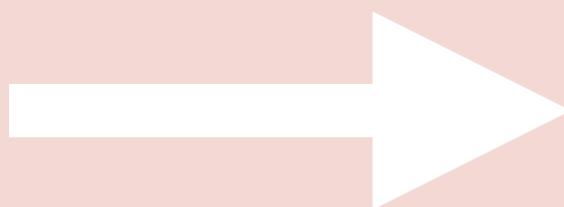
**Ideen
für
Pilotprojekte**



Februar bis Mai 2025



**Durchführung
der
Pilotprojekte**



Mai 2025



Juni bis Dezember 2025



**Projekt-
Auswertung**



Januar 2026

Altersdiversität im WDR

Ergebnisse der Befragung von Fokusgruppen
(Mai 2025)

Durchführung

- am 19. und 20. Mai 2025
- Dauer: 90 Minuten
- leitfadengestützte Gruppen-Interviews
- Moderation: zwei externe Expertinnen (Ü 40 / U 35)
- Aufzeichnung und nicht-namentliche Protokollierung; Auswertung

Teilnehmende (rekrutiert im Intranet und in Teams):

Insgesamt 23 Teilnehmende, davon:

- 19 Frauen, 4 Männer
- „Jüngere“ (bis 34 Jahre): 5 Personen
- „Mittlere“ (35 bis 55 Jahre): 8 Personen
- „Ältere“ (ab 56 Jahre): 10 Personen

Drei Gruppen mit Teilnehmenden Ü35, eine Gruppe mit Teilnehmenden U35

Relevanz des Themas

Das Thema Altersdiversität findet Anklang bei den Teilnehmenden der Fokusgruppen. Es scheint ihnen wichtig, im Austausch zu sein, um das Verständnis für altersbedingte Unterschiede zu schärfen und daraus ein sich gegenseitig befruchtendes Miteinander zu schaffen.

„Wir sind hier im Haus ein Team und müssen zusammen klarkommen, deshalb ist mir der Austausch auch wichtig.“
[w, 28 J.]

„Mich treibt an, dass wir gut ins Gespräch kommen, dass wir es als etwas Positives sehen, dass wir unterschiedlich ticken; zu akzeptieren, dass es Unterschiede gibt.“
[w, 58]

„Ich finde das Projekt unterstützenswert, ich finde es schön, dass wir Menschen haben, die Zeit und Ressourcen auch dafür bekommen haben sich damit zu beschäftigen.“
[w, 33 J.]

Kommunikation /allgemein

 **Sowohl Jüngere wie Ältere finden: Die Jüngeren sind versierter im Umgang mit neuen Tools, Technologien, Apps und Prozessen. Die Älteren sagen, sie wüssten oft nicht, wo sie die Zeit für die Einarbeitung hernehmen sollen.**

 **Jüngere nutzen als kurzen und schnellen Kommunikationsweg häufiger Chats; betonen die damit verknüpfte Effizienz. Sie scheinen deutlich fitter im Umgang mit Microsoft 365/ Teams.**

Sie antworten häufig sofort oder zumindest zeitnah und erwarten oft auch eine schnelle Rückmeldung

 **Ältere setzen stärker auf herkömmliche, gewohnte Kommunikationswege (Mail, Telefon, direkte Gespräche). Sie sehen darin einen wertvollen Umgang miteinander und schätzen einen formelleren Ton („Liebe...“). Dabei reagieren sie langsamer und sind geduldiger mit längeren Antwortzeiten per Mail oder Teams. Sie brauchen mehr Zeit für die Eingewöhnung in neue digitale Tools wie Teams, Microsoft 365, MiroBoard.**

Kommunikation / Präsenz

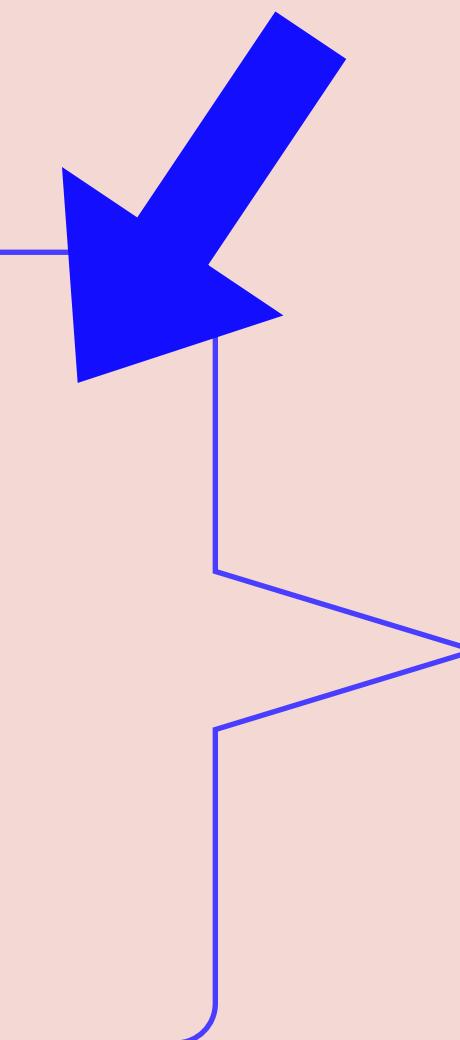


Vor allem für die Jüngerer spielt die Anwesenheit im Büro eine motivierende Rolle, insbesondere für Neueinsteiger:innen. Sie schätzen die direkte Kommunikation, das persönliche Kennenlernen und die gemeinsamen Aktivitäten. Die physische Präsenz fördert den informellen Austausch und das gegenseitige Verständnis, was bei Remote-Arbeit verloren gehen kann.



Während Ältere aus langjähriger Erfahrung heraus ihre Schreibtische mit persönlichen Dingen „besetzen“ und vermeintlich einen Anspruch darauf geltend machen, sind Jüngere ins flexible Desk Sharing hineingewachsen und „kämpfen“ darum, im Büro die Schreibtische der Älteren mitbenutzen zu dürfen.

„Wir sind 10 Leute und teilen uns 4 Plätze, das geht nicht. Die Älteren wollen ihren Schreibtisch so behalten mit Bildern, Fotos, privaten Gegenständen, und wir Jüngeren werden als Rebellen dargestellt, obwohl wir einfach nur nen Platz haben wollen. Da ist schon Konfliktpotential.“ [w, 28 J.]



Kollaboration / Einstellungen

- ★ Aus der Sicht mancher Teilnehmer:innen ist es schwierig, Jüngeren und Älteren generell bestimmte Einstellungen und Kompetenzen zuzuschreiben. Konservatives vs. progressives Denken sei vielmehr eine individuelle Frage des Mindsets.
- ★ Einige Ältere äußern, dass es v.a. in der Altersgruppe 55+ relativ heterogen zugeht bzgl. Innovationsbereitschaft, Belastbarkeit, Vergabe und Annahme von Jobs & Aufgaben.
- ★ Viele Junge fühlen sich nicht ausreichend gesehen, nicht ernst genommen und benachteiligt. Aus ihrer Sicht haben die Älteren das Sagen und sie müssten sich als Jüngere extrem anstrengen und „laut werden“, um gehört zu werden; und dies, obwohl der WDR verlauten lasse, dass Jüngere gefördert würden.

„Es gibt auf beiden Seiten Progressive und Konservative. Im Großen und Ganzen gibt's beide auf beiden Seiten. Die Frage ist, wer hat wieviel Stimme, Gewicht, Gestaltungs-Spielraum.“
[m, 36 J.]

Ich hab im Intranet gelesen: „Wir müssen die Jungen fördern“. Und ich dachte: „Das ist so Fake!“, denn ich wurde so oft belächelt, mir wird nicht zugehört. Ich muss alles dreimal sagen, bevor ich überhaupt gehört werde oder zuerst muss, sorry, „der alte weiße Mann“ erst mal selbst sehen, dass er unrecht hat, bevor er denkt, das, was die XXX gesagt hat könnte doch stimmen.“ [w, 33 J.]

„Ich glaube, dass die Bandbreite innerhalb der Älteren, also ab 56 bis 66, dass dort die Art wie man tickt, wie man mit Innovation umgeht, wie man sich belastet, übergeangen, abgehängt fühlt, viel riesiger ist als die Bandbreite zwischen jemand der 60 ist und einer Gruppe von 20-Jährigen.“ [w, 60]

Kollaboration im Team / 1 von 2

- ★ Bürokratie, Anträge oder formale Abläufe werden als hinderlich empfunden, insbesondere von den Jüngeren.
- ★ Es gibt Hinweise auf diskriminierende Einstellungen, die vor allem das Standing junger Frauen beeinträchtigen.
- ★ Es wird kritisiert, dass die Entlohnung nicht leistungsgerecht, sondern nach rigiden Formalien erfolgt, obwohl eine entsprechende Qualifikation für die Stelle vorliege.

„Mir wurde häufig gesagt: „Nee, wir entfristen dich nicht, dann wirst du ja eh nur schwanger.“ So habe ich das Standing den Jungen gegenüber mitbekommen.“ [w, 33 J.]

„Vieles liegt an diesen öffentlich-rechtlichen Hierarchien, was die Alten noch reingekloppt bekommen haben, aus Angst, was zu verändern, denn da haben wir immer einen draufgekriegt. Manche sagen schon gar nichts mehr.“ [w, 57 J.]

„Ende letzten Jahres wurde ich in ein Seminar gesteckt, wo es darum ging, wie man Geschichten anders erzählt. Wie cool ist das denn, was man aus ner Story rausholen kann. Und jetzt komme ich wieder und kann gar nichts ausprobieren.“ [w, 24 J.]

Kollaboration im Team / 2 von 2

- ★ Eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Jüngeren und Älteren wird als nicht selbstverständlich beschrieben; Skepsis und Zweifel gingen oft von Älteren aus. Es werden aber auch etliche gut funktionierende Beispiele genannt.
- ★ Unflexible Arbeitsstrukturen oder restriktive Führungskulturen führen in der Sicht mancher TN dazu, dass Jüngere keine ausreichenden Möglichkeiten sehen, etwas mitzugeben oder zu beeinflussen. Das erzeugt ein Gefühl der Ohnmacht und der Frustration und erhöht die Bereitschaft, sich woanders einen Job zu suchen.
- ★ Trotz guter Qualifikationen und Förderung werden Jüngeren häufig keine Zukunftsperspektive im WDR geboten.
- ★ Es wird kritisiert, dass die Entlohnung nicht leistungsgerecht, sondern nach rigiden Formalien erfolgt, obwohl eine entsprechende Qualifikation für die Stelle vorliege.

„Ich bin jung, bringe Master und Berufserfahrung mit, und trotzdem habe ich Schwierigkeiten, hier was zu finden. Ich habe das Gefühl, es gibt keine Stellen für mich. Es sind alle Stellen besetzt hier, und die bleiben bis zur Rente.“ [w, 28 J.]

Alle Schnitträume waren besetzt und ich sagte, ich hätte Zeit, ich könnte schneiden. Da habe ich so Ärger bekommen. Ich hatte zwei Führungskräfte-Gespräche, die mir sagten, es kann nicht sein, dass ich mich so anbiete, ich soll meine Motivation runterschrauben.“ [w, 24 J.]

„Wenn man erst mal unbefristet festangestellt ist, macht es keinen Unterschied, ob du dich über die Maße engagierst oder ob du 82 % nach Vorschrift machst. Das ist in der Wahrnehmung natürlich schwierig, was die Bezahlung angeht“ [M, 36 J.]

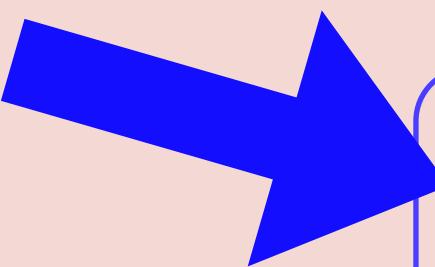
Die Sicht der Mittleren

In der mittleren Altersgruppe wünscht man sich mehr Rücksichtnahme auf die aktuelle Lebenssituation.
★ **Zwar bringe man in dem Alter einiges an Kompetenz, Erfahrung und Schnelligkeit mit, allerdings fehle es an Zeit und Flexibilität, um sich beruflich entsprechend einbringen zu können.**

Es sei Aufgabe der Führungskräfte, die Jobs und Aufgaben so auf die verschiedenen Altersklassen aufzuteilen, dass sie gut zu deren Lebensphase und den damit einhergehenden Kompetenzen und Ressourcen passen. Führungskräfte sollten nicht nur fachlich versiert sein, sondern auch einen Blick für die Bedürfnisse und Potentiale ihrer Mitarbeiter haben.

„Die Jüngeren sind eher technisch affin und die Älteren haben diese Ruhe und dieses ‚schalt mal einen Gang runter‘, die bringen andere Qualitäten rein. Ich finde, das ist ne Führungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass das ausgewogen ist.“ [w, 40 J.]

„Junge sind motiviert, da kommt dieses Fördern und Fordern. Dazwischen sind die, die kleine Kinder haben. Und die Älteren, die haben alte Eltern. Die brauchen alle ihre eigene Aufmerksamkeit.“ [w, 59 J.]



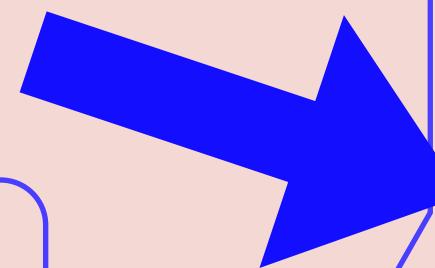
„Wir sprechen so viel von Vereinbarkeit von Familie und Beruf und dann krieg ich regelmäßig Termine um 16 Uhr reingestellt, das passt für mich nicht zusammen. Das hat auch was mit dem Alter zu tun, mich nicht gesehen zu fühlen in meinem Alter. Ich habe das Gefühl, ich muss sehr viel leisten, weil ich im mittleren Alter bin, ich bin schnell, ich habe eine breite Kompetenz, aber meine private Zeit fordert mich auch zusätzlich.“ [w, 40 J.]

Die späte Berufsphase

Die Bereitschaft, sich in den letzten Arbeitsjahren vor dem Ruhestand auf größere Veränderungen einzulassen, ist unterschiedlich ausgeprägt. Einige Ältere attestieren sich selbst noch eine hohe Veränderungsbereitschaft, aber zum Teil fällt es ihnen schwer, mit dem Veränderungstempo Schritt zu halten.

Einige Ältere fühlen sich weniger belastbar und schneller erschöpft. Manche haben daraufhin ihre Arbeitszeit reduziert oder würden dies gern tun, um besser mit der Belastung umzugehen. Aber Überlastung bzw. Überforderung offen anzusprechen, erscheint problematisch – das nehmen auch Jüngere so wahr.

„Ich könnte mir vorstellen, die Arbeitszeit nochmal zu reduzieren. Bis 67 arbeiten ist einfach schon lang. Früher aufhören geht ja meistens mit Abzügen bei der Rente einher. Ich würde mir wünschen, dass der WDR uns entgegenkommt und ein paar Modelle vorschlägt, oder dass man vorher mehr einzahlt.“ [W, 55 J.]



„Altersteilzeit ist ja hier nicht so richtig gerne gesehen. Ich glaube aber, dass das eine Hilfe wäre, wenn dann schon die neuen nachrücken, dass die ne Zeit lang nebeneinander und parallel arbeiten. Teilweise läuft das Gegenteil: dass die Stelle erst nachbesetzt wird, nachdem derjenige schon paar Monate weg ist, manchmal läuft die Stellenbeschreibung erst, kurz bevor der in Rente geht und das ist ja so kontraproduktiv.“ [W, 55 J.]

Was machen wir damit?



Wir haben verschiedene relevante Themen identifiziert, die Veränderungspotenzial erkennen lassen.



Zu diesen Themen wurden Ideen für Pilotprojekte entwickelt, die im zweiten Halbjahr 2025 umgesetzt werden.



„Pilotprojekt“ heißt: Erprobung von Maßnahmen, um daraus Schlussfolgerungen für eine mögliche größere Anwendung abzuleiten.

Altersdiversität im WDR

Die Projekte

„Und wann sind wir mal dran“?

Die Perspektiven jüngerer Kolleg:innen im WDR am Beispiel der Abteilung Postproduktion



Wir führen mit 5-7 jungen Kolleg:innen ein zweistündiges Gruppeninterview. Dieses Gespräch wird durch eine Moderationsexpertin vorbereitet und durchgeführt. Es wird (ohne Namensnennungen) ausführlich protokolliert und dann ausgewertet.

Die Auswertung wird Schlussfolgerungen darüber zulassen, welche Aspekte der Arbeitssituation und der Perspektiven besonders relevant sind und ob und ggf. wie die Situation der Kolleg:innen verbessert werden könnte.

Dieses Projekt könnte Erkenntnisse liefern zur Situation und zu den Perspektiven jüngerer Kolleg:innen auch in anderen Bereichen des WDR.



„Mixed Experience“

Altersgemischte Tandems im Assistenz-Hub

In diesem Projekt geht es darum, junge und ältere Kolleg:innen im Assistenzbereich in Tandems miteinander zu verbinden. Ältere und Jüngere haben unterschiedliche Erfahrungstiefe, Qualifikationen und Herangehensweisen.

In der Tandem-Konstellation soll eine Ausprägung von Reverse Mentorship entstehen, bei der beide voneinander lernen und sich beraten können. Es geht also um einen aufgabenorientierten Austausch.

Da die Tandems bereichs- und direktionsübergreifend besetzt sein können, ist auch ein Dialog zu übergreifenden Themen denkbar.

In Zusammenarbeit mit dem Assistenzhub sollen mindestens 5 Tandems starten.

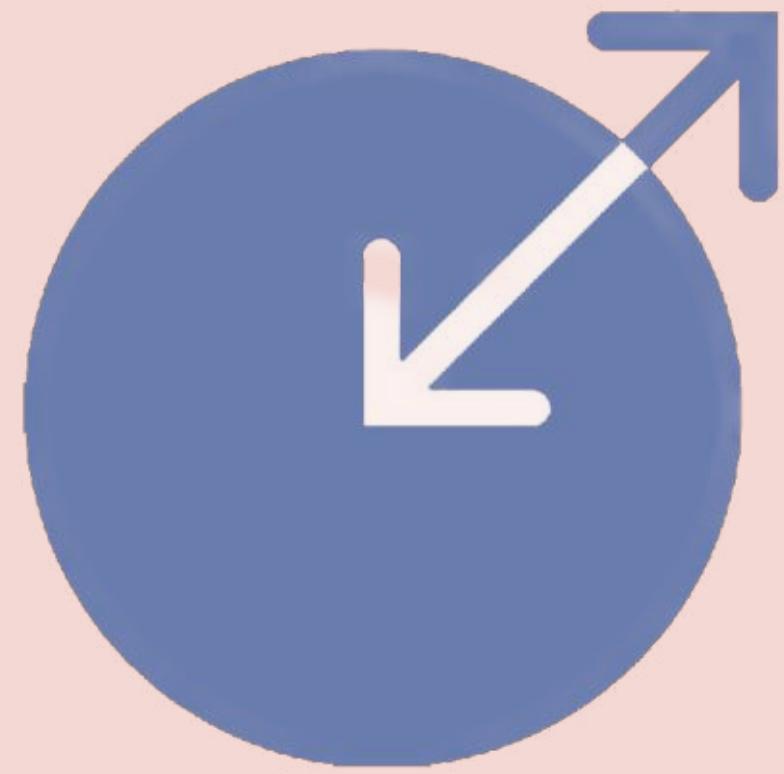


„Silverboard“

Ein Projekt des WDR Newsroom

Seit geraumer Zeit berichten etliche ältere Kolleg:innen im Newsroom über extreme Arbeitsbelastungen, die vor allem durch die hohe Beanspruchung in wechselnden Schichtdiensten verursacht würden. Bisherige Versuche, diese Problematik abzumildern (u.a. gab es eine vom Gesundheitsmanagement veranlasste Arbeitsplatzbeschreibung), haben nicht zur Verbesserung der Lage geführt

In einem Workshop mit einer Gruppe älterer Kolleg:innen („Silverboard“) wollen wir Erfahrungen und das Kreativpozenzial des Boards zu mobilisieren, um Lösungsperspektiven zu erarbeiten. Es handelt sich also um einen experimentellen, partizipativen Ansatz.



„Transitions“

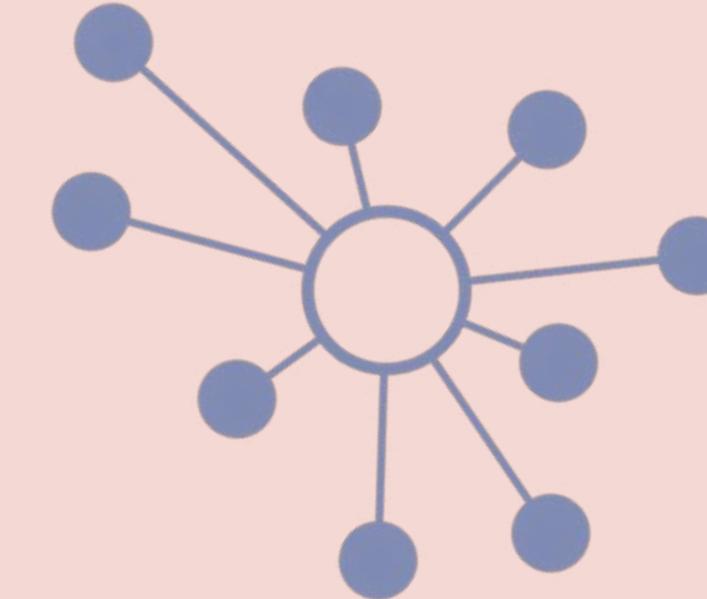
Gute Übergänge für Menschen, Kompetenzen und Projekte im WDR Programmreich Kultur und Gesellschaft

Die Altersverteilung im WDR bedeutet, dass in den kommenden Jahren in vielen Bereichen sehr viele Kolleg:innen an ihre Altersgrenze kommen werden. Sie gehen dann mit 66 oder 67 Jahren in den Ruhestand, haben eine lange Laufbahn hinter sich, viele Erfahrungen und Kompetenzen angesammelt und sind Teil größerer Netzwerke. In einigen Bereichen wird das Ausscheiden dieser Jahrgänge sehr verdichtet sein. Wie schaffen wir es, diese Weggänge zu akzeptablen Übergängen zu machen, und zwar für den Einzelnen, aber auch für die entsprechenden Bereiche?

In Projektphase 1 werden interessierte Kolleg:innen zu einem halbtägigen Workshop eingeladen. Dort werden Themen besprochen, die für sie auf dem Weg in den Ruhestand und für den Übergang in die nächste Lebensphase wesentlich sind.

In Phase 2 werden die Teilnehmenden von den Führungskräften individuell begleitet und erarbeiten mit ihnen Perspektiven für die verbleibende Zeit ihrer Laufbahn: Welche Fragen, Überlegungen und Wünsche gibt es bei jedem Einzelnen, welche Faktoren wären für den Übergang zu berücksichtigen? Insbesondere soll es darum gehen, die Verantwortung für die wesentlichen Aufgaben und Projekte frühzeitig zu definieren und mögliche Nachfolge-Szenarien auszuarbeiten.

„Empact“

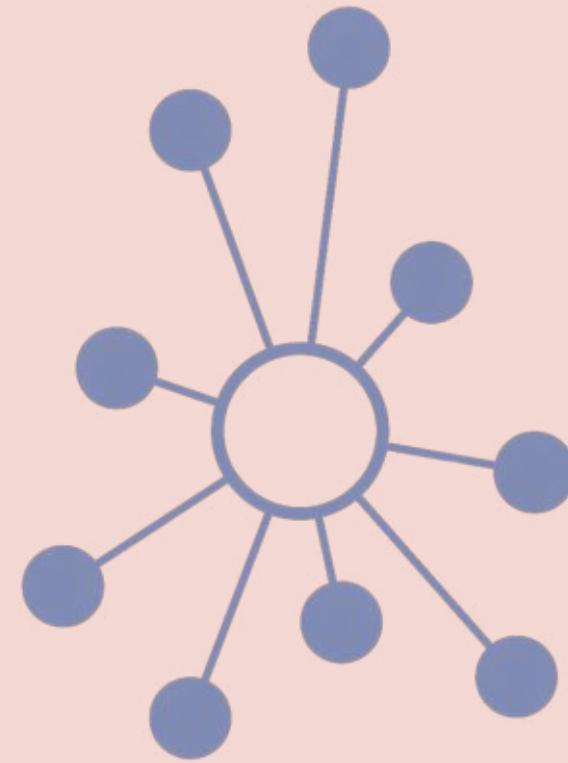


Empowerment und Action - Das Netzwerk für die Jüngeren

Im Rahmen des Onboardings vernetzen sich neue Mitarbeiter:innen primär innerhalb ihrer eigenen Abteilung. Dadurch bleiben viele Kolleg:innen aus anderen Abteilungen oder Standorten unbekannt, wichtige Kontakte und Wissen bleiben ungenutzt und die Integration in den WDR und seine Strukturen verläuft langsamer.

Das Projekt vernetzt festangestellte Mitarbeitende in den ersten drei Jahren ihrer Betriebszugehörigkeit. Gegebenenfalls kann das Netzwerk um Mitarbeitende im Ausbildungsstatus, darunter Azubis, Trainees und Volos, erweitert werden.

Das Netzwerk fördert den Aufbau von Berufsbeziehungen sowie die Selbstwirksamkeit der neuen Kolleg:innen und befähigt sie, eigene Ideen einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig unterstützt das Netzwerk die Integration in die Unternehmenskultur, fördert den Austausch von Wissen und Erfahrungen und trägt langfristig zur Bindung an das Unternehmen bei.



„AI - Die WDR Altersintelligenz“

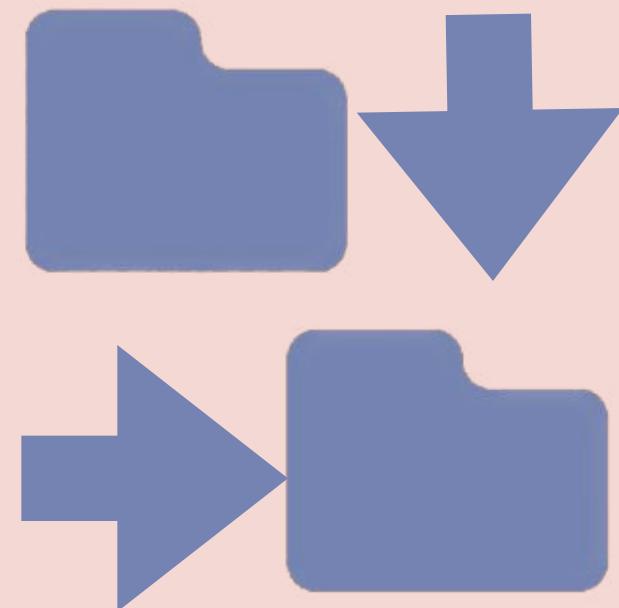
Das Netzwerk der Älteren

Aufgrund der Boomer-Demografie werden im WDR mehr Menschen immer älter. Sie haben viele Erfahrungen und Qualifikationen angesammelt und leisten wertvolle Arbeit. Aber sie werden auch mit Altersbildern konfrontiert, die verunsichern können: Dass Ältere nicht mehr so leistungsfähig seien und zu langsam für die aktuellen Veränderungsprozesse; dass sie nicht so kreativ seien wie Jüngere; dass sie nicht mehr so beweglich seien und Entfaltungsmöglichkeiten für Jüngere blockierten. Gleichzeitig fragen sie sich, wie die kommenden Jahre bis zum Ausscheiden aus dem WDR für sie verlaufen werden - und was danach beginnen soll. Sie fragen sich vor allem:

- Werde ich noch gebraucht und wird das noch wertgeschätzt, was ich tue?
- Brauche ich nochmal Veränderung? Aber welche? Und wie könnte das gehen?
- Soll ich weniger arbeiten? Und wie würde sich das finanziell auswirken?

Solche Fragen sind zum Teil persönlich und werden häufig auch persönlich gehandhabt. Und selbst wenn man sie mit anderen besprechen wollte, sind die strukturellen Bereichsgrenzen hinderlich für den Austausch mit anderen. Diejenigen, die dafür in Frage kommen, sind aber erreichbar - über ein WDR eigenes Community Netzwerk.

Dieses Netzwerk ist hierarchiefrei, offen und persönlich und wird vom Diversity-Team des WDR gehostet. Das Diversity Team moderiert. Es sorgt für thematische Impulse aus dem WDR und für Input von externen Expert:innen.



„Erfahrungsdialog“

Wertvolles Erfahrungswissen sichern

Wenn ältere Kolleg:innen auf den Ruhestand zugehen, dann sollten ihre Erfahrungen nicht mit ihnen den WDR verlassen, sondern perspektivisch nutzbar sein. Es gibt allerdings noch keine etablierten Verfahren, wie ihre Kompetenzen dokumentiert und für die Weitergabe verfügbar gemacht werden können.

In diesem Projekt möchten wir mit Unterstützung externer Expert:innen Modelle entwickeln, um einen solchen Transfer zu testen. Da die Anforderungen und Profile der Arbeitsumgebungen verschieden und spezifisch sind, möchten wir mindestens fünf Kolleg:innen für dieses Projekt gewinnen und mit ihnen arbeiten.

Projekt-Fahrplan



Altersdiversität im WDR

Beobachtungen im Projektverlauf

- **Debatte und Austausch über Altersdiversität sind „oben“ und „unten“ hochwillkommen - das Thema betrifft alle; jede/r ist Experte/in**
- **Boomer / GenZ ist eine spannungsgeladene Konstellation, gerade in einer planstellenbasierten Beschäftigungsstruktur**
- **Beschäftigte in der späten Berufsphase brauchen besondere Aufmerksamkeit, um bewusster und unbewusster Selbstabwertung zu begegnen**
- **Jede Biografie ist individuell; Standard-Verfahren wie „Wissenstransfer“ oder „Offboarding“ greifen zu kurz**
- **Die Förderung von Altersdiversität gilt noch als „nice to have“. Weil sie Arbeit macht, müssen Führungskräfte davon überzeugt werden, dass sich das lohnt.**

Im Übrigen:

**Die Aufmerksamkeit gegenüber Alters-Stereotypen
ist eine Aufgabe für jeden Tag.**

