

**Jürgen Wegge**  
**Klaus-Helmut Schmidt**

# **Diversity Management**

Generationenübergreifende  
Zusammenarbeit fördern

 **hogrefe**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Diversity Management im demographischen Wandel</b> .....	1
1.1	Definition von Diversity .....	3
1.1.1	Diversity als Spaltung der Gruppe .....	3
1.1.2	Diversity als Vielfalt .....	3
1.1.3	Diversity als Ungleichheit .....	5
1.1.4	Diversity als Verwerfungslinien in sozialen Einheiten (Faultlines) .....	6
1.2	Effekte von Diversity .....	8
1.3	Effekte von Diversity Management .....	13
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement .....	16
1.5	Betrieblicher Nutzen .....	17
<b>2</b>	<b>Theorien und Modelle</b> .....	18
2.1	Allgemeine Erkenntnisse zur Gruppenzusammensetzung ...	18
2.2	Das Vier-Wege-Modell der Teamzusammensetzung .....	19
2.3	Alter und berufliche Leistungen .....	27
2.4	Entwicklung eines Modells für die Zusammenarbeit von Jung und Alt .....	31
2.4.1	Salienz von Altersunterschieden und Konflikte im Team ...	34
2.4.2	Wertschätzung von Altersunterschieden .....	36
2.4.3	Altersvorurteile und Altersdiskriminierung .....	39
2.4.4	Teamklima und Altersunterschiede .....	41
2.4.5	Aufgabenanforderungen .....	43
2.4.6	Individuelles Alter und Gesundheit in altersgemischten Teams .....	44
2.4.7	Eine Zwischenbilanz .....	45
<b>3</b>	<b>Analyseinstrumente und Maßnahmenempfehlungen</b> .....	47
3.1	Diversity-Analysen .....	47
3.2	Das ADIGU-Training für Führungskräfte in altersgemischten Teams .....	50
3.3	Definition und Messung alter(n)sgerechter Führung .....	52
3.3.1	Allgemeine Prinzipien alter(n)sgerechter Führung .....	54
3.3.2	Führung älterer Mitarbeiter .....	55
3.3.3	Führung jüngerer Mitarbeiter .....	56
3.3.4	Befunde zur Wirksamkeit alter(n)sgerechter Führung .....	57
3.3.5	Jung führt Alt .....	59
3.4	Angebote aus der Praxis für die Praxis: Das Demographie Netzwerk .....	60

<b>4</b>	<b>Vorgehen beim Diversity Management</b> .....	62
4.1	Demographiefeste Personalstrategien .....	62
4.1.1	Handlungsfeld Altersdiskriminierung .....	64
4.1.2	Handlungsfeld Personalrekrutierung und Personalbindung .....	66
4.1.3	Handlungsfeld Kompetenzentwicklung .....	71
4.1.4	Handlungsfeld Arbeitsmotivation .....	73
4.1.5	Handlungsfeld Gesundheitsförderung und Arbeitsorganisation .....	76
4.1.6	Handlungsfeld Veränderung der „Wahrnehmung von Diversität“ .....	84
4.2	Was funktioniert in Klein- und Kleinstbetrieben? .....	86
4.3	Mögliche Probleme .....	87
<b>5</b>	<b>Fallbeispiel: Führungskräftetraining „Altersheterogenität im Team als Ressource erkennen und nutzen“</b> .....	89
5.1	Trainingsmodul I: Altersheterogenität als Ressource erkennen .....	91
5.1.1	Einstieg in das Training .....	91
5.1.2	Sensibilisierung für Heterogenität .....	92
5.1.3	Sensibilisierung für Heterogenität als Ressource .....	95
5.1.4	Sensibilisierung für förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen .....	97
5.2	Trainingsmodul II: Altersheterogenität als Ressource nutzen .....	98
5.2.1	Alter(n)sgerechtes Führen .....	98
5.2.2	Altersstereotype .....	100
5.2.2.1	Begriffsbestimmung von Altersvorurteilen .....	101
5.2.2.2	Wirkungsweise von Altersvorurteilen .....	102
5.2.2.3	Handlungsoptionen: Altersvorurteile abbauen .....	103
5.2.3	Wertschätzung von Altersheterogenität .....	104
5.2.3.1	Begriffsbestimmung von Wertschätzung von Altersheterogenität .....	104
5.2.3.2	Wirkungsweise der Wertschätzung von Altersheterogenität .....	105
5.2.3.3	Handlungsoptionen: Wertschätzung der Altersheterogenität aufbauen .....	106
5.2.4	Feedback und Verabschiedung .....	107
5.3	Transferworkshop .....	107
5.3.1	Begrüßung und Einstieg .....	108
5.3.2	Wiederholung zentraler und Vertiefung ausgewählter Trainingsinhalte .....	108
5.3.3	Zusammenfassung zentraler Handlungsoptionen .....	109

5.3.4	Erfahrungsaustausch über die Umsetzung der Handlungsoptionen .....	109
5.3.5	Fazit, Feedback und Verabschiedung .....	109
<b>6</b>	<b>Literaturempfehlungen</b> .....	<b>110</b>
<b>7</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>111</b>
	<b>Auswertung des Wissenstests zum Thema „Älter werden“ (Einsteckkarte)</b> .....	<b>118</b>

**Karten:**

Bausteine des Führungskräftestrainings „Altersheterogenität im Team als Ressource erkennen und nutzen“

Wissensquiz zum Thema „Älter werden“

Fragebogen zur Messung alter(n)sgerechter Führung (FAF-16)