

# Generationsübergreifendes Arbeiten: Beliebte Irrtümer und echte Erfolgskonzepte für Diversitymanagement in der Praxis

Jürgen Wegge  
*(TU Dresden)*

[juergen.wegge@tu-dresden.de](mailto:juergen.wegge@tu-dresden.de)

Sommerempfang der Unfallkasse MV in Rostock, 11.06.25

# Eine wichtige Vorbemerkung...

AGE IS ABOUT MIND AND MATTER,  
IF YOU DON'T MIND, IT DOESN'T  
MATTER ! (Mark Twain)



# „Wer in der Jugend sich durch Mühsal musste schlagen, den rührt's im Alter nicht, wenn sich die Jungen plagen“

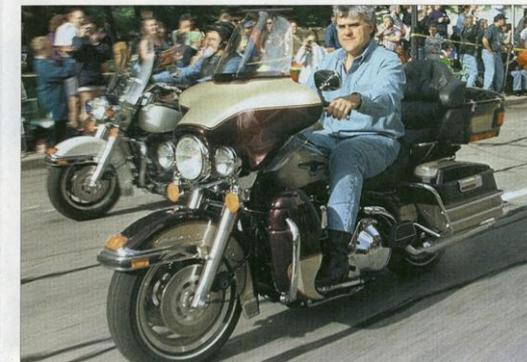
(Friedrich Rückert, 1788-1866)



## – dank Bypass und Biopillen

der Nachkriegsgeneration, weigern sich beharrlich, von der Harley abzusteigen und Jüngeren das Rebellen zu überlassen

ren in der Fremde. Sie mach-  
nisch und fanden es interes-  
sieren zu wechseln statt Unifor-  
rr Entschluss hatte bald  
weibliche und 38 028 900  
alys zur Folge. In den fünfzi-  
ziger Jahren aufzuweichen,  
m – bequem: Zum Babyboom  
der Wirtschaftaboom, ein be-  
leben im subventionierten  
Fäuschen, genug zu essen,  
gute Ausbildung und gute  
e Flipper und Bonanza. Zu  
und zu fad fanden das bald  
trampeln lieber nach Wood-  
u den Anti-Vietnam-Protes-  
sington. Die Boomer schal-  
if Protestgeneration, haben  
vergessen, wieder auszu-  
lie, die gerne in ihre Fußstap-  
rden, die Kinder der Bo-  
e ist „Vietnam“ kein Krieg,  
Land, irgendwo in Asien. Sie  
ine Chance auf eigene Protes-  
 Eltern halten star als Posti-  
tzi. Also verzogen sich die  
Anonymität, verpaassen sich  
eration X und beklühen fern-  
geneten Seattle ein zorniges  
“ und anderen Grenze von  
nen. Nach wenigen Jahren  
toten Kurt Cobain war der  
Das, was von X über gelie-  
t resigniert vor dem Compa-  
473-Datens in und bremit  
Die. Die 14-Milliarden-Dol-  
amerikanische Musik-Indus-  
daher längst auf eine andere



Too old for Rock'n'Roll, too young to die: Baby Boomer können einem mit ihrer Egozentrik schnell auf den Keks gehen, aber es gibt auch sympathische Vertreter: Late-Night-Talker, Witzbold und Harley-Fan Jay Leno etwa. AP

**“Pest, Hunger und Krieg sind glücklich  
überwunden – nun sind die Alten da”**

Die Zeit, 10.03.94

**“Wir brauchen frisches Blut!”**

**“Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans  
nimmer mehr“**

**“Im Prinzip ist das Altwerden bei uns erlaubt,  
aber es wird nicht gern gesehen”**

Dieter Hildebrandt in Scheibenwischer  
(Kramer, 2003)

# Was erwartet Sie?

- 1. Quiz: Was ändert sich mit dem „älter“ werden?**
- 2. Beliebte Irrtümer (Generation X, Y, Z etc.)**
- 3. Lösungen: Trainings für Vorgesetzte und weitere Tipps**
- 4. Diversitymanagement in der Praxis**
- 5. Abschließende Diskussion**

# Quiz: Veränderungen im Alter



# Quiz: Veränderungen im Alter

## Frage 1

Der Großteil älterer Menschen (älter als 65) ist senil (d.h. reduzierte Gedächtnisleistung, Desorientierung, Demenz).

FALSCH ☹️



# Quiz: Veränderungen im Alter

## Frage 2

Die Funktionsfähigkeit aller fünf Sinne verschlechtert sich mit zunehmendem Alter.

WAHR 😊



# Quiz: Veränderungen im Alter

## Frage 3

Die körperliche Leistungsfähigkeit nimmt mit höherem Alter ab.

WAHR 😊



# Quiz: Veränderungen im Alter

## Frage 4

Die meisten älteren Arbeitnehmenden arbeiten nicht so effektiv wie jüngere Arbeitnehmende.

FALSCH ☹️



# Quiz: Veränderungen im Alter

## Frage 5

Ältere Mitarbeiter haben *weniger* Arbeitsunfälle als jüngere.

WAHR 😊



# Quiz: Veränderungen im Alter

## Frage 6

Im Großen und Ganzen gibt es nur wenige Unterschiede zwischen älteren Menschen.

FALSCH 😞



# Quiz: Veränderungen im Alter

## Frage 7

Der Großteil der älteren Menschen wünscht sich, *einer* Art von Arbeit nachzugehen (auch Hausarbeit oder ehrenamtliche Tätigkeit).

WAHR 😊



# Quiz: Veränderungen im Alter

## Frage 8

Das Interesse an Weiterbildung ist im Alter *geringer* ausgeprägt.

WAHR 😊



# Quiz: Veränderungen im Alter

## Frage 9

Die meisten älteren Menschen können noch Neues lernen.

WAHR 😊



## Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern



### Negativ

- krankheitsanfällig
- nicht mehr anpassungsfähig
- weniger lernfähig und lernwillig
- generelle Leistungsabnahmen (Wahrnehmung, Schnelligkeit, Gedächtnis etc.)
- ...

### Positiv

- höhere (Berufs-/Lebens-)Erfahrung
- größere Loyalität zum Betrieb
- mehr Verantwortungsbewusstsein
- höhere Kommunikations- und Konfliktlösefähigkeit
- Weisheit
- ...

→ Metaanalyse von Kite et al. (2005):  
**negative Sichtweise überwiegt**

## Alter und zehn Leistungsaspekte...

### Aufgabenleistung

N = 52,048, k = 118: r = .03

### Kreativität

N = 1,662, k = 9: r = .02

### Trainingsleistungen

N = 9,228, k = 16: r = -.04

### Hilfeverhalten

N = 5,404, k = 18: r = .08

(others)

N = 5,404, k = 18: r = .27

(tasks)

### Sicherheitsverhalten

N = 612, k = 5: r = .10

(compliance)

N = 4,205, k = 12: r = -.08

(injuries)

### Kontraproduktives Arbeitshandeln

N = 1,151, k = 6: r = -.09

### Aggressives Verhalten

N = 3,641, k = 15: r = -.08

### Substanz-Missbrauch

N = 5,182, k = 14: r = -.07

### Zu spät kommen

N = 1,763, k = 7: r = -.26

### Fehlzeiten

N = 72,632, k = 54: r = -.26

(undif.)

N = 44,465, k = 18: r = .02

(sick.)

N = 2,508, k = 12: r = -.10

(n-sick.)

# Was erwartet Sie?

- 1. Quiz: Was ändert sich mit dem „älter“ werden?**
- 2. Beliebte Irrtümer (Generation X, Y, Z etc.)**
- 3. Lösungen: Trainings für Vorgesetzte und weitere Tipps**
- 4. Diversitymanagement in der Praxis**
- 5. Abschließende Diskussion**



# Diversitymanagement in Organisationen: Irrtümer, Wirksamkeitsstudien und ein kritischer Blick auf die Praxis

*Jürgen Wegge und Maria Thissen*

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2024*, Fehlzeiten-Report, [https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0_10)

# Was ist eine Generation?

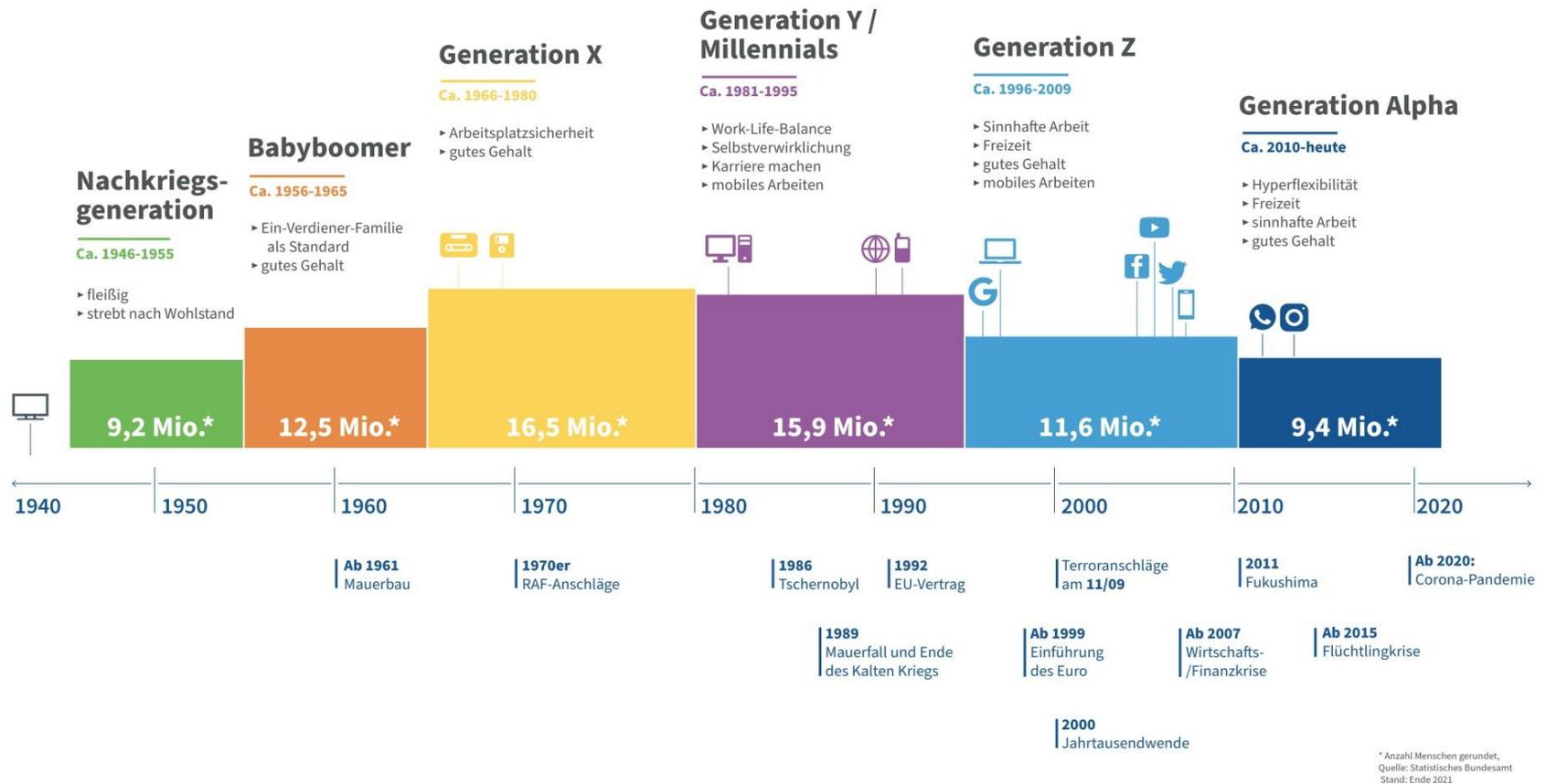
Erzieher  
Spickzettel.de



Generationen

# Was ist *Keine* Generation?

## Merkmale und Unterschiede sowie ihrer Rolle/Erwartungen der Generationen seit 1946



# Warum sind Modelle mit Generationen X, Y Z etc. wissenschaftlich obsolet?

Theoretische Probleme	Methodische Probleme	Empirische Probleme
Angenommene Zeitspannen variieren	Geburtsjahr = „Generation“ UND gleichzeitig Alter!	<p>Die besten Versuche, das empirisch zu untersuchen, ergeben:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es gibt Alterseffekte</li> <li>2. Es gibt Periodeneffekte (Abnahme Motivation)</li> <li>3. Es gibt fast <b>keine</b> Generationseffekte</li> </ol> <p>Schröder (2023)</p>
Veränderungen nur in der Jugend und das bleibt dann für immer?	Alle in einer Generation sind GLEICH!	
Keine Theorie dazu, was wichtig wäre und was nicht!	Ein echter Test ist eigentlich nicht möglich (Konfundierung)	

**Hat ein 30-jähriger im Jahr 1990 eine bestimmte Einstellung, weil er 1960 geboren ist („Generationseffekt“) oder weil er im Jahr 1990 genau 30 Jahre alt ist (Perioden & Alterseffekt)?**

**Es gibt keine Vergleichsgruppe 30 jähriger, die auch 1960 geboren wurde, aber 1990 nicht 30 Jahre ist!**

# Lebenstreppe



■ **Tab. 10.1** Grundannahmen der Lebensspannenpsychologie von Baltes (1990)

<b>Prinzip</b>	<b>Beispiel/Evidenz</b>
Entwicklung ist ein <b>lebenslanger Prozess</b>	In allen Altersperioden findet Entwicklung statt und alle Perioden sind für die Entwicklung gleichbedeutend; es können sowohl kontinuierliche (kumulative) als auch diskontinuierliche (innovative) Prozesse auftreten
Entwicklung ist <b>multidimensional</b> und <b>multidirektional</b>	Die Richtung ontogenetischer Veränderungen variiert sowohl zwischen verschiedenen Verhaltensbereichen (z. B. kognitiv vs. emotional) als auch in derselben Kategorie (z. B. mittlere Abnahme von Arbeitsgedächtniskapazität und Zunahme von erfahrungsbasiertem Wissen)
Entwicklung umfasst das <b>dynamische</b> und <b>gleichzeitige</b> Auftreten von <b>Gewinnen</b> und <b>Verlusten</b> in bestimmten Funktionsbereichen	Gewinne (z. B. durch Lernen) und Verluste (z. B. durch physische Veränderungen) können in jeder Phase auftreten, Verluste überwiegen aber in höherem Alter
Entwicklung ist zum Teil <b>kontextabhängig</b>	Entwicklung ist eingebettet in und beeinflusst durch historische Gegebenheiten und Ereignisse, sozio-kulturelle Bedingungen und andere kontextuelle Faktoren
Entwicklung resultiert aus <b>der Interaktion von drei verschiedenen Einflussystemen</b>	Entwicklung wird durch normative alters-spezifische Einflüsse; normative historisch-spezifische Einflüsse und nicht-normative (nur einzelne Personen betreffende) Einflüsse bestimmt, die in Wechselwirkung stehen
Es besteht <b>Potenzial für Plastizität</b> bzw. <b>Veränderung</b> innerhalb der Person	In jeder Lebensphase ist eine hohe intraindividuelle Plastizität (Veränderbarkeit) möglich und die Verläufe und Grenzen solcher Veränderungen sind durch Lebensbedingungen und -ereignisse beeinflusst
Entwicklung muss <b>auf mehreren Analyseebenen</b> betrachtet werden (multidisziplinär)	Zentrale Analyseebenen der Entwicklung sind: biologisch, psychologisch, sozial, soziokulturell und makro-institutionell; dies erfordert mehrere Wissenschaftsdisziplinen

Fehlzeiten-Report 2024



# Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period

Martin Schröder<sup>1</sup> 

Accepted: 10 October 2023  
© The Author(s) 2023

## Abstract

Many argue that work motivation varies with year of birth, suggesting the utility of generational labels such as Z, Y, X, or Baby Boomer. This article tests this generational hypothesis by using multilevel regressions with data from 584,217 individuals sampled by the Integrated Values Survey in 113 countries over more than 30 years. The results show that the importance of work first increases and then decreases with an individual's age and that the importance of work tends to decrease for everyone with the passing of historical time. These age and period effects make later-born generations seem work averse, while birth year and thus generational membership hardly explain work motivation after accounting for age and period effects. The article also tests whether ten other work-related attitudes can be explained through generational membership. The results suggest that the historical time period and an individual's life course explain work motivation and work attitudes better than generational membership. This life course and historical explanation is suggested as an alternative to the generational hypothesis of work motivation and attitudes that prevails in much of the literature.

# Was erwartet Sie?

- 1. Quiz: Was ändert sich mit dem „älter“ werden?**
- 2. Beliebte Irrtümer (Generation X, Y, Z etc.)**
- 3. Lösungen: Trainings für Vorgesetzte und weitere Tipps**
- 4. Diversitymanagement in der Praxis**
- 5. Abschließende Diskussion**

Christopher Marc Schlick  
Ekkehardt Frieling  
Jürgen Wegge *Editors*

# Age-Differentiated Work Systems

 Springer



**Jürgen Wegge, Klaus-Helmut Schmidt,  
Annika Piecha, Thomas Ellwart,  
Franziska Jungmann & Susanne C. Liebermann**

Report Psychologie, 2012, 37, 344-354

## Sieben Schlußfolgerungen / Empfehlungen für altersgemischte Teamarbeit

- Angebot komplexer Aufgaben mgl. ohne viel Zeitdruck
- Reduktion der Salienz von Altersunterschieden  
(das Alter darf kein Thema im Team sein!)
- Förderung der Wertschätzung von Altersdiversität
- Schaffen eines positiven Teamklimas
- Reduktion von Altersdiskriminierung
- Verbesserung der Ergonomie
- Training der altersgerechten Führung

# Konzeption des Trainings zur Führung altersgemischter Teams

## Entwicklungs-Workshop

- mit Führungskräften, Mitarbeitern des Weiterbildungsreferats & Universitätsmitarbeitern
- **Ziel:** Trainingsinhalte gemeinsam an ausgewählten Übungen erarbeiten zur Passung an Zielgruppe



## Trainingsdesign

- 2 Tage (jeweils 7 h)
- modular aufgebaut
- 5-6 Teilnehmer je Training
- **Inhalt:**  
Sensibilisierung für Diversität & Ableiten von Handlungsstrategien

# Training für Führungskräfte altersgemischter Teams in Verwaltung und Produktion

## Modul 1

### Alter und Altern

- Altersbedingte Veränderungen in u.a. Lernen, Motivation, Gesundheit sowie Altersvorurteile

## Modul 2

### Führung verschiedener Altersgruppen

- Bausteine einer alter(n)sgerechten Führung
- Kommunikation und Wertschätzung als Werkzeuge

## Modul 3

### Teamarbeit und organisationale Veränderungen

- Erfolgsfaktoren von Altersdiversität in Teams
- Umgang mit Veränderungen, insb. Widerstand

## Modul 4

### Alters- und Alternsgerechtes Arbeiten

- Kriterien guter Arbeitsgestaltung und -organisation
- Insb. Rotation und Pausengestaltung

## Transfer- workshop

### Review

- Wiederholung der zentralen Inhalte
- Reflektion der bisherigen Umsetzung

### Methoden:

- Präsentation
- Diskussion
- Gruppenarbeit
- Rollenspiel
- Simulation
- Fallstudie
- Expertenvorträge

**Dauer:** 2 Tage

### Methoden:

Insb. Fallberatung

**Dauer:** ½ Tag

# Alternsgerechte Führung

- bezeichnet ein umfassendes, auf den gesamten Alterungsprozess der Mitarbeiter bezogenes Konzept.
- Es betrachtet die Stärken und Schwächen aller Beschäftigtengruppen und ihren (voraussichtlichen) Alterungsprozess im Unternehmen.
- bezeichnet die Orientierung an den spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnissen der jeweiligen beschäftigten Altersgruppen.

→ Ziel: Aufbau und Erhalt der Arbeitsfähigkeit

# Verhaltensweisen der alter(n)sgerechten Führung in Organisationen

*Wegge et al., 2012*

*Allgemeine Prinzipien der Führung in  
altersgemischten Teams*

*Verstärkte Verhaltensweisen gegenüber  
**älteren** Mitarbeitern*

*Verstärkte Verhaltensweisen gegenüber  
**jüngeren** Mitarbeitern*

## 1. **Allgemeine Prinzipien der Führung in altersgemischten Teams**

- ✓ Förderung eines **positiven Miteinanders** älterer und jüngerer Mitarbeiter
- ✓ Förderung der **Zusammenarbeit** verschiedener Altersklassen
- ✓ **Beteiligung aller** Altersklassen an Entscheidungen
- ✓ **Faire Behandlung** aller Altersklassen
- ✓ Beteiligung aller Altersklassen an **Weiterbildungsangeboten**
- ✓ Förderung der **Wertschätzung von Altersunterschieden** im Team
- ✓ **Verringerung** der Augenscheinlichkeit (**Salienz**) von **Altersunterschieden** im Team

2. *Verstärkte Verhaltensweisen gegenüber älteren Mitarbeitern*

3. *Verstärkte Verhaltensweisen gegenüber jüngeren Mitarbeitern*

1. *Allgemeine Prinzipien der Führung in altersgemischten Teams*

**2. Verstärkte Verhaltensweisen gegenüber älteren Mitarbeitern**

- ✓ Beachtung **individueller Stärken und Schwächen**
- ✓ Berücksichtigung des wachsenden Bedürfnisses nach **Autonomie / Handlungsspielraum**
- ✓ Förderung der **Weitergabe von Berufserfahrung** der Älteren an jüngere Mitarbeiter
- ✓ Bei anstehenden **Veränderungen Ältere frühzeitig** einbeziehen
- ✓ **Leistung** älterer Mitarbeiter **wertschätzen**

3. *Verstärkte Verhaltensweisen gegenüber jüngeren Mitarbeitern*

1. *Allgemeine Prinzipien der Führung in altersgemischten Teams*

2. *Verstärkte Verhaltensweisen gegenüber älteren Mitarbeitern*

**3. Verstärkte Verhaltensweisen gegenüber jüngeren Mitarbeitern**

- ✓ **Regelmäßige Rückmeldungen** über erbrachte Arbeitsleistungen
- ✓ Übertragen **abwechslungsreicher Arbeitsaufgaben**
- ✓ Bieten von Möglichkeiten der **beruflichen Weiterentwicklung**
- ✓ Bieten benötigter **Unterstützung**

## Age Differentiated Leadership – FAF 16 (4)

Der FAF 16 (4) ist die Weiterentwicklung des FAF 16 in der nur 3 Subskalen (Gestaltung der Zusammenarbeit von Jüngeren und Älteren; Führungsverhalten ggü. Jüngeren und Führungsverhalten ggü. Älteren) erfasst wurden. Dieser FAF 16 wurde um die 4. Subskala Führungsverhalten ggü. Mitarbeitenden mittleren Alters ergänzt. In der Folge entstand die neue Bezeichnung FAF 16 (4).

Meine direkte Führungskraft gibt Mitarbeitern mittleren Alters die Möglichkeit, zeitlich oder auch räumlich flexibel zu arbeiten, um zusätzliche Aufgaben wie Kinderbetreuung oder Pflege von Angehörigen zu bewältigen.

Meine direkte Führungskraft gewährt Mitarbeitern mittleren Alters berufliche Freistellungen, wenn diese aufgrund familiärer Verpflichtungen erforderlich sind.

Meine direkte Führungskraft unterstützt Mitarbeiter mittleren Alters beim beruflichen Wiedereinstieg, wenn aufgrund von Elternzeit, Sabbatjahr oder beruflichem Auslandsaufenthalt pausiert wurde.

Meine direkte Führungskraft berücksichtigt die Kompetenzen der Mitarbeiter mittleren Alters bei der Delegation von Führungsaufgaben und Verantwortung.

### Alter(n)sgerechte Führung

Eine Führungskraft führt alter(n)sgerecht, wenn Sie ihr Führungsverhalten einfühlsam an den **individuellen Bedürfnissen, Fertigkeiten und Lebensumständen unterschiedlicher Altersgruppen (jung, mittelalt und alt) ihrer Mitarbeiter \*innen ausrichtet, statt sich von typischen Altersvorurteilen leiten zu lassen**. Zudem beinhaltet dieser Ansatz auch klare Aussagen zur Gleichbehandlung von Jung und Alt (z.B. bei Angeboten für Weiterbildung) und Techniken zur effizienten Führung **altersgemischter Teams, damit Altersdiskriminierung reduziert und unnötige Konflikte zwischen Jung und Alt im Team vermieden werden**.

# Neue Entwicklungen zur alternungsgerechte Führung...

- Die mittlere Generation (35-50) wurde ergänzt...
- Es wurde eine Kurzfassung des Fragebogens mit nur 8 Fragen erstellt....
- Es gibt zahlreiche neuen Studien, die unsere Annahmen stützen...
- Es wurden englische Fassungen der Fragebögen erstellt...
- ...

# Was erwartet Sie?

- 1. Quiz: Was ändert sich mit dem „älter“ werden?**
- 2. Beliebte Irrtümer (Generation X, Y, Z etc.)**
- 3. Lösungen: Trainings für Vorgesetzte und weitere Tipps**
- 4. Diversitymanagement in der Praxis**
- 5. Abschließende Diskussion**

# Diversitymanagement in der Praxis...

■ **Tab. 10.3** Vorschlag einer Forced-Choice-Skala (nur eine Antwort darf gegeben werden) zur Erhebung der wahrgenommenen Diversitymanagement-Auffassung der Führungskraft (durch Mitarbeitende)

## Meine Führungskraft ...

... behandelt alle Teammitglieder gleich, sie nimmt keine Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse. (Identitätsblindheit)

... macht nur für Sonderfälle Ausnahmen oder bei Personen mit „besonderen“ Bedürfnissen. (Assimilation)

... berücksichtigt, dass unterschiedliche Teammitglieder individuelle Bedürfnisse haben und ist daher bestrebt, alle mit einzubeziehen. (Inklusive Differenzierung)

... berücksichtigt nicht nur individuelle Bedürfnisse, sondern hinterfragt strukturelle Benachteiligungen und setzt sich für Chancengerechtigkeit für alle ein. (Gerechte Transformation)

Fehlzeiten-Report 2024

**Tab. 10.2** Vier Auffassungen von Diversitymanagement von Führungskräften in der Praxis nach O’Leary und Sandberg (2017)

Auffassung	Umsetzung in der Praxis	Beispiel
Gerechte Transformation	Das Individuum (Mitarbeitende) wird (werden) nicht im Kontext der Gruppe, sondern der Gesellschaft und den damit verbundenen Vor- bzw. Nachteilen betrachtet. Einsatz für gerechte Behandlung und gerechte Chancen für Einzelpersonen aus allen gesellschaftlichen (begünstigten wie benachteiligten) Gruppen	Die Führungskraft hinterfragt Auswahlverfahren und Bewertungskriterien, die z. B. eher Männer ohne Migrationshintergrund strukturell bevorzugen
Inklusive Differenzierung	Mitarbeitende werden als Individuen betrachtet. Es wird berücksichtigt, dass individuelle Unterschiede durch sozio-demographische Gruppenunterschiede beeinflusst werden können. Klassische Prozesse und Strukturen werden in Frage gestellt, um ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen	Mitarbeitenden wird Flexibilität ermöglicht unter Berücksichtigung der Tatsache, dass jedes Individuum unterschiedliche Bedürfnisse hat
Assimilation	Sowohl individuelle Unterschiede als auch sozio-demographische Unterschiede werden berücksichtigt. Es wird versucht, sozio-demographische Minderheiten („andere“) an die Gruppe anzupassen (zu assimilieren)	Frauen werden darauf vorbereitet, wie sie sich in einem männlich-dominierten Meeting mit entsprechender Anpassung durchsetzen können
Identitätsblindheit	Soziodemographische Unterschiede werden ignoriert. Arbeit wird ggf. leicht an individuelle Unterschiede angepasst	Anpassung der Arbeit an persönliche Arbeitsstile oder für einzelne Mitarbeitende werden Sonderregelungen getroffen, damit sie ein Hobby ausüben können

Fakultät für Psychologie, TU Dresden

Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie

# **GERECHTIGKEIT UND VIELFALT – WIE GEHT DAS GUT UND GESUND ZUSAMMEN?**

Maria Thissen, M.Sc.  
Rostock, 11. Juni 2025

# Was erwartet Sie?

- 1. Quiz: Was ändert sich mit dem „älter“ werden?**
- 2. Beliebte Irrtümer (Generation X, Y, Z etc.)**
- 3. Lösungen: Trainings für Vorgesetzte und weitere Tipps**
- 4. Diversitymanagement in der Praxis**
- 5. Abschließende Diskussion**

## Fazit I



Alter(n)sgerechte  
Führung ist ein **neues,  
vielversprechendes**  
Konzept der  
personalen Führung im  
demografischen  
Wandel

Evaluierte **Trainings**  
**sind vorhanden...**

## Miteinander der Generationen

Salienz der  
Altersunter-  
schiede  
verringern

Alters-  
diskrimi-  
nierung  
&  
Vorurteile  
reduzieren

Wert-  
schätzung  
von  
Altersunter-  
schieden  
erhöhen

Gesund-  
heits-  
förderliche  
Arbeits-  
gestaltung

das Alter  
wert-  
schätzende  
Führung

## Altersgemischte Teamarbeit

# STRATEGIE FÜR DIE ZUKUNFT

Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Home

Hintergrund und Inhalte

Modellprojekt (2009 - 2011)

Projektphase 2012 - 2013

Dritte Aktionswoche

Leitfaden

LOPBOX

Pressekontakt

Home

Fachkräftesicherung. Weitere Veranstaltungstermine folgen in Kürze.

**Herzlich Willkommen auf der Homepage des Projekt  
„Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte  
Personalpolitik“.**

Nach erfolgreichem Abschluss des Projektes „Strategie für die Zukunft - Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ im Jahr 2011 wurden am 05.02.14 auch die Ergebnisse der zweiten Projektphase (2012 - 2013) in der Veranstaltung „Unternehmen 2030 - Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ vorgestellt.

[Hier finden Sie die Pressemitteilung zur Veranstaltung ...](#)

In dieser zweiten Phase standen zum einen die betriebliche Vernetzung und die Verbreitung der Lebensphasenorientierten Personalpolitik im Fokus, zum anderen wurden inhaltliche Schwerpunkte bearbeitet.

[Lesen Sie hier mehr über die Veranstaltungsreihe ...](#)

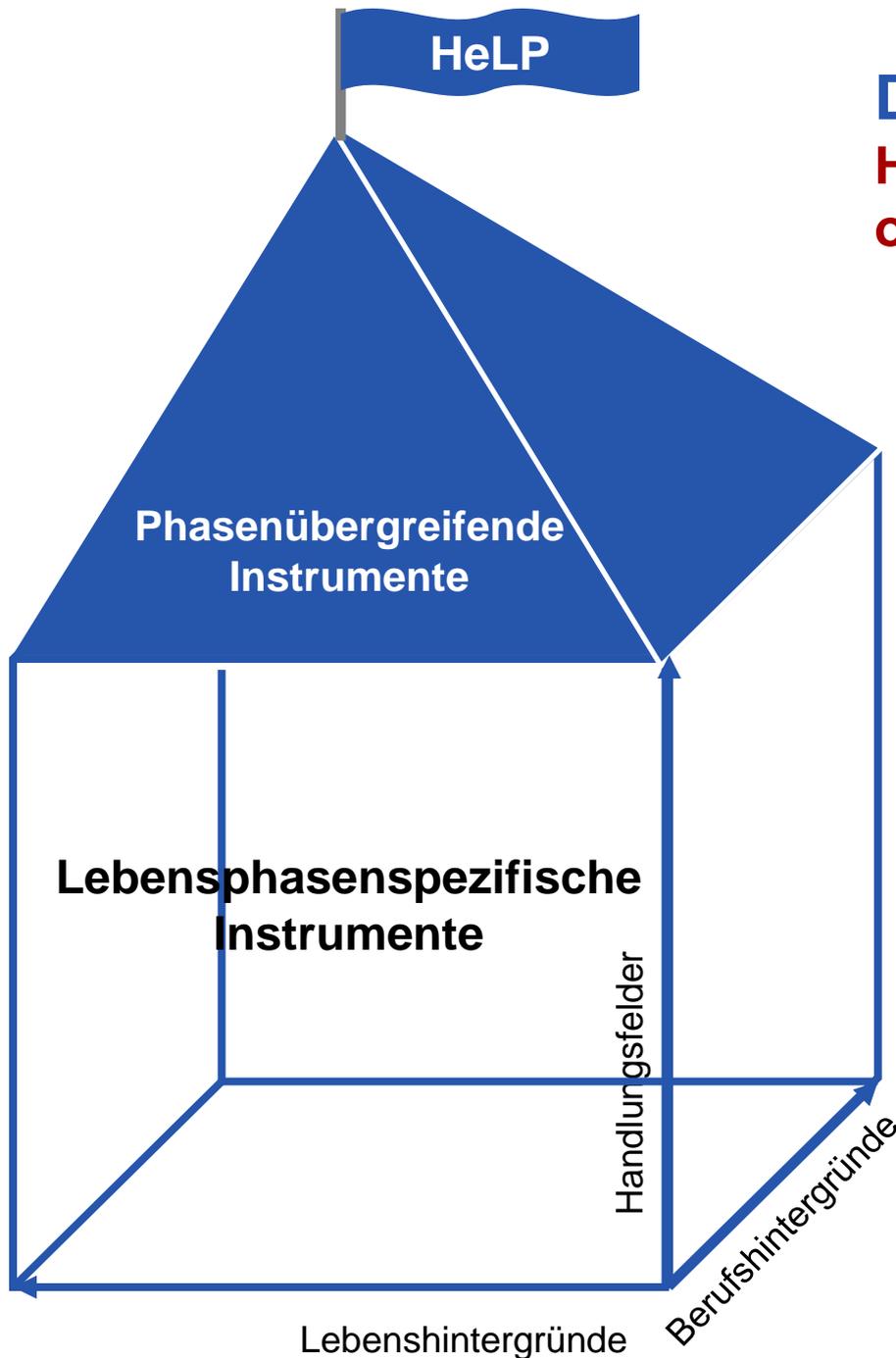
[Lesen Sie hier mehr zu den Inhalten ...](#)

Seit dem 01.03.2014 ist das Projekt nun unter dem Namen „Lebensphasenorientierte Personalpolitik 3.0“ in eine weitere, zweijährige Phase gestartet.

## Organisation

Prof. Dr. Jutta Rump  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen  
0621 / 5203-238  
[jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de](mailto:jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de)

HeLP



## Das Konzept „HeLP“ – Haus einer Lebensphasen- orientierten Personalpolitik

- **Lebensphase, -situation, -hintergründe**  
Lebens- und Arbeitssituation des Partners, Kinder, Pflege, Um-/Neuorientierung, Krankheit, Ehrenamt,...
- **Berufs- und Arbeitsphase, Berufshintergründe**  
Einstieg, Arbeitsalltag, Werdegang, Veränderung, Ausland, Ausstieg
- **Handlungsfelder**  
Unternehmenskultur, Führung, Kommunikation, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Berufliche Werdegänge, Gesundheitsförderung, Steuerung und Erfolgsbewertung



....Kombination von  
Vorgesetztentrainings zur  
alter(n)sgerechten  
Führung mit  
lebensphasenorientierter  
Personalpolitik  
auf Basis einer  
alter(n)sgerechten  
Arbeitsgestaltung



# Backup-Material...

**Weitere Handlungsfelder**

**Jung führt Alt**

# Weitere Maßnahmen für ein altersgerechtes Management von Humanressourcen

- **Betriebliche, demographische Analyse**
- **Anpassen von Weiterbildungsmaßnahmen an die Lernbedürfnisse und -gewohnheiten älterer Mitarbeiter (Führungsaufgabe)**
- **Lernförderliche Arbeitsgestaltung und arbeitsnahe Qualifizierung**
- **Individuelle Entwicklungsplanung (Mentoring)**
- **Reduktion alterskritischer Anforderungen und altersgerechter Arbeitsplatzwechsel**
- **Allgemeine Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Verringerung der Altersdiskriminierung**

# Junge Hüpfer führen alte Haudegen: Alles eine Frage der Kompetenz?

Von Paulina Bilinska, Franziska Grellert und Prof. Dr. Jürgen Wegge (TU Dresden)

---

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie sehen jüngere Führungskräfte ihr Verhältnis zu älteren Mitarbeitern? Welche Konflikte nehmen sie wahr und wie führen sie ältere Mitarbeiter? Wie kann „Jung-führt-Alt“ gelingen?

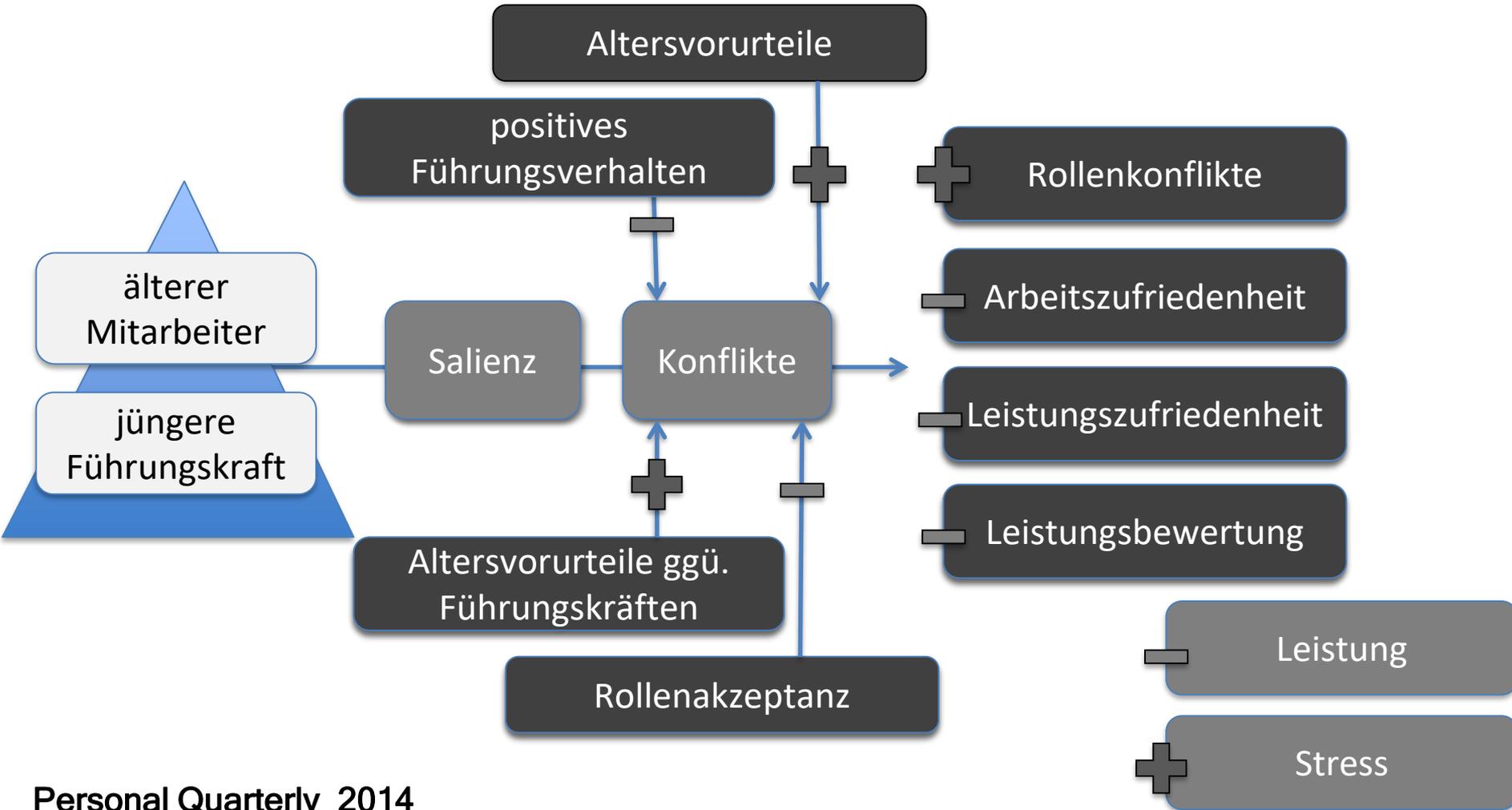
**Methodik:** Qualitative Interviews, Gruppendiskussion.

**Praktische Implikationen:** Jüngere Führungskräfte beschreiben ein tendenziell konfliktreiches Verhältnis zu älteren Mitarbeitern. Da junge Führungskräfte sehr sensibel für die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter sind und viele Probleme mit Vorurteilen gegenüber Älteren in Zusammenhang stehen, bietet das Konzept der alter(n)sgerechten Führung Chancen, das Verhältnis besser zu gestalten und die Führung zu erleichtern.

Merkmale des Unternehmens :

Gerechtigkeit

Altersverteilung



Personal Quarterly 2014  
(66, S. 22-27)

**Bilinska, P. & Wegge, J. (2016).** Jung führt Alt: Wenn Altersunterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zum Problem werden. In R. van Dick & J. Felfe (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 213-225). Berlin: Springer.

## 6 Instrument für die Praxis: Checkliste

### 6.1 Checkliste für Führungskräfte

- Heben Sie Ihre Fachkompetenzen hervor, argumentieren Sie sachlich und nicht auf Grund Ihrer Weisungsbefugnis.
- Beweisen Sie Sozialkompetenz und Kommunikationsfertigkeiten: Sprechen Sie bei Mitarbeitergesprächen die ungewöhnliche Konstellation an und schätzen Sie die Erfahrungen der älteren Kollegen.
- Beweisen sie als Führungskraft Empathie und versetzen sich in die Lage des anderen.
- Vermeiden Sie es, gleichaltrige zu duzen.
- Reflektieren und reduzieren Sie eigene Altersvorurteile.
- Kommunizieren Sie Fehler offen: Fangen Sie bei Ihren eigenen an.
- Beteiligen Sie ältere und erfahrene Mitarbeiter stärker.
- Führen Sie partizipativ oder geteilt: Delegieren Sie Kompetenzbereiche, Beteiligen Sie Kollegen am Entscheidungsprozess.
- Beachten Sie die Prinzipien alter(n)sgerechter Führung bei Mitarbeitern mit großen Altersunterschieden.
- Reflektieren und hinterfragen Sie ihr Handeln, ohne sich von Unsicherheit blockieren zu lassen.

**Bilinska, P. & Wegge, J. (2016).** Jung führt Alt: Wenn Altersunterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zum Problem werden. In R. van Dick & J. Felfe (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 213-225). Berlin: Springer.

## 6.2 Checkliste für Personalentwickler und -verantwortliche

- Machen Sie den Auswahlprozess transparent: Je genauer das Anforderungsprofil, desto klarer wird, wer qualifiziert ist und wer nicht.
- Fördern Sie ein altersfreundliches Klima, dies wird auch die Arbeit der Führungskraft unterstützen.
- Stellen Sie sicher, dass die Führungskraft über ausgeprägte soziale Kompetenzen und Kommunikationskompetenzen verfügt.
- Führen Sie Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema Mitarbeiterführung und Konfliktmanagement durch. Beteiligen Sie z. B. im Rahmen von Tagesworkshops für das gesamte Team alle Teamkollegen.
- Machen Sie von Gruppenmoderatoren Gebrauch, um die neue Situation einzuführen und die Führungskraft zu entlasten.
- Achten Sie bei Mitarbeiterbefragungen z. B. im Rahmen von 360-Grad-Feedback sowie bei Leistungsbewertungen auf normverletzende Führungskonstellationen, weil diese Verzerrungen verursachen können.

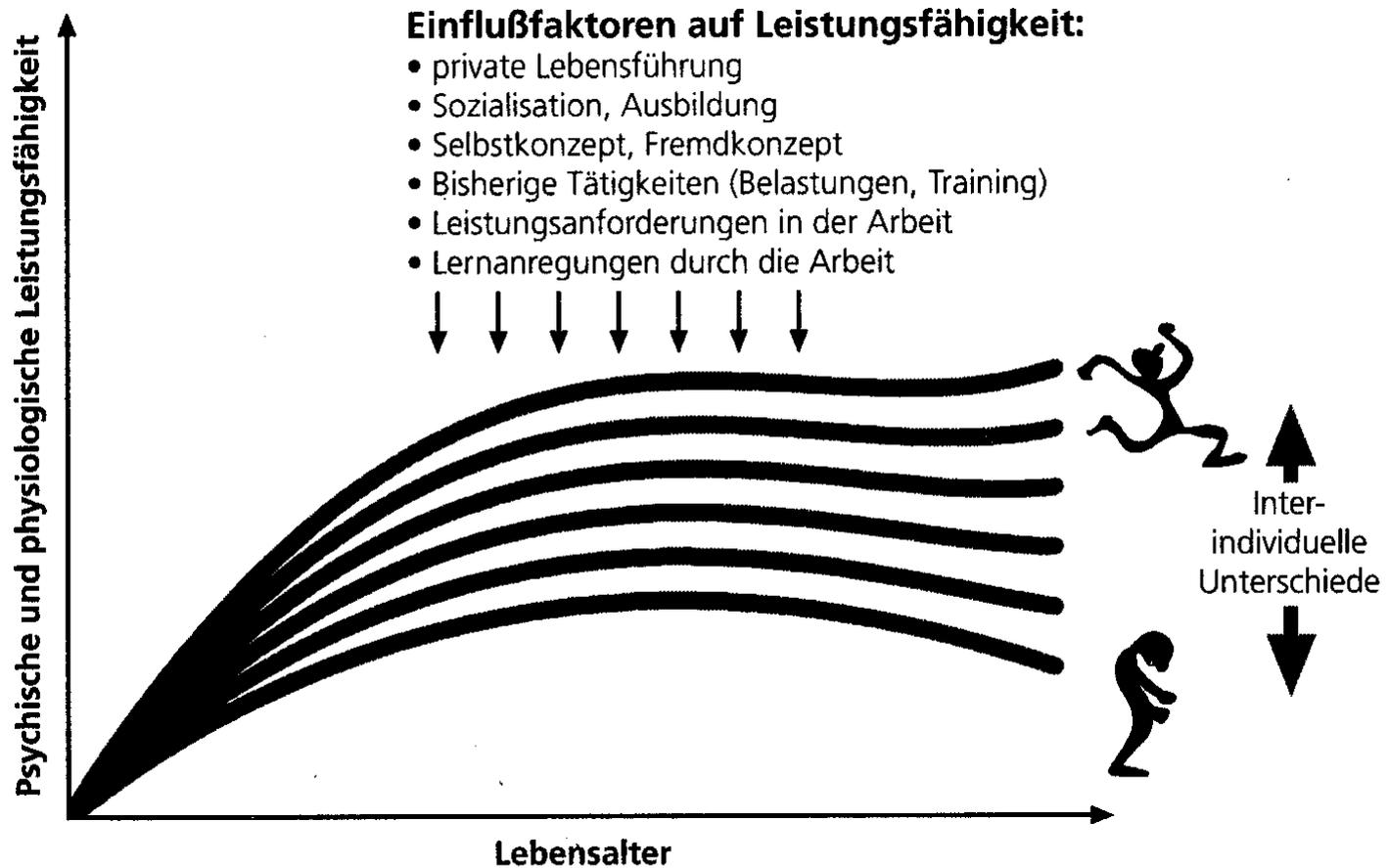


Abb. 27: Entwicklung der Bandbreite der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter.  
Quelle: Fraunhofer IAO (Buck 2002)