



Jürgen Wegge  
Klaus-Helmut Schmidt

# Diversity Management

Generationenübergreifende  
Zusammenarbeit fördern

Praxis der  
Personalpsychologie

 hogrefe

# Diversity Management

**Praxis der Personalpsychologie**  
**Human Resource Management kompakt**  
**Band 31**

Diversity Management

Prof. Dr. Jürgen Wegge, Prof. Dr. Klaus-Helmut Schmidt

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Jörg Felte

Begründer der Reihe:

Heinz Schuler, Rüdiger Hossiep, Martin Kleinmann, Werner Sarges

**Jürgen Wegge  
Klaus Helmut Schmidt**

# **Diversity Management**

Generationenübergreifende  
Zusammenarbeit fördern



**Prof. Dr. Jürgen Wegge**, geb. 1963. Studium der Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum. 1994 Promotion. 2003 Habilitation. Seit 2007 Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der TU Dresden. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmotivation, Führung, demografischer Wandel, Arbeit und Gesundheit sowie Spitzenleistungen in Unternehmen.

**Prof. Dr. Klaus-Helmut Schmidt**, geb. 1952. Studium der Philosophie, Soziologie und Psychologie an der Ruhr-Universität Bochum. 1987 Promotion. 1994 Habilitation an der Universität Dortmund. Seit 1999 außerplanmäßiger Professor am Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund, Projektgruppe „Flexible Verhaltenssteuerung“. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsanalyse, Arbeitsbelastung und -beanspruchung, Arbeitsmotivation.

### **Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Merkelstraße 3  
37085 Göttingen  
Tel.: +49 551 999 500  
Fax: +49 551 999 50 111  
E-Mail: [verlag@hogrefe.de](mailto:verlag@hogrefe.de)  
Internet: [www.hogrefe.de](http://www.hogrefe.de)

Umschlagbild: © Picture-Factory – Fotolia.com  
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar  
Format: E-Book

1. Auflage 2015

© 2015 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2384-5; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2384-6)

ISBN 978-3-8017-2384-2

<http://doi.org/10.1026/02384-000>

**Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

**Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# 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 Personal- bindung .....	66
4.1.3	Handlungsfeld Kompetenzentwicklung .....	71
4.1.4	Handlungsfeld Arbeitsmotivation .....	73
4.1.5	Handlungsfeld Gesundheitsförderung und Arbeits- organisation .....	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: Führungskräfte training „Alters- heterogenität 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 Rahmen- bedingungen .....	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 Alters- heterogenität .....	104
5.2.3.2	Wirkungsweise der Wertschätzung von Altershetero- genität .....	105
5.2.3.3	Handlungsoptionen: Wertschätzung der Altershetero- genität 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 Handlungs- optionen . . . . .	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)



# 1 Diversity Management im demographischen Wandel

Der Begriff „Diversity“ steht in der Managementforschung für die Verschiedenartigkeit oder Vielfalt von Menschen, die in einer sozialen Einheit vorzufinden sind. Diversity ist also ein Phänomen, das auf der Analyseebene von Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Organisationen definiert und untersucht wird.

Diversity *Management* hat hierbei das Ziel, durch eine konstruktive (proaktive) Anerkennung, Wertschätzung und Gestaltung von Unterschieden zwischen Menschen in sozialen Einheiten die Potenziale der Vielfalt für eine effektive und innovative Erfüllung von Arbeitsaufgaben zu fördern und den möglichen Nachteilen der Vielfalt entgegenzuwirken (Langhoff, 2009).

Potenziale der Vielfalt nutzen

Dies impliziert, dass für spezielle, oft unterrepräsentierte Personengruppen wie z. B. ältere Arbeitnehmer, Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund zunächst auch ein Einbeziehungsmanagement („Inclusion“-Management) erfolgt, das den *Zugang* (inclusion) dieser Personen in das Unternehmen und die Chancengleichheit bei Beförderungen etc. sicherstellt (Hays-Thomas & Bendick, 2013; Lindsey, King, McCausland, Jones & Dunleavy, 2013). Entsprechende Programme werden daher oft als „Diversity & Inclusion“-Management-Konzepte diskutiert, wobei hier dann in der Regel angestrebt wird, dass die Belegschaft eines Unternehmens so unterschiedlich sein sollte wie die Kunden, Märkte, Produkte etc. dieses Unternehmens es erfordern.

Folgt man den Ergebnissen von Umfragen bei großen Unternehmen (Engerer, 2011; Kaufmann, 2011), ist das „Vielfalts- und Einbeziehungsmanagement“ ein sehr lohnendes Unterfangen. Man erwartet, dass dies hohe Gewinne mit sich bringt, weil damit u. a. der Zugang zu neuen Märkten und Investitionsmitteln verbessert, die Kreativität der Mitarbeiter erhöht und Prozesskosten bei Streitigkeiten mit Minderheiten (z. B. wegen Diskriminierung nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, AGG) reduziert werden. Zudem steigt die Attraktivität des Unternehmens insgesamt, was die Anwerbung neuer und den Verbleib bereits beschäftigter Topkräfte erleichtert und – vermittelt über eine geringere Fluktuation – auch eine Kostensenkung im Personalbereich mit sich bringt.

Erwartungen an Vielfalts- und Einbeziehungsmanagement

Sind diese Erwartungen tatsächlich gut begründet? Welche Programme bzw. Trainings wären zu empfehlen? Und welche Konsequenzen hat hierbei der in Deutschland in vielen Branchen zunehmend spürbare *demographische*

*Wandel?* Die Zahlen hierzu sind gut bekannt: Die deutsche Bevölkerung altert und schrumpft gleichzeitig. Insbesondere der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung wird stark zurückgehen (von 49,7 Millionen in 2008 auf 37,2 Millionen in 2050), wobei sich die Alterszusammensetzung ebenfalls deutlich verändert, weil insbesondere der Anteil der *älteren* Arbeitnehmer (50 bis 65 Jahre) in der Erwerbsbevölkerung bis 2020 auf 40,3 % steigt (Statistisches Bundesamt, 2009). Politische Bestrebungen zur Bewältigung dieser demographischen Trends resultierten u. a. in einem früheren Berufseinstieg sowie einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit durch das Heraufsetzen des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre. Beide Maßnahmen erhöhen die Altersspanne der Mitarbeiter (Altersdiversität) in Organisationen. Für die Unternehmen wird es damit zunehmend von Bedeutung sein, die Arbeitsfähigkeit aller noch verfügbaren Beschäftigten zu erhalten und neue, bisher nicht voll ausgeschöpfte „Reservegruppen“ für die Arbeit in zunehmend altersheterogenen Gruppen zu mobilisieren. Der demographische Wandel – *Wir schrumpfen, altern und werden gleichzeitig immer „bunter“* – das zeigt diese kurze Analyse, ist also eng mit Diversity Management verknüpft.

Unser Buch gibt einen aktuellen Überblick des Forschungsstandes zu den Formen, Chancen und Problemen von Diversity in sozialen Einheiten sowie den Typen, Zielen und auch Nutzen von organisationalen Diversity-Programmen. Ein wichtiges Ergebnis unserer Ausführungen wird sein, dass es *genauso viele Gründe für wie gegen die Vielfalt in Teams und Organisationen gibt*. Will man die erhofften Gewinne der Vielfalt durch Einbeziehung demographierelevanter (Reserve-)Gruppen, wie z. B. Frauen oder ältere Arbeitnehmer, für die Lösung des wachsenden Facharbeitermangels realisieren, kommt es also darauf an, *wie* man dies konkret angeht. Hier gibt es zahlreiche Stolpersteine, die der Leser nach der Lektüre des Buches besser erkennen und vermeiden kann. Einfach Jung und Alt in einem Team zusammen arbeiten zu lassen hat beispielsweise mehr Nachteile als Vorteile. Die generationenübergreifende Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen erfordert ein spezifisches Management, damit sie die erhofften Früchte trägt. Unser Anliegen ist es, dass die zahlreichen Abbildungen, Tabellen und insbesondere auch das ausführlich dargestellte Training, das wir für die Förderung der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams und der alter(n)sgerechten Führung entwickelt haben (vgl. Kap. 2.4, 3.2 und 5), dabei helfen können, hier die richtigen Dinge zur richtigen Zeit zu tun.

Im Folgenden betrachten wir zunächst, wie man bisher in der Forschung versucht hat, Erkenntnisse zu den Auswirkungen von Diversity zu gewinnen. Sowohl die vorhandene Empirie als auch die wichtigsten theoretischen Ansätze sprechen dafür, dass Manager eine sehr komplexe Aufgabe zu bewältigen haben, wenn sie Diversity Management in Organisationen erfolgreich einführen, begleiten und unterstützen wollen. Dies beginnt damit, Diversity erst einmal genau zu definieren und zu messen.

## 1.1 Definition von Diversity

Es gibt noch keine einvernehmliche Berechnungsvorschrift zur Bestimmung der Heterogenität (synonym: Diversität) einer Organisation, Abteilung oder Gruppe. Zur Beschreibung der Zusammensetzung werden verschiedenste Kennzahlen herangezogen, etwa Maximal- und Minimalwerte, Mittelwerte, Varianzen und Distanzmaße. Da solche Werte für mehrere Merkmale (z. B. Alter, Geschlecht, Ausbildung, Nationalität etc.) bestimmt werden können, besteht zusätzlich die Möglichkeit, die ermittelten Maße erneut zu aggregieren, z. B. indem man sie zu einem Gesamtmaß addiert. Die Vielzahl dieser Kennwerte erschwert allerdings einen Vergleich der einzelnen Studien, die Auswirkungen von Diversität untersucht haben. Harrison und Klein (2007) haben daher versucht, hier etwas Ordnung zu schaffen, indem sie drei verschiedene Grundtypen von Diversität unterscheiden (vgl. Tab. 1). Wir haben dies in der Tabelle am Beispiel der Altersunterschiedlichkeit im Team verdeutlicht und beschreiben die drei Typen nachfolgend genauer.

**Vielfalt von Kennwerten erschwert Vergleiche**

### 1.1.1 Diversity als Spaltung der Gruppe

Die Spaltung einer Gruppe bezieht sich auf die Vielfalt der Gruppenmitglieder entlang einem horizontal gedachten Kontinuum, etwa mit Blick auf Meinungen, Werten und Überzeugungen. Die Unterschiede reflektieren Uneinigkeit und Widerspruch innerhalb einer Gruppe. Minimale Unterschiede liegen vor, wenn alle Gruppenmitglieder die gleiche Position auf dem Kontinuum einnehmen. Homogenität wird als vorteilhaft betrachtet, unabhängig davon, ob alle Mitglieder der Gruppe hohe oder niedrige Ausprägungen auf der entsprechenden Skala haben. Im Gegensatz dazu tritt eine maximale Spaltung der Gruppe dann ein, wenn die Gruppenmitglieder an den entgegengesetzten Endpunkten des Kontinuums lokalisiert sind. In Theorie und Forschung wird dieser Diversity-Typ vor allem mit der *Theorie der sozialen Kategorisierung* verbunden, in der negative Auswirkungen von Diversity wegen der Bildung von Subgruppen und damit korrelierter Diskriminierung erwartet werden (vgl. Kap. 2.2 und 2.4.1). Die Standardabweichung (SD) oder die mittlere euklidische Distanz sind besonders gut geeignet, die Spaltung als Diversitätsmerkmal zu erforschen.

**Mit der Bildung von Subgruppen geht oft eine Diskriminierung anderer einher**

### 1.1.2 Diversity als Vielfalt

Die Vielfalt von Gruppenmitgliedern bezieht sich nach Harrison und Klein (2007) in erster Linie auf ihr Wissen und ihre Erfahrung. Gruppenmitglieder unterscheiden sich diesbezüglich eher qualitativ als quantitativ (z. B. bezüglich ihrer Ausbildung, ihrer Nationalität oder der Dauer der Betriebszugehörigkeit). Darüber hinaus sind aber alle Kategorien von gleichem Wert,

**Wissens- und Erfahrungsvielfalt**