

# Altersdiskriminierung bei der Arbeit: Probleme und Lösungen

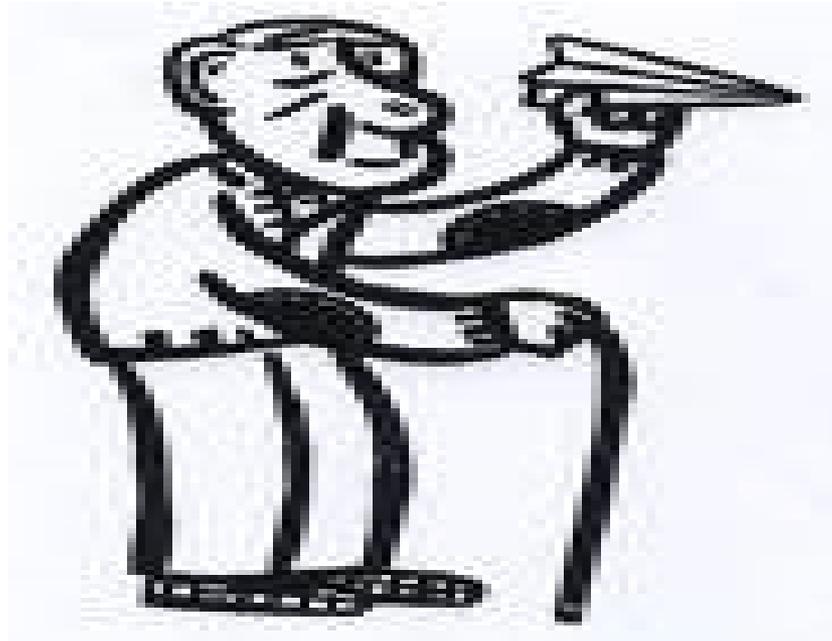
Jürgen Wegge  
*(TU Dresden)*

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

Dresden, Diversity Tage 2019, 12.11.19

# 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)



FreeWay. So einfach gehts gratis ins Internet.

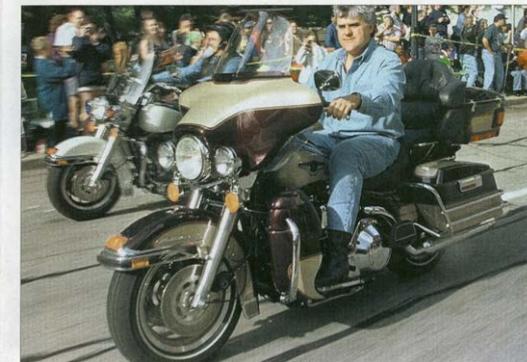
www.blauwindow.ch

the blue window  
INTERNET BY FREEWAY

## – dank Bypass und Biopillen

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

ern in der Fremde. Sie mach-  
nisch und fanden es interes-  
sieren zu wechseln statt Unifor-  
m-Entschluss hatte bald  
weibliche und 38 038 000  
alys zur Folge. In den fünfzi-  
ziger Jahren aufzuwachen, m-  
bequem: Zum Babyboom  
der Wirtschaftboom, 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-  
le, die gerne in ihre Fußstap-  
rücken, die Kinder der Bo-  
e ist „Vietnam“ kein Krieg,  
Land, irgendwo in Asien. Sie  
ine Chance auf eigene Protes-  
t Eltern halten nur die Posti-  
tzi. Also verzogen sich die  
Atomkraft, verpassten sich  
eration X und behielten fern-  
geneten Seattle ein zornigen  
“ und anderen Grenze von  
nen. Nach wenigen Jahren  
toten Kurt Cobain war der  
Das, was von X über geliebt  
resigniert vor dem Compa-  
473-Datens in und brems  
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 an den Keks gehen, aber es gibt auch sympathische Vertreter: Late-Night-Talker, Witbold 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. Probleme: Altersdiskriminierung bei der Arbeit**
- 3. Lösungen: Trainings für Vorgesetzte und weitere Tipps**
- 4. Abschließende Diskussion**

# Quiz: Veränderungen mit dem Alter





# Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern



# Was erwartet Sie?

- 1. Quiz: Was ändert sich mit dem „älter“ werden?**
- 2. Probleme: Altersdiskriminierung bei der Arbeit**
- 3. Lösungen: Trainings für Vorgesetzte und weitere Tipps**
- 4. Abschließende Diskussion**

# Erkenntnisse zur Altersdiskriminierung

## Verbreitete stereotype Vorstellungen

- **Negativ**

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

- **Positiv**

höhere Erfahrung, größere Loyalität zum Betrieb, mehr Verantwortungsbewusstsein, Weisheit

- **Metaanalyse** von Kite, Stockdale, Whitley & Johnson (2005) zu 232 Effekten: die *negative* Sichtweise überwiegt und ältere werden mehr diskriminiert als jüngere Personen



# Erkenntnisse zur Altersdiskriminierung

## Anzeichen von Altersdiskriminierung

Personalauswahl/-recruiting	· Alter ist Hürde bei der Jobsuche
	· Personaler zweifeln an der "wahren" Motivation älterer Bewerber
Personalentwicklung	· Ältere haben weniger Zugang zu Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz
	· Ältere haben weniger Zugang zu Weiterbildungen, die vom Arbeitgeber bezahlt werden.
	· Älteren werden selbst nach Weiterbildungen keine verantwortungsvolleren Tätigkeiten mehr übertragen
Personalanpassung und -freisetzung	· Hoher Anteil Älterer an unfreiwilligen Entlassungen
	· Hoher Anteil Älterer bei unfreiwilligen Frühpensionierungen
Wahrgenommene Diskriminierung von ArbeitnehmerInnen	· Hohe Rate subjektiv wahrgenommener Diskriminierung aufgrund des Alters
	· Erlebte Altersdiskriminierung hat negative Auswirkung auf Arbeitszufriedenheit und Commitment
Einstellungen und Stereotype von Entscheidungstragenden	· Eine ältere Belegschaft gilt als Innovations- oder Leistungsbremse
	· Ältere gelten als weniger innovativ, leistungs- und lernfähig und als häufiger krank

# Erkenntnisse zur Altersdiskriminierung

## Folgen von Altersdiskriminierung

- Stressgefühl und kardiovaskulärer Stress (Levy et al. 2000)
- Geringe Arbeitszufriedenheit und niedriges Commitment (Redman & Snape 2006)
- Veränderte Kommunikation und soziale Beziehungen
- Effekte patronisierender Kommunikation: niedrigerer Selbstwert, neg. Wahrnehmung eigener Kommunikations-Fähigkeiten (Nussbaum 2005, Hassel und Perrewé 1993)
- Schlechtere Leistung (Levy et al. 2000)

## iga-Befragung

- Umfrage der Initiative für Gesundheit und Arbeit 2010
- repräsentative Telefonumfrage unter der deutschen Erwerbsbevölkerung



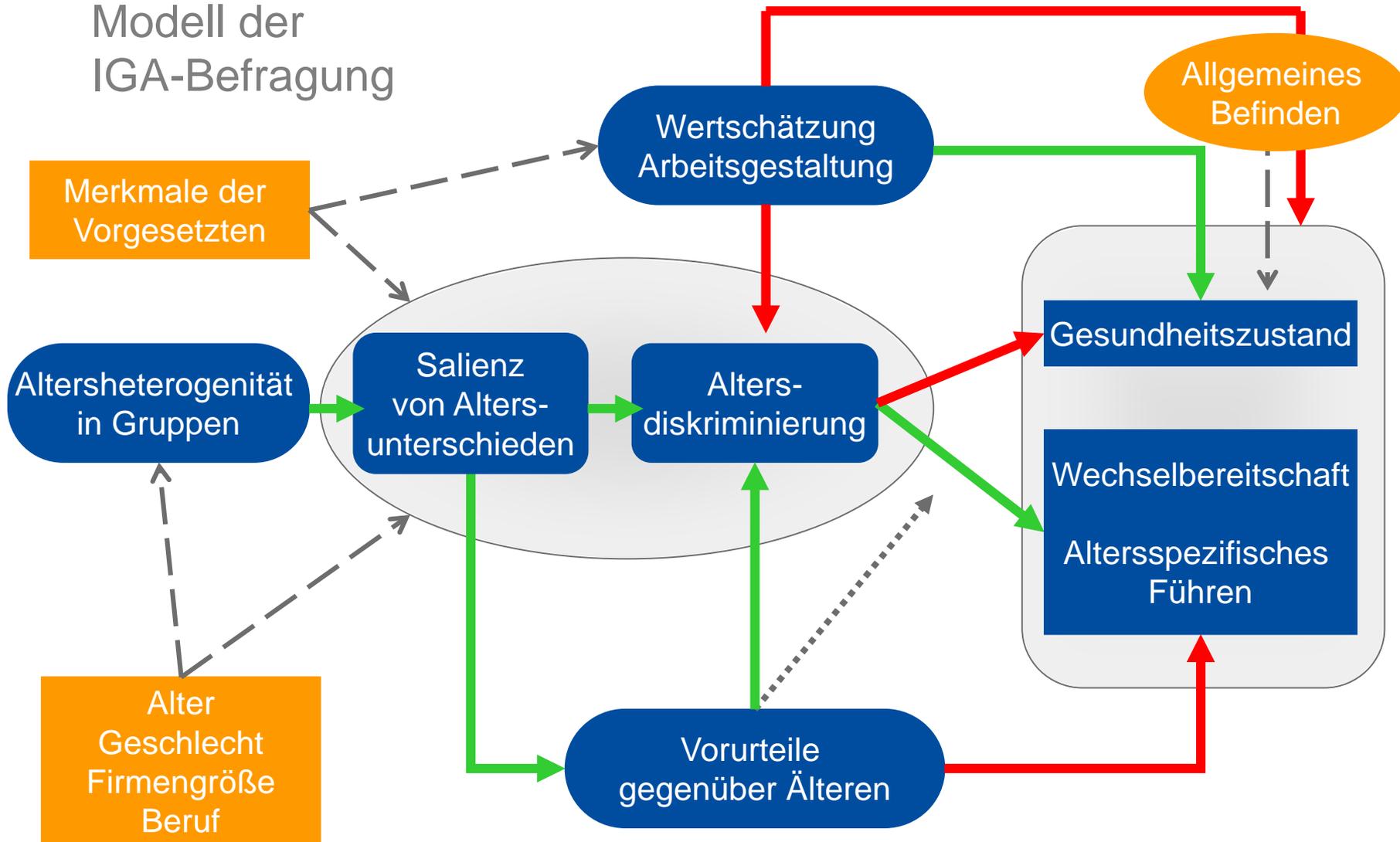
# iga-Befragung

- **Untersuchungsablauf:**
  - Ausgangsstichprobe von 32.960 Telefonnummern
  - 6.334 Telefonkontakte
  - 2.000 Teilnehmer (Kooperationsquote 31,6%)
  - Februar bis April 2010

	IGA 2010	StaBu 2008
<b>Berufsstatus</b>		
Arbeiter	20,3 %	27,4 %
Angestellte	61,0 %	55,5 %
Beamte	6,9 %	5,4 %
Selbstständige	10,1 %	10,7 %
Freiberufler	1,8 %	
Sonstige		1,0 %

	IGA 2010	StaBu 2008
<b>Geschlecht</b>		
Männlich	43,9 %	54,9 %
Weiblich	56,1 %	45,1 %

# Modell der IGA-Befragung



# Messung des „Miteinander der Generationen“ in der dritten Welle des IGA-Barometers (3/5)

## Erlebte Altersdiskriminierung bei der Arbeit (7 Fragen):

Ältere Arbeitnehmer werden bei Beförderungen oder internen Stellenbesetzungen übergangen

Ältere Arbeitnehmer haben nicht dieselben Weiterbildungsmöglichkeiten während der Arbeitszeit

Ältere Arbeitnehmer nehmen weniger häufig an Mitarbeitergesprächen mit ihren Vorgesetzten teil als jüngere Arbeitnehmer

Von älteren Arbeitnehmern wird nicht erwartet, in gleichem Maße an Veränderungsprozessen und neuen Arbeitsmethoden teilzunehmen wie von ihren jüngeren Kollegen

Meine Vorgesetzten haben Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern

Meine Vorgesetzten fördern die Kooperation zwischen alten und jungen Mitarbeitern

Meine Vorgesetzten nehmen Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern ernst

# Messung des „Miteinander der Generationen“ in der dritten Welle des IGA-Barometers (4/5)

## Allgemeine Vorurteile gegenüber Älteren (6 Fragen):

Ältere Mitarbeiter sind nicht mehr so flexibel wie jüngere

Ältere Mitarbeiter zeigen ein geringeres Arbeitsengagement als jüngere

Ältere Mitarbeiter sind weniger als jüngere bereit, Neues zu lernen

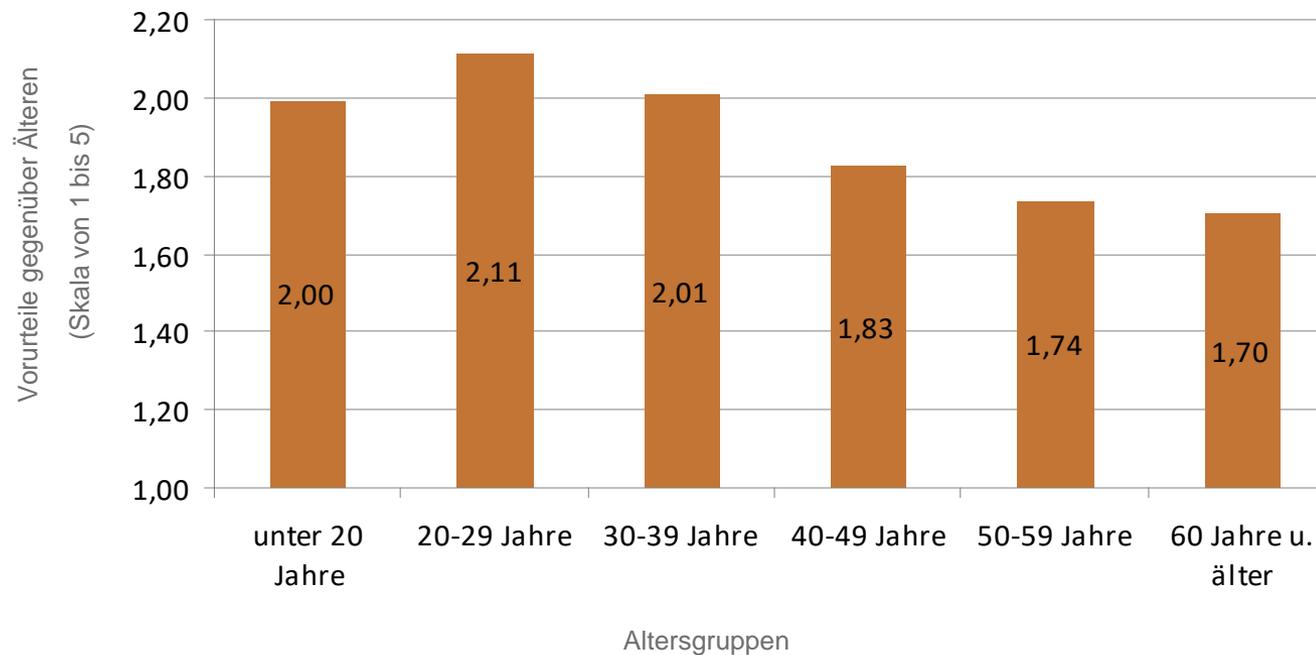
Ältere Arbeitnehmer sind häufiger bei der Arbeit abwesend als jüngere

Ältere Arbeitnehmer sind bei der Arbeit weniger kooperationsbereit als jüngere

Ältere Arbeitnehmer sind zuverlässiger als jüngere

## Ergebnisse der Befragung

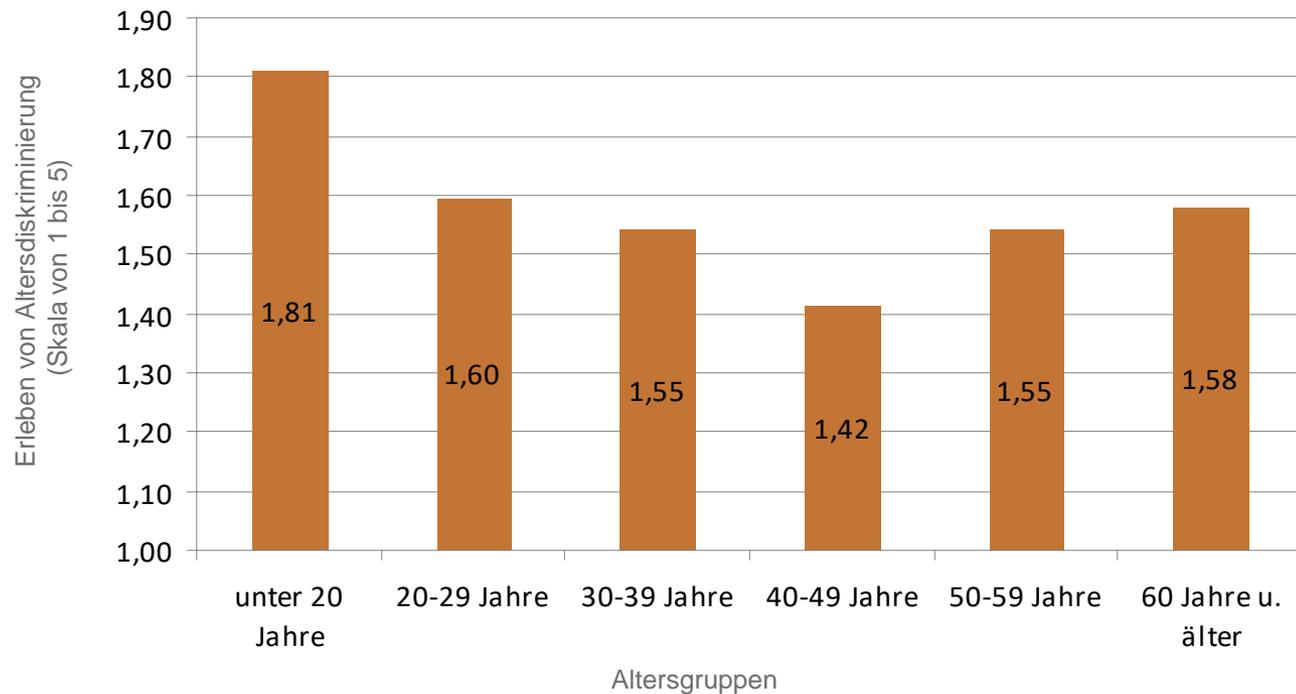
Unterschiede in **Vorurteilen** gegenüber Älteren zwischen den Altersgruppen



(N=1956)

## Ergebnisse der Befragung

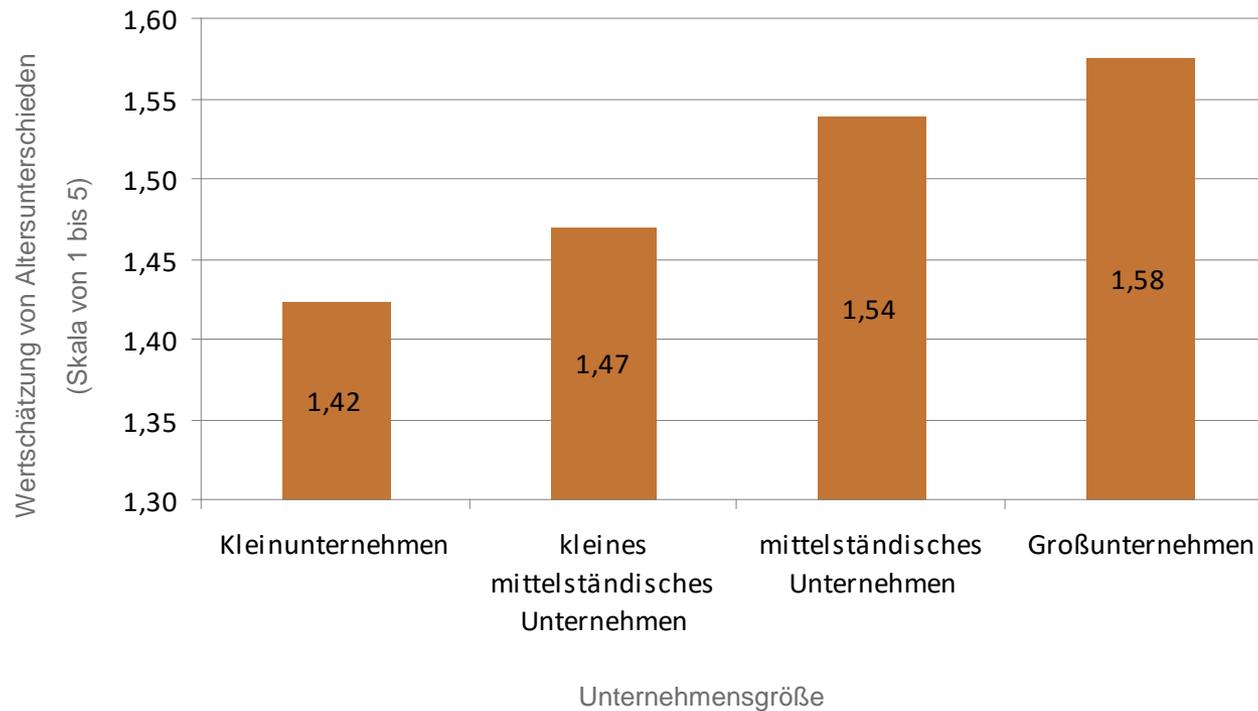
### Unterschiede im Erleben von Altersdiskriminierung zwischen den Altersgruppen



(N=1718)

## Ergebnisse der Befragung

### Unterschiede in der erlebten Altersdiskriminierung hinsichtlich der Unternehmensgröße



(N= 1659)

## Praktische Implikationen

# Miteinander der Generationen

Salienz der  
Altersunter-  
schiede  
verringern

Alters-  
diskrimi-  
nierung  
&  
Vorurteile  
reduzieren

Wert-  
schätzung  
von  
Altersunter-  
schieden  
erhöhen

gesundheits-  
förderliche  
Arbeits-  
gestaltung

das Alter  
wert-  
schätzende  
Führung

## Altersgemischte Teamarbeit

# Was erwartet Sie?

- 1. Quiz: Was ändert sich mit dem „älter“ werden?**
- 2. Probleme: Altersdiskriminierung bei der Arbeit**
- 3. Lösungen: Trainings für Vorgesetzte und weitere Tipps**
- 4. Abschließende Diskussion**

Christopher Marc Schlick  
Ekkehardt Frieling  
Jürgen Wegge *Editors*

# Age-Differentiated Work Systems

 Springer

## Führung im demografischen Wandel



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

Report Psychologie, 2012, 37, 344-354

# 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

## Start des neuen Online-Trainings „Führen im demografischen Wandel“ im Kooperationsprojekt mit der AOK Plus

**Digitaler Lernbegleiter**

**Interaktives Lernen:**

- Bilder mit Hotspots, Audios, Videos und Simulationen
- Aufgaben zur Selbstreflexion und Anwendung mit Feedback
- Aufgabenblätter für die Praxis
- Antworten auf häufige Fragen aus der Praxis

**Lernen am PC oder mobil via App**

**Vielfältiger praktischer Bezug:**

- **Produktion**
- **Logistik**
- **Pflege**
- **Büroarbeit**

AOK Onlinetraining

### START DES NEUEN ONLINE-TRAININGS „FÜHREN IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL“ IM KOOPERATIONSPROJEKT MIT DER AOK PLUS

Von November 2019 bis April 2020 können Führungskräfte kostenfrei am Online-Training „Führen im demografischen Wandel“ teilnehmen. Einzige Bedingungen sind 1.) mindestens zwei Mitarbeiter/innen zu führen und 2.) im Rahmen des Projektes einige Fragebögen zu beantworten.

**Kostenfreie Teilnahme!**  
**100% AOK PLUS-finanziert.**

**Trainieren Sie grundlegende und speziell  
alter(n)sgerechte Führungsprinzipien!**

- Gemeinsam effektive Ziele definieren
- Ergonomische Arbeitsgestaltung
- Aktives Zuhören
- Feedback geben
- Umgang mit Diversität und Vorurteilen
- Wertschätzung im Team
- Alter(n)sgerechte Führung

**Ihre Vorteile**

- Wir bereiten Sie auf das Zukunftsthema alter(n)sgerichteter Führung vor!
- Erweitern Sie Ihre Führungsfähigkeiten, um Ihre Gesundheit, Zufriedenheit und Produktivität und die Ihres Teams zu steigern!
- Gesteigerter Lerneffekt durch praktischen Bezug mit Anwendung in der Praxis und Reflexion der Praxiserfahrungen!
- Lernen Sie wann und wo Sie möchten, dank der Online-Lernplattform mit App-Funktion!
- Profitieren Sie von Elementen eines in deutschen Großunternehmen evaluierten und erfolgreich eingesetzten Führungstrainings!

## Kontakt

### Projektleiter

Prof. Dr. Jürgen Wegge

### Projektkoordination

Dipl.-Psych. Robert Winkler

M.Sc. Anne Kemter

Telefon: +49 351 463 35992

E-Mail: fuehrungstraining@mailbox.tu-dresden.de

**Jetzt zum Online-Training anmelden unter:**

<https://tu-dresden.de/psych/fuehrungstraining>

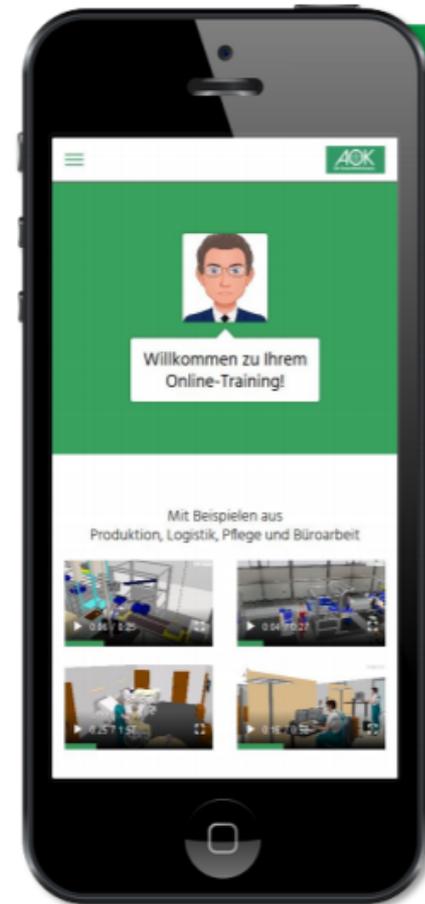


**Mit freundlicher Unterstützung der AOK PLUS**



Die Gesundheitskasse  
für Sachsen und Thüringen.

## Führung im demografischen Wandel



Kostenfrei

Praxisnah

Interaktiv

Mobiles Lernen

## Jede Altersgruppe zählt für Unternehmen!

Der sinkende Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland sorgt zunehmend für eine Verknappung von Arbeitskräften. Egal, ob alt oder jung: Jeder Mitarbeiter zählt und muss möglichst lange fit und in Arbeit gehalten werden.

## Wer gut führt, gewinnt!

Die altersheterogene Teamarbeit kann gravierende Vorteile bringen. Wer grundlegende und speziell alter(n)sgerechte Führungsprinzipien umsetzt, fördert Synergien und höhere Arbeits- und Innovationsleistungen. Wer die Führungsanforderungen jedoch ignoriert, riskiert Konflikte, eingeschränkte Arbeitsfähigkeit oder sogar das vollständige Scheitern von Teamarbeit.

## Effektive und alter(n)sgerechte Führung hält fit!

Der Einfluss von Führungskräften auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter ist nachgewiesenermaßen hoch. Mit steigendem Alter profitiert jeder von effektiver und alter(n)sgerechter Führung, weil die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit lange erhalten werden können.

## Führung kann man lernen – jetzt auch online!

Aufgrund knapper zeitlicher und finanzieller Ressourcen vieler Betriebe wurde im Forschungsprojekt GaF\* ein zeitlich und örtlich flexibel nutzbares Online-Training entwickelt, welches auch den Bedürfnissen kleiner und mittlerer Unternehmen entgegenkommt. Sie können kostenfrei vom Online-Training profitieren, indem Sie an den Befragungen des Forschungsprojektes teilnehmen.

\* GaF: Gesundheitsförderung durch alter(n)sgerechte Führung. Das Projekt prüft die Wirkung des Online-Trainings.

# Das Online-Training

Lernen Sie in sechs Wochen im eigenen Tempo und an den Orten Ihrer Wahl.



**Digitaler Lernbegleiter**

**Interaktives Lernen:**

- Bilder mit Hotspots, Audios, Videos und Simulationen
- Aufgaben zur Selbstreflexion und Anwendung mit Feedback
- Aufgabenblätter für die Praxis
- Antworten auf häufige Fragen aus der Praxis

**Lernen am PC oder mobil via App**

**Vielfältiger praktischer Bezug:**

- **Produktion**
- **Logistik**
- **Pflege**
- **Büroarbeit**

The monitor screen displays: 'Intensives Training in dreistufigen Lernmodulen.' Below this, it lists 'Online' activities: 'Interaktives Lernen und Üben' (1) and 'Reflexion und Vertiefung' (3). 'Offline' activities include 'Umsetzung in der Praxis' (2). A flow diagram shows 1 leading to 2, and 2 leading to 3.

## Sind Sie Führungskraft und verantwortlich für zwei oder mehr Mitarbeiter?

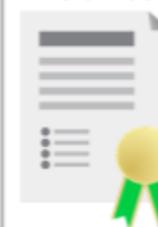
**Jetzt zum kostenfreien Online-Training anmelden:**  
<https://tu-dresden.de/psych/fuehrungstraining>



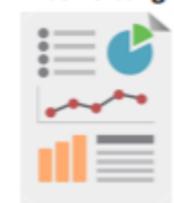
Online-Kurse und praktische Umsetzung im Betrieb

Befragungen der TU Dresden vor, während und nach dem Training

**Zertifikat**



**Auswertung**





[Startseite](#) → [Über das DZA](#)

## Über das DZA

Das Deutsche Zentrum für Altersfragen (DZA) ist ein Forschungsinstitut, dessen Ziel es ist, die Lebenslagen, Lebenssituationen und Lebensstile älter werdender Menschen im gesellschafts- und sozialpolitischen Kontext zu untersuchen. Zweck des Instituts ist es laut Satzung, Erkenntnisse über die Lebenslage alternder und alter Menschen zu erweitern, zu sammeln, auszuwerten, aufzubereiten und zu verbreiten, damit dieses Wissen mit Blick auf die mit dem Altern der Bevölkerung einhergehenden gesellschaftlichen und sozialpolitischen Herausforderungen im Sinne einer wissenschaftlich unabhängigen Politikberatung nutzbar gemacht werden kann.

Das DZA ist in drei Arbeitsbereiche gegliedert:

- → [Forschung](#)
- → [Politikberatung](#)
- → [Informationsdienste](#)

Mit den Methoden sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Altersforschung werden die Lebenslagen älter werdender und alter Menschen erforscht. Forschungsprojekte werden zu den Themenbereichen Erwerbsarbeit und Ruhestand, Wirtschaftskraft, wirtschaftliches Verhalten und materielle Lagen, Gesundheit und Pflege, Familie, Partnerschaft und soziale Beziehungen sowie gesellschaftliche Partizipation durchgeführt. Basierend auf dieser Forschung und mit Blick auf gesellschaftlich relevante Altersfragen betreibt das DZA wissenschaftlich unabhängige Politikberatung. Das DZA bietet der Öffentlichkeit Informationsdienste an. Das Forschungsdatenzentrum (→ [FDZ-DZA](#)) stellt für Zwecke wissenschaftlicher Forschung die Daten des Deutschen Alterssurveys (DEAS) und des Deutschen Freiwilligensurveys (FWS) zur Verfügung und berät Interessenten und Nutzer. Das Statistikinformationssystem → [GeroStat](#) enthält sozialgerontologisch relevante Daten aus amtlicher Statistik und empirischer Sozialforschung

### Programm für DEAS-Nutzertagung im November steht fest

Anmeldungen sind ab sofort möglich

→ [Mehr...](#)

### Altern Frauen anders als Männer?

Auf unserer Fachtagung am 24. Oktober 2019 werden aktuelle Ergebnisse des Deutschen Alterssurveys vorgestellt.

→ [Mehr...](#)

### Steigende Wohnkosten bei Älteren

DIW-Wochenbericht stellt neue Studie vor

→ [Mehr...](#)

[Startseite](#)

### Über das DZA

→ [Leitung](#)

→ [Organigramm](#)

→ [Mitarbeiter/innen](#)

→ [Ehemalige Mitarbeiter/innen](#)

→ [Kooperationspartner](#)

→ [Förderung des DZA](#)

→ [Verein und Beirat](#)

→ [Zur Geschichte des DZA](#)

[Forschung](#)

[Politikberatung](#)

[Forschungsdatenzentrum](#)

[Informationsdienste/Publikationen](#)

[Bibliothek](#)

[Veranstaltungen](#)

[Service](#)

# Was erwartet Sie?

- 1. Quiz: Was ändert sich mit dem „älter“ werden?**
- 2. Probleme: Altersdiskriminierung bei der Arbeit**
- 3. Lösungen: Trainings für Vorgesetzte und weitere Tipps**
- 4. Abschließende Diskussion**

# Zeit für Ihre Fragen und Anmerkungen....

