

Vor- und Nachteile altersgemischter Teamarbeit

Jungmann, F., Liebermann, S. C. & Wegge, J.

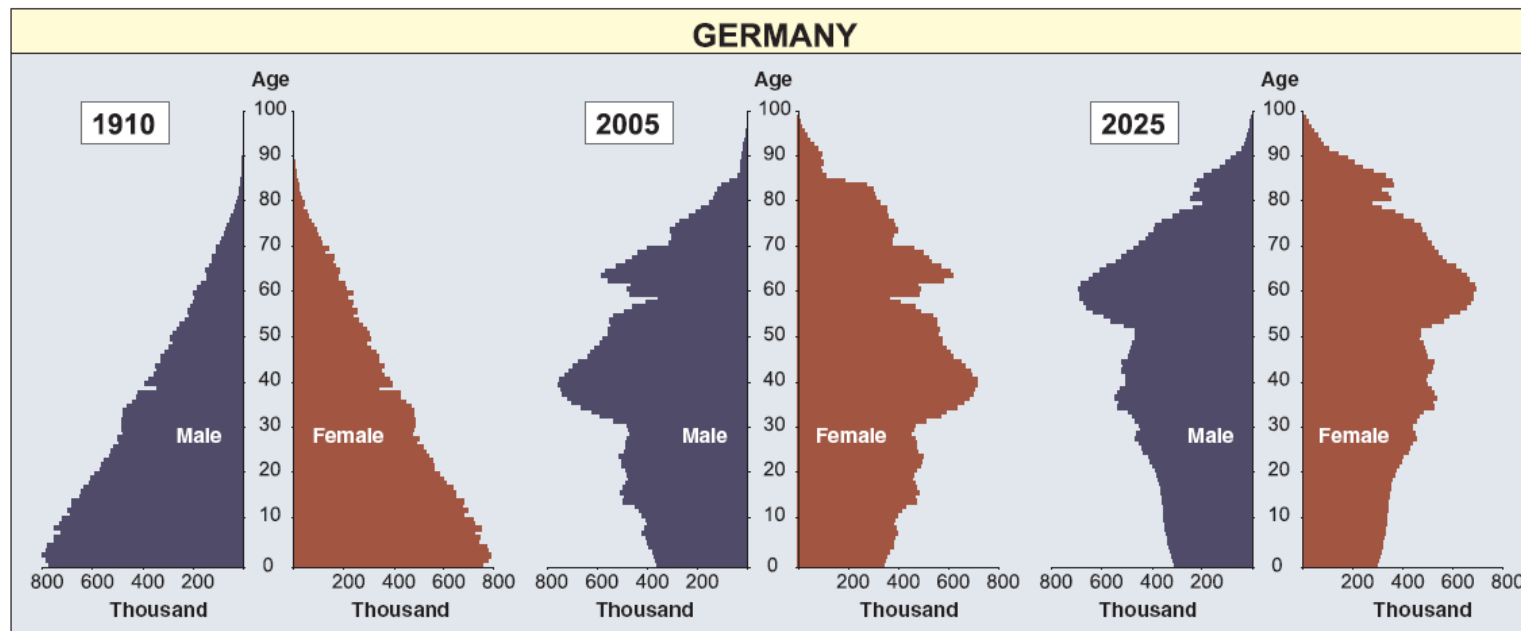
Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, TU Dresden

8. iga-Kolloquium
Dresden, 14./15. März 2011

Agenda

1. Hintergrund
2. Ergebnisse aus dem Projekt ADIGU
3. Handlungsempfehlungen

Demographischer Wandel



➔ 2015: Erwartung, dass jeder 3. Erwerbstätige älter als 50 Jahre sein wird

➔ Zunahme altersgemischter Zusammensetzung von Arbeitsgruppen

Theoretischer Hintergrund

Ähnlichkeits- Attraktions-Paradigma (Byrne, 1971)

- Präferenz von Personen/ Gruppen, die sich bzgl. bestimmter Merkmale ähnlich sind
- Gefühl der Zugehörigkeit zu „ähnlichen“ Gruppen
- Folge: bessere Kommunikation und Leistung in homogenen Gruppen



Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986)

- Gruppenmitgliedschaft führt zu Bildung von „In-Group“
- Selbstkategorisierungsprozesse
- positive Bewertung der eigenen Gruppe (In-Group) auf Kosten der jeweils anderen Gruppe (Out-Group)



Informationsverarbeitung & Entscheidungsfindung in Gruppen (Kerschreiter et al., 2005)

- Austausch von Erfahrung und Wissen (aufgabenbezogen)
- verbesserte Leistung durch kognitive Konflikte (vor allem bei Entscheidungsfindung und Problem-Löse-Aufgaben)



Theoretischer Hintergrund

Altersdiversität

Risiken

Konflikte durch
unterschiedliche Denk- und
Arbeitsweisen sowie
gegenseitige Vorurteile



negative Auswirkung auf:
die Stimmung im Team
Leistung und Gesundheit

Chancen

unterschiedliches Wissen und
Erfahrungshintergründe



gute und besonders
effektive Zusammenarbeit
von Jung und Alt

Empirische Befunde

Altersdiversität

Positive Effekte

- bei Aufgaben mit komplexen Anforderungen und mäßigem Zeitdruck bei der Aufgabebearbeitung

(Wegge et al., 2008)

Keine Effekte

(O'Reilly, Williams & Barsade, 1997)

Negative Effekte

- schlechteres Gruppenklima
- weniger Kommunikation in Gruppe
- höhere Fluktuationsrate
- schlechtere Leistung

(Joshi & Roh, 2009; Wegge et al., 2008)



- inkonsistente Befundlage
- negative Effekte überwiegen

Projekt ADIGU

SCHWERPUNKTPROGRAMM DER DFG

„ALTERSDIFFERENZIERTE ARBEITSSYSTEME“

**Altersheterogenität von Arbeitsgruppen
als *Determinante* von *Innovation*,
Gruppenleistung und *Gesundheit***

Kernfrage:

- Welche Wirkungen gehen von zunehmender Altersheterogenität auf die Gruppeneffektivität aus?

Ziele:

- Untersuchung von Auswirkungen altersheterogener Gruppenarbeit auf Leistung und Gesundheit unter Kontrolle relevanter Drittvariablen
- Erarbeitung wissenschaftlich fundierter Empfehlungen zur Gestaltung von altersheterogener Gruppenarbeit

Ausgewählte Ergebnisse

Wegge, Roth, Neubach, Schmidt & Kanfer, 2008

Altersheterogenität $\xrightarrow[\text{Keine Korrelation}]{\text{X}}$ Leistung bei Bearbeitung einfacher **Routineaufgaben**

Altersheterogenität $\xrightarrow{\text{Positive Korrelation}}$ Leistung bei Bearbeitung **komplexer Aufgaben**

→ Bei komplexen Aufgabenanforderungen ist Altersdiversität nicht mit Gesundheitsbeeinträchtigungen verknüpft!

Ausgewählte Ergebnisse

Roth, C. (2008). Altersdiversität Leistungsfähigkeit und Gesundheit in Teams.

- Altersdiversität in Gruppen hat positive Effekte auf innovatives Verhalten
- Wertschätzung von Altersdiversität und Burnout beeinflussen innovatives Verhalten

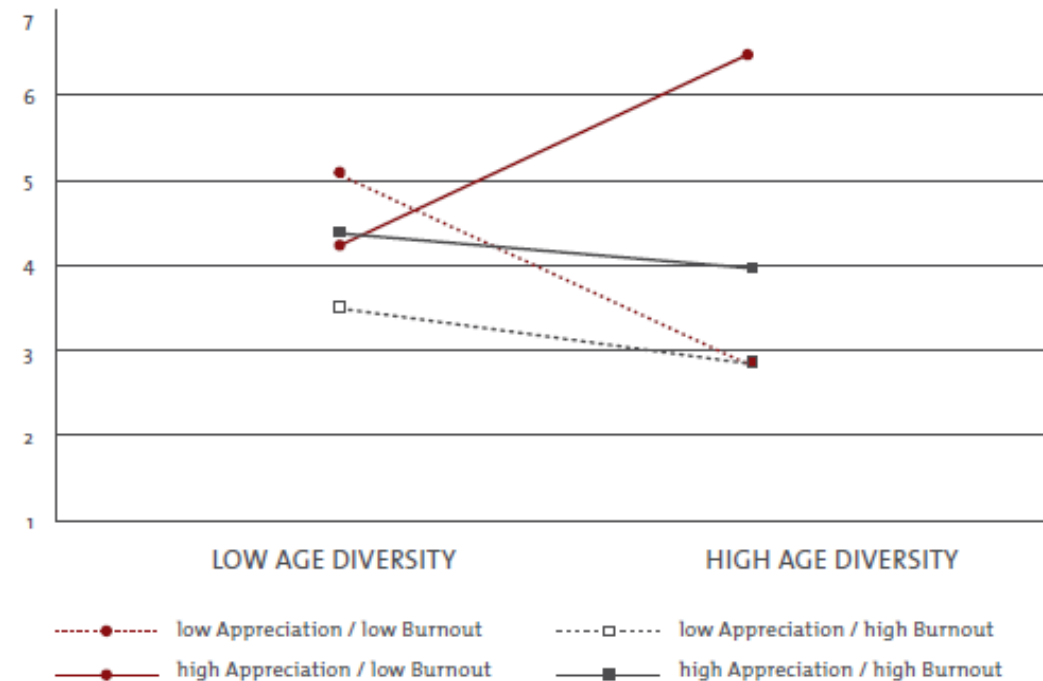
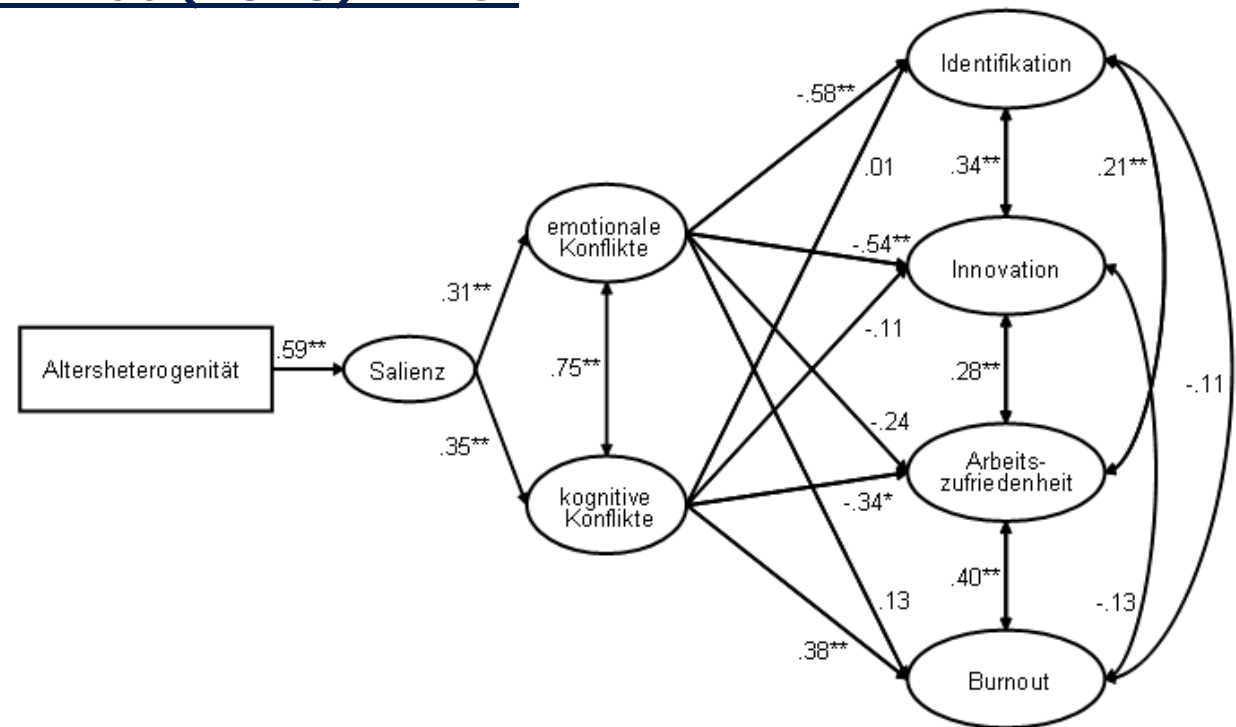


Abbildung: Interaktion Altersheterogenität mit Wertschätzung der Altersdiversität und Bournout zur Vorhersage von Innovation

Ausgewählte Ergebnisse

Ries, Diestel, Wegge & Schmidt (2010). ZAO.

- Salienz, emotionale und kognitive Konflikte sind wichtige Mediatoren für die Beziehung von Altersheterogenität und sind Indikatoren für Gruppenleistung

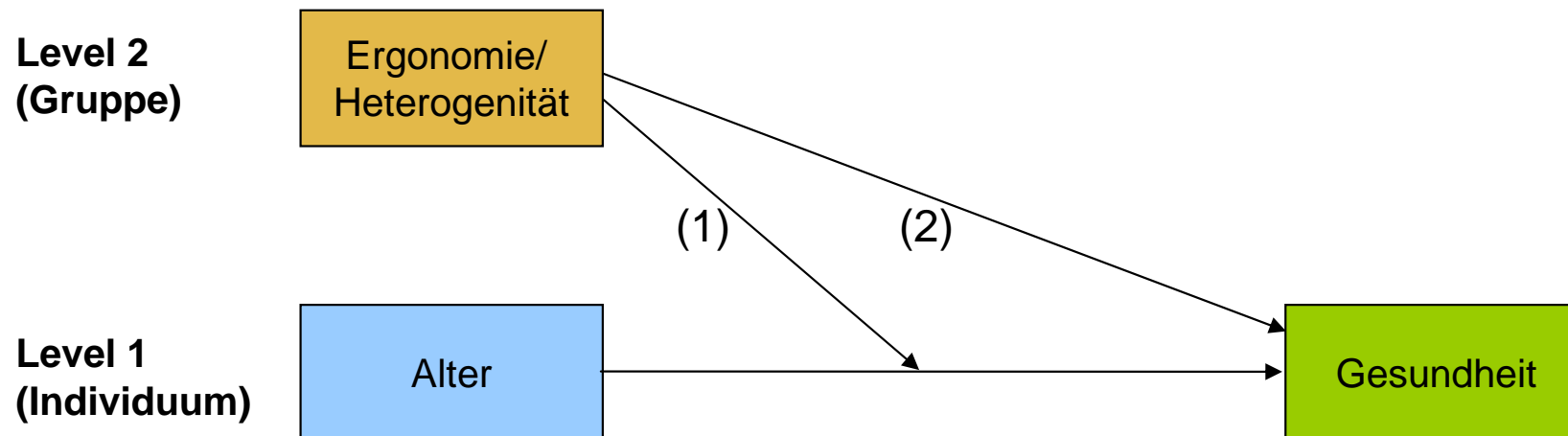


Fitindizes: $\chi^2_{df=101} = 126.38, p < .01$; RMSEA = .040; SRMR = .064; CFI = .99, Gamma-Hat = .98

Abbildung: Strukturmodell für Mediatoreffekte

Ausgewählte Ergebnisse

Fritzsche (2010). Altersheterogenität, Ergonomie & Gesundheit.



- (1) Welchen **moderierenden Einfluss** haben die Gruppenvariablen auf den Zusammenhang zwischen dem individuellen Alter und der Gesundheit?
- (2) Welchen **direkten Einfluss** haben die Gruppenvariablen auf die Gesundheit bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Alterseffekte?

Ausgewählte Ergebnisse

Level 2
(Gruppe)

Physikalische
Arbeitsbelastung

ns

.10

Level 1
(Individuum)

Alter

.14*

Abwesenheitstage

Physikalische
Arbeitsbelastung

ns

.08*

Alter

.12**

Abwesenheitsdauer

Level 2
(Gruppe)

Altersdiversität
(Blaus` Index)

-.09

ns

Level 1
(Individuum)

Alter

.13*

Abwesenheitstage

Altersdiversität
(Blaus` Index)

-.07*

ns

Alter

.12**

Abwesenheitsdauer

Vorläufiges Fazit

Altersgemischte Teamarbeit
ist nur unter **bestimmten,
durchaus gestaltbaren
Bedingungen** gut einsetzbar!

Altersgemischte Teamarbeit
erfordert ein **spezifisches
Management** mit Blick auf die
Salienz und **Wertschätzung**
von Altersunterschieden!

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

Planung, Durchführung und Evaluation eines Trainings zu Altersdifferenziertem Führen

Inhalt

Steigerung der Wertschätzung für Altersheterogenität
Stärkung altersdifferenzierter Führung
Vorbeugung von Altersstereotypen

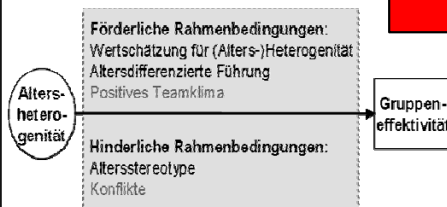


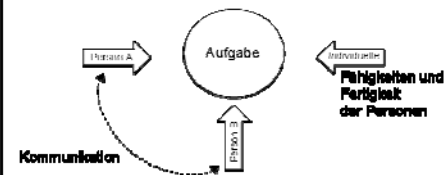
Risiken der Altersheterogenität minimieren,
Chancen der Altersheterogenität nutzen.

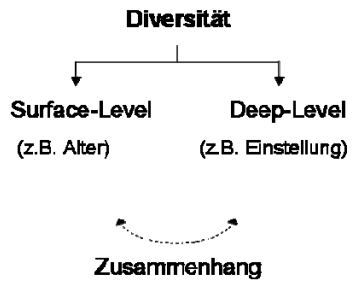
Trainingsinhalte: Aufbau

Module	
Modul I	Diversität als Ressource erkennen – Definition und Auswirkungen von Diversität in der Gruppe
Modul II	Diversität als Ressource nutzen – Erarbeiten von Handlungsoptionen (Altersstereotype, Wertschätzung von Altersunterschieden, Altersdifferenziertes Führen)
Transfer-Workshop	Umsetzungs-Coaching, Transfersicherung, Bearbeitung von Fallbeispielen
Methoden	Wissensvermittlung, Diskussion, Übungen, Behavior Modeling, Gruppen-Coaching

Trainingsinhalte: Modul I

Methodische Umsetzung	Theoretisches Konzept
Ziel: Sensibilisierung für förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen von Altersheterogenität	
Wissensvermittlung – Darstellung des ADIGU-Modells und der ADIGU-Ergebnisse Plenumsdiskussion – Sammlung von effektivitätsfördernden und /-mindernden Rahmenbedingungen	

Methodische Umsetzung	Theoretisches Konzept
Ziel: Sensibilisierung für das Thema Altersheterogenität als wertvolle Ressource	
Wissensvermittlung – Darstellung des Modells der Informationsverarbeitung Plenumsdiskussion – Sammlung von Ressourcen der Altersheterogenität in einem Fallbeispiel	

Methodische Umsetzung	Theoretisches Konzept
Ziel: Sensibilisierung für das Thema (Alters-) Heterogenität in Arbeitsgruppen	
Wissensvermittlung – Begriffsbestimmung von Heterogenität („Diversität“) – Darstellung des Zwei-Ebenen-Modells Plenumsdiskussion – Sammlung von (Surface-/ Deep-Level) Merkmalen Wissensvermittlung – Beziehung zwischen den Merkmalsebenen	

Trainingsinhalte: Modul II

Methodische Umsetzung	Theoretisches Konzept
Ziel: Erarbeitung von Handlungsoptionen zur altersdifferenzierten Führung	
Wissensvermittlung <ul style="list-style-type: none"> - Begriffsbestimmung von altersdifferenzierter Führung - Arbeitsrelevante Veränderungen mit dem Alter Plenardiskussion <ul style="list-style-type: none"> - Bedürfnisse, die mit altersbedingten Veränderungen einhergehen Übung <ul style="list-style-type: none"> - Ableitung konkreter Handlungsoptionen 	Veränderungen kennen <ul style="list-style-type: none"> • Motivation • Veränderungsbereitschaft • Lern- und Leistungsbereitschaft • Gesundheit • Soziale Kompetenz ↓ Bedürfnisse erkennen ↓ Altersdifferenziert Führen

Ziel: Erarbeitung von Handlungsoptionen zur Steigerung der Wertschätzung für Altersheterogenität							
Wissensvermittlung <ul style="list-style-type: none"> Begriffsbestimmung von Wertschätzung für Altersheterogenität (WA) - Auswirkungen einer geringen / hohen WA - Kommunikation (verbal, nonverbal) von WA Übung 1 <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation von WS durch die Führungskraft / die Mitarbeiter an einem Fallbeispiel Plenardiskussion <ul style="list-style-type: none"> - Sammlung förderlicher / hinderlicher Rahmenbedingungen für die Kommunikation WS Übung 2 <ul style="list-style-type: none"> - Ableitung konkreter Handlungsoptionen 	Wertschätzung des Alters ↓ Wertschätzung der Altersheterogenität ↓ <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">niedrig</td> <td style="text-align: center;">hoch</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">↓</td> <td style="text-align: center;">↓</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">u. a. verstärkte Subgruppenbildung</td> <td style="text-align: center;">u. a. soziale Unterstützung</td> </tr> </table>	niedrig	hoch	↓	↓	u. a. verstärkte Subgruppenbildung	u. a. soziale Unterstützung
niedrig	hoch						
↓	↓						
u. a. verstärkte Subgruppenbildung	u. a. soziale Unterstützung						


Methodische Umsetzung	Theoretisches Konzept
Ziel: Erarbeitung von Handlungsoptionen zur Vorbeugung von Altersstereotypen	
Wissensvermittlung <ul style="list-style-type: none"> - Begriffsbestimmung von (Alters-) Stereotypen Plenardiskussion <ul style="list-style-type: none"> - Sammlung von Altersstereotypen (AS) Wissensvermittlung <ul style="list-style-type: none"> - Erkenntnisse zu AS - Kommunikation (verbal, nonverbal) von AS Übung 1 <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation von AS durch die Führungskraft / die Mitarbeiter an einem Fallbeispiel Plenardiskussion <ul style="list-style-type: none"> - Sammlung von förderlichen / hinderlichen Rahmenbedingungen für die Kommunikation Übung 2 <ul style="list-style-type: none"> - Ableitung konkreter Handlungsoptionen 	Kategorisierung von Personen <i>„Mein Kollege gehört zur Meinen Generation.“</i> ↓ Aktivierung von Stereotypen <i>„Altere sind häufig krank, leisten weniger und können mit dem beruflichen Fortschritt nicht mithalten.“</i> ↓ Verhalten gegenüber der stereotypisierten Person <i>Auffällige Bemerkungen; man gibt sich keine Mühe, technische Fragen des Kollegen zu beantworten.</i> ↓ Reaktion der stereotypisierten Person <i>Selbstentwertende Prognose; Rückzug, Demotivation, Diskriminierung</i>

Trainingsinhalte: Beispiel-Sequenz

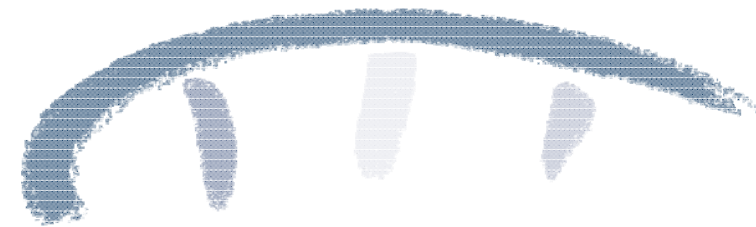
Beispiel-Sequenz: Wertschätzung von Altersunterschieden

<p><u>Ziel:</u> <i>Sich bewusst werden, was Wertschätzung von Altersdiversität bedeutet, welche Auswirkungen es hat und wie man sie im Team erhöhen kann.</i></p>	
<p>Was bedeutet Wertschätzung von Altersdiversität? (8 Min.)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Vortrag Metaplan 9
<p>Wie wirkt Wertschätzung von Altersdiversität? (10 Min.)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Vortrag Metaplan 10
<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Positiver Wirkungskreis</i>▪ <i>Teufelskreis</i>▪ <i>Wissenschaftliche Nachweise</i>▪ <i>Fazit</i>	
<p>Kommunikation von Wertschätzung (75 Min.)</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Vortrag▪ Gruppenarbeit▪ Fallbeispiel 3▪ Flipchart 7▪ Metaplan 11▪
<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Wiederholung</i>▪ <i>Gruppenaufgabe 1</i>▪ <i>Plenumsdiskussion</i>▪	

Trainingsinhalte: Modul III

Methodische Umsetzung	Theoretisches Konzept
 Ziel: Unterstützung der Umsetzung von Handlungsoptionen in den beruflichen Alltag	
Gruppen-Coaching Behavior-Modeling	Transfersicherung der Trainingsinhalte

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



»Wissen schafft Brücken.«

jungmann@psychologie.tu-dresden.de

www.wop-psychology.de