

# Jung und Alt im selben Team: Potenzial gezielt nutzen

Die zunehmende Alterung verändert die Arbeitswelt: Eine wachsende Zahl älterer Mitarbeiter steht einer kleineren Gruppe von jüngeren gegenüber. Solche Altersunterschiede spornen Teams nicht automatisch zu höheren Leistungen an, wie die Forschung zeigt. *Hendrik Hüttermann*

**S**ind altersgemischte Teams innovativer und leistungsfähiger als altershomogene Arbeitsgruppen? Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich die organisationswissenschaftliche Diversity-Forschung bereits seit über zwei Jahrzehnten. Der Begriff Diversität (Diversity) bezeichnet in diesem Zusammenhang Unterschiede zwischen Mitarbeitern in Bezug auf ein bestimmtes persönliches Merkmal, wobei neben dem Alter auch deren Geschlecht und deren kultureller Hintergrund zu den am häufigsten untersuchten Attributen gehören.<sup>1</sup>

Im Hinblick auf die zunehmende Altersdiversität stehen insbesondere zwei Entwicklungen im Fokus. Zum einen ist dies der demografische Wandel, der dazu führt, dass eine zunehmend grösser werdende Gruppe von älteren Arbeitnehmern einer vergleichsweise kleineren Anzahl jüngerer Berufstätiger gegenübersteht. Zum anderen ist dies die Diskussion über veränderte berufsbezogene Einstellungen, Anforderungen und Merkmale von jüngeren Arbeitnehmern, die oftmals auch mit dem Begriff «Generation Y» in Verbindung gebracht wird. Was passiert nun in Organisationen, wenn diese wachsende Zahl älterer Beschäftigter einer Gruppe jüngerer Mitarbeiter, beispielsweise der Generation Y, gegenübersteht?

## Uneinheitliche Befundlage

Die bisherige Forschung zu den Effekten von Altersdiversität weist eine sowohl theoretische als auch empirisch uneinheitliche Befundlage auf. So sind theoretisch neben positiven auch negative Effekte denkbar: Einerseits kann im Sinne der sogenannten Informations-/Entscheidungs-Perspektive davon ausgegangen werden, dass das spezifische Wissen sowie die unterschiedlichen Erfahrungen, Ansichten und Werte von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters

den Austausch und die Verarbeitung von Informationen in Teams fördern. In der Folge sollten die Problemlösungsfähigkeit sowie das innovationsbezogene Potenzial altersgemischter Teams gesteigert werden, was sich letztlich in einer verbesserten Performance niederschlägt.<sup>2</sup>

Andererseits erscheinen auch negative Effekte von Altersdiversität möglich: So argumentieren Forschungsarbeiten in der Tradition der «Perspektive der sozialen Kategorisierung», dass in Teams mit hoher Diversität die Gefahr von Subgruppenbildung nach Alter besteht. Dabei werden

die Mitglieder der jeweils eigenen (älteren oder jüngeren) Subgruppe als positiver und vertrauenswürdiger beurteilt, wodurch in der Folge die Kommunikation und die Kooperation zwischen den unterschiedlichen altersbezogenen Subgruppen erschwert werden. Dies kann letztlich die Gesamtleistung eines Teams beeinträchtigen.<sup>3</sup>

Ebenso widersprüchlich wie die theoretischen Vorhersagen gestalten sich die empirischen Befunde zu den Effekten von Altersheterogenität. Angesichts der beträchtlichen Zahl von Einzeluntersuchungen zu diesem Thema existieren bereits verschiedene Meta-Studien, die jedoch keine Rückschlüsse auf eine generelle

<sup>2</sup> Van Knippenberg et al. (2004).

Eine wertschätzende Haltung der Vorgesetzten wirkt sich positiv auf altersgemischte Teams aus.

<sup>3</sup> Tajfel und Turner (1986).



<sup>1</sup> Van Knippenberg und Schippers (2007).

Vor- oder Nachteilhaftigkeit von altersgemischter Teamarbeit zulassen.<sup>4</sup> Vielmehr finden sich in einzelnen Studien sowohl positive als auch negative und nicht signifikante Effekte im Hinblick auf die Performance und Innovativität von Teams.

Keine eindeutige Aussage zur Wirkung von Altersdiversität ist auch auf Ebene der Gesamtorganisation möglich, wo bestehende Untersuchungen ebenfalls inkonsistente Effekte einer altersheterogenen Belegschaftsstruktur auf Unternehmensleistung zeigen.<sup>5</sup> Diese Befundlage legt die Vermutung nahe, dass zusätzliche Kontextfaktoren dafür verantwortlich sind, wie sich Altersunterschiede auf die Leistung von Teams und ganzen Organisationen auswirken.

### Altersgemischte Gruppen lösen komplexe Aufgaben besser

Unter welchen Bedingungen entfaltet sich Altersdiversität positiv? In den vergangenen Jahren hat sich die Forschung verstärkt mit der Analyse von entsprechenden Kontextfaktoren auseinandergesetzt. Auf der Ebene von Arbeitsgruppen wurde etwa hinsichtlich *Aufgabenmerkmalen* nachgewiesen, dass sich Altersdiversität bei komplexen Aufgaben positiv auf die Teamleistung auswirkt. Bei geringer Komplexität können hingegen weder positive noch negative Effekte gefunden werden.<sup>6</sup>

*Persönliche Eigenschaften* der Teammitglieder sind ebenfalls relevant. So ist das Kognitionsbedürfnis der Mitarbeiter – also ihr Engagement und ihre Freude bei herausfordernden kognitiven Tätigkeiten – entscheidend dafür verantwortlich, ob sich Altersdiversität positiv (hohes Kognitionsbedürfnis) oder negativ (niedriges

Kognitionsbedürfnis) auf die Teamleistung auswirkt.<sup>7</sup>

In der Verwaltung eines deutschen Bundeslandes wurde die *Atmosphäre im Team* als kritische Randbedingung untersucht.<sup>8</sup> Das Ergebnis: Nur in Teams, in denen ein stark ausgeprägtes positives Teamklima herrscht, sind förderliche Effekte von Altersdiversität auf Innovativität zu beobachten – gemessen als Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen zu Lösungs- und Bearbeitungsstrategien. Ist die Atmosphäre hingegen weniger gut ausgeprägt, wirken sich die Altersunterschiede negativ auf die Teaminnovation aus.

Auch auf der Ebene der Gesamtorganisation wurden Randbedingungen des Zusammenhangs zwischen Altersdiversität und Unternehmensleistung analysiert. In einer Studie der Universität St. Gallen zeigte sich: Es besteht ein negativer Effekt von Altersdiversität auf die Unternehmensperformance, der jedoch unter zwei Bedingungen vermieden werden kann. So können zum einen diversitätsbezogene Personalmanagementpraktiken die Performance-hinderliche Wirkung von Altersdiversität abfedern, etwa durch entsprechende Trainings der Mitarbeiter zum Umgang mit Vielfalt im Unternehmen. Zum anderen spielen die Werte und Einstellungen des Topmanagements eine wichtige Rolle: In solchen Unternehmen, in denen die leitenden Manager geringe Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern haben, wirkt sich Altersdiversität nicht negativ auf die Unternehmensleistung aus. Hierfür verantwortlich sein könnte etwa eine entsprechende altersdiversitäts-wertschätzende Unternehmenskultur, die durch das Topmanagement entscheidend mitgeprägt wird.<sup>9</sup>

### Zielgerichtetes Management notwendig

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die zunehmende Altersdiversität wirkt sich nicht automatisch positiv auf die Innovativität und die Leistungsfähigkeit von Teams und ganzen Organisationen aus. Für ein synergistisches Zusammenspiel der spezifischen Stärken älterer und jüngerer Mitarbeiter erscheint vielmehr die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen notwendig.<sup>10</sup>

Die bestehende Forschung liefert erste Anhaltspunkte, wie ein solches Diversity-Management aussehen kann. So sollten Führungskräfte und Personalverantwortliche auf Teamebene beispielsweise auf die Komplexität der zu bearbeitenden Aufgaben achten und überprüfen, ob die Mitarbeiter wichtige persönliche Voraussetzungen (wie etwa ein hohes Kognitionsbedürfnis) für eine erfolgreiche Arbeit in altersheterogenen Teams mitbringen. Auch scheint die Schaffung eines positiven Teamklimas wichtig, damit altersgemischte Teamarbeit gelingen kann. Auf Unternehmensebene bestehen Hinweise, dass sowohl das Personalmanagement als auch die Einstellungen des Topmanagements von Bedeutung für die Auswirkungen von Altersdiversität sind.

<sup>10</sup> Bruch et al. (2010).



**Hendrik Hüttermann**

Dr. rer. soc., wissenschaftlicher Projektleiter und Lehrbeauftragter, Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen

4 Van Dijk et al. (2012); Bell et al. (2011); Joshi und Roh (2009).

5 Kunze et al. (2011); Ilmakunnas und Ilmakunnas (2011).

6 Wegge et al. (2008).

7 Kearney et al. (2009).

8 Ries et al. (2010).

9 Kunze et al. (2013).

### Literatur

- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L. und Briggs, A. L. (2011). Getting Specific About Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37, S. 709–743.
- Bruch, H., Kunze, F. und Boehm, S. (2010). Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler.
- Ilmakunnas, P. und Ilmakunnas, S. (2011). Diversity at the Workplace: Whom Does It Benefit? *De Economist*, 159, S. 1–33.
- Kearney, E., Gebert, D. und Voelpel, S. C. (2009). When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition. *Academy of Management Journal*, 52, S. 581–598.
- Kunze, F., Boehm, S. und Bruch, H. (2011). Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences – A Cross-Organizational Study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, S. 264–290.
- Kunze, F., Boehm, S. und Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Practices and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50, S. 413–442.
- Ries, B. C., Diestel, S., Wegge, J. und Schmidt, K.-H. (2010). Altersheterogenität und Gruppeneffektivität: Die moderierende Rolle des Teamklimas. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 64, S. 137–146.
- Tajfel, H. und Turner, J. C. (1986). *Social Identity Theory and Intergroup Behavior*. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *Psychology of Intergroup Relations* (S. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- van Dijk, H., van Engen, M. L. und van Knippenberg, D. (2012). Defying Conventional Wisdom: A Meta-Analytical Examination of the Differences Between Demographic and Job-Related Diversity Relationships with Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38–53.
- van Knippenberg, D. und Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. und Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008–1022.
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K.-H. und Kanfer, R. (2008). Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size. *Journal of Applied Psychology*, 93, S. 1301–1313.