



# Zum Sinn und *Unsinn* altersgemischter Gruppenarbeit in Organisationen

Jürgen Wegge (TU Dresden)

Auftaktveranstaltung der neuen ddn-Regionalstelle in Dresden  
Dresden, IHK, 14.10.2011

## Der älteste deutsche Mann (Bild aus 2004)



**Hermann Dörnemann**

111 Jahre

27. Mai 1893 – 2. März 2005

**44 Jahre Rentner**

**Lebensmotto (?):**  
"Sport ist Mord"

**Prognose für 2025: Auf 2 Erwerbstätige kommen 3 Nicht-  
Erwerbstätige**

(Vaupel & Loichinger, 2006, *Science*)

## Politische Lösungen zur Bewältigung des demografischen Wandels

Früherer Einstieg  
in das Berufsleben

Verlängerung der  
Lebensarbeitszeit

Kontinuierliche Erhöhung der  
Altersheterogenität innerhalb  
der Erwerbsbevölkerung

## DFG-Projekt im SPP 1184

Altersheterogenität von Arbeitsgruppen als Determinante von Innovation, Gruppenleistung und Gesundheit (ADIGU I-III)



# Altersheterogenität bei Gruppenarbeit

Im deutschsprachigen Raum werden oft altersgemischte Tandems („mentoring“) und altersgemischte Teams empfohlen, um die **Sicherung des vorhandenen Know-hows** zu gewährleisten, die **Altersdiskriminierung** zu verhindern und eine **altersgerechte Arbeitsaufteilung** zu ermöglichen



## Ist dieser Rat sinnvoll?

# Grundlegende Theorien zur Gruppenzusammensetzung

- **Theorie der sozialen Identität** (Tajfel & Turner, 1986)  
Die Selbstkategorisierung als Mitglied einer Gruppe X führt dazu, dass man Mitglieder der eigenen Gruppe bevorzugt und Mitglieder anderer Gruppen (out-group) benachteiligt
- **Ähnlichkeits-Attraktions-Theorie** (Byrne, 1971)  
Menschen neigen dazu, sich Gruppen anzuschließen, deren Mitglieder ihnen ähnlich sind. Sie fühlen sich dort wohler und erbringen bessere Leistungen
- **Informationsverarbeitungsansatz** (Kerschreiter et al., 2005)  
Nutzung von Erfahrungs- und Wissensunterschieden fördert die Leistung über kognitive Konflikte (insb. bei Ideenfindung und Problemlösungsaufgaben)

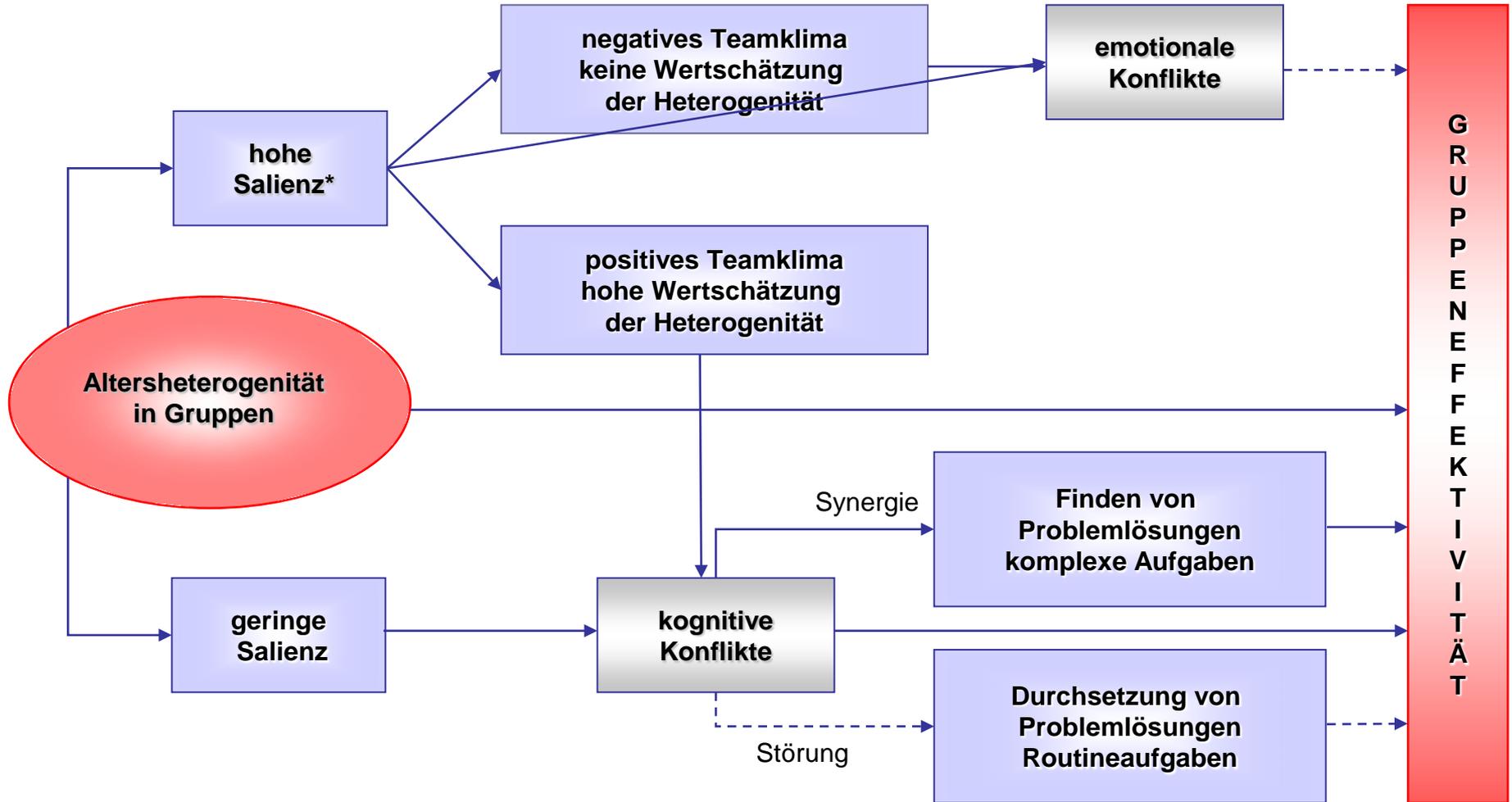
## Empirische Befunde

- Ergebnisse bisheriger Studien zeigen eher **negative** Effekte aufgrund von hoher Altersheterogenität:
    - schlechteres **Gruppenklima** und weniger **Kommunikation**
    - höhere **Fluktuationsrate** und schlechtere **Leistungen**
    - In einzelnen Studien hatte die Altersheterogenität aber auch **keine** negativen Effekte (Wegge & Schmidt, 2009)
- ➔ Die Gesamtbilanz ist negativ: Die neueste Metaanalyse von Joshi & Roh, 2009 berichtet:  **$r = -.06$**   
(95%CI = -.09 bis -.04)

# ADIGU Untersuchungsfelder (Quer- und Längsschnitt)

- 222 Gruppen aus 111 Ämtern der **Finanzverwaltung** (N = 4.500)
- Dienststellen der **Versorgungsverwaltung** der Bezirksregierung Münster (*67 Gruppen und N = 435 über 2 Messzeitpunkte*)
- Dienststellen (Ämter) der **Finanzverwaltung** von NRW (*t1: 155 Gruppen mit N = 722; t2 = 397; 69 Gruppen mit N = 347 über 2 Messzeitpunkte*)
- Niederlassungen eines großen **Finanzdienstleistungsunternehmens** (*2337 < N < 2514 in 245 Geschäftsstellen über 4 Messzeitpunkte; nur demografische Daten und Leistungsdaten*)
- 56 Teams (N = 639) aus der **Automobilproduktion** mit Fehlzeitendaten
- Repräsentative Umfrage der dt. **Erwerbsbevölkerung** (N = 2000; iga)
- Varianzanalysen, Regressions- und Mehrebenenanalysen, Strukturgleichungsmodelle etc.

# Das Adigu-Modell



\* Salienz = gedankliche Auffälligkeit & Verfügbarkeit

# Ausgewählte Ergebnisse I

## Wegge, Roth, Neubach, Schmidt & Kanfer, 2008, JAP

- **Stichprobe**: 111 Finanzämter (ältere Daten)  
n=2066 Mitarbeiter die komplexe Aufgaben bearbeiten n=2531  
Mitarbeiter die Routineaufgaben bearbeiten
- Altersheterogenität korreliert **positiv** mit der Leistung (objektive Bearbeitungszeiten), wenn **komplexe** Aufgaben bearbeitet werden ( $r=-.23$ ), nicht bei einfachen Routineaufgaben ( $r=.01$ ); Unterschied dieser beiden Korrelationen ist mit  $Z=1.79$ ,  $p<.04$  signifikant
- Unterschied in Längsschnitterhebung (1 Jahr später) noch **größer** ( $r=-.22$  vs.  $r=.19$ )

	Self-reported Health disorders Routine Task Groups <sup>a</sup>			Self-reported Health disorders Complex Task Groups <sup>b</sup>		
	Overall	Small Groups	Large Groups	Overall	Small Groups	Large Groups
Age variance	<b>.21*</b>	.26*	-.03	<b>-.07</b>	-.08	-.07
Age mean	.33*	.30*	.42**	.10	.08	.15
Age maximum	.39**	.44**	.11	-.01	.07	-.17

Bei **komplexen** Aufgabenanforderungen ist Altersdiversität **nicht** mit Gesundheitsbeeinträchtigungen verknüpft!

# Ausgewählte Ergebnisse II

## Ries, Diestel, Wegge & Schmidt (2010)

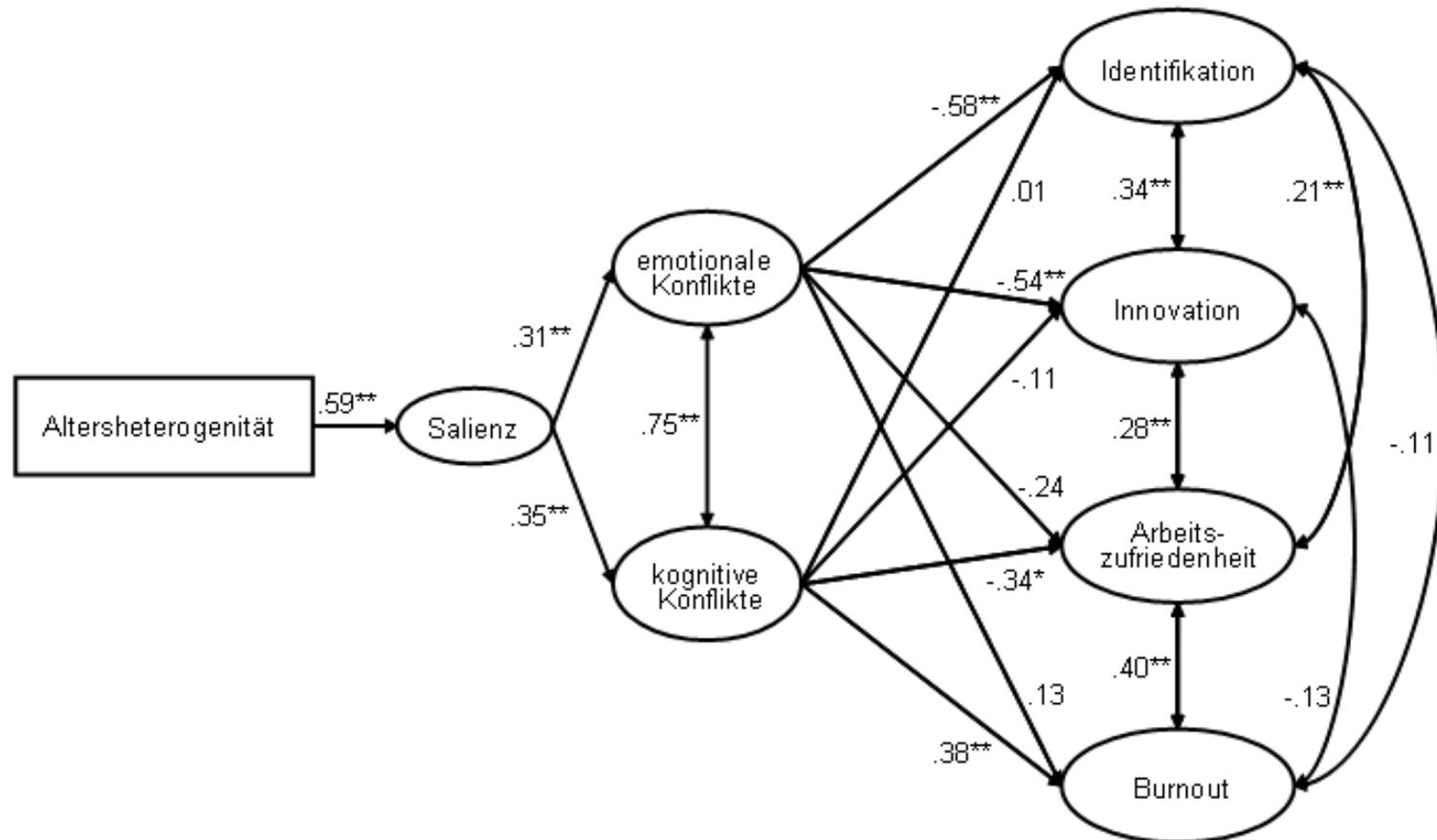
### Stichprobe

- 722 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer großen Landesverwaltung NRW
- 157 Gruppen (Größe:  $M = 4.60$ ; 3-20)
- Durchschnittsalter:  $M = 41.18$  ( $SD = 5.77$ )
- Prozentualer Frauenanteil: 65%
- Kernaufgabe: Einkommenssteuerveranlagungen



<b>Variable</b>	<b>Messinstrument/Quelle</b>	<b>Items</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Altersheterogenität	Standardabweichung	-	-
Salienz der Altersheterogenität	Schmidt & Wegge (2009)	6	.82
<b><i>Konflikte</i></b>			
Emotionale Konflikte	Jehn (1995)	4	.92
Kognitive Konflikte	Jehn (1995)	7	.88
<b><i>Gruppeneffektivität</i></b>			
Innovation	Janssen (2001)	7	.92
Identifikation mit der Gruppe	Mael & Ashforth (1992)	5	.75
Arbeitszufriedenheit	Neuberger & Allerbeck (1978)	3	.85
Burnout (emotionale Erschöpfung)	Büssing & Perrar (1992)	5	.90

# Hypothese: Alterssalienz und Konflikte vermitteln *vollständig* den Zusammenhang zwischen Altersheterogenität und Gruppeneffektivität

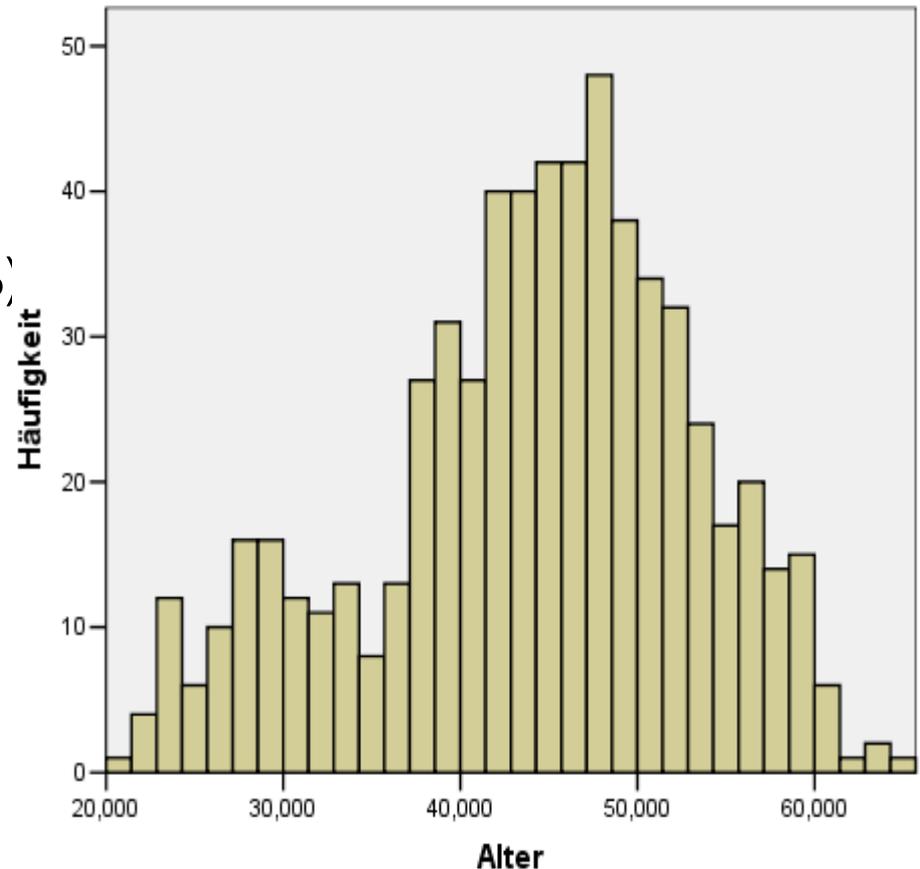


Fitindizes:  $\chi^2_{df=101} = 126.38, p < .01$ ; RMSEA = .040; SRMR = .064; CFI = .99, Gamma-Hat = .98

# Ausgewählte Ergebnisse II

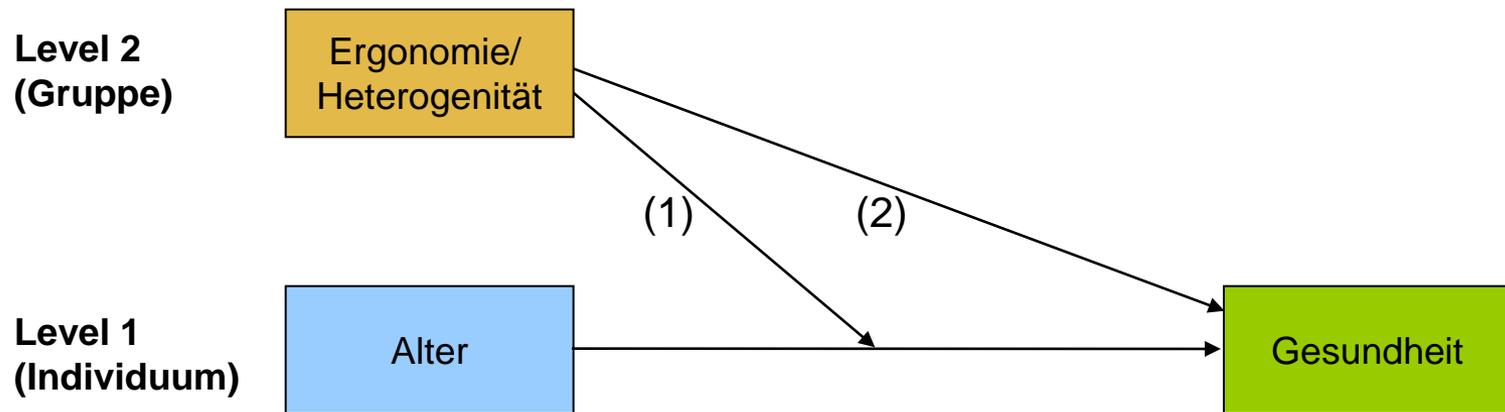
Fritzsche, Wegge, Schmauder, Kliegel & Schmidt, eingereicht

- Zeitraum: 10/07 – 11/08
- 56 Gruppen aus PKW-Produktion
- 623 MA, davon 36 weiblich (5.8 %)
- Gruppengröße: 7 – 19 MA  
(M = 11.11, SD = 2.55)
- Alter MA: M = 44.09 (SD = 9.10)
- Betriebszugehörigkeit MA:  
M = 19.23 (SD = 7.21)



# Gesundheit: Methodik

## Mehrebenenanalyse (Hierarchical Linear Modeling):



- (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?

# Ergebnisse III (Zusammenfassung)

- Der **Krankenstand** nimmt erwartungsgemäß mit steigendem Alter zu, vor allem die Dauer der Arbeitsausfälle.
- **Ergonomische Entlastung** kann diese Zunahme signifikant abschwächen, d.h. Ergonomie hat einen moderierenden Einfluss
- **Altersgemischte Teams** (im Sinne der Gleichverteilung gemäß Blau-Index) weisen einen signifikant geringeren Krankfehlstand auf
  - auch bei Berücksichtigung des Einflusses des Alters und der Ergonomie hat Altersdiversität einen direkten positiven Einfluss
- **Geschlechtsgemischte Teams** weisen ebenfalls einen signifikant geringeren Krankfehlstand auf, auch hier wirkt ein direkter positiver Einfluss

# 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!

## Miteinander der Generationen

**Salienz der  
Altersunter-  
-schiede  
verringern**

**Alters-  
diskrimi-  
nierung  
&  
Vorurteile  
reduzieren**

**Wert-  
schätzung  
von  
Altersunter-  
schieden  
erhöhen**

**gesundheit  
s-  
förderliche  
Arbeits-  
gestaltung**

**das Alter  
wert-  
schätzende  
Führung**

## Altersgemischte Teamarbeit

## Ausgewählte Literatur zum Vortrag

- Breu, C., Wegge, J., & Schmidt, K.-H. (2010). Alters-, Geschlechts- und „Tenure“-diversität in Verwaltungsteams – Erklären Faultlines mehr Varianz bei Teamkonflikten und Burnout als traditionelle Diversitätsindikatoren? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 64, 147-159.
- Fritzsche, L. Wegge, J., Schmauder, M., Kliegel, M., & Schmidt, K. H. (eingereicht.). Team diversity, workplace ergonomics and age-related declines in health and performance of car manufacturing teams.
- Liebermann, S. & Wegge, J. (2010). Subjektive Gesundheit beim Übergang in den Ruhestand. In S. Hoffmann & S. Müller (Hrsg.), *Gesundheitsmarketing: Gesundheitspsychologie und Prävention* (S. 167-181). Bern: Huber.
- Ries, B. C., Diestel, S., Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2010). Die Rolle von Alterssalienz und Konflikten in Teams als Mediatoren in der Beziehung zwischen Altersheterogenität und Gruppeneffektivität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54, 117-130.
- Ries, B. C., Diestel, S., Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2010). Altersheterogenität und Gruppen-effektivität – Die moderierende Rolle des Teamklimas. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 64, 137-146.
- Schmidt, K.-H. & Wegge, J. (2009). Altersheterogenität in Arbeitsgruppen als Determinante von Gruppenleistung und Gesundheit . In A. Dehmel, H. Kremer, N. Schaper & F. E. Sloane (Hrsg.), *Bildungsperspektiven in alternden Gesellschaften* (S. 169-183). Frankfurt: Lang.
- Thies, M., Wegge, J., Shemla, M. & Schmidt, K. H. (submitted). Effects of diversity on performance in financial service teams: The joint impact of age-, tenure- and gender diversity.
- Wegge, J., Frieling, E. & Schmidt, K.-H. (2008). Alter und Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 10,3.
- Wegge, J., Jungmann, F., Schmidt, K.-H. & Liebermann, S. (2011). Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz: In IGA (Hrsg). *Das iga Barometer 3. Welle. iga Report*, 21, 64-97.
- Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Schmidt, K.-H., & Ries, B. C. (2011). Altersgemischte Teamarbeit kann erfolgreich sein. Empfehlungen für eine ausgewogene betriebliche Altersstruktur, *Sozialrecht und Praxis*, 21, (7), 433-442
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K. H. & 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, 1301-1313.
- Wegge, J., Roth, C., & Schmidt, K. H. (2008). Eine aktuelle Bilanz der Vor- und Nachteile altersgemischter Teamarbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 10, 30-43.
- Wegge, J., Schmidt, K.-H., Liebermann, S., & van Knippenberg, D. (2011). Jung und alt in einem Team? Altersgemischte Teamarbeit erfordert Wertschätzung von Altersdiversität. In P. Gellèri & C. Winter (Hrsg) , *Potenziale der Personalpsychologie. Einfluss personaldiagnostischer Maßnahmen auf den Berufs- und Unternehmenserfolg* (S. 35-46). Göttingen: Hogrefe.