

Alter, Einstellung oder Aufgabe: Was macht altersgemischte Zusammenarbeit erfolgreich?

Thomas ELLWART

*Abteilung Wirtschaftspsychologie, Fachbereich I / Psychologie, Universität Trier
Universitätsring 15, D-54286 Trier*

Kurzfassung: Ziel dieses Beitrages ist es, die Wirkung von altersbezogenen Variablen (objektive Altersdiversität, subjektiv wahrgenommene Altersdiversität und Bewertungen von Altersdiversität) auf Identifikation und Wissensaustausch altersgemischter Teams darzustellen. Zudem soll der inkrementelle Einfluss altersunabhängiger Variablen (Wissen um die Expertise im Team, Teamklima, Zielklarheit und gemeinsame Projektzeit) analysiert werden. Es wurden in 73 Teams aus dem Bereich Finanzen und Controlling (N=516) die altersbezogenen und altersunabhängigen Variablen erfasst. Mehrebenenanalysen zeigen einen nur marginal schwach negativen Zusammenhang zwischen objektiver Altersdiversität und den abhängigen Variablen jedoch deutliche Effekte für Wahrnehmungen und Bewertungen der Altersdiversität und die altersunabhängigen Faktoren.

Schlüsselwörter: Altersdiversität, Teams, Diversitätswahrnehmung, Identifikation, Wissensaustausch

1. Ausgangslage und Problemstellung

Die aktuellen demografischen Veränderungen in Organisationen spiegeln sich auch in einer Zunahme von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie einem wachsenden Bedarf an jungen qualifizierten Mitarbeitenden wider (Hertel et al. 2013a, 2013b). Daraus resultiert eine ansteigende Heterogenität in den Arbeitsgruppen (Altersdiversität) mit zahlreichen Herausforderungen für die Personalarbeit (Roth et al. 2007). Eine wesentliche Herausforderung ist es den Austausch von Wissen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zu fördern und damit das organisationale Lernen (Argote & Ingam 2000) sowie Wissenenselaboration und Innovation zu unterstützen (Van Knippenberg et al. 2004). Neben dem Wissensaustausch stellt die Identifikation eine weitere wichtige Variable in altersgemischten Gruppen da durch eine hohe organisationale Bindung jüngerer und älterer Mitarbeiter Fluktuation vermieden werden kann (Asforth & Meal 1989; Van Dick et al. 2008).

Mit Blick auf den Einfluss der Altersdiversität auf Identifikation und Wissenstransfer liefern Modelle der Diversität konkrete Vorhersagen und diskutieren Moderatoren und Wirkmechanismen (Van Knippenberg & Schippers 2007). Obwohl die altersbezogenen Indikatoren große Beachtung in der Wissenschaft als auch Praxis finden, werden sie nur selten altersunabhängigen Variablen gegenübergestellt die ebenfalls zu einer Steigerung von Identifikation und Wissenstransfer beitragen können (Ellwart et al. 2013). Da es in der betrieblichen Praxis nur geringe Einflussmöglichkeiten auf die Veränderung von Altersdiversität gibt, scheint es umso wichtiger, altersunabhängige Stellschrauben für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in

diversen Teams zu identifizieren und so für die Personalarbeit nutzbar zu machen (Ellwart et al. 2015). Ziel dieses Beitrags ist es daher, die Wirkung von altersbezogenen Variablen (objektive Altersdiversität, subjektive wahrgenommene Altersdiversität und Bewertung von Altersdiversität) auf Identifikation und Wissensaustausch in altersgemischten Teams zu untersuchen. Zudem soll der inkrementelle (zusätzliche) Einfluss altersunabhängiger Variablen (Wissen um die Expertise im Team, Teamklima, Zielklarheit und gemeinsame Projektzeit) analysiert werden.

1.1 Modelle zu Auswirkungen der Altersdiversität in Teams

In der wissenschaftlichen Literatur findet sich ein sehr heterogenes Bild über die Zusammenhänge zwischen objektiver Altersdiversität und Teamperformanz (Wegge et al. 2008; Joshi & Roh 2009). So liegen beispielsweise Befunde vor, dass altersgemischte Gruppen größere Probleme haben Entscheidungen zu finden (Knight et al. 1999) und weniger miteinander kommunizieren (Zenger & Lawrence 1989). Auf der anderen Seite berichten Autoren auch positive Effekte von Altersdiversität auf Performanz, beispielsweise mit Blick auf die Bearbeitungszeit (Roth et al. 2006). Diese heterogene Befundlage kann mit dem sogenannten Categorization Elaboration Modell von van Knippenberg und Kollegen (2004) erklärt werden. In diesem Modell wird postuliert, dass Diversität (in diesem Fall Altersdiversität) zu positiven als auch negativen Effekten in der Zusammenarbeit führen kann. Die negativen Effekte werden durch Prozesse der sozialen Kategorisierung in verschiedene Altersgruppen erklärt (jung vs. alt), die im Falle negativer Stereotype und Einstellung gegenüber der anderen Altersgruppe zu einer Abwertung und Prozessverlusten führen (Tajfel & Turner 1986). Die Vorteile altersgemischter Gruppen mit Blick auf Wissens- und Erfahrungsvielfalt können dann zur Geltung kommen, wenn die Gruppe positive Einstellung gegenüber der Altersdiversität vertritt (diversity believes, z.B. Homann et al. 2010; van Dick et al. 2008) und damit das Potential der Vielfalt nutzbar machen kann. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die objektiv messbare Altersheterogenität eines Teams nur geringen Erklärungswert für die Zusammenarbeit im Team hat, da die individuelle und gruppenbezogene Verarbeitung und Bewertung den wesentlichen Mechanismus darstellt (Meyer et al. 2011; Ellwart et al. 2013).

1.2 Altersunabhängige Einflussfaktoren auf Wissensaustausch und Identifikation in Teams

Wie oben angesprochen, stellen altersbezogene Diversitätsvariablen nur einen möglichen Zugang da, die Zusammenarbeit in heterogenen Gruppen zu beeinflussen. Doch gerade mit Blick auf Wissenstransfer und Identifikation bietet die Teamforschung weitere altersunabhängige Stellgrößen, welche durch die Personal- und Teamführung beeinflussbar sind.

Teamklima. Eine wesentliche Variable für die Steigerung von Wissensaustausch und Identifikation stellt das Teamklima einer Gruppe dar (Edmondson 1999). Ein positives psychologisches Klima beschreibt eine Umwelt, in der Teammitglieder Fehler machen können und in der Fehler und neue Ideen offen und ohne Vorbehalte angesprochen werden können.

Zeit zum Wissensaustausch. Relevant für den Wissensaustausch sind zeitliche Ressourcen, die durch die Führungskräfte eingeplant und umgesetzt werden müssen (Weinkauff & Hoegl 2002).

Kenntnis der Experten. Der Wissensaustausch innerhalb eines Teams kann nur dann gelingen, wenn die einzelnen Teammitglieder wissen, wer im Team spezielle Fachkenntnisse und Expertisen besitzt. Die Kenntnis der Experten (Expertiselokation) ist eine vielbeforschte Variable in der organisationalen Gruppenforschung (z.B. transaktive Wissenssysteme (Lewis 2003; Ellwart & Konradt 2007) und stellt gerade in altersgemischten Gruppen eine ganz wesentliche altersunabhängige Variable für den erfolgreichen Informationsaustausch dar.

Klare Ziele. Als letzte altersunabhängige Variable für den Einfluss auf Wissensaustausch und Identifikation soll die Klarheit der Ziele des Wissenstransfers untersucht werden. Zahlreiche Forschungsergebnisse zeigen, dass Zielklarheit ein relevanter Prädiktor für eine erfolgreiche Handlungsregulation darstellt (Locke & Latham 2002).

2. Empirische Untersuchung

2.1 Probanden

Insgesamt wurden in der Studie 516 Teammitglieder aus 73 organisationalen Teams untersucht, die im Finanzsektor Schweizer Unternehmen anzusiedeln sind. Neben den Teammitgliedern wurden zudem die Teamleiter befragt. Insgesamt betrug die Gruppengröße 9.64 (sd=5.70). Das mittlere Alter in der Gruppe betrug 39.9 Jahre (sd=11.1).

2.2 Variablen

Alle Variablen wurden mittels online Fragebogen erfasst und basieren auf etablierten Skalen. Eine detaillierte Darstellung der Messinstrumente und Literaturquellen findet sich bei Ellwart et al. (2013). *Objektive Altersdiversität* wurde durch Standardabweichung des Alters pro Arbeitsgruppe operationalisiert. Zur Messung der *wahrgenommenen (subjektiven) Altersdiversität* (Individualebene) wurden die Probanden gebeten, die Diversität ihrer Gruppe bezüglich des Alters zu beurteilen. Alle anderen Variablen wurden mittels Ratingskalen aus drei Items: Einstellung zur Altersdiversität (*Diversitätsbewertungen*, Individualebene, z.B. „Teammitglieder der gleichen Altersgruppe erreichen zusammen bessere Ergebnisse als Teammitglieder unterschiedlichen Alters“; reversives Item), *Teamklima* (Gruppenebene, Teamleiterurteil, z.B. „Jedes Teammitglied kann Probleme und schwierige Themen ansprechen“), *Zeit zum Wissensaustausch* (Gruppenebene, Teamleiterurteil, z.B. „Das Team erhält definierte Zeitperioden für den Wissenstransfer“), *Zielklarheit* (Individualebene, z.B. „Mir sind die Ziele des Wissensaustauschs im Team bekannt“), *Kenntnis der Experten* (Individualebene, z.B. „Ich habe eine klare Vorstellung von den Talenten und Fähigkeiten meiner Teammitglieder“), *Identifikation* (Individualebene, z.B. „Ich bin glücklich Teil dieses Teams zu sein“). *Wissensaustausch* (Individualebene) wurde erfasst durch eine verhaltensverankerte Ratingskala. Die Mitarbeiter beurteilten dabei die Häufigkeit der Wissensaustauschinteraktionen während der letzten drei Monate.

2.3 Statistische Analysen

Nach einer Vorabprüfung der Daten (z.B. Common Method Bias) erfolgte die Hypothesenprüfung mittels Mehrebenenanalysen (intercept and slope as outcome model) durch HLM 6.08 (Raudenbush et al. 2009).

2.4 Ergebnisse

In Abbildung 1 sind die mittleren Beta-Gewichte der Mehrebenenanalysen dargestellt. In einem ersten Schritt wurde objektive Altersdiversität als Prädiktor in das Modell gegeben. Es zeigt sich ein negativer Zusammenhang mit Wissensaustausch ($b = -.04$, $p < .08$) und Identifikation ($b = -0.3$, n.s.) der jedoch das Signifikanzniveau nicht erreicht.

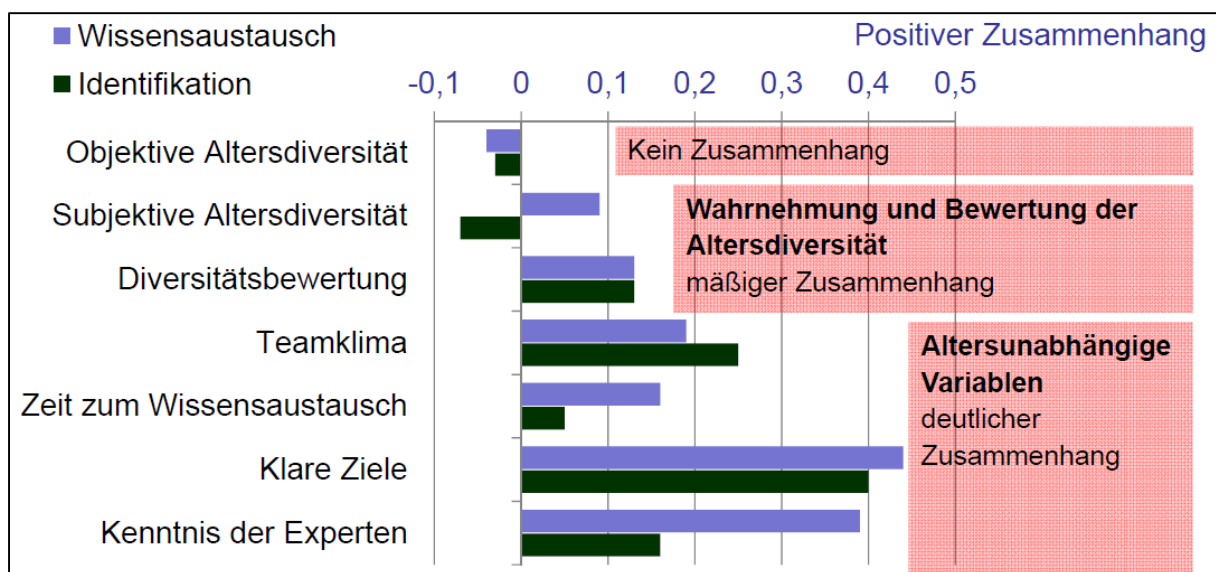


Abbildung 1: Beta-Gewichte der Mehrebenenanalysen.

Im nächsten Schritt wurden subjektive Altersdiversität und Diversitätsbewertungen in das Mehrebenenmodell gegeben. Dabei zeigte sich ein positiver Zusammenhang zwischen Diversitätsbewertungen und Wissensaustausch ($b = .13$, $p < .05$) sowie Identifikation ($b = .13$, $p < .01$). Zudem geht die subjektive Wahrnehmung von Altersdiversität einher mit mehr Wissensaustausch ($b = .09$, $p < .05$) jedoch geringerer Identifikation ($b = -.07$, $p < .05$). Damit kann ein mäßiger Einfluss von subjektiver Altersdiversitätswahrnehmung und Diversitätsbewertung berichtet werden. Im dritten und letzten Schritt wurden die altersunabhängigen Variablen auf Team- und Individualebene in die Regression inkludiert. Den deutlichsten Effekt auf Wissenstransfer und Identifikation zeigen dabei die Zielklarheit (Wissenstransfer: $b = .44$, $p < .001$; Identifikation: $b = .40$, $p < .001$). Auch die Kenntnis der Experten innerhalb des Teams kann insbesondere Wissensaustausch vorhersagen ($b = .39$, $p < .001$) und zeigt zudem Zusammenhänge zur Identifikation ($b = .16$, $p < .05$). Die Zeit zum Wissensaustausch als auch das Teamklima sind weitere wichtige Prädiktoren für Wissenstransfer (Zeit: $b = .16$, $p < .05$; Teamklima: $b = .19$, $p < .01$). Aber auch die Identifikation mit dem Team steigt mit einem positiveren Teamklima ($b = .25$, $p < .001$).

3. Diskussion

Die Mehrebenenanalysen zeigen zusammenfassend (1) einen nur marginal negativen Zusammenhang zwischen objektiver Altersdiversität und Wissensaustausch sowie Teamidentifikation. (2) Personen mit hoher Diversitätswahrnehmung zeigen einen verstärkten Wissensaustausch, jedoch eine geringere Identifikation mit dem Team. Positive Einstellungen zur Altersdiversität gehen mit mehr Austausch von Wissen und höherer Teamidentifikation einher. (3) Einen bedeutsamen inkrementellen Anteil der Varianz klären die altersunabhängigen Variablen auf. Insbesondere die Klarheit über Teamziele und das Wissen um die Expertisen der anderen Teammitglieder zeigen substantielle Zusammenhänge.

Die Ergebnisse bestätigen die Bedeutung von subjektiver Diversitätswahrnehmung und Diversitätsbewertungen bei der Vorhersage von erfolgreicher Zusammenarbeit in altersheterogenen Gruppen. Insbesondere für das Diversitätsmanagement ergibt sich daraus, dass nicht allein die bloße Anwesenheit einer objektiven Diversität relevant für die Zusammenarbeit ist, sondern deren Wahrnehmung und Bewertungen durch das einzelne Teammitglied. Auf der anderen Seite besteht dabei die Gefahr die sozialen Kategorien des Alters (jung versus alt) salient zu machen und damit erst die Wahrnehmung von Altersunterschieden zu ermöglichen. Studien zeigen, dass nicht alle Teammitglieder gleichermaßen Altersdiversität subjektiv wahrnehmen (Ellwart et al. 2013) und erst durch das Hervorheben dieser Kategorien die Gruppendiversität sichtbar werden kann.

Für die Praxis ergibt sich daraus die Schlussfolgerung, dass weniger den trennenden Oberflächenmerkmalen (Alter, Geschlecht, Entität), sondern den nützlichen funktionellen Unterschieden zwischen den Teammitgliedern Beachtung geschenkt werden sollte (z.B. Expertise, Fähigkeiten, Fertigkeiten). Dies unterstreichen die vorliegenden Daten, da hier insbesondere die Kenntnis der Experten (i.e. Wissen um funktionelle Diversität) einen bedeuten Anteil der Varianz in den abhängigen Variablen erklären konnte. Neben den Expertenrollen sollten Ziele des Wissenstransfers als auch Zeitfenster für die Mitarbeitenden sichtbar sein. Zudem sollte dafür gesorgt werden, dass im Team ein Klima vorherrscht, das es den Teammitgliedern ermöglicht Wissen auszutauschen und sich mit dem Team zu identifizieren. Die Ausprägung dieser relevanten Stellschrauben kann dabei mittels Teamdiagnostik geprüft (Ellwart et al. 2015) und durch Interventionsmaßnahmen in altersheterogenen Gruppen verändert werden (Rutz et al. 2015).

Abschließend ist festzuhalten, dass nicht objektive Diversitätsindikatoren der Altersheterogenität relevant für den Erfolg oder Misserfolg in einem Team sind. Wesentlich sind subjektive Wahrnehmungen und Bewertungen der Altersstrukturen, vor allem jedoch altersunabhängige Variablen, die weit mehr Ansätze für das erfolgreiche Teammanagement bieten.

4. Literatur

- Argote L & Ingam P (2000) Knowledge transfer: A basis for competitive advantages in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82(1):150-160.
- Ashforth BE & Mael F (1989) Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review* 14(1):20-39.
- Edmondson AC (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44:350-383.
- Ellwart T, Bündgens S & Rack O (2013) Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology* 28(7/8):950-972.

- Ellwart, T & Konradt U (2007) Wissensverteilung und Wissenskoordination in Gruppen - Überprüfung deutschsprachiger Skalen unter computergestützter Gruppenarbeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 51:128-135.
- Ellwart T, Rutz M & Rack O (2015) Praxistool KNOWLEDGE-Screen©: Eine Diagnosemethode für erfolgsrelevantes Wissen. In: Zölch M & Mücke A (Hrsg.) *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Bern: Haupt, 427-433.
- Hertel G, van der Heijden B, De Lange A & Deller J (guest editors) (2013a) Facilitating age diversity in organizations - part I: Challenging popular misbeliefs. Special issue of the *Journal of Managerial Psychology* 28.
- Hertel G, van der Heijden B, De Lange A & Deller J. (guest editors) (2013b) Facilitating age diversity in organizations - part II: Managing perceptions and interactions. Special issue of the *Journal of Managerial Psychology* 28.
- Homan AC, Greer LL, Jehn KA & Koning L (2010). Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition. *Group Processes & Intergroup Relations* 13(4):477-493.
- Joshi A & Roh H (2009) The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3):599-627.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian JD, Sims HP, Smith KA & Flood P (1999) Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal* 20(5):445-465.
- Lewis K (2003) Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology* 88:587-604.
- Locke EA & Latham GP (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist* 57:705-717.
- Meyer B, Shemla M, & Schermuly CC (2011) Social Category Salience Moderates the Effect of Diversity Faultlines on Information Elaboration. *Small Group Research* 42:257-282.
- Raudenbush SW, Bryk AS, & Congdon RT (2009) *HLM 6.08: Hierarchical Linear and Nonlinear Modeling*. Scientific Software International, Inc.
- Roth C, Wegge J & Schmidt K-H (2007) Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen. *Zeitschrift für Personalpsychologie* 6(3):99-116.
- Roth C, Wegge J, Schmidt K-H & Neubach B (2006) Altersheterogenität als Determinante von Leistung in Arbeitsgruppen der öffentlichen Verwaltung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 4:266-273.
- Rutz M, Rack O, Angerer E & Ellwart T (2015) Generationenübergreifenden Wissenstransfer in Unternehmen fördern. In: Zölch M & Mücke A (Hrsg.) *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis*. Bern: Haupt, 404-426.
- Tajfel H & Turner JC (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel S & Austin W (Eds.) *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall, 7-24.
- Van Dick R, van Knippenberg D, Hagele S, Guillaume YR, & Brodbeck FC (2008) Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations* 61(10): 1463-1492.
- Van Knippenberg D, De Dreu CKW & Homan AC (2004) Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology* 89(6):1008-1022.
- Van Knippenberg D & Schippers MC (2007) Work group diversity", *Annual Review of Psychology* 58:515-541.
- Wegge J, Roth C & Schmidt K-H (2008) Eine aktuelle Bilanz der Vor- und Nachteile altersgemischter Teamarbeit. *Wirtschaftspsychologie* 10(3):30-43.
- Weinkauff K & Hoegl M (2002) Team leadership activities in different project phases. *Team Performance Management* 8:171-182
- Zenger TR & Lawrence BS (1989) Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication, *Academy of Management Journal* 32(2):353 - 376.

Danksagung: Dieses Projekt wurde gefördert durch den Schweizerischen Nationalfond sowie die Eugen & Elisabeth Schellenberg-Stiftung.