

Wo ist der Ort der Altersdiversität im Konzert der verschiedenen Diversitätsarten?

Manfred BORNEWASSER

*Institut für Psychologie, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
Franz-Mehring-Straße 47, D-17487 Greifswald*

Kurzfassung. Die Zusammensetzung von Arbeitsteams gilt als eine zentrale Variable für die Leistungsfähigkeit von Gruppen. Dabei wird in der Mehrzahl der Untersuchungen im europäischen Raum nicht auf Hautfarbe oder Nationalität, sondern vor allem auf die Altersdiversität Bezug genommen: Altersdiverse Teams – so lautet die gängige Hypothese – gelten als leistungs- und auch innovationsstärker. Diese gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung optimistische Annahme findet in der empirischen Forschung allerdings keine eindeutige Bestätigung, vielmehr gilt die Diversität als ambivalentes Managementinstrument, welches förderliche oder hinderliche Auswirkungen haben kann.

Schlüsselwörter: Diversität, Altersdiversität, Arbeitsgruppe, Aufgabe, Ganzheit

1. Diversität als holistisches Merkmal von sozialen Gruppen

Im Bereich der Theorien wird im europäischen Raum einmal auf die mittlerweile stark angewachsene Familie der Theorien zur sozialen Kategorisierung und Identität mit der Betonung von konfliktbehafteten Abgrenzungen zwischen Gruppen und Subgruppen auf der Basis von kategorialen Urteilen über Merkmale wie die Nationalität oder das Geschlecht einzelner Personen rekurriert. Das intragruppale Geschehen betont damit vor allem die wechselseitige Abgrenzung zwischen Subgruppen von Personen, die sich hinsichtlich ihrer individuellen Merkmale unterscheiden. Zum anderen wird mit dem information exchange and decision making-Ansatz insbesondere die zieldienliche Schaffung eines aus Personen mit unterschiedlichen Merkmalen zusammengesetzten Arbeitsteams und deren gesteigerte Gruppenproduktivität betont. Wo der erstere Ansatz eher soziale Konflikte und ein Auseinanderdriften von Subgruppen annimmt (besonders markant im Bild der sog. Faultlines erkennbar), betont letzterer insbesondere die auf das integrative Gruppenziel ausgerichteten, koordinierten Aktivitäten sowie die offene und sachliche Auseinandersetzung der Gruppenmitglieder. Dadurch erhält der erste Ansatz eine eher pessimistisch-destruktive, letzterer eine eher optimistisch-konstruktive Ausrichtung. Das sog. Categorization-Elaboration-Modell von van Knippenberg et al. (2004) stellt einen Versuch dar, beide Ansätze in einem Flussdiagramm zu verbinden.

Dass sich beide Ansätze damit zumindest potenziell voneinander unterscheiden, zeigt auch eine nähere Analyse des zugrundeliegenden Diversitätskonzepts. Diversität wird dabei im ersten Fall als eine Folge des Unterscheidens von personalen Merkmalen wie Meinungen, Alter oder Nationalität berücksichtigt. Aus der Unterschiedlichkeit der Personen hinsichtlich eines individuell bestimmbar

Merkmals der einzelnen Gruppenmitglieder (oder der durch Personenmerkmale geprägten Subgruppen) wird dann auf die Diversität der Gruppe geschlossen. Dieses Vorgehen vernachlässigt jedoch die Tatsache, dass aus den sog. partiell-individuellen Merkmalen und der Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit ihrer Ausprägung nicht auf die konkrete Gruppe sondern nur auf eine abstrakte Klasse geschlossen werden kann (Bornewasser & Bober 1986). Ein Schluss auf die Gruppe ist nur über sog. partiell-strukturelle Merkmale möglich, also z.B. die Stellung eines Individuums in der Hierarchie einer Gruppe. Wenn man von jeder Person die Stellung in der Hierarchie kennt, lässt sich die Hierarchie der konkreten Gruppe rekonstruieren. Für solche Gruppen gilt, dass sie aus Teilen (also z.B. individuellen Mitgliedern) gebildet werden, die in spezifischer, meist funktioneller Relation zueinander stehen (z.B. Einkäufer, Arbeitsvorbereiter und Produktionsmitarbeiter) und gemeinsam auf ein Ziel, z.B. die Lösung eines Problems hinarbeiten. Diversität erscheint folglich nur dann als ein Gruppenmerkmal, wenn über partiell-individuelle Merkmale wie etwa das Alter oder das Geschlecht hinaus auch partiell-strukturelle Merkmale wie etwa die Lage in einer Hierarchie oder die Funktion in einem auf Ziele ausgerichteten, konkreten Verband erfasst werden. Dieser Gedanke lässt sich gut an einem Flickenteppich als konkrete Ganzheit veranschaulichen, der aus vielen grünen, roten und gelben Flecken zusammengesetzt ist (Farbigkeit als partiell-individuelles Merkmal). Dieser Teppich ist nur dann aus den einzelnen Flecken zu rekonstruieren, wenn neben der Farbigkeit des einzelnen Fleckens auch die Lage des Fleckens (im Sinne eines partiell strukturellen Merkmals) im Teppich bestimmt wird.

2. Diversitätstypologie unterscheidet verschiedene Arten der Diversität

Unabhängig von dieser mehr logischen Überlegung stellt sich die Frage, was allgemein unter Diversität und speziell unter Altersdiversität einer Gruppe zu verstehen ist. In ihrer richtunggebenden Arbeit zur Diversität unterscheiden Harrison und Klein (2007) drei Arten der Diversität: separation, variety und disparity, wobei Separation am Beispiel von psychologischen Meinungsunterschieden (McGrath et al. 1995, sprechen von sog. VBA-Merkmalen: Values, Beliefs und Attitudes), Varietät am Beispiel der biologischen Artenvielfalt und schließlich Disparität am Beispiel sozialer Ungleichheit erörtert wird (vgl. Abb. 1). Auf diese Weise werden für alle drei Diversitätsbegriffe ganz unterschiedliche paradigmatische Bedeutungsräume erschlossen, die wiederum mit unterschiedlichen Konzepten und Relationen verbunden sind. Diversität ist ein höchst schillerndes Konzept.

Separation betrifft vor allem Meinungs- oder Auffassungsunterschiede zwischen Personen, die zu einer mehr oder weniger ausgeprägten Trennung von Personengruppen führen. Minimale Separation liegt vor, wenn alle Mitglieder einer z.B. achtköpfigen Gruppe die gleiche Meinung vertreten und praktisch keine Varianz besteht; maximale Separation ist dann gegeben, wenn sich zwei Vierergruppen an den beiden Extrempunkten der Meinungsausprägung bilden. Eine ausgeprägte Diversität liegt vor, wenn die Extreme auf einem lateral gedachten Kontinuum stark vertreten sind und die gesamte Mitte des Spektrums leer ist. Eine bimodale Verteilung versinnbildlicht eine Art evaluative Opposition zwischen sozial Gleichgestellten.

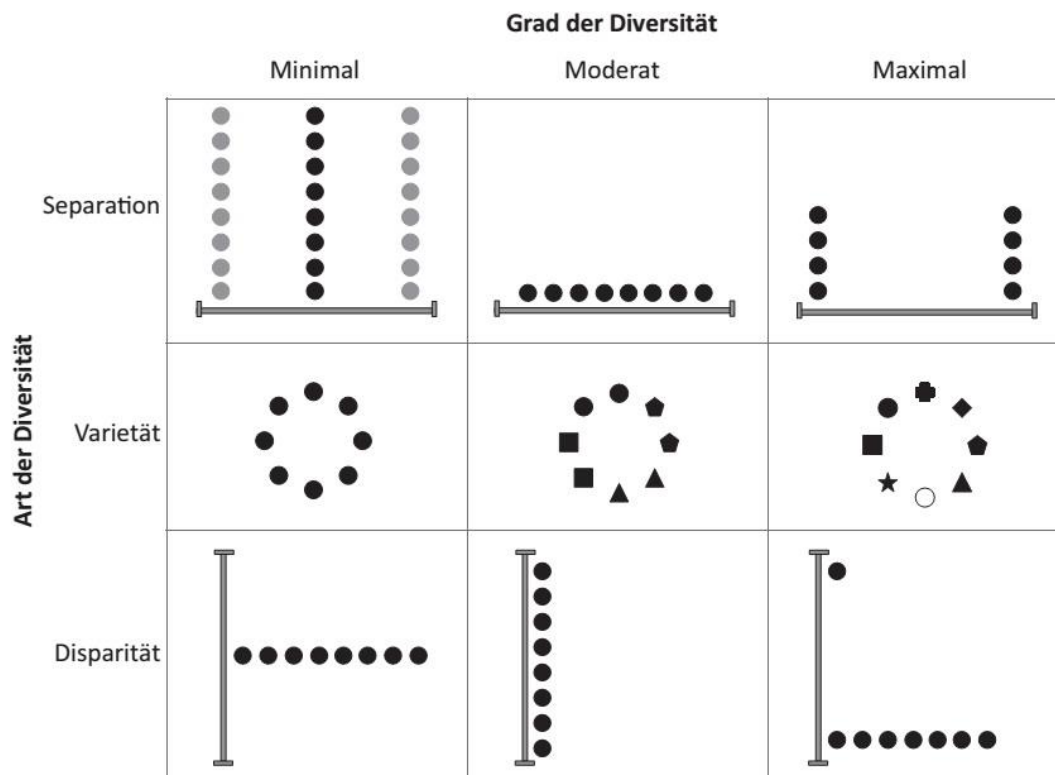


Abbildung 1: Diversitätskonzept nach Harrison & Klein (2007)

Varietät geht von der der Ökologie entlehnten Vorstellung aus, dass in der achtköpfigen Gruppe Vertreter aus verschiedenen z.B. Ethnien, Berufen oder Abteilungen zusammenkommen. Minimale Vielfalt liegt vor, wenn alle Mitglieder z.B. einer einzigen (von acht möglichen) Berufsgruppe entstammen, maximale Vielfalt liegt vor, wenn aus allen acht Berufsgruppen jeweils ein Mitglied vertreten ist. Bei dieser Art der Diversität wird die Zahl der Berufsgruppen als bekannt vorausgesetzt und geprüft, ob sich in der Gruppe eine Gleichverteilung über alle Berufsgruppen ergibt. Eine ausgeprägte Diversität liegt vor, wenn möglichst alle relevanten Fachdisziplinen in einem Team gleich stark vertreten sind, also eine Unterschiedlichkeit z.B. von Wissens- oder Kompetenzbeständen (McGrath et al., 1995, sprechen von KSA-Variablen: knowledge, skills, abilities) gegeben ist, die für die Bewältigung eines Problems fruchtbar gemacht werden kann.

Disparität geht von der soziologischen Vorstellung der Verteilung von Macht in einer Gesellschaft aus. In diesem Sinne sind z.B. Geschäftsführer mit mehr Kompetenz ausgestattet als Linienmanager oder gar Produktionsarbeiter. Minimale Disparität liegt vor, wenn alle Mitglieder der Gruppe auf einem vertikalen Kontinuum einer Machtebene zugeordnet sind (z.B. in Qualitätszirkeln), maximale Disparität besteht, wenn nur ein Mächtiger einer größeren Zahl von Machtlosen gegenübersteht (z.B. ein außertariflich vs. sieben tariflich entlohnte Mitarbeiter). Eine ausgeprägte Diversität liegt in diesem Fall dann vor, wenn in einer Arbeitsgruppe große Machtdifferenzen zwischen einigen wenigen und vielen Mitgliedern einer strukturierten Einheit bestehen, die zu Superiorität und Inferiorität führen und sich etwa in unterschiedlichen Redebeitragsanteilen niederschlagen.

Diversität als Merkmal einer Ganzheit wie etwa einer Arbeitsgruppe baut in allen hier dargestellten Fällen auf Ungleichheit auf: Ungleichheit (oder Heterogenität) von Meinungen (führt zu Konflikt und Opposition), Ungleichheit der Repräsentanz von definierten und abgegrenzten Berufsgruppen (Unter- oder Überrepräsentation, führt

zu Informationsverlusten) und Ungleichheiten in der Verteilung von Ressourcen oder Macht über ausgewählte Gruppen hinweg (Über- und Unterlegenheit, führt zu Dominanz und Unterdrückung von Beiträgen). Bei all diesen Arten der Ungleichheit stellt sich einmal die Frage nach der graduellen Ausprägung dieser Ungleichheit im Falle etwa von Alter, Berufserfahrung oder Position im Betrieb, zudem nach dem Zusammenspiel dieser Ungleichheiten etwa in einem Innovationsteam. Über die Beantwortung dieser Frage könnten vermutlich viele empirische Inkonsistenzen aufgeklärt werden.

3. Platz der Altersdiversität im Konzert der Diversitäten

Wo ist nun die Altersdiversität einzuordnen? Es liegt mittlerweile eine große Vielzahl von empirischen Untersuchungen zur Altersdiversität und ihren Auswirkungen vor, ohne dass der Status und die Bedeutung dieser Variablen in der jeweiligen Untersuchung eindeutig bestimmt wären. Diese Bestimmung wird zusätzlich dadurch erschwert, dass das Alter als eine kontinuierliche Variable mit einem definierten Nullpunkt in der Typologie von Harrison und Klein nicht eigens erwähnt wird. Vielmehr zählen sie das Alter zu den demografischen Variablen, die je nach Kontext „(...) may be meaningfully conceptualized as separation or as variety or as disparity“ (S. 1208). Diese Unklarheit führt insbesondere in Verbindung mit den aufgezeigten theoretischen Ansätzen zwangsläufig zu Bedeutungsambiguitäten. Wird Alter etwa auf einem bipolaren Kontinuum gesehen, so werden Einstellungsdifferenzen und potenzielle Konflikte zwischen extremen Subgruppen betont, wie dies etwa im Kontext der Kategorisierungsansätze immer wieder der Fall ist. In diesem Fall führt Diversität über dysfunktionelles Gruppenverhalten zu Leistungseinbußen. Wird Altersdiversität hingegen als Varietät betrachtet, so werden distinkte Informationen und Kompetenz hervorgehoben, die dann in einem Austauschprozess zielorientiert, offen und konstruktiv erörtert werden. Diese Art der Diversität trägt dann zu Leistungssteigerungen bei. Wird Altersdiversität schließlich als Disparität begriffen, so werden vornehmlich z.B. Erfahrungsdifferenzen betont, die Ältere gegenüber den Jüngeren überlegen erscheinen lassen. Diversität steht also je nach Kontext für ganz unterschiedliche intragruppale Prozesse, die sich allein oder in Kombination in Gruppen abspielen und letztlich nur durch Führung zu steuern sind. Positionsdifferenz, Informationsvielfalt und Machtbesitz können sich in Arbeitsteams allein oder in Kombination ganz unterschiedlich auf das Leistungsergebnis der Gruppe auswirken. Es kommt von daher entscheidend darauf an, von Fall zu Fall den situativen Kontext exakt auszuleuchten und damit die Art der zu erfassenden Diversität festzulegen und sie entsprechend empirisch zu vermessen. Dies geschieht in der Gruppenforschung oftmals durch eine detaillierte Beschreibung der arbeitsteilig zu bewältigenden Aufgabe. Besteht die Aufgabe in der Lösung eines komplexen Problems, so erscheint Diversität in Form der Varietät (alle Altersgruppen mit unterschiedlichen Informationshintergründen sind vertreten) als eine förderliche Bedingung, hingegen Separation und Disparität als hinderlich, weil nicht alle Problemlöseansätze mit gleichem Anspruch auf Gültigkeit in den Lösungsprozess eingebracht werden können oder aber es wegen sozialer Konflikte gar nicht erst zur Erarbeitung von Lösungsansätzen kommt. Daraus leitet sich die Gestaltungsempfehlung ab, bei der Alterszusammensetzung von Innovationsteams darauf zu achten, dass möglichst alle Altersgruppen gleichmäßig vertreten sind. Darüber hinaus ist es aber auch wichtig, neben weiteren Zeit basierten Merkmalen

wie etwa die Dauer der Betriebszugehörigkeit auch etwa funktionsbasierte Merkmale oder die kulturelle Diversität der Mitglieder zu berücksichtigen.

Sodann bleibt dann immer noch unklar, ob die demographische Diversität als ein holistisches Merkmal oder nicht doch als ein partiell-individuelles Maß begriffen wird. Erkennbar wird dies vor allem daran, wie Diversität gemessen wird: Man bleibt entweder allein bei den Altersangaben der einzelnen Personen und berechnet darüber die Varianz oder aber man berechnet eine Verteilung des Alters in der Gruppe und bestimmt so eine gruppale Altersdiversität. Es kommt mit Harrison und Klein also darauf an, ein „pattern of difference within the unit as a whole“ (S. 1209) zu bestimmen und es als Maß für den Grad der Diversität der Gruppe festzulegen (vgl. Bornewasser et al. 2014).

4. Literatur

- Bornewasser M, Bläsing D, Frenzel S (2015) Diversität als Erfolgsfaktor für Innovation. In: Bornewasser, Schlick & Bouncken (Eds.), Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse (S. 139–177). Wiesbaden: Springer.
- Bornewasser M, Bober J (1987) Individual, social group and intergroup behavior. Some conceptual remarks on the social identity theory. *European Journal of Social Psychology* 1: 267–276.
- Harrison DA, Klein KJ (2007) What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review* 32: 1199-1228.
- van Knippenberg D, de Dreu CK & Homan AC (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- McGrath JE, Berdahl JL, Arrow H (1995) Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups. In Jackson & Ruderman (Eds), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*: 17-45. Washington, DC: American Psychological Association.