

5 Fragen an...

Prof. Dr. Thomas Ellwart

Prof. Dr. Thomas Ellwart ist seit 2010 Leiter der Abteilung für Wirtschaftspsychologie an der Universität Trier. Seine Forschungsschwerpunkte liegen unter anderem im Bereich der Diversität und der Diversitätswahrnehmung sowie der Koordinationsprozesse in Arbeitsgruppen.

Was versteht man unter Altersdiversität? Wann spricht man von altersgemischten Teams?

Altersdiversität ist ein strukturelles Merkmal von Gruppen – wie zum Beispiel Arbeitsgruppen oder Projektteams – oder auch ganzen Organisationen. Von einer hohen Altersdiversität sprechen wir, wenn eine große Altersspanne vorliegt, wenn also die Gruppenmitglieder unterschiedlichen Alters sind beziehungsweise unterschiedlichen Generationen angehören. Gering ist die Altersdiversität hingegen, wenn eine homogene Altersstruktur vorherrscht. Ganz nüchtern, wissenschaftlich betrachtet, ist Altersdiversität also die Streuung des biologischen Alters in einer Gruppe.

In der vergleichenden Forschung werden meist einfach Teams mit höherer Streuung mit Teams mit geringeren Werten verglichen. Die Frage, ab wann, ab welchem „Grenzwert“ ein Team als altersgemischt zu bezeichnen, wird dabei nicht beantwortet. Aus meiner Sicht wäre es auch gar nicht sinnvoll, einen solchen Grenzwert zu benennen. Denn – das zeigt unsere aktuelle Forschung – wichtiger als die objektive, aus dem biologischen Alter berechnete Diversität scheint die Wahrnehmung der Mitarbeiter bezüglich der Altersstruktur in ihrem Team – die subjektive Altersdiversität – zu sein. Es gibt Gruppen, in denen unterschiedliche Generationen zusammenarbeiten und dennoch keinerlei Wahrnehmung von Altersdiversität vorliegt. Wir haben in Unternehmen verschiedener Branchen über 80 Teams untersucht. Neben der objektiven Altersdiversität erfassten wir, ob und wie diese wahrgenommen wurde. Es zeigte sich, dass der objektive Index kaum Zusammenhänge mit Variablen wie zum Beispiel dem Wissenstransfer oder der Identifikation mit dem Team aufwies. Deutlich stärkere Zusammenhänge zwischen Diversität und den Ergebnisgrößen fanden wir, als wir die subjektive Altersdiversität heranzogen. Noch viel stärker wurden diese Zusammenhänge, wenn wir zusätzlich zur reinen Wahrnehmung auch die Bewertung einbrachten.

Eine Frage, die die zukünftige Forschung beantworten muss, scheint also die folgende zu sein: Was passiert in den Köpfen der Leute – wann wird Alter zum Thema?

Inwiefern unterscheiden sich ältere und jüngere Mitarbeiter überhaupt?

Bei dieser Frage muss man sich zunächst bewusst machen, dass „Ältere“ und „Jüngere“ sehr grobe Kategorien darstellen – die zudem nicht klar definiert sind: Wer bestimmt, wer in welche Schublade gehört? Doch natürlich hat sich die Forschung mit dieser Frage beschäftigt und verschiedene Altersgruppen bezüglich bestimmter Indikatoren verglichen.

Ein wichtiges Thema ist natürlich die Leistung. Es scheint, als gebe es, je nach Art der Aufgabe, sowohl positive als auch negative Alterstrends: Immer dann, wenn es um rein wissensbasierte Urteile geht und kein Zeitdruck vorherrscht, scheinen Ältere tendenziell einen Vorteil haben. Geht es hingegen um eine hohe Informationsverarbeitung und -dichte oder auch hohe körperliche Anforderungen, haben Jüngere die Nase vorn. Sobald es sich um Aufgaben handelt, bei denen

Informationsverarbeitung oder Erfahrungen kompensierend wirken können, verschwinden die Alterszusammenhänge. Generell, denke ich, sollte man sehr vorsichtig damit sein, sich ausschließlich am biologischen Alter zu orientieren, wenn es um die Einschätzung von Leistungsvoraussetzungen geht.

Das gleiche gilt für die zweite große Gruppe von Variablen, die für die Führung sehr interessant sind: Motive und Bedürfnisse. Dazu gibt es spannende empirische Untersuchungen und Theorien, zum Beispiel die sozioemotionale Selektionstheorie. Diese behauptet, dass wir, je nach wahrgenommener verbleibender Lebenszeit, verschiedene Ziele und Präferenzen haben. Je weniger verbleibende Lebenszeit, desto eher treten Ziele in den Vordergrund wie: Wissen weitergeben, kleine und enge soziale Netzwerke und tiefe emotionale Beziehungen. Bei mehr verbleibender Zeit sollten hingegen eher zukunftsbezogene Ziele wichtig sein: Karriere machen, Neues kennenlernen, sich ausprobieren, viele soziale Bindungen eingehen. Das mag für den Durchschnitt der Menschen gelten. Ich wäre jedoch sehr vorsichtig damit, auf Grundlage einer solchen Theorie Rückschlüsse auf die Wünsche und Bedürfnisse einer Einzelperson mit einem bestimmten biologischen Alter zu ziehen. So kann ein Bedürfnis nach individuellen Arbeitszeiten daher rühren, dass kleine Kinder im Haus sind. Es kann aber auch deswegen wichtig sein, weil Enkel oder pflegebedürftige Angehörige zu versorgen sind.

Führungskräften würde ich raten: Vergiss das biologische Alter und frage die Mitarbeiter individuell, was ihnen wichtig ist.

Welche Schwierigkeiten können in altersgemischten Teams auftreten?

Von altersgemischten Teams würden wir an sich erwarten, dass sie gegenüber homogenen Teams überlegen sind, weil sie einen Informationsvorteil haben: durch die Kombination aus schneller Verarbeitung und vielen Erfahrungen. Tatsächlich profitieren jedoch nicht alle Teams davon. Wir erklären uns dies damit, dass in den betroffenen Gruppen eine soziale Kategorisierung und Stereotypisierung einsetzt: Die Betroffenen fangen an, das Team entlang der Kategorien „alt“ und „jung“ aufzuteilen und diese Kategorien zudem mit Stereotypen zu besetzen – wie beispielsweise „die langsamen Alten“. Das führt zur Bildung einer Ingroup und einer Outgroup – welche automatisch abgewertet wird – innerhalb der eigentlichen Gruppe und schließlich zu mehr Konflikten und weniger Informationsaustausch.

Menschen arbeiten ganz automatisch mit Stereotypen. Und bei sehr salienter, oberflächlich sichtbarer Diversität besteht die Gefahr, dass Probleme oder Differenzen genau durch diese erklärt werden. Es ist wunderbar einfach, alles auf das Alter zu schieben. Ähnliches gilt für das Geschlecht, den kulturellen Hintergrund oder die Herkunft einer Person. Wohingegen Erfahrungsunterschiede oder Einstellungsunterschiede – die sogenannte deep level diversity – oberflächlich verborgen sind. Sie zu hinterfragen ist aufwendig, kostet Zeit. Daher wird viel seltener auf diese Kategorien attribuiert.

Auch in altershomogenen Teams herrscht nicht immer Friede, Freude, Eierkuchen. Diese haben aber nicht die Möglichkeit, ihre Schwierigkeiten durch das Alter zu erklären.

Wie kann man von außen oder als Führungskraft positiv auf diesen Prozess einwirken?

Eine wichtige Botschaft ist: Vergesst die Alterskategorien und besinnt euch auf eure Vorteile bezüglich von Erfahrungen und Kompetenzen, die in altersgemischten Teams oft vorliegen. Und: Besinnt euch auf euer gemeinsames Projekt, denn es geht nicht um euch und euer Alter, sondern um die Aufgabe. In einer empirischen Untersuchung konnten wir das sehr schön zeigen: die

klassischen aufgaben- und teambezogenen Größen wie beispielsweise klare Zielsetzungen, ein positives Klima und Konzentration auf die gemeinsame Aufgabe, konnten Gruppenprozesse sehr viel besser erklären als alles, was mit Alter zu tun hat.

Generell sollte man vorsichtig damit sein, von „älter“ und „jünger“ zu sprechen. Es gibt sehr viel Forschung zum sogenannten stereotype threat, zur Bedrohung durch Stereotype. Diese wird induziert, indem man beispielsweise einen älteren Menschen mit einem Test – einem Intelligenztest oder Rechentest – konfrontiert und sagt: Wir vergleichen Ihre Ergebnisse mit denen von jüngeren Personen. Was passiert ist: Die Betroffenen sind plötzlich deutlich langsamer, die Leistung sinkt. Interessanterweise verschwindet dieser Effekt, wenn die getesteten Personen Erfahrungen, insbesondere positive Erfahrungen, mit jüngeren Menschen haben.

Generell scheinen Erfahrungen eine Rolle zu spielen. Wir haben in einer Studie versucht, mit Hilfe eines Informationsblatts mit vermeintlich wissenschaftlichen Erkenntnissen Personen glauben zu machen, dass altersgemischte Teams besonders gut oder schlecht funktionieren. Die älteren Mitarbeiter mit mehr Berufserfahrung ließen sich bezüglich ihrer Einstellung zu altersgemischten Teams weniger von unserer Manipulation leiten.

Durchaus zu fördern ist die Wahrnehmung der funktionalen Diversität in Teams, also der Vielfalt bezüglich Expertise, Kompetenzen und Erfahrungen. Ist diese Form der Diversität den Mitarbeitern sehr bewusst, dann funktionieren Teams messbar besser.

Wird das Problem der Altersdiversität ein aktuelleres?

Auch in der Belegschaft von Unternehmen wird sich natürlich die allgemeine demografische Entwicklung widerspiegeln. In 20 Jahren wird die Kohorte der über 50jährigen durch die verlängerten Arbeitszeiten die größte Mitarbeitergruppe stellen. Da aber sicher auch Nachwuchs rekrutiert werden muss, werden eher junge Mitarbeiter eine zweite große Gruppe in der Belegschaft ausmachen. Folglich wird die Altersdiversität in Arbeitsgruppen tendenziell eher zunehmen. Ich halte das jedoch nicht unbedingt für ein Problem oder eine Gefahr. Im Zuge der gesellschaftlichen Veränderungen werden wir in Zukunft vor ganz anderen Herausforderungen stehen: Wir werden eine höhere kulturelle Diversität in Arbeitsgruppen haben. Und auch eine hohe Diversität individueller Bedürfnisse, Erfahrungen und Leistungsvoraussetzungen.

Da wird das Alter eine Rolle spielen, sicher aber nicht die zentralste und wichtigste. Leider ist die Alterskategorie im Personalwesen immer noch so wichtig. Denken Sie an den öffentlichen Dienst: Da sind das Alter und die Betriebszugehörigkeit ganz entscheidende Variablen, an die sogar die Gehälter gekoppelt sind. Ich bin gespannt, wie sich das in Zukunft entwickeln wird. Im Zeitalter der Patchwork-Erwerbsbiografien wird so eine Kopplung wohl kaum noch möglich oder sinnvoll sein.

In den nächsten Jahren werden berufliche Laufbahnen, aber auch die Belegschaften von Unternehmen unvermeidlich bunter werden. Die Forschung wird untersuchen, wo die Potentiale und die Gefahren dieser Entwicklung liegen und hoffentlich auch Wege aufzeigen können, um optimal mit den Umständen zu arbeiten.

Die Führung vor Ort sollte sich auf jeden Fall am Individuum orientieren, sich auf individuelle Kompetenzen, Expertisen und Bedürfnisse konzentrieren. Es ist sicher gut und hilfreich, die Statistik, Theorien und Erklärungsmodelle im Hinterkopf zu haben. Aber Einzelfälle gestalten sich mitunter doch ganz anders als erwartet. Grobe pauschale Kategorien führen da nur zu Missverständnissen und Frust.