

# Jung und Alt in einem Team – Wann gelingt die Zusammenarbeit?

## Jürgen Wegge

TU Dresden, Arbeits- und Organisationspsychologie

*Jürgen.Wegge@tu-dresden.de*

## 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

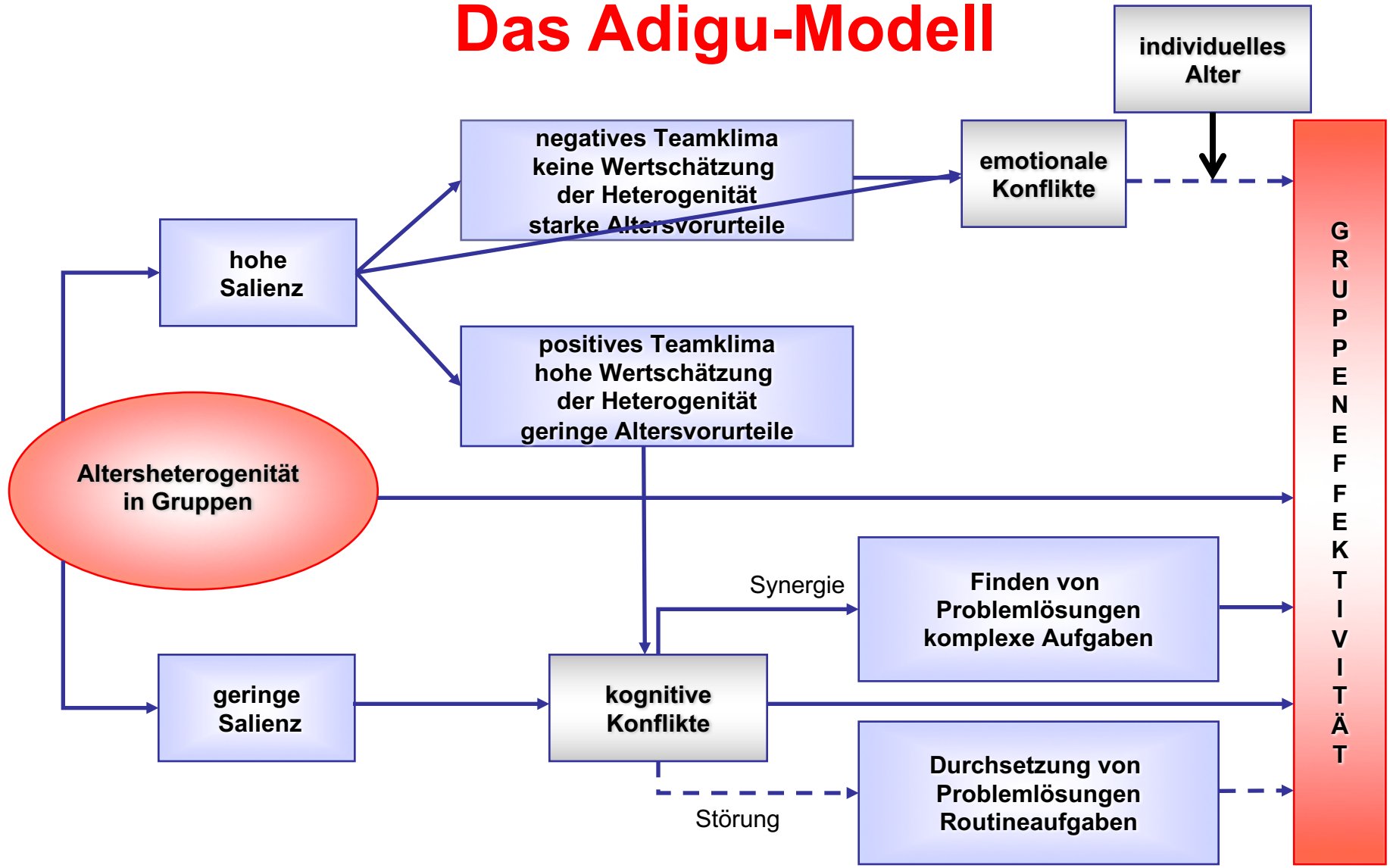
Im deutschsprachigen Raum werden oft altersgemischte Tandems („mentoring“) und altersgemischte Teams empfohlen, um die **Sicherung des vorhandenen Know-hows** zu gewährleisten, die **Altersdiskriminierung** zu verhindern und eine **altersgerechte Arbeitsaufteilung** zu ermöglichen



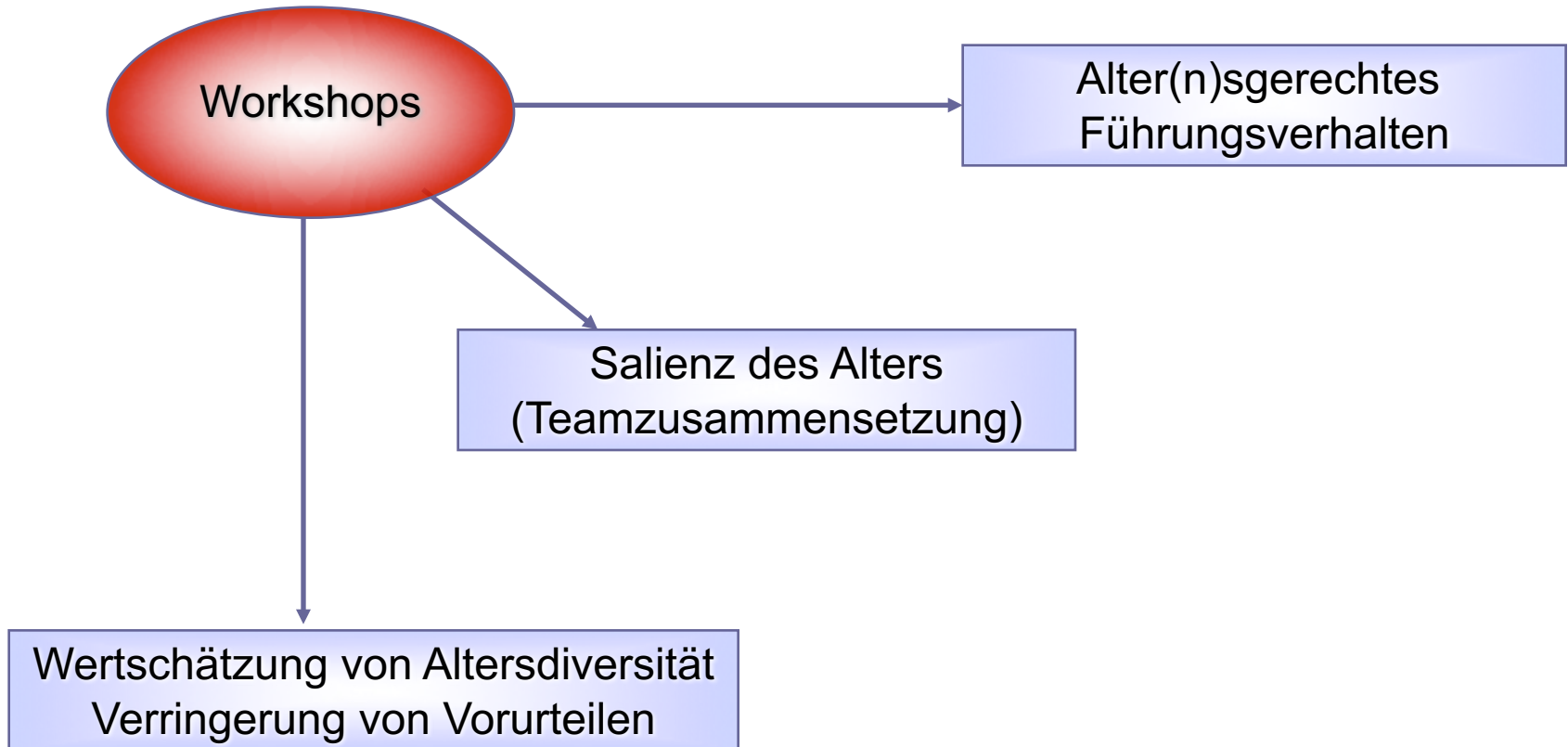
Ist dieser Rat sinnvoll?

- 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)
- **DFG-Transferprojekt** (3 Jahre bei VW Kassel; N = 978, 90 Teams)
- **DFG-Projekt Odem** (N=493, 89 Teams aus der amb. und stat. Pflege)
- **AOK Plus Studie** (Gesundheitstage; N = 207; Präsenismus, Blutdruck)  
Varianzanalysen, Regressions- und Mehrebenenanalysen, SEM etc.

# Das Adigu-Modell



# Interventionen



# Training für Führungskräfte altersgemischter Teams in der Produktion

## Modul 1

### Alter und Altern

- Altersbedingte Veränderungen in u.a. Lernen, Motivation, Gesundheit sowie Altersvorurteile

## Modul 2

### Führung verschiedener Altersgruppen

- Bausteine einer alter(n)sgerechten Führung
- Kommunikation und Wertschätzung als Werkzeuge

## Modul 3

### Teamarbeit und organisationale Veränderungen

- Erfolgsfaktoren von Altersdiversität in Teams
- Umgang mit Veränderungen, insb. Widerstand

## Modul 4

### Alters- und Alternsgerechtes Arbeiten

- Kriterien guter Arbeitsgestaltung und -organisation
- Insb. Rotation und Pausengestaltung

## Transfer- workshop

### Review

- Wiederholung der zentralen Inhalte
- Reflektion der bisherigen Umsetzung

### Methoden:

- Präsentation
- Diskussion
- Gruppenarbeit
- Rollenspiel
- Simulation
- Fallstudie
- Expertenvorträge

**Dauer:** 2 Tage

### Methoden:

Insb. Fallberatung

**Dauer:** ½ Tag



Lernfähigkeit

- Urteilsfähigkeit
- Lernwilligkeit
- Allgemeinwissen
- Kommunikationfähigkeit
- Dauerhaftigkeit
- Doppelbelastung
- Lebens- u. Berufsführung
- Rollen u. Handlungsabfolgen mehr...

Geschwindigkeit in der Informell-kommunikation  
Lernen/Informelle Informationen  
Eigenverantwortliches und selbständiges Arbeiten  
Lernprozesse in der Selbst-

Willkommen zum Workshop  
Teamarbeit & Führung  
im demographischen Wandel



Altersmerkmale

- Alter wird immer langsamer
- Alter wird älter
- Alter bekommt das Alter nicht gesehen (Himmel, etc.)
- Alter und Gehör
- Jungen sind intensiv/ausgeprägt
- Jungen arbeiten nur das Alter
- Jungen sind organisiert
- Jungen spielen immer mit Handy
- Jungen haben einen Zirkel
- Alter beginnt mit dem 30. Alter
- Jungen haben mehr 10
- Alter wird nur durch 10 Spaff
- ...



## Fazit



Alter(n)sgerechte  
Führung ist ein **neues,  
vielversprechendes**  
Konzept der  
personalen Führung im  
demografischen  
Wandel

Evaluierte **Trainings**  
**sind vorhanden...**

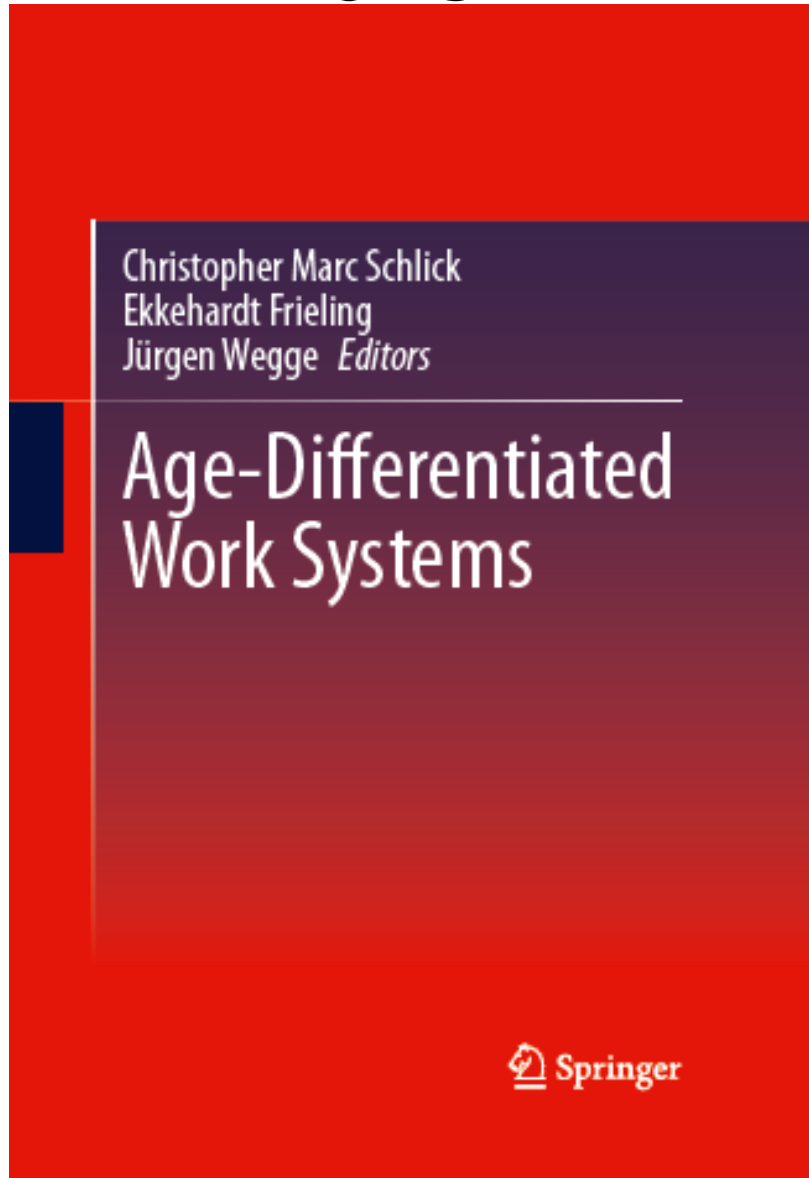
## Seven Conclusions/ recommendations for age diverse team work

- Offer **complex** tasks without time pressure
- Reduce age diversity **salience** in teams and related **conflicts**
- Promote high **appreciation** of age diversity
- Promote a **positive team climate**
- Reduce **age-discrimination** (ageism) at work
- Improve **ergonomics** design for teamwork
- Promote age differentiated **leadership** of supervisors

# Weitere Maßnahmen für ein altersgerechtes Management von Humanressourcen

- Betriebliche, demographische Analyse
- Anpassen von Weiterbildungsmaßnahmen an die Lernbedürfnisse und -gewohnheiten älterer Mitarbeiter (Führungsaufgabe)
- Lernförderliche Arbeitsgestaltung und arbeitsnahe Qualifizierung
- Individuelle Entwicklungsplanung (Mentoring)
- Reduktion alterskritischer Anforderungen und altersgerechter Arbeitsplatzwechsel
- Allgemeine Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Verringerung der Altersdiskriminierung

2013



2015



# A Meta-Analytical Integration of Over 40 Years of Research on Diversity Training Evaluation

Katerina Bezrukova  
University at Buffalo

Chester S. Spell  
Rutgers University

Jamie L. Perry  
Cornell University

Karen A. Jehn  
University of Melbourne

This meta-analysis of 260 independent samples assessed the effects of diversity training on 4 training outcomes over time and across characteristics of training context, design, and participants. Models from the training literature and psychological theory on diversity were used to generate theory-driven predictions. The results revealed an overall effect size (Hedges  $g$ ) of .38 with the largest effect being for reactions to training and cognitive learning; smaller effects were found for behavioral and attitudinal/affective learning. Whereas the effects of diversity training on reactions and attitudinal/affective learning decayed over time, training effects on cognitive learning remained stable and even increased in some cases. While many of the diversity training programs fell short in demonstrating effectiveness on some training characteristics, our analysis does reveal that successful diversity training occurs. The positive effects of diversity training were greater when training was complemented by other diversity initiatives, targeted to both awareness and skills development, and conducted over a significant period of time. The proportion of women in a training group was associated with more favorable reactions to diversity training. Implications for policy and directions for future research on diversity training are discussed.

*Keywords:* diversity training, diversity education, training effectiveness, bias, discrimination