

Sie befinden sich hier: vdi-nachrichten.com » [VDI nachrichten](#) » [Management & Karriere](#) » [Management & Karriere](#)

Die Formel "Jung und Alt" passt nicht immer



Altersgemischte Teams: Wenn jüngere Mitarbeiter mit älteren arbeiten, gehen Hightech-Wissen und Erfahrung eine sich ideal ergänzende Symbiose ein. Aber Vorsicht, warnt eine Studie der TU Dresden. Um jeden Preis altersgemischte Teams zu installieren, könnte auch auf Kosten der Leistungsstärke und Effizienz von Teams gehen. VDI nachrichten, Düsseldorf, 13. 3. 09, ws

"Die Einstellungschancen Älterer haben sich trotz steigender Alterserwerbstätigkeit nicht verbessert", meldete jüngst das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Bei Neueinstellungen sei nur jeder zehnte über 50 Jahre alt, während der Beschäftigungsanteil dieser Altersgruppe bei 22 % läge. Und das, obwohl der demografische Wandel zur verstärkten Integration Älterer zwingen wird.

Mit der Initiative "Perspektive 50plus - Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen" will das Bundesministerium für Arbeit und Soziales zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Langzeitarbeitsloser beitragen. Eine Initiative, die auch von Arbeitgebern begrüßt wird. Unabdingbar, so Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt, für "eine nachhaltige Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer bleiben aber bessere Rahmenbedingungen".

Wenn der Fortschritt an Kompetenzgerangel und Schuldzuweisungen zu scheitern droht, wird häufig der "gesunde Menschenverstand" bemüht. Dann heißt es: Steckt doch die Älteren mit den Jüngeren in ein Team und ihr werdet sehen: Eine effektivere Zusammenarbeit ist nicht möglich. Die Routiniers werfen Erfahrung, Ruhe, Menschenkenntnis und Kontakte als Trümpfe in die Waagschale, die Jugend technisch aktuelles Know-how und den Drang, etwas erreichen zu wollen. Die gegenseitige Wissens-Befruchtung führe auf direktem Wege zum ultimativen Kompetenzgipfel. "Altersgemischte Teams ermöglichen die Weitergabe von unbezahlbarem Wissen", schrieb etwa Audi-Personalvorstand Werner Widuckel vor Monaten in den VDI nachrichten.

Die Formel klingt einleuchtend und logisch, die Aussicht auf Erfolg ist aber keineswegs zwangsläufig. Wie Studien ergeben, ist die Kooperation von Alt und Jung weit sensibleren Faktoren unterworfen, als vielfach vermutet.

"Wenn die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert, liegt hier ein großes Leistungspotenzial, mit deutlich besseren Ergebnissen als in homogenen Teams, da diese nicht über eine solch große Bandbreite an Kompetenzen verfügen", weiß Julia Hoch, die an der TU Dresden mit einer Arbeitsgruppe um Prof. Jürgen Wegge die Vor- und Nachteile altersgemischter Teams untersuchte.

Julia Hoch: "Prävention ist kostengünstiger für das Unternehmen als die Fehlerkorrektur"

Gibt es aber Reibereien, kann auch der bestgemeinte Schuss nach hinten losgehen. Julia Hoch: "Unterschiede, sei es das Alter oder das Geschlecht, können Gegenstand von Diskriminierungsprozessen werden. Die Folge: Es bilden sich kleinere Gruppen in der Gruppe und schon wirkt sich Diversität leistungsmindernd aus."

Je komplexer die Aufgabenstellungen der Teams, desto geringer jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Dissonanzen zwischen den Altersgruppen kommt. Mit anderen Worten: Bei Fließbandarbeitern kracht es eher als bei Ingenieuren in Forschung und Entwicklung. "Vermutlich zwingen komplexe Aufgaben Mitarbeiter stärker dazu, die unterschiedlichen Potenziale intensiver zu nutzen", meint Julia Hoch.

Auch die Wege, auf denen Kollegen miteinander verkehren, sind für die Effektivität altersgemischter Teams von Bedeutung. Kommunizieren Gruppen standortübergreifend, also in der Regel virtuell, sind gleichaltrige Teams leistungsstärker als heterogen besetzte. "Hier fördern gleiche Sprache und ähnlich geartete Lebensentwürfe das Verständnis füreinander und wirken sich so auf die Arbeitseffizienz aus."

Arbeiten die Altersgruppen hingegen am selben Ort Auge in Auge miteinander, drehen sich die Vorzeichen: Die heterogen besetzten Teams schneiden besser ab. "Hier wird deutlich: Das gegenseitige Vertrauen ist die Stellschraube, an der es zu drehen gilt", erläutert Julia Hoch. "Bei der Arbeit face-to-face ist der Abbau von Vorurteilen eher möglich. Toleranz, Wertschätzung und die Akzeptanz der Unterschiedlichkeit fallen unter diesen Bedingungen leichter. Dann sind auch die unterschiedlichen Wissenspotenziale besser nutzbar."

Das heißt aber nicht, dass sich unter diesen Umständen alle Kollegen, seien sie 25 Jahre alt oder 60, um

die Hälse fielen. Vorurteile und Stereotype, etwa über die geringere Leistungsfähigkeit Älterer oder die fehlende Menschenkenntnis Jüngerer, sind damit noch nicht ganz ausgeräumt und stehen weiterhin zwischen den Altersgruppen. Aufklärung tut not, um Konflikte bereits im Keim zu ersticken. Julia Hoch: "Prävention ist besser und kostengünstiger für das Unternehmen als die Fehlerkorrektur. Wenn Konflikte bereits entstanden sind, die Zusammenarbeit nicht mehr funktioniert und man neu strukturieren muss, bevor es zum Mobbing kommt, sollten Maßnahmen zum Konfliktmanagement ergriffen werden."

Führungskräfte könnten diese Aufgabe bewältigen - neigten sie nicht als erste dazu, die Schublade mit den Vorurteilen zu öffnen. Studien zeigten, "dass Vorgesetzte in besonderem Maße zur Altersdiskriminierung neigen", heißt es in einem Aufsatz, an dem auch der Dresdner Arbeitspsychologe Jürgen Wegge mitwirkte. Externe Experten könnten also nötig sein, um Manager über Aufklärung aufzuklären.

Wird das Thema Alter aber überstrapaziert, setzt die unerwünschte Wirkung ein. Das ständige Bewusstmachen signalisiert: Hier gibt es ein Problem - wo es vielleicht gar keins gibt. "Und auch der subjektiv empfundene Druck", meint Julia Hoch, "um jeden Preis altersgemischte Teams zu installieren, könnte auf Kosten der Leistungsstärke und Effizienz von Teams gehen." W. SCHMITZ

Arbeitsforschung an der TU Dresden

Die drei Forschungsschwerpunkte der Arbeits- und Organisationspsychologie an der TU Dresden sind:

- Identifikation und Förderung von Spitzenleistungen in Organisationen,
- Arbeit und Gesundheit,
- Verteilte Führung in Organisationen. Themen sind hier u.a. Theorien der Arbeitsmotivation, Methoden der erfolgreichen Führung auf verschiedenen Ebenen, Effektivität von Zielvereinbarungen und Organisationsentwicklung. Ein wesentliches Ziel ist die Förderung von „klug genutzten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen bei der Arbeit“. tud/ws

www.psychologie.tu-dresden.de

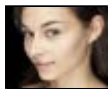
DER COMPUTER ALS WERKBANK

Digital Prototyping vergünstigt die Anfertigung von Maschinen- und Produktmodellen

Die Software bildet die Basis der digitalen Produktentwicklung, bei der anhand eines vollständig digitalen Prototypen Form und Funktion der Konstruktion noch vor dessen Bau geprüft werden können. Das bedeutet: Inventor schafft einen virtuellen 3-D-Prototyp zur Visualisierung, Simulation und Analyse unter realistischen Betriebsbedingungen.

[Weiterlesen](#)

Anzeige



Freiberufler bis 55 J.?

Testsieger Private Krankenkasse ab 59 € für Freiberufler + Selbständige unter 55 Jahre.



Last Minute Frühlingshit

Der Lenz will Sie grüßen-Hotel Peternhof,Tirol: 5 ÜN inkl HP+Wellness ab 379 € -10% Rabatt

▪

CFDs + Forex traden!

Führende Online-Handels-Plattform für Forexhandel & CFD-Trading

[Hier könnte Ihre Werbung stehen.](#)