

W i S t
50 Jahre

50. Jahrgang Zeitschrift für Studium
Heft 11/2021 und Forschung

**Defining the „New Normal“ in
International Logistics Networks:
Lessons Learned and Implications
of the COVID-19 Pandemic**
Benjamin Nitsche und Frank Straube

Staatsverschuldung und Globalsteuerung
Wolfgang Scherf

**Eine modellspezifische Absatzprognose
unter Einbeziehung von Google Trends
und makroökonomischen Faktoren**
Inken Piekenbrock, Thomas Ehrmann
und Ulrike Holder

**Wir sind (k)ein Team! –
Gestaltung der Zusammenarbeit
in altersdiversen Teams**
Julia Ganser und Ewald Scherm



ISSN 0340-1650



235020211

„Grüne“ Anleihen

Wir sind (k)ein Team! – Gestaltung der Zusammenarbeit in altersdiversen Teams

Generationenvielfalt in Teams fördert nicht nur den Perspektivenaustausch und Wissenstransfer, sondern konfrontiert Unternehmen auch mit divergierenden Herausforderungen. Trotz positiver Effekte altersdiverser Teams bestehen die Gefahren der altersbasierten Subgruppenbildung, Generationenkonflikte und Kommunikationsprobleme. Unternehmen können personalpolitische Maßnahmen nutzen, um den Zusammenhalt zu verbessern, Vorurteile und Stereotypisierung zu verhindern und Altersdiskriminierung zu vermeiden.



Julia Ganser, M.Sc.,
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. Bevorzugte Forschungsgebiete: Organisation und Hochschulmanagement.

Foto: © Hardy Welsch



Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm
ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. Bevorzugte Forschungsgebiete: Organisation und Hochschulmanagement.

Foto: © Veit Mette

Summary: Generational diversity in teams not only promotes exchange of perspectives and knowledge transfer, but also confronts companies with different challenges. Despite positive effects of age-diverse teams, there are risks of age-based subgroups, generational conflicts and communication problems. Companies can use human resource practices to improve team cohesion, prevent prejudices and stereotyping and avoid age discrimination.

Stichwörter: Altersdiversität, Zusammenarbeit, Subgruppenbildung, Konflikte, Gestaltung

1. Relevanz

Vor dem Hintergrund des **demographischen Wandels** werden die Belegschaften der Unternehmen zunehmend altersheterogener, sodass die Gestaltung der Rahmenbedingungen altersdiverser Teams an Bedeutung gewinnt. Der gesellschaftliche Alterungsprozess, der durch rückläufige Geburtenraten und steigende Lebenserwartung gekennzeichnet ist, führt bei Unternehmen zu einem Mangel an qualifizierten Fachkräften (vgl. *Franken*, 2019, S. 274). Die Verkürzung der Ausbildungszeiten und die Anhebung des Renteneintrittsalters führen zu **Generationenvielfalt**, die Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen stellt (vgl. *Klaffke*, 2014, S. 6). In der Forschung werden neben positiven Effekten, wie z.B. verbesserter Innovationsfähigkeit, Kreativität und umfangreichem Wissenstransfer, auch Konflikte verdeutlicht, die bei der Gestaltung zu berücksichtigen sind. Im Beitrag werden Gestaltungsempfehlungen vermittelt, die die generationenübergreifende Zusammenarbeit in Unternehmen fördern.

2. Generationale Vielfalt in Unternehmen

Mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) trat im Jahr 2006 in Deutschland ein Gesetz in Kraft, das unter anderem Benachteiligungen aufgrund des Alters verbietet und eine faire Behandlung und Gleichberechtigung aller Mitarbeiter in Unternehmen fordert (vgl. *AGG*, 2006, §§ 1, 7). Der Blick in die Praxis zeigt, dass aktuell bis zu fünf Generationen in Unternehmen zusammenarbeiten, die sich in ihren Einstellungen und Werten sowie erlebten gesellschaftlichen

Ereignissen unterscheiden (vgl. Klaffke, 2014, S. 11). Bislang hat sich keine allgemeingültige Generationeneinteilung in der Arbeitswelt etabliert und die vorliegenden Gliederungen differieren in der zeitlichen Generationenzugehörigkeit, können jedoch als Orientierungshilfe genutzt werden (vgl. Klaffke/Plambeck, 2015, S. 36). Geläufig ist die Einteilung in die Nachkriegs-Generation (1945–1955), die geburtenstarken Jahrgänge der Baby Boomer (1956–1965), Generation X (1966–1980), Generation Y (1981–1995), die auch als Millennials bezeichnet werden, und Generation Z (ab 1996) (vgl. Klaffke, 2014, S. 10 ff.).

Aufgrund der Generationenvielfalt werden für Unternehmen zusätzliche **Wettbewerbsvorteile** angenommen, da altersdiverse Belegschaften gezielter auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen können und mit erhöhter Kundenzufriedenheit eine mögliche Umsatzsteigerung verbunden ist (vgl. Bieling, 2013, S. 485). Unterschiedliche Perspektiven können nicht nur zur Problemlösung beitragen und die Entscheidungsqualität verbessern, sondern auch die organisationale Flexibilität erhöhen, die schnellere Anpassungen an Veränderungen ermöglicht (vgl. Cox/Blake, 1991, S. 47).

Dem gegenüber besteht in der Zusammenarbeit das Risiko eines Generationenkonfliktes, der zu altersdiskriminierendem Verhalten sowie **Vorurteilen** und **Stereotypen** führen kann. In der englischsprachigen Literatur wird diese systematische Stereotypisierung und Diskriminierung aufgrund des Alters ursprünglich mit dem Begriff **Ageism** bezeichnet (vgl. Butler, 1989, S. 139). Fälschlicherweise liegen in Unternehmen heute noch Vorurteile gegenüber der kognitiven Leistung älterer Mitarbeiter vor, die mit dem Defizitmodell (vgl. Yerkes, 1921) begründet werden, das von einem kontinuierlichen Abbauprozess der psychischen und physischen Fähigkeiten ausgeht (vgl. Becker, 2015, S. 218). Zwar ist die fluide Intelligenz, die für eine schnelle Auffassungsgabe und Informationsverarbeitung sorgt, bei jungen Mitarbeitern höher ausgeprägt, jedoch besitzen Mitarbeiter mit zunehmendem Alter eine höhere kristalline Intelligenz, die Erfahrungswissen und soziale Kompetenzen umfasst (vgl. Cattell, 1963, S. 2 f.; Bruch/Kunze/Böhm, 2010, S. 60). Generationale Zusammenarbeit kann die wechselseitige Ergänzung dieser komplementären Fähigkeiten fördern und ein lebenslanges Lernen sichern.

Bei der Gestaltung ist jedoch zu beachten, dass sich die Mitglieder altersdiverser Teams in unterschiedlichen Lebens- und Karrierephasen befinden, die maßgeblich die Bedürfnisse bestimmen. Unternehmen müssen beispielsweise berücksichtigen, dass ein Mitarbeiter mittleren Alters, der sich um die Kindererziehung oder Pflege der Angehörigen kümmert, andere Interessen hinsichtlich flexibler Arbeitsmodelle verfolgt als Berufseinsteiger ohne private Verpflichtungen (vgl. Bruch/Kunze/Böhm, 2010, S. 93).

3. Effekte altersdiverser Teams

Unter Wissenschaftlern ist umstritten, ob Altersdiversität in Teams zu positiven oder negativen Effekten führt. Zahlreiche Untersuchungen und theoretische Fundierungen der Effekte diverser Teamarbeit zeigen widersprüchliche Ergebnisse auf (vgl. Williams/O'Reilly, 1998, S. 83). Aus der **Informations-** und **Entscheidungsperspektive** kann angenommen werden, dass Heterogenität in Teams unterschiedliches Wissen und Fähigkeiten der Teammitglieder vereint und die Perspektivenvielfalt die Leistung des Teams positiv beeinflusst (vgl. van Knippenberg/Schippers, 2007, S. 518). Aufgrund unterschiedlicher Wissensbestände in altersdiversen Teams können junge Mitarbeiter ihr aktuelles Fach- und Methodenwissen mit dem Erfahrungswissen und etablierten Lösungsstrategien älterer Kollegen kombinieren (vgl. Kunze/Reinwald, 2017, S. 239).

Im Gegensatz dazu erklären **soziale Kategorisierungsprozesse** (vgl. Tajfel, 1981) negative Effekte der Altersdiversität in Teams. Vor dem Hintergrund des Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigmas (vgl. Byrne, 1971), bei dem sich durch die Ähnlichkeit in Einstellungen, Werten und demographischen Merkmalen die zwischenmenschliche Attraktion erhöht, und der Theorie der sozialen Identität (Tajfel/Turner, 1979) besteht in heterogenen Teams die Gefahr der altersbasierten **Subgruppenbildung**, bei der sich junge und alte Mitarbeiter voneinander abgrenzen und gegenseitig diskriminieren (vgl. Williams/O'Reilly, 1998, S. 83 ff.; Boerner/Hüttermann/Reinwald, 2017, S. 42 f.; Kunze/Reinwald, 2017, S. 240). Subgruppen entstehen bei der Zuordnung ähnlicher Teammitglieder in die eigene In-Group und unähnlicher Teammitglieder in die Out-Group, wobei die eigene Gruppe als überlegen wahrgenommen wird und der Vergleich zugunsten der eigenen Gruppe ausfällt (vgl. Tajfel/Turner, 1979, S. 38). Aufgrund der Kategorisierung und Eigengruppenaufwertung kann es folglich zur Diskriminierung außenstehender Gruppen kommen (vgl. Tajfel/Turner, 1979, S. 39). Die Spaltung resultiert in Konflikten, Kommunikations- und Kooperationsproblemen sowie geringem Teamzusammenhalt und führt letztlich zu einer Beeinträchtigung der Leistung (vgl. Williams/O'Reilly, 1998, S. 84).

Eine isolierte Betrachtung der **Konflikte** verrät, dass bei der Zusammenarbeit in Teams Aufgaben- und Beziehungskonflikte zu unterscheiden sind (vgl. Jehn, 1995, S. 258). Gemäß der Informations- und Entscheidungsperspektive können unterschiedliches Wissen und Meinungen zwar die Perspektivenvielfalt und Entscheidungsqualität fördern, aber die ausgeprägte Altersdiversität auch die Aufgabenkonflikte erhöhen (vgl. Roth/Wegge/Schmidt, 2007, S. 107). In Folge der sozialen Kategorisierung kann altersbasierte Subgruppenbildung zu Beziehungskonflikten füh-

ren, die die Zusammenarbeit maßgeblich erschweren und sich negativ auf die Teamleistung auswirken (vgl. *Pelled/Eisenhardt/Xin*, 1999, S. 4; *Roth/Wegge/Schmidt*, 2007, S. 107).

Der Erfolg altersdiverser Teams hängt von weiteren **Kontextfaktoren** ab, die als Moderatoren in Studien berücksichtigt werden. Zu diesen zählt die Aufgabenkomplexität, bei der sich komplexere Aufgaben gegenüber Routineaufgaben positiv auf die Teamleistung auswirken und im Einklang mit der Annahme stehen, dass Informationselaborationsprozesse einen intensiven Austausch erfordern (vgl. *Wegge/Roth/Neubach/Schmidt/Kanfer*, 2008, S. 1309). Weiter erweist sich die transformationale Führung als Schlüsselfaktor, der negativen Effekten der Altersdiversität entgegenwirken und zur Leistungsverbesserung in Teams beitragen kann (vgl. *Kunze/Bruch*, 2010, S. 607). Nicht zu vernachlässigen ist die Wertschätzung der Altersdiversität in Unternehmen, die zur Vermeidung der Konflikte und der Förderung des Wissensaustauschs führt (vgl. *Ries/Diestel/Wegge/Schmidt*, 2012, S. 69; *Ellwart/Bündgens/Rack*, 2013, S. 961). Im Rahmen der Gestaltung sind die Kontextfaktoren zu berücksichtigen, um positive Effekte zu nutzen und negative Auswirkungen zu minimieren.

Mit Blick auf die angeführten Ergebnisse ist nachdrücklich zu bemerken, dass sich Diversität durch Mehrdimensionalität auszeichnet. Die einzelne Betrachtung der Dimension Alter greift zu kurz und sollte für ein grundlegendes Verständnis in Zusammenhang mit anderen Diversitätsdimensionen gebracht werden (vgl. *van Knippenberg/Schippers*, 2007, S. 534).

4. Altersdiversität auf gesamtunternehmerischer Ebene

Nicht nur in Teams, sondern auch auf der Ebene des Gesamtunternehmens spielt Altersdiversität eine wichtige Rolle. Allerdings zeigen empirische Forschungsergebnisse auch hier kein einheitliches Bild, sodass davon auszugehen ist, dass die Altersdiversität über verschiedene Rahmenbedingungen zur Unternehmensleistung beiträgt. Für die Gestaltung ist besonders die **wahrgenommene Altersdiskriminierung** zu berücksichtigen, die zu sinkendem affektivem Commitment und zu höherer Fluktuation führen kann, wodurch nicht nur der Fortbestand des impliziten Wissens in Unternehmen gefährdet, sondern auch die Leistung des Gesamtunternehmens beeinträchtigt wird (vgl. *Snape/Redmann*, 2003, S. 86; *Kunze/Boehm/Bruch*, 2011, S. 281; *Schneid/Isidor/Steinmetz/Kabst*, 2016, S. 9).

Generationale Unterschiede zeigen sich zudem in der **Motivation** der Mitarbeiter. Im Laufe des Berufslebens nimmt die Stärke der Wachstumsmotive ab und die intrinsische Motivation steigt an (vgl. *Kooij/De Lange/Jansen/Kanfer/Dijkers*, 2011, S. 208). Folglich lassen sich jüngere Mitar-

beiter von beruflichen Herausforderungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Anerkennung und monetären Anreizen motivieren, während ältere Mitarbeiter Autonomie, Jobsicherheit und soziale Beziehungen schätzen (vgl. *Bruch/Kunze/Bohm*, 2010, S. 64 f.; *Kooij/De Lange/Jansen/Kanfer/Dijkers*, 2011, S. 208 f.).

Gemeinsam ist allen Altersgruppen in Unternehmen jedoch der positive Einfluss eines **Altersdiversitätsklimas**, das Mitarbeiter als gerecht und vertrauenswürdig empfinden und eine soziale Austauschbeziehung mit dem Unternehmen wahrnehmen. Gemäß dem Prinzip der Reziprozität, das von einer wahrgenommenen Verpflichtung zur Gegenleistung nach wohlwollender Behandlung durch den Austauschpartner ausgeht, setzen sich die Mitarbeiter für die Erreichung der Unternehmensziele ein (vgl. *Gouldner*, 1960, S. 171; *Blau*, 1964, S. 91 ff.; *Boehm/Kunze/Bruch*, 2014, S. 675).

Auch auf gesamtunternehmerischer Ebene liegen **Kontextfaktoren** vor, die den Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Unternehmensleistung moderieren (vgl. *Kunze/Boehm/Bruch*, 2013, S. 418 ff.). Aufgrund der Vorbildfunktion spielt das Top-Management bei der Wahrnehmung des Altersdiskriminierungsklimas eine entscheidende Rolle, da dessen negative Altersvorurteile und die Duldung altersdiskriminierenden Verhaltens von Mitarbeitern übernommen werden und zu Leistungseinbußen führen können (vgl. *Kunze/Boehm/Bruch*, 2013, S. 429; *Kunze/Reinwald*, 2017, S. 244). Außerdem ist der Einsatz diversitätsfreundlicher Personalmanagementmaßnahmen als Rahmenbedingung auf Unternehmensebene zu beachten, da die Maßnahmen negativen Effekten der Altersdiversität auf die Leistung entgegenwirken können (vgl. *Kunze/Boehm/Bruch*, 2013, S. 429; *Kunze*, 2018, S. 12).

5. Gestaltungsempfehlungen für die Praxis

Empirische Forschungsergebnisse zeigen, dass Altersdiversität nicht zwangsläufig Vorteile bringt, sondern Konflikte durch soziale Kategorisierungsprozesse ausgelöst werden können, die die Zusammenarbeit beeinträchtigen. Aus diesem Grund sind Unternehmen angehalten, Rahmenbedingungen zu gestalten, die die positiven Effekte altersdiverser Teamarbeit fördern und Probleme reduzieren. Mittels **Diversity-Awareness-Trainings** lässt sich in Unternehmen ein Bewusstsein für Altersdiversität schaffen sowie die Sensibilisierung für Heterogenität vorantreiben (vgl. *Wegge/Schmidt*, 2015, S. 95). Die Maßnahmen tragen zur Aufklärung über die Folgen der Stereotypisierung und geringer Wertschätzung der Altersdiversität bei und vermitteln Handlungsstrategien zur Vermeidung altersdiskriminierenden Verhaltens (vgl. *Franken*, 2015, S. 91; *Wegge/Schmidt*, 2015, S. 89). Zwar sollte die Teilnahme allen Hierarchie-

ebenen möglich sein, jedoch kommt Führungskräften eine Vorbildfunktion zu, da die Wertschätzung der Altersdiversität die Mitarbeiterinstellungen verändern kann und die Individualität des Einzelnen betont.

Zur Reduzierung der altersbasierten Subgruppenbildung können Prozesse arbeitsteilig mit zahlreichen Interaktionsmöglichkeiten gestaltet werden (vgl. *Bruch/Kunze/Böhm*, 2010, S. 160 f.). Der persönliche Austausch zwischen den Teammitgliedern kann beispielsweise durch offene **Bürolandschaften** und gemeinsame Arbeitsräume unterstützt werden. Die offene Gestaltung der Räumlichkeiten lädt zu kurzfristigem Ideen- und Informationsaustausch ein, ermöglicht informelle Rückfragen und schafft Transparenz. Trotz der kommunikativen Atmosphäre ist es wichtig, dass Teams die Möglichkeit erhalten, sich in Gruppenarbeitsräume zurückzuziehen, um konzentriert an Projekten arbeiten zu können (vgl. *Bruch/Kunze/Böhm*, 2010, S. 161). Zur Unterstützung der Teambildung können **Offsite-Events** angeboten werden, die es ermöglichen, Teammitglieder fernab der Arbeit kennenzulernen und die Altersvorurteile abzubauen. Außerhalb des gewohnten Arbeitsalltags kommen Teams z.B. zu Outdoor-Aktivitäten zusammen, um Zeit miteinander zu verbringen, sich zu vernetzen und neue Ideen zu entwickeln (vgl. *Bruch/Kunze/Böhm*, 2010, S. 160; *Kunze/Reinwald*, 2017, S. 246). Außerdem können **teambasierte Anreizsysteme** die Motivation und den Zusammenhalt stärken und somit Subgruppenbildung vorbeugen. Anstatt individuelle Leistungen zu belohnen, werden junge und alte Teammitglieder aufgefordert, gemeinsam an der Zielerreichung zu arbeiten (vgl. *Bruch/Kunze/Böhm*, 2010, S. 162). Demzufolge müssen Teams dafür sorgen, dass neue Kollegen integriert, Informationen ausgetauscht und notwendige Hilfestellungen gegeben werden, um die Teamziele und die damit gekoppelten Anreize zu erreichen.

Es steht außer Zweifel, dass es zu keinem Zeitpunkt zu einem Ausschluss älterer Mitarbeiter von **Weiterbildungsangeboten** kommen darf und das lebenslange Lernen in Unternehmen kontinuierlich gefördert werden muss. Umso bedenklicher sind die Ergebnisse einer Studie des *Bundesministeriums für Bildung und Forschung* aus dem Jahr 2018, die belegen, dass nur 45 Prozent der 55- bis 64-jährigen Erwerbstätigen an betrieblichen Weiterbildungen teilnahmen (vgl. *Bundesministerium für Bildung und Forschung*, 2019, S. 37 f.). Altersvorurteile, die eingeschränktes Lernverhalten und niedrige Motivation betreffen, sind mit Hilfe einer angepassten Trainingsgestaltung zu überwinden. Da die fluide Intelligenz und folglich die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung mit zunehmendem Alter nachlassen, empfiehlt es sich, ausreichende Lernzeiten und Wiederholungen einzuplanen sowie Verknüpfungen zu vorhandenem Wissen herzustellen (vgl. *Bruch/Kunze/Böhm*, 2010, S. 61; *Wegge/Schmidt*, 2015, S. 72). Schließlich müssen

Unternehmen die Förderung des lebenslangen Lernens als eigenen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebestandes und des langfristigen Erhalts der Employability ihrer Mitarbeiter anerkennen.

In diesem Zusammenhang kann das in Unternehmen bereits weit verbreitete **Mentoring** für den generationsübergreifenden Wissenstransfer eingesetzt werden. Im Gegensatz zum klassischen Ansatz, bei dem erfahrene Mitarbeiter als Mentoren jüngere Kollegen anleiten und einseitig implizites Wissen und Erfahrungen vermitteln, steht beim Reverse Mentoring der hierarchieunabhängige Austausch zu aktuellen Entwicklungen im Mittelpunkt (vgl. *Franken*, 2019, S. 292). Hierbei profitieren ältere Mitarbeiter als Mentees von dem technologischen Wissensvorsprung der Jungen und werden in digitale Kommunikations- und Arbeitsweisen eingeführt. Zudem werden ihnen neue Perspektiven aufgezeigt, die die Herangehensweisen zur Problemlösung und Ideenentwicklung sowie das Lernverhalten der jüngeren Kollegen verdeutlichen (vgl. *Murphy*, 2012, S. 560). Gleichzeitig profitieren auch die Jungen von dem Reverse Mentoring, da sie Informationen über das Unternehmen, den Karriereweg und das Netzwerk der Kollegen erhalten. Die Interaktion und Kommunikation spielen in dieser Beziehung eine zentrale Rolle, da nur im gegenseitigen Austausch Stereotype überwunden und Werte vermittelt werden können (vgl. *Murphy*, 2012, S. 553, 560).

Die Gestaltung der Altersdiversität umfasst zudem die **Flexibilisierung der Arbeitsmodelle**, die sich an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter ausrichten. Im Rahmen der Teilzeitarbeit reduzieren Mitarbeiter die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit im Vergleich zu einer Vollzeitbeschäftigung bei geringerer Vergütung, wobei die Verteilung der Arbeitszeit unterschiedlich geregelt sein kann und in höherer Flexibilität resultiert (vgl. *Scherm/Süß*, 2016, S. 167 f.). In den letzten Jahren gewinnt außerdem das räumlich flexible Arbeiten im Homeoffice zunehmend an Bedeutung. Insbesondere jüngere Generationen schätzen die Möglichkeit der Arbeit von zu Hause und berücksichtigen dies bei der Arbeitgeberwahl (vgl. *Scheren/Hülsbeck*, 2017, S. 283). In Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist flexibles Arbeiten in altersdiversen Teams nicht zu unterschätzen, da sich Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen die Zeit für private Verpflichtungen besser einteilen können. Kurz vor dem Ruhestand bietet die Altersteilzeit eine weitere Möglichkeit, um die Arbeitszeit zu reduzieren. Hierbei wird ein früherer oder gleitender Übergang in den Ruhestand angestrebt, der älteren Mitarbeitern mit abfallender Motivation und Leistungsfähigkeit den Ausstieg erleichtert (vgl. *Scherm/Süß*, 2016, S. 172).

Für die Zeit am betrieblichen Arbeitsplatz gewinnen die **ergonomische Gestaltung** unterschiedlicher Unternehmensbereiche, wie im Büro oder der Produktion, und die Etab-

lierung eines betrieblichen **Gesundheitsmanagements** an Bedeutung. Zur langfristigen Erhaltung der körperlichen Leistungsfähigkeit setzen Unternehmen gesundheitsförderliche Maßnahmen ein, die das physische und psychische Wohlbefinden sichern sollen (vgl. *Ulich/Wülser*, 2018, S. 255 f.). Zusätzlich zur präventiven Arbeitsgestaltung und Vorkehrungen des Arbeitsschutzes, werden Fehlzeiten analysiert und Mitarbeiter nach überstandener Krankheit eingegliedert (vgl. *Roth/Wegge/Schmidt*, 2007, S. 111 f.; *Ulich/Wülser*, 2018, S. 149, 167). Auch eine altersdifferenzierte Arbeitsorganisation, die gesundheitliche Schädigungen bei Jüngeren vermeiden und bei Älteren mittels Interventionen die Leistungsfähigkeit verbessern kann, sowie die Förderung von Umschulungen oder internen Arbeitsplatzwechseln können die Mitarbeiter unterstützen und gleichzeitig die Bindung an das Unternehmen stärken (vgl. *Roth/Wegge/Schmidt*, 2007, S. 111; *Ulich/Wülser*, 2018, S. 255 ff.).

Um die fortwährende Diskriminierung älterer Bewerber zu umgehen, ist bereits bei der **Rekrutierung** darauf zu achten, dass diese sachlich und altersneutral durchgeführt wird. Anonymisierte Bewerbungsverfahren, die auf die Angabe des Namens, Geschlechts, Geburtsdatums und Fotos verzichten, signalisieren Bewerbern, dass bei der Stellenbesetzung ausschließlich die Qualifikation berücksichtigt wird (vgl. *Krause/Rinne/Zimmermann*, 2010, S. 26; *Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, 2012, S. 4 f.). Im Bestreben, allen Altersgruppen eine Chance zu bieten, steigern Unternehmen gleichzeitig ihre Arbeitgeberattraktivität und damit die Anzahl der Bewerbungen, um einem Fachkräftemangel vorzubeugen (vgl. *Bieling*, 2013, S. 485, 493).

6. Fazit

Trotz weitreichender **Veränderungen** der Arbeitswelt und grundlegendem **Wertewandel** in der Zusammenarbeit bestehen positive Effekte altersdiverser Teams fort. In der betrieblichen Praxis, die zukünftig stärker von agilen Strukturen, digitalen Anwendungen, fortschreitender Flexibilisierung und Mensch-Maschine-Interaktionen geprägt sein wird, verändern sich die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit in Teams. Unternehmen dürfen jedoch nicht vergessen, dass die Generationenvielfalt weiterhin besteht und die Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels auch in Zukunft die **Wettbewerbsfähigkeit** sichert. Es bleibt abzuwarten, wie sich der Einsatz personalpolitischer Maßnahmen verändert, um langfristig den Perspektivenaustausch zwischen Generationen zu ermöglichen, die individueller und flexibler arbeiten. Allerdings gilt auch künftig, dass die Zusammenarbeit in altersdiversen Teams aktiv gestaltet werden muss, um die Risiken der Stereotypisierung und Altersdiskriminierung zu verringern sowie Generationenkonflikte zu vermeiden.

Literatur

- AGG*, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, 87. Aufl., München 2015, Stand: 2006.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes*, Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ – Abschlussbericht, 2012, Online im Internet: URL: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.pdf?__blob=publicationFile (Abrufdatum: 03.08.2020).
- Becker, M.*, Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik, Stuttgart 2015.
- Bieling, G.*, Age Diversity Management, in: *R. Stock-Homburg* (Hrsg.), Handbuch Strategisches Personalmanagement, Wiesbaden 2013, S. 483–502.
- Blau, P. M.*, Exchange and power in social life, New York 1964.
- Boehm, S. A., F. Kunze, H. Bruch*, Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes, in: *Personnel Psychology*, Vol. 67 (2014), S. 667–704.
- Boerner, S., H. Hüttermann, M. Reinwald*, Effektive Führung heterogener Teams, in: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48. Jg. (2017), S. 41–51.
- Bruch, H., F. Kunze, S. Böhm*, Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung*, Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2018, 2019, Online, URL: https://www.bmbf.de/upload_files/tore/pub/Weiterbildungsverhalten_in_Deutschland_2018.pdf (Abrufdatum: 21.07.2020).
- Butler, R. N.*, Dispelling ageism: The cross-cutting intervention, in: *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 503 (1989), S. 138–147.
- Byrne, D.*, The Attraction Paradigm, New York 1971.
- Cattell, R. B.*, Theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment, in: *Journal of Educational Psychology*, Vol. 54 (1963), S. 1–22.
- Cox, T. H., S. Blake*, Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness, in: *Academy of Management Executive*, Vol. 5 (1991), S. 45–56.
- Ellwart, T., S. Bündgens, O. Rack*, Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams, in: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 (2013), S. 950–972.
- Franken, S.*, Personal: Diversity Management, Wiesbaden 2015.
- Franken, S.*, Vielfalt und Diversity Management in Unternehmen, 4. Aufl., Wiesbaden 2019.
- Gouldner, A. W.*, The norm of reciprocity: A preliminary statement, in: *American Sociological Review*, Vol. 25 (1960), S. 161–178.
- Jehn, K. A.*, A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 (1995), S. 256–282.
- Klaffke, M.*, Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement, in: *M. Klaffke* (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden 2014, S. 3–25.
- Klaffke, M., U. Plambeck*, Zusammenarbeit im Generationen-Mix. Fallbeispiel DB Netz AG, in: *PERSONALquarterly*, 67. Jg. (2015), S. 36–43.
- Kooij, D. T. A. M., A. H. De Lange, P. G. W. Jansen, R. Kanfer, J. S. E. Dijkers*, Age and work-related motives: Results of a meta-analysis, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32 (2011), S. 197–225.
- Krause, A., U. Rinne, K. F. Zimmermann*, Anonymisierte Bewerbungsverfahren, in: *IZA Research Report No. 27*, August 2010, S. 1–36.
- Kunze, F.*, Altersdiversität in Teams und Unternehmen – Fluch oder Segen? In: *PERSONALquarterly*, 70. Jg. (2018), S. 9–13.
- Kunze, F., S. A. Boehm, H. Bruch*, Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32 (2011), S. 264–290.

Kunze, F., S. Boehm, H. Bruch, Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 50 (2013), S. 413–442.

Kunze, F., H. Bruch, Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership, in: *Small Group Research*, Vol. 41 (2010), S. 593–620.

Kunze, F., M. Reinwald, Age-Diversity-Management in Teams und Organisationen, in: W. Jochmann, I. Böckenholt, S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation*, Wiesbaden 2017, S. 237–252.

Murphy, W. M., Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders, in: *Human Resource Management*, Vol. 51 (2012), S. 549–573.

Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt, K. R. Xin, Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (1999), S. 1–28.

Ries, B. C., S. Diestel, J. Wegge, K.-H. Schmidt, Altersheterogenität und Gruppeneffektivität: Der Einfluss von Konflikten und Wertschätzung für Altersheterogenität, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 66. Jg. (2012), S. 61–74.

Roth, C., J. Wegge, K.-H. Schmidt, Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen, in: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6. Jg. (2007), S. 99–116.

Scheren, S., M. Hülsbeck, Generationspezifische Arbeitswerte, Mitarbeiterbindung und HRM, in: W. Jochmann, I. Böckenholt, S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation*, Wiesbaden 2017, S. 269–287.

Scherm, E., S. Süß, *Personalmanagement*, 3. Aufl., München 2016.

Schneid, M., R. Isidor, H. Steinmetz, R. Kabst, Age diversity and team outcomes: a quantitative review, in: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 (2016), S. 2–17.

Snape, E., T. Redman, Too old or too young? The impact of perceived age discrimination, in: *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 (2003), S. 78–89.

Tajfel, H., *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*, Cambridge 1981.

Tajfel, H., J. Turner, An integrative theory of intergroup conflict, in: W. G. Austin, S. Worchel (Hrsg.), *The social psychology of intergroup relations*, Monterey 1979, S. 33–47.

Ulich, E., M. Wülser, *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*, 7. Aufl., Wiesbaden 2018.

Van Knippenberg, D., M. C. Schippers, Work group diversity, in: *Annual Review Psychology*, Vol. 58 (2007), S. 515–541.

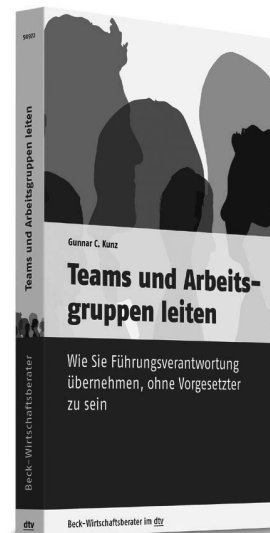
Wegge, J., C. Roth, B. Neubach, K.-H. Schmidt, R. Kanfer, Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size, in: *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 (2008), S. 1301–1313.

Wegge, J., K.-H. Schmidt, *Diversity Management*, Göttingen 2015.

Williams, K. Y., C. A. O'Reilly, Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20 (1998), S. 77–140.

Yerkes, R. M., *Psychological Examining in the United States Army*, Washington 1921.

Führung neu gestalten.



beck-shop.de/31658269

Kunz

Teams und Arbeitsgruppen leiten

Wie Sie Führungsverantwortung übernehmen, ohne Vorgesetzter zu sein

2021. X, 159 Seiten. Kartoniert € 15,90

(dtv-Band 50972) | **Neu im August 2021**

Teams erfolgreich führen

Wer im Unternehmen eine Führungsrolle übernimmt, trägt Verantwortung für das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele, für ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit, für effiziente Strukturen und Prozesse sowie für den **wirkungsvollen Einsatz** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Zeiten häufiger Wandlungsprozesse in Unternehmen, der zunehmenden Digitalisierung von Abläufen und dem wachsenden Stellenwert von flachen Hierarchien und schlanken Aufbauorganisationen werden **neue Anforderungen an die Mitarbeiterführung** gestellt.

Ist das Führen durch Vorgesetzte noch zeitgemäß?

Der Autor vertritt den Standpunkt, dass »klassische« Führung durch Vorgesetzte mit disziplinarischen Befugnissen und das Führen durch Leitungsverantwortliche ohne Vorgesetztenrolle sich wirksam ergänzen können.

Beck im dtv

Erhältlich im Buchhandel oder bei:

beck-shop.de | Verlag C.H.BECK oHG · 80791 München
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 173640