

## Teamarbeit und Führung im demographischen Wandel: Ergebnisse und Erfahrungen aus einem Interventionsprojekt

Franziska JUNGMANN<sup>1</sup>, Frank HILGENBERG<sup>2</sup>, Susanne PORZELT<sup>1</sup>,  
Michael FISCHBACH<sup>2</sup>, Jürgen WEGGE<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie,  
Technische Universität Dresden, D-01062 Dresden*

<sup>2</sup> *Volkswagen AG, Standortoptimierung Werk Kassel  
Dr.-Rudolf-Leiding-Platz 1, D-34225 Baunatal*

**Kurzfassung:** Der demographische Wandel erhöht sowohl das mittlere Alter als auch die Altersdiversität der deutschen Erwerbsbevölkerung. Dies erfordert neue Maßnahmen, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit zunehmend altersgemischter Teams zu fördern. Das Projekt TED (Teamarbeit und Führung im demographischen Wandel) untersucht zentrale Erfolgsfaktoren altersgemischter Teams im Bereich der Produktion, wo physische Arbeitsanforderungen dominieren. Es prüft zudem die Wirksamkeit einer neu entwickelten Intervention für Führungskräfte. Dazu wurden 1.600 Mitarbeiter und deren Führungskräfte über drei Jahre hinweg begleitet. Die Ergebnisse zeigen u.a. den erwarteten positiven Einfluss der alter(n)sgerechten Führung auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter und bestätigen die Wirksamkeit der Intervention.

**Schlüsselwörter:** Demographischer Wandel, Alternsgerechte Führung, altersgemischte Teamarbeit, Alter und Arbeit, Intervention, Produktion

### 1. Hintergrund

Die deutsche Bevölkerung – dies ist lange bekannt - altert und schrumpft gleichzeitig. Als Folge wird der Anteil älterer Erwerbstätiger immer größer. So wird erwartet, dass im Jahr 2015 jeder dritte Erwerbstätige älter als 50 Jahre sein wird. Aufgrund geringer Geburtenraten werden jüngere, gut qualifizierte Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt immer knapper (Statistischen Bundesamt, 2009). Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels, wie eine verlängerte Lebensarbeitszeit und ein früherer Berufseinstieg, führen ebenfalls zu einer größeren Altersspanne der Berufstätigen. Demnach ist bei der Arbeit im Team eine zunehmend breitere Altersspanne zu erwarten, wobei die Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer in vielen Berufen bereits heute deutlich zunimmt.

Basierend auf Theorien der sozialen Kategorisierung (u.a. Taifel & Turner, 1986) und Modellen der Informationsverarbeitung (u.a. van Knippenberg et al., 2004) lassen sich für die Zusammenarbeit von Jüngeren und Älteren im Team sowohl Vor- als auch Nachteile erwarten. Betrachtet man die weltweite Forschung, so überwiegen allerdings die *negativen* Effekte der altersgemischten Teamarbeit (Joshi & Roh, 2009; Ries et al., 2013). Entscheidend ist es daher, die relevanten Bedingungen für eine effektive Gruppenarbeit von Jung und Alt zu identifizieren und umzusetzen. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass hier vor allem die Wertschätzung von Altersunterschieden, geringe Altersvorurteile, alter(n)sgerechte Führung und eine er-

gonomische Altersgestaltung relevant sind (Wegge et al., 2012a; Ilmarinen & Tempel, 2002).

Häufig genutzte Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter betreffen Ergonomie oder BGM (Esslinger et al., 2010). Aber auch die Führungskräfte, insbesondere deren Einstellung und Verhalten, haben einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter (Gregersen, 2011; Wegge et al., 2014). Für Führungskräfte ist es u.a. erforderlich, auf die verschiedenen Bedürfnisse von jungen und alten Mitarbeitern einzugehen und zugleich die Besonderheiten altersgemischter Teams zu berücksichtigen. Die möglichen positiven Effekte einer alter(n)sgerechten Führung wurde bereits in einigen Studien aufgezeigt (Ilmarinen & Tempel, 2002; Wegge et al., 2012b). Allerdings ist noch unklar, wie sie genau zustande kommen und ob sie im Bereich der Produktion ebenfalls realisierbar sind.

## **2. Ziele des Projekts und Fragestellung**

Arbeitstätigkeiten in der Automobilproduktion sind aufgrund der oft kurzzyklischen Arbeitstaufgaben und der motorischen Arbeitsanforderungen von den Problemen des demographischen Wandels (z. B. Zunahme von Fehlzeiten und Leistungseinschränkungen im Alter) besonders betroffen. Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung, die sich auf die Arbeitssituation, die Beschäftigten, das Unternehmen als Ganzes, die Produkte und das betriebliche Umfeld erstrecken, bilden integrale Bestandteile eines umfassenden und modulartig aufgebauten und alter(n)sgerechten Gesundheitsmanagements. Im vorliegenden Beitrag werden erste Ergebnisse des Projekts TED (Teamarbeit und Führung im demographischen Wandel) vorgestellt, welches die Auswirkungen der demographischen Veränderungen in der Produktion untersucht und die Wirksamkeit einer neuen Intervention evaluiert, die als neuer Baustein des Gesundheitsmanagements bzw. in der Weiterbildung von Führungskräften fungieren soll. Das Projekt zielt darauf ab, für die Veränderungen aufgrund des demografischen Wandels zu sensibilisieren, die Leistungsfähigkeit von altersgemischten Teams sowie die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Produktionsmitarbeiter zu erhalten und zu fördern.

## **3. Methodisches Vorgehen**

### *3.1 Vorgehen, Studiendesign und Stichprobe*

Das Projekt wurde in Zusammenarbeit mit der Volkswagen AG (Standort Kassel-Baunatal) durchgeführt. Dazu wurden 90 betriebliche Arbeitsgruppen mit ca. 1.600 Arbeitnehmern sowie deren 135 Führungskräften aus zwei Produktionsbereichen über drei Jahre hinweg untersucht. Um den aktuellen Stand der altersgemischten Teamarbeit sowie alter(n)sgerechten Führung zu erheben, wurden zu Beginn des Projekts alle Mitarbeiter und Führungskräfte schriftlich befragt sowie objektive Arbeitsbegehungen an Arbeitsplätzen der beteiligten Bereiche durchgeführt. Diese Erhebung wurde durch objektive demographische Angaben und Kennzahlen (u.a. Fehlzeiten, Produktivität) ergänzt. Zudem wurde die Wirksamkeit einer neu entwickelten Qualifizierung mittels Trainingsgruppen-Wartekontrollgruppen-Design evaluiert. Die Evaluierung erfolgte anhand des Konzepts von Kirkpatrick (1976) auf vier Ebenen: Die Teilnehmer wurden unmittelbar nach der Qualifizierung zu ihrer Zufrie-

denheit befragt. Veränderungen im Wissen zu relevanten Themen wurden ebenfalls erfragt. Um die Auswirkungen im Verhalten sowie auf organisationale Ergebnisse abzubilden, wurden in einem längsschnittlichen Design mit drei Messzeitpunkten Prozessdaten (z.B. Konflikte im Team, Vorurteile gegenüber Älteren, Führungswahrnehmung, Pausenaktivitäten) mit Hilfe von standardisierten Verfahren erhoben. Veränderungen in den beteiligten Bereichen (u.a. Mehrarbeit, Umstrukturierungen) wurden im Untersuchungszeitraum dokumentiert. Dies ermöglichte eine umfassende Prüfung der Effektivität und Nachhaltigkeit der Intervention und die Ableitung von Schlussfolgerungen zu wichtigen Moderatoren und Wirkweisen.

### 3.2 Entwicklung und Inhalte der Qualifizierung

Die Qualifizierung richtete sich an Führungskräfte, da vor allem deren Einstellung und Verhalten einen wichtigen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter haben (Ilmarinen & Tempel, 2002). Zudem neigen Vorgesetzte zu hohen Ausprägungen von Altersdiskriminierung und Vorurteilen gegenüber Älteren, die sich über ihr Verhalten bzw. in ihrer Kommunikation an die Mitarbeiter überträgt (Roth, Wegge & Schmidt, 2007). Das Training zielt darauf ab, die Teilnehmer für den demographischen Wandel und die Veränderungen mit dem Alter sowie die Gestaltung von altersgemischter Teamarbeit zu sensibilisieren. Darüber hinaus sollten die Teilnehmer Handlungsoptionen u.a. zum Umgang mit möglichen Altersstereotypen, zum wertschätzenden, alter(n)sgerechten Führen, zur Förderung einer synergetischen Zusammenarbeit in altersgemischten Teams und einer altersgerechten Gestaltung der Arbeitstätigkeiten und Arbeitsorganisation entwickeln.

**Tabelle 1:** Überblick über Inhalte der einzelnen Module der neu entwickelten Qualifizierung

Ziele	Kerninhalte
<b>(1) Demographischer Wandel, Alter und Altern</b>	
-Sensibilisierung für demographischen Wandel und Alter(n) bei Arbeit sowie Altersvorurteile	- <i>Veränderungen mit Alter</i> (u.a. Gesundheit, Motivation, soziale Kompetenzen) - <i>Altersvorurteile</i> : Vor-/ Nachteile, Wirkweise
<b>(2) Führung verschiedener Altersgruppen</b>	
-Wichtigkeit von Führung für Gesundheit und Leistung der Mitarbeiter verstehen -Bausteine altersngerechter Führung kennen/ anwenden, insb. Kommunikation und Wertschätzung als Werkzeuge	-Alter(n)sgerechte Führung: Bedeutung, Prinzipien, Zusammenhänge - <i>Grundlagen der Kommunikation</i> für Führung - <i>Wertschätzung</i> in Kommunikation mit und Anleitung von Mitarbeitern
<b>(3) altersgemischte Teams und Veränderungen</b>	
-Sensibilisierung für Altersdiversität, Wertschätzung dafür steigern -Wissen um Wirkung von organisationalen Veränderungen auf Teams	-Hintergrund zur Teamarbeit im Unternehmen - <i>Altersgemischte Teams</i> : Definition, Wirkweise, Chancen/ Risiken - <i>Veränderungen</i> : Definition, Auswirkungen
<b>(4) alter(n)sgerechte Arbeit</b>	
- Grundverständnis für alterskritischer Aspekte bei Arbeitsgestaltung schaffen	-Grundlagen und alterskritische Aspekte der Arbeitsgestaltung, inkl. Pausengestaltung
<b>(5) Maßnahmenplanung</b>	
- Handlungsoptionen ableiten und Maßnahmenplans zur Umsetzung erstellen	-Zusammenfassung der Module -Erstellung/ Diskussion des Maßnahmenplans
<b>(6) Review</b>	
-Auffrischung zentraler Inhalte -Erhöhung der Nachhaltigkeit der abgeleiteten Maßnahmen	-Wiederholung der Kerninhalte -Diskussion der bisherigen Umsetzung, Ableiten von Lösungen bei Problemen

In sechs Modulen (Tabelle 1) beschäftigen sich die teilnehmenden Führungskräfte mit diesen Themen. Es werden sowohl verhaltensbezogene Komponenten (z.B. Training von Fertigkeiten) als auch Komponenten der Einstellungsänderung verwendet (z.B. Sensibilisierung und Wissensvermittlung (ausführlich siehe Jungmann et al., in revision; Wegge & Schmidt, 2015). Um den Lernprozess zu erleichtern und den Transfer der Trainingsinhalte in den Alltag zu fördern, wurde ein methodisch vielfältiger und didaktisch ansprechender Zugang gewählt (z.B. Diskussionen, leingruppenarbeiten, Rollenspiele und Fallstudien). Der Einbezug von unternehmensinternen Akteuren (u.a. aus Personal oder Gesundheitswesen) stellte zudem die Einbettung der Qualifizierungsmaßnahme in die Gegebenheiten im Unternehmen und damit eine nachhaltige Verankerung des Themas sicher.

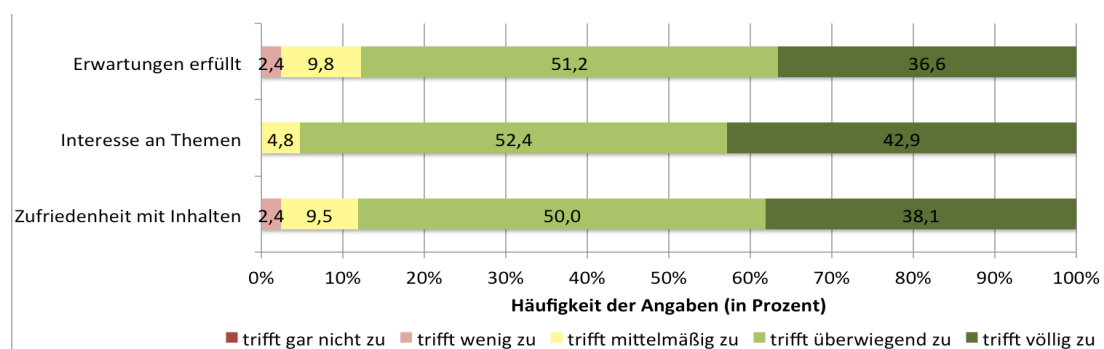
## 4. Ausgewählte Ergebnisse

### 4.1 Einflussfaktoren der altersgemischte Teamarbeit und alter(n)sgerechten Führung

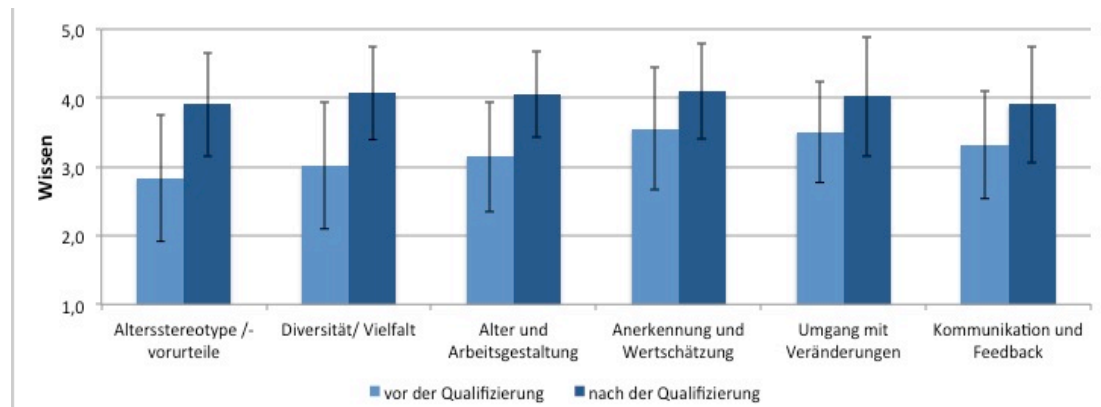
Die Analyse der für alle untersuchten Teams gewonnenen Daten ergab u.a., dass (hohe) Altersdiversität in den Teams wie erwartet zu mehr emotionalen Konflikten führt ( $r=+.22$ ;  $p<.10$ ) und innovatives Verhalten reduziert ( $r=-.29$ ;  $p<.01$ ). Objektive Fehlzeiten sind in altersgemischten Teams zudem erhöht ( $r=+.14$ ;  $p<.10$ ). Erleben die Teammitglieder alter(n)sgerechte Führungsverhaltensweisen bei ihrer Führungskraft, so geht dies hingegen mit einer deutlich verbesserten Zusammenarbeit im Team (Elaboration von Informationen:  $r=+.55$ ;  $p<.01$ ; Altersstereotype:  $r=-.43$ ;  $p<.01$ ), einer höheren Leistung (Innovationsfähigkeit:  $r=+.36$ ;  $p<.01$ ) sowie verbesserten Gesundheitsindikatoren (Erholungsfähigkeit am Feierabend:  $r=+.39$ ;  $p<.01$ ; Arbeitsfähigkeit:  $r=+.39$ ;  $p<.01$ ; objektive Fehlzeiten:  $r=-.26$ ;  $p<.01$ ) einher.

### 4.2 Evaluation der Qualifizierung

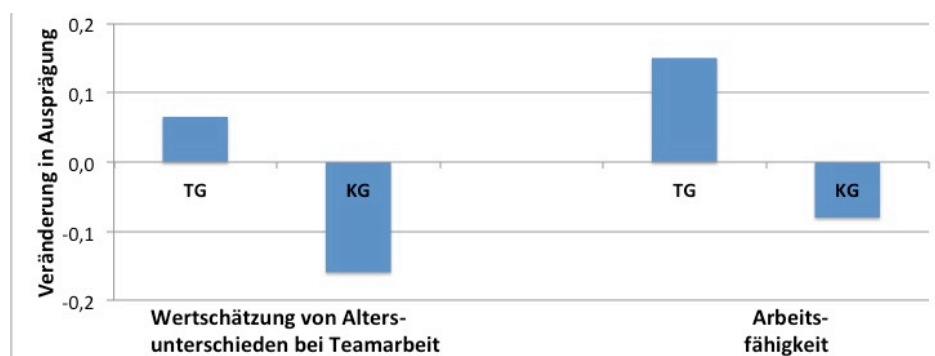
Die Qualifizierung zielte darauf ab, die Teilnehmer für die Themen des demographischen Wandels und der damit verbundenen Auswirkungen für ihren Arbeits- und Führungsalltag zu sensibilisieren. Zudem wurden mit den Teilnehmern Handlungsoptionen abgeleitet und konkrete Pläne zur Umsetzung erstellt. Neben einem großen Interesse an den Themen der Qualifizierung berichteten die Teilnehmer eine große Zufriedenheit mit der Qualifizierung und deren Inhalten sowie der Erfüllung ihrer Erwartungen an diese (Abb. 1). Nach der Qualifizierung berichteten die Teilnehmer ferner Wissenszuwächse in allen relevanten Themenbereichen (Abb. 2).



**Abbildung 1:** Darstellung der Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Qualifizierung (auf einer Skala von 1="trifft gar nicht zu" bis 5="trifft völlig zu")



**Abbildung 2:** Darstellung Wissenszuwachses der Teilnehmer im Vergleich von Vorwissen vor der Qualifizierung (dunkelblau) und Wissensstand nach der Qualifizierung (hellblau) der Teilnehmer mit der Qualifizierung (1="trifft gar nicht zu" bis 5="trifft völlig zu")



**Abbildung 3:** Darstellung der Veränderungen in Ausprägungen der Wertschätzung von Altersunterschieden bei der Teamarbeit (links) sowie Arbeitsfähigkeit (rechts) bei Mitarbeitern von trainierten im Vergleich zu untrainierten Führungskräften

Das Training hatte darüber hinaus einen positiven Effekt auf die Ausprägungen der trainierten Inhalte sowie für die Zusammenarbeit innerhalb der Teams in den relevanten Variablen. Hinsichtlich der Einstellungen der Führungskräfte zum Mehrwert von altersgemischter Teamarbeit ergab sich der erwartete Interaktionseffekt. Vor dem Training sind keine Unterschiede zwischen den Führungskräften zu sehen, nach dem Training ist die Wertschätzung bei den trainierten Führungskräften signifikant erhöht. GleichermäÙen steigt die Wertschätzung für die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams bei den Mitarbeitern (Abbildung 3 links). Effekte auf die Teamleistung und Gesundheit wurden ebenfalls nachgewiesen, so intensivierte sich der Austausch von Informationen innerhalb der Teams (ohne Abbildung) und es verbesserte sich die selbstberichtete Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter (Abbildung 3 rechts). Dies deutet darauf hin, dass durch die Qualifizierung die Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte verändert und dadurch die Zusammenarbeit im Team sowie die Gesundheit der Mitarbeiter verbessert werden konnten.

## 5. Diskussion

Das Projekt TED hat in einem längsschnittlichen Design die förderlichen und hinderlichen Bedingungen der Führung und Zusammenarbeit in altersgemischten Teams in der Produktion untersucht. Darauf aufbauend wurde eine Qualifizierung für Führungskräfte entwickelt und evaluiert. Die Ergebnisse bestätigen den positiven

Einfluss der alter(n)sgerechten Führung auf die Zusammenarbeit der Teams (u.a. Konflikte) und die selbstberichtete Gesundheit (u.a. Arbeitsfähigkeit). Alter(n)sgerechte Führungsverhaltensweisen unterstützen die Bewältigung der demographischen Herausforderungen in alterskritischen Branchen (Ilmarinen & Tempel, 2002; Wegge et al., 2012b; Wegge & Schmidt, 2015). Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurde im Rahmen des vorliegenden Projekts eine Qualifizierung für Führungskräfte altersgemischter Teams erprobt und evaluiert. Die Teilnehmer waren mit den Inhalten und dem Aufbau der Qualifizierung zufrieden und zeigten zudem in trainingsrelevanten Inhalten einen deutlichen Wissenszuwachs. Die Qualifizierung wirkte sich darüber hinaus auf die Einstellung und Verhalten der Führungskräfte und auch die Einstellungen und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aus.

Das Projekt liefert daher einen wichtigen Beitrag für die optimale Gestaltung der Arbeit und Zusammenarbeit in alternden und altersdiversen Produktionsteams. Einerseits zeigen die Ergebnisse die Herausforderungen einer zunehmend altersdiversen Belegschaft sowie der alter(n)sgerechten Führung für die Anleitung von altersgemischten Teams auf. Andererseits existiert mit der Qualifizierung eine wissenschaftlich evaluierte Intervention, die Führungskräfte für das Thema der altersgemischten Teams sensibilisiert und ihnen Handlungsoptionen für die tägliche Führungsarbeit an die Hand gibt.

## 6. Literatur

- Esslinger AS, Emmert M, Schöffski O (Hrsg.) (2010) Erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement in Organisationen: Grundlagen und Best Practices, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gregersen S, Kuhnert S, Zimmer A, Nienhaus A (2011) Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. *Gesundheitswesen* 73:3-12.
- Ilmarinen J, Tempel J (2002) Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg: VSA-Verlag Hamburg.
- Joshi A, Roh H (2009) The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal* 52:599-627.
- Jungmann F, Liebermann SC, Wegge J, Ries BC, Schmidt KH (in revision) Improving team functioning and performance: Conceptualization and evaluation of a leadership training on age diverse teams and age differentiated leadership.
- Kirkpatrick DL (1976) Evaluation of training. In: Craig RL (Ed) *Training and development handbook*. New York: McGraw-Hill, 301-319.
- Tajfel H, Turner JC (1986) The social identity theory of intergroup behavior. In: Austin S, Austin WG (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson Hall, 7-24.
- van Knippenberg D, de Dreu CKW, Homan AC (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology* 89:1008-1022.
- Ries BC, Diestel S, Shemla M, Liebermann SC, Jungmann F, Wegge J, Schmidt KH (2013) Age diversity and team effectiveness. In: Schlick CM, Wegge J, Frieling E (Eds), *Age-differentiated work systems*. Berlin: Springer, 89-118.
- Roth C, Wegge J, Schmidt KH (2007) Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen. *Zeitschrift für Personalpsychologie* 6:99-116.
- Statistisches Bundesamt (2009) 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes. Eigenverlag: Wiesbaden.
- Wegge J, Jungmann F, Liebermann SC, Shemla M, Ries BC, Diestel S, Schmidt KH (2012a) What makes age-diverse teams effective? Results from a 6-year research-program. *Work* 41:5145-5151.
- Wegge J, Schmidt KH (2015) *Diversity Management - Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern*. Göttingen: Hogrefe.
- Wegge J, Schmidt KH, Piecha A, Ellwart T, Jungmann F, Liebermann SC (2012b) Führung im demografischen Wandel. *Report Psychologie* 37:344-354.
- Wegge J, Shemla M, Haslam, SA (2014) Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. *German Journal of Research in Human Resource Management* 28:6-23.