



# Age Diversity Management Jenseits des Homogenitätsideals

Ergebnisse eines repräsentativen empirischen  
Forschungsprojekts  
zur altersspezifischen Ausprägung der  
Handlungskompetenz und  
Gestaltungsempfehlungen zur Zusammenarbeit in  
altersgemischten Gruppen

Professor Dr. M. Becker  
Dipl.-Kfm. M. Sc. Inéz Labucay



# Gliederung

- Hintergrund und Fragestellung
- Theoretische Grundlage
- Methode
  - Stichprobe
  - Erhebungsinstrumente
  - Untersuchungsablauf
- Ergebnisse
- Zusammenfassung und Schlussfolgerungen



# Hintergrund und Fragestellung

- Empirische Befunde zur Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Arbeitnehmern fehlen noch weitgehend
- Das Projekt **AGE DIVERSITY MANAGEMENT** zielt auf
  - die Gewinnung gesicherter Erkenntnisse zu konkreten Variablen von Leistung und Zusammenarbeit
  - die Gestaltung einer leistungsfähigen Personalarbeit für altersheterogene Belegschaften

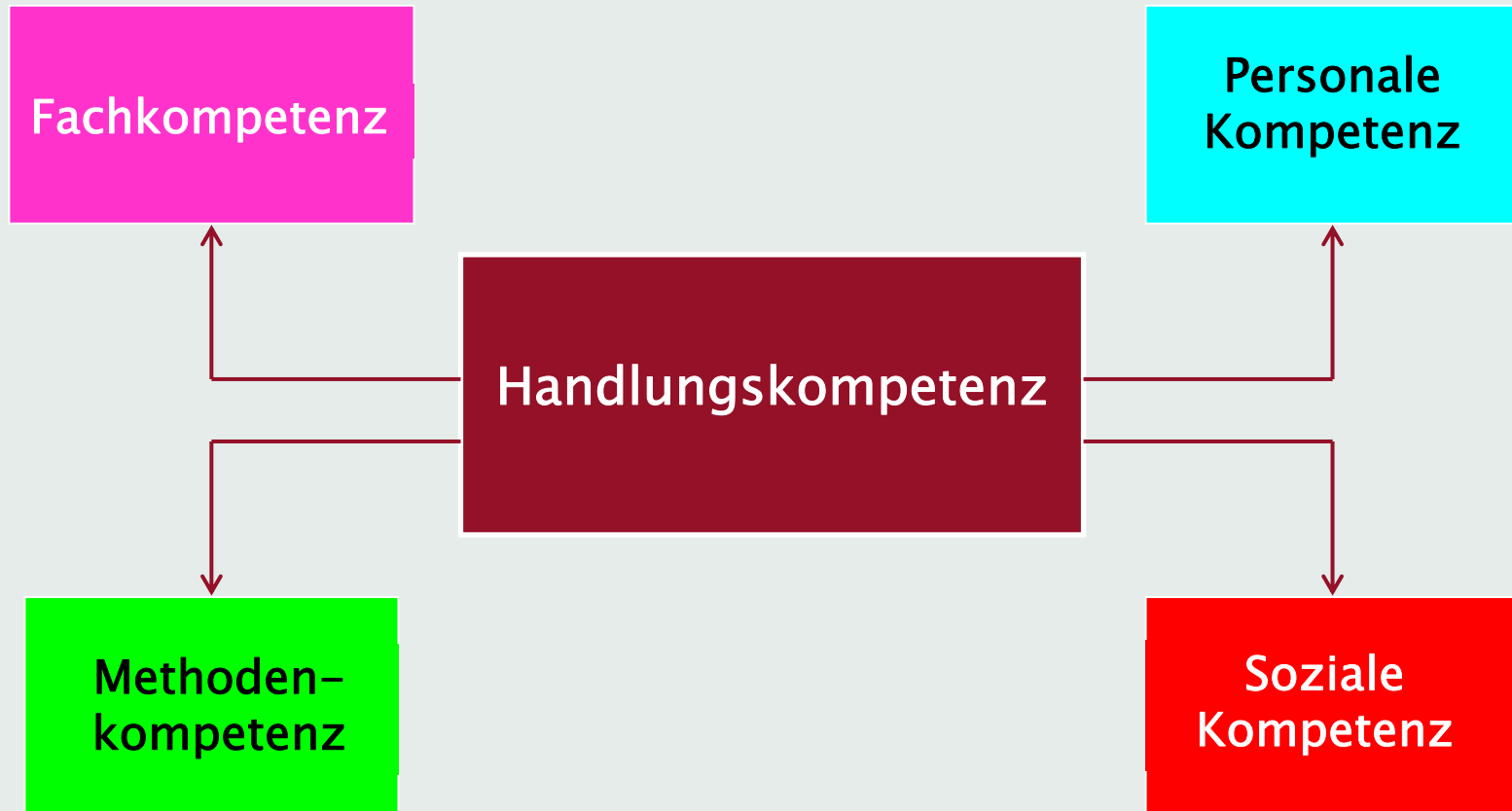
Fragestellung:

**Existieren signifikante Unterschiede in der Handlungskompetenz**

- zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern (individuell)?
- zwischen altersgemischten und altershomogenen Gruppen von Mitarbeitern (Gruppenebene)?



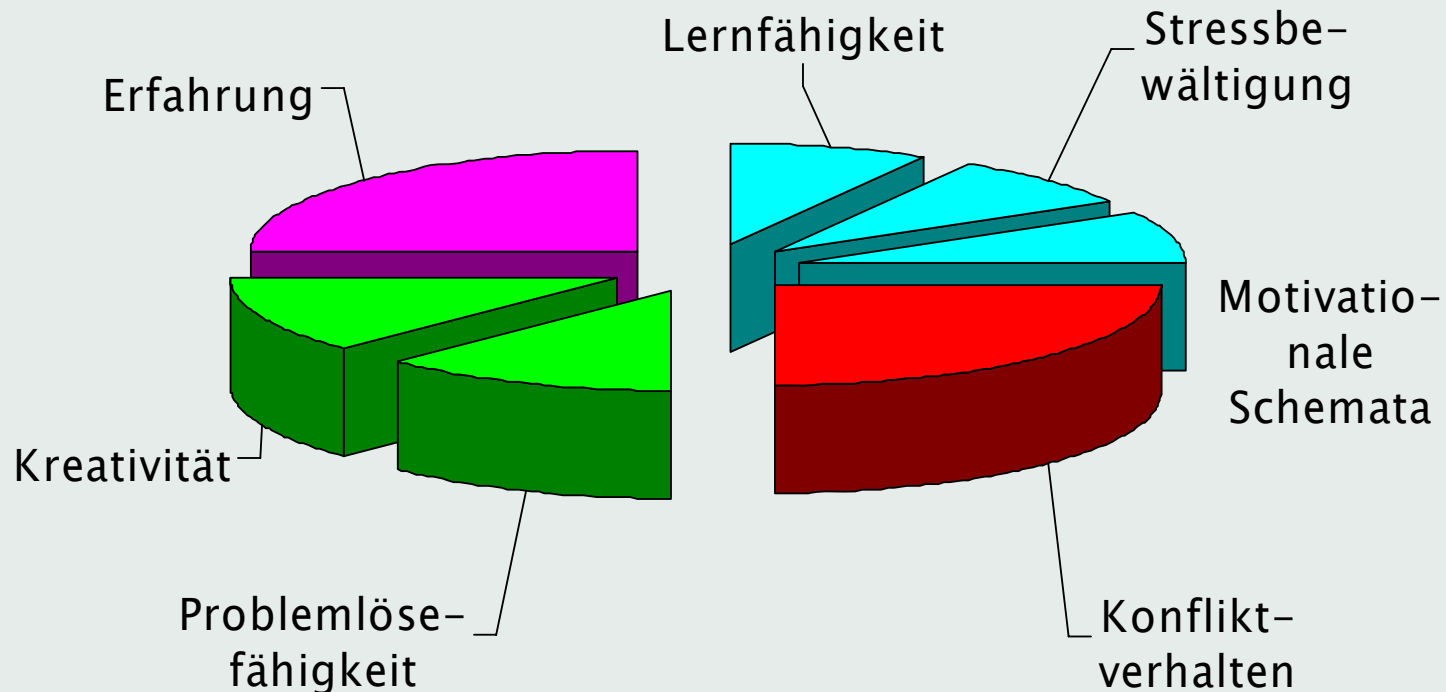
# Theoretische Grundlage: Handlungskompetenz





Quelle: Wottreng, S. (2001): Handbuch Handlungskompetenz. Aarau.



# Abgeleitetes Kriterienset



 Fachliche Kompetenz

 Methodenkompetenz

 Personale Kompetenz

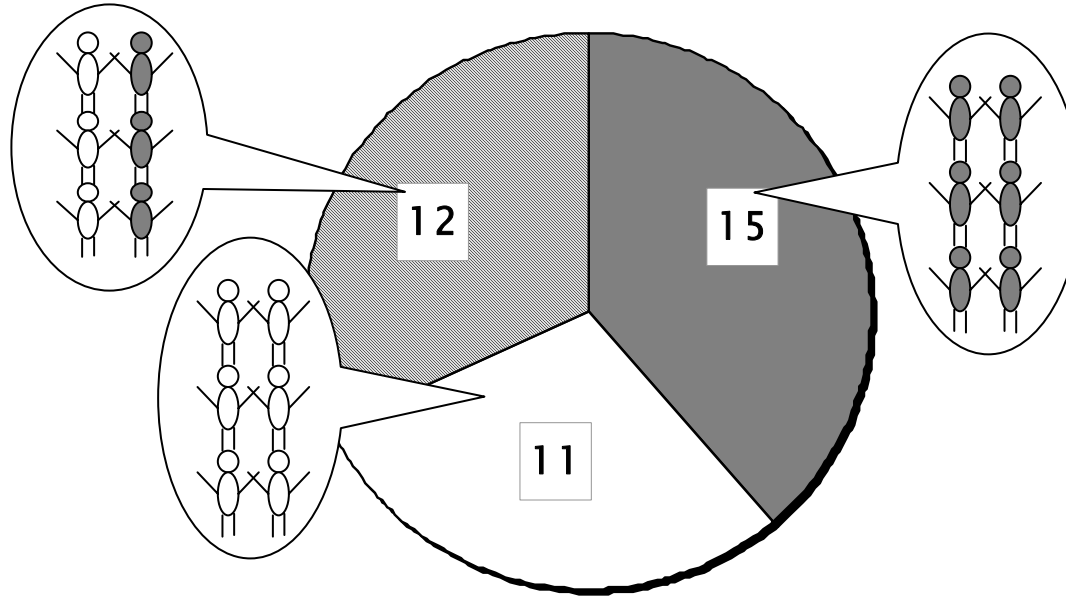
 Soziale Kompetenz

# Stichprobe

Bildung altersdiverser Arbeitsgruppen zu je sechs Personen

altersgemischte Gruppen

Altersgruppen



homogen  
junge  
Gruppen

homogen alte Gruppen



# Erhebungsinstrumente

## Stressbewältigung

## Motivation

## Konfliktverhalten

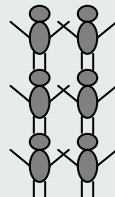
- > Fragebogen auf Basis valider Skalen, z. B.
  - *Proactive Coping Inventory* zur Erfassung der Stress-Bewältigung
  - *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung* zur Erfassung der Leistungsmotivation

Individuell



## Kreativität

In der Gruppe



- > Brainwriting
  - auf individueller Ebene: Anzahl der Ideen einer Person
  - Rückmeldung an die anderen Teilnehmer durch Weitergeben
  - auf Gruppenebene: Anzahl der Ideen innerhalb der Gruppe



# Erhebungsinstrumente

Individuell

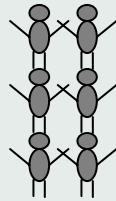


**Problemlöse-  
fähigkeit**

## > Superhirn

- Problemlösequalität
- Problemlösedauer
- Verarbeitungskapazität  
(Farb- und Positionsfehler)

In der Gruppe



## > Mipps & Wors

- Problemlösequalität
- Problemlösedauer
- Denkkategorien  
(traditionell, neu, gemischt)

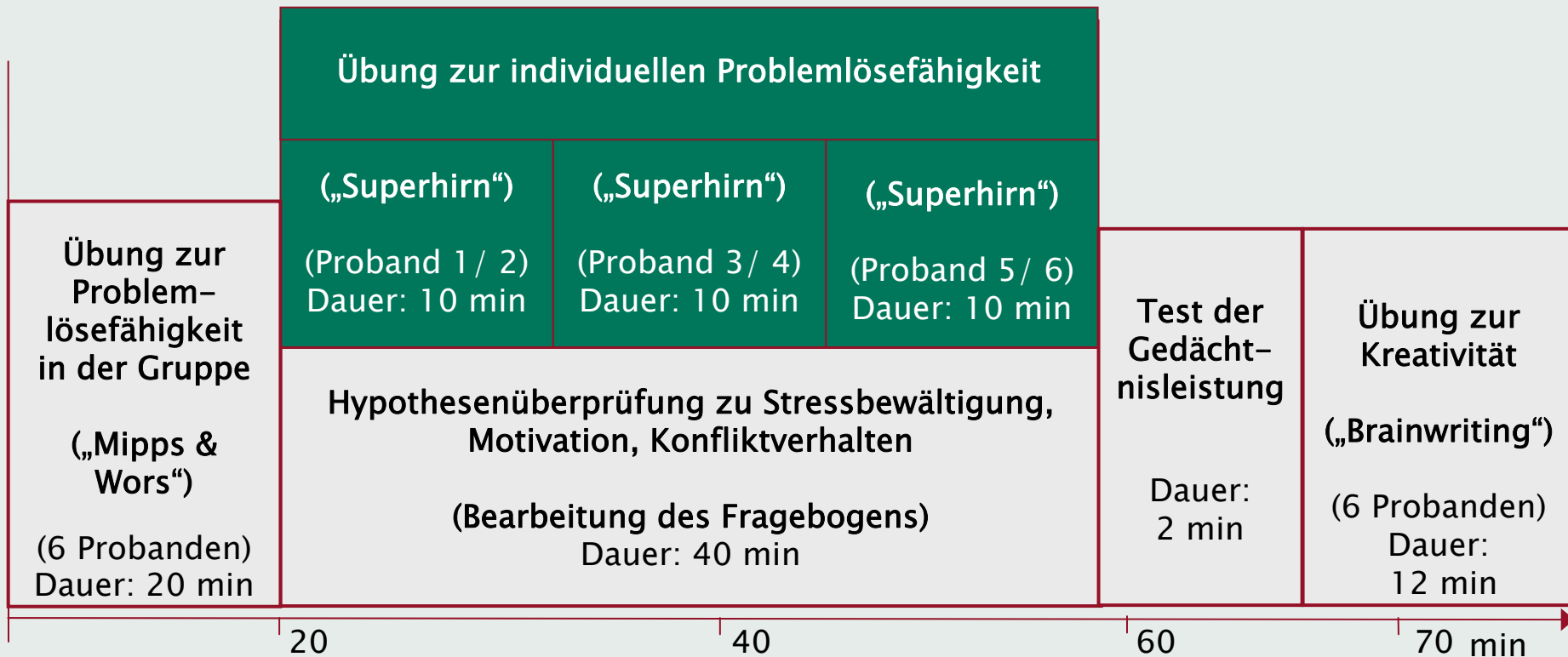
**Gedächtnis**

## > Gedächtnistest: fünf Fragen zum Spiel Mipps & Wors





# Untersuchungsablauf



# Ergebnisse kompakt



## Stressbewältigung

### Zentrale Aussagen

- Je älter die Arbeitnehmer, desto eher wird Stress präventiv vermieden.
- Ältere Arbeitnehmer bevorzugen kognitive Stressbewältigungsstrategien.
- Ältere Arbeitnehmer versuchen, Stressbewältigung strategisch zu planen.



## Motivation

### Zentrale Aussagen

- Ältere Arbeitnehmer sind bestrebt, ihre soziale, physische und ökonomische Sicherheit aufrecht zu erhalten.
- Jüngere Arbeitnehmer zeigen eher Motive der Macht und Autorität.
- Jüngere Arbeitnehmer streben nach Aufrechterhaltung ihrer sozialen Kontakte.
- Jüngere und ältere Arbeitnehmer streben in gleichem Maße nach Leistung und nach Selbstverwirklichung.



## Problemlösefähigkeit

### Zentrale Aussagen

- Ältere Arbeitnehmer verfügen insgesamt über geringere Fähigkeiten zur Lösung von Problemen.
- Diese Leistungsunterschiede lassen sich ebenfalls auf der Gruppenebene für homogen alte Arbeitsgruppen nachweisen.
- Ältere Arbeitnehmer erbringen geringere Gedächtnisleistungen.
- Altersdiverse Gruppen unterscheiden sich nicht in der Wahl der Denkkategorien, das heißt: alle Gruppen bevorzugen gleichermaßen divergentes Denken, wenn dies erforderlich ist.



## Konfliktverhalten

### Zentrale Aussagen

- Jüngere Arbeitnehmer weichen Konflikten mit Kollegen oder Bekannten aus.
- Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Jobalter und dem Umgang mit Konflikten.



## Kreativität

### Zentrale Aussagen

- Jüngere Arbeitnehmer sind deutlich kreativer als ältere.
- Junge Arbeitsgruppen sind deutlich kreativer als alte und altersgemischte Arbeitsgruppen.
- Altersgemischte Arbeitsgruppen sind deutlich kreativer als alte Arbeitsgruppen.



## Gedächtnis

- fünf Fragen zum vorangegangenen Spiel „Mipps & Wors“
- je jünger, desto größer war die Anzahl richtiger Lösungen
- ein Vergleich der Mittelwerte bestätigte signifikante Altersgruppenunterschiede
- d.h. Probanden unter 45 Jahren hatten eine signifikant höhere Anzahl an richtigen Antworten





# Zusammenfassung & Schlussfolgerungen

- Teilweise Bestätigung altersstereotyper Annahmen über Defizite bei Leistungsfähigkeit, Gedächtnis und Kreativität
- Einige kognitive Dimensionen verbessern sich mit zunehmendem Lebensalter (strategisches, problembezogenes Denken)
- Äquivalente Leistungsmotivation und Umstellungsbefähigung (divergentes Denken) Älterer und Jüngerer
- Simple Mischung von Alt und Jung sollte unterbleiben, aber:
  - Potenziell moderierende Rolle Älterer bei Stress und Konflikten
  - Von Altersmischung profitieren bei Kreativität vor allem Ältere
  - Neue Beschäftigungsformen erforderlich, z. B. Mentorentandems, projektorientierter Ausstieg, Fach- und Projektkarrieren und Work-Life-Balance-Maßnahmen



# Weitere Informationen

## Literatur

### Forschungsbericht:

Becker, M./Labucay, I./Kownatka, C. (2008): „Optimistisch altern. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften“, erschienen im April 2008 beim Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

## Kontakt

Professor Dr. Manfred Becker  
Dipl.-Kfm. M. Sc. Inéz Labucay  
Große Steinstraße 73  
Martin Luther University Halle–Wittenberg  
06108 Halle (Saale) – Germany

0345/55–23335 oder –23339  
[manfred.becker@wiwi.uni-halle.de](mailto:manfred.becker@wiwi.uni-halle.de)  
[inez.labucay@wiwi.uni-halle.de](mailto:inez.labucay@wiwi.uni-halle.de)

