

Titel (A-03/2021)	Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß – Wahrgenommene Altersunterschiede als kritischer Aspekt in der Teamarbeit.
Zentrale Botschaft	Wenn innerhalb eines Teams Altersheterogenität bewusst wahrgenommen wird, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit emotionaler und kognitiver Konflikte zwischen Teammitgliedern. Diese führen zu einer reduzierten Gruppeneffektivität.
Schlüsselworte	Age Diversity, Altersheterogenität
Praxisbezug/ Anwendungskontext	Das Thema Altersheterogenität spielt in jedem Arbeitskontext eine wichtige Rolle, in dem mindestens zwei Personen unterschiedlichen Alters eine gemeinsame Aufgabe bearbeiten.
Wissenschaftliche Einordnung	Die Grundlage des geschilderten Zusammenhangs bildet das Kategorisierungs-Elaborations-Modell (kurz: CEM). Hier wird dargestellt, dass ein Bewusstmachen (Salienz) von Personenunterschieden, welche für die Erledigung einer Aufgabe <i>nicht</i> direkt relevant sind (z.B. die jüngeren und die älteren Angestellten), negative Auswirkungen auf die Kreativität, Innovation, Entscheidungsqualität und Leistung eines Teams hat. Aus diesem Grund ist vom "negativen Pfad" der Diversität die Rede. Der negative Pfad des CEM bedeutet konkret, dass bewusst wahrgenommene aber aufgabenirrelevante Altersunterschiede emotionale und gedankliche Konflikte im Team verursachen, welche dann Innovation senken und Erschöpfung hervorrufen.
Wissenschaftlicher Befund	Ries et al. (2010) konnten den theoretisch vermuteten Zusammenhang im Sinne des "negativen Pfades" in ihrer Stichprobe empirisch belegen. So zeigte sich ein bedeutsamer Zusammenhang mit Konfliktvariablen und Indikatoren der Gruppeneffektivität. Beispielsweise führten mehr emotionale Konflikte zwischen Teammitgliedern zu geringerer Innovation auf Ebene der Gruppeneffektivität.
Methoden / Datenbasis	Analysegrundlage bildete die schriftliche Befragung von 722 Mitarbeitern aus 27 Ämtern einer großen Landesverwaltung. Sie beantworteten Fragebögen zu Altersheterogenität, Bewusstheit der Altersheterogenität, emotionalen und gedanklichen Konflikten sowie zur Gruppeneffektivität. Diese Daten wurden über statistische Verfahren auf eine Gruppenebene zusammengefasst und geprüft.
Qualität der Aussage (Belastbarkeit, Evidenz)	Bei der systematischen Befragung können nur Zusammenhänge gezeigt werden, die eine Ursache-Wirkungs-Erklärung einschränken (Kausalität). Zudem wurde nur eine Berufsgruppe untersucht, was die Generalisierbarkeit einschränkt. Jedoch bestätigen andere Studien den hier gezeigten Zusammenhang (Ellwart et al. 2013). Insgesamt sind die gefundenen Ergebnisse als auch die Annahmen des CEM gut durch Studien und Metaanalysen bestätigt.
Konklusion	Es sollte verhindert werden, dass Altersheterogenität im Team bewusst als Merkmal der Gruppe betont und hervorgehoben wird. Viele Unterschiede werden automatisch sichtbar. Aber es könnten sprachliche Formulierungen (z.B. <i>Teilzeit</i> statt Alters-Teilzeit, <i>erfahrene</i> statt alte Mitarbeiter) zugunsten einer altersunspezifischen Ausdrucksweise verändert werden. Wichtig für Führungskräfte ist, den im CEM postulierten und bestätigten positiven Pfad zu fördern und ein Bewusstsein für aufgabenrelevante Unterschiede und Expertisen zwischen den Teammitgliedern zu betonen. Dieser positive Pfad kann durch die Aufmerksamkeit auf Heterogenität des Fachwissens, der praktischen Kompetenzen und der Interessen eingeschlagen werden
Literatur/Quelle	van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 89, 1008-22. Ellwart, T., Bündgens, S. & Rack, O. (2013). Managing Knowledge Exchange and Identification in Age Diverse Teams. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 28(7/8), 950-972. Ries, B. C., Diestel, S., Wegge, J., & Schmidt, K. (2010). Die Rolle von Alterssalienz und Konflikten in Teams als Mediatoren der Beziehung zwischen Altersheterogenität und Gruppeneffektivität. <i>Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie</i> , 54 (3), 117-130. Roh, H., Chun, K., Ryou, Y., & Son, J. (2019). Opening the Black Box: A Meta-Analytic Examination of the Effects of Top Management Team Diversity on Emergent Team Processes and Multilevel Contextual Influence. <i>Group & Organization Management</i> , 44(1), 112-164.
Autoren	M. F. Hammes (s1mahamm@uni-trier.de) & K. M. Reiners (s2knrein@uni-trier.de) Masterstudiengang Psychologie der Universität Trier Forschungsorientierte Vertiefung „Teamprozesse“ (Prof. Dr. Ellwart)
Datum	01.03.2021
Veröffentlichung	Hammes, M. F. & Reiners, K. M. (2021). Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß – Der bewusste Altersunterschied ist ein kritischer Aspekt für Teamarbeit. In T. Ellwart & C. Jaster (Hrsg.) <i>Forschungspakete aus dem Seminarraum, (A/2021)</i> , Download: https://www.uni-trier.de/index.php?id=64878