

Damit altersgemischte Teamarbeit gelingt: Konzipierung und Evaluation eines Führungskräfte Trainings zur altersgemischten Teamarbeit in der Produktion

Franziska JUNGMANN, Jürgen WEGGE

*Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, Technische Universität
Dresden, 01062 Dresden*

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. Zur Förderung der altersgemischten Teamarbeit in der Produktion wurde ein Training für Führungskräfte entwickelt, durchgeführt und evaluiert. Dazu wurden 135 Führungskräfte trainiert. Zur Prüfung der Wirksamkeit wurden sowohl die Führungskräfte als auch deren 1.600 Mitarbeiter zu drei Zeitpunkten über knapp zwei Jahre hinweg befragt. 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, Alter, Produktion, Training, Führung

1. Hintergrund

Aufgrund des demographischen Wandels steigt der Anteil älterer Arbeitnehmer und gleichermaßen verringert sich die Anzahl der erwerbsfähigen Personen. 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 (Statistisches Bundesamt 2009; Schlick et al. 2013). Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels, wie eine verlängerte Lebensarbeitszeit, ein früherer Berufseinstieg und die Abschaffung gesetzlicher Anreize für den Vorruhestand, führen ebenfalls zu einer größeren Altersspanne der Berufstätigen, weil die älteren Arbeitnehmer länger beschäftigt werden (müssen). Demnach ist bei der Arbeit im Team eine zunehmend breitere Altersspanne zu erwarten, d.h. die Altersdiversität steigt. Dies stellt Unternehmen vor besondere Herausforderungen, da beide Trends – die allgemeine Alterung der Belegschaft und die zunehmende Altersdiversität – häufig mit höheren Fehlzeiten oder verringerte Produktivität verbunden sind (Fritzsche et al. 2014, Wegge & Schmidt 2015).

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. Für ein umfassendes und alter(n)s-gerechtes Gesundheitsmanagement sollten Gesundheitsschutz und -förderung nicht nur die Arbeitssituation und die Beschäftigten betrachten, sondern sich auf das Unternehmen und das betriebliche Umfeld erstrecken (Esslinger et al. 2010).

Insbesondere im Produktionsbereich kann die Teamleistung und Gesundheit der Mitarbeiter durch Faktoren wie eine optimale Alterszusammensetzung in den Teams, wenige Altersvorurteile, ergonomische Arbeitsgestaltung und altersgerechte Führung gefördert werden (Fritzsche et al. 2014; Ilmarinen & Tempel 2002).

Den Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle zu: Die Einstellung und das Verhalten von Führungskräften haben einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter (Gregersen 2011; Ilmarinen & Tempel 2002; Wegge et al. 2014). Für Führungskräfte ist es daher 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 (Jungmann et al. 2015; Wegge et al. 2012). Um Führungskräfte bei der Anleitung von altersgemischten Teams in der Produktion zu unterstützen, haben wir ein Training entwickelt. Das Konzept des Trainings und die Evaluation werden nachfolgend dargestellt.

2. Konzipierung des Führungskräfte-Trainings

Die Trainingsmaßnahme zielt darauf ab, die teilnehmenden Führungskräfte für die Themen des demographischen Wandels (vor allem Veränderungen mit dem Alter, altersgemischte Teamarbeit und Führung, altersgerechte Arbeitsgestaltung) 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.

Um die Ziele zu erreichen, wurden die Bausteine des Trainings entsprechend aktueller Forschungsergebnisse zu Diversitätstrainings konzipiert (Bezrukova et al. 2012; Jungmann et al. 2016). Das finale Trainingskonzept besteht aus sechs Modulen (siehe Tabelle 1). Die teilnehmenden Führungskräfte setzen sich dabei mit Themen wie Veränderungen mit dem Alter oder Altersstereotypen und deren Wirkung auseinander und lernen u.a. welche Bestandteile die alter(n)sgerechte Führung umfasst und was hinsichtlich der Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung.

Die Inhalte und Methoden des Trainings wurden an den Produktionsbereich angepasst und um produktionsspezifische Inhalte ergänzt (u.a. alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung). In einem Entwicklungsworkshop mit verschiedenen Beteiligten aus dem Unternehmen (u.a. Personal, Betriebsrat, Gesundheitswesen, Prozessbegleitung) wurde das Trainings erprobt und kritisch diskutiert. Das Feedback wurde anschließend in das Trainingskonzept eingearbeitet.

Im Training 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. Über die Vermittlung von Informationen hinaus wurden kritische Situationen diskutiert und z.B. in Rollenspielen eingeübt. Neben Diskussionen und Kleingruppenarbeiten zur Sensibilisierung der Teilnehmer oder zur Erarbeitung von

Handlungsstrategien wurden u.a. Simulationen und Fallstudien zum Erproben und Anwenden des Gelernten eingesetzt.

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.

Ein halbtägiger Transferworkshop (ca. drei bis vier Monate nach dem Training) ermöglicht den Führungskräften, die zentralen Trainingsinhalte zu wiederholen und die bisherige Umsetzung sowie eventuelle Umsetzungsprobleme im Führungsalltag zu reflektieren und sich mit anderen Teilnehmern dazu auszutauschen. Diese zusätzliche Veranstaltung unterstützt eine nachhaltige Verankerung der Inhalte und fördert zudem den Transfer der erworbenen Kenntnisse in den Arbeitsalltag.

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

Modul	Ziele	Kerninhalte
(1) Demographischer Wandel, Alter und Altern	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisierung für demographischen Wandel und Alter(n) bei Arbeit sowie Altersvorurteile 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Veränderungen mit Alter</i> (u.a. Gesundheit, Motivation, Lernen, soziale Kompetenzen) <i>Altersvorurteile:</i> Vor-/ Nachteile, Wirkweise
(2) Führung verschiedener Altersgruppen	<ul style="list-style-type: none"> Wichtigkeit von Führung für Gesundheit und Leistung der Mitarbeiter verstehen Bausteine altersgerechter Führung kennen/ anwenden, insb. Kommunikation und Wertschätzung als Werkzeuge 	<ul style="list-style-type: none"> Alter(n)sgerechte Führung: Bedeutung, Prinzipien, Zusammenhänge <i>Grundlagen der Kommunikation</i> für Führung <i>Wertschätzung</i> in Kommunikation mit und Anleitung von Mitarbeitern
(3) altersgemischte Teams und Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisierung für Altersdiversität, Wertschätzung dafür steigern Wissen um Wirkung von organisationalen Veränderungen auf Teams 	<ul style="list-style-type: none"> Hintergrund zur Teamarbeit im Unternehmen <i>Altersgemischte Teams:</i> Definition, Wirkweise, Chancen/ Risiken <i>Veränderungen:</i> Definition, Auswirkungen
(4) alter(n)sgerechte Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> Grundverständnis für alterskritischer Aspekte bei Arbeitsgestaltung schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> Grundlagen und alterskritische Aspekte der Arbeitsgestaltung, inkl. Pausengestaltung
(5) Maßnahmenplanung	<ul style="list-style-type: none"> Handlungsoptionen ableiten und Maßnahmenplans zur Umsetzung erstellen 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenfassung der Module Erstellung/ Diskussion des Maßnahmenplans
(6) Review	<ul style="list-style-type: none"> Auffrischung zentraler Inhalte Erhöhung der Nachhaltigkeit der abgeleiteten Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Wiederholung der Kerninhalte Diskussion der bisherigen Umsetzung, Ableiten von Lösungen bei Problemen

3. Methodisches Vorgehen

Die Evaluation des Trainings wurde in Zusammenarbeit mit einem deutschen Unternehmen der Automobilproduktion durchgeführt. Dazu wurde ein Trainings-Wartekontroll-Gruppen-Design mit einer Befragung zu drei Zeitpunkten (davor, 4 Monate und 18 Monate danach) gewählt. Befragt wurden die 138 Führungskräfte und deren 1.600 Mitarbeiter aus 100 Produktionsteams an einem Standort des Automobilherstellers.

Das Vorgehen bei der Evaluation ist in Abbildung 1 dargestellt. Vor Beginn des Trainings und der Evaluation wurden alle Mitarbeiter und Führungskräfte schriftlich befragt sowie objektive, leitfadengestützte Arbeitsbegehungen an Arbeitsplätzen der beteiligten Teams durchgeführt. Diese Erhebung wurde durch objektive demographische Angaben und Kennzahlen (u.a. Fehlzeiten, Produktivität) ergänzt.

Die Evaluierung erfolgte anhand des Konzepts von Kirkpatrick (1976) auf vier Ebenen: Die Teilnehmer wurden unmittelbar nach dem Training zu ihrer Zufriedenheit 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.

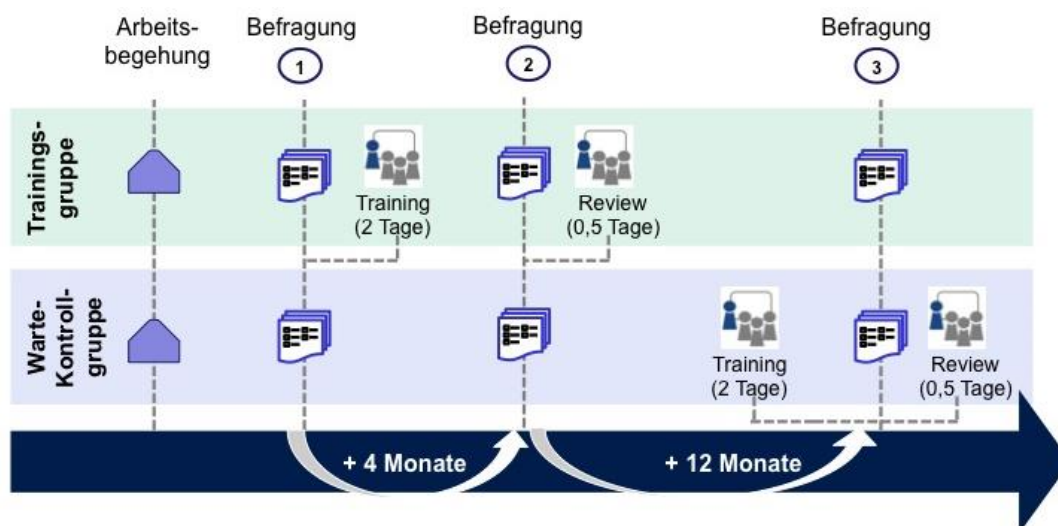


Abbildung 1: Evaluationsdesign des Führungskräfte-Trainings zu altersgemischter Teamarbeit.

4. Ausgewählte Ergebnisse

Das Training 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.

Die trainierten Führungskräfte berichteten ein großes Interesse an den Themen der Qualifizierung, eine große Zufriedenheit mit der Qualifizierung und deren Inhalten sowie der Erfüllung ihrer Erwartungen an diese. Nach der Qualifizierung zeigten sich bei den Teilnehmer deutliche Wissenszuwächse in allen relevanten Themenbereichen, die im Training adressiert wurden (u.a. Altersstereotype, Diversität, Wertschätzung, Kommunikation, Umgang mit Veränderung).

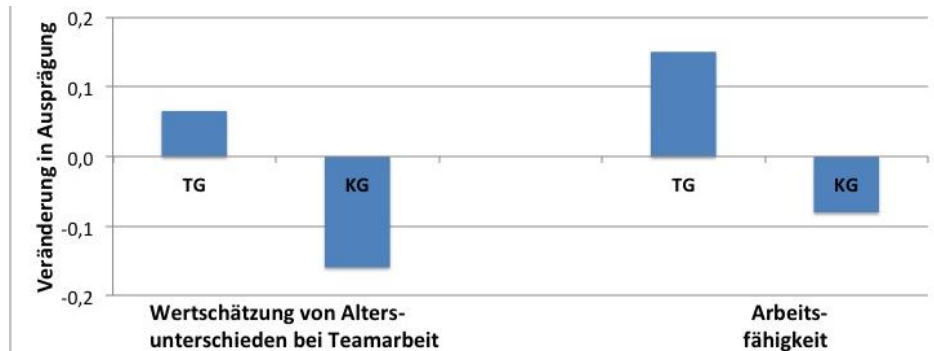


Abbildung 2: Darstellung der Veränderungen in Ausprägungen der Wertschätzung von Altersunterschieden bei der Teamarbeit (links) sowie Arbeitsfähigkeit (rechts) bei Mitarbeitern von trainierten Führungskräften (Trainingsgruppe = TG) im Vergleich zu Mitarbeitern von untrainierten Führungskräften (Kontrollgruppe = KG).

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. So ergab sich hinsichtlich der Einstellungen der Führungskräfte zum Mehrwert von altersgemischter Teamarbeit 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 (ohne Abbildung). Gleichmaßen steigt die Wertschätzung für die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams bei den Mitarbeitern (Abbildung 2 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 2 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

Der demographische Wandel und der damit eingehende größere Anteil älterer Arbeitnehmer und die steigende Altersdiversität in den Arbeitsteams stellt Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Um Unternehmen bei der Bewältigung dieser Herausforderung zu unterstützen, haben wir ein Training für Führungskräfte entwickelt, welches altersgemischte Teamarbeit und alter(n)sgerechte Führung als Strategien für den Erhalt und die Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitern thematisiert,

Das neuartige Trainingskonzept ist modular aufgebaut, bedient sich vielfältiger Methoden und ist an den Produktionskontext angepasst. Die teilnehmenden Führungskräfte werden für die Themen des demographischen Wandels sensibilisiert

(v.a. altersgerechte Arbeitsgestaltung und Führung) und können konkrete Handlungsoptionen ableiten.

Die Ergebnisse der Evaluation bestätigen den positiven Effekt des Trainings: Die Führungskräfte weisen einen deutlichen Wissenszuwachs auf und zudem lassen sich in den Teams der trainierten Führungskräfte u. a. eine höhere Teamleistung sowie eine verbesserte Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter aufzeigen. Mit dem Training besteht somit eine wissenschaftlich fundierte und evaluierte Intervention, die Führungskräfte und Organisationen bei der erfolgreichen Zusammenarbeit in altersgemischten Teams unterstützt.

6. Literatur

- Bezrukova K, Jehn KA, Spell CS (2012) Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education* 11:207–227
- Esslinger AS, Emmert M, Schöffski O (Hrsg.) (2010) Erfolgreiches Betriebliches Gesundheitsmanagement in Organisationen: Grundlagen und Best Practices, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fritzsche L, Wegge J, Schmauder M, Kliegel M, Schmidt KH (2014) Good ergonomics and team diversity reduce absenteeism and errors in car manufacturing. *Ergonomics* 57: 148-161.
- Gregersen S, Kuhnert S, Zimber 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.
- Jungmann F, Bilinska P, Wegge J (2015) Alter(n)sgerechte Führung. In: Felfe J (Hrsg.) Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Göttingen: Hogrefe, 476-479.
- Jungmann F, Hilgenberg F, Porzelt S, Fischbach M, Wegge J (2016) Team work and leadership in an ageing workforce: Results of an intervention project. In: B. Deml et al. (Eds.) *Advances in ergonomic design of systems, products and processes*. Berlin: Springer, 57-70.
- 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.
- Schlick CM, Frieling E, Wegge J (2013) Age-differentiated work systems: Introduction and overview to a six-year research program in Germany. In: Schlick CM, Frieling E, Wegge J (Eds.) *Age-differentiated work systems*. Berlin: Springer, 1-24.
- Statistisches Bundesamt (2009) 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes. Eigenverlag: Wiesbaden.
- Wegge J, Schmidt KH (2015) Diversity Management - Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern. Göttingen: Hogrefe.
- Wegge J, Schmidt KH, Piecha A, Ellwart T, Jungmann F, Liebermann SC (2012) 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.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft

63. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

GfA Press

Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

Screen design und Umsetzung

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de