



**School of
Management and Law**

Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen der Schweiz

**Eine explorative quantitative Studie des
Institute for Organizational Viability
Fachstelle Strategie und Leadership**

Im Auftrag des Vereins Swiss Diversity



Projektleitung

Dr. des. Daniela Frau

und

Prof. Dr. Patrick Krauskopf

Gefördert durch



BKW, Viktoriaplatz 2, 3013 Bern

IMPRESSUM

Herausgeberin

ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Abteilung General Management
Institute for Organizational Viability
www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/iov/

Projektleitung, Kontakt

Dr. des. Daniela Frau
daniela.frau@zhaw.ch
und
Prof. Dr. Patrick Krauskopf
patrick.krauskopf@zhaw.ch

Autorinnen

Dr. des. Daniela Frau
Vanessa Costa

[September] 2023

Copyright © 2023,
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der
Abteilung General Management der
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Vorwort und Danksagung

Die ZHAW hat in einer Studie vom 10. September 2022 unter dem Titel «Diversity & Inclusion als Wettbewerbsvorteil» eine Korrelation zwischen Diversity & Inclusion (D&I) und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nachweisen können. Die ZHAW hat Handlungsempfehlungen zuhanden der Unternehmen verfasst. Es bestanden indessen Forschungslücken bei verschiedenen Diversity-Dimensionen in der Schweiz. Die vorliegende Studie greift das Thema «Altersdiversität» empirisch auf.

In den vergangenen Jahren hat in der Schweiz die Bedeutung der Altersdiversität und des Diversity Managements in der Arbeitswelt zugenommen. Die Gründe sind vielfältig. Insbesondere tragen der demografische Wandel und der daraus folgende Fachkräftemangel dazu bei. Ebenso führen neue gesellschaftliche Wertvorstellungen sowie die Digitalisierung der Arbeitswelten dazu, dass Organisationen sich strategischer und nachhaltiger im Umgang mit Altersvielfalt befassen müssen.

Diese Studie richtet sich in erster Linie an Praktiker:innen und Fachpersonen, die das Ziel verfolgen, Wissen zu Altersdiversitätspraktiken in Organisationen aufzubauen, diese zu implementieren und deren Auswirkungen zu analysieren. Dabei wird Altersvielfalt nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Chance für eine inklusive Gestaltung der neuen Arbeitswelten betrachtet.

An dieser Stelle möchten wir uns für das Vertrauen und die Unterstützung des Vereins Swiss Diversity bedanken. Ein besonderer Dank gebührt Christiane Bisanzio und Michel Rudin, die uns mit der Studie beauftragt und uns mit Rat und ihrem wertvollen Netzwerk bei der Entwicklung und Verbreitung der Umfrage beiseite gestanden haben.

Weiter bedanken wir uns herzlich für das unermüdliche Engagement von Vanessa Costa, die mit ihrer Bachelorarbeit einen wertvollen Beitrag zur Studie geleistet hat. Insbesondere hat sie uns bei der Literaturanalyse und bei der Entwicklung und Durchführung der Online-Befragung tatkräftig unterstützt.

Ebenfalls möchten wir uns für die wertvollen Kommentare bei Dr. Susanne Nef, Leiterin der Fachstelle Gleichstellung im Kanton Zürich, Kristina Schneider, Senior Behavioral Employer Brand Manager bei der BKW, und Sonja Michel, HR Spezialistin Diversität, Inklusion und Nachhaltigkeit bei der BKW bedanken.

Nicht zuletzt möchten wir uns für die finanzielle Unterstützung bei der BKW bedanken.

Mit herzlichen Grüssen

Daniela Frau und Patrick Krauskopf

Zusammenfassung

Der demographische Wandel sorgte in den letzten Jahren für eine veränderte Altersstruktur in vielen Unternehmen. Das Thema der Altersdiversität hat in der Schweiz und auch in vielen anderen Ländern an Bedeutung gewonnen, da Altersvielfalt in einer Belegschaft zu vielen Chancen, aber auch Herausforderungen führen kann. Ein aktives Management von Altersdiversität kann von nachhaltigem Nutzen für Organisationen sein. Die Implementierung von verschiedenen Altersdiversitätspraktiken kann einen positiven Beitrag leisten. Die vorliegende explorative empirische Studie untersucht, welche Praktiken Unternehmen anwenden, um Altersdiversität und Inklusion zu fördern und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken. In der Studie wurden insbesondere Führungspersonen sowie HR-/Diversity-Fachpersonen zur Anwendung von Altersdiversitätspraktiken befragt.

Die deskriptiven Ergebnisse der Online-Befragung zeigen auf, dass Unternehmen mit den Herausforderungen des Fachkräftemangels bei der Rekrutierung und Bindung von Generationen konfrontiert sind. Es wurden unterschiedliche Wahrnehmungen nach Altersgruppe und Geschlecht erkannt, welche die Wichtigkeit der intersektionalen Perspektive unterstreichen. Basierend auf der Typologie von Leslie (2019) wurden Unternehmen nach der Anwendung der Nichtdiskriminierungspraktiken, Ressourcenpraktiken und Verantwortungspraktiken befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen Aufholbedarf haben. Nur wenige dieser Unternehmen haben eine Diversity-Strategie oder verfolgen Altersdiversitätsinitiativen. Sie befassen sich noch nicht mit einer alterschancengerechten Rekrutierung oder (un-)bewussten Altersvorurteilen am Arbeitsplatz. Die Mehrheit der befragten Unternehmen bieten gängige Ressourcenpraktiken zur Arbeitszeitflexibilisierung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an. Nur wenige bieten Ressourcenpraktiken zur Förderung des intergenerationellen Wissensaustausches wie Reverse Mentoring oder das Modell der geteilten Führung Topsharing an. Ein weiteres Ergebnis ist, dass Altersdiversität noch nicht als Erfolgsfaktor betrachtet wird, auch wenn eine Diversity-Strategie vorhanden ist. Dies weist darauf hin, dass die gewünschten Konsequenzen der bereits etablierten Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen noch nicht zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet sind. Weiter wird inklusives Klima positiver wahrgenommen, wenn eine Diversity-Strategie vorhanden ist. Die Führungspersonen nehmen im Vergleich zu den HR/Diversity-Fachpersonen das inklusive Klima höher wahr. Basierend auf diesen Erkenntnissen werden Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Umsetzung abgeleitet. Die Studie empfiehlt eine regelmässige Analyse der Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen in der Schweiz.

Hauptbegriffe: Altersdiversität, Nichtdiskriminierungspraktiken, Ressourcenpraktiken, Verantwortungspraktiken, Praktiken der Wettbewerbsfähigkeit, Inklusives Klima

Management Summary (English)

Demographic change has led to a change in the age structure of many companies in recent years. The issue of age diversity has gained importance in Switzerland, as age diversity in a workforce can lead to many opportunities but also challenges. Active management of age diversity can be of lasting benefit to organizations. The implementation of different age diversity practices can contribute to this.

This exploratory empirical study investigates the practices companies use to promote age diversity and inclusion while strengthening their competitiveness. In particular, managers and HR/diversity professionals were surveyed on the use of age diversity practices.

The findings of the online survey show that companies are faced with the challenges of the skills shortage in recruiting and retaining generations. Different perceptions according to age group and gender were identified which underline the importance of an intersectional perspective. Based on Leslie's (2019) typology, questions were asked about the application of non-discrimination practices and practices of resources and accountability. The results show that small and medium-sized companies need to catch up. Few of these companies have a diversity strategy or pursue age diversity initiatives. They do not yet address age-balanced recruitment or (un)conscious age bias in the workplace. Most of the surveyed companies offer common resource practices for work flexibility and reconciliation of work and family/private life. Only a few offer resource practices to promote intergenerational knowledge sharing such as reverse mentoring or the TopSharing shared leadership model. Another finding is that age diversity is not yet considered a success factor, even if a diversity strategy is in place. This indicates that the desired consequences of the already established age diversity practices in companies are not yet geared towards strengthening competitiveness. Furthermore, an inclusive environment is perceived more positively when a diversity strategy is in place. Compared with the HR/diversity professionals surveyed, the managers perceived an inclusive environment as more important. Based on these findings, recommendations for action are derived for sustainable implementation. The study recommends a regular analysis of age diversity practices in companies in Switzerland.

Keywords: age diversity practices, descriptive quantitative analysis, practices of non-discrimination, practices of resources and accountability, competition

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	3
Zusammenfassung	2
Management Summary (English)	3
Inhaltsverzeichnis	4
1. Einführung	6
1.1. Einleitung	6
1.2. Relevanz und Fragestellung	6
1.3. Forschungslücke und Relevanz	7
1.4. Aufbau der Studie	7
2. Theoretischer Rahmen	8
2.1. Diversität und Inklusion	8
2.2. Diversity Management	9
2.3. Alter und Generation	9
2.4. Stereotype, Vorurteile und Diskriminierung	9
2.5. Chancen und Herausforderungen von Altersdiversität	12
2.6. Diversity-Initiativen und Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen	13
3. Methodik	18
3.1. Forschungsdesign	18
3.2. Fragebogen	18
3.3. Datenerhebung	19
3.4. Datenauswertung	19
4. Ergebnisse	20
4.1. Stichprobe	20
4.2. Auswirkungen des demographischen Wandels	23
4.3. Altersdiversitätspraktiken	27
4.4. Altersinklusive Klima	36
5. Diskussion	39
5.1. Erkenntnisse zu den Nichtdiskriminierungspraktiken	39
5.2. Erkenntnisse zu den Ressourcenpraktiken	39
5.3. Erkenntnisse zu den Verantwortungspraktiken und den Praktiken der Wettbewerbsfähigkeit	40
5.4. Erkenntnisse zum Monitoring des inklusiven Klimas	41
5.5. Limitationen und Ausblick	41
6. Fazit	43
Literaturverzeichnis	44
Tabellenverzeichnis	49
Abbildungsverzeichnis	50
Autorinnen	51

Partner:innen

52

Anhang

54

1. Einführung

1.1. EINLEITUNG

Diversity und Inklusion (D&I) nimmt heute einen hohen Stellenwert für Unternehmen als Arbeitgebende ein (Ferreidoooni & Zeoli, 2016, S. 9). Zunehmend spielt D&I eine massgebliche Rolle bei der Förderung von Nachhaltigkeit in Unternehmen, bei denen alle gemeinsam an den gesellschaftlichen Herausforderungen mitarbeiten können (Sihn-Weber, 2021, S. 1). Eine grosse gesellschaftliche Herausforderung ist der demographische Wandel. Die Altersstruktur in der Belegschaft verändert sich. In den nächsten Jahren wird die Generation der Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt austreten und in Rente gehen. Der Arbeitsmarkt in der Schweiz ist daher stark im Wandel: Die Verhandlungsmacht der Arbeitgebenden nimmt immer mehr ab und verlagert sich auf die Arbeitnehmenden (Troger, 2019, S. 192). Der Fachkräftemangel wird sich in diversen Branchen verstärken (Schönwald et al., 2014, S. 25), sodass Unternehmen mehr investieren müssen, um geeignete Fachkräfte zu finden (Bergmann, 2019, S. 212). Altersdiverse Teams in inklusiven Arbeitskulturen können die Chancen der Diversität als Innovationstreiber nutzen (Kunze et al., 2013, S. 31). Eine erhöhte Altersdiversität kann allerdings auch zu Konfliktpotenzial zwischen den Generationen führen (Oertel, 2007, S. 78), insbesondere wenn Inklusion nicht gefördert wird. Organisationen können daher strategisch mit inklusiven Altersdiversitätsmassnahmen angemessen auf diese Herausforderungen reagieren und dadurch langfristig einen Arbeitsmarkt- und Wettbewerbsvorteil erlangen (Bender, 2007, S. 199). Diese Studie untersucht anhand einer Online-Befragung die Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen in der Schweiz.

1.2. RELEVANZ UND FRAGESTELLUNG

Die steigende Lebenserwartung und die Abnahme der Geburtenhäufigkeit in der Schweiz führen zu einem höheren Anteil älterer Menschen (Bundesamt für Statistik, 2022). Viele Unternehmen sind stark mit der zunehmenden Altersdiversität konfrontiert und haben teilweise Belegschaften mit bis zu vier verschiedenen Generationen (Boehm et al., 2014, S. 668). Eine derart hohe Altersvielfalt in einer Organisation birgt das Potenzial für Altersstereotypen und somit unbewussten Vorurteilen, was sich negativ auf die Leistungsfähigkeit auswirken kann (Oertel, 2007, S. 78-79). Um von den positiven Aspekten der Altersdiversität zu profitieren, wie die erhöhte Innovation und Leistung, bedarf es einem Diversity Management von Altersdiversitätspraktiken (Oertel, 2007, S. 80). Das strategische Nutzen der Potenziale der Altersdiversität und die Verringerung der Herausforderungen wird zur zentralen Managementaufgabe (Bruch et al., 2010, S. 45). Diese Studie setzt sich mit den Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen in der Schweiz auseinander. Aus der Führungs- und HR-Perspektive wird untersucht, welche Altersdiversitätspraktiken Unternehmen in der Schweiz gezielt anwenden. Die Fragestellung lautet:

«Welche Altersdiversitätspraktiken wenden Unternehmen in der Schweiz an, um ihre Inklusion zu fördern und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken?»

1.3. FORSCHUNGSLÜCKE UND RELEVANZ

Gemäss Bundesamt für Statistik (BFS, 2020) wird in Zukunft die Anzahl Todesfälle weiterhin höher ausfallen als die Anzahl Geburten. Dennoch nimmt die Bevölkerung in der Schweiz trotz der stark gestiegenen Todesfälle infolge der Covid-19-Pandemie kontinuierlich zu (BFS, 2020). Dies führt dazu, dass sich mehr Personen in der Altersgruppe «50+» als in jüngeren Altersgruppen befinden werden (BFS, 2020). Diese Prognose wird langfristig Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben, wovon einige bereits heute festzustellen sind (Fereidooni & Zeoli, 2016). Als Folge des Fachkräftemangels wird z. B. der Wettbewerb um junge und gut ausgebildete Personen steigen. Bereits heute suchen Unternehmen nicht mehr nur nach High Potentials, sondern vermehrt nach den «Right Potentials» (Troger, 2019, S. 79). Letztere sind kompetente Mitarbeitende, die zur Unternehmenskultur passen und die Werte der Organisation mittragen (Troger, 2019, S. 79). Altersvielfalt in Kombination mit Geschlecht, Herkunft usw. wird relevanter, sodass das erfolgreiche Führen von altersdiversen Teams zur Führungskompetenz wird.

Die Anwendung und der Nutzen von Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen in der Schweiz wurden noch zu wenig empirisch erforscht (Boehm et al., 2014, S. 668). Trotz der hohen Relevanz wird Altersdiversität im strategischen Diversity Management noch zu wenig Beachtung geschenkt (Boehm et al., 2014, S. 668; Dumanek, 2014, S. 5). Gemäss der Metaanalyse von Yadav und Lenka (2020, S. 913) konzentrieren sich ca. 30 Prozent der Studien zu Diversität auf die berufsbezogene Vielfalt. Die meisten Studien beziehen sich auf beziehungsorientierte Diversität (Yadav & Lenka, 2020, S. 913). Diese konzentrieren sich hauptsächlich auf die Auswirkung von altersdurchmischten Teams und erwähnen selten konkrete Handlungsempfehlungen und Praktiken (Yadav & Lenka, 2020, S. 921). Die Unternehmen sind hingegen der Wichtigkeit von Praktiken bewusst. Trotzdem werden nur ausgewählte Handlungsempfehlungen in deren Unternehmensstrategien implementiert (Bruch et al., 2010, S. 245). Diese Studie fokussiert sich darauf, wie die in der Literatur empfohlenen Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen in der Schweiz angewandt werden.

Die Studie begrenzt sich auf die Diversity-Dimension «Alter». Die weiteren Diversity-Dimensionen werden in dieser Studie nicht behandelt. Im empirischen Teil werden dennoch ausgewählte Ergebnisse zu Alter und Geschlecht aufgezeigt, um intersektionale Aspekte zu beleuchten. Weiter richtet sich die Umfrage primär an Führungspersonen sowie HR- und Diversity-Fachpersonen der Unternehmen, weil sie in der Regel mit der Entwicklung, Umsetzung oder dem Monitoring der Diversity-Praktiken beauftragt werden.

1.4. AUFBAU DER STUDIE

Die Studie ist in sechs Kapiteln unterteilt. Das erste Kapitel dient als Einleitung in das Themengebiet, während das zweite Kapitel anhand einer fundierten Literaturrecherche einen Überblick über den theoretischen Teil der Themen demographischer Wandel und Altersvielfalt in Organisationen in der Schweiz gibt. Im dritten Kapitel wird das theoretische Modell der Altersdiversitätspraktiken eingeführt, das als strukturelle Basis für die Umfrage sowie den methodischen und empirischen Teil dient. Die Umfrage verfolgt das Ziel, ausgewählte Praktiken zu Altersdiversität in Unternehmen in der Schweiz zu analysieren. Somit soll die Wissenslücke geschlossen werden, ob und welche spezifischen Altersdiversitätspraktiken Unternehmen in der Schweiz anwenden, um Altersvielfalt nachhaltig zu inkludieren. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage ausgewertet und präsentiert. Das fünfte Kapitel diskutiert die Ergebnisse, formuliert Handlungsempfehlungen, weist auf die Limitationen auf und bietet weitere Forschungsrichtungen an. Das sechste Kapitel rundet die Studie mit einem kurzen Fazit ab.

2. Theoretischer Rahmen

In diesem theoretischen Kapitel werden zuerst die relevanten Begriffe Diversität und Inklusion, Diversity Management, Alter, Generation, Stereotype, Vorurteile, Diskriminierung sowie Intersektionalität definiert. Anschliessend daran wird aufgezeigt, welche Chancen und Herausforderungen sich bei Altersvielfalt in Unternehmen ergeben können. Zum Schluss werden Altersdiversitätspraktiken nach dem Diversity-Praktiken-Modell von Leslie (2019, S. 542) strukturiert aufgezeigt.

2.1. DIVERSITÄT UND INKLUSION

Diversität bedeutet Vielfalt und umfasst verschiedene Kerndimensionen wie Alter, Geschlecht¹, körperliche und geistige Beeinträchtigung, sexuelle Orientierung, religiöser Hintergrund, Ethnizität², Race³, Familienstand usw. (Helmold, 2022, S. 117). Der englische Begriff Diversity wird im deutschsprachigen Raum häufig übernommen und bedeutet Vielfalt oder Vielfältigkeit hinsichtlich persönlicher, sozialer und struktureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Personen und Gruppen (Bräuhofer & Rieder, S. 63). Gardenswartz und Rowe strukturieren Diversität in ihrem Modell «Four Layers of Diversity» (2008, S. 25) in vier Dimensionen: Die erste Dimension, der innerste Kreis, stellt die Persönlichkeit eines Individuums dar. Zur inneren Dimension, dem zweiten Kreis, zählen die schwer veränderbaren demographischen Merkmale wie Alter, Geschlecht, Race, Ethnizität, physische Fähigkeiten und sexuelle Orientierung (Dumanezk, 2014, S. 4). Insbesondere bei diesen demographischen Merkmalen besteht das Risiko von Ungleichheit und Diskriminierung. Zur äusseren Dimension, dem dritten Kreis, gehören Merkmale wie geographische Lage, Einkommen, Gewohnheiten, Religion, Freizeitverhalten, Ausbildung, Berufserfahrung, Auftreten, Elternschaft und Familienstand (Gardenswartz & Rowe, 2008, S. 25). In der organisationalen Dimension, dem äussersten Kreis, sind Merkmale der Arbeitsgestaltung eingeordnet (Dumanezk, 2014, S. 5).

Inklusion in Unternehmen bedeutet, dass alle Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Fähigkeiten miteinbezogen werden und an allen Bereichen der Organisation teilhaben können (Sauberer, 2021, S. 19). Inklusive Praktiken verfolgen das Ziel, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein vielfältiges Umfeld ermöglichen (Georgi, 2015, S. 26). In einer vielfältigen Umgebung werden Unterschiede anerkannt und wertgeschätzt, was zu einem Gefühl der Inklusion und des Respekts für alle Menschen führt (Georgi, 2015, S. 26). Diversity & Inklusion werden oft zusammen verwendet. Während Diversity die bestehende Vielfalt aufgrund von Unterschieden oder Gemeinsamkeiten beschreibt, bezieht sich Inklusion auf die Praktiken zur Förderung von Wertschätzung und Teilhabe aller Mitarbeitenden am Arbeitsplatz (Hirschberg & Köbsell, 2016, S. 555). Nishii empfiehlt zur Förderung eines inklusiven Klimas die faire und diversitätsorientierte Gestaltung der Arbeitspraktiken, die Berücksichtigung der Unterschiede diverser Mitarbeitenden und deren Inklusion bei der Entscheidungsfindung (2013, S. 1756-57).

¹ 'Gender' wird hier als Synonym für 'Geschlecht' verwendet. Gender hat sich als Fachbegriff für das soziale, veränderbare Geschlecht im deutschsprachigen Raum etabliert und unterscheidet sich vom biologischen Geschlecht 'sex' (vgl. Müller & Sander, 2011, S. 17).

² Ethnizität wird nach Max Weber als Konzept einer Gruppe von Menschen verstanden, die sich durch gemeinsame kulturelle Eigenschaften wie Sprache, Religion, Kleidung, Bräuche usw. identifiziert. Ethnizität ist nicht gleich Race, obwohl zu Beginn der Soziologie (Beginn 20. Jh.) das Wort Ethnizität benutzt wurde, um den Begriff Race zu vermeiden (Bös, 2008, S. 59).

³ Der Begriff «Rasse» ist im kontinental-europäischen Sprachraum als Rassismus begründendes Konstrukt nicht erwünscht. Deshalb wird hier der angelsächsische akzeptierte Begriff «Race» verwendet.

2.2. DIVERSITY MANAGEMENT

Genkova & Ringeisen definieren Diversity Management als «die betriebswirtschaftlich und verhaltenswissenschaftlich fundierte, an den Zielen einer Organisation und den Zielen und Interessen der Organisationsmitglieder ausgerichtete Gestaltung von Homogenität und Heterogenität der Belegschaft» (2017, S. 173). Diversity Management wird zwar als strategische Managementaufgabe verstanden, wird in der Praxis jedoch durch eine HR-Fachperson geleitet. Sie stellt sicher, dass Vielfalt in einer Organisation systematisch gemanagt wird (Vedder, 2009, S. 114). Diversity Management zielt darauf ab, die Vorteile eines vielfältigen Arbeitsumfeldes zu nutzen und die Nachteile, wie beispielsweise Vorurteile und Diskriminierung, zu mindern (Genkova & Ringeisen, 2017, S. 173). Diversity Management wird der sozialen Verantwortung von Unternehmen zugeordnet, die in letzter Zeit zu einem bedeutenden Thema geworden ist (Rhanfeld, 2019, S. 21). Unternehmen betreiben Diversity Management, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden ihre stärkenbasierten Fähigkeiten einbringen können (Rhanfeld, 2019, S. 21). Unter Umständen ist ein Veränderungsprozess der Organisationskultur notwendig (Vedder, 2009, S. 114).

2.3. ALTER UND GENERATION

Der Begriff Alter bezieht sich in Verbindung zu Altersdiversität auf jedes Lebensalter. Altersdiversität umfasst das Altersspektrum von Einzelpersonen und widerspiegelt die demographische Vielfalt in der heutigen Arbeitswelt (Van Knippenberg & Schippers, 2007, S. 516). Alter wird wie auch das Geschlecht als gesellschaftlich konstruierte Kategorie betrachtet (Bender, 2016, S. 198). Dies bedeutet, dass Menschen aufgrund ihres Alters gesellschaftliche Positionen, Normen und Rollen zugeschrieben werden (Bender, 2016, S. 198). Daher zielen Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen auf die Reflexion von Altersstereotypen ab mit dem Ziel, Altersdiskriminierung abzubauen (Bender 2007). Eine Organisation mit einem hohen Engagement für Altersdiversität erkennt den Wert und die Bedeutung von Menschen aller Altersgruppen an und ist bestrebt, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich alle, unabhängig von deren Alter, zugehörig fühlen und einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können (Genkova & Ringeisen, 2017, S. 185).

Der Begriff Generation ist im Vergleich zum Begriff Alter ein historisch-gesellschaftlicher Begriff zur Unterscheidung kollektiver historischer sozialer Gruppierungen (Höpflinger, 1999). Personen einer bestimmten Generation teilen prägende historische Erlebnisse (Höpflinger, 1999). Jede Generation bringt unterschiedliche Sichtweisen, Werte, Einstellungen und Arbeitsstile mit. Tabelle 1 auf Seite 11 präsentiert eine Übersicht der verschiedenen Generationen am Arbeitsmarkt, die als Orientierungshilfe dient und nicht zwingend auf jedes Individuum der jeweiligen Generation zutreffen muss (Otto et al., 2014, S. 48). Wie in Tabelle 1 ersichtlich, sind Unternehmen mit diversen Anforderungen, Bedürfnisse und Werte der verschiedenen Generationen konfrontiert (Oertel, 2007, S. 79).

2.4. STEREOTYPE, VORURTEILE UND DISKRIMINIERUNG

Stereotypen und Vorurteile sind verallgemeinerte Vorstellungen von Menschen oder Gruppen (Domsch et al., 2019, S. 4). Beide finden ihren Ursprung im kategorialen Denken, was die kognitive Fähigkeit beschreibt, Menschen automatisch zu sortieren (Domsch et al., 2019, S. 4).

Stereotypen sind Vorstellungen und Erwartungen an eine spezifische soziale Gruppe wie beispielsweise Frauen, Männer, Ältere, Jüngere usw. (Domsch et al., 2019, S. 4). Sie steuern und prägen unsere Wahrnehmung dieser Gruppen und können zu Vorurteilen führen (Sommer, 2017, S. 28). Stereotypen sind neutrale Einstellungen, geteilte Gruppenüberzeugungen und nicht mit Emotionen verbunden (Domsch et al., 2019, S. 5; McGarty et al.,

2002, S. 12). Vorurteile sind hingegen mit Emotionen verbunden und können bewusst oder unbewusst (unconscious bias) auftreten (Domsch et al., 2019, S. 5). Vorurteile sind schnelle, automatische, pauschalisierte und klischeehafte Beurteilungen einer Person, die zu einer bestimmten sozialen Gruppe zugeteilt wird.

Diskriminierung und unfaire Behandlung sind Folgen von Vorurteilen, welche sich oft negativ auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden auswirken können (Domsch et al., 2019, S. 11). In Bezug auf das Alter gibt es spezifische negative Altersstereotypen, welche die Zusammenarbeit und die Kommunikation im Team beeinträchtigen (Oertel, 2007, S. 78-79). Wenn negative Altersstereotype zu altersdiskriminierendes Verhalten führen, wird auch von «Ageism» gesprochen. Butler definiert Ageism erstmals als “systematic stereotyping of and discrimination against older people because they are old, just as racism and sexism accomplished this with skin color and gender” (Butler, 1975; zitiert nach Dennis Thomas, 2007, S. 84). Ein Vorurteil gegenüber älteren Generationen ist, dass diese als weniger motiviert, unflexibel und weniger dynamisch als jüngere Generationen angesehen werden (Lagacé et al., 2016, S. 66). Dies kann dazu führen, dass ältere Personen für bestimmte Positionen gar nicht in Betracht gezogen werden. Ein Vorurteil gegenüber jüngeren Generationen ist, dass ihnen weniger zugetraut wird und sie als weniger loyal betrachtet werden als ältere Generationen (Lagacé et al., 2016, S. 69). Dies kann dazu führen, dass Jüngere weniger für Führungspositionen in Betracht gezogen werden.

Intersektionalität beschreibt wie verschiedene Formen von Diskriminierung, wie Rassismus, Sexismus, Klassismus, miteinander verflochten sind und sich gegenseitig beeinflussen (Bohl et al., 2017, S. 141). Intersektionalität macht auf die Mehrdimensionalität von Ungleichheiten aufmerksam: Zum Beispiel werden junge Frauen mit Migrationshintergrund und einem von der Mehrheit abweichenden religiösen Hintergrund als bildungsfern negativ stereotypisiert, was dazu führt, dass ihre Chancen am Arbeitsmarkt tiefer eingestuft werden. Menschen machen aufgrund ihrer soziodemographischen Merkmale in Kombination wie Gender, Alter, Religion, Race, Klasse, intersektionale Erfahrungen von Diskriminierung (Bohl et al., 2017, S. 141). In Bezug auf das Alter ist u. a. die Kombination mit Geschlecht relevant, da gewisse Altersgruppen je nach Geschlechtszugehörigkeit unterschiedliche Diskriminierungserfahrungen machen. Zum Beispiel sind Frauen beim Arbeitsmarkteintritt nach der Familiengründungsphase höher von Diskriminierung betroffen als Männer in derselben Altersgruppe (vgl. Combet & Oesch, 2019). Noch eindeutiger zeigt sich die Mehrfachdiskriminierung insbesondere bei Frauen, die nach der Familiengründung in niedrigen Teilzeitpensen erwerbstätig sind und daher tiefere Löhne im Vergleich zu den Männern haben. Dies wirkt sich negativ auf ihre berufliche Vorsorge aus (Bisanzio, 2023, S. 3). Bei Frauen mit einem niedrigen sozio-ökonomischen Status kann dies häufig zu Armut im Rentenalter führen (Bisanzio & Damchevski, 2023, S. 116).

Tabelle 1: Überblick der Generationen am Arbeitsmarkt

Generation	Charakteristiken	Anforderungen an den Arbeitsplatz	Bedeutung für Unternehmen	Quelle
Babyboomer (1945 – 1964)	<ul style="list-style-type: none"> Wertvorstellungen: Menschenwürde und Gleichstellung sind wichtig Merkmale: durchsetzungsfähig, teamorientiert, idealistisch, freundlich, sozial kompetent, hilfsbereit 	<ul style="list-style-type: none"> respektvoller Umgang Arbeitsleben möglichst autonom Gesundheit, Sicherheit loyal dem Arbeitgeber gegenüber hohes Einkommen wird erwartet 	<ul style="list-style-type: none"> am stärksten vertretene Generation (geht ab 2030 in Rente) schwierig abzuwerben bringen Expertise und Erfahrung mit sollen ins Wissensmanagement eingebunden werden 	Otto et al., 2014, S. 28, 34, 40-42
Generation X (1965 – 1980)	<ul style="list-style-type: none"> Wertvorstellungen: Freiheit, Frieden und Gerechtigkeit sind wichtig Merkmale: kreativ, tolerant, leistungsorientiert, belastbar, teamorientiert und hilfsbereit 	<ul style="list-style-type: none"> erhöhte materielle Bedürfnisse Sicherung der eigenen Altersvorsorge generell hohe Anforderungen erhöhtes Sicherheitsbedürfnis loyal dem Arbeitgeber gegenüber 	<ul style="list-style-type: none"> kompetente Ansprechpersonen zuverlässige, erfahrene Mitarbeitende Umgang mit komplexen Situationen Weiterentwicklung anbieten familienfreundliche Benefits Wissensaustausch mit Generationen fördern 	Otto et al., 2014, S. 45, 48, 50-52
Generation Y / Millennials (1981 – 1995)	<ul style="list-style-type: none"> Wertvorstellungen: Beziehungen sind wichtig; Wunsch nach Anerkennung Merkmale: technologisch affin, flexibel, reflektierend, anspruchsvoll, sozial kompetent, vertrauensvoll 	<ul style="list-style-type: none"> brauchen Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten Freude und sinnstiftende Arbeit achten auf Fairness erwarten sozial kompetente Führung erwarten moderne Arbeitsplätze 	<ul style="list-style-type: none"> individualisierte Entwicklungsangebote soziales Umfeld schaffen individuelle Werte und Normen berücksichtigen zielgruppenspezifisches Employer Branding schnelle Rekrutierungsprozesse neue Karrieremodelle anbieten Führungsperson als Coach 	Otto et al., 2014, S. 59, 60-68
Generation Z (1996 – 2010)	<ul style="list-style-type: none"> Wertvorstellungen: Multikulturalität und Vielfalt sind selbstverständlich Merkmale: offen, pragmatisch, optimistisch, ehrgeizig, mutig, selbstbewusst, veränderungsbereit, technisch versiert 	<ul style="list-style-type: none"> Abwechslung ist ihnen wichtig individuelle Entfaltung flexible Arbeitsbedingungen erwarten Diversity im Unternehmen partnerschaftliche Beziehungen Wunsch nach Selbstbestimmung 	<ul style="list-style-type: none"> am wenigsten vertretene Generation am Arbeitsmarkt (Folge: Fachkräftemangel) individuelle digitale Touchpoints notwendig Begeisterung wecken Angebot von flexiblen Arbeitsbedingungen Fokus auf Selektion, Personalentwicklung, Nachwuchssicherung 	Otto et al., 2014, S. 69, 71-80

2.5. CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN VON ALTERSDIVERSITÄT

Die Veränderung der Altersstruktur in der Schweizer Erwerbsbevölkerung führt zu einer erhöhten altersdiversen Belegschaft in vielen Organisationen und zu einer Erhöhung des Durchschnittsalters der Mitarbeitenden (Kunze & Bruch, 2012, S. 398). Dies erhöht zudem die Verantwortung von Unternehmen, altersspezifische Massnahmen in die Unternehmensorganisation zu integrieren (Kunze & Bruch, 2012, S. 397). Eine hohe Altersvielfalt im Unternehmen kann positive wie auch negative Auswirkungen haben (Kunze & Bruch, 2012, S. 399). Dies hängt u. a. von der jeweiligen Führungsphilosophie und dem jeweiligen Betriebsklima ab (Oertel, 2007, S. 80).

Einerseits können altersdiverse Teams zu mehr Leistungs- und Innovationsfähigkeit beitragen (Kunze & Bruch, 2012, S. 400). Durch die erhöhte Altersvielfalt steigt auch die Vielfalt an Informationen, Ressourcen und Perspektiven. Dies wiederum löst komplexe Problemstellungen (Kunze & Bruch, 2012, S. 400). Ebenso werden altersdiverse Kundengruppen zielgruppenspezifischer angesprochen (Tilebein & Stolarski, 2008, S. 74). Verbesserte Problemlösungsfähigkeit, steigende Innovationsfähigkeit, Kreativität und Effizienz sind Chancen, die eine erhöhte Altersvielfalt mit sich bringen (Sauter & Staudt, 2016, S. 28). Des Weiteren können verschiedene Generationen voneinander lernen und neue Perspektiven einnehmen (Kunze & Bruch, 2012, S. 399). Um diese Chancen aktiv im Unternehmen zu integrieren, bedarf es einer Organisationskultur, in der sämtliche Altersgruppen gleichberechtigt sind (Oertel, 2007, S. 80).

Andererseits können altersdurchmischte Teams zu Kooperations- und Kommunikationsbarrieren führen und dadurch die Zielerreichung erschweren (Tilebein & Stolarski, 2008, S. 77). Mit dem Grad an Altersvielfalt steigt das Risiko von Altersdiskriminierung (Kunze et al., 2011, S. 270). Wenn sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz benachteiligt oder gar diskriminiert fühlen, sinkt deren Loyalität zum Unternehmen und deren Einsatzbereitschaft (Kunze, 2013, S. 32). Gemäss Turner et al. (1979, S. 189) führen soziale Identitätsprozesse und soziale Kategorisierungsprozesse zu negativen Folgen bei altersdiversen Teams. Gemeinsame soziale Merkmale von Personen bilden die Basis für ein Zugehörigkeitsgefühl (Hatch & Schultz, 2004, S. 60). Personen derselben Generation schliessen sich in Subgruppen zusammen (Hatch & Schultz, 2004, S. 60). Die Subgruppenbildung führt dazu, dass sich Gruppen voneinander entfernen (Kunze, 2011, S. 275). Dabei steigt das Risiko von Vorurteilen, gegenseitiger Abwertung und von Diskriminierungs- und Konfliktpotenzial (Kunze, 2011, S. 275). Zudem steigt mit dem Grad der Altersheterogenität auch die Komplexität der Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten, was die Effizienz und Zusammenarbeit beeinträchtigt (Sauter & Staudt, 2016, S. 30). Die Studie von Joshi & Roh (2009, S. 619) zeigt, dass eine altersgemischte Belegschaft in einer Organisation durchschnittlich mehr negative als positive Aspekte mit sich bringt. Oftmals sei dies jedoch den geringen inklusiven Rahmenbedingungen in einem Unternehmen zuzuschreiben (Joshi & Roh, 2009, S. 620).

Unternehmen werden aufgrund der demographischen Änderung aufgefordert, das Potenzial aller Altersgruppen gleichermassen zu erkennen, wertzuschätzen und auszuschöpfen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben (Bruch et al., 2010, S. 138). Es ist keine Selbstverständlichkeit mehr, dass jüngere Generationen die älteren Generationen ablösen. Eher entsteht eine Zusammenarbeit über mehreren Generationen hinweg (Bruch et al., 2010, S. 44). Unternehmen werden somit nicht nur mit einem erhöhten Durchschnittsalter der Belegschaft konfrontiert, sondern erleben den sogenannten «Prinz-Charles-Effekt», der durch die Überlappung der Lebensphasen ausgelöst wird (Bruch et al., 2010, S. 45). Der Prinz-Charles-Effekt besagt, dass die Babyboomer noch nicht so weit sind, deren Position zu verlassen und die jüngere Generation demnach nicht nachrücken kann (Einramhof-Florian, 2022, S. 82).

Der demographische Wandel sorgt dafür, dass weniger Erwerbspersonen in der jüngeren Generation zu finden sind (Beechler & Woodward, 2009, S. 275). Dadurch wird es in Zukunft immer schwieriger sein, die Lücken der

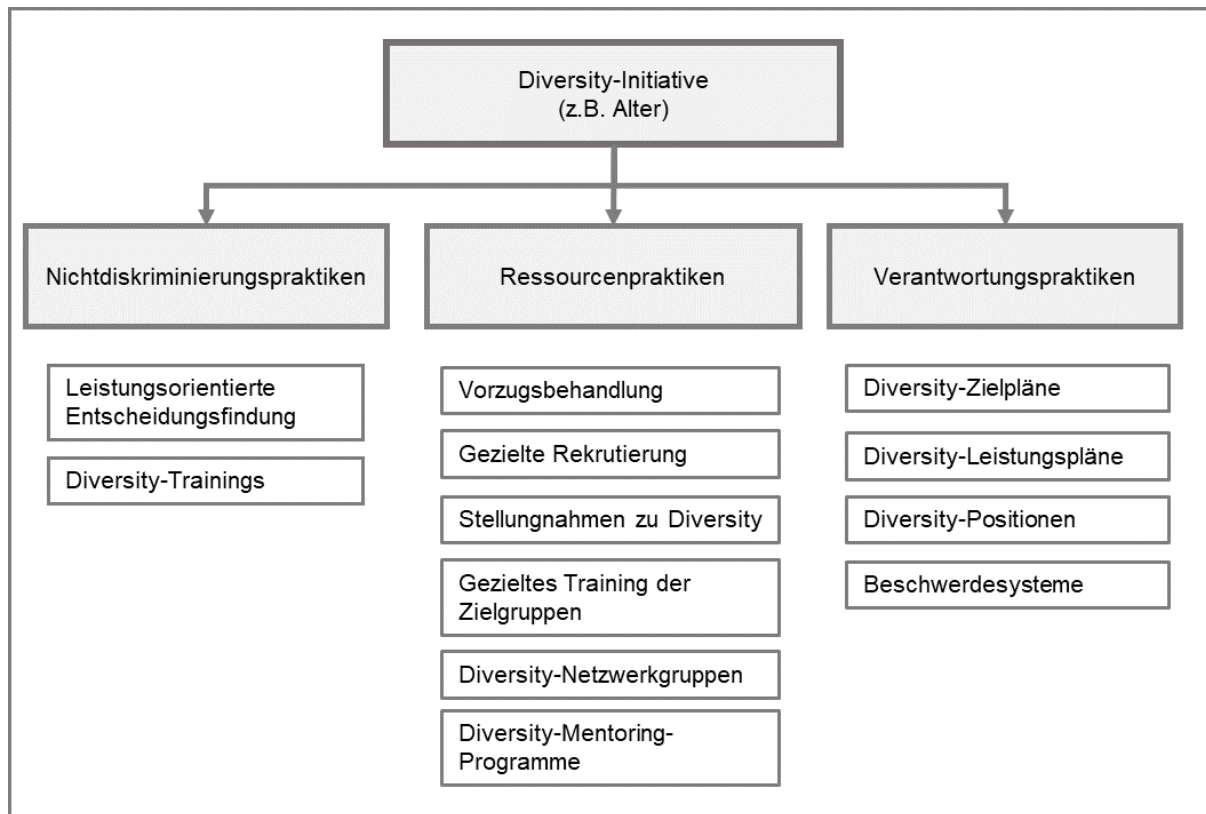
älteren Generationen zu füllen. Die Rekrutierungsstrategie soll sich daher den Arbeitsmarktveränderungen anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Bruch et al., 2010, S. 200). Zudem entstehen im Unternehmen Wissenslücken, wenn die Babyboomer ihr Wissen nicht an jüngere Generationen weitergeben (DeLong, 2004, S. 4). Ein systematisches Wissensmanagement (z. B. im Rahmen einer gezielten Nachfolgeplanung) sollte angestrebt werden, um den Wissenstransfer zwischen den Generationen sicherzustellen (Bruch et al., 2010, S. 141).

Mit der Förderung eines altersinklusive Arbeitsklimas sollen Altersunterschiede in der Gruppe wertgeschätzt werden, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu fördern. Dies kann zu mehr Innovationsfähigkeit führen und die Produktivität der gesamten Organisation fördern (Langhoff et al., 2015, S. 24). Mitarbeitende erzielen meist die bessere Leistung bei der Arbeit, wenn sie wertgeschätzt und sich in einer Gruppe zugehörig fühlen (Martinson et al., 2020, S. 385). Mit steigender Identifikation zur Gruppe steigen Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit (Martinson et al., 2020, S. 385). Ohne diese Identifikation zur Gruppe sinkt die Einsatzbereitschaft und das Risiko für Konfliktpotenzial steigt (van Knippenberg & Schippers, 2007, S. 1013). Die Erhöhung des Durchschnittsalters erfordert zudem ein strategisches Gesundheitsmanagement, da die Gefahr von längeren Ausfallzeiten und nachlassenden Leistungsfähigkeiten bestehen (Latniak, 2013, S. 10).

2.6. DIVERSITY-INITIATIVEN UND ALTERSDIVERSITÄTSPRAKTIKEN IN UNTERNEHMEN

Dieses Kapitel lehnt sich an die Diversity-Initiativen und Diversity-Praktiken von Leslie (2019). Leslie definiert Diversity-Initiativen als die Umsetzung einer oder mehrerer Diversity-Praktiken mit dem Ziel, Erfahrungen und Ergebnisse von benachteiligten Gruppen zu verbessern (Leslie, 2019, S. 540). Die Zielgruppen dieser Initiativen sind tendenziell in höheren Positionen unterrepräsentiert (z. B. junge Mitarbeitende in Führungspositionen), erreichen niedrigere Karrierelevels oder tiefere Löhne im Vergleich zu den überrepräsentierten Nicht-Zielgruppen (Leslie, 2019, S. 541). Zudem werden die Zielgruppen von alltäglichen Interaktionen (z. B. Mitentscheidungsprozessen) ausgeschlossen (Leslie, 2019, S. 541). Die beabsichtigten Folgen von Diversity-Initiativen verfolgen drei Diversity-Ziele: (1) stärkere Vertretung der Zielgruppen, (2) Verringerung der Unterschiede im beruflichen Erfolg zwischen den Zielgruppen und Nicht-Zielgruppen und (3) die stärkere Einbeziehung der Zielgruppen, sodass sich diese wertgeschätzt fühlen (Leslie, 2019, S. 541). Leslie unterteilt die Diversity-Praktiken in drei Kategorien: 1) Nichtdiskriminierungspraktiken, 2) Ressourcenpraktiken und 3) Praktiken der Verantwortung (vgl. Abbildung 1). Die Praktiken der Nicht-Diskriminierung dienen dem Fortschritt von Diversitätszielen, indem sie sicherstellen, dass Entscheidungen objektiv ausfallen und nicht auf demographische Angaben basieren (Leslie, 2019, S. 541). Ressourcenpraktiken hingegen sind identitätsbewusste und chancenorientierte Praktiken, die den Fortschritt der Diversitätsziele unterstützen, indem Opportunitäten für Mitarbeitende geschaffen werden (Leslie, 2019, S. 541). Die Praktiken der Verantwortung stellen sicher, dass die Diversitätsziele erreicht werden, indem sie das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens erhöhen und die Überwachung der Ziele sicherstellen (Leslie, 2019, S. 541). In diesem Zusammenhang werden auch die daraus entstehenden Wirkungen beschrieben. Zuletzt werden die beabsichtigten Auswirkungen auf den Betrieb überprüft, worauf die Thesis sich auf den daraus entstehenden Nutzen von Altersdiversität fokussiert. Die erforschten Altersdiversitätspraktiken werden in den nachfolgenden Unterkapiteln in den drei Kategorien nach Leslie unterteilt und näher erläutert.

Abbildung 1: Diversity-Praktiken nach Leslie



Hinweis: Eigene Abbildung in Anlehnung an Leslie (2019, S. 542)

2.6.1. Nichtdiskriminierungspraktiken zu Alter

Mit gezielten und verschiedenen Nichtdiskriminierungspraktiken können Vorurteile gemindert und Inklusion gefördert werden (Leslie, 2019, S. 554). Eine Metaanalyse erkannte, dass ältere Personen mehr mit negativen Stereotypen zu kämpfen haben und schlechter bewertet werden als jüngere Personen. Die mittlere Altersklasse wird am wenigsten damit konfrontiert (Nelson, 2005, S. 215). Die Ergebnisse von Studien deuten darauf hin, dass Arbeitnehmende, die mit Altersstereotypen konfrontiert werden, dazu tendieren, sich an diese niedrigen Erwartungen anzupassen (Grima, 2011, S. 1313). Gleichzeitig wurde erkannt, dass durch höhere Diskriminierung, Mitarbeitende an Motivation und Zufriedenheit verlieren und vielfach eine Frühpensionierung anstreben (Warr & Fay, 2001, S. 352) oder den Betrieb verlassen (Kunze et al., 2013, S. 754). Zudem können negative Stereotypen gemäss der Studie von Kunze et al. (2013) eine negative Auswirkung auf die individuelle und unternehmensweite Leistung haben (Kunze et al., 2013, S. 754).

Leistungsorientierte Entscheidungsfindung

Leslie empfiehlt daher die Selektions- und Entscheidungsfindungsprozesse auf der Grundlage von Qualifikationen, Fähigkeiten und Leistung zu legen und nicht auf demographische Merkmale wie Alter (Leslie, 2019, S. 542). Bei der Rekrutierung wird z. B. der Einsatz von blinden Bewerbungstools (ohne demographische Angaben) und der Einsatz von Online-Tests empfohlen (Leslie, 2019, S. 542). Die Leistung sollte nicht nur subjektiv, sondern mit objektiven Leistungskriterien anhand von reliablen Leistungsbewertungssystemen gemessen werden (Merchant & Van der Stede, 2017, S. 43). Diese subjektiv-objektive Leistungsbewertung sollte zudem bei Lohnerhöhungen, variabler Vergütung oder Beförderung berücksichtigt werden (Bol, 2003, S. 5).

Diversity-Trainings

Primär stellen Grundsätze und Regeln gegen Diskriminierung sowie eine Nulltoleranz-Moral gegen Diskriminierung die Basis für die Entwicklung von Diversity-Trainings (Busso et al., 2019, S. 562). Die meisten Vorurteile entstehen unbewusst, weshalb es hilfreich ist, Mitarbeitende und insbesondere Führungspersonen über mögliche Altersstereotypen aufzuklären und die Vorurteile somit bewusst zu machen (Domsch et al., 2019, S. 4). Mit dem Wissen über Altersstereotypen und deren Auswirkungen können Altersvorurteile abgebaut werden können (Oertel, 2007, S. 81). Kunze et al. weisen auf die sogenannte «selbsterfüllende Prophezeiung» hin (2013, S. 753): Wenn Mitarbeitende mit Altersstereotypen konfrontiert werden, glauben sie irgendwann selbst daran. Gemäss Posthuma und Campion sollten Unternehmen daher vermeiden, das Alter als Basisgrundlage für Entlassungsentscheide zu nehmen (2009, S. 160).

2.6.2. Ressourcenpraktiken

Ressourcenpraktiken zielen auf die Erhöhung der Unterstützungsmöglichkeiten für Mitarbeitende ab, um Gleichberechtigung anzustreben (Leslie, 2019, S. 542). Diese sind Rekrutierungs- und Beförderungspraktiken zur Erhöhung der unterrepräsentierten Zielgruppe. Dazu gehören Employer-Branding-Aktivitäten, die gezielt die Zielgruppen ansprechen. Unternehmen positionieren sich dabei mit gezielten Aussagen, bei denen sich die Zielgruppe angesprochen fühlen. Auch gezielte Kompetenztrainings und Mentoring-Programme für die Zielgruppen gehören zur Kategorie der Ressourcenpraktiken (vgl. Abbildung 1). Im Folgenden wird auf eine Auswahl von altersbezogenen Ressourcenpraktiken eingegangen.

Altersneutrale Rekrutierung- und Selektionspraktiken

Blinde altersneutrale Rekrutierungstools erhöhen die Chancengerechtigkeit, dass die unterrepräsentierte Zielgruppe für ein Interview eingeladen wird. Bei Positionen sollte nicht nur die Kompetenz, sondern auch das Potenzial der bewerbenden Personen berücksichtigt werden, sofern gezielt jüngere Personen mit wenig Erfahrung gesucht werden. In Jobinseraten kann dies gezielt angesprochen werden. Jobinserate können beispielsweise auf spezifische Jobplattformen platziert werden, die z. B. gezielt ältere Generationen ansprechen (Panaccio & Waxin, 2010, S. 33). Social-Media-Kanäle können mit der Bildsprache und altersgerechte Formulierungen die jüngeren Generationen ansprechen. Altersneutrale Formulierungen sind geeignet, sofern alle Generationen angesprochen werden (Broughan, 2013, S. 140). In Interviewgesprächen werden standardisierte Interviewfragebogen mit einheitlichen Kriterien empfohlen. Dadurch können Entscheidungen objektiver gefällt werden. Das Recruiting sollte in diesen Aspekten gezielt geschult werden (Panaccio & Waxin, 2010, S. 36), da auch bei erfahrenen Fachpersonen unbewusste Vorurteile aktiviert werden können. Unternehmen mit chancengerechten Rekrutierungsverfahren weisen eine höhere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden auf (Bruch et al., 2010, S. 153). Im Employer Branding wird zudem empfohlen, flexible Beschäftigungsmöglichkeiten anzubieten wie Teilzeitarbeit, Jobsharing, Topsharing oder Homeoffice anzubieten (Dychtwald et al., 2004, S. 23).

Wissensmanagement und altersgemischte Netzwerke

Viele Unternehmen investieren in das Wissensmanagement, um dem drohenden Wissensverlust der austretenden Babyboomer entgegenzuwirken (Bruch et al., 2010, S. 141). Das Wissen wird in Strukturen, Systemen und Prozesse überführt und in Datenbanken festgehalten, um sicherzustellen, dass das Wissen im Unternehmen bleibt (Bruch et al., 2010, S. 141). Handlungsorientierte Kompetenzen werden allerdings durch die Stärkung von sozialem Austausch weitergegeben. Daher sind altersdurchmischte Netzwerke und Arbeitsgruppen zentral (Oertel, 2007, S. 81).

Altersdiverse Mentoring-Programme

Das klassische Mentoring hilft, die Selbstreflexion und das Potenzial jüngerer Mentees durch den Austausch mit erfahrenen, älteren Mentor:innen zu stärken (James et al., 2013, S. 919). Bereits das klassische Mentoring hilft dabei, die Perspektiven von verschiedenen Altersgruppen zu verstehen (Schrobsdorff, 2015, S. 90). Dabei ist eine gegenseitige, wertschätzende Kommunikation und die Vermittlung von Sinnhaftigkeit zentral, um voneinander zu lernen (Genkova & Ringeisen, 2017, S. 262). Das Reverse-Mentoring ist hingegen ein Programm, bei welchem die jüngere Generation die Mentor:innen und die ältere Generation die Mentees sind (Schrobsdorff, 2015, S. 90). Die älteren Mentees lernen von den jüngeren Mentor:innen z. B. bei Social-Media-Themen und bauen ihre digitalen Fähigkeiten aus. Dabei übernimmt die jüngere Person mehr Verantwortung und kann ihre Kompetenzen beim Wissenstransfer zeigen. Des Weiteren zeigt die ältere Person Offenheit und Lernbereitschaft, sich neue Themen anzueignen. Die Einführung des Reverse-Mentorings gibt ein klares Signal in die Organisation, dass alle Altersgruppen wertgeschätzt werden (Jordan & Sorell, 2019). Zudem kann im Reverse-Mentoring ein intersektionelles Verständnis gefördert werden (Sander et al., 2022, S. 54; Fleury, 2023).

Gesundheitsmanagement

Mit einem strategischen Gesundheitsmanagement zielt ein Unternehmen vor allem darauf ab, eine langfristige Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erlangen. Die Empfehlungen von Bruch et al. (2010) sind die Integration eines Gesundheitsprogrammes und regelmässige Gesundheitschecks für Früherkennungs- und Vorsorgemassnahmen (Bruch et al., 2010, S. 142). Die Umsetzung dieser Massnahmen verhilft Organisationen zu mehr Wettbewerbsvorteilen, da sie gegen aussen als faire und zuverlässige Arbeitgeberin wahrgenommen werden (Stankiewicz, 2015, S. 26).

2.6.3. Verantwortungspraktiken

Die wichtigste strategische Diversity-Praktik ist in dieser Kategorie angesiedelt: Die Unternehmensleitung entscheidet sich proaktiv für Diversity und Inclusion und anerkennt die strategische Bedeutung von Altersdiversität für die Organisation (Oertel, 2007, S. 83). Verantwortungspraktiken sollten auch Performance-Praktiken enthalten, sodass sie zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens beitragen (vgl. Franken, 2015, S. 58).

Verantwortlichkeiten zu Altersdiversität

Besteht bereits eine D&I-Organisation mit ausreichenden Ressourcen, gibt es eine Fachperson, die sich mit dem Thema Altersdiversität befasst (Leslie, 2019, S. 542). Bei geringen Ressourcen kann dies durch die Einrichtung einer internen Arbeitsgruppe im Austausch mit externen Fachpersonen erfolgen.

Altersdiversitätsziele und Monitoring

Damit Altersdiversitätsziele formuliert werden können (Leslie, 2019, S. 542), braucht es eine Analyse der Altersstruktur in der Organisation. So können die unterrepräsentierten Generationen identifiziert werden. Darauf aufbauend kann eine Prognose der fehlenden Altersgruppen und eine rechtzeitige Nachfolgeplanung für die strategisch relevanten Positionen definiert werden (Franken, 2015, S. 26). Zum Beispiel kann die Erhöhung des Führungsanteils mit jüngeren Führungspersonen angestrebt werden, um die Nachfolgeplanung im Unternehmen zu sichern. Inklusive Führungsmodelle wie Co-Leitungen, die aus einer jungen Person mit Führungspotenzial und einer erfahrenen Führungsperson zusammengesetzt sind, können zur erhöhten Altersdiversität in Führungspositionen beitragen. Eine regelmässige Analyse des Ist-Zustandes zum altersinklusiven Klima und das Monitoring der bereits implementierten Massnahmen gehören zu dieser Praktik dazu (Broughan, 2013, S. 142).

Diversity-Leistung und Wettbewerbsfähigkeit

Nach Leslie (2019, S. 542) geht es bei dieser Praktik darum, zu evaluieren, welchen Beitrag die Führungspersonen und die verantwortlichen Fachpersonen zur Erreichung der Altersdiversitätsziele leisten. Diese Praktik fokussiert sich auf die Erreichung der Ziele von Altersdiversität in der Organisation. Wir argumentieren, dass diese Zielerreichung nachhaltiger gestärkt wird, wenn Altersdiversität mit den strategischen Unternehmenszielen vereinbar wird. Altersdiversität kann als Perspektive als Zugang zu neuen Märkten und Kundensegmenten genutzt werden (Franken, 2015, S. 58). Oertel betont, dass durch ein aktives Altersdiversitätsmanagement die Innovationsfähigkeit, das Engagement, die Arbeitsleistung, die Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeitenden und die positive Reputation des Unternehmens gesteigert werden (Oertel, 2007, S. 81; Menninger, 2014, S. 86). Daher ist es wichtig, dass das Senior Management den strategischen Zusammenhang zwischen Altersdiversität und Unternehmenserfolg sieht und analysiert.

3. Methodik

3.1. FORSCHUNGSDESIGN

Für diese Studie wurde eine quantitative Querschnittsanalyse in Form einer Online-Umfrage gewählt (Creswell, 2014, S. 13). Ziel der Online-Umfrage ist es, eine erste Bestandesaufnahme zu den angewandten Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen in der Schweiz zu erhalten. Die Studie ist deskriptiv und explorativ ausgerichtet. Es wurden daher keine Hypothesen formuliert. Die quantitative Datenerhebungsmethode der Online-Umfrage ermöglicht eine flexible und einfache Handhabung, Daten zu sammeln. Zudem spielt die Reichweite eine wichtige Rolle: Die Zielgruppe (Führungspersonen und HR-/Diversity-Fachpersonen) konnten von überall und jederzeit mit verschiedenen digitalen Geräten an der Online-Befragung teilnehmen. So konnten möglichst viele Unternehmen aus verschiedenen Branchen teilnehmen.

3.2. FRAGEBOGEN

Der Fragebogen basiert insbesondere auf die Wahrnehmung der Herausforderungen, den drei Kategorien der Diversity-Praktiken von Leslie (2019; vgl. Kap. 2.6.) und den Fragen zum inklusiven Klima von Nishii (2013). Im ANHANG 1 ist der Fragebogen ersichtlich. Neben den Fragen und Antwortmöglichkeiten, sind auch die Quellen sowie die theoretischen Bezüge oder Begründungen zu den Fragen beschrieben.

Der Fragebogen startet mit einem Einführungstext zum Thema und ist in folgenden Abschnitten unterteilt:

1. **Demographischer Wandel und Altersbezogene Diversity-Initiativen**
In diesem ersten Abschnitt wird befragt, wie die Zielgruppen den demographischen Wandel in der Organisation wahrnehmen und ob altersspezifische Diversitätsinitiativen verfolgt werden.
2. **Angewandte Altersdiversitätspraktiken**
In diesem Abschnitt wird befragt, welche Praktiken Unternehmen zur Förderung von Altersvielfalt und Reduktion von Vorurteilen anwenden. Nach Leslie (2019, S. 543) werden altersspezifische Fragen zu Nichtdiskriminierungspraktiken, Ressourcenpraktiken und Verantwortungspraktiken befragt.
3. **Zusammenhang zur Wettbewerbsfähigkeit**
Dieser Abschnitt soll Auskunft geben, wie die Zielgruppen Altersdiversität im Zusammenhang mit Wettbewerbsfähigkeit und Leistung wahrnehmen.
4. **Inklusives Betriebsklima**
Als mögliche Auswirkung der Diversity-Praktiken wird die Wahrnehmung des altersinklusive Betriebsklimas befragt.
5. **Demographische und organisationale Merkmale**
In diesem Kapitel werden soziodemographische Merkmale (z. B. Alter, Geschlecht, Nationalität, Arbeitsdauer, Rolle usw.) sowie organisationsspezifische Merkmale (z. B. Branche, Unternehmensgrösse, regionaler Standort usw.) befragt. Diese Merkmale dienen in der Datenauswertung dazu, Gruppenvergleiche zu durchführen.

Die Befragung schliesst mit einer Danksagung an die Teilnehmenden ab. Der Fragebogen umfasst 40 Fragen und besteht hauptsächlich aus geschlossenen Fragen und Fragebatterien mit einer fünfstufigen Likert-Skala (1= stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu). Fünf offene Fragen wurden formuliert, um vertiefte Antworten zu den geschlossenen Fragen zu erhalten.

3.3. DATENERHEBUNG

Die Online-Umfrage wurde mit der Software Qualtrics erstellt (Version XM). Der Online-Fragebogen wurde in mehreren Phasen entwickelt. Nach einer ersten Version erfolgte im März 2023 eine Pre-Test-Phase mit einer Gruppe bestehend aus zwei ZHAW-Dozierenden mit HR- und Diversity-Expertise, einer Fachperson von Swiss Diversity sowie zwei Personen ohne Fachkenntnisse. Die finale Version des Fragebogens wurde anschliessend daran ins Englische mit DeepL Pro übersetzt (mit Ausnahme der originalen englischen Fragebatterien). Die englische Version wurde ebenfalls von einer Diversity-Fachperson und einer englischsprachigen Fachperson auf Verständnis getestet und basierend auf die Rückmeldungen final überarbeitet. Die Umfrage wurde im April 2023 lanciert und an mehreren Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen versendet. Es wurden verschiedene Netzwerke und Kanäle zur Streuung der Umfrage genutzt wie LinkedIn, persönliche Netzwerke der Autorinnen sowie das Netzwerk von Swiss Diversity. Die Online-Befragung dauerte von April bis Anfang Juni 2023. Die Umfrage wurde um zwei Wochen verlängert, um eine Rücklaufquote von mindestens 100 Teilnehmenden zu erzielen. Die Zielgruppen sind v. a. Führungspersonen sowie HR- und Diversity-Fachpersonen in Unternehmen. Personen mit diesen Rollen sind bei der Entwicklung und Umsetzung der Diversity-Praktiken involviert und daher am besten geeignet, die Fragen zu beantworten.

3.4. DATENAUSWERTUNG

Die Datenauswertung erfolgte mehrheitlich deskriptiv. Dies schafft einen ersten Überblick über die Antworten und erlaubt erste Aussagen zu treffen (Häder, 2019, S. 438). Die deskriptive Datenanalyse der Hauptthemen erfolgte univariat (1 Merkmal), bivariat (2 Merkmale) und multivariat (mehrere Merkmale) (Häder, 2019, S. 439). Gewisse Themen werden multivariat ausgewertet, um intersektionale Analysen vorzunehmen (z. B. Alter und Geschlecht). Die Datenauswertung erfolgte mit dem Statistikprogramm IBM SPSS Statistics (Version 28.0.1.0).

Nach der Datenaufbereitung und Bereinigung der Missing Values begann die Datenanalyse mit der deskriptiven Statistik. Diese beinhaltet die Beschreibung der Stichprobe und die Analyse der fünf Hauptthemen unter Verwendung der absoluten und relativen Häufigkeiten (in Prozenten) in Boxplots. Die meisten Variablen sind ordinal und metrisch skaliert und werden mit den Standortparametern Median und arithmetisches Mittel (M) beschrieben. Der Median ist der mittlere Wert der Stichprobe (d. h. der Wert, der die Stichprobe in zwei gleiche Hälften teilt) (Koch, Peter, & Müller, 2019, S. 197). Der Vorteil des Medians ist, dass er robust gegenüber Ausreissern ist und auch für ordinale Daten angegeben werden kann. Die Standardabweichung (SD) zeigt auf, wie gut der Mittelwert die Daten repräsentiert. Je grösser die Standardabweichung ist, desto stärker sind die Daten gestreut (Koch et al., 2019, S. 188). Die Spanne beschreibt die Breite des Bereichs, in dem alle beobachteten Werte liegen. Für die 5-teilige Likert-Skala ergibt sich ein Bereich von 4. Die Spannweite sagt etwas darüber aus, wie die Befragten die Ausprägung ausschöpfen. Graphisch werden neben Säulen- und Kreisdiagrammen auch Boxplots verwendet, um die zentrale Tendenz (Median), Symmetrie, Schiefe und Ausreisser zu visualisieren (vgl. Behrens & Yu, 2003, S. 43).

4. Ergebnisse

Dieses Kapitel stellt die Gesamtergebnisse der Studie vor. Zuerst wird in Kapitel 4.1. die Stichprobe vorgestellt. Danach folgen die deskriptiven Ergebnisse und Gruppenvergleiche. Kapitel 4.2. beschreibt die Auswirkungen des demographischen Wandels und bestehende altersbezogene Diversity-Initiativen in Unternehmen. Kapitel 4.3. präsentiert die Ausprägung der umgesetzten Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen. Kapitel 4.4. stellt den wahrgenommenen Zusammenhang zwischen Altersdiversitätspraktiken und Wettbewerbsfähigkeit vor. Kapitel 4.5. zeigt die Wahrnehmung des inklusiven Unternehmensklima.

4.1. STICHPROBE

Insgesamt haben 131 Personen an der Befragung teilgenommen, von denen 104 Personen (79%) die Befragung vollständig abgeschlossen haben. Bei der sozio-demographischen Stichprobenverteilung beträgt die Stichprobe $n=99$, da fünf Personen keine Angaben zu den sozio-demographischen Merkmalen gemacht haben (vgl. Abbildung 2 und 3) obwohl sie die Fragen vollständig beantwortet haben.

Abbildung 2 zeigt die Verteilung nach Geschlecht, Alter, Nationalität, Funktion und Bildungsniveau. Bei Gender (männlich, weiblich, divers) zeigt sich ein binäres Verhältnis mit Frauen (47%) und Männer (53%). Bei der dritten non-binären Kategorie gab es keine Antworten. Sieben Personen gaben kein Geschlecht an. Hinsichtlich Alter erreichen die 36- bis 45-Jährigen den höchsten Anteil mit 31%, die 46- bis 55-Jährigen den zweitgrössten Anteil mit 29% und die 26- bis 35-Jährigen kommen an dritter Stelle mit 22%. Diese drei Kategorien stellen die Mehrheit dar und repräsentieren die am stärksten vertretenen Generationen Y und X am Arbeitsmarkt. Die Minderheit stellen die Babyboomer dar (über 55 Jahre alt) mit 9% und die Generation Z, die 18- bis 25-Jährigen mit 8%. Hinsichtlich Nationalität stellen die Schweizer:innen mit 91% die Mehrheit dar und 9% kommen aus der Europäischen Union. 33% der Befragten sind in einer HR- oder Diversity-Funktion tätig und 60% sind Führungspersonen. 79% der Befragten bringen einen Hochschulabschluss mit.

Abbildung 3 zeigt die Verteilung unternehmensspezifischer Merkmale. Wird die Unternehmensgrösse betrachtet, stehen die grossen Unternehmen (GU) mit 64% an erster Stelle und bilden somit die Mehrheit. Darauf folgen die mittelgrossen Unternehmen (MU) mit 20% und die kleinen Unternehmen (KU) mit 16%. 65% der Unternehmen haben ihren Standort in der Nordschweiz. 26% kommen aus der Ostschweiz und 9% aus der Westschweiz. Keine Person aus einem Unternehmen in der Südschweiz hat an der Befragung teilgenommen. Hinsichtlich Branche zeigte sich eine hohe Vielfalt: 34% der befragten Personen arbeiten in der Finanzbranche, 9% aus der Technologiebranche, 8% aus der Marketing- und Kommunikationsbranche, 7% aus dem Detailhandel, 5% aus dem Bildungswesen und 5% aus der Gesundheitsbranche. Andere Branchen wie Sportbranche, Baugewerbe, Medizintechnik, Unternehmensberatung, Sozialwesen, weisen Anteile zwischen 1–4% auf. Zudem haben 13% der befragten Personen angegeben, in anderen Branchen zu arbeiten.

Abbildung 2: Kreisdiagramme zur Stichprobenverteilung nach Geschlecht, Alter, Nationalität, Funktion und Bildungsniveau

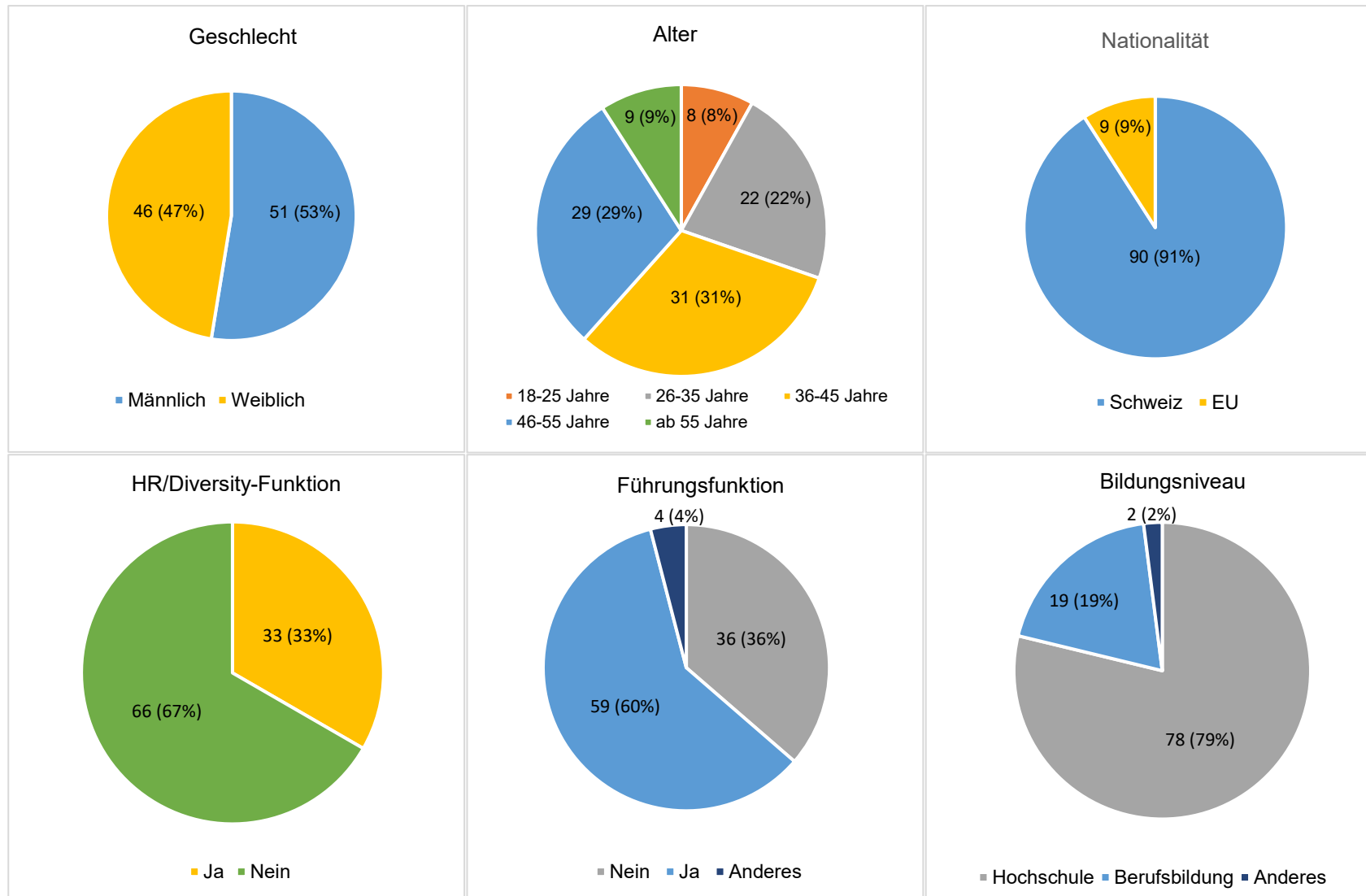
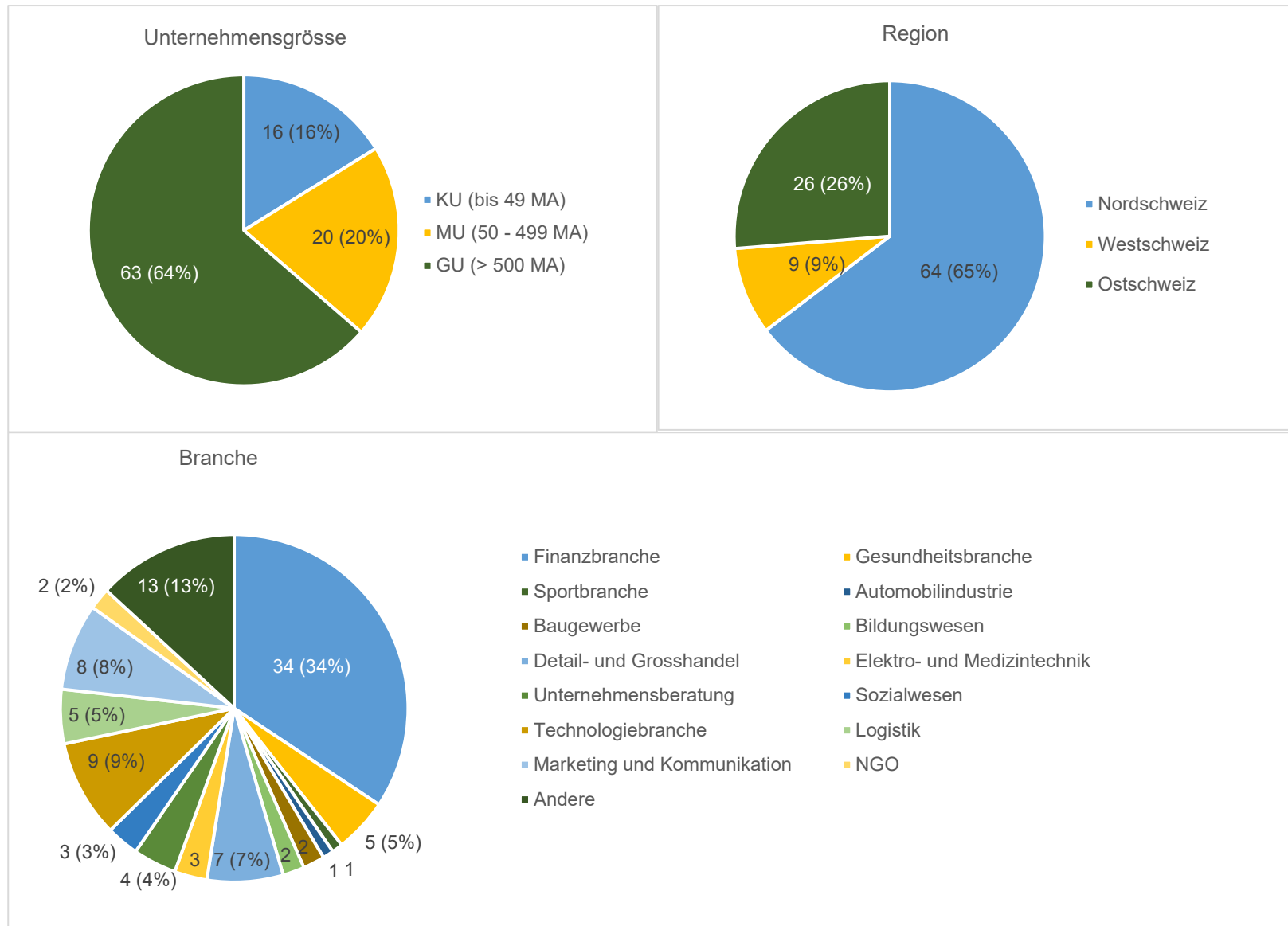


Abbildung 3: Kreisdiagramme zur Unternehmensgrösse, Branche und Region



4.2. AUSWIRKUNGEN DES DEMOGRAPHISCHEN WANDELS

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse zur wahrgenommenen Auswirkung des demographischen Wandels in den befragten Unternehmen vorgestellt.

4.2.1. Herausforderungen bei der Rekrutierung und Retention von Generationen

Bei der Rekrutierung und Bindung (Retention) von Generationen nehmen die befragten Personen mittlere Herausforderungen wahr. Die Führungspersonen sehen höhere Herausforderungen bei der Rekrutierung ($M = 3.48$, $SD = 1.26$) und bei der Bindung ($M = 3.48$, $SD = 1.105$) bestimmter Generationen als die Personen ohne Führungsfunktion (vgl. Tabelle 2). Die Gruppenvergleiche wurden mit dem nicht-parametrischen Mann-Whitney-U-Test überprüft und zeigte bei der Rekrutierung signifikante Gruppenunterschiede bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 10% ($U = 752.000$, $p = 0.1$). Hinsichtlich Bindung ist der Gruppenvergleich nicht signifikant ($U = 762.000$, $p = 0.121$).

Tabelle 2: Deskriptive Statistik zu den Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung aus der Führungsperspektive

FÜHRUNG		Rekrutierung	Retention (Bindung)
Keine Führung	M	3.06	3.13
	N	31	32
	SD	1.153	1.129
Führung	M	3.48	3.48
	N	61	61
	SD	1.26	1.105
Mann-Whitney U	<i>U</i>	752	792
Asymp. Sig. (2-tailed) <i>p</i>		0.1	0.121

Abbildung 4 zeigt, inwiefern die Führungspersonen im Gender-Vergleich die Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung wahrnehmen. Bei der Rekrutierung lässt sich kein signifikanter Unterschied zwischen dem Mittelwert der weiblichen ($N = 27$; $M = 3.63$, $SD = 1.043$) und der männlichen Führungspersonen ($N = 33$; $M = 3.42$, $SD = 1.370$) feststellen. Der Gruppenvergleich wurde mit dem nicht-parametrischen Mann-Whitney-U-Test überprüft und zeigte keine signifikanten Unterschiede ($U = 83.000$, $p = 0.194$). Die Boxplots zeigen allerdings, dass die weiblichen Führungspersonen sich einiger sind als die männlichen Befragten, weil die Streuung bei den Frauen kleiner ist als bei den Männern. Bei der Wahrnehmung der Bindung zeigt sich ein ähnlicher, aber schwacher Trend. Die Führung ist sich im Geschlechtsvergleich einiger (Frauen $N = 27$, $M = 3.59$, $SD = 1.114$; Männer $N = 33$, $M = 3.39$, $SD = 1.117$). Der Gendervergleich ist ebenfalls nicht signifikant ($U = 117.00$, $p = 0.750$).

Abbildung 4: Boxplots zu den Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung nach Führung und Geschlecht

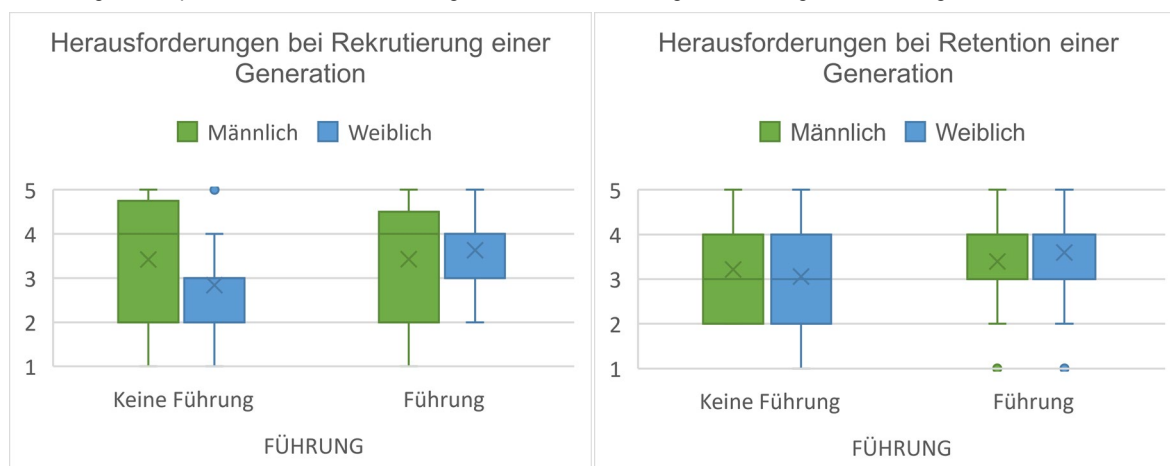
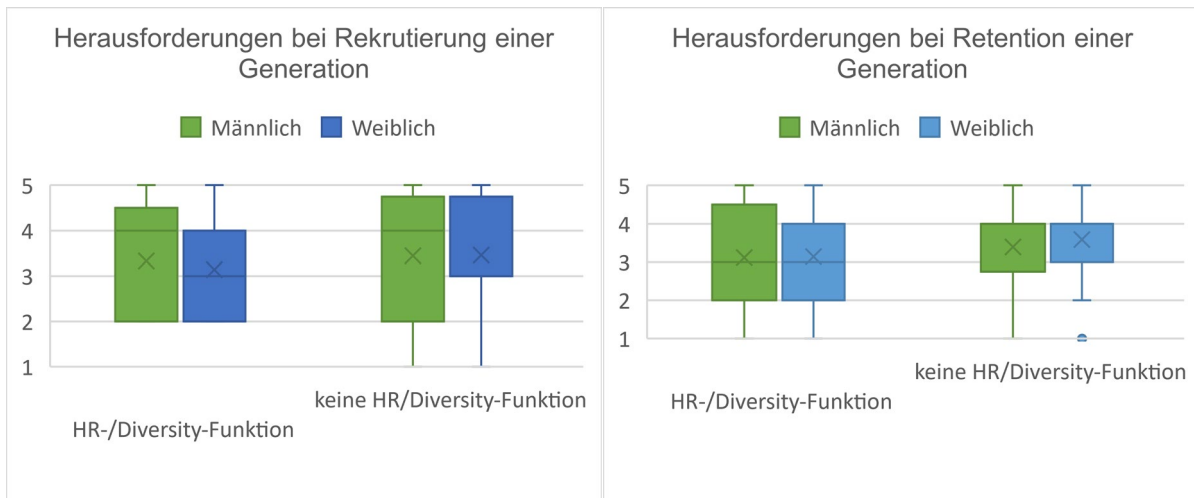


Abbildung 5: Boxplots zu den Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung nach HR-/Diversity-Funktion und Geschlecht



Dieselbe Analyse wurde auch aus der Sicht der HR-/Diversity-Fachpersonen durchgeführt (vgl. Abbildung 5). Überraschend sehen die HR-/Diversity-Fachpersonen die Rekrutierung (N = 32; M = 3.13, SD = 1.100) und Bindung (N = 32; M = 3.13, SD = 1.118) von Generationen als weniger herausfordernd als diejenigen ohne HR-/Diversity-Funktion. Die Befragten nehmen sowohl die Rekrutierung (N = 61; M = 3.41, SD = 1.118) als auch die Bindung von Generationen (N = 63; M = 3.43, SD = 1.146) als herausfordernder wahr. Beide Gruppenvergleiche wurden mit dem Mann-Whitney-U-Test getestet. Die Gruppenunterschiede sind nicht signifikant (Rekrutierung: U = 829.5, p = 0.223; Retention: U = 822.0, p = 0.196).

Die Befragten konnten auswählen, welche Generationen am schwierigsten zu rekrutieren und zu binden sind. Abbildung 6 zeigt, dass bei der Rekrutierung insbesondere die Generation X (1965–1980) am häufigsten angegeben wurde. Bei der Bindung ist es hingegen die Generation Z (1996–2010).

Abbildung 6: Welche Generation ist schwierig zu rekrutieren und zu binden?

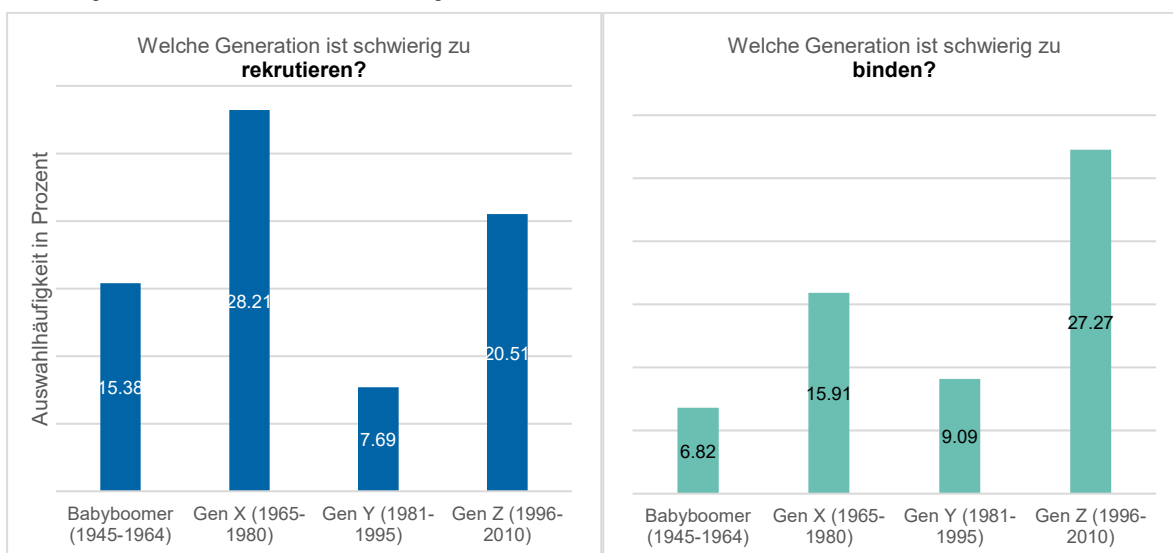
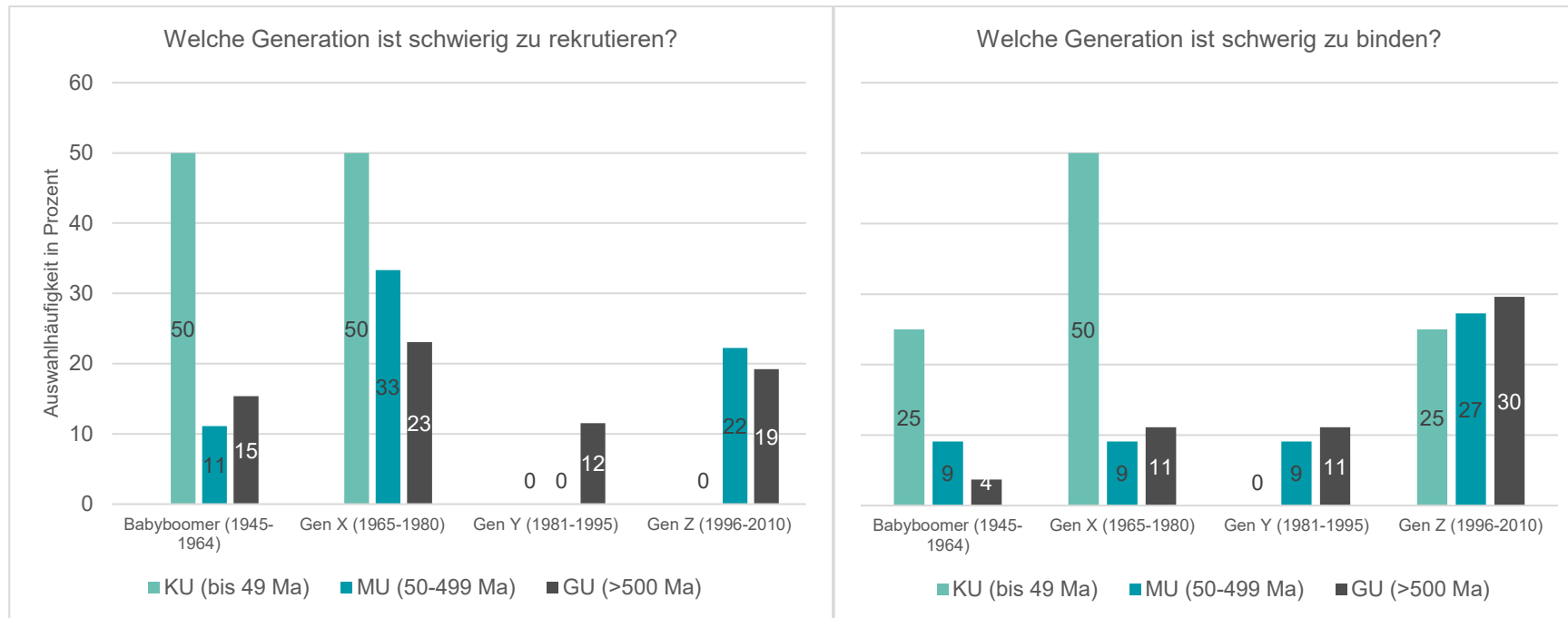


Abbildung 7: Schwierigkeit bei der Rekrutierung und der Bindung nach Unternehmensgrösse

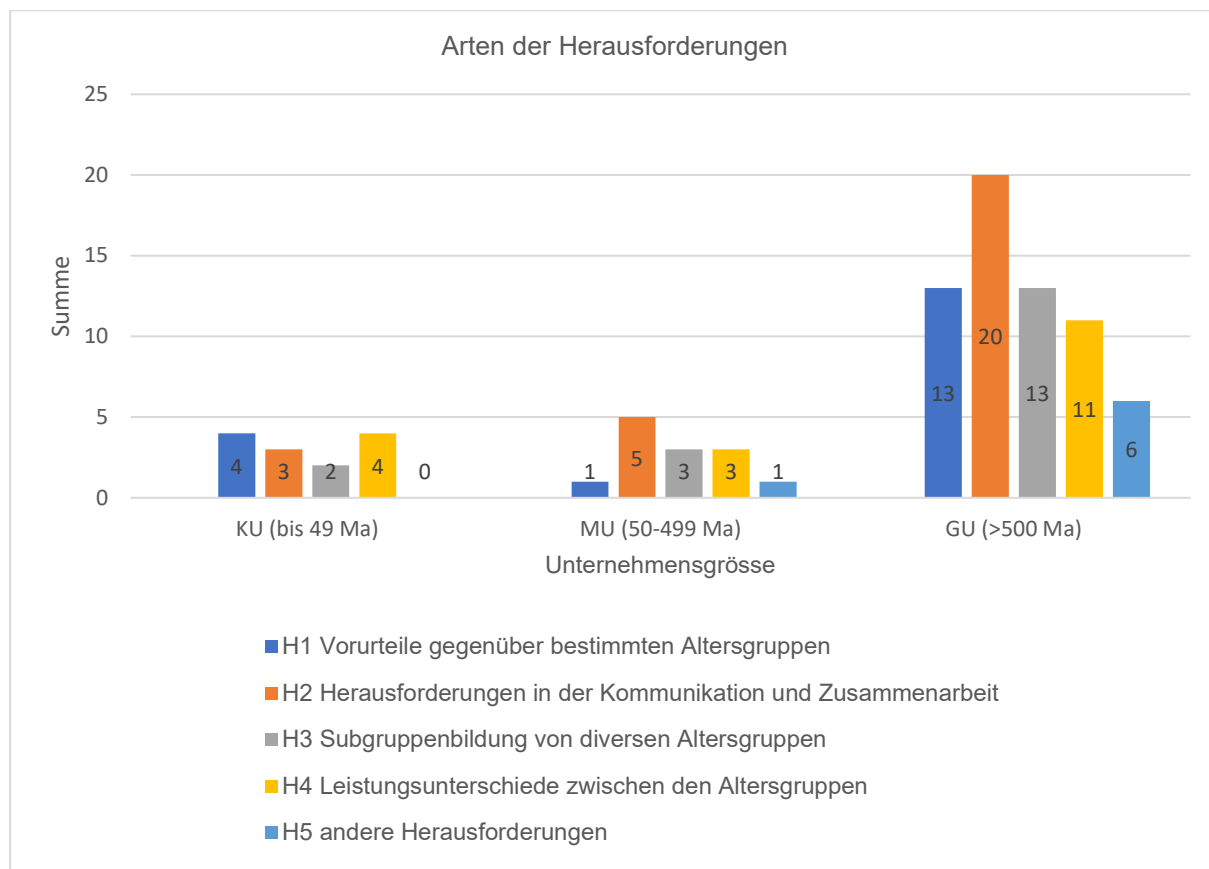


Hinweis: KU = kleine Unternehmen, MU = mittelgrosse Unternehmen, GU = grosse Unternehmen; Die Säulen geben die Auswahlhäufigkeit in Prozent an.

Die Auswahl der Angaben ändert sich bei der Datenanalyse nach der Unternehmensgrösse. Abbildung 7 zeigt hinsichtlich Rekrutierung, dass die Babyboomer (50%) und die Generation X (50%) für kleine Unternehmen gemäss eigener Aussage am schwierigsten zu rekrutieren sind. Bei mittelgrossen Unternehmen (MU) sind es die Generation X (33%) und die Generation Z (22%). Bei den grossen Unternehmen (GU) zeigt sich ein ausgeglichenes Bild, wobei die Generation X (23%) und die Generation Z (19%) am schwierigsten zu rekrutieren sind. Was die Bindung der Generationen angeht, so ist die Generation X (50%) für kleine Unternehmen die am schwierigsten zu bindende Generation. Bei den mittelgrossen Unternehmen ist es die Generation Z (27%) und bei den grossen Unternehmen (30%).

Die Befragten konnten verschiedene Herausforderungen (H1–H5) auswählen. Abbildung 8 zeigt die Auswahl nach der Unternehmensgrösse. Insbesondere bei den GU und MU wurde die Kommunikation und die Zusammenarbeit als grösste Herausforderung angesehen, gefolgt von den Vorurteilen und die Subgruppenbildung. Bei den KU und MU zeigen sich keine eindeutigen dominanten Herausforderungen.

Abbildung 8: Arten der Herausforderungen



Bei den anderen Herausforderungen (H5) gaben die Befragten Folgendes an: unterschiedliche Wertvorstellungen und Erwartungen an das Arbeitsumfeld; geringe hierarchische Akzeptanz der jüngeren Mitarbeitenden; keine Neuanstellung von Mitarbeitenden höheren Alters oder Frühpensionierung; befristete Arbeitsverträge für die jüngeren Generationen Z und Y; geringes Verständnis der älteren Mitarbeitenden auf die digitalen Herausforderungen; unterschiedliche Lohnvorstellungen.

4.3. ALTERSDIVERSITÄTSPRAKTIKEN

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zu den angewandten Altersdiversitätspraktiken gezeigt (vgl. Kap. 2.6.1.). Es werden die Ergebnisse zu Nichtdiskriminierungspraktiken, Ressourcenpraktiken und Verantwortungspraktiken präsentiert. Die Ergebnisse werden pro Praktik nach Unternehmensgrösse, Führungsebene, Alter und Geschlecht vorgestellt. Die Fragen sind im ANHANG 1 ersichtlich.

4.3.1. Nichtdiskriminierungspraktiken

Die Nichtdiskriminierungspraktiken zielen darauf ab, Vorurteile und Diskriminierung zu mindern und Inklusion zu fördern. Eine wichtige Praktik ist die Durchführung von Diversity-Schulungen (vgl. ANHANG 1: Frage 8). Abbildung 9 visualisiert die Umsetzung von Diversity-Schulungen (in Bezug auf das Alter) nach Unternehmensgrösse. 57% der grossen Unternehmen (GU) gibt an, Diversity-Schulungen in Bezug auf das Alter durchzuführen. Bei den kleinen (KU) und mittleren Unternehmen zeigt sich ein gegenteiliges Bild. 94% bzw. 90% dieser Unternehmen führt keine Diversity-Schulungen in Bezug auf das Alter durch.

Abbildung 9: Praktik «Diversity Schulung» nach Unternehmensgrösse

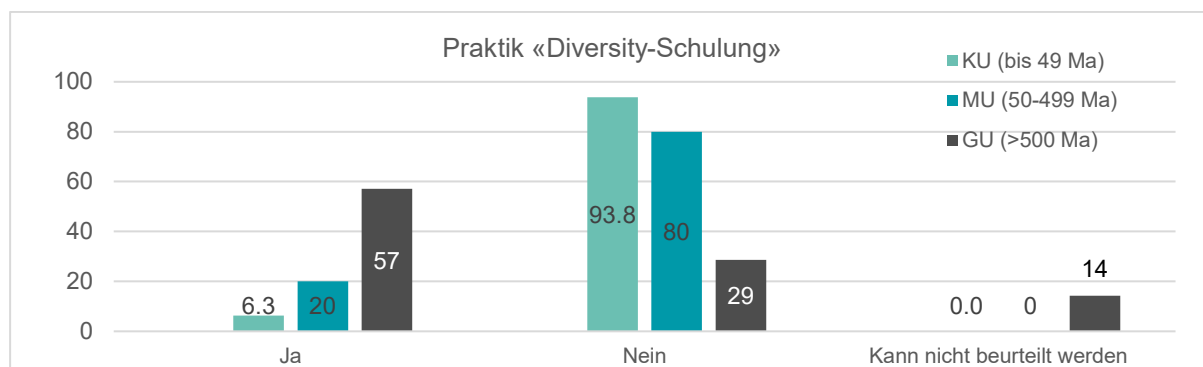
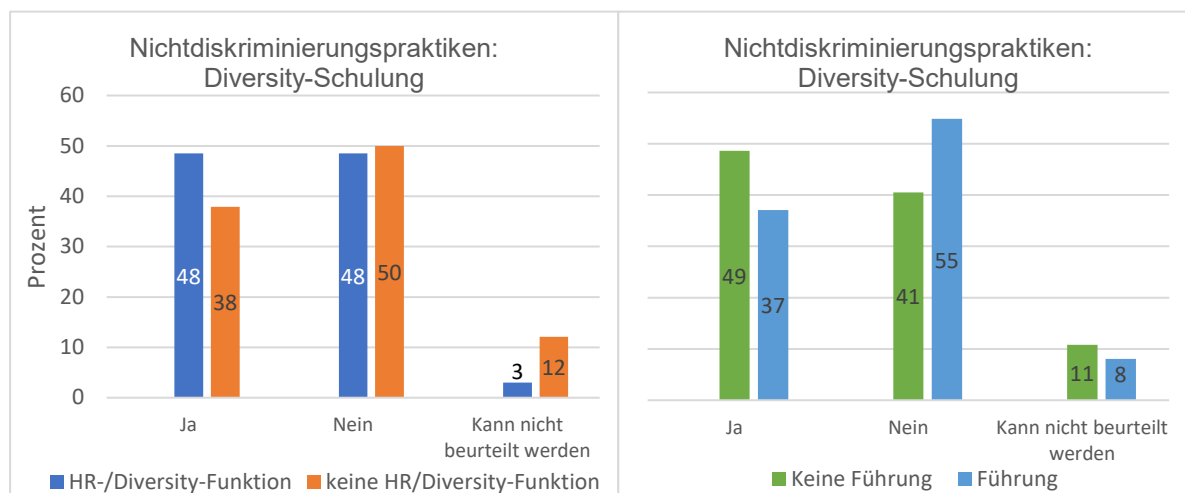


Abbildung 10 zeigt die Praktik aus der HR-/Diversity- und Führungsperspektive. 48% der HR-/Diversity-Fachpersonen geben an, Diversity-Schulungen anzubieten. Weitere 48% offenbaren, dass sie keine solche Schulungen anbieten. Betrachtet man die Führungsfunktionen, so sinkt diese Prozentzahl auf 37%. Bei Personen ohne Führungsfunktion steigt hingegen diese Zahl auf 49%.

Abbildung 10: Praktik «Diversity-Schulung» nach Führung und HR-/Diversity-Funktion



Das chancengerechte Rekrutierungsverfahren wird als Nichtdiskriminierungspraktik und als Ressourcenpraktik betrachtet. Bei unserer Frage haben wir den Fokus auf die Reduktion von Diskriminierung gelegt (vgl. ANHANG 2: Frage 9). Die befragten Personen sollen einschätzen, ob das Rekrutierungsverfahren für alle Altersgruppen chancengerecht gestaltet wird. Die Antworten wurden nach der 5-Likertskala ausgewertet (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu). Die Ergebnisse werden nach Unternehmensgrösse, Geschlecht und Alter präsentiert.

Abbildung 11: Boxplots zur alterschancengerechten Rekrutierung nach Unternehmensgrösse und Geschlecht

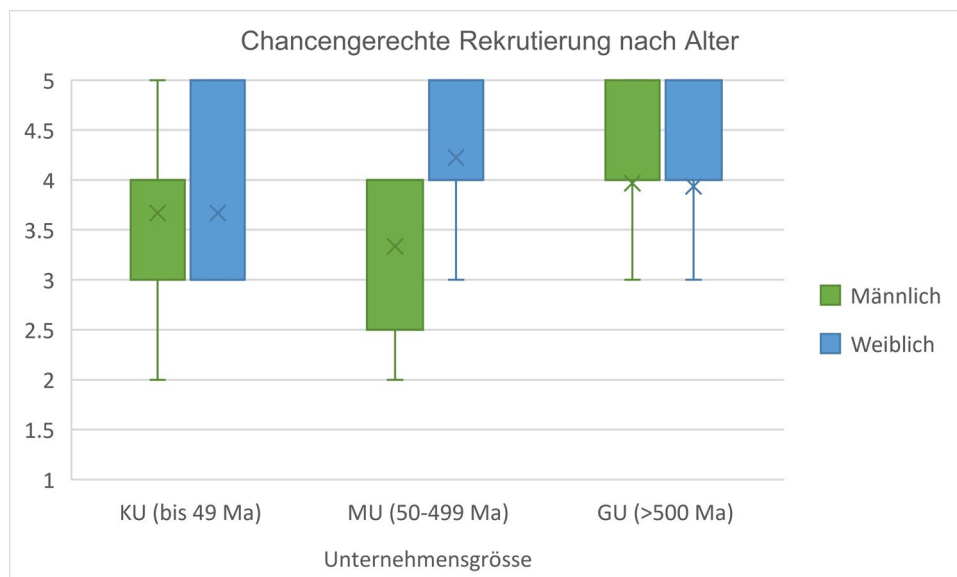


Abbildung 11 zeigt, dass Frauen und Männer je nach Unternehmensgrösse die chancengerechte Rekrutierung unterschiedlich beurteilen. Insbesondere sind die Männer bei kleinen (KU) und mittleren (MU) Unternehmen kritischer. Die Boxplots zeigen, dass bei den KU die Männer und Frauen denselben Mittelwert ($M = 3.37$) aufweisen. Allerdings sind die Standardabweichungen unterschiedlich. Bei den MU ist der Unterschied auch beim Mittelwert ersichtlich: Frauen schätzen die alterschancengerechte Rekrutierung besser als die Männer. Bei den grossen Unternehmen (GU) ist kaum einen Unterschied zwischen den Geschlechtern ersichtlich. Eine Analyse nach Unternehmensgrösse und Altersdiversität konnte aufgrund fehlender Daten bei den KU und MU nicht durchgeführt werden.

Tabelle 3: Deskriptive Statistik zur alterschancengerechten Rekrutierung nach Unternehmensgrösse und Geschlecht

Unternehmensgrösse		Mittelwert	N	SD
KU (bis 49 Ma)	Männlich	3.67	12	0.778
	Weiblich	3.67	3	1.155
	Total	3.67	15	0.816
MU (50-499 Ma)	Männlich	3.33	9	0.866
	Weiblich	4.22	9	0.667
	Total	3.78	18	0.878
GU (>500 Ma)	Männlich	4.00	29	0.926
	Weiblich	4.00	31	1.000
	Total	4.00	60	0.957
Total	Männlich	3.80	50	0.904
	Weiblich	4.02	43	0.938
	Total	3.90	93	0.922

Abbildung 12: Boxplots zur alterschancengerechten Rekrutierung nach Geschlecht und Alter

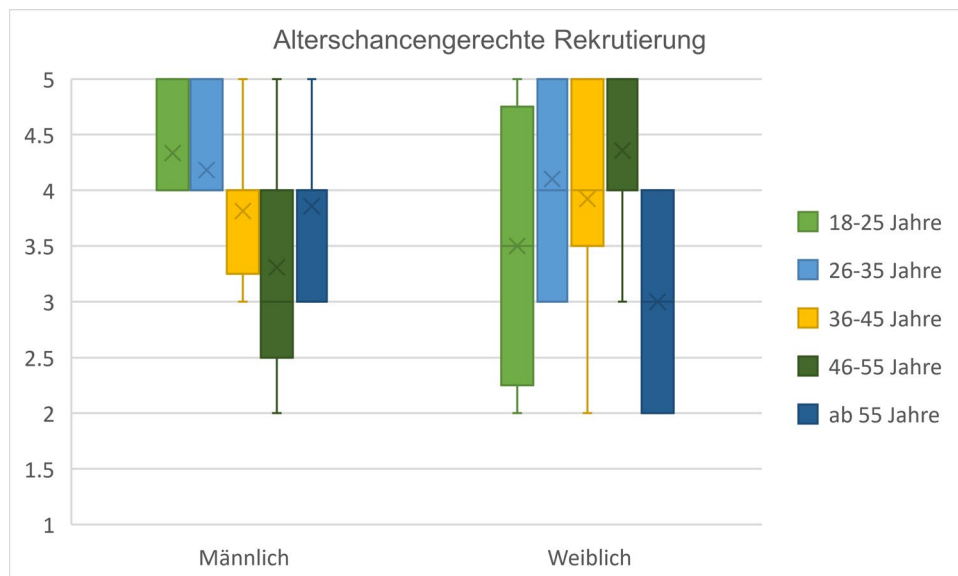


Abbildung 12 und Tabelle 4 zeigen die zweidimensionale Perspektive von Alter und Geschlecht. Die Boxplots visualisieren die unterschiedlich breite Streuung trotz ähnlicher Mittelwerte. Es fällt auf, dass Männer in den Altersgruppen 36–45 J und 46–55 J die alterschancengerechte Rekrutierung geringer einschätzen als Frauen. Der grösste Gruppenunterschied ist in der Altersgruppe 46–55 Jahren zwischen den Männern ($M = 3.31$, $SD = 0.947$) und den Frauen ($M = 4.36$, $SD = 0.633$) zu verzeichnen. Dieser Gruppenvergleich wurde mit dem nicht-parametrischen Mann-Whitney-U-Test überprüft und zeigt signifikante Gruppenunterschiede bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% ($U = 35.500$, $p = 0.006$).

Tabelle 4: Deskriptive Statistik zur alterschancengerechten Rekrutierung nach Geschlecht und Alter

Alter	Gender	Mittelwert	N	SD
18-25 Jahre	Männlich	4.33	3	0.577
	Weiblich	3.5	4	1.291
	Total	3.86	7	1.069
26-35 Jahre	Männlich	4.18	11	0.874
	Weiblich	4.1	10	0.876
	Total	4.14	21	0.854
36-45 Jahre	Männlich	3.81	16	0.911
	Weiblich	3.92	13	1.038
	Total	3.86	29	0.953
46-55 Jahre	Männlich	3.31	13	0.947
	Weiblich	4.36	14	0.633
	Total	3.85	27	0.949
ab 55 Jahre	Männlich	3.86	7	0.69
	Weiblich	3	2	1.414
	Total	3.67	9	0.866
Total	Männlich	3.8	50	0.904
	Weiblich	4.02	43	0.938
	Total	3.9	93	0.922

4.3.2. Ressourcenpraktiken

Ressourcenpraktiken sollen die Chancengerechtigkeit anstreben (vgl. Kap. 2.6.2). Diese sind Rekrutierungs-, Selektions- und Beförderungspraktiken zur Erhöhung der unterrepräsentierten Zielgruppe. Dazu gehören Angebote zum Wissensaustausch und Mentoring-Programme sowie HR-Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. Die Ressourcenpraktiken wurden mittels den Fragen 10–14 (siehe ANHANG 2) erfasst.

Wissensmanagement und altersgemischte Netzwerke

Bei der Frage, ob die Organisation die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen den Generationen fördere, gibt es unterschiedliche Wahrnehmungen zwischen Führung und Nicht-Führung nach Unternehmensgrösse. Wie in Abbildung 13 und Tabelle 5 ersichtlich, nehmen die Führungspersonen in kleinen Unternehmen (KU) einen höheren Wissensaustausch wahr ($M = 4.09$, $SD = 0.831$) als die Nicht-Führungspersonen ($M = 3.40$, $SD = 0.894$). Bei den mittleren (MU) und grossen Unternehmen (GU) ist der Mittelwertunterschied zwar nicht so gross, dennoch zeigt sich ein gegensätzlicher Trend. Die Führungspersonen in den MU sind sich innerhalb ihrer Gruppe weniger einig, das zeigt sich durch die grössere Streuung ($M = 3.36$, $SD = 1.216$) und nehmen den Wissensaustausch als schwächer wahr als in den KU. Bei den GU zeichnet sich hingegen bei den Nicht-Führungspersonen ein ähnliches Bild wie beiden Führungspersonen in den MU ab.

Abbildung 13: Boxplots zum Wissensaustausch nach Unternehmensgrösse

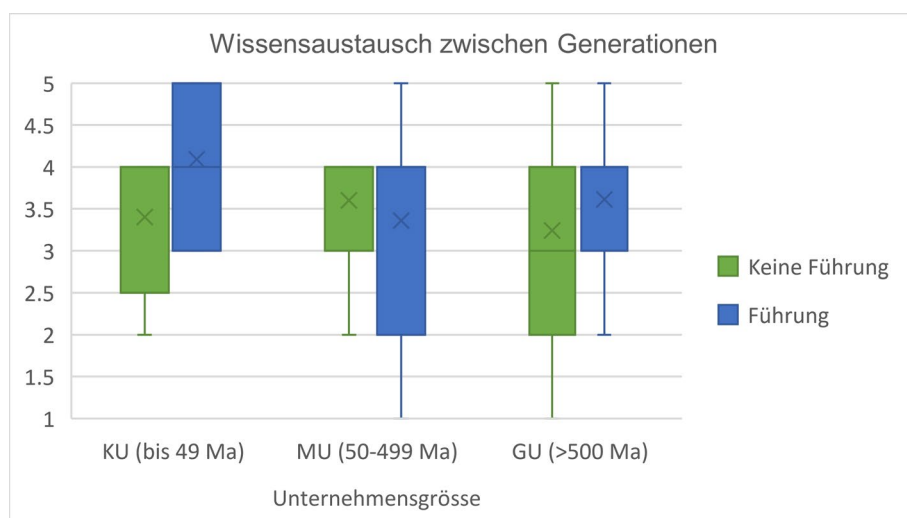


Tabelle 5: Deskriptive Statistik zum Wissensaustausch nach Unternehmensgrösse

Unternehmensgrösse		Mittelwert	N	SD
KU (bis 49 Ma)	Keine Führung	3.40	5	0.894
	Führung	4.09	11	0.831
	Total	3.88	16	0.885
MU (50-499 Ma)	Keine Führung	3.60	5	0.894
	Führung	3.36	14	1.216
	Total	3.42	19	1.121
GU (>500 Ma)	Keine Führung	3.23	26	1.107
	Führung	3.61	36	1.022
	Total	3.45	62	1.066
Total	Keine Führung	3.31	36	1.037
	Führung	3.64	61	1.049
	Total	3.52	97	1.052

Abbildung 14: Boxplots zum Wissensaustausch nach Alter und Geschlecht

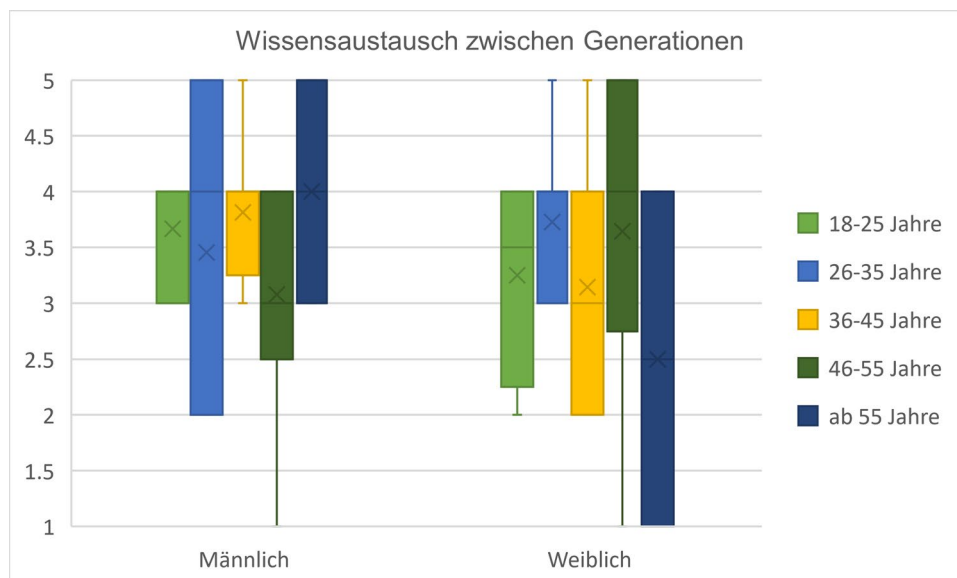
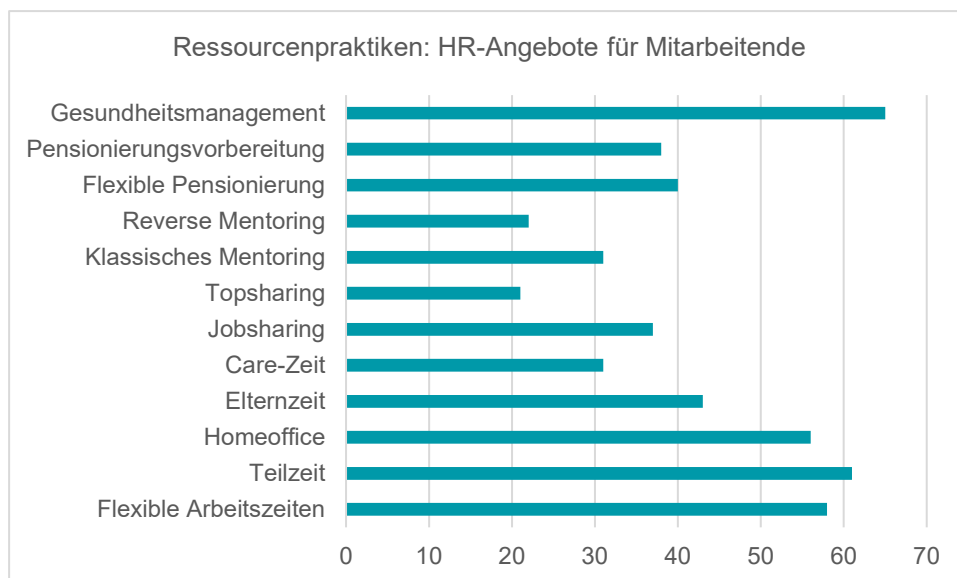


Abbildung 14 und Tabelle 6 zeigen die intersektionale Perspektive von Alter und Geschlecht. Es fällt auf, dass in den älteren Gruppen (46–55 J, ab 55 Jahre) zwischen Männern und Frauen grosse Wahrnehmungsunterschiede bestehen. Männer über 55 Jahre nehmen einen höheren Wissensaustausch zwischen den Generationen ($M = 4.00$, $SD = 0.816$) als Frauen ($M = 2.5$, $SD = 2.121$) wahr. Da diese Gruppen sehr klein sind, ist dieser Unterschied mit hoher Vorsicht zu betrachten. Bei den 46–55-Jährigen ist ebenfalls ein grosser Mittelwertunterschied zwischen Männern ($M = 3.08$, $SD = 0.954$) und Frauen ($M = 3.64$, $SD = 1.277$) zu verzeichnen.

Tabelle 6: Deskriptive Statistik zum Wissensaustausch nach Alter und Geschlecht

ALTER		Mittelwert	N	SD
18-25 Jahre	Männlich	3.67	3	0.577
	Weiblich	3.25	4	0.957
	Total	3.43	7	0.787
26-35 Jahre	Männlich	3.45	11	1.440
	Weiblich	3.73	11	0.786
	Total	3.59	22	1.141
36-45 Jahre	Männlich	3.81	16	0.750
	Weiblich	3.14	14	1.027
	Total	3.50	30	0.938
46-55 Jahre	Männlich	3.08	13	0.954
	Weiblich	3.64	14	1.277
	Total	3.37	27	1.149
ab 55 Jahre	Männlich	4.00	7	0.816
	Weiblich	2.50	2	2.121
	Total	3.67	9	1.225
Total	Männlich	3.56	50	1.013
	Weiblich	3.42	45	1.097
	Total	3.49	95	1.051

Abbildung 15: HR-Angebote für Mitarbeitende



Zu den Ressourcenpraktiken zählen auch verschiedene HR-Angebote für diverse Altersgruppen. Abbildung 15 zeigt die Auswahl der HR-Angebote. Am meisten wurden Angebote zum Gesundheitsmanagement und zur Arbeitszeitflexibilisierung (z. B. Teilzeit, Homeoffice, flexible Arbeitszeiten) genannt. Am wenigsten häufig wurden das geteilte Führungsmodell (Topsharing) und das Reverse-Mentoring genannt. Diese zwei Angebote sind insbesondere für den Austausch zwischen den jüngeren und älteren Generationen interessant.

4.3.3. Verantwortungspraktiken und Praktiken der Wettbewerbsfähigkeit

In der Befragung wurden zwei Fragen zu den Verantwortungspraktiken gestellt. Erstens wurde gefragt, ob das Unternehmen eine Diversity-Strategie hat (vgl. ANHANG 1: Frage 7) und zweitens, ob es Initiativen zur Förderung von Altersdiversität verfolgt (vgl. Frage 6). Wie in Abbildung 16 ersichtlich, geben 70% der befragten Personen in grossen Unternehmen an, dass eine Diversity-Strategie existiert. Hingegen gaben die Mehrheit der befragten Personen in kleinen Unternehmen (88%) und in mittleren Unternehmen, dass keine Diversity-Strategie vorhanden ist.

Abbildung 16: Prozentualer Anteil der Unternehmen mit einer Diversity-Strategie nach Unternehmensgrösse

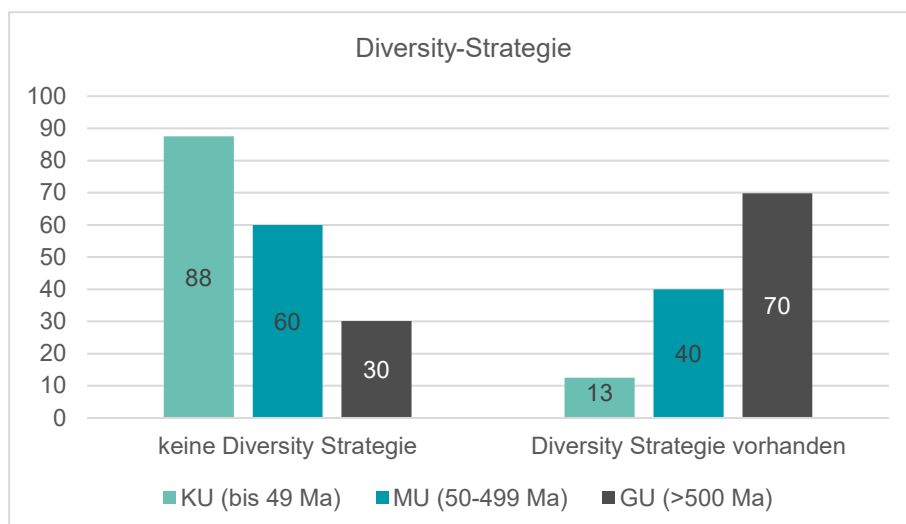
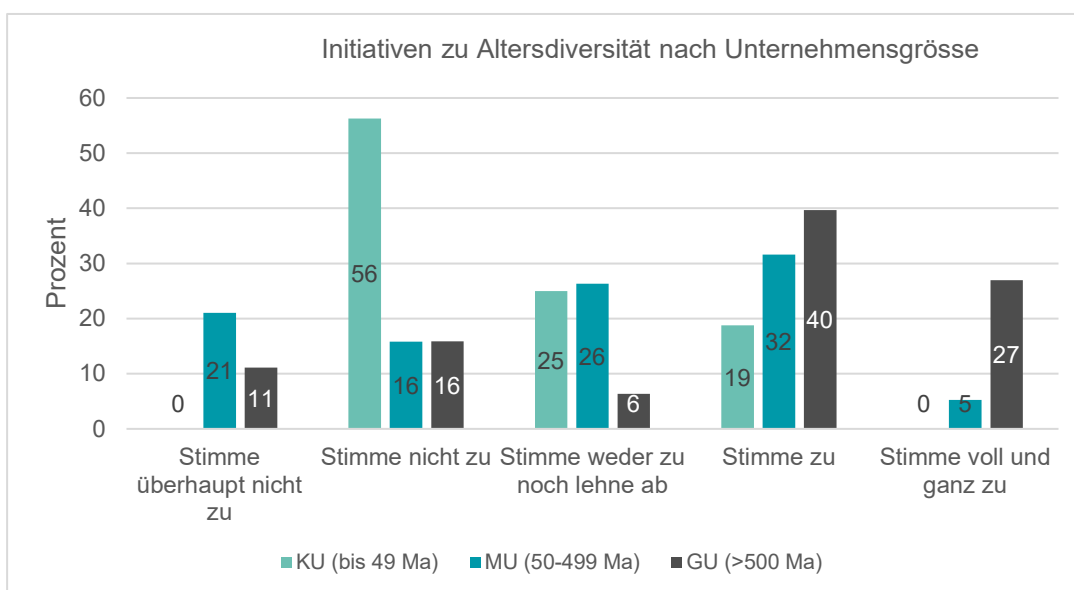


Abbildung 17: Verfolgung von Altersdiversitätsinitiativen nach Unternehmensgrösse



Bei der Frage, ob Initiativen zur Förderung von Altersvielfalt und -inklusion verfolgt werden, gibt es ebenfalls Unterschiede nach Unternehmensgrösse (vgl. ANHANG 1: Frage 6). Wie in Abbildung 17 ersichtlich, stimmen 67% der befragten Personen in grossen Unternehmen der Frage zu (40%) oder voll und ganz zu (27%). Bei den kleinen Unternehmen ist ein gegenteiliger Trend ersichtlich: 56% der Befragten stimmen der Frage nicht zu. Bei den mittleren Unternehmen gibt es keine Dominanzen: 21% stimmen überhaupt nicht zu, 16% stimmen nicht zu, 32% stimmen zu und 5% stimmen voll und ganz zu, dass ihre Organisation Initiativen zur Altersdiversität verfolgt.

Abbildung 18: Altersdiversitätsinitiativen nach Altersgruppen

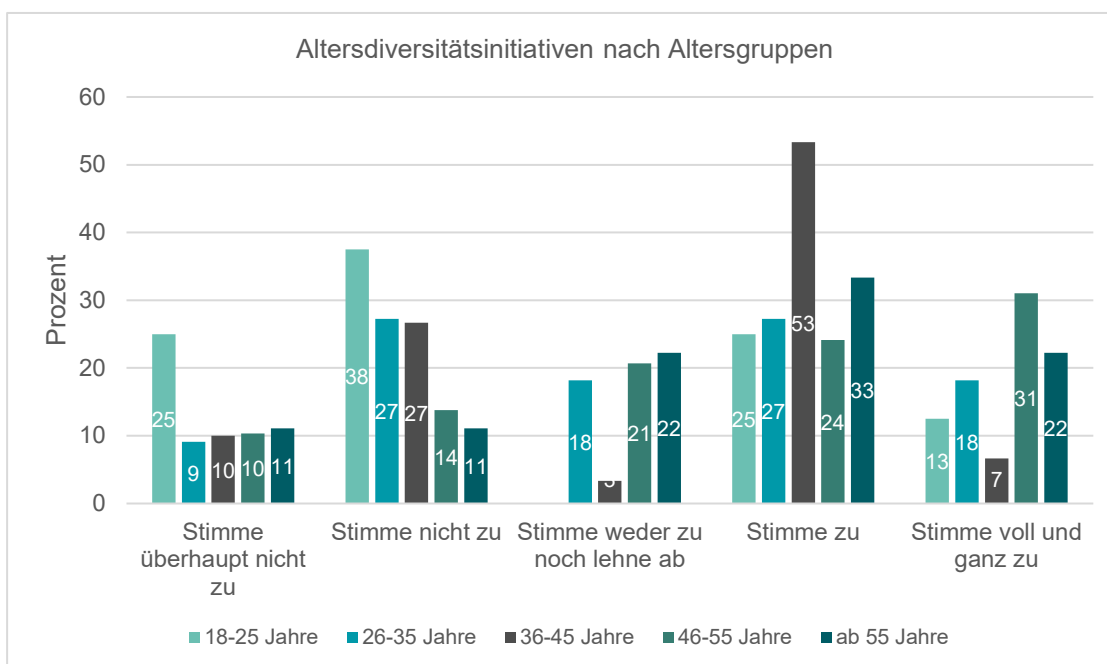


Abbildung 18 zeigt die Wahrnehmung zu den Altersdiversitätsinitiativen nach Altersgruppe. Es fällt auf, dass die jüngste Altersgruppe (18–25 J.; Generation Z) mit 25% gar keine und mit 38% keine Initiativen wahrnimmt. Hingegen nimmt die Altersgruppe über 55 Jahre (Babyboomer und die ältesten Jahrgänge der Generation X) mit 55% Altersinitiativen wahr (Antworten Stimme zu und Stimme voll und ganz zu).

In der Befragung wurde gefragt, ob Altersdiversität als Zugang zu neuen Märkten und Kundensegmenten genutzt wird (vgl. ANHANG 2: Frage 15a/b). Abbildung 19 visualisiert die Boxplots nach Unternehmensgrösse und nach Diversity-Strategie. Es fällt auf, dass keine grossen Unterschiede zwischen Unternehmen mit einer Diversity-Strategie und Unternehmen ohne Diversity-Strategie bestehen sowohl bei den Mittelwerten als auch bei der Streuung.

Abbildung 19: Boxplots zur altersdiversen Service- und Produktentwicklung nach Unternehmensgrösse und Strategie

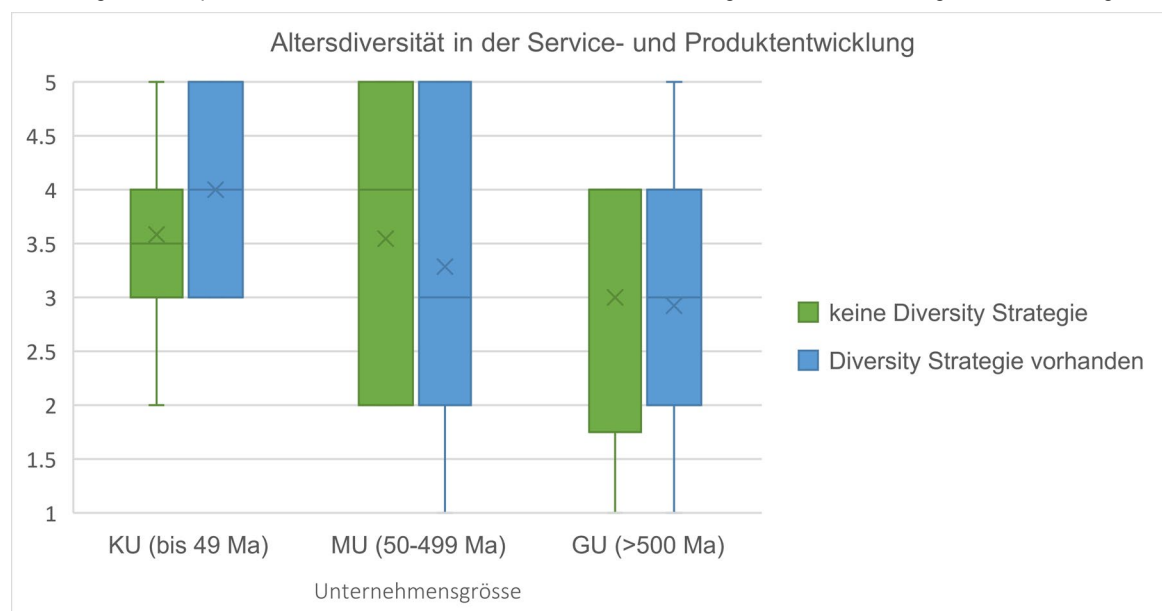


Tabelle 7: Deskriptive Statistik zur altersdiversen Service- und Produktentwicklung

Unternehmensgrösse	Diversity Strategie	Mittelwerte	N	SD
KU (bis 49 Ma)	keine Diversity Strategie	3.58	12	0.900
	Diversity Strategie vorhanden	4.00	2	1.414
	Total	3.64	14	0.929
MU (50-499 Ma)	keine Diversity Strategie	3.55	11	1.214
	Diversity Strategie vorhanden	3.29	7	1.496
	Total	3.44	18	1.294
GU (>500 Ma)	keine Diversity Strategie	3.00	10	1.333
	Diversity Strategie vorhanden	2.92	38	1.239
	Total	2.94	48	1.245
Total	keine Diversity Strategie	3.39	33	1.144
	Diversity Strategie vorhanden	3.02	47	1.277
	Total	3.18	80	1.230

Wie in Tabelle 7 ersichtlich, zeigen die Befragten in kleinen Unternehmen (KU) die höchsten Mittelwerte, wenn eine Diversity-Strategie vorhanden ist ($M = 4$, $SD = 1.414$), allerdings ist die Stichprobe ($N=2$) sehr klein. Hingegen weisen die Befragten aus grossen Unternehmen (GU) die tiefsten Mittelwerte ($M = 2.92$, $SD = 2.92$), wenn eine Diversity-Strategie vorhanden ist.

Abbildung 20: Boxplots zu Altersdiversität als Erfolgsfaktor

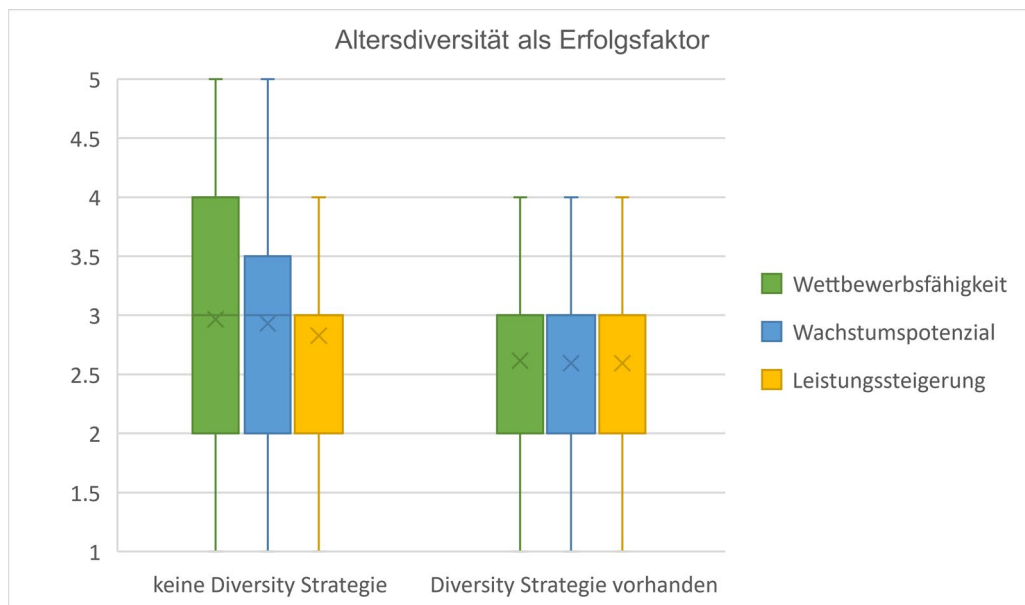


Abbildung 20 visualisiert die Antworten inwiefern Altersdiversität als Erfolgsfaktor wahrgenommen wird (vgl. ANHANG 2, Fragen 15–19). Die befragten Personen haben ihre Einschätzung zur Wettbewerbsfähigkeit, zum Wachstumspotenzial und zur Leistungssteigerung gegeben. Die Boxplots zeigen, dass die Personen in Organisationen mit einer Diversity-Strategie kritischer eingestellt sind als diejenigen in Unternehmen ohne Diversity-Strategie. Der Mittelwert liegt unter dem Durchschnitt bei der Variante Ja (Strategie vorhanden) bei der Wettbewerbsfähigkeit ($M = 2.59$, $SD = 1.117$), beim Wachstumspotenzial ($M = 2.58$, $SD = 1.041$) und bei der Leistungssteigerung ($M = 2.56$, $SD = 0.907$) (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Deskriptive Statistik zu Altersdiversität als Erfolgsfaktor

Diversity Strategie		Wettbewerbsfähigkeit	Wachstumspotenzial	Leistungssteigerung
Nein	M	3	2.91	2.81
	N	34	33	32
	SD	0.985	1.011	1.03
Ja	M	2.59	2.57	2.56
	N	49	49	50
	SD	1.117	1.041	0.907
Total	M	2.76	2.71	2.66
	N	83	82	82
	SD	1.077	1.036	0.959

4.4. ALTERSINKLUSIVES KLIMA

Die letzten Ergebnisse beziehen sich auf die Wahrnehmung des altersinklusive Betriebsklimas in den Organisationen (vgl. ANHANG 3: Fragebogen (3/3)). Für die Messung des inklusiven Klimas wurden sechs Fragebatterien von Nishii (2013, S. 1761) übernommen. Daher wurde die interne Reliabilität zur Analyse der internen Konsistenz der Skala mit dem Cronbachs Koeffizienten Alpha gemessen (vgl. Howitt & Cramer, 2011, S. 297). Der Cronbach Alpha zeigt mit $\alpha = .874$ eine gute interne Konsistenz der Skala auf. Im Folgenden wird das inklusive Klima aus der Sicht der Diversity-Strategie, Führungs- und HR-/Diversity-Perspektive, der Unternehmensgrösse sowie aus der Sicht von Geschlecht und Alter betrachtet.

Abbildung 21: Boxplots zum altersinklusive Klima in Zusammenhang mit der Diversity-Strategie

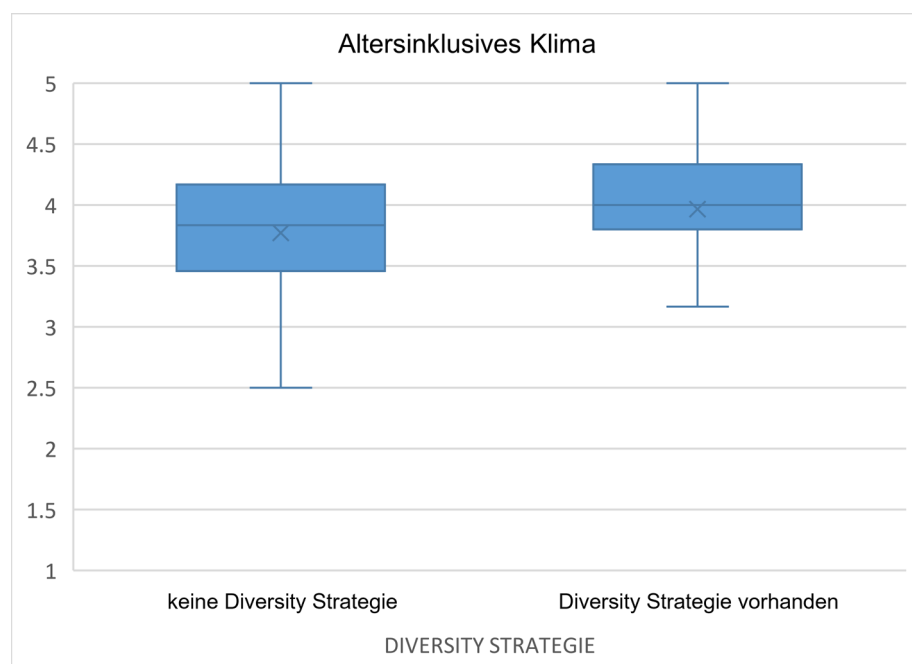


Abbildung 21 visualisiert die Boxplots zum wahrgenommenen altersinklusive Klima im Verhältnis zur Diversity-Strategie. In beiden Varianten wird das altersinklusive Klima als gut wahrgenommen. Es zeigen sich schwache Mittelwertunterschiede zwischen den befragten Personen in Unternehmen mit Diversity-Strategie ($N = 46$, $M = 3.77$, $SD = 0.767$) und den Personen in Unternehmen ohne Diversity-Strategie ($N = 46$, $M = 3.97$, $SD = 0.712$). Der nichtparametrische Mann-Whitney U-Test zeigt leicht signifikante Unterschiede ($U = 1022.5$, $p = .096$) bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 10%. Wenn eine Diversity-Strategie vorhanden ist, dann wird das altersinklusive Klima höher wahrgenommen.

Abbildung 22: Boxplots zum altersinklusive Klima nach Führung und nach HR-/Diversity-Funktion

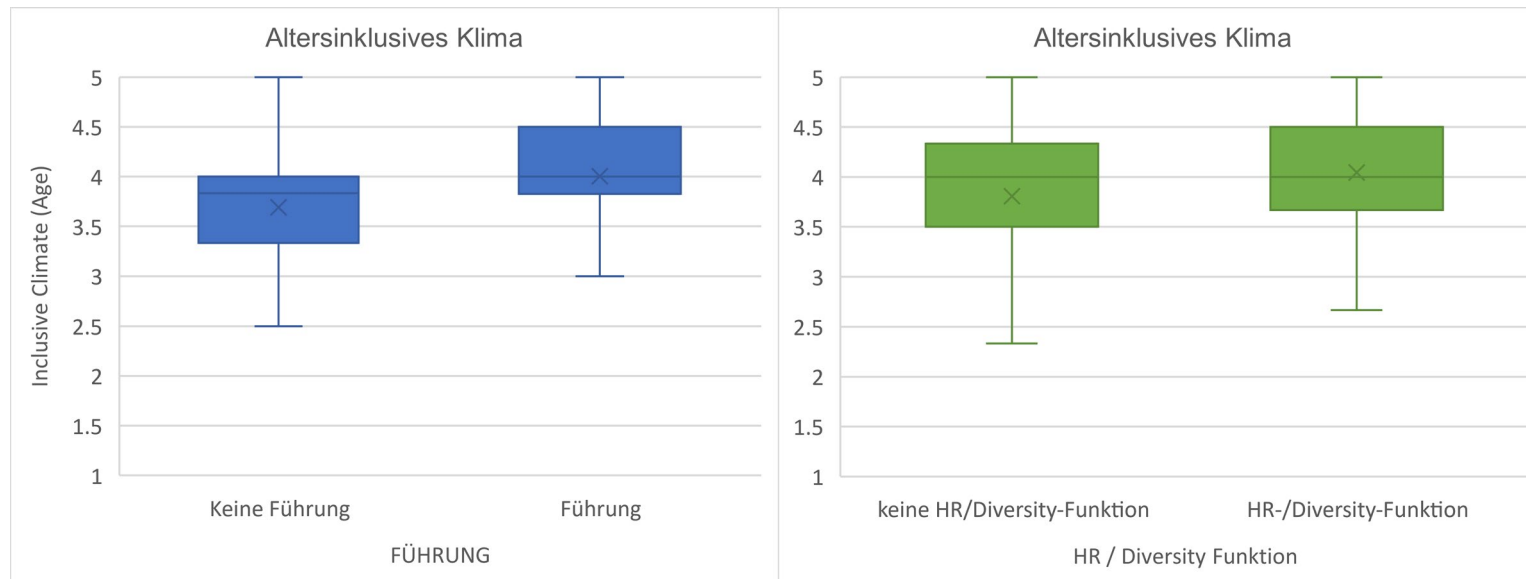


Abbildung 22 visualisiert die Boxplots zum wahrgenommenen altersinklusive Klima aus der Führungsperspektive (links) und aus der HR-/Diversity-Perspektive (rechts). Auch hier wird im Mittel ein gutes altersinklusive Klima wahrgenommen. Bei der Führungsperspektive sind deutliche Mittelwertunterschiede zwischen den Führungspersonen (N = 62, M = 4.00, SD = 0.704) und den Personen ohne Führungsfunktion (N = 37, M = 3.69, SD = 0.759) zu erkennen. Der nichtparametrische Mann-Whitney U-Test bestätigt einen signifikanten Unterschied (U = 829.000, p = .021) bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5%. Folglich nimmt die Führung das altersinklusive Klima signifikant stärker wahr als die Personen ohne Führungsfunktion. Bei der HR-/Diversity-Perspektive sind ebenfalls gute Mittelwerte sichtbar. Es sind nur schwache Mittelwertunterschiede zwischen den Personen in einer HR-/Diversity-Funktion (N = 33, M = 4.04, SD = 0.5744) und den Personen ohne HR-/Diversity-Funktion (N = 66, M = 3.81, SD = 0.799) zu erkennen. Der nichtparametrische Mann-Whitney U-Test bestätigt keinen signifikanten Unterschied (U = 960.000, p = .335).

Abbildung 23: Boxplots zum altersinklusive Unternehmensklima nach Geschlecht und Alter

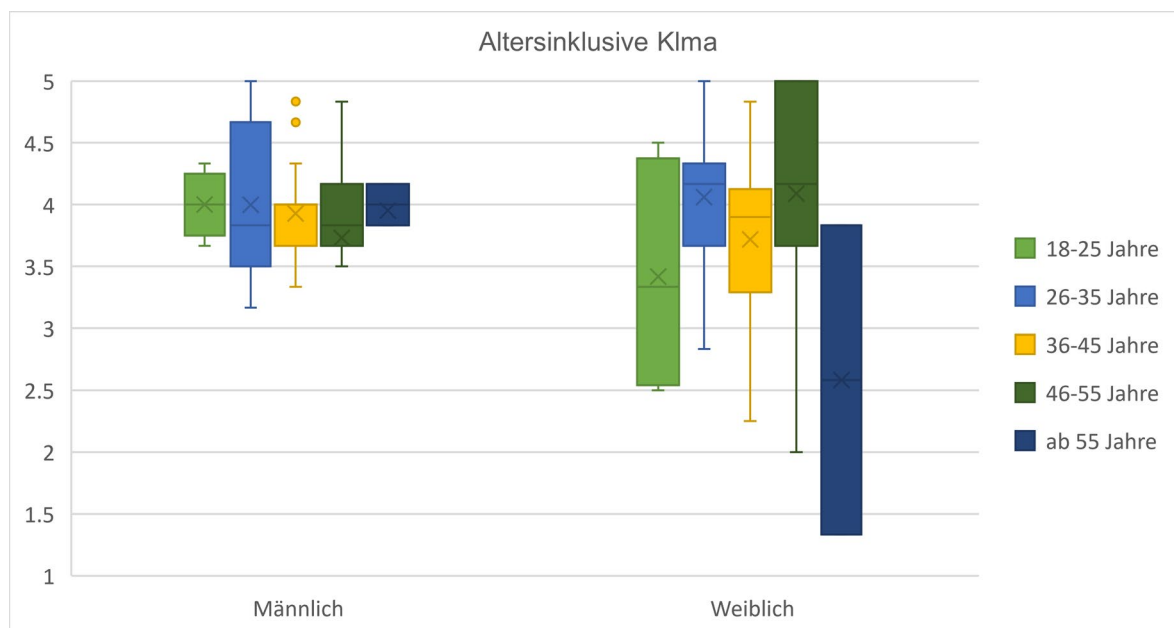


Abbildung 23 visualisiert die Wahrnehmung des altersinklusive Klimas nach Alter und Geschlecht. Das altersinklusive Klima wird generell als gut bewertet (vgl. Tabelle 9: Total). Die Männer bewerten das altersinklusive Klima etwas besser als die Frauen. Der Geschlechtsunterschied ist allerdings nicht signifikant ($U = 1125.000$, $p = 0.727$). Bei näherer Betrachtung zeigen sich mehrere Unterschiede je nach Altersgruppe zwischen den Geschlechtern. Die grössten Unterschiede sind bei der jüngsten Altersgruppe (18–25 J) und bei der ältesten Altersgruppe (ab 55 J) zu betrachten. Die jungen Männer ($M = 4$, $SD=0.272$) schätzen das altersinklusive Klima höher ein und sind sich stärker einig als die jungen Frauen ($M = 3.42$, $SD = 0.986$). Allerdings ist die Stichprobe sehr klein ($N = 4$). Die Altersgruppe der 26–35 J. ist sich zwischen den Geschlechtern einig. Bei den 35–45 J. zeigen sich ähnliche Mittelwerte, aber im Vergleich zu den Männern ($M = 3.93$, $SD = 0.421$) zeigt sich eine grössere Standardabweichung bei den Frauen ($M = 3.72$, $SD = 0.767$). Dies ist auch bei den 46–55 J. der Fall. Die Frauen ($M = 4.09$, $SD = 0.910$) sind sich weniger einig als die Männer ($M = 3.73$, $SD = 0.835$). Die älteste Gruppe über 55 J. weist den grössten Mittelwertunterschied auf. Die Stichprobe ist bei den Frauen allerdings zu klein, so dass keine eindeutigen Erkenntnisse daraus abgeleitet werden können.

Tabelle 9: Deskriptive Statistik zum altersinklusive Klima nach Geschlecht und Alter

Geschlecht	Alter	M	N	SD
Männlich	18-25 Jahre	4.00	4	0.272
	26-35 Jahre	4.00	11	0.625
	36-45 Jahre	3.93	16	0.421
	46-55 Jahre	3.73	13	0.835
	ab 55 Jahre	3.95	7	0.542
	Total	3.90	51	0.591
Weiblich	18-25 Jahre	3.42	4	0.986
	26-35 Jahre	4.06	11	0.629
	36-45 Jahre	3.72	14	0.767
	46-55 Jahre	4.09	15	0.910
	ab 55 Jahre	2.58	2	1.768
	Total	3.85	46	0.879
Total	18-25 Jahre	3.71	8	0.739
	26-35 Jahre	4.03	22	0.613
	36-45 Jahre	3.83	30	0.606
	46-55 Jahre	3.92	28	0.879
	ab 55 Jahre	3.65	9	0.988
	Total	3.87	97	0.738

5. Diskussion

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse diskutiert. Dabei wird der Fokus auf ausgewählte Ergebnisse zu den Nichtdiskriminierungspraktiken, den Ressourcenpraktiken und den Verantwortungspraktiken in Bezug auf die Altersdiversität sowie zu den Praktiken der Wettbewerbsfähigkeit und auf das inklusive Klima gelegt. Aus den Erkenntnissen werden daraus erste Handlungsempfehlungen formuliert. Das Kapitel schliesst mit den Limitationen und einen Ausblick für weitere oder vertiefende Analysen ab.

5.1. ERKENNTNISSE ZU DEN NICHTDISKRIMINIERUNGSPRAKTIKEN

Bei den Nichtdiskriminierungspraktiken (vgl. Kap. 2.6.1. und Kap. 4.2.2.) wurde nach dem Angebot von Diversity-Schulungen gefragt. Wie die Ergebnisse zeigen, besteht grosser Handlungsbedarf bei den kleinen und mittleren Unternehmen, weil die Mehrheit keine Diversity-Schulungen anbietet. Dies ist kein direkter Hinweis für ein fehlendes Bewusstsein zum Diversity-Thema. Die Vermutung liegt nahe, dass insbesondere die kleinen Unternehmen keine Ressourcen zur Verfügung stellen können. Eine weitere Erklärung wäre, dass die nachhaltige Wirkung von Diversity-Trainings in der Organisation hinterfragt wird und deswegen als Massnahme nicht angeboten wird. Die positive Wirkung von Diversity-Trainings wird in der Literatur ebenfalls kritisch diskutiert (vgl. Devine & Ash, 2022). Als *Handlungsempfehlung* wäre das Bewusstsein über die KMU-Verbände zu erhöhen. Verbände bieten ein Netzwerk und Möglichkeiten für Wissensaustausch durch Veranstaltungen und Seminare an. Zudem sind sie mit verschiedenen Aus- und Weiterbildungspartnern gut vernetzt.

Weiter wurde nach der Wahrnehmung einer alterschancengerechten Rekrutierung gefragt. Bei den Resultaten ist aufgefallen, dass insbesondere Männer der Generation X kritischer sind. Das heisst, sie schätzen die Rekrutierungsprozesse als weniger alterschancengerecht ein als Frauen. Dieses Resultat könnte ein Hinweis sein, dass Alter und Geschlecht insbesondere bei den Männern der Generation X stärker zusammenwirkt als bei Frauen. Weitere qualitative Untersuchungen bei dieser Zielgruppe wären notwendig, um das Diskriminierungspotenzial einzuschätzen. Die in den letzten Jahren verstärkten genderinklusive Rekrutierungsmassnahmen zur Förderung von Frauen in unterrepräsentierten strategischen Positionen könnten eine alternative Erklärung dafür sein, dass Männer der Generation X kritischer sind. Frauen derselben Generation X schätzten die Alterschancengerechtigkeit als hoch ein. Allerdings ist eine unterschiedliche Wahrnehmung nicht gleichzusetzen mit Diskriminierung.

Als *Handlungsempfehlung* ist die Analyse der Rekrutierungs- und Selektionsprozesse insbesondere in KMUs zu empfehlen. Bereits der Einsatz von standardisierten Fragebögen und einheitlichen Einstellungskriterien sowie blinde Rekrutierungsverfahren unterstützen die Chancengerechtigkeit in Bezug auf das Alter auch in kleineren Unternehmen.

5.2. ERKENNTNISSE ZU DEN RESSOURCENPRAKTIKEN

Bei den Ressourcenpraktiken (vgl. Kap. 2.6.2. und 4.2.3) fällt auf, dass der Wissensaustausch zwischen den Generationen und Geschlechter unterschiedlich wahrgenommen wird. Sowohl die Generation Y, X und die Babyboomer nehmen grosse Wahrnehmungsunterschiede wahr. Die Förderung eines intergenerationalen Wissensaustauschs durch etablierte Kanäle und Netzwerke würde auch die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen fördern. Letzteres wurde als grösste Herausforderung angegeben (vgl. Kap. 4.2.).

Bei der Frage nach den HR-Angeboten fällt auf, dass diejenigen Angebote am wenigsten ausgewählt wurden, die den Wissensaustausch zwischen den jüngeren und älteren Mitarbeitenden stärken. Zu diesen Angeboten gehören das Reverse-Mentoring und das geteilte Führungsmodell Topsharing (Co-Leitung).

Als *Handlungsempfehlung* sollten insbesondere diese zwei HR-Angebote stärker implementiert werden. Mit Pilotprojekten könnten erste Erfahrungen zu diesen neueren HR-Angeboten gesammelt werden. Um zudem die Wahrnehmungsunterschiede zwischen den Geschlechtern in den Altersgruppen zu mindern, könnte darauf geachtet werden, dass die Geschlechtsdiversität in Reverse-Mentoring-Programmen und Co-Leitungen erhöht wird. Eine Co-Leitung könnte durch eine Frau, einen Mann oder eine non-binäre Person besetzt werden. Beim Reverse-Mentoring könnte z. B. eine junge Frau die Rolle der Mentorin übernehmen, wenn der Mentee ein Mann oder eine non-binäre Person ist. Auf diese Weise lernen die Personen andere Formen von Rollenmodellen kennen, die sich nicht auf das Geschlecht oder auf die Generation reduzieren lassen. Eine bewusste Förderung der Alters- und Geschlechtsdiversität könnte nicht nur das Risiko der Subgruppenbildung, sondern auch der Intersektionalität mindern.

5.3. ERKENNTNISSE ZU DEN VERANTWORTUNGSPRAKTIKEN UND DEN PRAKTIKEN DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Bei den Verantwortungspraktiken wurden Fragen zur Existenz einer Diversity-Strategie und zu den Altersdiversitätsinitiativen gestellt (vgl. Kap. 2.6.3. und Kap. 4.2.4.). Grösster Handlungsbedarf besteht bei den KMUs. Die Befragten aus den KMUs gaben an, die grössten Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung der Generation X und Z zu haben.

Als *Handlungsempfehlung* wäre die Formulierung einer altersdiversen Strategie, welche sich auf die Rekrutierung und Bindung dieser Altersgruppen fokussiert. Zudem ist eine Bestandesaufnahme der Altersgruppen bei den strategischen Funktionen zu empfehlen. Da insbesondere Kleinunternehmen häufig über keine HR-Fachpersonen verfügen, sollte diese Aufgabe von der Geschäftsleitung wahrgenommen werden.

Im Rahmen dieser Studie haben wir zu den Verantwortungspraktiken die Praktik der Wettbewerbsfähigkeit ergänzt. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Altersdiversität zur Förderung von Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Leistung mehrheitlich als kritisch betrachtet wird. Auffallend ist, dass gerade Personen in Organisationen mit einer Diversity-Strategie kritischer eingestellt sind als die befragten Personen in Unternehmen ohne Diversity-Strategie. Als *Handlungsempfehlung* sollte bei der Diversity-Strategie analysiert werden, welche Betrachtungsperspektiven im Vordergrund stehen. Gemäss Franken gibt es mehrere Perspektiven von Vielfalt (2015, S. 2). Wird beispielsweise Diversität einzig als gesellschaftliche Realität und Herausforderung betrachtet und weniger als Chance oder als Erfolgsfaktor für das Unternehmen, wird ein positiver Zusammenhang nur schwer nachvollziehbar. Es ist eine Managementaufgabe, diesen positiven Zusammenhang zu vermitteln. Zudem sollte bei der unternehmensinternen Kommunikation darauf geachtet werden, dass bei Leistungs- und Wettbewerbsthemen (Alters-)Diversität positiv adressiert wird (Lagacé et al., 2016, S. 71). Weiter ist zu evaluieren, ob die Implementierung der Diversity-Massnahmen nicht-intendierte Konsequenzen hervorruft. Wie Leslie betont, führen Diversity-Initiativen leider auch zu negativen Konsequenzen (Leslie, 2019, S. 544). Dabei spricht sie von «backfire» oder «negative spillover» (S. 544), wenn Diversity-Initiativen unerwünschte oder andere Ergebnisse hervorrufen als die gewünschten Konsequenzen. Nicht-beabsichtigte Konsequenzen sind daher anhand von qualitativen Fallanalysen zu untersuchen.

5.4. ERKENNTNISSE ZUM MONITORING DES INKLUSIVEN KLIMAS

Die Messung des inklusiven Klimas zählen wir ebenfalls als Verantwortungspraktik. Die Ergebnisse zur Wahrnehmung des inklusiven Klimas diskutieren wir allerdings separat. Es zeigen sich folgende Zusammenhänge (vgl. Kap. 4.2.).

Erstens wurde das altersinklusive Klima höher eingeschätzt, wenn eine Diversity-Strategie in der Organisation vorhanden ist. Die Kausalität ist dadurch noch nicht belegt, kann aber als Indiz für die Kausalität interpretiert werden, nämlich dass die Diversity-Strategie einen positiven Beitrag zum inklusiven Klima leistet.

Zweitens wurde das altersinklusive Klima von den Führungspersonen höher eingeschätzt als von denjenigen ohne Führungsfunktion. Da die Führungspersonen aufgrund ihrer Rolle einen aktiven Beitrag zur Förderung eines inklusiven Klimas leisten sollten, könnten sie das Klima weniger kritisch einschätzen als es tatsächlich ist. Die Gefahr besteht, dass sie aufgrund der sozialen Erwünschtheit ihre Bewertung positiver ausfällt. Bei den HR-/Diversity-Fachpersonen gab es keine solchen Ergebnisse. Diese Rollen übernehmen auch eine Monitoring-Aufgabe und könnten dadurch eine kritischere Wahrnehmung zum inklusiven Klima haben als Führungspersonen.

Als *Handlungsempfehlung* sollten die Wahrnehmung beider Rollen berücksichtigt werden, weil sie bei der Umsetzung verschiedene Perspektiven einnehmen und daher das Unternehmensklima mit einem anderen Blickwinkel bewerten.

Drittens wurde das altersinklusive Klima mehrdimensional mit Geschlecht betrachtet, um Indizien für Intersektionalität zu finden. Die Männer bewerten das altersinklusive Klima etwas höher als die Frauen. Die grössten Unterschiede zeigen sich erst bei den Geschlechtern der jüngsten und älteren Altersgruppen. Interessant ist, dass die jüngsten und ältesten Frauen das Altersklima schlechter wahrnehmen als die Männer in denselben Altersgruppen. Da die Stichproben dieser Gruppen klein sind, können keine eindeutige Schlüsse gezogen werden. Dennoch sollten Organisationen ein Augenmerk auf diese zwei Altersgruppen legen.

Als *Handlungsempfehlung* sollten Organisationen regelmässig zum inklusiven Klima befragen. Dabei sollten die Wahrnehmungen der Frauen und Männer der jüngsten Generation Z und der älteren Generationen analysieren.

5.5. LIMITATIONEN UND AUSBLICK

Diese explorative quantitative Studie zeigt erste Erkenntnisse zur Wahrnehmung von Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen in der Schweiz. Die Studie weist mehrere Limitationen aus theoretischer, methodischer und empirischer Sicht.

Theoretisch basiert die Studie auf die Diversity-Praktiken-Typologie von Leslie (2019). Die Umfrage fokussiert sich dennoch auf eine Auswahl von Altersdiversitätspraktiken. Nicht alle in der Typologie empfohlenen Altersdiversitätspraktiken wurden in der Umfrage gleich stark berücksichtigt, um eine zu lange Befragung zu vermeiden. Zudem lag der Fokus auf die Praktiken selbst und nicht auf die Prüfung, ob Organisationen ihre Altersdiversitätsziele wirklich erreichen (z. B. grösserer Anteil junger Führungspersonen; Verringerung von Altersdiskriminierung; Anteil von Reverse-Mentorings usw.). Eine weitere Studie könnte daher den Fokus auf die intendierten und nicht-intendierten Konsequenzen der Altersdiversitätspraktiken legen.

Weiter wurde die Praktik der Wettbewerbsfähigkeit nicht theoretisch von der Verantwortungspraktik differenziert behandelt. Diese Praktik sollte theoretisch noch besser ausgearbeitet werden, da Wettbewerbsfähigkeit nicht nur mit Verantwortung in Zusammenhang steht. Die Nachhaltigkeitsperspektive könnte hier ebenso einen alternativen theoretischen Beitrag dazu leisten.

Methodisch ist die Studie eine explorative deskriptive Querschnittsanalyse ohne Hypothesen. Die Ergebnisse konnten daher nicht auf explizite Annahmen diskutiert werden und lassen weiterhin Raum für Diskussion. Der Fragebogen basiert nicht nur auf aus der Literatur etablierte Fragen, sondern auch auf eigene Formulierungen. Einige Fragen könnten als suggestiv empfunden worden sein, sodass die Befragten stärker darauf reagieren als sie es sonst tun würden.

Der Zeitpunkt der Befragung könnte einen Einfluss auf die Wahrnehmung der befragten Personen haben. Über Diversity wird heutzutage politisch und medial heftig debattiert. Daher wird eine Längsschnittstudie zur Implementierung und Konsequenzen von Altersdiversitätspraktiken empfohlen. Dadurch können die fehlenden Regionen und Branchen für eine Teilnahme motiviert werden. Die Umfrage sollte zudem auch auf Französisch und Italienisch lanciert werden, so dass die Chancen zur Teilnahme in der West- und Südschweiz erhöht werden.

Die Ergebnisse können deswegen nicht auf die gesamte Schweiz verallgemeinert werden, da die Regionen der Nord- und Ostschweiz übervertreten sind. Dies gilt auch für die Branchen. Hier dominiert die Finanzbranche. Es konnten daher keine detaillierten Analysen zur Branche und Region durchgeführt werden, obwohl die Stichprobe eine Rücklaufquote von 104 erreichte. Die Daten zeigten auch bei demographischen Merkmalen wie Gender (Merkmal: Divers) und Nationalität (Merkmal: EU) eine zu kleine Streuung, so dass keine Daten vorhanden waren, um differenzierte Analysen vorzunehmen.

Zudem wird empfohlen in einem Mixed-Method-Design die quantitativen Ergebnisse mit qualitativen Expert:innen-Interviews zu ergänzen, um einzelne Ergebnisse weiter zu vertiefen und zu beleuchten.

6. Fazit

Diese erste explorative empirische Studie zeigt auf, dass Unternehmen bereits Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung bestimmter Generationen wahrnehmen. Unternehmen haben bereits Nichtdiskriminierungspraktiken, Ressourcenpraktiken und Verantwortungspraktiken in Bezug auf die Altersdiversität implementiert. Diese fokussieren sich vor allem auf die Inklusion von Altersdiversität und weniger bewusst auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Insbesondere die kleinen und mittelgrossen Unternehmen haben Aufholbedarf. Nur wenige dieser Unternehmen haben eine Diversity-Strategie formuliert und befassen sich mit alterschancengerechten Rekrutierungsverfahren oder (un-)bewussten Altersvorurteilen am Arbeitsplatz.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen bieten Ressourcenpraktiken zur Arbeitszeitflexibilisierung (Teilzeit, Homeoffice, Elternzeit, Jobsharing, Gesundheitsmanagement usw.) an. Ressourcenpraktiken zur Förderung des intergenerationellen Wissensaustausches wie Reverse-Mentoring oder Topsharing haben sich noch nicht etabliert. Diese beiden Angebote könnten auch die intersektionelle Inklusion von Geschlecht und Alter begünstigen.

Altersdiversität wird noch nicht positiv in Zusammenhang mit Erfolg wahrgenommen, auch wenn eine Diversity-Strategie vorhanden ist. Es scheint, dass die Mehrheit der befragten Führungspersonen und HR-/Diversity-Fachpersonen noch nicht diesen positiven Zusammenhang sehen. Dies weist darauf hin, dass die gewünschten Konsequenzen der etablierten Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen noch nicht ausreichend untersucht wurden. Gerade deswegen ist auf die Etablierung unterschiedlicher Praktiken und auf die Prüfung der gewünschten Ergebnisse zu achten.

Literaturverzeichnis

- Aeppli, J., Gasser, L., Schärer, A. T., & Gutzwiller, E. (2016). *Empirisches wissenschaftliches Arbeiten: ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften*. UTB.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687. <https://doi.org/10.5465/256705>
- Avery, D. R., & McKay, P. F. (2010). Doing Diversity Right: An Empirically Based Approach to Effective Diversity Management. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010* (S. 227–252). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch6>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Behrens, J. T., & Yu, C. H. (2003). Exploratory data analysis. *Handbook of psychology*, 2, 33–64.
- Bender, S.-F. (2007). Age-Diversity: Ein Ansatz zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer ArbeitnehmerInnen? In U. Pasero, G. M. Backes, & K. R. Schroeter (Hrsg.), *Altern in Gesellschaft: Ageing—Diversity—Inclusion* (S. 185–209). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90416-0_8
- Bender, SF. (2016). Age-Diversity aus der Genderperspektive. In: Genkova, P., Ringeisen, T. (eds) *Handbuch Diversity Kompetenz*. Springer Reference Psychologie . Springer, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08853-8_14
- Bergmann, F. (2019). *New Work New Culture: Work We Want And A Culture That Strengthens Us*. John Hunt Publishing.
- Bisanzio, C. (2023). *Age ist just a number... wirklich?* Whitepaper. Swiss Diversity. <https://www.swissdiversity.com/think-tank>
- Bisanzio, C., & Damchevski, A. (2023). *The Other 364 Days: Diversity, Equity & Inclusion – The Glass Half Full*. The Inclusion Foundation.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Boerner, S., Hüttermann, H., & Reinwald, M. (2017). Effektive Führung heterogener Teams. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(1), 41–51. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0357-7>
- Bös, M. (2008). Ethnizität. *Handbuch der Soziologie*, 55–76.
- Bohl, T., Budde, J., & Rieger-Ladich, M. (2017). *Umgang mit Heterogenität in Schule und Unterricht: Grundlagentheoretische Beiträge und didaktische Reflexionen*. UTB.
- Bollessen, D. (2014). *Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels: Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung*. Diplomica Verlag.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>

- Brauhöfer, M. & Rieder, P. (2021). Diversity Management in Unternehmen. In: Sihn-Weber, A. (Hrsg.): *CSR und Inklusion: Bessere Unternehmensperformance Durch Gelebte Teilhabe und Wirksamkeit*. 2021, p.63-77, ISBN: 3-662-62113-4, DOI: 10.1007/978-3-662-62114-1_5.
- Bright, L. (2010). Why Age Matters in the Work Preferences of Public Employees: A Comparison of Three Age-Related Explanations. *Public Personnel Management*, 39(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/009102601003900101>
- Broughan, C. (2013). An evidence based approach to creating an age-friendly culture. *Strategic HR Review*, 12(3), 138–144. <https://doi.org/10.1108/14754391311324499>
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Springer.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2020). *Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz und der Kantone 2020-2050*. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/14963221>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2022). *Demografisches Porträt der Schweiz. Bestand, Struktur und Entwicklung der Bevölkerung im Jahr 2020*. <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/21764558>
- Busso, D. S., Volmert, A., & Kendall-Taylor, N. (2019). Reframing Aging: Effect of a Short Term Framing Intervention on Implicit Measures of Age Bias. *The Journals of Gerontology: Series B*, 74(4), 559–564. <https://doi.org/10.1093/geronb/gby080>
- Combet, B., & Oesch, D. (2019). Die Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern beginnt lange vor der Familiengründung. *Social Change in Switzerland*, 18, 1-16.
- Costa, V. (2023). *Nutzen von Altersdiversität in Unternehmen in der Schweiz. Welche Praktiken wenden Unternehmen an, um Vorurteile zu mindern und Inklusion zu fördern?* Nichtveröffentlichte Bachelorarbeit. ZHAW School of Management & Law. Winterthur.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. John W. Creswell. – 4th ed. Thousand Oaks; London; New Delhi; Singapore, p. SAGE publications.
- De Aquino, C. T. E., & Robertson, R. W. (Hrsg.). (2018). *Diversity and Inclusion in the Global Workplace*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-54993-4>
- DeLong, D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Oxford University Press.
- Dennis, H., Thomas, K. (2007) Ageism in the Workplace. *Generations: Journal of the American Society on Aging*. Vol. 31, No. 1, Aging Workforce (Spring 2007), pp. 84-89 Published by: American Society on Aging Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26555516>
- Devine, P. G., & Ash, T. L. (2022). Diversity training goals, limitations, and promise: A review of the multidisciplinary literature. *Annual Review of Psychology*, 73, 403–429.
- Domsch, M. E., Ladwig, D. H., & Weber, F. C. (Hrsg.). (2019). *Vorurteile im Arbeitsleben: Unconscious Bias erkennen, vermeiden und abbauen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59232-8>
- Dumanezk, K. (2014). *Mehrwert durch Altersdiversität: Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse gibt es und was sind die Konsequenzen für das Personalmanagement?* [Diplomarbeit].
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, B. (2004). It's Time to Retire Retirement. *Public Policy & Aging Report*, 14(3), 1–28. <https://doi.org/10.1093/ppar/14.3.1a>
- Einramhof-Florian, H. (2022). Generational Wisdom. In H. Einramhof-Florian (Hrsg.), *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus* (S. 81–88). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39149-2_7
- Feiks, M. (2019). *Empirische Sozialforschung mit Python: Daten automatisiert sammeln, auswerten, aufbereiten*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25877-1>

- Fereidooni, K., & Zeoli, A. P. (Hrsg.). (2016). *Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14047-2>
- Fleury, Jérémie (2022). *Gender und Age Diversity. Wie öffentliche Verwaltungen mit intersektionellen Massnahmen ihre Diversity-Problemfelder eliminieren können*. Nichtveröffentlichte Masterarbeit. ZHAW. Winterthur.
- Franken, S. (2015). *Personal: Diversity Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06797-7>
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2008). The effective management of cultural diversity. In M. A. Moodian (Hrsg.), *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics within organizations* (S. 35–43). SAGE Publications.
- Genkova, P., & Ringeisen, T. (2017). *Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche*. Springer.
- Georgi, Viola B. (2015). Integration, Diversität, Inklusion. Anmerkungen zu aktuellen Debatten mit der deutschen Migrationsgesellschaft. *DIE-Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 15(2), 25–27.
- Grima, F. (2011). The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1312–1332. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559101>
- Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26986-9>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity: A Reader*. OUP Oxford.
- Helmold, M. (2022). Diversität und neue Arbeitsteams. In M. Helmold (Hrsg.), *New Work, transformatorische und virtuelle Führung: Was wir aus aktuellen Krisen lernen können* (S. 117–124). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-16516-0_10
- Hirschberg, M., & Köbsell, S. (2016). *Grundbegriffe und Grundlagen: Disability Studies, Diversity und Inklusion*. Verlag Julius Klinkhardt. <https://doi.org/10.17170/kobra-202107074254>
- Höpflinger, F. (1999). *Generationenfrage: Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen*. Réalités sociales.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction to SPSS Statistics in Psychology: for Version 19 and Earlier*. 5th Edn London. Harlow: Prentice Hall, 2011. Print
- James, J. B., McKechnie, S., Swanberg, J., & Besen, E. (2013). Exploring the workplace impact of intentional/unintentional age discrimination. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7-8), 907–927. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0179>
- Jordan, J., & Sorell, M. (2019). *Why reverse mentoring works and how to do it right*. <https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right>
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331491>
- Koch, T., Peter, C., & Müller, P. (2019). *Das Experiment in der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Grundlagen, Durchführung und Auswertung experimenteller Forschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Krauskopf, P. L., Frau, D., & Müller, C. (2022). *Korrelation zwischen Wettbewerbs- und Innovationfähigkeit und Implementierung von Diversity & Inclusion-Grundsätzen*. ZHAW. Winterthur. <https://www.swissdiversity.com/studie>
- Kunze, F. (2011). Dealing with the Demographic Change in Companies — Potential Impacts and Intervention Strategies for an Aging Workforce. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(3), 273–275.

- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—A cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264–290.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741–760. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Kunze, F., & Bruch, H. (2012). *Aktives Demografiemanagement: Gezielte Maßnahmen steigern die Unternehmensleitung*. <https://kops.uni-konstanz.de/entities/publication/4cb520a4-b9c0-49ee-a532-ee31e8e52dd2>
- Lagacé, M., Charmarkeh, H., Zaky, R., & Firzly, N. (2016). From psychological to digital disengagement: Exploring the link between ageism and the 'grey digital divide'. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, 18(1), 65-75. <https://doi.org/10.21018/rjcp.2016.1.202>
- Langhoff, T., Bornewasser, M., Heidling, E., Kriegesmann, B., & Falkenstein, M. (Hrsg.) (2015). *Innovationskompetenz im demografischen Wandel: Konzepte und Lösungen für die unternehmerische Praxis*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09159-0>
- Latniak, E. (2013). Bausteine zu einer demografiefesten Personalpolitik – Ansätze, Maßnahmen, Erfahrungen. In J. Hentrich & E. Latniak (Hrsg.), *Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel: Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse* (S. 155–179). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02569-4_9
- Leslie, L. M. (2019). Diversity Initiative Effectiveness: A Typological Theory of Unintended Consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538–563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
- Martinson, B., DeLeon, J. A., & Roberto, K. J. (2020). The Effect of an Aging Workforce on Perceptions of Satisfaction and Performance. *Journal of Managerial Issues: JMI*, 32(4), 383–401.
- McGarty, C., Yzerbyt, V. Y., & Spears, R. (Hrsg.). (2002). *Stereotypes as Explanations: The Formation of Meaningful Beliefs about Social Groups*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511489877>
- Menninger, J. (2014). Diversity Management Werkzeugkasten. In V. Oberkircher & B. Edinger (Hrsg.). *Diversity Management: Vorteile statt Vorurteile* (S.83–96). Plurality.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Müller, C., & Sander, G. (2011). *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Vielfalt als Chance*, (2. Auflage). Haupt Verlag.
- Nelson, T. D. (2005). Ageism: Prejudice Against Our Feared Future Self. *Journal of Social Issues*, 61(2), 207–221. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00402.x>
- Nishii, L. H. (2013). The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Oertel, J. (2007). Teammanagement in altersdiversen Belegschaften. *Zeitschrift Führung + Organisation: ZFO*, 76(2), 78–84.
- Otto, U., Fredersdorf, F., Jüster, M., & Olbert-Bock, S. (2014). *Generationenmanagement. Unternehmen durch den demographischen Wandel begleiten*. Lambertus Verlag.
- Panaccio, A.-J., & Waxin, M. (2010). Hrm case study: Diversity management: Facilitating diversity through the recruitment, selection and integration of diverse employees in a Quebec bank. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 16(4), 53–66.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions†. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>

- Rahnfeld, C. (2019). *Diversity-Management: Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23252-8>
- Sander, G., Hartmann, I., Keller, N., Pierce, C., & Mbigina Mbakop, B. O. & Petropaki, A. (2022). *Break the glass ceiling. Gender Intelligence Report 2022*. CCDI and Advance. www.advance-hsg-report.ch
- Sauberer, G. (2021). Die Kraft der Vielfalt: gesellschaftliche Verantwortung, außergewöhnliche Leistung. CSR und Inklusion: Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit, 19-39. Sauter, W., & Staudt, F.-P. (2016). *Strategisches Kompetenzmanagement 2.0. Potenziale nutzen – Performance steigern*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11294-3>
- Schönwald, A., Kühne, O., Jenal, C., & Currin, A. (2014). *Demographischer Wandel in Unternehmen. Altersgerechte Arbeitsbedingungen aus Arbeitnehmersicht*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06521-8>
- Schrobsdorff, S. (2015). The Millennial Beard: Why Boomers Need Their Younger Counterparts. And Vice Versa. *TIME Magazine*, 186(24), 90.
- Sihn-Weber, A. (2021). Steigende Relevanz von Diversität und Inklusion zur nachhaltigen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. *CSR und Inklusion: Bessere Unternehmensperformance durch gelebte Teilhabe und Wirksamkeit*, 1-16.
- Sommer, K. (2017). *Stereotype und die Wahrnehmung von Medienwirkungen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18518-3>
- Stankiewicz, K. (2015). Value of Age Diversity – Declarations and Practice in Polish Organizations. *Social Sciences*, 89(3), 19–32. <https://doi.org/10.5755/j01.ss.89.3.13670>
- Tilebein, M., & Stolarski, V. (2008). Diversität und kollektive Informationsverarbeitung. In A. Eisenkopf, C. Opitz, & H. Proff (Hrsg.), *Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre: Eine Standortbestimmung* (S. 71–89). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5570-4_5
- Troger, H. (2019). 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement: Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends. Springer-Verlag.
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187–204. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515–541. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
- Vedder, G. (2009). Diversity Management: Grundlagen und Entwicklung im internationalen Vergleich. In S. Andresen, M. Koreuber, & D. Lüdke (Hrsg.), *Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung“ von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik* (S. 111–131). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91387-2_9
- Warr, P., & Fay, D. (2001). Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 343–353. <https://doi.org/10.1080/13594320143000717>
- Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B. C., Diestel, S., & Schmidt, K.-H. (2012). What makes age diverse teams effective? Results from a six year research program. *Work*, 41(Supplement 1), 5145–5151. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0084-5145>
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Überblick der Generationen am Arbeitsmarkt	11
Tabelle 2:	Deskriptive Statistik zu den Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung aus der Führungsperspektive.....	23
Tabelle 3:	Deskriptive Statistik zur alterschancengerechten Rekrutierung nach Unternehmensgrösse und Geschlecht	28
Tabelle 4:	Deskriptive Statistik zur alterschancengerechten Rekrutierung nach Geschlecht und Alter	29
Tabelle 5:	Deskriptive Statistik zum Wissensaustausch nach Unternehmensgrösse	30
Tabelle 6:	Deskriptive Statistik zum Wissensaustausch nach Alter und Geschlecht	31
Tabelle 7:	Deskriptive Statistik zur altersdiversen Service- und Produktentwicklung.....	34
Tabelle 8:	Deskriptive Statistik zu Altersdiversität als Erfolgsfaktor	35
Tabelle 9:	Deskriptive Statistik zum altersinkluisiven Klima nach Geschlecht und Alter	38

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Diversity-Praktiken nach Leslie	14
Abbildung 2:	Kreisdiagramme zur Stichprobenverteilung nach Geschlecht, Alter, Nationalität, Funktion und Bildungsniveau	21
Abbildung 3:	Kreisdiagramme zur Unternehmensgrösse, Branche und Region.....	22
Abbildung 4:	Boxplots zu den Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung nach Führung und Geschlecht	23
Abbildung 5:	Boxplots zu den Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung nach HR-/Diversity-Funktion und.....	24
Abbildung 6:	Welche Generation ist schwierig zu rekrutieren und zu binden?.....	24
Abbildung 7:	Schwierigkeit bei der Rekrutierung und der Bindung nach Unternehmensgrösse.....	25
Abbildung 8:	Arten der Herausforderungen.....	26
Abbildung 9:	Praktik «Diversity Schulung» nach Unternehmensgrösse.....	27
Abbildung 10:	Praktik «Diversity-Schulung» nach Führung und HR-/Diversity-Funktion.....	27
Abbildung 11:	Boxplots zur alterschancengerechten Rekrutierung nach Unternehmensgrösse und Geschlecht	28
Abbildung 12:	Boxplots zur alterschancengerechten Rekrutierung nach Geschlecht und Alter	29
Abbildung 13:	Boxplots zum Wissensaustausch nach Unternehmensgrösse	30
Abbildung 14:	Boxplots zum Wissensaustausch nach Alter und Geschlecht	31
Abbildung 15:	HR-Angebote für Mitarbeitende.....	32
Abbildung 16:	Prozentualer Anteil der Unternehmen mit einer Diversity-Strategie nach Unternehmensgrösse	32
Abbildung 17:	Verfolgung von Altersdiversitätsinitiativen nach Unternehmensgrösse	33
Abbildung 18:	Altersdiversitätsinitiativen nach Altersgruppen	33
Abbildung 19:	Boxplots zur altersdiversen Service- und Produktentwicklung nach Unternehmensgrösse und Strategie	34
Abbildung 20:	Boxplots zu Altersdiversität als Erfolgsfaktor.....	35
Abbildung 21:	Boxplots zum altersinklusiven Klima in Zusammenhang mit der Diversity-Strategie.....	36
Abbildung 22:	Boxplots zum altersinklusiven Klima nach Führung und nach HR-/Diversity-Funktion.....	37
Abbildung 23:	Boxplots zum altersinklusiven Unternehmensklima nach Geschlecht und Alter.....	38

Autorinnen

Daniela Frau, Dr. des.



Daniela Frau lehrt, berät und forscht zu Strategic Diversity Management, geteilter und inklusiver Führung, Personalentwicklung, Organisationale Fairness und Organisationales Vertrauen an der ZHAW School of Management & Law, Institute for Organizational Viability, Fachstelle Strategie und Leadership. Seit 2019 ist sie Diversity-Beauftragte der ZHAW School of Management & Law und ist für die Entwicklung und Umsetzung der Diversity-Initiativen und -Praktiken zuständig. Sie hat 2022 ihre Dissertation an der HSG, am Lehrstuhl für Personalmanagement bei Prof. Dr. Antoinette Weibel zum Einfluss variabler Vergütung auf die Fairness und Vertrauen in Unternehmen erfolgreich abgeschlossen. Bevor Sie sich für die angewandte Wissenschaft entschied, arbeitete Daniela Frau 25 Jahre in der Praxis als Kundeberaterin, Personalentwicklerin und im Executive Search.

Vanessa Costa, BSc



Vanessa Costa hat ihr Betriebsökonomiestudium an der ZHAW School of Management & Law im Sommer 2023 erfolgreich abgeschlossen. In ihrer Bachelorarbeit zum Thema «Nutzen von Altersdiversität in Schweizer Unternehmen» hat sie sich intensiv mit dem Thema Diversity & Altersvielfalt auseinandergesetzt. Vanessa Costa arbeitet seit diesem Sommer als Sponsoring & Marketing-Managerin beim FC Zürich. Zuvor arbeitete sie als Teamleiterin Business Partners bei der Zürcher Kantonalbank.

Partner:innen

AUFTRAGGEBER:IN



Swiss Diversity

Christiane Bisanzio, Mitglied der Geschäftsleitung

Swiss Diversity ist ein gemeinnütziger Verein mit der Vision, Diversität und Inklusion in allen ihren Prägungen zu fördern. Im Fokus stehen dabei die Anerkennung und Förderung von Chancengleichheit für Menschen von verschiedensten Ethnien, Geschlechtern, sexuellen Orientierungen, Hautfarben, sozialen Herkunft, Alter, körperlichen und psychischen Verfassungen und Religionen. Um unsere Ziele zu verwirklichen, haben wir diverse Gefässe ins Leben gerufen wie die jährliche Award Night, das Forum, den Think Tank und viele mehr. Wir gehen unser Engagement mit Herz an, denn wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Inklusion zeigt positive Wirkung in allen Lebensbereichen.

Mehr über Swiss Diversity: www.swissdiversity.com

SPONSORING



Sonja Michel, HR Spezialistin Diversität, Inklusion und Nachhaltigkeit

Kristina Schneider, Senior Behavioral Employer Brand Manager

Die BKW Gruppe ist ein internationales Energie- und Infrastrukturunternehmen mit Sitz in Bern. Wir unterstützen unsere Kundinnen und Kunden bei den ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich durch die Megatrends Klimawandel, Urbanisierung und Digitalisierung ergeben. Mehr als 11'500 Mitarbeitende arbeiten an hochwertigen und zukunftsweisenden Gesamtlösungen in den Bereichen Infrastruktur, Gebäude und Energie. Die BKW steht für eine Kultur ein, in der sich alle heutigen und zukünftigen Mitarbeitenden willkommen fühlen und sich entfalten können. www.bkw.ch/willkommenskultur

WEITERE UNTERSTÜTZENDE ORGANISATION

Fachstelle Gleichstellung des Kantons Zürich

Leiterin Dr. Susanne Nef

Die Fachstelle Gleichstellung des Kantons Zürich hat den gesetzlichen Auftrag, sicherzustellen, dass das Gleichstellungsgesetz in den Bereichen Diskriminierungsschutz, Lohngleichheit sowie Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben umgesetzt wird. Ausserdem bietet sie Beratungen zur Umsetzung des Gleichstellungsgesetzes an. Die Fachstelle ist die erste Anlaufstelle und das Kompetenzzentrum für Fragen zur Gleichstellung im Kanton Zürich.

Anhang

ANHANG 1: FRAGEBOGEN (1/3)

Fragebogen zur Online-Befragung Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen der Schweiz				
Begrüssung & Einführung in die Befragung				
<p>Willkommen bei unserer Umfrage: Altersvielfalt und inklusive Praktiken in Organisationen In dieser Befragung möchten wir erfahren, welche Diversity und Inklusions-Praktiken Unternehmen und öffentliche Organisationen anwenden, um die Generationenvielfalt inklusiv zu gestalten und zu fördern. Liebe:r Teilnehmer:in</p> <p>Immer mehr Unternehmen und öffentliche Organisationen möchten ein barriere- und diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld schaffen. In einem Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens wird das Wohlbefinden gestärkt, so dass Mitarbeitende ihre Potentiale und Ressourcen bestmöglich entfalten können. Der demographische Wandel führt bei vielen Unternehmen zudem zu einer erhöhten Altersvielfalt und entsprechend heterogenen Teams. Es wird daher relevanter, sich mit einer altersdurchmischten Belegschaft auseinanderzusetzen, und wie diese bestmöglich gemanagt werden kann, um weiterhin Inklusion zu fördern und Vorurteile zu mindern.</p> <p>Diese ZHAW-Befragung befasst sich mit Altersdiversität und inklusiven Praktiken in Unternehmen und richtet sich an Führungspersonen und /oder HR und Diversity Expert:innen. Wir bitten Sie daher, sich die Zeit für die Beantwortung dieser Befragung zu nehmen. Die Befragung dauert 8-10 Minuten. Mit den Erkenntnissen aus dieser Befragung möchten wir etwas darüber erfahren, welche inklusiven Praktiken Unternehmen zum Thema Alter umsetzen, um ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Sie können die Befragung jederzeit unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortsetzen. Die Befragung ist medienbruchfrei über jedes Mobilgerät zugänglich. Wir möchten ausdrücklich betonen, dass die Anonymität Ihrer Angaben vollständig gewahrt wird. Es sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich.</p> <p>Ihre Teilnahme an der Befragung sowie die Beantwortung der einzelnen Fragen sind freiwillig. Bei Fragen zur Untersuchung, können Sie sich gerne an uns wenden: Vanessa Costa (costavan@students.zhaw.ch); Daniela Frau (frai@zhaw.ch), ZHAW SML, Diversity-Beauftragte; Christiane Bisanzio (christiane.bisanzio@swissdiversity.com), Swiss Diversity, Mitglied der GL. Vielen Dank für Ihre Teilnahme!</p>				
Kapitel 1: Status Quo "Demographischer Wandel und Altersvielfalt" (Diversitäts-Initiativen)				
In diesem ersten Kapitel wollen wir herausfinden, wie Ihre Unternehmung oder Organisation zum Thema "Demographischer Wandel und Altersvielfalt" steht und welche Diversitätsinitiativen verfolgt werden.				
Nr.	Frage	Antwortmöglichkeiten	Quelle	Hintergrundinformation (theoretischer Bezug)
1a	Die Altersverteilung der Mitarbeitenden hat sich in meiner Organisation in den letzten Jahren verändert.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Eigene Formulierung	Wahrnehmung zum demographischen Wandel
1b	<i>Wenn "stimme voll und ganz" oder "stimme zu":</i> Wie hat sich die Altersverteilung verändert? (Bitte beschreiben Sie in Sätzen.)	Offene Antworten	Eigene Formulierung	Wahrnehmung zum demographischen Wandel
2a	Meine Organisation hat Schwierigkeiten, Mitarbeitende einer bestimmten Generationengruppe zu rekrutieren.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Fereidooni & Zeoli, 2016	Wahrnehmung zum Fachkräftemangel als Folge des demographischen Wandels
2b	<i>Wenn "stimme voll und ganz" oder "stimme zu":</i> Bitte wählen Sie die Gruppe(n) aus? (Es sind mehrere Antworten möglich.)	Babyboomer (1945 und 1964); Generation X (1965 und 1980), Generation Y (1981 und 1995), Generation Z (1996 und 2010)	Eigene Formulierung	Angabe der unterrepräsentierten Generationengruppe
3a	Meine Organisation hat Schwierigkeiten, Mitarbeitende einer bestimmten Generationengruppe zu halten.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Eigene Formulierung	Wahrnehmung zur Mitarbeiterbindung
3b	<i>Wenn "stimme voll und ganz" oder "stimme zu":</i> Bitte wählen Sie die Gruppe(n) aus? (Es sind mehrere Antworten möglich)	Babyboomer (1945 und 1964); Generation X (1965 und 1980), Generation Y (1981 und 1995), Generation Z (1996 und 2010)	Eigene Formulierung	Angabe der unterrepräsentierten Generationengruppe
4	Die demographischen Veränderungen in der Belegschaft wirken sich auf den operativen Betrieb negativ aus.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Eigene Formulierung	Wahrnehmung zu negativen Auswirkungen des möglichen Fachkräftemangels
5a	In meiner Organisation stelle ich Herausforderungen im Umgang mit einer generationenübergreifenden Belegschaft fest.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	James et al., 2013, S.919	Wahrnehmung zu Altersdiversität als Herausforderung
5b	<i>Wenn "stimme voll und ganz" oder "stimme zu":</i> Welche Herausforderungen haben Sie festgestellt? (Es sind mehrere Antworten möglich.)	Vorurteile gegenüber bestimmten Altersgruppen / Kommunikations- und Zusammenarbeits-Schwierigkeiten / Subgruppenbildung von diversen Altersgruppen, Leistungsunterschiede zwischen den Altersgruppen /	James et al., 2013, S.919	Wahrnehmung der Herausforderungen
6	Meine Organisation verfolgt Initiativen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion von Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Eigene Formulierung	Wahrnehmung zu existierenden Altersdiversitätsinitiativen

ANHANG 2: FRAGEBOGEN (2/3)

Kapitel 2: Angewendete Altersdiversitätspraktiken				
	In diesem Abschnitt befragen wir Sie über aktuelle Praktiken Ihrer Organisation zum Thema Altersvielfalt. Ihre Antworten helfen uns dabei, welche Praktiken mehrheitlich umgesetzt werden.			
Nr.	Frage	Antwort Möglichkeiten	Literatur / Eigene Fragen	Hintergrundinformation (theoretischer Bezug)
7	Meine Organisation hat eine Diversity & Inclusion-Strategie.	Ja / Nein / Weiss ich nicht	Leslie, 2019, S. 541	Wahrnehmung zu Praktiken der Verantwortung
8	Meine Organisation bietet Schulungen für Mitarbeitende und Führung an, die sich mit unbewussten Vorurteilen (auch zu Alter) am Arbeitsplatz auseinandersetzen.	Ja / Nein / Weiss ich nicht	Domsch, Ladwig & Weber 2019, S. 12; Leslie, 2019, S. 541	Wahrnehmung zu Praktiken der Nicht-Diskriminierung
9	Meine Organisation stellt sicher, dass das Rekrutierungsverfahren chancengerecht gestaltet wird, so dass Bewerbende u.a. unabhängig vom Alter sich für offene Stellen bewerben können.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Leslie, 2019, S. 541	Wahrnehmung zu Praktiken der Nicht-Diskriminierung / Ressourcen-Praktiken
10	Meine Organisation fördert die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen den Generationen.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Bruch, Böhm & Kunze, 2010, S. 140	Wahrnehmung zu Ressourcen-Praktiken
11a	Meine Organisation bietet Anreize an, um möglichst alle Altersgruppen ansprechen.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Bruch, Böhm & Kunze, 2010, S. 140	Wahrnehmung zu Ressourcen-Praktiken
11b	Wenn "stimme voll und ganz" oder "stimme zu": Folgende Anreize bietet meine Organisation an:	Flexible Arbeitszeiten / Teilzeit / Homeoffice / Elternzeit / Care-Zeit für Familienangehörige/ Jobsharing / Topsharing / Weiterbildungszugang für alle Altersgruppen/ Mentoring / etc.	Eigene Formulierung	Wahrnehmung zu Ressourcen-Praktiken
12	Meine Organisation investiert in das Gesundheitsmanagement der Mitarbeitenden (z.B. Stressreduzierende Präventivmassnahmen, Gesundheitscheck für Mitarbeitende etc.)	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden	Bruch, Böhm & Kunze, 2010, S. 140	Wahrnehmung zu Ressourcen-Praktiken
13	Meine Organisation bietet die Möglichkeit von flexiblen Pensionierungen und / oder Pensionierungsvorbereitungen an?	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden	Eigene Formulierung	Wahrnehmung zu Ressourcen-Praktiken
14	Meine Organisation bietet Reverse Mentoring an (z.B. jüngere Mitarbeitende sind Mentor:innen für ältere Mitarbeitende an)	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden	Eigene Formulierung (vgl. Jordan & Sorell, (2019)	Wahrnehmung zu Ressourcen-Praktiken
Kapitel 3: Altersdiversität als Erfolgsfaktor				
	In den folgenden Fragen möchten wir mehr darüber erfahren, wie Sie Altersdiversität in Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Organisation einschätzen			
Nr.	Frage	Antwort Möglichkeiten	Literatur / Eigene Fragen	Hintergrundinformation (theoretischer Bezug)
15a	Meine Organisation setzt Altersdiversität strategisch bei der Service- oder Produktentwicklung ein. (z.B. generationenspezifische Services/Produkte)	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden	Eigene Formulierung (vgl. Franken, 2015)	Praktiken der Verantworten / Altersdiversität als Wettbewerbsvorteil
15b	Wenn "stimme voll und ganz" oder "stimme zu": Welche Beispiele kennen Sie?	Offene Antworten	Eigene Formulierung	Ergänzende Beispiele aus der Praxis
16	Meine Organisation ist dank Ihrer Altersdiversitäts-Praktiken wettbewerbsfähiger.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Eigene Formulierung (vgl. Franken, 2015)	Praktiken der Verantworten / Altersdiversität als Wettbewerbsvorteil
17	Dank der Altersdiversitätsmassnahmen steigt das Wachstumspotenzial meiner Organisation.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Eigene Formulierung (vgl. Franken, 2015)	Praktiken der Verantworten / Altersdiversität als Wettbewerbsvorteil
18	Dank der Altersdiversitätsmassnahmen steigt die Leistung der Mitarbeitenden.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Eigene Formulierung (vgl. Franken, 2015)	Praktiken der Verantworten / Altersdiversität als Wettbewerbsvorteil
19a	Kennen Sie noch weitere Altersdiversität-Praktiken in ihrer Organisation?	Ja / Nein / Weiss ich nicht	Eigene Formulierung	Ergänzende Praktiken aus der Praxis
19b	Wenn JA: Welche?	Offene Antworten		

ANHANG 3: FRAGEBOGEN (3/3)

Kapitel 4: Inklusives Betriebsklima				
In den folgenden Fragen/Aussagen geht es darum, wie sie das Inklusionsklima in ihrer Organisation in Bezug auf das Alter wahrnehmen.				
Nr.	Frage	Antwort Möglichkeiten	Literatur / Eigene Fragen	Hintergrundinformation (theoretischer Bezug)
20	In meiner Organisation sind die Führungskräfte unvoreingenommen und behandeln alle Mitarbeitende unabhängig von deren Alter gleich.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden	Leslie, S. 543	Zusammenhang Klima und Praktiken erkennen
21	In meiner Organisation werden die Ideen aller Mitarbeitenden zur Verbesserung der Arbeitspraktiken ernsthaft in Betracht gezogen unabhängig von deren Alter.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden	Nishi, 2013, p. 1761	Zusammenhang Klima und Praktiken erkennen
22	Meine Organisation bietet ein sicheres Arbeitsumfeld, in dem die Mitarbeitenden sich selbst verwirklichen können unabhängig von deren Alter.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden	Nishi, 2013, p. 1761	Zusammenhang Klima und Praktiken erkennen
23	In meiner Organisation tauschen sich die Mitarbeitenden (unabhängig vom Alter) aus und lernen sich gegenseitig als Menschen kennen.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu kann nicht beurteilt werden	Nishi, 2013, p. 1761	Zusammenhang Klima und Praktiken erkennen
24	Die Mitarbeitenden werden (unabhängig vom Alter) für ihre Persönlichkeit geschätzt, nicht nur für die Arbeit, die sie verrichten.	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Nishi, 2013, p. 1761	Zusammenhang Klima und Praktiken erkennen
25	In meiner Organisation wird der Input der Arbeitskolleg:innen aktiv gesucht (unabhängig vom Alter).	Stimme voll und ganz zu / Stimme zu / Stimme weder zu noch lehne ab / Stimme nicht zu / Stimme überhaupt nicht zu / kann nicht beurteilt werden	Nishi, 2013, p. 1761	Zusammenhang Klima und Praktiken erkennen
Kapitel 5: Demographische Angaben				
Nun sind Sie fast fertig mit der Umfrage! Bitte beantworten Sie diese letzten demographischen Fragen. Wir versichern Ihnen, dass die Anonymität Ihrer Angaben vollständig gewahrt wird. Es sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich. Vielen Dank.				
Nr.	Frage	Antwort-Möglichkeiten	Literatur / eigene Frage	Hintergrundinformation (theoretischer Bezug)
26	In welcher hierarchischen Funktion sind Sie tätig?	Mittleres Management / Diversity Management Beauftragte:r / Geschäftsführer:in / Führungsperson / Andere Angaben	Eigene Formulierung	Analyse des Anteils an Führungsfunktionen
27	Sind Sie im HR/Diversity&Inclusion tätig?	Ja / Nein / Weiss ich nicht	Eigene Formulierung	Analyse des Anteils an HR/Diversity-Fachpersonen
28	In welcher Branche arbeiten Sie?	Finanzbranche / Gesundheitsbranche / Sportbranche / Automobilindustrie / Baugewerbe / Immobilien / Bildungswesen / Detail- und Grosshandel / Elektro- und Medizinaltechnik/ Gastronomie / Land- und Forstwirtschaft /Startup / Unternehmensberatung / Sozialwesen / Technologiebranche / Logistik / Kunst und Kultur / Marketing & Kommunikation / Andere	Eigene Formulierung	Analyse der Branchenverteilung
29	Bitte geben Sie die Unternehmensgrösse an	Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeitende) / Mittलगrosses Unternehmen (bis 500 Mitarbeitende) / Grossunternehmen ab 100 Mitarbeitende	Eigene Formulierung	Analyse der Unternehmensgrössen
30	Bitte geben Sie die Region ihres Arbeitsortes an	Nordschweiz / Südschweiz / Westschweiz / Ostschweiz	Eigene Formulierung	Analyse der regionalen Verteilung
31	Bitte geben Sie Ihr Alter an	18-25 / 26-35 / 36-45 / 46-55 / ab 55	Eigene Formulierung	Analyse der Altersdiversität
32	Bitte geben Sie Ihr soziales Geschlecht (Gender) an	weiblich / männlich / divers / keine Angaben	Eigene Formulierung	Analyse des Genders
33	<i>Optional:</i> Bitte geben Sie den Namen Ihrer Unternehmung an	offene Antwort		Analyse der Unternehmensnahmen (falls ausreichend)
Ende Befragung und Danksagung				
Die Umfrage ist nun zu Ende. Vielen Dank für Ihre Teilnahme! Mit Ihren Angaben haben Sie dabei geholfen, einen Grundstein am Thema Altersvielfalt und deren Inklusion in Organisationen zu legen, um daraus auch einen nachhaltigen Nutzen zu legen. Wir möchten ausdrücklich betonen, dass die Anonymität Ihrer Angaben vollständig gewahrt wird. Es sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich. Wenn Sie Fragen haben, kontaktieren Sie uns Vanessa Costa, Bachelor-Studentin, costavan@students.zhaw.ch; Daniela Frau, Diversity Beauftragte der ZHAW SML, frai@zhaw.ch; Christiane Bisanzio (christiane.bisanzio@swissdiversity.com), Swiss Diversity, Mitglied der GL Vielen Dank für Ihre Teilnahme!				

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

Die Studie richtet sich in erster Linie an Praktiker:innen und Fachpersonen, die das Ziel verfolgen, Wissen zu Altersdiversitätspraktiken in Organisationen aufzubauen, diese zu implementieren und deren Auswirkungen zu analysieren. Dabei wird Altersvielfalt nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Chance für eine inklusive Gestaltung der neuen Arbeitswelten betrachtet.



swissuniversities



European Business Schools
Ranking 2021