

1 Age Diversity-Management in Teams und Organisationen

Florian Kunze & Max Reinwald

Zusammenfassung

Aufgrund gesamtgesellschaftlicher Veränderungen ist für viele Unternehmen eine altersdiverse Belegschaft längst Realität. Vor diesem Hintergrund und der Aussicht, dass die Altersdiversität der Belegschaft in den meisten Unternehmen in Zukunft noch weiter steigen wird, befasst sich dieser Beitrag mit den Folgen von Age Diversity im organisationalen Kontext. Im Sinne eines Mehrebenenphänomens wird dabei zunächst die Age Diversity-Forschung auf der Teamebene dargestellt, ehe die Organisationsebene fokussiert wird. Auf beiden Ebenen zeigen sich teilweise inkonsistente Effekte von Age Diversity auf Prozesse und Leistung, weshalb auch auf die Forschung zu möglichen Rahmenbedingungen und Interventionen abgestellt wird. Diese Forschung zeigt, dass Rahmenbedingungen wie Aufgabencharakteristika, Führungsverhalten, Altersstereotypen sowie Personal- und Diversity-Managementpraktiken für eine Dominanz der positiven oder der negativen Effekte von Age Diversity sorgen können. Die bisherigen wissenschaftlichen Befunde bilden die Basis unserer Empfehlungen für ein evidenzbasiertes Age Diversity-Management. Der Beitrag schließt mit noch offenen Forschungsfragen, durch deren Beantwortung das evidenzbasierte Age Diversity-Management zukünftig weiter vorangebracht werden kann.

1.1 Einleitung

Der demographische Wandel ist eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Nicht nur die sozialen Sicherungs- und Rentensysteme, sondern auch der Arbeitsmarkt und die Unternehmen sind immer stärker von der Alterung und dem Rückgang der Bevölkerung betroffen. Verantwortliche in Unternehmen sehen sich deshalb zunehmend mit einer alternden und gleichzeitig immer altersdiverseren Belegschaft konfrontiert (OECD, 2009; Kunze und Boehm, 2013) [32], [24]. So hatten in 2001 noch 50 Prozent der deutschen Unternehmen keine Mitarbeitenden über 50 Jahre unter Vertrag (Bellmann und Kistler, 2003) [6], wohingegen mittlerweile die Beschäftigungsquote von älteren Arbeitnehmern zwischen 50 und 65 deutlich gestiegen ist. Eine „Aging Workforce“ mit einer hohen Altersspanne zwischen den jüngsten und ältesten Mitarbeitenden ist damit in fast alle Unternehmen längst Realität.

Vor diesem Hintergrund stellt sich für Entscheidungsträger¹ in Unternehmen zum einen die Frage nach den Konsequenzen einer veränderten Alterszusammensetzung der Belegschaft für die internen Prozesse und letztendlich auch für die Produktivität. Zum anderen leitet sich daraus unmittelbar die Frage ab, wie potentielle Chancen einer veränderten Altersstruktur von Unternehmen optimal genutzt und eventuell existierende Risiken minimiert werden können.

Um diese Fragen zu beantworten, verfolgt der vorliegende Beitrag das Ziel, den Stand der betriebswirtschaftlichen und organisationspsychologischen Forschung zu diesem Themenbereich zu skizzieren und daraus Implikationen für die Praxis und die zukünftige Forschung abzuleiten. Hierbei werden wir in vier Schritten vorgehen. Im ersten Abschnitt geht es um die Beschreibung der Konsequenzen von Age Diversity für die Leistungsfähigkeit von Teams. Im zweiten Abschnitt werden wir das Team als Untersuchungseinheit verlassen und den aktuellen Stand der Forschung zum Zusammenhang zwischen Age Diversity und der Leistungsfähigkeit gesamter Organisation darstellen. Anschließend werden die zentralen Praxisimplikationen, die sich aus dem Forschungsstand ergeben, herausgearbeitet und Maßnahmen für ein umfassendes Age Diversity-Management skizziert.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Beitrag auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Formen verzichtet. Sämtliche verwendete Personenbezeichnungen beziehen sich selbstverständlich auf beide Geschlechter.

Abschließend folgt ein kurzer Überblick zu möglichen zukünftigen Forschungsansätzen.

1.2 Age Diversity in Teams – Chancen und Herausforderungen

Age Diversity (dt. Altersdiversität) erfasst den Grad der Heterogenität der Mitglieder einer sozialen Einheit in Bezug auf das Alter (Harrison und Klein 2007) [15]. Diese soziale Einheit kann im organisationalen Kontext sowohl das Team als auch die gesamte Organisation bilden. In der Forschung zu Age Diversity stand lange das Team im Fokus des Interesses. Vor diesem Hintergrund soll zunächst die umfangreiche Forschung zu Age Diversity auf der Teamebene selektiv dargestellt werden, bevor auf die Organisationsebene abgestellt wird (eine umfassende Darstellung der Forschung zu Age Diversity auf Teamebene ist beispielsweise bei Boehm und Kunze (2015) [8] zu finden).

1.2.1 Konzeptionelle Erklärungen für Auswirkungen von Age Diversity in Teams

Die Forschung zur Auswirkung von Age Diversity auf Teamprozesse und Teamleistung wird im Wesentlichen durch zwei konzeptionelle Perspektiven bestimmt (van Knippenberg und Schippers 2007) [38]. Die Informations- und Entscheidungsperspektive stellt dabei positive Effekte von Age Diversity in den Vordergrund, während die soziale Kategorisierungsperspektive mögliche negative Effekte hervorhebt.

Nach der Informations- und Entscheidungsperspektive besitzen altersdiverse Teams unterschiedliche und oft komplementäre Ressourcen. So können sich ältere und jüngere Teammitglieder durch ihre unterschiedlichen Lebensphasen und generationenspezifische Faktoren systematisch in aufgabenbezogenen Erfahrungs- und Wissensbeständen unterscheiden. Ältere Mitarbeitende verfügen beispielsweise eher über ein breites Erfahrungswissen und etablierte Routinen, wohingegen jüngere Mitarbeitende sich tendenziell durch aktuelles Fach- und Methodenwissen auszeichnen. Der Austausch dieser differierenden und umfassenden Informationshintergründe erlaubt es altersdiversen Teams, besser fundierte Entscheidungen zu treffen. Zudem wird durch die Konfrontation mit unterschiedlichen und eventuell gar überraschenden Ansichten die kreative Problemlösung stimuliert.

Die soziale Kategorisierungsperspektive basiert hingegen auf der Annahme, dass Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Teammitgliedern zur Subgruppenbildung herangezogen werden. Als ähnlich wahrgenommene Teammitglieder werden der eigenen Subgruppe (sog. In-Group) zugeordnet, die der Subgruppe aus unähnlichen Teammitgliedern (sog. Out-Group) gegenübersteht. Die Subgruppenbildung erfolgt meist anhand einfach wahrnehmbarer sozialer Kriterien, die einen zentralen Bestandteil der eigenen Identität darstellen. Das Alter einer Person stellt ein solches soziales Kriterium dar, denn Personen unterschiedlichen Alters unterscheiden sich nicht nur rein äußerlich, sondern auch in ihren Interessen und Präferenzen aufgrund unterschiedlicher Karriere- oder Lebensphasen. Zur Abgrenzung der unterschiedlichen Alterssubgruppen innerhalb eines Teams entwickeln die Gruppenmitglieder anschließend oft negative Vorurteile gegenüber den Out-Group-Mitgliedern. Konkret werden Mitglieder der Out-Group meist als weniger kompetent, vertrauenswürdig und sympathisch bewertet als Mitglieder der eigenen In-Group. Das Resultat dieser systematischen Abwertung der Out-Group-Mitglieder sind Konflikte und eine gestörte Kommunikation, die das Team bei der Aufgabenerledigung behindern.

1.2.2 Empirische Befunde zur Wirkung von Age Diversity in Teams

Bislang existieren über 70 wissenschaftliche Einzelstudien, die für insgesamt rund 10.000 Teams aus unterschiedlichen Ländern und Branchen die Effekte von Age Diversity empirisch beleuchten. Aufgrund der Vielzahl an Einzelstudien wurden in den letzten Jahren mehrere Meta-Analysen veröffentlicht, in denen die Einzelstudienergebnisse systematisch zu mittleren Effektstärken verdichtet wurden.

Die mittlere Effektstärke von Age Diversity auf die allgemeine Teamleistung ist, je nach Meta-Analyse, entweder minimal negativ (Joshi und Roh, 2009) [21] oder gleich null (Bell et al. 2011; Schneid et al.

2016; van Dijk et al. 2012) [5], [34], [37]. Für den Effekt von Age Diversity auf die Innovationsfähigkeit zeigt sich hingegen über alle entsprechenden Meta-Analysen hinweg kein Zusammenhang (Schneid et al. 2016; van Dijk et al. 2012) [34], [37]. Lediglich die Mitarbeiterfluktuation der Teams erhöht sich mit zunehmender Age Diversity deutlich (Schneid et al. 2016) [34].

Insgesamt scheint also Age Diversity die Leistung und Innovationsfähigkeit eines Teams im Mittel kaum zu beeinflussen, wohingegen die Fluktuation deutlich ansteigt. Dies deutet darauf hin, dass die von Age Diversity ausgelösten negativen sozialen Kategorisierungsprozesse die positiven Prozesse nach der Informations- und Entscheidungsperspektive für einzelne Leistungsmerkmale leicht überwiegen. Diese inkonsistenten und, wenn überhaupt, negativen Effekte sind sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht äußerst unbefriedigend. Aus diesem Grund berücksichtigt die Age Diversity-Forschung seit den 2000er Jahren zunehmend auch den Teamkontext, der für die Dominanz der positiven oder der negativen Effekte von Age Diversity verantwortlich sein kann. Die Ergebnisse dieser Bemühungen bilden den Gegenstand des nächsten Abschnitts.

1.2.3 Teambasierte Rahmenbedingungen

Die Forschung hat bislang mit dem Aufgabentyp und dem Führungsstil zwei zentrale teambasierte Rahmenbedingungen identifiziert, die den positiven Effekt von Age Diversity fördern und den negativen Effekt minimieren können.

Teamaufgaben lassen sich unter anderem anhand ihrer Komplexität charakterisieren. Theoretisch steht zu vermuten, dass insbesondere bei der Erledigung komplexer Aufgaben (z.B. Entwicklung eines neuen Produkts, Treffen strategischer Entscheidungen) die mit Age Diversity einhergehenden verschiedenen Informationshintergründe positiv zum Tragen kommen. In der Tat lässt sich diese theoretische Vermutung auch empirisch bestätigen. Wegge und Kollegen (2008) [40] fanden für 222 Teams einer deutschen Steuerbehörde heraus, dass Age Diversity lediglich positiv mit der Teamleistung zusammenhängt, wenn das Team mit komplexen Aufgaben betraut ist, nicht hingegen, wenn das Team an Routineaufgaben arbeitet. Des Weiteren scheint auch die Aufgabeninterdependenz eine gewisse Rolle zu spielen. So fanden Jehn et al. (1999) [20] für 92 Teams eines nordamerikanischen Unternehmens heraus, dass Age- und Gender Diversity positiver mit der Zufriedenheit und dem Commitment der Teammitglieder zusammenhängen, wenn die Aufgabe eine enge Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern erfordert.

Der Führungsstil erfuhr in der Age Diversity-Forschung in den letzten Jahren, insbesondere in Form der transformationalen Führung, erhöhte Aufmerksamkeit als teambasierte Rahmenbedingung. Transformationale Führung beschreibt eine charismatische Führungsperson, die attraktive Zukunftsvisionen schafft, jedem Mitarbeitenden individuelle Wertschätzung entgegen bringt und alte Denkmuster aufbricht (Bass 1985) [4]. Kearney und Gebert (2009) [22] konnten für 62 Forschungs- und Entwicklungsteams eines deutschen Unternehmens nachweisen, dass Age Diversity nur bei schwach ausgeprägter transformationaler Führung negativ mit der Teamleistung verbunden ist, wohingegen bei hoher transformationaler Führung kein Zusammenhang besteht. Ähnliches fanden Kunze und Bruch (2010) [25] für 72 Teams eines multinationalen Konzerns heraus. Sie untersuchten den Effekt sogenannter altersbasierter Faultlines und berücksichtigten dabei transformationale Führung als Randbedingung. Altersbasierte Faultlines erfassen in dieser Studie die Höhe der Korrelation zwischen den Diversity-Merkmalen Alter, Geschlecht und Dauer der Betriebszugehörigkeit. Starke altersbasierte Faultlines existieren beispielsweise dann, wenn ältere männliche Teammitglieder mit langer Unternehmenszugehörigkeit jüngeren weiblichen Kolleginnen mit kurzer Unternehmenszugehörigkeit gegenüberstehen (für eine detailliertere Darstellung des Faultline-Konzepts siehe auch ► Abschn. 1.5). Kunze und Bruch konnten zeigen, dass nicht Age Diversity alleine, sondern lediglich altersbasierte Faultlines einen negativen Effekt auf leistungsrelevante Prozesse haben. Dieser negative Effekt wird jedoch aufgehoben, wenn eine transformationale Führungskraft dem Team vorsteht. Theoretisch lässt sich die Wirkung von transformationaler Führung in beiden Studien damit erklären, dass die von der transformationalen Führungskraft aufgezeigte gemeinsame Vision und die attraktiven Teamziele eine Teamidentität schaffen. Die gemeinsame

Teamidentität verhindert, dass das Alter und die damit korrelierenden Diversity-Merkmale zur sozialen Kategorisierung herangezogen werden.

Neben der transformationalen Führung stellte sich ebenfalls die Qualität der interpersonellen Beziehung zwischen der Führungskraft und den einzelnen Teammitgliedern (sog. Leader-Member-Exchange) als wichtige Randbedingung heraus. Nishii und Mayer (2009) [31] fanden für 348 Abteilungen einer nordamerikanischen Supermarktkette Hinweise, dass durch eine gute persönliche Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und ihrer Führungskraft der positive Zusammenhang zwischen demographischer Diversity (Alter, Geschlecht, Ethnie) und Mitarbeiterfluktuation abgeschwächt wird. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es zwischen den Mitarbeitenden einer Abteilung keine großen Unterschiede in der Qualität der Beziehung mit der Führungskraft gibt.

1.3 Age Diversity auf der Organisationsebene

Während auf der Betrachtungsebene des Teams schon relativ viele verlässliche Forschungsergebnisse zu der Wirkung von Age Diversity vorliegen, hat sich die Forschung zu Age Diversity auf der Organisationsebene erst in den letzten 5–10 Jahren etabliert. Die bisher vorliegenden Ergebnisse werden im folgenden Abschnitt zusammengefasst.

1.3.1 Konzeptionelle Erklärungen zur organisationalen Wirkung von Age Diversity

Generell werden zur Erklärung von organisationalen Auswirkungen von Age Diversity ähnliche Erklärungen wie auf der Teamebene herangezogen. Die oben skizzierte altersbasierte soziale Kategorisierung ist nicht unbedingt auf Teams oder Abteilungen beschränkt, sondern kann sich auch leicht über diese formalen organisationalen Grenzen hinaus erstrecken. Es steht deshalb zu vermuten, dass sich altersbasierte Netzwerke in Organisationen informell über verschiedene Bereichsgrenzen hinweg bilden. Ein praktisches Beispiel hierfür stellt die Entscheidung von Mitarbeitenden dar, mit wem sie ihre Mittagspause verbringen. Sehr wahrscheinlich ist, dass für solche sozialen Zusammenkünfte am Arbeitsplatz Kollegen ausgewählt werden, die in einer ähnlichen Altersgruppe und damit auch in einer ähnlichen Karriere- und Lebensphase verortet werden können. So ist es möglich, dass sich bei einer hohen organisationalen Age Diversity die Subgruppenbildung und die daraus folgende altersbasierte Diskriminierung im ganzen Unternehmen ausbreiten.

Darüber hinaus kann auch der Ansatz der organisationalen Altersnormen (Lawrence, 1988) [30] zur Erklärung von wahrgenommenen Diskriminierungsprozessen in altersdiversen Unternehmen herangezogen werden. Das Konzept der organisationalen Altersnormen beschreibt die Existenz unbewusster Normen über das Erreichen bestimmter Karrierestufen mit einem gewissen Alter. Nach diesen Normen sollte man beispielsweise erste Führungsverantwortung im Alter von 35 Jahren erlangen und in die obersten Führungsgremien frühestens mit 45 Jahren aufsteigen. Durch eine zunehmende Altersvielfalt ist es wahrscheinlich, dass diese impliziten Alters- und Karrierenormen sowohl für ältere als auch für jüngere Mitarbeitende im Unternehmen verletzt werden. So kann für jüngere Mitarbeitende der normale Karriereweg, zumindest kurzfristig, versperrt sein, wenn ältere Führungskräfte länger im Unternehmen verbleiben. Gleichzeitig kommt es aber auch immer häufiger vor, dass ältere Mitarbeitende länger im Unternehmen verbleiben, obwohl sie keinen weiteren hierarchischen Aufstieg mehr anstreben oder sogar zurückgestuft werden. Dadurch entstehen immer mehr Führungskonstellationen, bei denen sowohl für jüngere als auch ältere Mitarbeitende Karrierenormen verletzt werden, weshalb Beschäftigte aller Altersgruppen eine erhöhte Altersdiskriminierung wahrnehmen.

Insgesamt deuten diese theoretischen Erklärungen darauf hin, dass auf Organisationsebene eher negative Auswirkungen von Age Diversity zu erwarten sind.

1.3.2 Empirische Befunde zur organisationalen Wirkung von Age Diversity

Die empirische Forschung zur Wirkung von Age Diversity auf Organisationsebene wurde lange durch die Forschung aus dem Bereich der Ökonometrie dominiert. Diese Forschung legt den Schwerpunkt

auf den direkten Zusammenhang zwischen der Altersstruktur der Belegschaft und der Unternehmensleistung. Wie bei den Studien auf der Betrachtungsebene des Teams ergibt sich auch hier kein einheitliches Bild. Einige Studien berichten über negative Effekte von Age Diversity für die organisationale Produktivität (Backes-Gellner et al. 2013) [1], wohingegen andere positive Zusammenhänge (Ilmakunnas und Ilmakunnas 2011) [18], keine Effekte (Göbel und Zwick 2009; Ilmakunnas et al. 2004) [13], [19] oder kurvilineare Effekte verzeichnen (Grund und Westergård-Nielsen 2008) [14]. Diese Ergebnisse machen deutlich, dass es sinnvoll ist, sich stärker mit innerorganisationalen Prozessen und potenziellen Rahmenbedingungen von Age Diversity in Organisationen zu beschäftigen.

Genau dies hat die eher organisationspsychologische Diversity-Forschung seit einigen Jahren getan. Hervorzuheben sind hierbei zwei Studien, die sich mit den durch Age Diversity induzierten Diskriminierungsprozessen zwischen Altersgruppen sowie deren Auswirkung auf die organisationale Leistungsfähigkeit befassen (Kunze et al. 2011, 2013) [26], [27]. In beiden Studien konnte für 89 beziehungsweise 124 Unternehmen gezeigt werden, dass Age Diversity hoch mit der wahrgenommenen Altersdiskriminierung aller Altersgruppen im Unternehmen zusammenhängt. Die Altersdiskriminierung wirkt sich wiederum negativ auf die emotionale Bindung zum Unternehmen (Kunze et al. 2011) [26] und schlussendlich nachhaltig auf die Produktivität der gesamten Organisation aus (Kunze et al. 2011, 2013) [26], [27]. Diese Befunde stehen in Einklang mit den zuvor skizzierten konzeptionellen Überlegungen zur sozialen Kategorisierung und zu organisationalen Altersnormen.

Die Ergebnisse dieser beiden Studien legen die Schlussfolgerung nahe, dass in ganzen Organisationen die negativen Effekte von Age Diversity dominieren. Allerdings zeigen die uneinheitlichen Ergebnisse der ökonometrischen Studien, dass es eventuell auch Rahmenbedingungen in Unternehmen geben könnte, unter denen Age Diversity entweder positive oder negative Auswirkungen auf die organisationale Produktivität hat. Mit diesen Rahmenbedingungen wollen wir uns im folgenden Abschnitt beschäftigen.

1.3.3 Organisationsbasierte Rahmenbedingungen

Studien zu den Rahmenbedingungen des Zusammenhangs zwischen organisationaler Age Diversity und Produktivität haben sich bisher insbesondere mit der Rolle des Top-Managements und mit spezifischen Personalmanagementmaßnahmen beschäftigt. In der oben erwähnten Studie von Kunze und Kollegen (2013) [27] konnte gezeigt werden, dass zwischen Age Diversity, der Altersdiskriminierung und der organisationalen Leistungsfähigkeit kein Effekt mehr besteht, wenn die Top-Führungskräfte einer Organisation niedrige Altersvorurteile haben. Umgekehrt wird bei ausgeprägten Altersvorurteilen der obersten Führungsriege der negative Zusammenhang zwischen Age Diversity, wahrgenommener Altersdiskriminierung aller Altersgruppen und organisationaler Leistungsfähigkeit sogar verstärkt. Erklärt werden können diese Befunde mit der Vorbildrolle der Führungskräfte innerhalb der Organisation. Entsprechend werden die Einstellungen und Verhaltensweisen der obersten Führungsriege in Bezug auf altersstereotypisches Verhalten von der Belegschaft genau beobachtet und adaptiert.

Als eine weitere zentrale Rahmenbedingung konnte von Kunze und Kollegen (2013) [27] der Einsatz diversitätsfreundlicher Personalmanagementmaßnahmen identifiziert werden. Diese Maßnahmen reichen von der Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Führungskräften für die Chancen und Herausforderungen von Diversity bis hin zur Vermittlung konkreter Interventionsmöglichkeiten für den produktiven Umgang mit Diversity. Die empirischen Daten dieser Studie zeigen, dass in Organisationen mit diversityfreundlichen Personalmanagementmaßnahmen kein Zusammenhang mehr zwischen Age Diversity und Unternehmensleistung besteht und damit der negative Einfluss von Age Diversity zumindest auf null gebracht werden kann. Hingegen ist in Organisationen ohne derartige Personalmanagementmaßnahmen ein besonders starker negativer Zusammenhang zwischen Age Diversity und Unternehmensleistung zu beobachten. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Studie von Choi und Rainey (2010) [10]; diese zeigt, dass lediglich ein signifikanter Zusammenhang zwischen Age Diversity und Unternehmensleistung besteht, wenn kein aktives

Diversity-Management im Unternehmen betrieben wird.

1.4 Praktische Empfehlungen zum Management von Age Diversity

Die oben referenzierten empirischen Befunde zeigen klar, dass altersdiverse Teams und Organisationen nicht automatisch von ihrem Diversity-Potenzial profitieren. Vielmehr scheint Age Diversity im organisationalen Kontext ein zweiseitiges Schwert (Horwitz und Horwitz 2007) [17], mit positiven und negativen Effekten, zu sein. Entscheidungsträger in Unternehmen sollten sich folglich den Chancen und Risiken von Age Diversity bewusst sein und ihre altersdiverse Belegschaft gezielt managen. Dazu werden im Folgenden die wichtigsten Hebel vorgestellt, wobei - analog zu den Überlegungen von Kunze und Boehm (2013) [24] - zwischen Maßnahmen auf Teamebene und auf Organisationsebene unterschieden wird. Organisationen sollten im Sinne eines holistischen Age Diversity-Managements selbstverständlich Maßnahmen auf beiden Ebenen ergreifen, um die Effekte von Age Diversity optimal steuern zu können.

1.4.1 Managementmaßnahmen auf Teamebene

Ergebnisse auf Teamebene haben erstens gezeigt, dass durch eine transformationale Führungskraft der Effekt von Age Diversity und altersbasierten Faultlines positiv gestaltet werden kann. Entsprechend sollten Führungskräfte transformationale Verhaltensweisen zeigen. Eine transformationale Führungskraft zeichnet sich nach Podsakoff und Kollegen (1996) [33] dadurch aus, dass sie eine attraktive Zukunftsvision kommuniziert, eine Vorbildfunktion erfüllt, die Akzeptanz gemeinsamer Teamziele fördert, hohe Leistungsstandards festsetzt, die Teammitglieder intellektuell stimuliert und ihnen individuelle Wertschätzung entgegenbringt. Erfreulicherweise zeigen Studien, dass diese transformationalen Verhaltensweisen nicht angeboren, sondern erlernbar sind (Barling et al. 1996; Dvir et al. 2002) [3], [11]. Unternehmen sollten folglich in Trainings investieren, in denen sowohl erfahrene Führungskräfte als auch Nachwuchsführungskräfte in transformationalen Verhaltensweisen geschult werden. Die Schulung in transformationalen Verhaltensweisen hätte zudem den positiven Nebeneffekt, dass dadurch auch die interpersonelle Beziehung zwischen Führungskraft und den Teammitgliedern im Sinne des Leader-Member-Exchange gestärkt würde (Wang et al. 2005) [39]; ein Faktor der sich in der Studie von Nishii und Mayer (2009) [31] ebenfalls als positive Randbedingung von Age Diversity herausstellte.

Zweitens sollte bei der Bildung neuer Teams das Ausmaß an Age Diversity von der Teamaufgabe abhängig gemacht werden. So zeigen die obigen Ergebnisse, dass bei komplexen und kreativen Aufgaben Age Diversity einen positiven Effekt haben kann (Wegge et al. 2008) [40]. Entsprechend können Teams mit derartigen Aufgaben durchaus altersdivers zusammengesetzt werden. Allerdings sollte dabei darauf geachtet werden, dass das Alter in diesen Teams nicht mit anderen Diversity-Attributen korreliert und dadurch Faultlines kreiert werden. Denn derartige Faultlines können sich nach den Erkenntnissen von Kunze und Bruch (2010) [25] negativ auf leistungsrelevante Teamprozesse auswirken, worunter auch die Erledigung komplexer Aufgaben leiden würde. Teams mit Routineaufgaben sollten hingegen mit Mitgliedern einer Altersgruppe besetzt werden, da diese Teams nicht von den unterschiedlichen Informationshintergründen profitieren und somit vor allem negative Effekte nach der sozialen Kategorisierungsperspektive zu erwarten sind.

Drittens sollte in altersdiversen Teams ein Maximum an Interaktion zwischen den Mitgliedern aller Altersgruppen geschaffen werden. Sowohl bisherige Forschungsergebnisse als auch theoretische Überlegungen legen nahe, dass durch ein hohes Maß an Interaktion in altersdiversen Teams Vorurteile abgebaut werden und eine gemeinsame Teamidentität geschaffen wird (Harrison et al. 2002; Jehn et al. 1999) [16], [20]. Dadurch wird eine soziale Kategorisierung anhand des Alters weniger wahrscheinlich. Zur Schaffung einer erhöhten Interaktion bieten sich unterschiedliche Maßnahmen an. So können Arbeitsabläufe auf eine Art und Weise gestaltet werden, dass ein hohes Maß an Zusammenarbeit erfolgt. Diese Interaktion kann zusätzlich durch eine gezielte Gestaltung des Arbeitsplatzes begünstigt werden; offene Teambüros, Gruppenarbeitsräume und gemeinsame Pausenräume bieten Raum für einen engen, in Echtzeit stattfindenden Austausch. Zudem können bei

sogenannten "Off-Site Events", wie beispielsweise Outdoor Trainings, Situationen geschaffen werden, bei denen sich die Teammitglieder außerhalb der gewohnten Arbeitsumgebung besser kennenlernen.

1.4.2 Managementmaßnahmen auf Organisationsebene

Auf Unternehmensebene sollte grundsätzlich eine umfassende Altersstrukturanalyse durchgeführt werden, um einen Überblick über die Höhe der Age Diversity im Unternehmen zu erlangen. Eine aussagekräftige Altersstrukturanalyse zeichnet sich dabei durch drei Kernbestandteile aus. Erstens sollte die Altersstruktur sowohl für das gesamte Unternehmen als auch für organisationale Teileinheiten aufgeschlüsselt werden. Dadurch wird ersichtlich, wie hoch die Age Diversity in einzelnen Geschäftsbereichen, Abteilungen und Teams ausfällt. Eine solch detaillierte Aufschlüsselung ist wichtig, da die Age Diversity in einzelnen organisationalen Subeinheiten deutlich höher als in der Gesamtorganisation ausfallen kann und somit in diesen Teilbereichen erhöhter Handlungsbedarf besteht (Strack et al. 2008) [36]. Zweitens sollte die Analyse nicht nur die aktuelle Altersstruktur des Unternehmens erfassen, sondern unter Berücksichtigung des zukünftigen Personalbedarfs und Renteneintrittsalters eine Prognose für die nächsten 5 bis 10 Jahre beinhalten. So werden aufkommende Herausforderungen rechtzeitig erkannt und es können bereits frühzeitig entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Drittens sollten die Altersstrukturdaten mit weiteren soziodemografischen Daten (z.B. Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit), den Kompetenzprofilen und den spezifischen Arbeitsplatzanforderungen in Verbindung gebracht werden, um so die Aussagekraft der Altersstrukturanalyse weiter zu erhöhen.

Zusätzlich zur Altersstrukturanalyse sollten auch die Mitarbeitenden zu ihren Einstellungen gegenüber Alter und Altersdiversität befragt werden. Denn nur indem die Altersstrukturdaten für bestimmte Abteilungen oder Teams in Verbindung zu den Einstellungen der Mitarbeitenden gesetzt werden, kann festgestellt werden, ob Age Diversity im konkreten Fall zu einer Altersdiskriminierung und somit einer Abnahme der Leistungsfähigkeit führt. Die Erhebung von Altersstereotypen und wahrgenommener Altersdiskriminierung kann in bestehende Mitarbeiterbefragungen integriert werden und ist somit mit minimalem zusätzlichem Ressourceneinsatz möglich.

Sollte sich durch die Analyse dieser Daten herausstellen, dass Age Diversity eine Herausforderung für das Unternehmen darstellt beziehungsweise in Zukunft darstellen wird, sollten möglichst frühzeitig entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Wie die Studien von Kunze und Kollegen (2011, 2013) [26], [27] zeigen, sollte das zentrale Ziel dieser Maßnahmen die Schaffung eines Organisationsklimas frei von jeglicher Altersdiskriminierung sein. Die Studienergebnisse zeigen weiterhin, dass beim Erreichen dieses Ziels das Top-Management und die Personalabteilung eine Schlüsselrolle einnehmen. Angehörige des Top-Managements sollten für ihre Vorbildrolle und ihren Einfluss auf die von der Belegschaft wahrgenommene Altersdiskriminierung sensibilisiert werden. Schließlich schlagen sich potentielle negative Einstellungen und Vorurteile des Top-Managements aufgrund der hohen Sichtbarkeit und Vorbildfunktion der obersten Führungsriege in altersdiversen Organisationen verstärkt in der wahrgenommenen Altersdiskriminierung nieder. Zur Sensibilisierung der Führungskräfte eignen sich in besonderem Maße diversitätsorientierte Führungskräftetrainings. Hier haben die Führungskräfte die Möglichkeit, ihre altersbasierten Einstellungen zu reflektieren und können überlegen, wie ein diskriminierungsfreies Verhalten aussehen kann (Bezrukova et al. 2012) [7].

Zusätzlich können diversitätsfreundlich gestaltete Personalmanagementpraktiken zu einem positiveren Diversity-Klima im Unternehmen beitragen. Personalmanagementpraktiken sind in vielen Unternehmen, beispielsweise in Bezug auf Trainings und Karrieresysteme, eher auf jüngere Mitarbeitende ausgerichtet, sodass implizit oder explizit eine Diskriminierung gegenüber älteren Mitarbeitenden erfolgt (Dychtwald et al. 2004) [12]. In einer aktuellen Studie konnten Boehm et al. (2014) [9] zeigen, dass durch eine altersinklusive Gestaltung der Personalmanagementmaßnahmen (u.a. altersneutrale Rekrutierungsstrategien, gleicher Zugang zu Trainings für alle Altersgruppen, altersneutrale Karriereprogramme) ein altersdiversitätsfreundliches Unternehmensklima geschaffen wird, das sich wiederum positiv auf die organisationale Performanz auswirkt. Unternehmen, die angesichts dieser Befunde über eine Anpassung ihrer bisherigen Personalmanagementmaßnahmen

nachdenken, sollten entsprechend auf deren altersinklusive Gestaltung achten. Dies bedeutet beispielsweise, dass ein bislang vornehmlich an den Bedürfnissen jüngerer Mitarbeitender ausgerichtetes System nicht durch ein System ersetzt werden sollte, das sich übermäßig stark an den Wünschen der älteren Mitarbeitenden orientiert. Dadurch würde die Altersdiskriminierung schlichtweg in abgewandelter Form fortbestehen.

1.5 Zukünftige Entwicklung des Forschungsfeldes

Trotz einer Zunahme der empirischen Age Diversity-Forschung in den vergangenen Jahren existieren noch einige offene Fragestellungen, auf die sich die zukünftige Forschung in diesem Bereich fokussieren sollte. Im Folgenden möchten wir deshalb mit der Rolle des subjektiven Alters in Organisationen und der mehrdimensionalen Betrachtung von Diversity in Form von Faultlines zwei zentrale Bereiche für zukünftige Forschungsaktivitäten skizzieren.

Als erster interessanter Bereich für zukünftige Forschungsaktivitäten bietet sich eine mehrschichtige Betrachtung des Alters an. Bisher hat die Forschung zu Age Diversity ausschließlich das chronologische Alter als Maßzahl zur Messung der Altersverteilung verwendet. Aus anderen Forschungsbereichen wie dem Marketing (Barak 2009) [2], der Soziologie (Settersten 1997) [35] oder der Gerontologie (Kleinspehn-Ammerlahn et al. 2008) [23] ist aber bekannt, dass Alter neben der chronologischen auch eine subjektive Komponente hat. Es konnte gezeigt werden, dass in fast allen Kulturkreisen ein systematischer Unterschied zwischen dem chronologischen Alter und dem gefühlten Alter besteht und dass dieser Unterschied mit steigendem chronologischen Alter zwischen Individuen stark variiert (Barak 2009) [2].

In der organisationalen Forschung wurde dieser subjektive Altersbegriff vor kurzem erstmalig aufgegriffen. Dabei konnten Kunze und Kollegen (2015) [28] interessanterweise zeigen, dass bei der Abweichung zwischen chronologischem und subjektivem Alter systematische Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationen bestehen. So waren in der umfangreichen Stichprobe Unternehmen vertreten, in denen sich die Mitarbeitenden im Mittel nur 8 Monate jünger als ihr chronologisches Alter fühlten, während für andere Unternehmen eine achtjährige Differenz gemessen wurde. Darüber hinaus konnten die Autoren zeigen, dass einzig diese Differenz zwischen chronologischem und subjektivem Alter mit der organisationalen Leistungsfähigkeit zusammenhängt und dass das chronologische Alter alleine keinerlei Effekt hat. Dieses Ergebnis könnte auch für die Age Diversity Forschung von Interesse sein. Zu vermuten ist, dass zur Bildung von altersbasierten Subgruppen in Teams und Organisationen nicht nur das chronologische Alter, sondern auch subjektive Altersidentitäten herangezogen werden. Insofern sollten zukünftige Forschungsarbeiten neben der chronologischen auch die subjektive Age Diversity als Prädiktor von Prozessen und Leistungskriterien berücksichtigen.

Als zweiten vielversprechenden Bereich ermutigen wir Forschende dazu, zukünftig die Mehrdimensionalität von Diversity noch stärker zu berücksichtigen. Hierbei erscheint eine stärkere Untersuchung der bereits kurz erwähnten Faultlines vielversprechend. Diese Faultlines erfassen eine mögliche Subgruppenbildung in Teams und Organisationen, die nicht nur auf einem einzigen demographischen Merkmal wie dem Alter, sondern auf mehreren Merkmalen wie dem Alter und dem Geschlecht beruhen (Lau und Murnighan 1998) [29]. Da Mitarbeitende ihre Identität und damit auch ihre Subgruppenzugehörigkeit auf Basis verschiedener Eigenschaften bilden, ist es eigentlich zwingend notwendig, diese auch bei der Untersuchung zu berücksichtigen. Der Faultline-Ansatz geht nun davon aus, dass ein besonders hohes Potential zur Subgruppenbildung besteht, wenn Individuen sich aufgrund von mindestens zwei Merkmalen systematisch unterscheiden, wie z.B. zwei junge Frauen und zwei alte Männer in einem Vier-Personen-Team. Findet im Gegensatz dazu eine Überlagerung der demographischen Attribute statt, das heißt, zwei junge und zwei alte Teammitglieder in einem Vier-Personen-Team, von denen alle vier weiblich sind, besteht eine geringere Gefahr der Subgruppenbildung. Insofern ist zu vermuten, dass eine isolierte Betrachtung der Age Diversity häufig zu kurz greift und deshalb in zukünftiger Forschung sowohl auf Team- als auch auf Organisationsebene stärker auf die Messung von multiplen Diversitätseigenschaften mit Hilfe des Faultline-Ansatzes abgestellt werden sollte.

Conclusion Start

Fazit

Um einer steigenden Age Diversity im organisationalen Kontext wirksam begegnen zu können, verfolgt der vorliegende Beitrag zwei aufeinander aufbauende Ziele. Zum einen soll die bisherige Forschung zum Thema Age Diversity in Teams und Unternehmen überblicksartig dargestellt werden. Der Überblick zeigt, dass sich die widersprüchlichen theoretischen Perspektiven zur Wirkung von Age Diversity auf Team- und Organisationsebene auch in den empirischen Befunden widerspiegeln. Insgesamt scheinen allerdings auf beiden Betrachtungsebenen die positiven eher durch die negativen Effekte überlagert zu werden. Gleichzeitig zeigen die Forschungsergebnisse jedoch auch, dass eine Dominanz der negativen Effekte nicht zwangsläufig auftreten muss, sondern von verschiedenen Randbedingungen abhängig ist.

Entsprechend ist es das zweite erklärte Ziel dieses Beitrags, auf Basis bisheriger Forschungsergebnisse konkrete Maßnahmen eines wirksamen Age Diversity-Managements zu skizzieren. Das skizzierte Age Diversity-Management Konzept sollte unserer Ansicht nach sowohl Maßnahmen auf der Teamebene (Schulung der Führungskräfte in transformationalen Verhaltensweisen, Anpassung der Teamzusammensetzung an die Aufgabe, Förderung der Interaktion zwischen Teammitgliedern) als auch auf der Organisationsebene (Analyse der Altersstrukturen, Erfassung der Altersvorurteile und Diskriminierung, Verhinderung von Altersdiskriminierung durch Top-Management und Personalmanagementmaßnahmen) berücksichtigen.

Um das Age Diversity-Management zukünftig jedoch noch weiter voranzubringen, ermutigen wir Forscher, verstärkt das subjektive Alter sowie Faultlines in ihren Analysen zu berücksichtigen. Schließlich kann es nur durch umfassende empirische Evidenzen gelingen, das Management von Age Diversity zukünftig weiter voranzubringen, um so potentielle Chancen und Gefahren von organisationaler Age Diversity noch gezielter steuern zu können.

Conclusion Stop

- [1] Backes-Gellner, U. & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies—large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23 (3), 279–295.
- [2] Barak, B. (2009). Age identity: A cross-cultural global approach. *International Journal of Behavioral Development*, 33 (1), 2–11.
- [3] Barling, J., Weber, T. & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 827–832.
- [4] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- [5] Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L. & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37 (3), 709–743.
- [6] Bellmann, E. & Kistler, W. J. (2003). Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 20, 26–34.
- [7] Bezrukova, K., Jehn, K. A. & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education*, 11 (2), 207–227.
- [8] Boehm, S. A. & Kunze, F. (2015). Age Diversity and Age Climate in the Workplace. In P. M. Bal, D. T. Kooij & D. M. Rousseau (Hrsg.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (S. 33–55). Cham: Springer International Publishing.
- [9] 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.
- [10] Choi, S. & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70 (1), 109–121.
- [11] Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735–744.
- [12] Dychtwald, K., Erickson, T. & Morison, B. (2004). It's time to retire retirement. *Public Policy & Aging Report*, 14 (3), 1–28.

Kunze, F., & Reinwald, M. (2017). Age-Diversity-Management in Teams und Organisationen (Age-Diversity Management in Teams and Organizations). In W. Jochmann, I. Böckenholt, & S. Diestel (Eds.), *HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (pp. 237 – 252). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- [13] Göbel, C. & Zwick, T. (2009). Age and productivity-Evidence from linked employer employee data. ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper (09-020).
- [14] Grund, C. & Westergård-Nielsen, N. (2008). Age structure of the workforce and firm performance. *International Journal of Manpower*, 29 (5), 410–422.
- [15] Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1199–1228.
- [16] Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 1029–1045.
- [17] Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33 (6), 987–1015.
- [18] Ilmakunnas, P. & Ilmakunnas, S. (2011). Diversity at the workplace: Whom does it benefit? *De Economist*, 159 (2), 223–255.
- [19] Ilmakunnas, P., Maliranta, M. & Vainiomäki, J. (2004). The roles of employer and employee characteristics for plant productivity. *Journal of Productivity Analysis*, 21 (3), 249–276.
- [20] Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 741–763.
- [21] 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.
- [22] Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 77–89.
- [23] Kleinspehn-Ammerlahn, A., Kotter-Grühn, D. & Smith, J. (2008). Self-perceptions of aging: Do subjective age and satisfaction with aging change during old age? *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 63 (6), 377–385.
- [24] Kunze, F. & Boehm, S. A. (2013). Research on age diversity in the workforce—Current trends and future research directions. In J. Field, R. J. Burke & C. L. Cooper (Hrsg.), *The SAGE handbook of aging, work and society* (S. 41–59). Thousand Oaks, Californien: SAGE.
- [25] Kunze, F. & Bruch, H. (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The moderation of transformational leadership. *Small Group Research*, 41 (5), 593–620.
- [26] 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.
- [27] Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50 (3), 413–442.
- [28] Kunze, F., Raes, Anneloes M L & Bruch, H. (2015). It matters how old you feel: Antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations. *The Journal of Applied Psychology*, 100 (5), 1511–1526.
- [29] Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23 (2), 325–340.
- [30] Lawrence, B. S. (1988). New wrinkles in the theory of age: Demography, norms, and performance ratings. *Academy of Management Journal*, 31 (2), 309–337.
- [31] Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *The Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1412–1426.
- [32] OECD. (2009). Deutschland: Anteil der "inaktiven" Bevölkerung ab 65 Jahre an der gesamten Erwerbsbevölkerung von 2000 bis 2050. Statista - Das Statistik-Portal. Zugriff am 20.03.2016. Verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/14177/umfrage/deutschland-anteil-rentner-an-erwerbsbevoelkerung/>
- [33] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259–298.
- [34] Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H. & Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: A quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (1), 2–17.
- [35] Settersten, Richard A. (1997). The salience of age in the life course. *Human Development*, 40 (5), 257–281.
-

Kunze, F., & Reinwald, M. (2017). Age-Diversity-Management in Teams und Organisationen (Age-Diversity Management in Teams and Organizations). In W. Jochmann, I. Böckenholt, & S. Diestel (Eds.), *HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (pp. 237 – 252). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- [36] Strack, R., Baier, J. & Fahlander, A. (2008). Managing Demographic Risk. *Harvard Business Review*, 86 (2), 119–128.
 - [37] van Dijk, H., van Engen, Marloes L. & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 (1), 38–53.
 - [38] van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
 - [39] Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 420–432.
 - [40] Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K.-H. & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size. *The Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1301–1313.
-