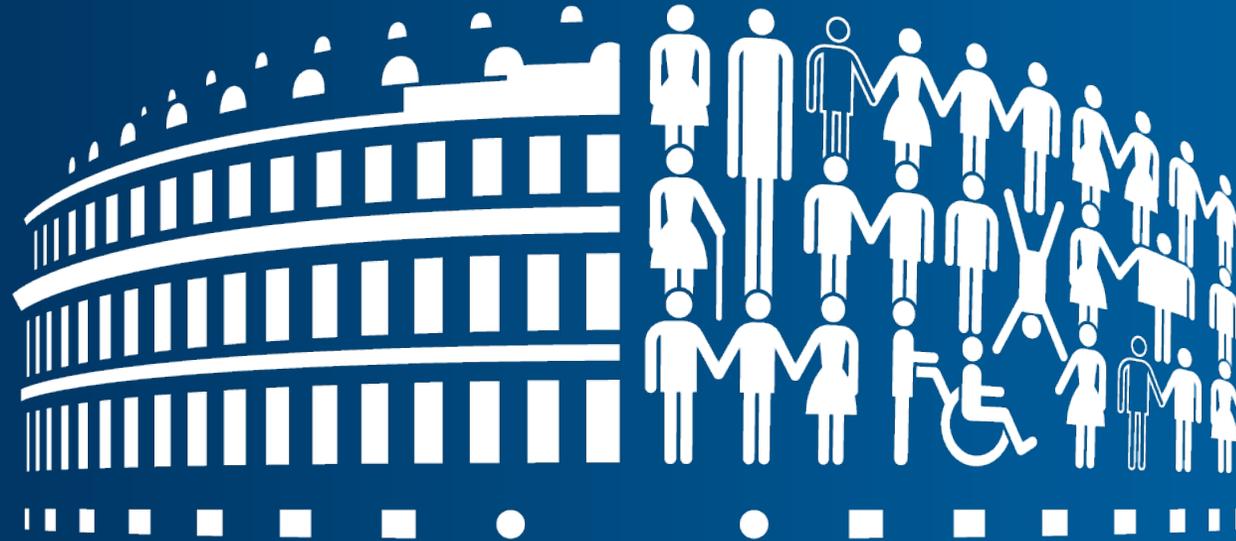




Zusammenfassung

Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen der Schweiz



Building Competence. Crossing Borders.

Ausgangslage und Fragestellung

- 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.
- Ein **aktives Management von Altersdiversität** kann von nachhaltigem Nutzen für Organisationen sein. Die Implementierung von verschiedenen Altersdiversitätspraktiken kann einen positiven Beitrag zur Inklusion und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen 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.

Fragestellung

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



Forschungslücke und Relevanz

- 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; Dumanekz, 2014, S. 5).
- Die Unternehmen sind sich 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». 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



Begriffe 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).
- 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).
- Vgl. Überblick zu den Generationen am Arbeitsplatz (Studie, Tabelle 1, S. 11)



Diversity-Praktiken-Modell von Leslie (2019) als Grundlage für die Untersuchung

Diversity-Initiative (Fokus: Alter)

Diversity-Initiativen verfolgen drei Diversity-Ziele: stärkere Vertretung der Zielgruppen, Verringerung der Unterschiede im beruflichen Erfolg und die stärkere Einbeziehung der Zielgruppen, sodass sich diese wertgeschätzt fühlen (Leslie, 2019, S. 541).

Nichtdiskriminierungspraktiken



Die Nichtdiskriminierungspraktiken dienen dem Fortschritt von Diversitätszielen, indem sie sicherstellen, dass Entscheidungen objektiv ausfallen und nicht auf demographische Angaben basieren (Leslie, 2019, S. 541). Dazu gehören neben Diversity-Trainings auch Selektions- und Entscheidungsfindungsprozesse, die auf Qualifikationen, Fähigkeiten und Leistung basieren (Leslie, 2019, S. 542).

Ressourcenpraktiken



Ressourcenpraktiken sind identitätsbewusste und chancenorientierte Praktiken, die den Fortschritt der Diversitätsziele unterstützen, indem Opportunitäten für Mitarbeitende geschaffen werden (Leslie, 2019, S. 541). Zu den Praktiken gehören altersneutrale Rekrutierungstools, direkte Ansprache von unterrepräsentierten Zielgruppen, Diversity-Stellungnahmen, Diversity-Mentoring-Programme, Diversity-Netzwerkgruppen etc.

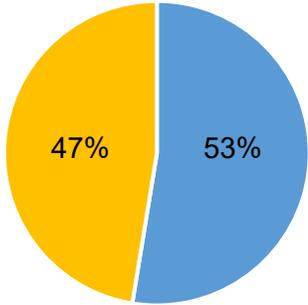
Verantwortungspraktiken



Die Praktiken der Verantwortung stellen sicher, dass die Diversitätsziele erreicht werden, indem sie das Verantwortungsbewusstsein der Organisation erhöhen und die Überwachung der Ziele sicherstellen. Zu den Verantwortungspraktiken gehören auch die Schaffung von Diversity-Positionen und anonyme Beschwerdesysteme (Leslie, 2019, S. 541).

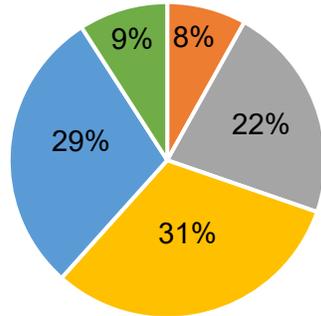
Stichprobe (N=104)

Geschlecht



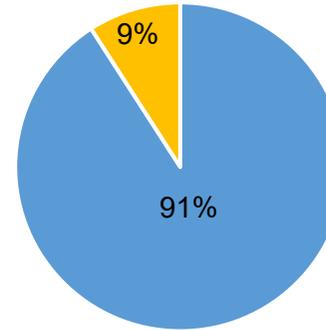
■ Männlich ■ Weiblich

Alter



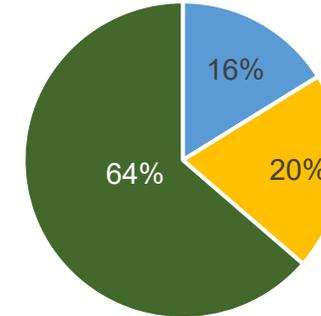
■ 18-25 Jahre ■ 26-35 Jahre
■ 36-45 Jahre ■ 46-55 Jahre

Nationalität



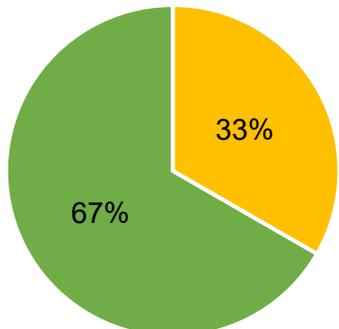
■ Schweiz ■ EU

Unternehmensgrösse



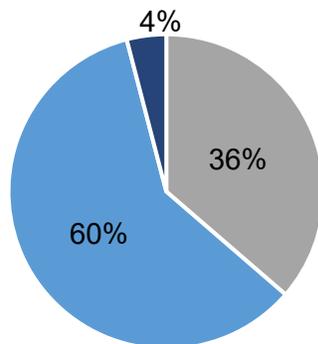
■ KU (bis 49 MA) ■ MU (50 - 499 MA)
■ GU (> 500 MA)

HR/Diversity-Funktion



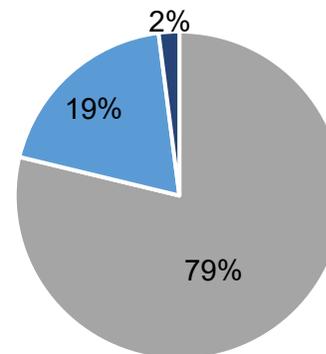
■ Ja ■ Nein

Führungsfunktion



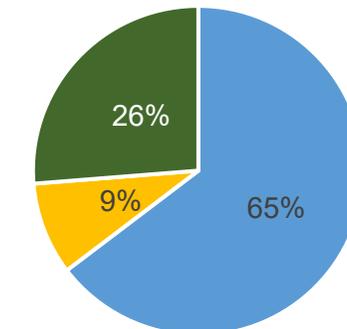
■ Nein ■ Ja ■ Anderes

Bildungsniveau



■ Hochschule ■ Berufsbildung
■ Anderes

Region



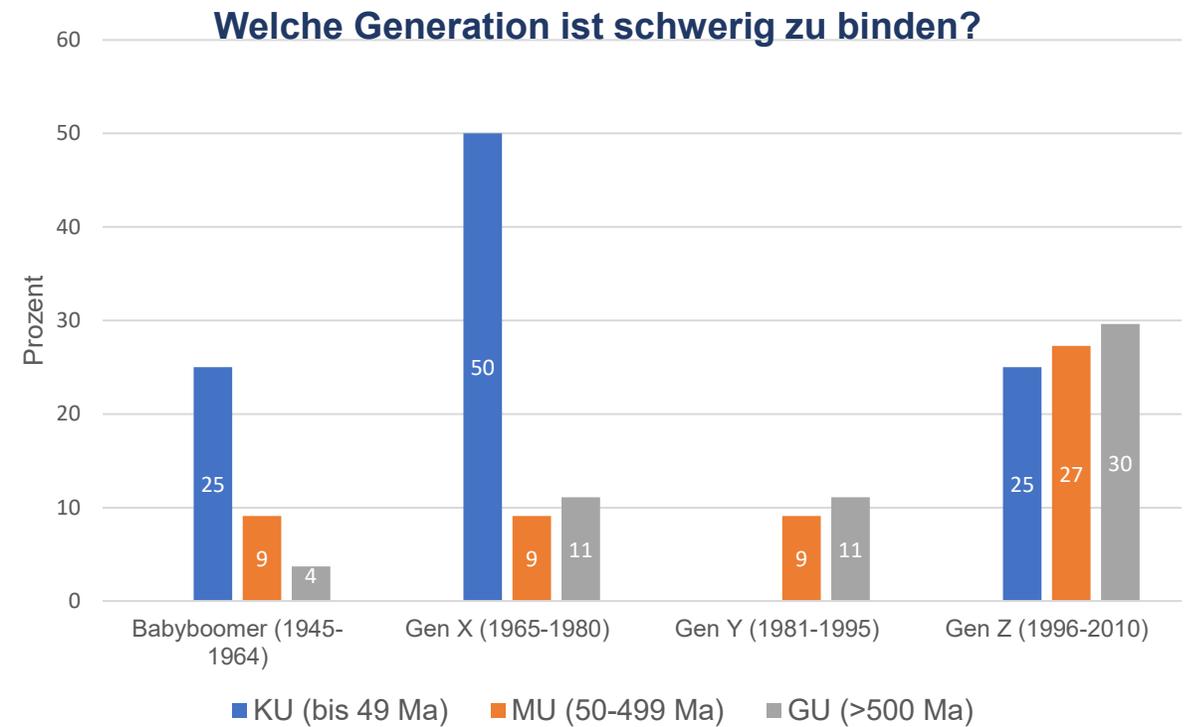
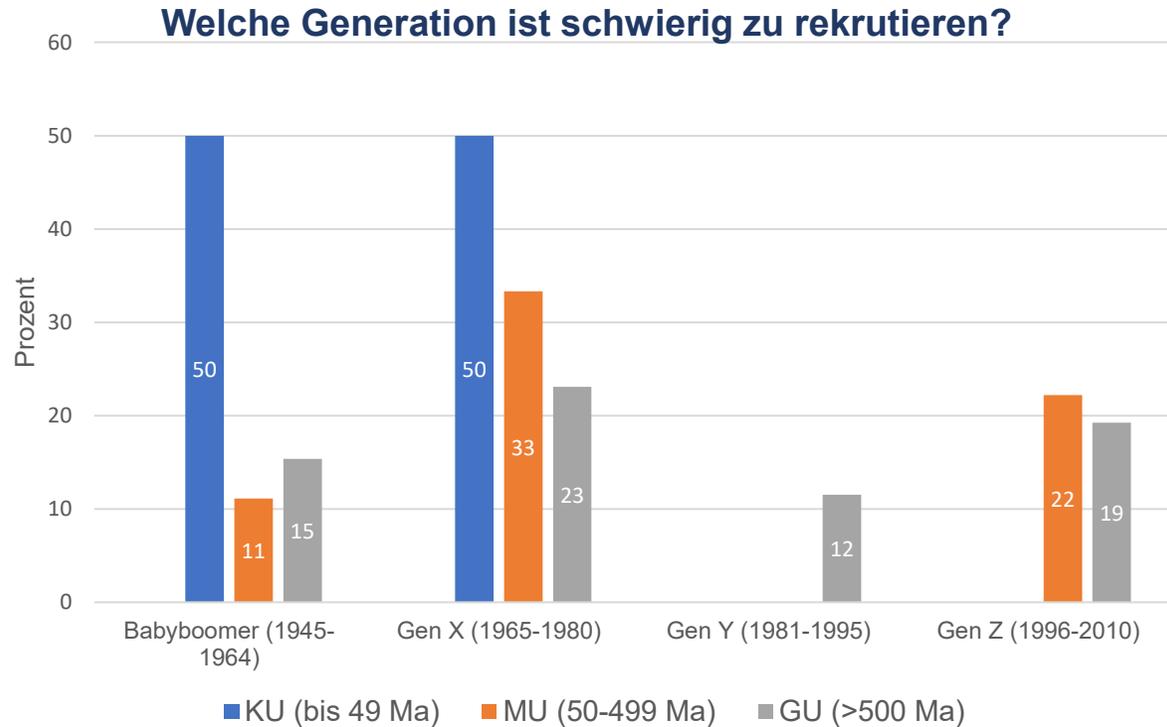
■ Nordschweiz ■ Westschweiz
■ Ostschweiz



Rücklaufquote und Stichprobe

- Insgesamt haben 131 Personen an der Befragung teilgenommen, von denen 104 Personen (79%) die Befragung inhaltlich vollständig abgeschlossen haben. Bei der sozio-demographischen Stichprobenverteilung beträgt die Stichprobe n=99, da fünf Personen nicht vollständige sozio-demographische Angaben gemacht haben.
- Slide 6 zeigt die soziodemographische Verteilung der Stichprobe. Beim Gender (männlich, weiblich, divers) zeigt sich ein binäres Verhältnis mit Frauen (47%) und Männer (53%). Sieben Personen gaben kein Geschlecht an, obwohl ein non-binäre Kategorie zur Auswahl stand. 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.
- Wird die Unternehmensgrösse betrachtet, stehen die grossen Unternehmen (GU) mit 64% an erster Stelle. 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 der Südschweiz.

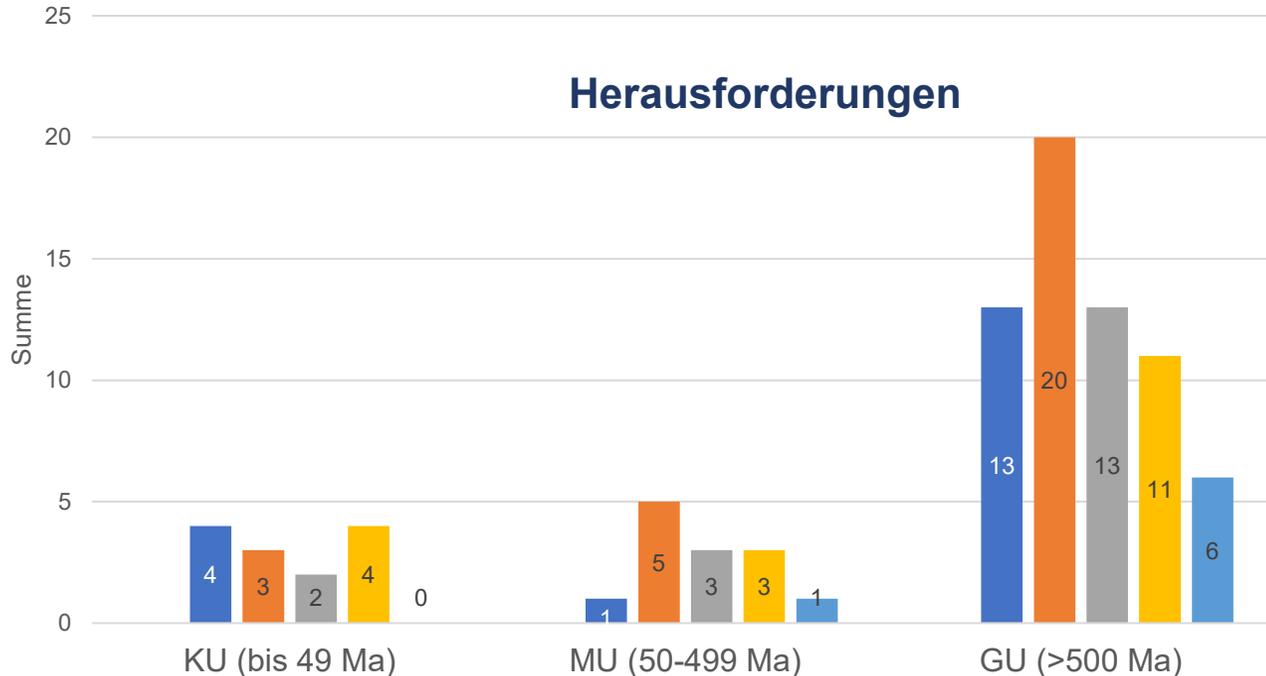
Herausforderungen bei der Rekrutierung und Bindung



Beim **Rekrutierung**, sind die Babyboomer (50%) und die Generation X (50%) für kleine Unternehmen am schwierigsten zu rekrutieren. 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.

Bei der **Bindung** der Generationen 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 ebenso (30%).

Arten der Herausforderungen



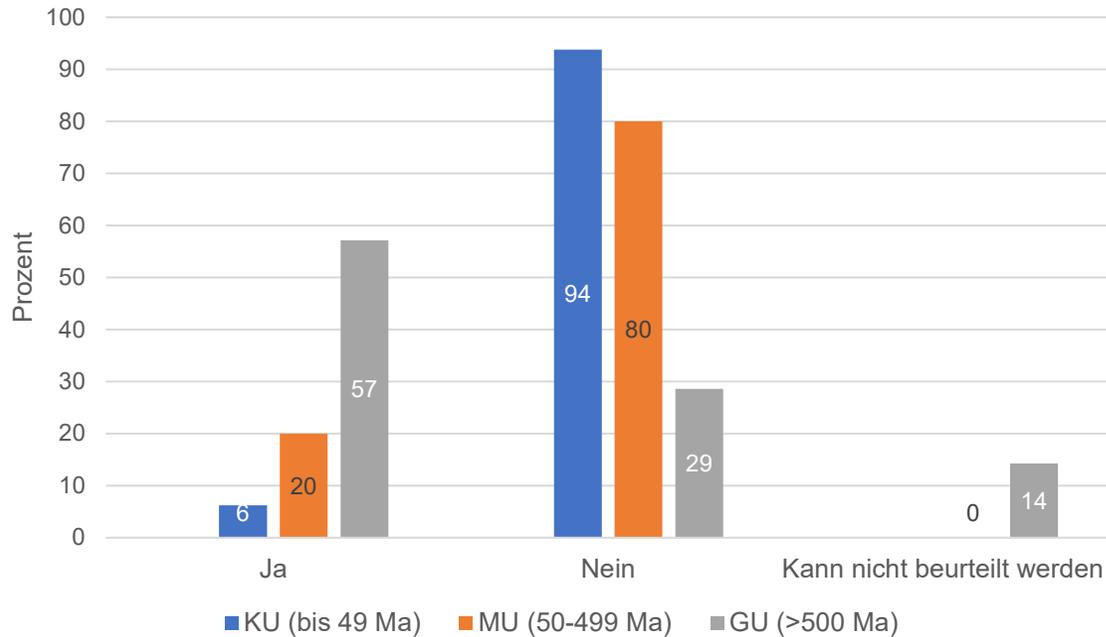
- ➔
- H1 Vorurteile gegenüber bestimmten Altersgruppen
 - H2 Herausforderungen in der Kommunikation und Zusammenarbeit
 - H3 Subgruppenbildung von diversen Altersgruppen
 - H4 Leistungsunterschiede zwischen den Altersgruppen
 - H5 andere Herausforderungen

- Die Befragten konnten verschiedene Herausforderungen (H1–H5) auswählen.
- Die Abbildung 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.

Ergebnisse zu den Nichtdiskriminierungspraktiken

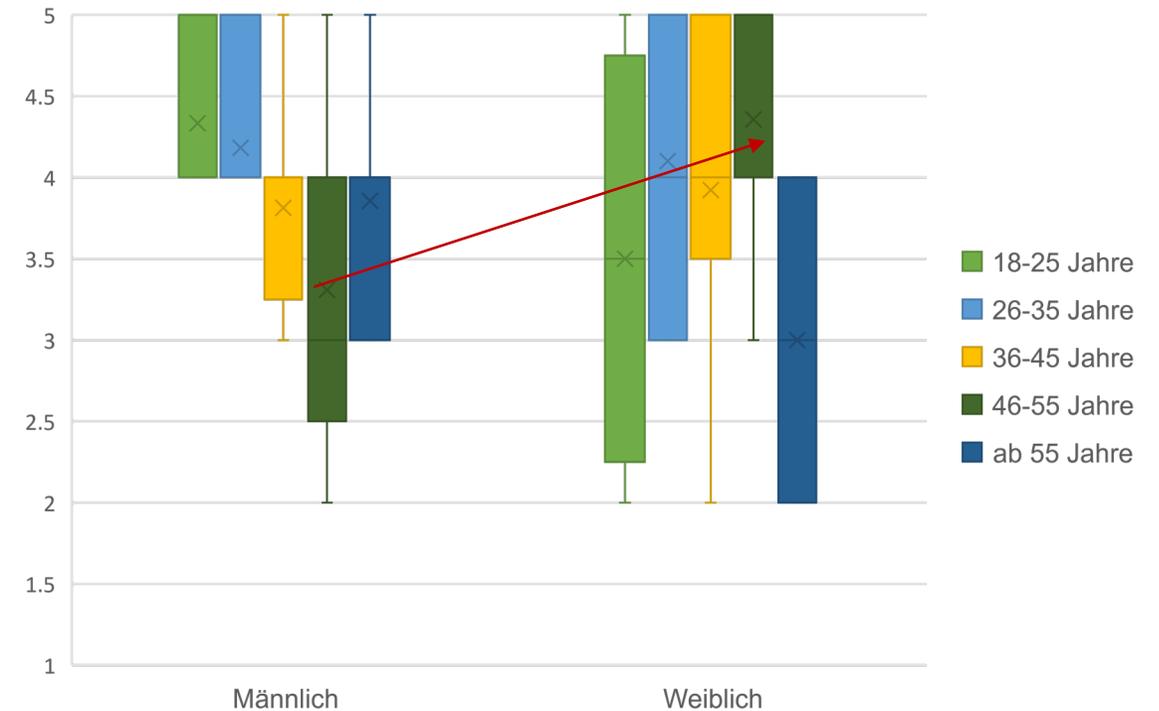


Diversity-Schulung



Die Abbildung 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 (MU) zeigt sich ein gegenteiliges Bild. 94% bzw. 90% dieser Unternehmen führt keine Diversity-Schulungen durch.

Alterschancengerechte Rekrutierung

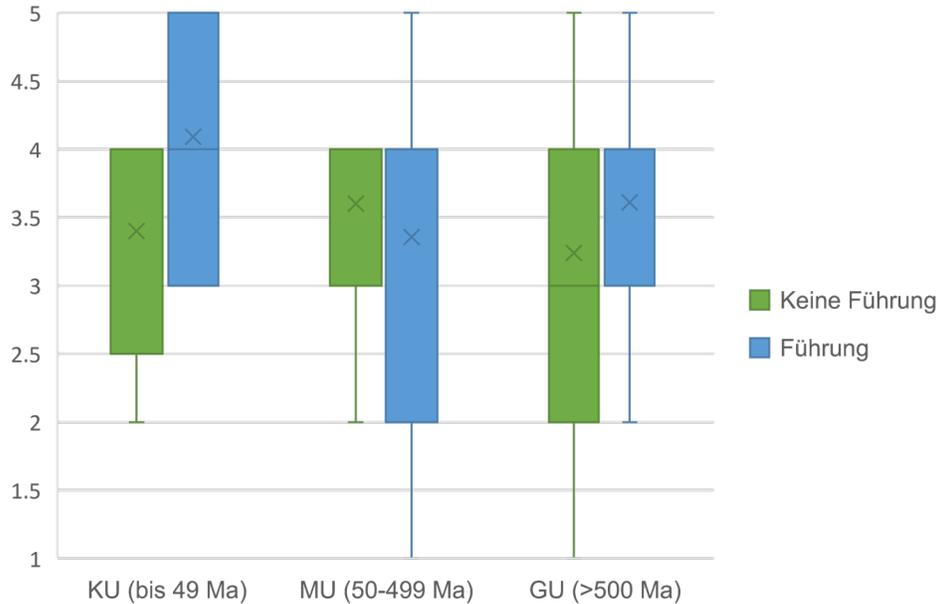


Männer in den Altersgruppen 36–45 J und 46–55 J. schätzen die alterschancengerechte Rekrutierung geringer ein als Frauen. Der grösste Unterschied ist in der Altersgruppe 46–55 J. zwischen den Männern und den Frauen zu verzeichnen. Dieser Gruppenvergleich ist bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% signifikant.

Ergebnisse zu den Ressourcenpraktiken

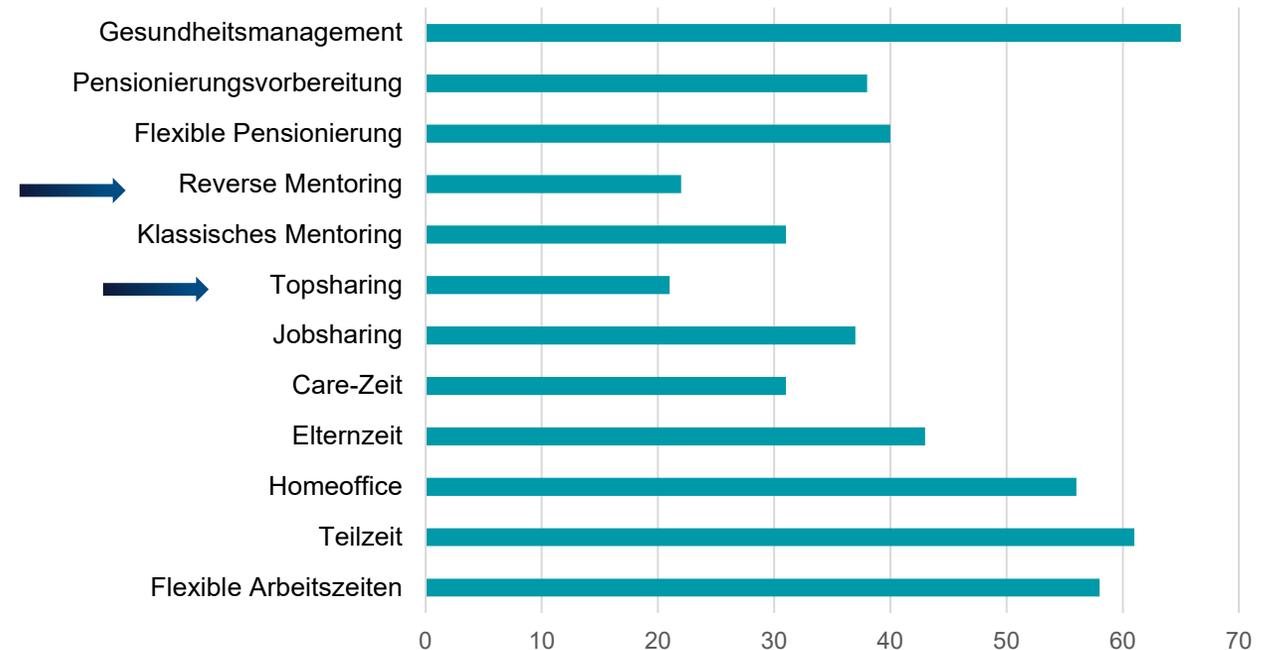


Wissensaustausch zwischen Generationen



Führungspersonen nehmen in KUs einen höheren Wissensaustausch wahr als die Nicht-Führungspersonen. Bei den MU und 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. Sie nehmen den Wissensaustausch als schwächer wahr als in den KU. Bei den GU zeichnet sich hingegen bei den Nicht-Führungspersonen ein ähnliches Bild ab.

Ressourcenpraktiken: HR-Angebote für Mitarbeitende

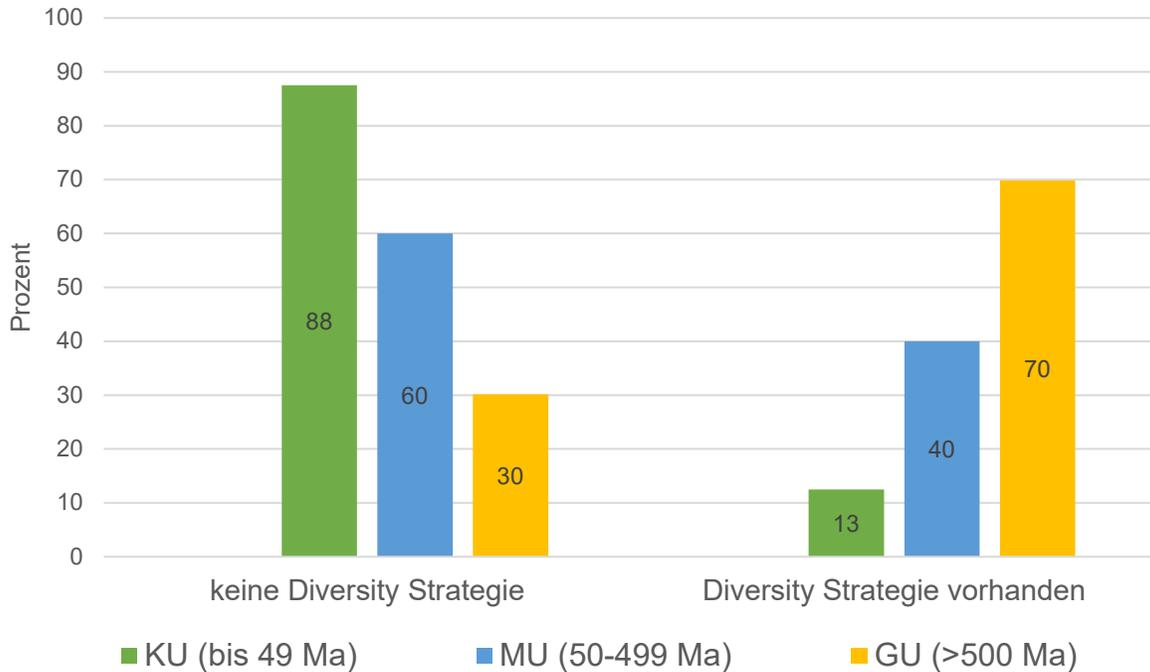


Zu den Ressourcenpraktiken zählen auch verschiedene HR-Angebote für diverse Altersgruppen. Am meisten wurden Angebote zum Gesundheitsmanagement und zur Arbeitszeitflexibilisierung (z. B. Teilzeit, Homeoffice, flexible Arbeitszeiten) genannt. Am wenigsten häufig wurden das geteilte Führungsmodell (Topsharing)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



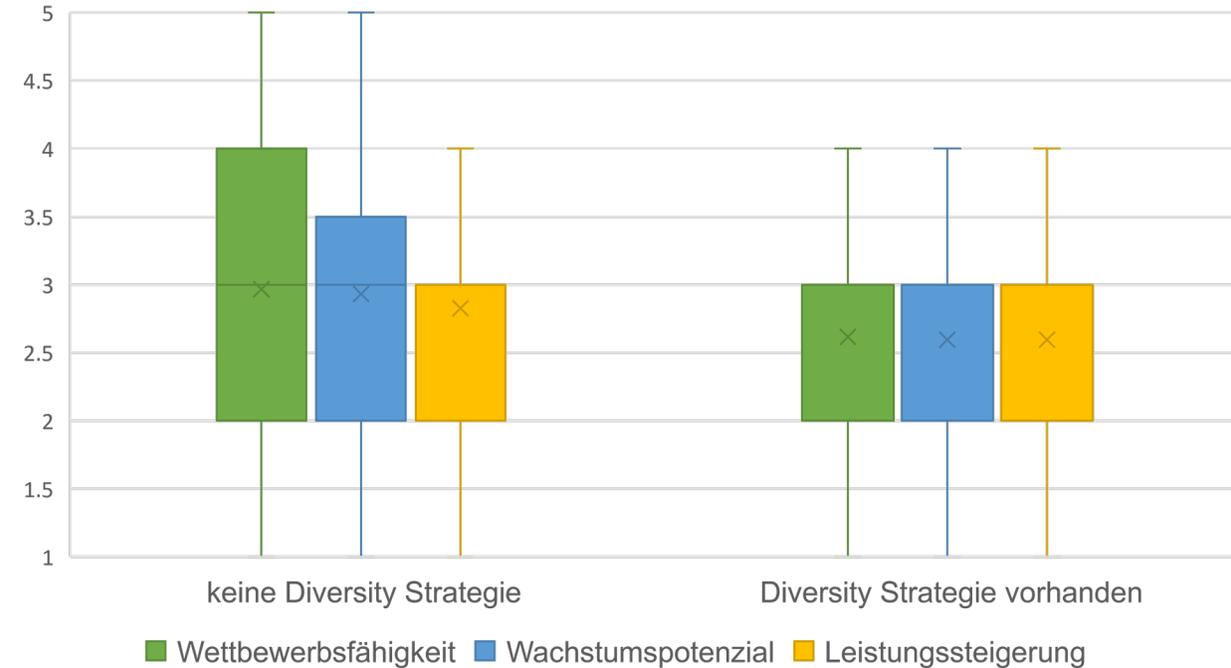


Diversity-Strategie



70% der befragten Personen in grossen Unternehmen gaben an, dass eine Diversity-Strategie existiert. Hingegen gaben die Mehrheit der befragten Personen in kleinen Unternehmen (88%) und in mittleren Unternehmen (60%), dass keine Diversity-Strategie vorhanden ist. Grösster Aufholbedarf besteht bei den KMU.

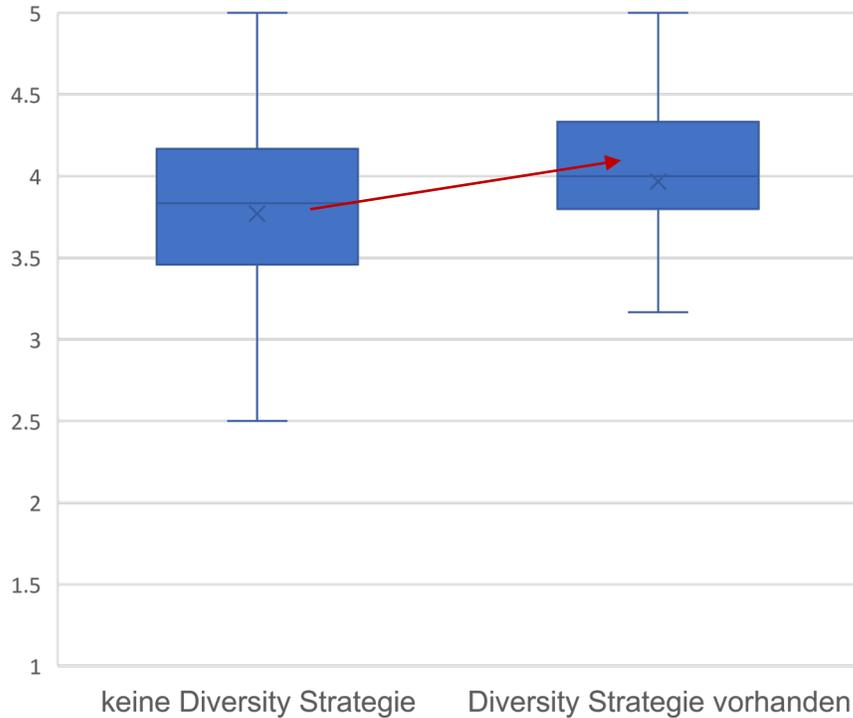
Altersdiversität als Erfolgsfaktor



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 sich zwar einiger sind, dennoch kritischer eingestellt sind als diejenigen in Unternehmen ohne Diversity-Strategie.

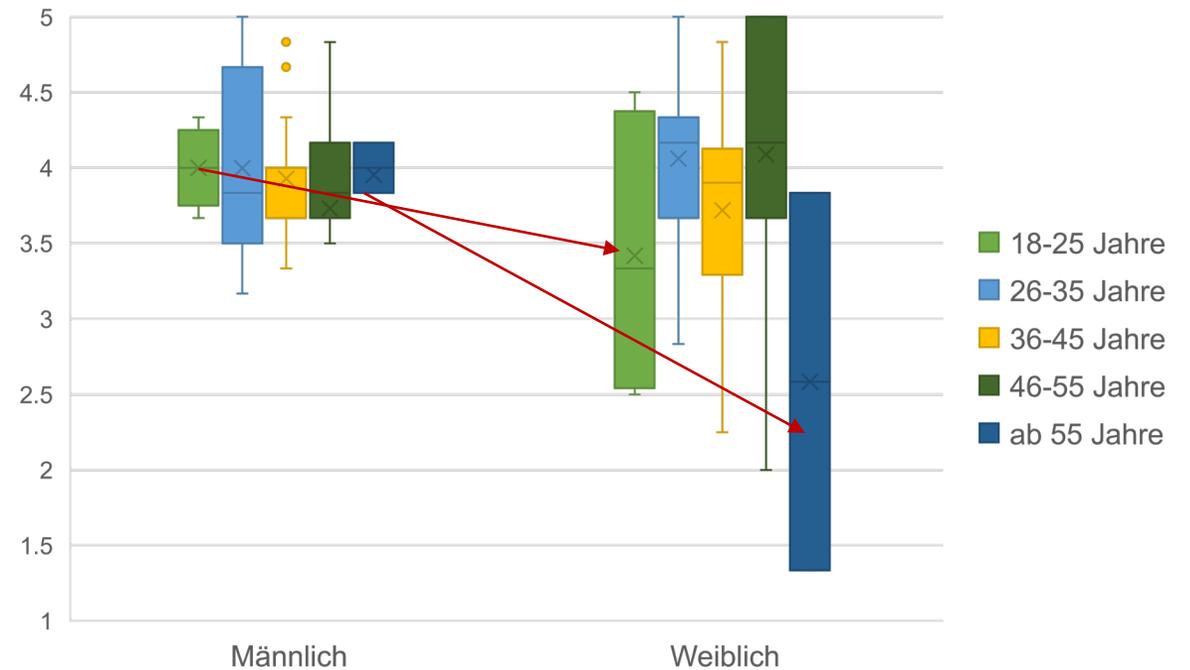
Inklusives Klima

Altersinklusives Klima (Strategie Ja/Nein)



In beiden Varianten wird das altersinklusive Klima als gut wahrgenommen. Es zeigen sich schwach signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den befragten Personen in Unternehmen mit Diversity-Strategie und den Personen in Unternehmen ohne Diversity-Strategie. Personen in Organisationen mit einer Diversity-Strategie nehmen ein stärkeres inklusives Klima wahr im Vergleich zu Personen in Organisationen ohne Diversity-Strategie.

Altersinklusive Klima (Alter X Geschlecht)



Die Männer bewerten das altersinklusive Klima besser als die Frauen. Die grössten Geschlechterunterschiede sind bei der jüngsten Altersgruppe (18–25 J) und bei der ältesten Altersgruppe (ab 55 J) zu betrachten. Die jungen Männer schätzen das altersinklusive Klima höher ein und sind sich stärker einig als die jungen Frauen. Die Altersgruppe der 26–35 J. ist sich zwischen den Geschlechtern einig. Die älteste Gruppe über 55 J. hingegen weist grosse Unterschiede (Mittelwert und Streuung) auf.



Empfehlungen

Nichtdiskriminierungspraktiken



-  Diversity-Schulungen: Handlungsbedarf bei den KMUs
-  Gestaltung inklusiver Rekrutierungs- und Selektionsprozesse, insbesondere bei KMUs
-  Aktive Rolle der KMU-Verbände und –Netzwerke wird empfohlen

Ressourcenpraktiken



-  Informeller intergenerationalen Austausch bei KMUs gezielt nutzen
-  MU/GU: Strukturelle Förderung des intergenerationalen Wissensaustausches durch
 - Reverse-Mentoring
 - Topsharing
-  Altersneutrale Personalentwicklung (inkl. Mentoring) anbieten

Verantwortungspraktiken



-  Diversity-Strategie: Handlungsbedarf bei den KMUs
-  Altersdiversität als Erfolgsfaktor vermitteln und prüfen
-  Altersdiversitätsmanagement ist Führungsaufgabe (insbesondere bei KMUs)
-  Altersinklusive Klima regelmässig, auch intersektionell befragen

Fazit

- 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 gezielt 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 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 eindeutig in Zusammenhang mit Erfolg wahrgenommen, auch wenn eine Diversity-Strategie vorhanden ist. Die gewünschten positiven Konsequenzen der etablierten Altersdiversitätspraktiken in Unternehmen werden noch nicht ausreichend gemessen. Es ist daher auf die Prüfung und Kommunikation der gewünschten Ergebnisse zu achten.

