

Was tun Schweizer Unternehmen für die Alters- und Generationenvielfalt?

Auswertung der Umfrage «Umgesetzte D&I Massnahmen» mit Fokus auf Alters- und Generationenfragen des Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI) in Zusammenarbeit mit der Neustarter-Stiftung

Teilnehmende Unternehmen

An der qualitativen Befragung, die von Mai bis Juni 2020 durchgeführt wurde, haben sich **71 Unternehmen** mit Schweizer Standort beteiligt. Darunter sind unterschiedliche Branchen vertreten und Firmen, die international oder national tätig sind.

Hauptergebnisse

58% der teilnehmenden Organisationen besitzen eine ausformulierte Diversity & Inclusion (D&I) Strategie; knapp 80% davon inkludieren die Diversity-Dimension «Alter» explizit und knapp zwei Drittel der Unternehmen setzen dies auch in der schriftlichen und bildlichen Kommunikation um. Demzufolge scheint bereits für einen Grossteil der Organisationen in der Schweiz, Diversity & Inclusion nicht nur auf gesellschaftspolitischer, sondern auch auf organisationaler Ebene eine entscheidende Rolle zu spielen. Jedoch verdeutlicht die Befragung auch, dass essenzielles Optimierungspotential auf allen Ebenen existiert, speziell auch im Bezug auf die Förderung der Alters- und Generationendiversität sowie des zielgerichteten Generationenmanagements.

Ein solcher Bereich mit Potential lässt sich bei den Mitarbeitenden-Netzwerken identifizieren: **73% der Organisationen geben an, dass sie Mitarbeitenden-Netzwerke nutzen. Dabei werden Frauennetzwerke am häufigsten genannt, altersspezifische Netzwerke existieren jedoch selten (weniger als 10% der Unternehmen führen ein solches Netzwerk).** Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den internen Mentoring-Programmen: Knapp 70% der Organisationen bieten solche Programme an. Davon geben 40% an, dass diese für alle Mitarbeitenden zugänglich sind. Knapp 50% der Organisationen bieten Mentoring lediglich für weibliche Mitarbeitende an und nur ca. 40% fördern durch altersspezifisches, sogenanntes «Reverse»-Mentoring, den generationenübergreifenden Austausch und den Wissenstransfer von jung zu alt und umgekehrt.

Durch die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation befinden sich in vielen Organisationen eine Vielzahl an Mitarbeitenden kurz vor dem Übertritt in die Pension. Das ist eine Herausforderung für die strategische Personalplanung aber auch eine Chance für mehr Diversität bei der Nachbesetzung dieser freiwerdenden Positionen. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund zu sehen, dass aktuell in keinem Unternehmen Mitarbeitende unter 35 Jahre in der Geschäftsleitung vertreten sind. Nur 7% der Unternehmen geben an, dass sie eine oder mehrere Personen im Verwaltungsrat haben, die 35 Jahre oder jünger sind. Dies wirft die Frage auf, welche Rahmenbedingungen und Kulturwandel nötig sind, damit die freiwerdenden Positionen auch in Hinblick auf Alter divers besetzt werden.

Um den «Generationenwechsel», aber auch den Erhalt von älteren Mitarbeitenden und derer Arbeitsmarktfähigkeit so einfach wie möglich zu gestalten, sind altersspezifische Massnahmen angebracht. **Aktuell bieten jedoch nur 20% der Organisationen Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme für Mitarbeitende über 50 Jahre an.** In Bezug auf Initiativen für eine lebenslange Arbeitsmarktfähigkeit und Mobilität der Mitarbeitenden werden vorwiegend gesundheitsfördernde Massnahmen und altersspezifisches Karrieremanagement genannt. Dabei haben knapp 40% der Organisationen Programme für lebenslanges Lernen im Angebot und 90% setzen auf ein betriebliches Gesundheitsmanagement, um ihre älteren Mitarbeitenden zu unterstützen.

Trotz der essentiellen Herausforderungen, welche der Wegfall der Babyboomer-Generation mit sich bringen wird (z.B. Wissensverlust, Rentensystem Belastung, etc.) **arbeiten nur knapp 30% der Organisationen mit spezifischen Massnahmen, um ältere Mitarbeitende im Unternehmen zu halten.** Dabei werden neben individuellen Beratungsgesprächen oftmals flexible Arbeitsmodelle wie beispielsweise Teilpensionierung, Bogenkarriere oder Altersteilzeit genutzt. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Organisationen (56%) geben an, dass sie überdies Angebote haben, welche den Mitarbeitenden zwischen 55 und 70 Jahren einen schrittweisen Übergang in die Pensionierung ermöglichen. Dabei wird Spielraum hinsichtlich des vorgegebenen Pensionierungsalters und eine schrittweise Reduktion des Arbeitspensums am häufigsten genannt. Unsere Erfahrung zeigt jedoch auch, dass viele ältere Erwerbstätige von den zahlreichen Karriere- und Pensionierungsvarianten im Unternehmen nicht wissen und so das Potential dieser Angebote nicht ausgeschöpft wird. Hier liegt ein Handlungsfeld im Bereich der internen Kommunikation und Führung.

Ausblick

Der Tatsache, dass aktuell vier verschiedene Generationen in Schweizer Unternehmen zusammen arbeiten, wird selbstverständlich nicht Rechnung getragen, wenn die Massnahmen der Firmen einseitig auf ältere Mitarbeitende ausgerichtet sind. Aber wie gestaltet sich die Alters- und Generationenverteilung bei Schweizer Firmen? Welche Altersgruppen werden bevorzugt rekrutiert? Und in welchem Alter machen Mitarbeitende die wichtigen Karriereschritte? In welchem Alter ist Mann und Frau mobil, wann weniger? Hierzu gibt das [St.Gallen Diversity Benchmarking](#) spannende Einblicke.

Um den passenden Einstieg in Ihr Generationenmanagement zu finden oder direkt Massnahmen zu ergreifen, mithilfe derer Sie Ihre älteren Kolleginnen und Kollegen empoweren und sie beim Selbst- und Karrieremanagement unterstützen können, umfasst das Angebot der [Neustarter-Stiftung](#) individuelle Formate von der Strategie bis zur Umsetzung.

Wenn Sie interessiert sind, mehr zu den diesjährigen Ergebnissen des Diversity Benchmarking mit Fokus Alter und Generationen zu erfahren, bieten wir Ihnen am **11. September 2020 den online Workshop «Generationenvielfalt erfolgreich nutzen»** an. Im virtuellen Austausch mit Teilnehmenden aus verschiedenen Branchen zeigen Expertinnen des CCDI und der **Neustarter-Stiftung** die Potenziale und Herausforderungen im Bereich Generationenmanagement auf und erarbeiten gemeinsam mit Ihnen Lösungen dazu. [LINK](#) zur Anmeldung.