

Vieľfalt ist für Unternehmen wichtiger denn je – dies als Folge des technologischen, demografischen und gesellschaftlichen Wandels. Der Fokus liegt dabei vermehrt auf der strategischen Dimension von Diversity, und viele Unternehmen haben heute erkannt, dass ein umfassendes und nachhaltiges Diversity Management für das Unternehmen klare Vorteile bringt.

Dabei geht der Nutzen weit über den ursprünglichen Bereich der Personalpolitik hinaus (siehe Abbildung). An erster Stelle nennen befragte Unternehmen die Verbesserung des öffentlichen Images, gefolgt von der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Vor dem Hintergrund der weltweit zunehmenden Wettbewerbsintensität auf den meisten Märkten als eine der Folgen der Globalisierung ist dies nicht weiter erstaunlich. Am dritthäufigsten sehen die befragten Firmen den Nutzen von einem effektiven Diversity Management in der Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit. Zufriedene Arbeitnehmende sind ein zentraler Erfolgsfaktor, damit Unternehmen langfristig und nachhaltig wettbewerbsfähig bleiben: Dadurch lassen sich nicht nur Kosten durch weniger Turnover senken, sondern gute Mitarbeitende halten und Neue dazugewinnen.

Diskrepanz zwischen Strategie und operativer Umsetzung

Der aktuelle Diversity Index zeigt, dass die Unternehmen den Nutzen von Diversity zwar erkennen und hierzu meist auch strategische Ziele definiert haben, dass es aber Probleme bei der operativen Umsetzung gibt. Diese ist für den Erfolg zentral: Diversity ist in Organisationen nur erfolgreich, wenn sie nachhaltig gelebt wird und breit verankert ist. Die folgenden Zahlen zeigen diese Diskrepanz eindrücklich: Über 80 Prozent der teilnehmenden Unternehmen bekennen sich zu Diversity und haben Grundsätze zum Diversity Management schriftlich festgehalten, beispielsweise in der Unternehmensstrategie oder in Form von Leitbildern. Allerdings haben nur 24 Prozent dieser Unternehmen eine eigenständige Diversity-Abteilung und 32 Prozent eine für Diversity verantwortliche Person. Strukturelle Massnahmen zur Verankerung von Diversity – wie das Bestehen eines Diversity Councils oder Anreizsysteme für das Management in Bezug auf die Erreichung der Diversity-Ziele – setzen weniger als ein Drittel der Unternehmen um.

Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung

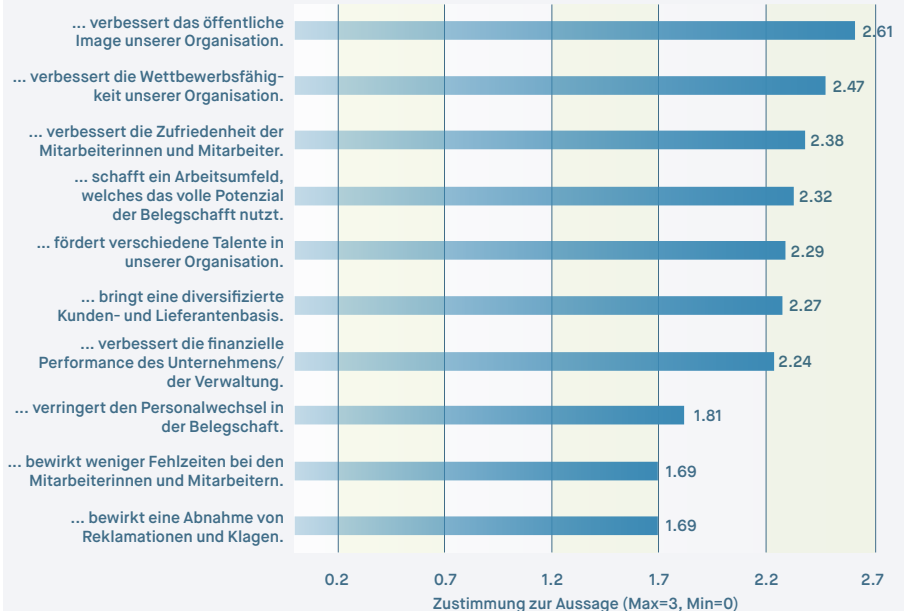
Wichtige Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Diversity sind nebst >

Brücken zwischen den Generationen bauen

Der vierte Diversity Index der Hochschule Luzern zeigt: Vielfalt steigert nicht nur die Reputation, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit. Und mit einem aktiven Generationenmanagement können Banken dem Fachkräftemangel begegnen.

Von Anina Hille

**NUTZEN VON DIVERSITY MANAGEMENT
DIVERSITY MANAGEMENT ...**



FALLBEISPIEL

GENERATIONENDIALOG BEI DER CREDIT SUISSE

Wie kann ein grosses Unternehmen innovativ und agil bleiben?
Mit dem Generational Mentoring Program sucht die Grossbank eine Antwort auf diese Frage. VON PAULA LANGER



Mit dem Generational-Mentoring-Programm möchte die Credit Suisse den Wissenstransfer zwischen Alt und Jung zweigleisig stärken.

Nicht wie bei üblichen Mentoring-Modellen sind die jungen Mitarbeitenden im Projekt von Credit Suisse Diversity and Inclusion Schweiz zwischen 20 und 30 Jahren die Mentoren, die über 50-Jährigen die Mentees. Dieses umgekehrte Verhältnis öffnet den Raum für innovative Ideen, fördert das gegenseitige Lernen auf Augenhöhe und bereichert das persönliche Netzwerk aller Beteiligten. Beide Parteien erfahren Anerkennung und Wertschätzung für ihre Anliegen und Perspektiven.

Neue Wege finden

Aktuell herrscht in der Arbeitswelt die historisch einmalige Situation, dass fünf «Generationen» nebeneinander in der Berufswelt tätig sind. Jede dieser «Generationen» ist mit anderen Prägungen und Wertvorstellungen aufgewachsen und wird durch unterschiedliche Faktoren motiviert. Hier setzt das Programm der Credit Suisse an. Der Wissenstransfer findet zweigleisig statt: Die jungen Mentoren lernen neue Bereiche der Firma kennen, und sie können ihre Fähigkeiten den älteren

Mitarbeitenden nahebringen. Die beruflich erfahreneren Mentees wiederum können diese Erkenntnisse mit ihrem Wissen und an ihrem Netzwerk spiegeln. Gemeinsam entwickeln sie Fragestellungen, finden sie neue Wege und bauen sie gegenseitiges Vertrauen auf. Das Generational-Mentoring-Programm läuft über eine Dauer von sechs Monaten und startet mit einem gemeinsamen Kick-off-Event. Während des Programms treffen sich Mentees und Mentoren vier- bis sechsmal für 60 bis 90 Minuten. Zudem begleiten die Teilnehmenden zwei Workshops durch das halbe Jahr, in denen klassische Mentoring-Themen aufgegriffen sowie die Vorteile von altersgemischten Teams diskutiert und erprobt werden.

Diversität verstehen sowie aktiv leben und nutzen

Was nehmen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem Programm mit? «Ich habe gesehen, wie wichtig es ist, sich auch mit Kollegen auszutauschen, mit denen man im normalen Berufsalltag keinen Kontakt hat. Man gewinnt so viele neue Einsich-

ten und Informationen. Gerade in grossen Unternehmen sollte man die Diversität aktiv nutzen», berichtet ein Mentor und ergänzt: «Diversität ist nicht nur ein Schlagwort – ich habe nun verstanden, wie sie gelebt werden kann und wie viel Positives sie jedem Mitarbeiter für seine persönliche Karriere, aber auch fürs Unternehmen im Unternehmen, bringen kann.» Eine Mentee freut sich: «Ich sehe meinen Arbeitgeber wieder mit den Augen einer Berufseinsteigerin. Als einen Ort, der vielfältige Möglichkeiten bietet und an dem jede Karriere möglich ist. Ich muss gestehen: Ich habe durch diesen Prozess viel meiner Freude im Beruf wiedergefunden.» Im Programm bilden wachsender Respekt und Vertrauen eine Brücke zwischen den Generationen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer integrieren dies in ihren Arbeitsalltag, es entsteht ein Multiplikationseffekt, und der Generationendialog gelingt tatsächlich.

PAULA LANGER ist Mitarbeiterin bei Credit Suisse Diversity and Inclusion.

dem oben beschriebenen Nachhaltigkeitsaspekt die strukturelle und die kulturelle Verankerung von Diversity innerhalb der Organisationen. So verankert die AXA Winterthur das Thema Gender unter anderem im Top Management mit «Diversity Sponsoring». Dabei geben Geschäftsleitungsmitglieder in gendurchmischten Teams als «Sponsoren» ihren «Sponsees» (ausgewählte Talente eines anderen Ressorts) ein Jahr lang Einblick in den Topmanagement-Alltag und erhöhen dadurch auch die Sichtbarkeit der «Sponsees». Dabei profitieren Sponsoren und Sponsees dank unterschiedlicher Blickwinkel voneinander.

Ein weiteres Beispiel ist das Pilotprojekt «Der Teilzeitmann» der Swisscom, in welchem das Thema «Teilzeit» strukturell mit der Einbindung der Männer in der Firma verankert wird. Damit arbeitet das Unternehmen an der Einstellung aller Mitarbeitenden im Hinblick auf eine Unternehmenskultur, bei der Teilzeit nicht Karrierestillstand bedeuten soll. Im Rahmen des Projekts ist es Männern und Frauen möglich, ihren Beschäftigungsgrad befristet und probeweise zu reduzieren und so Teilzeitarbeit zu erleben.

Je höher die Position, desto älter die Arbeitskraft

Die Schweizer Erwerbsbevölkerung wird älter. Schlagworte wie War for Talents, Fachkräftemangel, Nachfolgeplanung und betriebliches Gesundheitsmanagement sind in aller Munde. 2016 war eine erwerbstätige Person in der Schweiz gemäss Bundesamt für Statistik durchschnittlich 41,7 Jahre alt; bereits 1,8 Jahre älter als 2010. Aufgrund der steigenden Lebenserwartung und dem Erwerbseintritt der geburtschwachen Jahrgänge hat sich der Anteil der über 65-jährigen Personen im Verhältnis zu den erwerbstätigen 20- bis 65-jährigen Personen innerhalb der letzten zehn Jahre von 31 auf 34 Prozent erhöht – trotz zunehmender Arbeitsmarktbeteiligung.

Der Diversity Index zeigt vertiefende Fakten zum Thema. Die Zahlen deuten insbesondere für die höheren Hierarchiestufen auf eine alterszentrierte Altersstruktur hin. Generell gilt: je höher die berufliche Stellung, desto älter sind die Mitarbeitenden. So sind Personen im Verwaltungsrat mit durchschnittlich 55 Jahren älter als in den übrigen Positionen. Der Anteil der 50-Jährigen oder älteren Mitarbeitenden liegt im Verwaltungsrat bei rund 70 Prozent. Hingegen ist der Anteil der unter 35-Jährigen in dieser Position nur gerade 0,35 Prozent. Mitarbeitende ohne Führungsfunktion sind demnach deutlich jünger als in den übrigen Positionen. Im Schnitt liegt ihr Alter bei knapp 39 Jahren.

Interessant ist, dass alle Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, angegeben haben, in den letzten fünf Jahren Mitarbeitende eingestellt zu haben, die 50 Jahre

oder älter sind. Ebenfalls stehen die von den Unternehmen angebotenen oder unterstützten Weiterbildungen allen Mitarbeitenden zur Verfügung, unabhängig von ihrem Alter. Zudem gibt die überwiegende Mehrheit der Unternehmen an, Unterstützung für den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der älteren Mitarbeitenden anzubieten.

Angesichts des demografischen Wandels und der damit verbundenen Generationenvielfalt am Arbeitsmarkt – und zusätzlich zum Fachkräftemangel – gewinnt das Thema Alter für Unternehmen zunehmend an Wichtigkeit. Dabei geht es einerseits um den Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der über 50-Jährigen, damit sie länger leistungsfähig und motiviert im Berufsprozess bleiben können und damit ihr Potenzial optimal genutzt werden kann. Andererseits geht es aber auch um eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Generationen: um ein integrales Verständnis von Generationenmanagement (siehe Artikel «Generationendialog», Seite 42). Die Thematik ist komplex,

und viele Unternehmen haben den direkten Nutzen, der aus aktivem Generationenmanagement entsteht, noch nicht erkannt, da es schwierig ist, ihn zu quantifizieren.

Die Hochschule Luzern möchte dem mit dem Projekt «Integratives Generationen-Management» mittels Sensibilisierung und eines umfassenden Instrumentariums für Arbeitgeber entgegenwirken. Denn, aktives Generationenmanagement ist eine Chance. Eine Chance für Know-how, Erfahrungs- und Wissenstransfer zwischen den einzelnen Generationen, für die Erschliessung neuer Kundennetze, und damit ist es auch ein Wettbewerbsvorteil. •

DR. ANINA HILLE ist Dozentin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern HSLU sowie Projektleiterin Diversity Management. Weitere Autorinnen des Textes sind: PROF. GABRIELLE WANZENRIED, Professorin für Banking und Finance an der HSLU, und PROF. YVONNE SEILER ZIMMERMANN, Dozentin an der HSLU.

ANZEIGE

SwissBanking
Trägerschaft HFBF

AKAD BANKING+FINANCE
AKAD Höhere Fachschule Banking und Finance AG
Effizient. Sicher. Individuell.

Regelmässig Infoanlässe!

Höhere Fachschule Bank und Finanz HFBF

Der perfekte Titel für Ihr Portfolio

Als dipl. Bankwirtschafter/-in HF verbessern Sie Ihre Qualifikationen und damit Ihre Berufsaussichten markant. Dank der konsequenten Ausrichtung auf die Branchenpraxis und des aktualitätsbezogenen Transfers in den Berufsalltag rüsten Sie sich an der HFBF für eine anspruchsvolle Tätigkeit in der Bank- und Finanzwelt.

Interessiert?
Wir beantworten gerne Ihre Fragen: Telefon 044 307 33 66.
Detaillierte Informationen finden Sie zudem auf www.akad.ch/banking+finance