

Teil eines nachhaltigen Diversity Managements

Frauen und ältere Mitarbeitende fördern

Der Diversity Index der Hochschule Luzern misst die Heterogenität der Belegschaft eines Unternehmens. Die aktuelle Umfrage bei 37 Betrieben zeigt, dass auch nach Jahren der Gender-Diskussionen eine Mutterschaft vielfach das Ende einer Karriere bedeutet.

Anina Hille, Yvonne Seiler Zimmermann, Gabrielle Wanzenried

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern hat im vergangenen Jahr zum dritten Mal Daten für den Diversity Index (siehe Kasten) erhoben. Das Ziel des Diversity Index ist es, die Heterogenität der Belegschaft in Organisationen zu messen und diese mittels einer Kennzahl abzubilden. In einer Online-Umfrage beantworten die teilnehmenden Unternehmen rund 50 Fragen zur allgemeinen Organisation des Unternehmens, zum Diversity Management, zu den Kriterien Alter, Geschlecht, Nationalität, Religion sowie Gesundheit.

Für jene Unternehmen, die an der aktuellen Umfrage teilgenommen haben, erzeugt Diversity Management einen grossen Nutzen (siehe Abbildung). Einerseits ist Diversity Management für die Personalpolitik von grosser Bedeutung. Andererseits kommt klar zum Ausdruck, dass daraus auch Vorteile für das Unternehmen insgesamt resultieren.

Die Erkenntnisse aus der dritten Erhebung des Diversity Index sind vielfältig. In diesem Artikel liegt der Fokus auf dem Diversity Management, dem Geschlecht und dem Alter. Basierend auf den Ergeb-

nissen werden für jede Dimension Handlungsempfehlungen bezüglich der Personalrekrutierung formuliert.

Diversity-Kultur: Wie kann Wandel gelingen?

Unternehmen, welche sich an der Spitze des dritten Diversity Indexes befinden, schneiden gut bezüglich der Verankerung von Diversity im Management und in der Aufbauorganisation ab. Es kommt klar zum Ausdruck, dass eine heterogene Belegschaft und der entsprechende Nutzen aus dieser Diversity für die Organisation insbe-

«Diversity-Überlegungen stellen im Rekrutierungsprozess eine wichtige Komponente dar.»

sondere dann zum Tragen kommen, wenn Diversity nachhaltig gelebt wird. Das beinhaltet z.B. eine eigene Diversity-Abteilung, welche direkt an die Geschäftsleitung rapportiert, oder das explizite Festhalten der Diversity-Prinzipien im Unternehmensleitbild, in der Unternehmensstrategie oder anderen übergeordneten Dokumenten mit strategischer Relevanz. Somit ist ein Diversity-Konzept insbesondere dann erfolgreich, wenn das Thema aktiv gelebt und insbesondere von der Unternehmensführung ernst genommen und entsprechend umgesetzt wird. Ebenfalls zentral für ein erfolgreiches Diversity Management ist die Kontinuität der Massnahmen, da sich entsprechend positive Effekte nicht innert kurzer Frist realisieren lassen.

Entsprechend stellen Diversity-Überlegungen im Rekrutierungsprozess zweifellos eine wichtige Komponente dar. Jedoch beschränken sich allfällige Massnahmen nicht auf diesen Zeitpunkt. Eine erfolgreich gelebte Diversity-Kultur muss in der gesamten Personalentwicklung reflektiert sein, was sich wiederum positiv auf die Reputation der Organisation auf dem Arbeitsmarkt auswirkt.

Tiefer Frauenanteil und kaum Mütter in den Geschäftsleitungen und dem VR

Bezüglich der Genderperspektive bringt die Erhebung deutlich zum Ausdruck, dass ab der Hierarchiestufe mit Führungsverantwortung aufwärts weniger Frauen als Männer beschäftigt werden. Innerhalb der befragten Firmen liegt der Frauenanteil insgesamt bei rund 37 Prozent, wovon die Mehrheit keine Führungsposition innehat. In der



Dr. Anina Hille ist Dozentin und Projektleiterin für Diversity Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern.



Prof. Yvonne Seiler Zimmermann ist Dozentin und Projektleiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern.



Prof. Dr. Gabrielle Wanzenried ist Dozentin und Projektleiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern und Mitglied der Institutsleitung.

Geschäftsleitung (GL) und im Verwaltungsrat (VR) ist der Frauenanteil nach wie vor tief.

Die tiefen Frauenanteile sind erstaunlich. Denn 97 Prozent der befragten Organisationen haben gemäss eigenen Angaben Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergriffen. 59 Prozent verfügen zudem über Ziele bezüglich der Geschlechterverteilungen, teilweise gar mit lohnrelevanten Konsequenzen für die Verantwortlichen bei Nichterfüllung.

Bezüglich der Elternschaft bestehen ebenfalls grosse Ungleichgewichte. Durchschnittlich rund 33 Prozent der Frauen und 42 Prozent der Männer der untersuchten Unternehmen haben Kinder. Bei höheren Positionen fällt der Unterschied noch deutlicher aus: Nur ein Viertel der auf den oberen Hierarchiestufen tätigen Frauen sind Mütter, aber über die Hälfte der dort arbeitenden Männer sind Väter. Weiter kehrt jede dritte Frau nach der Mutterschaft nicht zur Arbeit zurück. Von den Rückkehrerinnen arbeiten nach einem Jahr durchschnittlich 86 Prozent noch im gleichen Unternehmen. Trotzdem: Aufgrund dieser beiden Umfrageergebnisse lässt sich folgern, dass im gleichen Unternehmen ein Jahr nach der Mutterschaft durchschnittlich nur noch rund 56 Prozent der Frauen arbeiten. Mit dem Verlust dieser Frauen geht wertvolles und oft langjährig aufgebautes unternehmensspezifisches Know-how verloren. Insbesondere im Hinblick auf den demographischen Wandel und den sich abzeichnenden Fachkräftemangel sollte diesem Umstand unbedingt entgegen gewirkt werden.

Die Zahlen machen deutlich, dass im Bereich Gender trotz einer Vielzahl eingeführter Massnahmen und entsprechender Fortschritte weiteres Aufholpotenzial besteht. Die entsprechenden Massnahmen beziehen sich nur bedingt auf die Rekrutierung von jüngeren Arbeitskräften. Vielmehr sollten die Unternehmen vermehrt auch bei der Weiterentwicklung des Personals ansetzen, Frauen innerhalb der Organisation weiter fördern und Stellen mit entsprechender Flexibilität bereitstellen. Viele Frauen kommen nach wie vor kaum über das mittlere

Der Diversity Index der Hochschule Luzern

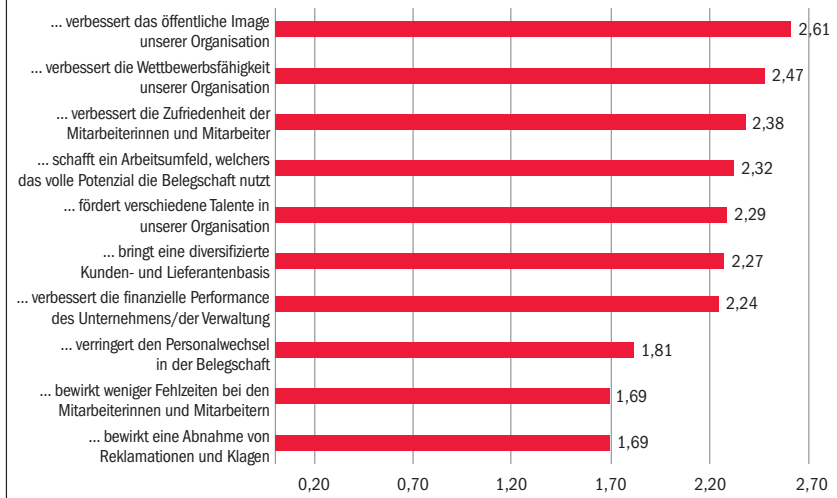
Die erste Durchführung des Diversity Index der Hochschule Luzern erfolgte 2013, die zweite im Jahr 2014. Bei der aktuellen Erhebung aus dem Jahr 2016 haben insgesamt 37 Organisationen aus verschiedenen Branchen teilgenommen, wovon die meisten Grossunternehmen sind. Mit dem Index lässt sich Diversity in Organisationen als allgemein qualitatives Thema mittels einer Reihe von Kennzahlen für die einzelnen Teilbereiche messen. Die Unternehmen können sich im Sinne eines Benchmarkings auch miteinander vergleichen. Sie erhalten zudem konkrete Informationen über die Stärken und Schwächen ihrer Organisation bezüglich der jeweiligen Dimensionen (z.B. Alter, Gender) und können darauf basierend allenfalls entsprechende Massnahmen ergreifen. Des Weiteren ermöglicht die periodische Wiederholung der Erhebung, allfällige Entwicklungen über die Zeit zu erkennen. Der nächste Diversity Index wird voraussichtlich im Jahr 2018 erhoben. Weitere Infos: www.hslu.ch/diversity-index

Die Hauptresultate des Diversity Index 2016 der Hochschule Luzern werden am 3. Juli 2017 im Rahmen der Diversity Konferenz 2017 in Zürich vorgestellt.

Weitere Informationen: www.hslu.ch/diversity-index

Diversity Management ...

Zustimmung zur Aussage (Max.=3, Min.=0)



Quelle: Hochschule Luzern

Der Nutzen von Diversity Management (Erhebung Diversity Index 2016)

Management hinaus – insbesondere, wenn sie Mütter sind. Massnahmen wie flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeit, welche grundsätzlich für beide Geschlechter und auch für hoch qualifizierte Arbeitnehmende angeboten werden sollten, sind für die Organisationen zentral, um sich künftig als attraktive Arbeitgeberinnen zu positionieren.

Alter: Wissen der älteren Mitarbeitenden nutzen

Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden (ohne VR) über alle befragten Organisationen hinweg beträgt rund 41 Jahre, wobei Führungspersonen im Schnitt rund 51 Jahre alt sind. Im Hinblick auf die alternde Gesellschaft interessiert insbesondere auch der Anteil der Mitarbeitenden 50+. Dieser Anteil liegt gesamthaft bei rund 25 Prozent und bei rund 30 Prozent bei Führungspersonen. Alle teilnehmenden Unternehmen haben angegeben, während der letzten fünf Jahre Arbeitskräfte, die 50 Jahre oder älter sind, eingestellt zu haben, und über 87 Prozent unterstützen ihre älteren Mitarbeitenden in Bezug auf den Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit. Dies ist insbesondere im Zuge der sich anbahnenden Veränderungen in der Arbeitswelt, u.a. im Zusammenhang mit der Digitalisierung und einer höheren notwendigen Jobmobilität, sehr wichtig. Bei der Personalrekrutierung wiederum sollte der Fokus vermehrt auf ältere Mitarbeitende gelegt werden, um deren Wissen für die optimale Unterstützung der Nachwuchskräfte und zum Wohl der Organisation einsetzen zu können. Die Resultate zeigen, dass Diversity Management klar einen Nutzen stiftet. Jedoch ist das Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft, und diesbezüglich bedarf es noch viel Aufklärungsarbeit. ■

Anzeige

Wir bringen Ihre Daten zum Sprechen.

iqs Quality Center

VisualCockpit

innovative quality software
iqs
CONSULTING GMBH

Rüchligweg 101
CH-4125 Riehen
Tel. +41(0)61 643 2643
Fax +41(0)61 643 2644
info@iqs-consulting.ch
www.iqs-consulting.ch