



Bericht zum

Meeting vom 10. November 2021

Thema: Diskriminierung aufgrund des Alters

Die kürzlich veröffentlichte zweite Swiss Life-Studie («Länger leben – länger Arbeit geben?») hat aufgezeigt, dass Diskriminierung auf Grund des Jahrgangs in der Arbeitswelt weitgehend an der Tagesordnung ist und dass diese Diskriminierung sogar von einem Fünftel der Unternehmen offen gelebt wird ([Link](#)). Das St.Gallen Diversity Benchmarking misst das Ausmass der Diskriminierung bei Unternehmen in der Schweiz seit über 10 Jahren ([Link](#)). In einer sehr interaktiven Veranstaltung mit unterschiedlichen Teilnehmenden aus unseren Mitgliedern und Gästen haben wir uns mit den Entwicklungen in der Altersdiskriminierung beschäftigt und mit Hilfe der Erfahrungen aus diesem bewährten Instrument weitere Ansatzpunkte identifiziert, wie die Diskriminierung bekämpft werden kann.

Das einleitende Referat hielt Nicole Niedermann, seit 2019 Co-Leiterin des St.Gallen Diversity Benchmarking und als Senior Project Manager am Competence Centre for Diversity & Inclusion der Universität St.Gallen tätig. Ihr Fokus liegt auf der strategischen Begleitung und Beratung von Unternehmen im Bereich Diversity & Inclusion sowie auf der Durchführung der jährlichen Diversity Benchmarking Studie.

Altersdiskriminierung entsteht, wenn das Alter dazu benutzt wird, Menschen in einer Weise zu kategorisieren und zu trennen, die zu Entmutigung, Abwertung, Benachteiligung und Ungerechtigkeit führt und die Solidarität zwischen den Generationen untergräbt. Altersdiskriminierung kann bewusst bestehen (z.B. durch einen Altersfilter in einem elektronischen Bewerbungsinstrument) oder unbewusst (z.B. durch Denkmuster und Stereotypen über den Zusammenhang zwischen Jahrgang und Leistungsfähigkeit).

Altersdiskriminierung zeigt sich in allen Phasen des HR-Prozesses etwa wie folgt:

Stellenausschreibung: Die Stellenausschreibung kann so gestaltet sein, dass nicht bloss objektiv erforderliche Anforderungen gestellt werden, sondern auch funktional objektiv nicht erforderliche Altersbeschränkungen offen oder verdeckt eingebaut sind. Häufig ist es noch komplexer, indem gar keine saubere Analyse der Stellenanforderungen erfolgt, bevor es zur Ausschreibung kommt, sondern einfach ein 1:1-Ersatz angestrebt wird. Eine anzustrebende ausgewogene Altersstruktur im Team oder im Unternehmen wird bei der Stellenausschreibung selten berücksichtigt, sondern ist – wenn überhaupt – erst bei der Endauswahl zwischen grundsätzlich geeigneten Kandidaten ein Kriterium.

Rekrutierungsprozess: Neben den bereits angesprochenen offenen Altersdiskriminierungen durch Jahrgangsgrenzen und durch Denkmuster/Stereotypen (Input), sollten auch die Ergebnisse (Output) beachtet werden: findet eine nach Jahrgangsguppen ausgewogenen Rekrutierung statt oder werden einzelne Gruppen bevorzugt bzw. systematisch benachteiligt? Werden bei der Rekrutierung die Chancen zur ausgewogeneren Gestaltung des Altersmixes im Team/im Unternehmen genutzt oder verpasst?

Fluktuation: zeigt die Auswertung der Fluktuation Alters- oder Geschlechtermuster oder gar Kombinationen? Gibt es Unterschiede im Fluktuationsverhalten zwischen Teilzeit- und Vollzeit-Mitarbeitenden? Kombiniert mit einer Auswertung der Fluktuationsgründe lassen sich Muster und Problemfelder identifizieren. Gerade nach Erreichen des Karriereplateaus (meistens in der Altersspanne zwischen 40 und 50) wäre auch eine Auswertung der Verbleibensgründe spannend. Bleiben die Mitarbeitenden im Unternehmen, weil sie weiterhin motiviert und engagiert sind oder aus Bequemlichkeit oder gar aus einem angenommenen Mangel an Alternativen.

Beförderungen: in welchen Altersgruppen finden Karriereschritte ins untere/mittlere/obere Kader statt? Stecken dahinter bestimmte Annahmen und Denkmuster? Tendenziell erfolgen Karriereschritte immer früher und finden ab Mitte 40 praktisch nur noch ins obere Kader statt. Werden damit nicht Quereinsteiger oder «Wiederaufstockerinnen» (z.B. nach einer Familienphase) benachteiligt? Findet damit nicht eine auch für das Unternehmen nachteilige Häufung von Anforderungen statt, indem in der besonders (familiär)belasteten Zeit zwischen 30 und 40 besonders viele Karriereschritte gemacht werden müssen?

Flexible Arbeitsformen (bezüglich Arbeitszeit oder Arbeitsort): Bestehen Korrelationen zwischen Jahrgang, Geschlecht und Arbeitszeit bzw. Arbeitsort (z.B. Frauen zwischen 30 und 40 mit tiefen Teilzeitpensen)? Gibt es nachvollziehbare Zusammenhänge z.B. zwischen Arbeitszeit und familiären Belastungen (z.B. Reduktion der Arbeitszeit nach 50 zur Pflege von Angehörigen)? Sind diese Zusammenhänge objektiv gerechtfertigt oder bloss Ausdruck von Denk- und Handlungsmustern (z.B. reduzieren eher Frauen als Männer in der Familienphase die Arbeitszeit)?

Mitarbeitergespräch: Vertiefte Untersuchungen zeigen, dass ältere Vorgesetzte junge Mitarbeitenden positiver beurteilen als jüngere Vorgesetzte ihre älteren Mitarbeitenden.

Organisationskultur für Lebensphasen-gerechtes Arbeiten: Mögliche Themenfelder hier sind die Entkoppelung von hoher Belastung durch die Familienphase und hohem Karrieredruck im Unternehmen. Dann die Erhöhung des Teilzeit-Pensums oder der Wechsel in eine Vollzeit-Beschäftigung nach der Familienphase. Oder die Standortbestimmung, besser noch das Development-Center in einem Zeitpunkt, wenn Arbeits- erfahrung und persönliche Lebensplanung zu einem Überdenken des aktuellen Zustands führen (häufig zwischen 40 und 50). Oder ganz grundsätzlich das Hinterfragen der HR-Prozesse und -Instrumente, ob sie nicht primär für den Einstieg ins Unternehmen und den Aufstieg im Unternehmen ausgerichtet sind, und den häufig anderen Fragestellungen von Unternehmens- und Lebens-erfahrenen Mitarbeitenden nicht gewachsen sind, also generell Konzepte für die 2. Laufbahnhälfte.

Die konkreten Zahlen des Benchmarking zeigen bei sehr vielen Unternehmen **ungünstige Altersverteilungen** wie

- anrollende Pensionierungswelle ohne genügenden Nachwuchs und damit fehlende Möglichkeiten zur Weitergabe des Wissens,
- stark überproportionale Verteilung von einzelnen Altersgruppen, bedingt durch unterschiedliche Wachstumsphasen,
- fehlende Korrelation von Kundenalter und Mitarbeitendenalter, so dass sich die Kunden nicht echt wertgeschätzt fühlen (von zu alten oder zu jungen Ansprechpersonen).

Die konkreten Zahlen des Benchmarking zeigen weiter eine klare Benachteiligung von älteren Frauen, obwohl die Gruppe der ihr Pensum nach der Familienphase aufstockenden Frauen für die Unternehmen eigentlich sehr attraktiv wäre. Dies führt dann dazu, dass die Fluktuation von erfahrenen Frauen überdurchschnittlich hoch ist.

Generell zeigt sich, dass Familiengründung und Vereinbarkeit in erster Linie aus der Perspektive der weiblichen Mitarbeiterinnen thematisiert und damit zu einer weiblichen Verantwortung gemacht werden. Damit perpetuiert sich die bereits bestehende Benachteiligung und das Potenzial der heute besser als die Männer ausgebildeten Frauen wird nicht genutzt.

Abschliessend ging es um ein einfaches **Modell**, um das Anliegen der Nicht-Diskriminierung im Unternehmen/in der Organisation zu verankern und Erfolge zu erreichen:

Warum – Was – Wie

- Die ethische und ökonomische Begründung für eine Nicht-Diskriminierung auf Grund des Jahrgangs muss von der obersten Führung geliefert werden. Sie kann wohl in sehr vielen Unternehmen/Organisationen ohne grössere Schwierigkeiten aus Unternehmenswerten und den strategischen Zielen abgeleitet werden. Dieses **Warum** ist aktiv zu kommunizieren.
- Die ungünstige Altersverteilung und die Schwierigkeit, junge Leute als Nachwuchs zu rekrutieren (vgl. Statistik) erklärt den Fokus auf junge Mitarbeitende.
- Konkrete unternehmens-/organisations-weite Massnahmen brauchen eine Basis in den Fakten (z.B. aus dem Personalcontrolling), die konsistent über die Zeitachse das Ausmass der Diskriminierung (auf Grund des Jahrgangs, des Geschlechts und kombiniert) aufzeigen und hoffentlich positive Entwicklung darstellen. Statt einer Vielzahl von wechselnden Programmen ist es besser, sich auf die Hebel zu fokussieren und konsequent daran zu arbeiten (**Was**).
- Weil sich Diskriminierung meistens im konkreten Handeln von Führungskräften zeigt, muss die Umsetzung auch dort ansetzen, also bei den Entscheiden zur Rekrutierung/Einstellung, zur Entwicklung/Beförderung, bei der Zuteilung der Aufgaben und Projekte und bei der Leistungsbeurteilung. Dazu sind bewährte benachteiligende Muster aufzudecken und gelebte Normen zu hinterfragen und durch neue Normen und Muster zu ersetzen. Nur wenn dies über Jahre konsequent verfolgt wird, lassen sich Veränderungen langsam herbeiführen (**Wie**).

12. November 2021

René Lichtsteiner und Elisabeth Michel-Alder