

Schweizer HR-Barometer 2020

Digitalisierung und Generationenmanagement

In der Schweiz arbeiten teilweise bis zu fünf unterschiedliche Generationen in einem Betrieb. Wie die unterschiedlichen Generationen mit der fortschreitenden Digitalisierung umgehen, birgt viele Chancen – aber auch Konfliktpotenzial. Der Schweizer HR-Barometer 2020 analysiert die Digitalisierung am Arbeitsplatz aus einer Generationenperspektive.

Von Dr. Anja Feierabend und Julian Pfrombeck

Die Digitalisierung führt zu einer zunehmenden Vermischung der physischen und der virtuellen Arbeitswelt. Die Pandemie, ausgelöst durch das COVID-19 Virus, hat diesem Prozess nochmals einen zusätzlichen Schub verliehen. Geschäftsprozesse werden neu ausgerichtet, und klassische Arbeitstätigkeiten verändern sich. Die digitale Transformation nimmt immer mehr Einfluss darauf, wie wir arbeiten, und betrifft dabei Beschäftigte jeden Alters. Abhängig von ihrem Alter haben Beschäftigte teils einen ganz anderen Erfahrungshintergrund in Bezug auf den Umgang mit technologischen Entwicklungen. So sind beispielsweise ältere Beschäftigte, die aktuell 55 Jahre und älter sind (die sog. «Babyboomer»), analog aufgewachsen und wurden mit digitalen Technologien erst im späteren Karriereverlauf konfrontiert. Für die jüngste Generation von Beschäftigten, die aktuell jünger als 25 Jahre sind ist (die sog. «Generation Z»), gehören hingegen digitale Entwicklungen wie Apps, Cloud-



Zu den typischen Altersstereotypen zählt z.B. die Annahme, dass ältere Arbeitnehmende mangelnde technologische Kenntnisse haben.

und Streaming-Dienste oft seit jeher zum Alltag. Diese Kluft zwischen den Generationen kann die Werte, Arbeitseinstellungen und -verhaltensabsichten beeinflussen. Gleichzeitig verleitet sie auch zu Altersstereotypen, das bedeutet, zu generalisierenden Annahmen über Menschen eines gewissen Alters, wie beispielsweise in Bezug auf technologische Kenntnisse. Basierend auf den Daten des Schweizer HR-Barometers 2020 wirft dieser Artikel einen Blick darauf, inwieweit die Digitalisierung in Unternehmen in der Schweiz verbreitet ist und welche Auswirkungen sie auf Beschäftigte unterschiedlichen Alters hat.

Digitalisierungsgrad der Arbeit

Per Definition kann Digitalisierung als die Umwandlung von analogen Inhalten und

Prozessen in eine digitale Form respektive Arbeitsweise umschrieben werden. Im Schweizer HR-Barometer 2020 beurteilten die Beschäftigten den Digitalisierungsgrad ihrer Arbeit in Bezug auf drei Dimensionen: digitale Prozesse, datengestützte Entscheidungen und Nutzung von digitalen Technologien (siehe Abbildung 1).

In Bezug auf die Dimension «digitale Prozesse» gaben 25% der Befragten an, dass die operativen Kernprozesse (z.B. Online-Einkauf/Verkauf) bei ihrer Arbeit digitalisiert respektive automatisiert seien. In 20% der Fälle werden die betrieblichen Prozesse in Echtzeit überwacht. Bei der Dimension «datengestützte Entscheidungen» berichten 25%, dass bei ihrer Arbeit die Daten systematisch gesammelt und analysiert werden. Bei 19% werden

SCHWEIZER HR-BAROMETER®

Der Schweizer HR-Barometer wird in einem 2-Jahres-Rhythmus in der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz von der ETH Zürich und den Universitäten Luzern und Zürich durchgeführt. Es handelt sich um eine für die Schweiz repräsentative Umfrage von Arbeitnehmenden (siehe www.hrbarometer.ch).

Die vorliegende Analyse basiert auf der im Jahr 2020 erhobenen Stichprobe von 1995 Beschäftigten zwischen 16 und 65 Jahren, mit Wohnsitz in der Schweiz und einer Anstellung von mindestens 40%.

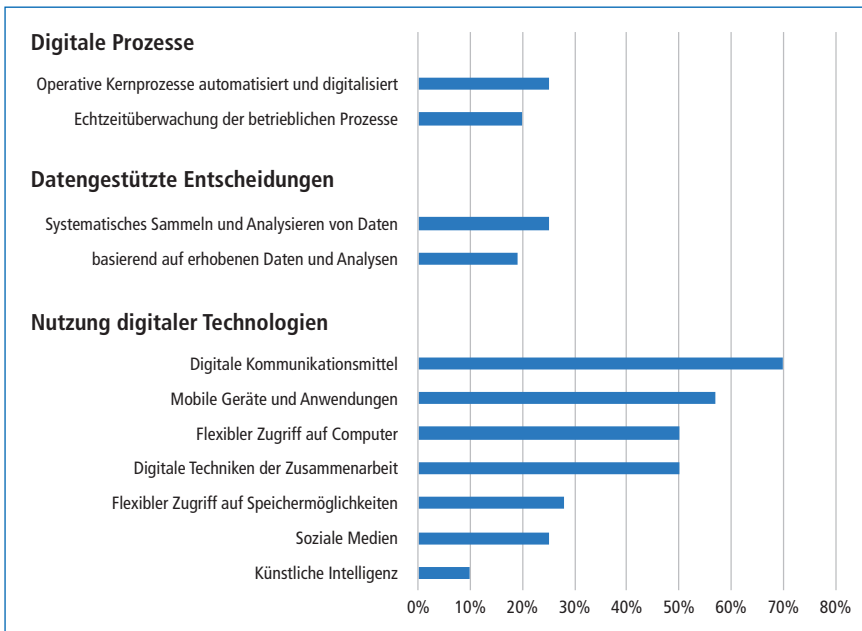


Abbildung 1: Digitalisierungsgrad bei der Arbeit

die erhobenen Daten als Entscheidungsgrundlage genutzt.

Bei der Nutzung der digitalen Technologien sind die digitalen Kommunikationsmittel wie E-Mail und Chat am weitesten verbreitet (70%). Auch mobile Geräte und Anwendungen werden sehr oft von den Beschäftigten genutzt (57%). Das Angebot eines flexiblen Zugriffs auf den Computer (zum Beispiel von zu Hause aus) nutzen 50% der Beschäftigten. Dieses Angebot dürfte durch die aktuelle Pandemie zusätzlich an Bedeutung gewonnen haben. Auch die digitalen Techniken der Zusammenarbeit (zum Beispiel Videokonferenz-Software) haben durch die Pandemie einen zusätzlichen Aufschwung erhalten. Sie kommen bei der Hälfte der Befragten (50%) zum Einsatz. Der flexible Zugriff auf Speichermöglichkeiten und das Angebot von sozialen Medien werden jeweils von einem Viertel der Befragten genutzt. Nur bei jedem Zehnten der Beschäftigten kommt bislang die künstliche Intelligenz bei der Arbeit zum Einsatz. Vertiefte Analysen zeigen, dass der Digitalisierungsgrad auch abhängig ist von der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen. Den höchsten Digitalisierungsgrad weisen Unternehmen im Dienstleistungssektor, insbesondere in der Kredit- und Versicherungsbranche, auf. Ortsgebundene Branchen wie das Gast- oder Baugewerbe weisen tätigkeitsbedingt einen geringeren Digitalisierungsgrad auf.

Digitale Selbstwirksamkeit

Je nachdem, wie stark die Arbeit digitalisiert ist, stellt sich die Frage, wie gut Beschäftigte damit umgehen können und ob sich die verschiedenen Generationen in Bezug auf ihre digitale Selbstwirksamkeit unterscheiden. Unter digitaler Selbstwirksamkeit versteht man eine innere Überzeugung, die Kompetenz zu besitzen, angestrebte Ziele unter Zuhilfenahme digitaler Technologien erreichen und Probleme lösen zu können. Selbstwirksamkeit ist ein generell wichtiges psychologisches Konstrukt, das proaktives Verhalten und die Umsetzung von Zielen

fördert. Personen mit einer höheren digitalen Selbstwirksamkeit haben demnach stärkere Absichten, digitale Technologien zu nutzen. Um die digitale Selbstwirksamkeit von Beschäftigten zu messen, wurden die Arbeitnehmenden in der vorliegenden Studie gefragt, inwieweit sie sich den meisten Anforderungen in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung gewachsen fühlen und glauben, sich bei auftretenden Problemen bei der Arbeit auf ihre Fähigkeiten verlassen zu können.

Im Schweizer HR-Barometer 2020 waren 10% der Befragten zwischen 16 und 25 Jahre alt, 22% zwischen 26 und 35 Jahre, 24% zwischen 36 und 45 Jahre, 25% zwischen 46 und 55 Jahre und 19% zwischen 56 und 65 Jahre alt. Die Ergebnisse in Abbildung 2 zeigen, dass die selbsteingeschätzte digitale Selbstwirksamkeit über alle Altersgruppen hinweg recht gut ausgeprägt ist. In allen Alterskategorien sehen sich die meisten Beschäftigten eher gut (zwischen 32% und 43%) oder sehr gut (zwischen 37% und 48%) den beruflichen Anforderungen in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung gewachsen. Auch wenn die eigene Einschätzung nicht unbedingt einer objektiven Beurteilung der tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten entspricht, ist diese Bewertung bedeutend, denn die digitale Selbstwirksamkeit zeigt vor allem auch eine Bereitschaft, sich mit digitalen Technologien auseinanderzusetzen. Im Durchschnitt beurteilen sich ältere Beschäftigte zwischen 56 und 65 Jahren

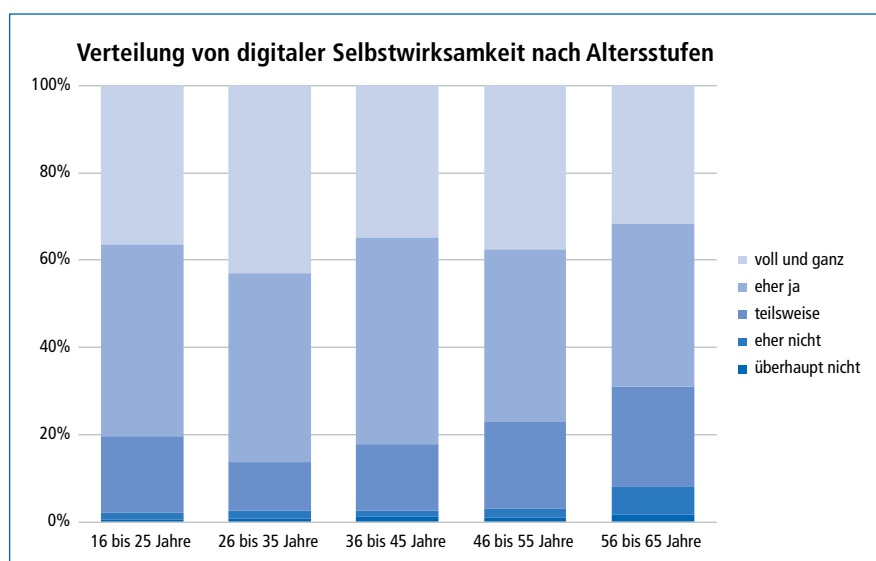


Abbildung 2: Digitale Selbstwirksamkeit von Beschäftigten in der Schweiz nach Altersgruppen

jedoch schlechter. In dieser Alterskategorie trauen sich 23% nur teilweise zu, den digitalen beruflichen Herausforderungen gewachsen zu sein, 6% eher nicht und 2% überhaupt nicht. Bei den 16- bis 25-Jährigen sind es hingegen nur 18% und bei den 26- bis 35-Jährigen 11%, die teilweise angeben, und 2% bzw. 3%, die eher nicht oder überhaupt nicht angeben.

Basierend auf der eigenen Selbsteinschätzung haben ältere Beschäftigte also im Durchschnitt eine niedrigere digitale Selbstwirksamkeit. Es ist aber wichtig zu differenzieren. Wie die Ergebnisse zeigen, gibt es auch unter älteren Beschäftigten einen grossen Anteil von 69%, die sich den digitalen Herausforderungen eher schon oder voll und ganz gewachsen fühlen.

Negative Altersstereotype in Unternehmen

Oft wird pauschal angenommen, dass ältere Beschäftigte weniger versiert sind im Umgang mit neuen Technologien, weniger an technologischen Veränderungen und Trainingsmöglichkeiten interessiert sind und weniger gut mit Stress umgehen können. Aus dem vorigen Abschnitt geht aber hervor, dass diese sog. Altersstereotype bezüglich des Umgangs von älteren Beschäftigten mit neuen Technologien nicht gerecht werden. Altersstereotype sind vereinfachte, undifferenzierte Annahmen in Bezug auf eine Altersgruppe, welche häufig fehlerhaft und nicht repräsentativ für die Realität sind, sich aber hartnäckig in unseren Köpfen halten. Im Schweizer HR-Barometer 2020 wurden die Arbeitnehmenden gefragt, ob es in ihrer Abteilung die oben aufgezählten Ansichten gegenüber älteren Beschäftigten gibt. Die Antworten wurden auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz) angegeben.

Abbildung 3 zeigt, dass 21% der Befragten eher schon und 6% voll und ganz negative Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten in ihrer Abteilung beobachten. Ein weiteres Drittel gibt an, dass negative Altersstereotype zumindest teilweise in den Abteilungen vorkommen. 39% berichten hingegen, dass negative Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten eher nicht oder überhaupt nicht

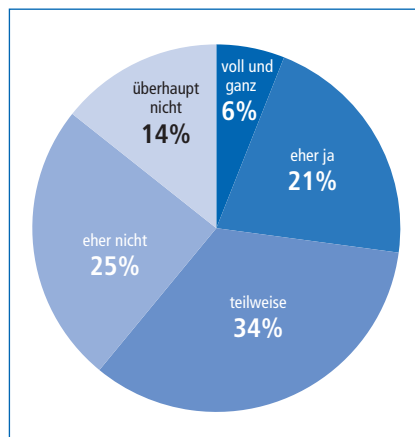


Abbildung 3: Negative Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten im Unternehmen

vorkommen. Dass insgesamt fast zwei Drittel der Befragten zumindest teilweise negative Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten am Arbeitsplatz beobachten, sollte Arbeitgeber nachdenklich stimmen. Ältere Arbeitskräfte werden für den Schweizer Arbeitsmarkt immer wichtiger. Wie wissenschaftliche Studien zeigen, führen negative Altersstereotype jedoch dazu, dass ältere Beschäftigte weniger Arbeitsengagement zeigen und auch beabsichtigen, früher in den Ruhestand zu gehen. Insgesamt führt ein altersdiskriminierendes Unternehmensklima auch zu einer schlechteren Unternehmensleistung. Mit gezielten HR-Massnahmen wie zum Beispiel Lerntandems zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten oder Reverse-Mentoring können sich Beschäftigte verschiedener Generationen regelmässig austauschen. Dadurch können Arbeitgeber versuchen, Altersstereotypen entgegenzuwirken und ein positives Unternehmensklima zu schaffen.

Fazit

Zusammenfassend weisen die hier dargestellten Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers auf drei wesentliche Punkte hin:

1. Im eigenen Arbeitsumfeld vieler Beschäftigter ist der Gebrauch von digitalen Kommunikationsmitteln weitverbreitet. Digitale Prozesse und datengestützte Entscheidungen werden hingegen deutlich weniger genutzt.
2. Die Zahlen zur digitalen Selbstwirksamkeit zeigen, dass sich die Mehrzahl der Arbeitnehmenden den digitalen

Herausforderungen im Arbeitsalltag gewachsen fühlt und bereit ist, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Das ist ein positives Signal für Unternehmen, die zunehmend auf Digitalisierung setzen möchten. Es zeigen sich Altersunterschiede bei der digitalen Selbstwirksamkeit, aber Managerinnen und Manager sollten sich nicht von Altersstereotypen leiten lassen, sondern differenzieren und keine vorgefestigte Meinung an den Tag legen.

3. Altersstereotype sind recht stark verbreitet, und wie Zusatzanalysen des HR-Barometers zeigen, haben sie einen negativen Einfluss auf die digitale Selbstwirksamkeit. Mit diesen Erkenntnissen möchten wir Arbeitgeber für das Managen von Generationen im Kontext der Digitalisierung sensibilisieren.

Literaturverzeichnis

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287.

Chiesa, R., Toderi, S., Dordoni, P., Henkens, K., Fiabane, E.M. and Setti, I. (2016). «Older workers: stereotypes and occupational self-efficacy». *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1152–1166.

Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement: The managers' point of view. *Canadian Journal on Aging/La Revue Canadienne du Vieillessement*, 24(04), 353–366.

Konti, I., Lijljana, and Dorde Vidicki (2018). Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. *Strategic Management*, 23(1), 29–35.

Kulik, C. T., Perera, S., & Cregan, C. (2016). Engage me: The mature-age worker and stereotype threat. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2132–2156.

Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413–442.

Vignoli, M., Zaniboni, S., Chiesa, R., Alcover, C. M., Guglielmi, D., & Topa, G. (2019). Maintaining and engaging older workers at work: The trigger role of personal and psychosocial resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–23.

Zimmermann, S.; Kunze, F. (2018). Digital Fluency – eine Metakompetenz der Zukunft. In: Schwuchow, K. & Gutmann, J.: *HR-Trends 2019: Strategie, Digitalisierung, Diversität, Demografie*. Haufe.



Dr. Anja Feierabend ist Oberassistentin und Dozentin am Center für Human Resource Management an der Universität Luzern. Sie leitet das Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer» der Universitäten Luzern, Zürich und der ETH Zürich und ist Mitgründerin des Start-ups HR ConScience GmbH.



Julian Pfrombeck ist Doktorand und wissenschaftlicher Assistent an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich und Projektmitglied des Schweizer HR-Barometers.