

HSLU Generationenmanagement Toolbox Bericht

Benchmarking- und Standortanalyse Modul Basic

Datum: 19. November 2019

Organisation: Beispiel eines Grossunternehmens

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Campus Zug-Rotkreuz
Suurstoffi 1
CH-6343 Rotkreuz

T +41 41 757 67 67
ifz@hslu.ch
www.hslu.ch/ifz

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	3
1. HINTERGRUND ZUR ANALYSE	4
2. EXECUTIVE SUMMARY	5
2.1. Gesamtergebnis Generationenmanagement Index	5
2.2. Teilergebnis – Stand des Themas im Unternehmen / Management	6
2.3. Teilergebnis – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen	6
2.4. Teilergebnis – Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning	7
2.5. Teilergebnis – Ältere Mitarbeitende	7
3. STAND DES THEMAS IM UNTERNEHMEN / MANAGEMENT	8
3.1. Generationenmanagement in der Unternehmensstruktur	8
3.2. Generationenmanagement in der Unternehmenskultur	9
3.3. Einschätzung Arbeitgeberattraktivität	10
3.4. Summary zum Stand des Themas im Unternehmen / Management	11
4. WISSENSTRANSFER UND ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN DEN GENERATIONEN	12
4.1. Aktueller Stand – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen	12
4.2. Umgesetzte Massnahmen – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen	13
4.3. Summary zum Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen	14
5. AUFRECHTERHALTUNG DER ARBEITSMARKTFÄHIGKEIT DER BELEGSCHAFT / LIFELONG LEARNING	15
5.1. Aktueller Stand – Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning	15
5.2. Umgesetzte Massnahmen – Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning	16
5.3. Summary zur Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning	17
6. ÄLTERE MITARBEITENDE	18
6.1. Aktueller Stand – Ältere Mitarbeitende in der Organisation	18
6.2. Umgesetzte Massnahmen – Ältere Mitarbeitende in der Organisation	19
6.3. Summary zu älteren Mitarbeitenden in der Organisation	20

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtergebnis Generationenmanagement Index	5
Abbildung 2: Teilergebnis – Stand des Themas im Unternehmen / Management	6
Abbildung 3: Teilergebnis – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen.....	6
Abbildung 4: Teilergebnis – Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning	7
Abbildung 5: Teilergebnis – Ältere Mitarbeitende	7
Abbildung 6: Generationenmanagement in der Unternehmensstruktur	8
Abbildung 7: Generationenmanagement in der Unternehmenskultur	9
Abbildung 8: Einschätzung Arbeitgeberattraktivität.....	10
Abbildung 9: Summary zum Stand des Themas im Unternehmen / Management.....	11
Abbildung 10: Aktueller Stand – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen ...	12
Abbildung 11: Umgesetzte Massnahmen – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen	13
Abbildung 12: Summary zum Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen	14
Abbildung 13: Aktueller Stand – Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning	15
Abbildung 14: Umgesetzte Massnahmen – Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning	16
Abbildung 15: Summary zur Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning	17
Abbildung 16: Aktueller Stand – Ältere Mitarbeitende in der Organisation	18
Abbildung 17: Umgesetzte Massnahmen – Ältere Mitarbeitende in der Organisation.....	19
Abbildung 18: Summary zu älteren Mitarbeitenden in der Organisation	20

Hintergrund zur Analyse

Ziel der Analyse

Mit der Generationenmanagement Toolbox sollen Organisationen praktisch und einfach eine Standortanalyse und ein Benchmarking zur Thematik Generationenmanagement vornehmen können und gleichzeitig auf die eigene Organisation abgestimmte Handlungsempfehlungen erhalten. Diese sollen Organisationen dabei unterstützen, dem Fachkräftemangel und demographischen Wandel aktiv zu begegnen.

Der Index ist gegliedert nach den folgenden elementaren Bereichen für ein gelingendes Generationenmanagement:

- Stand des Themas im Unternehmen / Management
- Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen
- Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit / Lifelong Learning
- Ältere Mitarbeitende

Herzlichen Dank an das SECO für die Unterstützung der Entwicklung dieser Toolbox und des dazugehörigen Leitfadens.

Benchmark

In der berücksichtigten Benchmark sind 93 Grossunternehmen enthalten.

Berechnung des Rankings

- Für jede Frage wird der Rang anhand des erreichten Scores vergeben.
- Je höher der Score, desto besser der Rang. Der höchste Rang ist Rang 1, der tiefte Rang ist 0.
- Erreichen mehrere Organisationen den selben Score, so wird für alle diese Organisationen der Durchschnittsrang dieser Organisationen zugeteilt. Interpretation: Erreichen gleichzeitig 3 Organisationen der besten Score, so erhalten sie alle den Rang 2.

Interpretation Ihres Ranges

- Der Rang für jede Frage wird anhand des für jede Frage erreichten Scores vergeben.
- Je höher der Score, je besser der Rang. Der höchste Rang ist Rang 1.
- Erreichen mehrere Unternehmungen den selben Score, wird für alle diese Unternehmungen der Durchschnittsrang zugeteilt.

Executive Summary

1.1. Gesamtergebnis Generationenmanagement Index

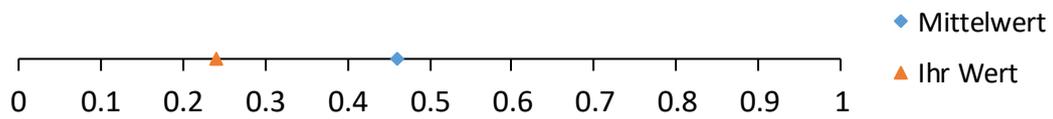


Abbildung 1: Gesamtergebnis Generationenmanagement Index

Aktueller Stand

Rang: 86 von 93

Ihre Organisation ist schlechter als der Durchschnitt

Häufigkeit, mit der Ihre Organisation besser als der Durchschnitt ist: 3

Häufigkeit, mit der Ihre Organisation schlechter als der Durchschnitt ist: 11

1.2. Teilergebnis – Stand des Themas im Unternehmen / Management

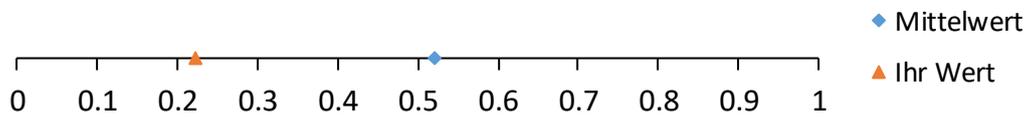


Abbildung 2: Teilergebnis – Stand des Themas im Unternehmen / Management

Aktueller Stand

Rang: 84.5 von 93

Ihre Organisation ist schlechter als der Durchschnitt

1.3. Teilergebnis – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen

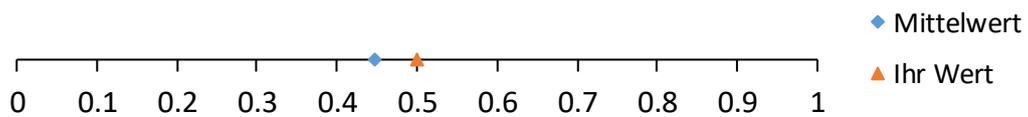


Abbildung 3: Teilergebnis – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen

Aktueller Stand

Rang: 31.5 von 93

Ihre Organisation ist besser als Durchschnitt

1.4. Teilergebnis – Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning

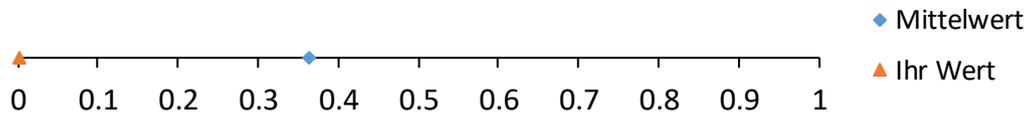


Abbildung 4: Teilergebnis – Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning

Aktueller Stand

Rang: 88.5 von 93

Ihre Organisation ist schlechter als der Durchschnitt

1.5. Teilergebnis – Ältere Mitarbeitende

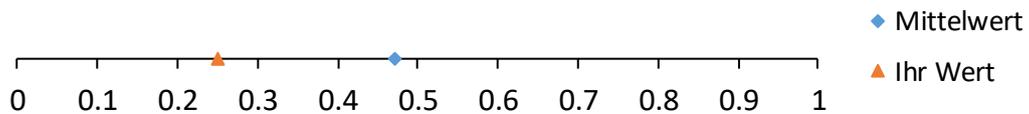


Abbildung 5: Teilergebnis – Ältere Mitarbeitende

Aktueller Stand

Rang: 84.5 von 93

Ihre Organisation ist schlechter als der Durchschnitt

Stand des Themas im Unternehmen / Management

1.6. Generationenmanagement in der Unternehmensstruktur

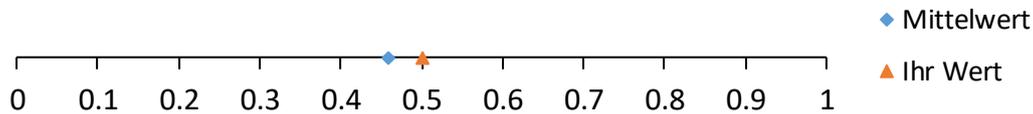


Abbildung 6: Generationenmanagement in der Unternehmensstruktur

Aktueller Stand

Rang: 45.5 von 93

Ihre Organisation ist besser als Durchschnitt

Handlungsempfehlungen

- Eine Altersstrukturanalyse vornehmen.
- Eine Gap-Analyse vornehmen zwischen Arbeitgebenden- und Arbeitnehmendensicht zum Thema im Unternehmen und damit konkrete Handlungsansätze identifizieren (die Hochschule Luzern bietet hierzu einen Fragebogen und Instrumentarium an).
- Eine/n Generationenmanagement-Verantwortliche/n bestimmen mit starker Einbindung einerseits ins Top Management und andererseits in der Linie.
- Sichtbarmachen von Personen oder innovativen Projekten z.B. mittels einer/s jährlichen Generationen-Champions, der/die beim Engagement für das Miteinander der Generationen heraussteicht und von den Mitarbeitenden gewählt wird.
- Das Thema ins Top Management einbringen mittels Facts & Figures zur Vielfalt im Unternehmen. Diese mit Unternehmenszielen abgleichen, dabei auch externe Faktoren berücksichtigen (Trends wie beispielsweise demographischer Wandel oder veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen).
- Diversity Massnahmen erzielen tendenziell dann eine nachhaltige Wirkung, wenn sie im Dreiklang von Unternehmensstruktur, Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur umgesetzt werden. Eine Diversity Stelle zu schaffen reicht dazu nicht. Nur mittels guter Einbindung sowie des überzeugten Vorlebens des Top Managements ist dies zielführend.
- Interne Kommunikation im Intranet, Newslettern, Personalmagazin, etc. von Rollenvorbildern (z.B. Alters-Teilzeit, Weiterbildung, Einsteiger/innen 50plus, Generationentandems, etc.)
- Kontrolle der Zielerreichung von Generationenmanagement-Aktivitäten mit Umfragen bei Mitarbeitenden oder bei Mitarbeitendengesprächen. Dazu können bei Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung auch Altersverteilungs-Ziele festgelegt und mit Anreizsystemen gefördert werden.