

# **HSLU Generationenmanagement Toolbox Bericht**

## **Benchmarking- und Standortanalyse Modul Basic**

Datum: 1. November 2019

Organisation: Beispiel eines KMU

**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**

---

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

## 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 Unternehmenskultur .....   | 8  |
| Abbildung 7: Einschätzung Arbeitgeberattraktivität.....   | 9  |
| Abbildung 8: Summary zum Stand des Themas im Unternehmen / Management.....  | 10 |
| Abbildung 9: Aktueller Stand – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen .....                     | 11 |
| Abbildung 10: Umgesetzte Massnahmen – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen .....              | 12 |
| Abbildung 11: Summary zum Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen .....                          | 13 |
| Abbildung 12: Aktueller Stand – Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning ..... | 14 |
| Abbildung 13: Summary zur Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning .....       | 15 |
| Abbildung 14: Aktueller Stand – Ältere Mitarbeitende in der Organisation .....  | 16 |
| Abbildung 15: Umgesetzte Massnahmen – Ältere Mitarbeitende in der Organisation.....                                   | 17 |
| Abbildung 16: Summary zu älteren Mitarbeitenden in der Organisation .....   | 18 |

## 1. Hintergrund zur Analyse

---

### Ziel der Analyse

Mit der Generationenmanagement Toolbox sollen Organisationen auf 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 323 KMU 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.

## 2. Executive Summary

---

### 2.1. Gesamtergebnis Generationenmanagement Index

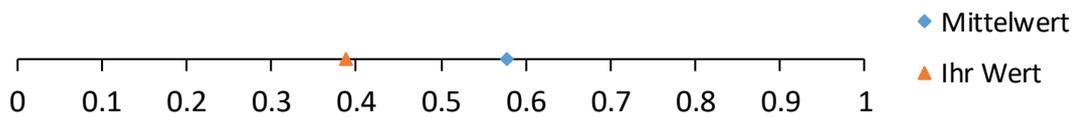


Abbildung 1: Gesamtergebnis Generationenmanagement Index

#### **Aktueller Stand**

Rang: 287 von 323

Ihre Organisation ist schlechter als der Durchschnitt

Häufigkeit, mit der Ihre Organisation besser als der Durchschnitt ist: 1

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

## 2.2. Teilergebnis – Stand des Themas im Unternehmen / Management

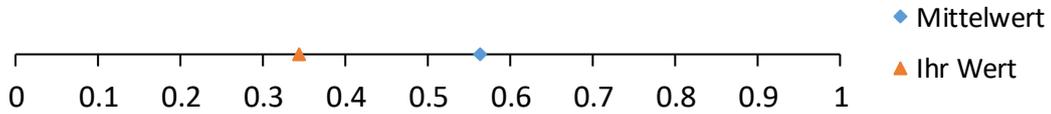


Abbildung 2: Teilergebnis – Stand des Themas im Unternehmen / Management

### Aktueller Stand

Rang: 287 von 323

Ihre Organisation ist schlechter als der Durchschnitt

## 2.3. Teilergebnis – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen

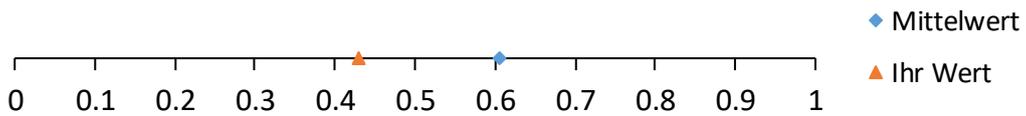


Abbildung 3: Teilergebnis – Wissenstransfer und Zusammenarbeit zwischen den Generationen

### Aktueller Stand

Rang: 223.5 von 323

Ihre Organisation ist schlechter als der Durchschnitt

## 2.4. Teilergebnis – Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning

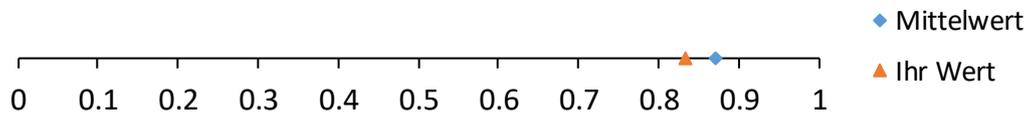


Abbildung 4: Teilergebnis – Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit der Belegschaft / Lifelong Learning

### Aktueller Stand

Rang: 228.5 von 323

Ihre Organisation ist schlechter als der Durchschnitt

## 2.5. Teilergebnis – Ältere Mitarbeitende

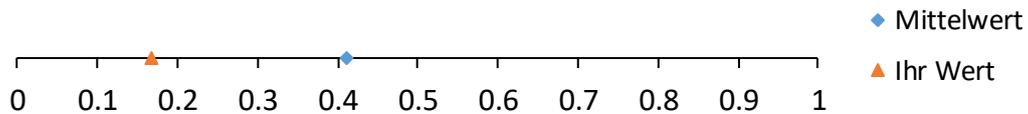


Abbildung 5: Teilergebnis – Ältere Mitarbeitende

### Aktueller Stand

Rang: 273 von 323

Ihre Organisation ist schlechter als der Durchschnitt

### 3. Stand des Themas im Unternehmen / Management

---

#### 3.1. Generationenmanagement in der Unternehmenskultur

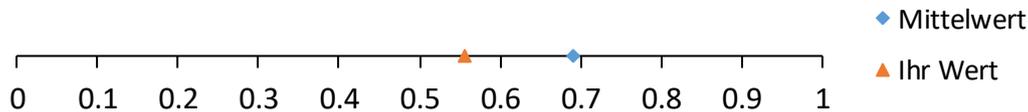


Abbildung 6: Generationenmanagement in der Unternehmenskultur

#### Aktueller Stand

Rang: 240 von 323

Ihre Organisation ist schlechter als der Durchschnitt

#### Handlungsempfehlungen

- Anbieten von Trainings wie Sensibilisierungs-Workshops zur Thematik Generationenmanagement, und zwar auf verschiedenen Hierarchiestufen inkl. der obersten Leitungsebene sowie der Personalabteilung. Inhalte könnten beispielsweise sein: Stereotype und unbewusste Vorurteile zu Generationen, vielfältige Meinungen = neue Ideen?, Generationenverbindende und generationenspezifische Werte und Aspekte, etc.
- Förderung des Erfahrungsaustausches untereinander, mittels internen oder externen, formellen oder informellen Netzwerken. Beispiel für ein informelles Netzwerk: Lunch Lottery, bei der zufällig intergenerationelle Paare zum Lunch ausgelost werden.
- Strukturen schaffen, welche die bewusste Bildung von altersdurchmischten Teams anbieten.
- Schulung der Personalabteilung und Linienverantwortlichen zu vertieftem Know-how zu Generationen und ihren Bedürfnissen, zu generationenverbindenden und generationenspezifischen Werten.
- Sichtbarmachen von Personen oder innovativen Projekten z.B. mittels einer/s jährlichen Generationen-Champions, der/die beim Engagement für das Miteinander der Generationen heraussticht und von den Mitarbeitenden gewählt wird.
- 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.