

AGE-R-Profiler

Kennzahlen- & dokumentenbasierte
Selbstanalyse zur Analyse der
demografischen Fitness

Ebene Unternehmen

Beim AGE-R-Profiler handelt es sich um ein fragebogengestütztes Verfahren, das auf zwei Ebenen ansetzt:

- auf Ebene des Gesamtunternehmens und
- auf Ebene desjenigen Unternehmensbereichs, der einer eingehenden Analyse unterzogen werden soll.

Ähnlich der Altersstrukturanalyse gilt auch für die kennzahlenbasierte Selbstanalyse (AGE-R-Profiler), dass einzelne Unternehmensbereiche oder Organisationseinheiten unter die Lupe genommen werden müssen, um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen.

Analysen auf Ebene des Unternehmens sind jedoch unverzichtbar, da über Unternehmensziele und Personalpolitik in der Regel massgebliche Rahmenbedingungen gesetzt werden und die Unternehmens- und Führungskultur geprägt wird. Dies hat wiederum Einfluss auf die einzelnen Unternehmensbereiche. Was als zu analysierender Bereich des Unternehmens definiert wird, hängt von der Grösse und der Organisationsstruktur des Unternehmens ab und muss vorgängig, je nach Zielstellung der Bestandaufnahme, bestimmt werden.

Für jede Ebene liegt ein separater Fragebogen vor. Beide Fragebogen (Ebene Gesamtunternehmen sowie Ebene ausgewählter Unternehmensbereich) orientieren sich an den europäischen Leitlinien „Altern in der Arbeitswelt“ (Eurolink Age, 2001) und gliedern sich in die Bereiche:

- Basisangaben zum Unternehmen(sbereich) und seinem HRM,
- Rekrutierung,
- Personaleinsatz,
 - Arbeitszeit
 - Arbeitsgestaltung
- Betriebliche Gesundheitsförderung,
- Personalbeurteilung und Honorierung,
- Personalentwicklung,
 - Lernen, Aus-, Fort – und Weiterbildung
 - Laufbahnplanung und Arbeitsplatzwechsel
- Wissensmanagement
- Personalaustritt und –freistellung,
- Einstellungswandel und Unternehmenskultur.

Diese Bereiche entsprechen weitgehend den Prozessfunktionen des Personalmanagements ergänzt um die Themen Einstellungswandel und Unternehmenskultur.

Pro Bereich werden die folgenden Daten und Inhalte standardmässig analysiert:

- Welche Kennzahlen werden erhoben und wie differenziert werden diese ausgewertet (nach Bereichen, Altersgruppen oder sonstigen Merkmalen)?
- Gibt es bereits Ansätze oder Massnahmen <Guter Praxis> im Unternehmen, die als alternsgerecht bezeichnet werden können?
- Werden Ansätze bzw. Massnahmen <Guter Praxis> auch tatsächlich von der Linie bzw. von den Mitarbeitenden in Anspruch genommen?
- Welche (möglichen) Problembereiche oder Handlungsfelder ergeben sich auf Grund des demografischen Wandels im Unternehmen bzw. in Bezug auf bestimmte Altersgruppen?
- Welcher Aufwand ist zu erwarten, um entsprechende Massnahmen zu entwickeln bzw. zu implementieren?

- Welcher Anpassungsbedarf resultiert hieraus für die Personalstrategie und die Personalpolitik?

Die kennzahlen- und dokumentenbasierte Selbstanalyse beinhaltet sowohl geschlossene als auch offene Fragen. Bei den offenen Fragen können Angaben zu Besonderheiten oder ergänzende Anmerkungen zu den einzelnen Themenbereichen gemacht werden. Zu einzelnen Fragen sollten – soweit vorhanden - Dokumente (Konzepte, Reglemente, Kriterienkataloge, Stelleninserate etc.) ausgewertet sowie Kennzahlen angegeben bzw. ausgewertet werden, um die Antworten zu belegen und eine Bestandesaufnahme vorzunehmen. Dabei ist es sinnvoll, an das vorhandene Material mit einem kritischen Blick heranzutreten, es zu hinterfragen und zu reflektieren.

Da zur Bearbeitung des Fragebogens Informationen und Daten auf unterschiedlichen betrieblichen Ebenen bzw. in verschiedenen Bereichen eingeholt werden müssen, sind bei der Analyse mit dem AGE-R-Profil unterschiedliche betriebliche Akteure (GL, HRM, Linie, Mitarbeitende etc.) einzubeziehen. Dies bietet sich insbesondere auch bei den Interviews an, die ergänzend zum Fragebogen durchgeführt werden sollten (siehe Interviewleitfaden - AGE-R-Profil).

Um die Ergebnisse zu den Kennzahlen und zu den Handlungsfeldern grafisch zu veranschaulichen, sind auf der Webpage als Excel-Dateien Vorlagen für den Kennzahlenkompass und den Handlungsfeldkompass hinterlegt.

Eine genaue Anleitung zum Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung finden Sie in: Zölch, M. (2009). AGE-R-Profil - der Fragebogen zur dokumenten- und kennzahlenbasierten Selbstanalyse. In M. Zölch, A. Mücke, A. Graf & A. Schilling (Hrsg.). *Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis* (S. 152-167). Bern: Haupt.

Analyse auf Unternehmensebene

0. Basisangaben zum Unternehmen und seinem HRM

a) Grösse des Unternehmens

_____ Mitarbeitende _____ Stellen

b) Wie ist das Unternehmen organisatorisch aufgestellt?

→ bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

c) Wie viele Personen beschäftigt das Unternehmen im Bereich Personal?

_____ Mitarbeitende _____ Stellen

d) Wie ist das HRM in Ihrem Unternehmen organisatorisch verankert?

→ bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

e) Wie haben sich folgende Kennzahlen im Unternehmen in den letzten fünf Jahren entwickelt?

	hat sich deutlich verringert	hat sich verringert	unver- ändert	hat sich erhöht	hat sich deutlich erhöht	Keine Angabe
• Zahl der Angestellten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gewinn vor Steuern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

f) Wenn wir einen Blick in die Zukunft werfen: Wie werden sich folgende Kennzahlen in unserem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren entwickeln?

	Wird sich deutlich verringern	wird sich verringern	Bleibt unver- ändert	Wird sich erhöhen	Wird sich deutlich erhöhen	Keine Angabe
• Zahl der Angestellten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gewinn vor Steuern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

g) Gibt es in unserem Unternehmen ein Unternehmensleitbild?

- nein
 ja → bitte Leitbild beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

h) Kommt im Unternehmensleitbild den älteren Beschäftigten, dem Alter als Diversity Faktor oder dem Miteinander der Generationen ein besonderen Stellenwert zu?

- nein
- ja

i) Gibt es in unserer Personalpolitik Grundsätze, die bestimmten Altersgruppen in unserem Unternehmen einen besonderen Stellenwert einräumen resp. besondere Massnahmen zubilligen?

- nein
- ja → bitte Dokument beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

j) Haben wir eine *dokumentierte* Personalstrategie?

- nein → weiter zu o)
- ja → bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

k) Wie ist unsere Personalstrategie gestaltet?

- Wir haben eine explizite, eigenständige Personalstrategie
- Unsere Personalstrategie leitet sich von unserer Unternehmensstrategie ab
- Die Personalstrategie ist in der Unternehmensstrategie enthalten (z.B. als Unterpunkte).

l) Wann haben wir unsere Personalstrategie zum letzten Mal überarbeitet?

- vor _____ Jahren
- bislang noch nie

m) Enthält unsere Personalstrategie eine Strategie, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen?

- nein
- ja → bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

n) Ist diese Strategie in konkrete Ziele (z.B. Altersdurchmischung in den Teams erhöhen, Weiterbildungsquote der älteren Beschäftigten erhöhen) herunter gebrochen, die regelmässig überprüft werden?

- nein
- ja → bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

o) Weitere Anmerkungen zum Unternehmen und seinem HRM?

1. Rekrutierung

1.1 Personalplanung

a) Analysieren wir im Rahmen unserer Personalplanung regelmässig die folgenden Faktoren?

- Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt
- Absatzmarkt-/Kundschaftsentwicklungen
- Eigenes Personal (z. B. Altersstruktur, Fluktuation)
- Quantitativer Personalbedarf
- Qualitativer Personalbedarf

b) Wie erfolgt in unserem Unternehmen die Personalplanung?

- formalisiertes Personalplanungssystem
- abgeleitet aus oder im Rahmen der Unternehmensplanung
- nur im Bedarfsfall (z.B. bei Gründung neuer Niederlassungen, Bereiche usw.)
- Personalplanerische Überlegungen werden in der Regel nicht schriftlich dokumentiert

c) Planen wir in den nächsten 5 Jahren den Abbau und/oder Aufbau von Stellen?

- nein
- ja → bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

d) Im Rahmen unserer quantitativen und/oder qualitativen Personalplanung berücksichtigen wir das Alter der Mitarbeitenden?

- ja, systematisch → bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)
- fallabhängig
- nein

1.2 Personalmarketing

a) Mit welchen Massnahmen werden potenzielle Bewerbende angesprochen resp. unsere Mitarbeitenden an das Unternehmen gebunden?

- Überdurchschnittliche Anstellungsbedingungen (z.B. Lohn, Ferien, Arbeitszeit, fringe benefits)
- Überdurchschnittliche Weiterbildungsangebote
- Vertragliche Bindung/Rückerstattungspflicht für grössere Weiterbildungen
- Auszeichnung/Belohnung von langjährigen Mitarbeitenden
- Aufrechterhaltung einer überdurchschnittlichen Arbeitsplatzsicherheit
- Systematische Erhebung der Mitarbeitendenzufriedenheit und daraus laufend abgeleitete Massnahmen
- Systematische Analyse der Fluktuationsgründe und daraus laufend abgeleitete Massnahmen
- Möglichkeit von längeren Unterbrüchen (bspw. für Familienpause, Bildungsabschluss, Sabbatical)

- Möglichkeit für interne Stellenwechsel
- Offene Kommunikation (sichergestellt durch eine schriftliche Politik und eine systematische Überprüfung)
- _____
- _____

b) Sprechen wir bestimmte Zielgruppen gezielt mit unseren Marketingmassnahmen an?

- nein
- ja

c) Welche Zielgruppen sprechen wir gezielt mit unseren Marketingmassnahmen an?

- Lehrlinge
- Führungsnachwuchs
- Fach-Spezialisten und -Spezialistinnen
- Hochschulabsolventen und -absolventinnen
- Studienabbrecher und Studienabbrecherinnen
- Frauen
- Wiedereinsteiger und Wiedereinsteigerinnen
- Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen
- Arbeitskräfte aus dem Ausland
- ältere Mitarbeitende
- Behinderte
- Schüler und Schülerinnen/Studierende
- _____

→ bitte Dokumente zu den jeweiligen Marketingmassnahmen beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

1.3 Personalgewinnung

a) Gibt es Rekrutierungsreglemente/-richtlinien in unserem Unternehmen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

b) Werten wir aus wie viele Stellen wir im letzten Jahr in unserem Unternehmen zu besetzen hatten?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

c) Werten wir aus wie viele Stellen Ende des Jahres noch nicht besetzt waren?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

d) Wissen wir, wie lange die durchschnittlich die Besetzung einer Stelle dauerte?

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

e) Wissen wir wie viele der offenen Stellen intern und wie viele extern besetzt werden konnten?

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

f) Werten wir das Alter von Personen, die sich in unserem Unternehmen bewerben aus?

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

g) Wissen wir, wie viele Personen wir in den letzten fünf Jahren eingestellt haben? (ohne Lernende)

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

h) Werten wir das Alter der neu eingestellten Personen aus?

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

i) Bilden wir in unserem Unternehmen Lernende/Azubis aus?

- nein → weiter zu n)
 ja

j) Wissen wir, wie viele Lernende wir in den letzten 3 Jahren ausgebildet haben?

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

k) Streben wir eine Veränderung in unserer Lernendenpolitik an?

- nein
 ja und zwar streben wir an, die Lernendenquote langfristig (bis in 10 Jahren):
 auf dem Niveau von letztem Jahr zu erhalten
 zu erhöhen und zwar auf _____ Lernende
 abzusenken und zwar auf _____ Lernende
 weiss nicht

l) Wissen wir, wie hoch die Übernahmequote ist/war? (d.h. Anteil der Lehrlinge, die nach dem Lehrabschluss vom Unternehmen übernommen wurde?)

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

m) Streben wir eine Veränderung in der Übernahme von Lernenden an?

- nein
- ja und zwar streben wir an, die Lernendenquote langfristig (bis in 10 Jahren):
 - auf dem Niveau von letztem Jahr zu erhalten
 - zu erhöhen und zwar auf _____ Lernende
 - abzusenken und zwar auf _____ Lernende
 - weiss nicht

n) Kommen in unseren Stellenanzeigen Altersangaben vor?

- nein, wir verzichten grundsätzlich auf Altersangaben in unseren Stellenanzeigen
- ja, wir haben in allen Stellenanzeigen Altersangaben
- ja, wir haben für ausgewählte Stellen Altersangaben in unseren Stellenanzeigen

**o) Sprechen wir mit Inhalt, Gestaltung (Bildsprache) und Form (Online, Print etc.)
Bewerbende jeglichen Alters an?**

- nein → bitte Beispiele beilegen
- ja → bitte Beispiele beilegen

**p) Gibt es Besonderheiten in der Rekrutierungspraxis in unserem Unternehmen z.B.
hinsichtlich Instrumenten, Konzepten, Strategie, Beschäftigtengruppen etc.?**

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Analysebereich Rekrutierung	Bewer- tung	Beschreibung / Beispiele
Kennzahlen		
1. Es werden keine Kennzahlen erhoben 2. Es werden relevante Kennzahlen erhoben und auf Unternehmensebene ausgewertet 3. Die Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich ausgewertet 4. Kennzahlen werden auf Unternehmensebene und nach Alter ausgewertet 5. Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich und nach Alter ausgewertet		
Instrumente/Massnahmen eines altersgerechten HRM (Beispiele <Guter Praxis>)		
1. Bislam liegen keine Instrumente/Massnahmen vor 3. Es gibt vereinzelte Massnahmen 5. Massnahmen/Instrumente sind in HR-Prozesse und Personalstrategie integriert		
Sofern Instrumente/Massnahmen vorhanden: Umsetzung/Nutzung durch a) Linienvorgesetzte und b) Mitarbeitende (MA)		
0. nicht beurteilbar/keine Angaben 1. nicht verankert 3. in Teilen/mit Vorbehalten umgesetzt bzw. genutzt 5. gängige Praxis	Linie: MA:	
Handlungsfelder Perspektive 1 (z.B. HRM) und Perspektive 2 (z.B. Bereichsleitung)		
1. Es wird kein Handlungsbedarf gesehen 3. Handlungsbedarf wird vermutet; jedoch sind weitere/vertiefte Analysen erforderlich, um diesen zu erhärten 5. Konkreter Handlungsbedarf resultiert unmittelbar aus den Analyseergebnissen und kann konkret ausgewiesen werden	Persp. 1: Persp. 2:	
Massnahmen		
1. liegen im Unternehmen bereits vor 3. vorliegende Massnahmen müssen lediglich angepasst werden 5. Massnahmen müssen erst entwickelt und implementiert werden		
Anpassungsbedarf Personalstrategie		
1. Personalstrategie ist neu auszurichten 3. Personalstrategie ist anzupassen 5. Personalstrategie entspricht dem identifizierten Handlungsbedarf		

2. Personaleinsatz: Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung

2.1. Arbeitszeit

a) Welche Arbeitszeitmodelle und –optionen kommen in unserem Unternehmen zum Einsatz?

	nein	Ja, alle MA	Anteil MA in %, die dies nutzen	Ja, nur Kader	Anteil MA in %, die dies nutzen
• Traditionelle Normalarbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %
• Gleitende Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %
• Jahresarbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %
• Schichtarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %
• Job-Sharing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %
• Teilzeitarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %
• Kompensation von Überzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %
• Möglichkeit teilweise zu Hause zu arbeiten/Telearbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %
• Unbezahltem Urlaub	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %
• Möglichkeit des Ausstiegs aus belastenden Arbeitszeitlagen z.B. Nachtschicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %
• Anderes und zwar _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %
• Anderes und zwar _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___ %	<input type="checkbox"/>	___ %

(Fragen zu Altersteilzeit siehe Modul 6. Personalaustritt)

b) Werten wir die Nutzung der Arbeitszeitmodelle nach Alter aus?

- ja, systematisch → Checkliste Dokumente/Kennzahlen
 fallabhängig
 nein

c) Bitte legen Sie Arbeitszeitreglemente/-richtlinien sofern vorhanden bei?

→ Checkliste Dokumente/Kennzahlen

d) Gibt es Besonderheiten bei der Arbeitszeit in unserem Unternehmen z.B. hinsichtlich Instrumenten, Konzepten, Strategie, Beschäftigtengruppen etc.?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Analysebereich Arbeitszeit	Bewer- tung	Beschreibung / Beispiele
Kennzahlen		
<ul style="list-style-type: none"> 6. Es werden keine Kennzahlen erhoben 7. Es werden relevante Kennzahlen erhoben und auf Unternehmensebene ausgewertet 8. Die Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich ausgewertet 9. Kennzahlen werden auf Unternehmensebene und nach Alter ausgewertet 10. Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich und nach Alter ausgewertet 		
Instrumente/Massnahmen eines altersgerechten HRM (Beispiele <Guter Praxis>)		
<ul style="list-style-type: none"> 1. Bislang liegen keine Instrumente/Massnahmen vor 3. Es gibt vereinzelte Massnahmen 5. Massnahmen/Instrumente sind in HR-Prozesse und Personalstrategie integriert 		
Sofern Instrumente/Massnahmen vorhanden: Umsetzung/Nutzung durch a) Linienvorgesetzte und b) Mitarbeitende (MA)		
<ul style="list-style-type: none"> 0. nicht beurteilbar/keine Angaben 1. nicht verankert 3. in Teilen/mit Vorbehalten umgesetzt bzw. genutzt 5. gängige Praxis 	Linie: MA:	
Handlungsfelder Perspektive 1 (z.B. HRM) und Perspektive 2 (z.B. Bereichsleitung)		
<ul style="list-style-type: none"> 1. Es wird kein Handlungsbedarf gesehen 3. Handlungsbedarf wird vermutet; jedoch sind weitere/vertiefte Analysen erforderlich, um diesen zu erhärten 5. Konkreter Handlungsbedarf resultiert unmittelbar aus den Analyseergebnissen und kann konkret ausgewiesen werden 	Persp. 1: Persp. 2:	
Massnahmen		
<ul style="list-style-type: none"> 1. liegen im Unternehmen bereits vor 3. vorliegende Massnahmen müssen lediglich angepasst werden 5. Massnahmen müssen erst entwickelt und implementiert werden 		
Anpassungsbedarf Personalstrategie		
<ul style="list-style-type: none"> 1. Personalstrategie ist neu auszurichten 3. Personalstrategie ist anzupassen 5. Personalstrategie entspricht dem identifizierten Handlungsbedarf 		

2.2 Arbeitsgestaltung

a) Welche Elemente der Arbeitsgestaltung kommen in unserem Unternehmen gezielt zur Anwendung?

- Gestaltung der Arbeitsplätze im engeren Sinne z.B. Schreibtisch
- Gestaltung der Arbeitsmittel
- Gestaltung der Arbeitsumgebung (z.B. Lichtverhältnisse)
- Gestaltung der Arbeitszeit
- Gestaltung der Arbeitsinhalte
 - Job rotation
 - Job enrichment
 - Job enlargement
- Gestaltung der Arbeitsteilung und Organisationsformen
 - Fließbandfertigung
 - Teilautonome Gruppenarbeit
 - Anderes und zwar _____
- Anderes und zwar _____

b) Welche Zielsetzungen wurden/werden mit den Arbeitsgestaltungsmassnahmen verfolgt?

- Kostenziele (z.B. Effizienzsteigerung)
- Organisatorische Ziele (z.B. Verbesserung Materialfluss)
- Mitarbeitendenbezogene Ziele (z.B. Gesundheitsförderung)
- Technische Ziele (z.B. Fertigungssicherheit)
- Anderes und zwar _____

c) Wurden bzw. werden für diese Arbeitsgestaltungsmassnahmen systematische Analysen durchgeführt?

- nein → weiter zu g)
- ja, im gesamten Unternehmen
- ja, in Teilbereichen des Unternehmens

d) Welche Zielsetzungen hatten bzw. welcher Art waren diese Analysen?

- Arbeitsmedizinisch
- Ergonomisch
- Arbeits- und organisationspsychologisch
- Anderes und zwar _____

e) Hatte das Alter der Beschäftigten einen Einfluss auf die Art der Ausgestaltung und Umsetzung der Arbeitsgestaltungsmassnahmen?

- ja, systematisch
- fallabhängig
- nein

f) Falls ja, wie zeigte sich dies bzw. in welcher Weise wurde das Alter der Mitarbeitenden berücksichtigt?

g) Gibt es in unserem Unternehmen Arbeitsplätze, die ab einem bestimmten Alter nicht mehr ausgeführt werden können?

- nein → weiter zu i)
- ja und zwar _____ Arbeitsplätze

h) In welchen Bereichen befinden sich diese Arbeitsplätze?

- Konzentrieren sich auf einen bestimmten Bereich/Organisationseinheit der Unternehmung und zwar _____
- Sind im gesamten Unternehmen zu finden
- Weiss nicht

i) Bieten wir Arbeitsplätze für leistungsgeminderte Mitarbeitende an?

- nein
- ja und zwar _____ Arbeitsplätze

j) Werden diese vor allem von älteren Mitarbeitenden genutzt?

- nein
- ja
- weiss nicht

k) Gibt es Besonderheiten in der Arbeitsgestaltung z.B. hinsichtlich Instrumenten, Konzepten, Strategie, Beschäftigtengruppen etc.?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Analysebereich Arbeitsgestaltung	Bewer- tung	Beschreibung / Beispiele
Kennzahlen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es werden keine Kennzahlen erhoben 2. Es werden relevante Kennzahlen erhoben und auf Unternehmensebene ausgewertet 3. Die Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich ausgewertet 4. Kennzahlen werden auf Unternehmensebene und nach Alter ausgewertet 5. Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich und nach Alter ausgewertet 		
Instrumente/Massnahmen eines altersgerechten HRM (Beispiele <Guter Praxis>)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bisläng liegen keine Instrumente/Massnahmen vor 3. Es gibt vereinzelte Massnahmen 5. Massnahmen/Instrumente sind in HR-Prozesse und Personalstrategie integriert 		
Sofern Instrumente/Massnahmen vorhanden: Umsetzung/Nutzung durch a) Linienvorgesetzte und b) Mitarbeitende (MA)		
<ol style="list-style-type: none"> 0. nicht beurteilbar/keine Angaben 1. nicht verankert 3. in Teilen/mit Vorbehalten umgesetzt bzw. genutzt 5. gängige Praxis 	Linie: MA:	
Handlungsfelder Perspektive 1 (z.B. HRM) und Perspektive 2 (z.B. Bereichsleitung)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es wird kein Handlungsbedarf gesehen 3. Handlungsbedarf wird vermutet; jedoch sind weitere/vertiefte Analysen erforderlich, um diesen zu erhärten 5. Konkreter Handlungsbedarf resultiert unmittelbar aus den Analyseergebnissen und kann konkret ausgewiesen werden 	Persp. 1: Persp. 2:	
Massnahmen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. liegen im Unternehmen bereits vor 3. vorliegende Massnahmen müssen lediglich angepasst werden 5. Massnahmen müssen erst entwickelt und implementiert werden 		
Anpassungsbedarf Personalstrategie		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalstrategie ist neu auszurichten 3. Personalstrategie ist anzupassen 5. Personalstrategie entspricht dem identifizierten Handlungsbedarf 		

3. Betriebliche Gesundheitsförderung

a) Gibt es in unserem Unternehmen Reglemente/Richtlinien zur betrieblichen Gesundheitsförderung?

- nein
 ja → bitte Reglemente/Richtlinien beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

b) Welche Gesundheitsförderungsmaßnahmen bieten wir in unserem Unternehmen systematisch an bzw. welche führen wir systematisch durch?

	nein	ja
• Bewirtschaftung Absenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kontrolle der Berufsunfälle & Berufskrankheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Systematische Wiedereingliederung Langzeitkranke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mitarbeitendengespräch (z.B. mit Langzeiterkrankten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sozialberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gesundheitspolicies (z.B. Alkohol, Rauchen, Mobbing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Führungskräfte-Schulung Sicherheit & Gesundheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Kurse zur Ergonomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Suchtpräventionsprogramme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Regelmässige medizinische Untersuchungen/Gesundheitschecks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gesundheitskurse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rückenmassage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Arbeitsgruppe für Gesundheitsfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Burn-out Prophylaxe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gesundheitszirkel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Anderes und zwar _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Anderes und zwar _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Wo liegt das Schwergewicht der gesundheitsfördernden Massnahmen?

- verhaltensorientierte Massnahmen
 verhältnisorientierte Massnahmen
 präventive Massnahmen
 korrektive/reaktive Massnahmen

d) Gibt es Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung, die auf bestimmte Altersgruppen ausgerichtet sind?

- nein
- ja und zwar _____

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

e) Erheben wir die Anzahl Fehltage (Absenzen) in unserem Unternehmen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

f) Erheben wir die Gründe für Absenzen in unserem Unternehmen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

g) Erheben wir den Anteil der Mitarbeitenden, die krankheitsbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

h) Werten wir die Nutzung der gesundheitsfördernden Massnahmen nach Altersgruppen aus?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

i) Gibt es Besonderheiten bei der betrieblichen Gesundheitsförderung in unserem Unternehmen z.B. hinsichtlich Instrumenten, Konzepten, Strategie, Beschäftigtengruppen etc.?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Analysebereich Gesundheitsförderung	Bewertung	Beschreibung / Beispiele
Kennzahlen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es werden keine Kennzahlen erhoben 2. Es werden relevante Kennzahlen erhoben und auf Unternehmensebene ausgewertet 3. Die Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich ausgewertet 4. Kennzahlen werden auf Unternehmensebene und nach Alter ausgewertet 5. Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich und nach Alter ausgewertet 		
Instrumente/Massnahmen eines altersgerechten HRM (Beispiele <Guter Praxis>)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bisläng liegen keine Instrumente/Massnahmen vor 3. Es gibt vereinzelte Massnahmen 5. Massnahmen/Instrumente sind in HR-Prozesse und Personalstrategie integriert 		
Sofern Instrumente/Massnahmen vorhanden: Umsetzung/Nutzung durch a) Linienvorgesetzte und b) Mitarbeitende (MA)		
<ol style="list-style-type: none"> 0. nicht beurteilbar/keine Angaben 1. nicht verankert 3. in Teilen/mit Vorbehalten umgesetzt bzw. genutzt 5. gängige Praxis 	Linie: MA:	
Handlungsfelder Perspektive 1 (z.B. HRM) und Perspektive 2 (z.B. Bereichsleitung)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es wird kein Handlungsbedarf gesehen 3. Handlungsbedarf wird vermutet; jedoch sind weitere/vertiefte Analysen erforderlich, um diesen zu erhärten 5. Konkreter Handlungsbedarf resultiert unmittelbar aus den Analyseergebnissen und kann konkret ausgewiesen werden 	Persp. 1: Persp. 2:	
Massnahmen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. liegen im Unternehmen bereits vor 3. vorliegende Massnahmen müssen lediglich angepasst werden 5. Massnahmen müssen erst entwickelt und implementiert werden 		
Anpassungsbedarf Personalstrategie		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalstrategie ist neu auszurichten 3. Personalstrategie ist anzupassen 5. Personalstrategie entspricht dem identifizierten Handlungsbedarf 		

4. Personalbeurteilung und Honorierung

4.1. Honorierung

a) Haben wir in unserem Unternehmen ein explizite/s Lohnreglement/ Entlohnungsrichtlinien?

- nein
 ja → bitte Reglement/Richtlinien beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

b) Wie ist unser Lohnsystem aufgebaut?

- | für alle
MA | für ausgewählte
MA-Gruppen | |
|--------------------------|-------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Neben dem Basislohn gibt es einen massgeblichen variablen Anteil (z.B. leistungs-, umsatzbezogen) womit der Monatslohn entsprechend schwankt |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Neben dem vertraglich vereinbarten Lohn gibt es periodisch (z.B. jährlich, quartalsweise) einen Bonus |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Fringe Benefits |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Spontan-Honorierung (z.B. für Innovationen) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Incentives |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Polyvalenz-Komponente |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Erfolgs-/Gewinnbeteiligung |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Kapitalbeteiligung |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Anderes und zwar _____ |

c) Jährliche Lohnanpassungen erfolgen nach?

- | für alle
MA | für ausgewählte
MA-Gruppen | |
|--------------------------|-------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | hauptsächlich aufgrund der Leistung (z.B. Umsatzorientiert) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | hauptsächlich aufgrund des Dienstalters |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | hauptsächlich aufgrund der Erfahrung |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | hauptsächlich aufgrund der Kompetenzentwicklung |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Teuerungsausgleich |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | aufgrund einer Kombination |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Anderes und zwar _____ |

d) Sind im Rahmen der Lohnanpassung auch Lohnsenkungen möglich?

- ja
 nein

e) Wie transparent ist unser Lohnsystem?

- Das Lohnsystem ist allen Mitarbeitenden bekannt (Systemtransparenz).
 Die einzelnen Lohnhöhen sind allen Mitarbeitenden bekannt (Lohntransparenz).
 Die Beschreibung des Lohnfestsetzungssystems ist allen Mitarbeitenden zugänglich.

f) Haben die Mitarbeitenden Wahlmöglichkeiten innerhalb unseres Lohnsystems?

- ja, und zwar gibt es innerhalb der Fringe Benefits systematische Wahlmöglichkeiten
- ja, Lohn(teile) (z.B. 13. Monatslohn) können gegen zusätzliche Freitage getauscht werden
- ja, höhere Tages-/Wochenarbeitszeit kann gegen zusätzliche Freitage/Ferien getauscht werden
- ja, höhere Tages-/Wochenarbeitszeit kann finanziell kompensiert/ausbezahlt werden
- nein

g) Welches der folgenden Altersgeschenke sieht unser Lohnsystem vor?

- mehr Ferientage ab gewissem Alter
- Altersentlastung (z.B. Befreiung von Pikettdienst, automatisch reduziertes Pensum)
- Anderes und zwar _____
- keines

h) Werten wir die Lohnhöhe nach Alter und Funktion aus?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

i) Gibt es Besonderheiten in der Honorierung in unserem Unternehmen z.B. hinsichtlich Instrumenten, Konzepten, Strategie etc.?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Analysebereich Personalhonorierung	Bewer- tung	Beschreibung / Beispiele für Personalbeurteilung und Honorierung
Kennzahlen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es werden keine Kennzahlen erhoben 2. Es werden relevante Kennzahlen erhoben und auf Unternehmensebene ausgewertet 3. Die Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich ausgewertet 4. Kennzahlen werden auf Unternehmensebene und nach Alter ausgewertet 5. Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich und nach Alter ausgewertet 		
Instrumente/Massnahmen eines altersgerechten HRM (Beispiele <Guter Praxis>)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bislang liegen keine Instrumente/Massnahmen vor 3. Es gibt vereinzelte Massnahmen 5. Massnahmen/Instrumente sind in HR-Prozesse und Personalstrategie integriert 		
Sofern Instrumente/Massnahmen vorhanden: Umsetzung/Nutzung durch a) Linienvorgesetzte und b) Mitarbeitende (MA)		
<ol style="list-style-type: none"> 0. nicht beurteilbar/keine Angaben 1. nicht verankert 3. in Teilen/mit Vorbehalten umgesetzt bzw. genutzt 5. gängige Praxis 	Linie: MA:	
Handlungsfelder Perspektive 1 (z.B. HRM) und Perspektive 2 (z.B. Bereichsleitung)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es wird kein Handlungsbedarf gesehen 3. Handlungsbedarf wird vermutet; jedoch sind weitere/vertiefte Analysen erforderlich, um diesen zu erhärten 5. Konkreter Handlungsbedarf resultiert unmittelbar aus den Analyseergebnissen und kann konkret ausgewiesen werden 	Persp. 1: Persp. 2:	
Massnahmen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. liegen im Unternehmen bereits vor 3. vorliegende Massnahmen müssen lediglich angepasst werden 5. Massnahmen müssen erst entwickelt und implementiert werden 		
Anpassungsbedarf Personalstrategie		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalstrategie ist neu auszurichten 3. Personalstrategie ist anzupassen 5. Personalstrategie entspricht dem identifizierten Handlungsbedarf 		

4.1. Personalbeurteilung

a) Haben wir in unserem Unternehmen Reglemente zur Personalbeurteilung?

- nein
- ja → bitte Reglement/Richtlinien beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

b) Wer wirkt an der Mitarbeitenden-Beurteilung in unserem Unternehmen mit?

- Selbstbeurteilung der Mitarbeitenden
- Fremdbeurteilung der Mitarbeitenden durch den Vorgesetzten
- Einsicht des nächst höheren Vorgesetzten in die Konsensbeurteilung, die sich aus den Stufen 1 und 2 ergibt und mit dem Vorgesetzten im Vergleich zu anderen Mitarbeitenden besprochen wird.
- Fremdbeurteilung durch die Geführten – sofern es sich um Führungskräfte handelt (Vorgesetztenbeurteilung)
- Fremdbeurteilung der Mitarbeitenden durch die Team- und Arbeitskollegen oder Projektmitarbeitende
- Fremdbeurteilung des Mitarbeitenden durch interne und externe Kunden

c) Wer entwirft die eigentlichen Mitarbeitendenziele im Rahmen des periodischen Zielvereinbarungsprozesses (MbO)?

- Vorgesetzte
- Mitarbeitende
- Mitarbeitende und Vorgesetzte, beide gemeinsam und gleichzeitig
- Mitarbeitende und Vorgesetzte, jeder individuell
- Wir haben in unserem Unternehmen kein MbO

d) Die Ergebnisse des periodischen Zielvereinbarungsprozesses (MbO) wird in unserem Unternehmen für alle Mitarbeitenden genutzt, zur...

- Bestimmung des Lohns/der variablen Lohnbestandteile
- Karriereplanung
- Weiterbildungsplanung
- Erwartungsabstimmung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden
- Anderes und zwar _____

e) Welche Art von Kriterien kommen bei der Personalbeurteilung vor allem bei uns zum Tragen?

- quantitative Kriterien (z.B. Umsatz, Ertrag, Stückzahl, Ausschuss)
- qualitative Kriterien (z.B. Teamfähigkeit)
- Anders und zwar _____

f) Bitte geben Sie Beispiele für Beurteilungskriterien?

g) Tragen diese Beurteilungskriterien den Stärken und Schwächen von Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters Rechnung?

- nein
 ja

h) Werten wir die Verteilungen der Leistungsbeurteilung nach Alter aus?

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

i) Gibt es Besonderheiten in der Personalbeurteilung in unserem Unternehmen z.B. hinsichtlich Instrumenten, Konzepten, Strategie etc.?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Analysebereich Personalbeurteilung	Bewer- tung	Beschreibung / Beispiele für Personalbeurteilung und Honorierung
Kennzahlen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es werden keine Kennzahlen erhoben 2. Es werden relevante Kennzahlen erhoben und auf Unternehmensebene ausgewertet 3. Die Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich ausgewertet 4. Kennzahlen werden auf Unternehmensebene und nach Alter ausgewertet 5. Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich und nach Alter ausgewertet 		
Instrumente/Massnahmen eines altersgerechten HRM (Beispiele <Guter Praxis>)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bislang liegen keine Instrumente/Massnahmen vor 3. Es gibt vereinzelte Massnahmen 5. Massnahmen/Instrumente sind in HR-Prozesse und Personalstrategie integriert 		
Sofern Instrumente/Massnahmen vorhanden: Umsetzung/Nutzung durch a) Linienvorgesetzte und b) Mitarbeitende (MA)		
<ol style="list-style-type: none"> 0. nicht beurteilbar/keine Angaben 1. nicht verankert 3. in Teilen/mit Vorbehalten umgesetzt bzw. genutzt 5. gängige Praxis 	Linie: MA:	
Handlungsfelder Perspektive 1 (z.B. HRM) und Perspektive 2 (z.B. Bereichsleitung)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es wird kein Handlungsbedarf gesehen 3. Handlungsbedarf wird vermutet; jedoch sind weitere/vertiefte Analysen erforderlich, um diesen zu erhärten 5. Konkreter Handlungsbedarf resultiert unmittelbar aus den Analyseergebnissen und kann konkret ausgewiesen werden 	Persp. 1: Persp. 2:	
Massnahmen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. liegen im Unternehmen bereits vor 3. vorliegende Massnahmen müssen lediglich angepasst werden 5. Massnahmen müssen erst entwickelt und implementiert werden 		
Anpassungsbedarf Personalstrategie		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalstrategie ist neu auszurichten 3. Personalstrategie ist anzupassen 5. Personalstrategie entspricht dem identifizierten Handlungsbedarf 		

5. Personalentwicklung: Lernen, Fort- und Weiterbildung & Wissensmanagement Laufbahnplanung & Arbeitsplatzwechsel

5.1 Lernen, Fort- und Weiterbildung & Wissensmanagement

a) Gibt es in unserem Unternehmen Aus- und Weiterbildungsreglemente/-richtlinien?

- nein
 ja → bitte Reglemente/Richtlinien beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

b) Sieht unsere betriebliche Arbeitszeitpraxis festgelegte Lern- bzw. Qualifizierungszeiten (z.B. gewisse Stundenanzahl pro Jahr) für alle Mitarbeitenden vor?

- nein
 ja

c) Wie hoch ist die Qualifizierungszeit pro Jahr?

- die Zeit ist nicht festgeschrieben z.B. wird individuell ausgehandelt
 _____ Stunden im Jahr

d) Für welche der folgenden Zielgruppen bieten wir spezifische Weiterbildungs- bzw. Förderprogramme an?

- Lehrlinge
 Führungsnachwuchs
 ältere Mitarbeitende
 Fach-Spezialisten und –Spezialistinnen
 Hochschulabsolventen und -absolventinnen
 Studienabbrecher und Studienabbrecherinnen
 Frauen
 Wiedereinsteiger und Wiedereinsteigerinnen
 Quereinsteiger und Quereinsteigerinnen
 ausländische Mitarbeitende
 Behinderte

→ bitte Dokumente zu den jeweiligen Weiterbildungsprogrammen beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

e) Welche Art der Weiterbildung bieten wir in unserem Unternehmen an und in welchen Weiterbildungsangeboten liegen unsere Schwerpunkte?

	nein	Ja, bieten wir an	Bitte bringen Sie die bei Ihnen vorhandenen Angebote nach der Häufigkeit ihrer Nutzung in eine Rangreihe
• Besuch von Fachmessen bzw. Kongressen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____
• kurzzeitigen Veranstaltungen wie Vorträgen und Halbtagsseminaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____
• Unterweisungen am Arbeitsplatz durch Kollegen, Vorgesetzte oder ausserbetriebliche Personen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____
• Selbstgesteuertes Lernen mittels Fach- und Sachbüchern, Zeitschriften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____
• Selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz durch Nutzung von Lernangeboten z.B. computergestützte mediale Lernprogramme (WBT/CBT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____
• Seminare/Fachkurse extern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____
• Seminare/Fachkurse intern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____
• vom Unternehmen organisierte Fachbesuche in anderen Abteilungen/ Bereichen oder planmässiger Arbeits-einsatz in unterschiedlichen Abteilungen zur gezielten Lern-förderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____
• vom Unternehmen organisierte Aus-tauschprogramme mit anderen Firmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____
• Anderes und zwar _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____
• Anderes und zwar _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____

f) Entspricht das Angebot der Vielfalt der Anspruchsgruppen?

- nein
- ja
- teilweise

Falls nein, weshalb und welche Anspruchsgruppen sind davon betroffen?

g) Wie sieht es mit der Nutzung dieser verschiedenen Weiterbildungsarten in unserem Unternehmen durch Mitarbeitende verschiedener Altersgruppen aus?

- Die Nutzung der verschiedenen Weiterbildungsarten durch Mitarbeitende verschiedener Altersklassen steht im Verhältnis zu Ihrer Zahl im Unternehmen
- Wir beobachten, dass bestimmte Weiterbildungsarten von Mitarbeitenden einer Altersgruppe überdurchschnittlich genutzt wird, während (eine) andere Altersgruppe/n kaum von ihr Gebrauch machen z.B. _____

Welches sind die Gründe für die unterschiedliche Nutzung? Ergibt sich hieraus Handlungsbedarf? _____

→ bitte sofern vorhanden Kennzahlen beilegen (Checkliste Kennzahlen)

- Wir können dazu keine Aussage machen: Auswertung liegt nicht vor

h) Wie erheben wir den Personalentwicklungsbedarf der Mitarbeitenden in unserem Unternehmen?

- Kompetenzenmanagement
- Soll/Ist Abgleich über Anforderungsprofile/Funktionsbeschreibungen
- Weiterbildungsbedarfanalyse über Vorgesetzte bzw. HR
- Mitarbeitendenbefragungen
- Aus dem Mitarbeitendengespräch
- Anderes und zwar _____

i) Inwieweit erheben wir die Weiterbildungsquote in unserem Unternehmen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

j) Inwieweit erheben wir die Weiterbildungskosten in unserem Unternehmen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

k) Inwieweit erheben wir die Weiterbildungszeit in unserem Unternehmen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

l) Gibt es Besonderheiten zu Lernen, Fort –und Weiterbildung in unserem Unternehmen z.B. hinsichtlich Instrumenten, Konzepten, Strategie etc.?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

m) Welche Systeme oder Methoden des Wissenstransfers und des gemeinsamen Lernens aller Altersgruppen werden in unserem Unternehmen gepflegt?

- Lernpatenschaften
 - Ältere sind Paten für Jüngere
 - Jüngere sind Paten für Ältere
- Stafettenmodelle
- Mentoring
- Coaching
- Altersgemische Teams
- Erfahrungskreise
- Qualitätszirkel
- Anderes und zwar _____

n) Haben alle unsere Schlüsselstellen eine Stellvertretung?

- nein
- ja

o) Gibt es Besonderheiten zum Wissensmanagement in unserem Unternehmen z.B. hinsichtlich Instrumente, Konzepte, Strategie etc.?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Analysebereich Lernen, Fort- und Weiterbildung & Wissensmanagement	Bewer- tung	Beschreibung / Beispiele für Lernen, Fort- und Weiterbildung, sowie Wissensmanagement
Kennzahlen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es werden keine Kennzahlen erhoben 2. Es werden relevante Kennzahlen erhoben und auf Unternehmensebene ausgewertet 3. Die Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich ausgewertet 4. Kennzahlen werden auf Unternehmensebene und nach Alter ausgewertet 5. Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich und nach Alter ausgewertet 		
Instrumente/Massnahmen eines altersgerechten HRM (Beispiele <Guter Praxis>)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bislam liegen keine Instrumente/Massnahmen vor 3. Es gibt vereinzelte Massnahmen 5. Massnahmen/Instrumente sind in HR-Prozesse und Personalstrategie integriert 		
Sofern Instrumente/Massnahmen vorhanden: Umsetzung/Nutzung durch a) Linienvorgesetzte und b) Mitarbeitende (MA)		
<ol style="list-style-type: none"> 0. nicht beurteilbar/keine Angaben 1. nicht verankert 3. in Teilen/mit Vorbehalten umgesetzt bzw. genutzt 5. gängige Praxis 	Linie: MA:	
Handlungsfelder Perspektive 1 (z.B. HRM) und Perspektive 2 (z.B. Bereichsleitung)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es wird kein Handlungsbedarf gesehen 3. Handlungsbedarf wird vermutet; jedoch sind weitere/vertiefte Analysen erforderlich, um diesen zu erhärten 5. Konkreter Handlungsbedarf resultiert unmittelbar aus den Analyseergebnissen und kann konkret ausgewiesen werden 	Persp. 1: Persp. 2:	
Massnahmen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. liegen im Unternehmen bereits vor 3. vorliegende Massnahmen müssen lediglich angepasst werden 5. Massnahmen müssen erst entwickelt und implementiert werden 		
Anpassungsbedarf Personalstrategie		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalstrategie ist neu auszurichten 3. Personalstrategie ist anzupassen 5. Personalstrategie entspricht dem identifizierten Handlungsbedarf 		

5.2 Laufbahnplanung & Arbeitsplatzwechsel

a) Haben wir in unserem Unternehmen Reglemente/Richtlinien zu Karrierewegen und -formen (innerbetriebliche Beförderung, Arbeitsplatzwechsel)?

- nein
 ja → bitte Reglemente/Richtlinien beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

b) Ist in unserem Unternehmen im Rahmen der Zielvereinbarung/des Mitarbeitendengespräch Laufbahn/ Karriere explizit Thema bei allen Mitarbeitenden beispielsweise in Form eines schriftlichen Laufbahnplans?

- nein
 ja → bitte ggf. Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

Welche Ziele werden mit der Karriere/Laufbahnplanung verfolgt?

Welche Karrierewege stehen älteren MA offen?

c) Bieten wir regelmässige Standortbestimmungen an?

- nein
 ja, auf Anfrage/Einzelfall
 ja, für Mitarbeitenden ab eines bestimmten Alters (z.B. ab 45 Jahren)
 ja, für alle Mitarbeitenden

→ bitte ggf. Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

d) Welche Karrierewege gibt es in unserem Unternehmen?

- Fachkarrieren
 Führungskarrieren
 Projektkarrieren
 Bogenkarrieren (Karriere, bei der ab gewissem Alter wieder Verantwortung abgegeben wird)
 Anderes und zwar _____

e) Nutzen wir Personalportfolios für die individuelle Karriereplanung der Mitarbeitenden?

- nein
 ja

f) Welche Möglichkeiten den Arbeitsplatz zu wechseln bietet unser Unternehmen an?

- Projekteinsätze/Sonderaufgaben
- Job rotation innerhalb des Unternehmens
- international assignments
- vom Unternehmen organisierte Austauschprogramme mit anderen Firmen
- Arbeitsplatzwechsel im Rahmen von definierten Karrierewegen z.B. Führungsnachwuchsgruppe
- Anderes und zwar _____

g) Inwieweit erheben wir die Fluktuation in unserem Unternehmen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

h) Inwieweit erheben wir die durchschnittliche Verweildauer in unserem Unternehmen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

i) Inwieweit erheben wir den Anteil der Stellen, die intern besetzt werden?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

j) Gibt es Besonderheiten zu innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel in unserem Unternehmen z.B. hinsichtlich Instrumente, Konzepte, Strategie etc.?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Analysebereich Laufbahnplanung und Arbeitsplatzwechsel	Bewer- tung	Beschreibung / Beispiele für Laufbahnplanung und Arbeitsplatzwechsel
Kennzahlen		
1. Es werden keine Kennzahlen erhoben 2. Es werden relevante Kennzahlen erhoben und auf Unternehmensebene ausgewertet 3. Die Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich ausgewertet 4. Kennzahlen werden auf Unternehmensebene und nach Alter ausgewertet 5. Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich und nach Alter ausgewertet		
Instrumente/Massnahmen eines altersgerechten HRM (Beispiele <Guter Praxis>)		
1. Bisläng liegen keine Instrumente/Massnahmen vor 3. Es gibt vereinzelte Massnahmen 5. Massnahmen/Instrumente sind in HR-Prozesse und Personalstrategie integriert		
Sofern Instrumente/Massnahmen vorhanden: Umsetzung/Nutzung durch a) Linienvorgesetzte und b) Mitarbeitende (MA)		
0. nicht beurteilbar/keine Angaben 1. nicht verankert 3. in Teilen/mit Vorbehalten umgesetzt bzw. genutzt 5. gängige Praxis	Linie: MA:	
Handlungsfelder Perspektive 1 (z.B. HRM) und Perspektive 2 (z.B. Bereichsleitung)		
1. Es wird kein Handlungsbedarf gesehen 3. Handlungsbedarf wird vermutet; jedoch sind weitere/vertiefte Analysen erforderlich, um diesen zu erhärten 5. Konkreter Handlungsbedarf resultiert unmittelbar aus den Analyseergebnissen und kann konkret ausgewiesen werden	Persp. 1: Persp. 2:	
Massnahmen		
1. liegen im Unternehmen bereits vor 3. vorliegende Massnahmen müssen lediglich angepasst werden 5. Massnahmen müssen erst entwickelt und implementiert werden		
Anpassungsbedarf Personalstrategie		
1. Personalstrategie ist neu auszurichten 3. Personalstrategie ist anzupassen 5. Personalstrategie entspricht dem identifizierten Handlungsbedarf		

6. Personalaustritt und -freistellung & Nachfolgeplanung

a) Haben Sie in unserem Unternehmen Pensionierungsreglemente/-richtlinien?

- nein
 ja → bitte Reglemente/Richtlinien beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

b) Bieten wir Massnahmen zur Vorbereitung auf die Pensionierung an?

- nein
 ja → bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

c) Besteht in unserem Unternehmen die Möglichkeit

	Nein	Ja, alle Mitarbeitende	Ja, nur Kader
• der frühzeitigen Pensionierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• der Altersteilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• nach Erreichen des Rentenalters weiter zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des Einsatzes als Senior-Coach/BeraterIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• der gleitenden Pensionierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Anderes _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Haben wir in den letzten 5 Jahren Stellen abgebaut (z.B. im Rahmen von Restrukturierungsmassnahmen)?

- nein → weiter zu h)
 ja und zwar _____ Stellen bzw. _____% der Belegschaft

e) Waren bestimmte Altersgruppen besonders von Abbau betroffen?

- nein
 ja und zwar _____

f) Wie wurde dieser Stellenabbau bewerkstelligt?

- Pensionierung
- vorzeitige Pensionierung
- interne Börse/Arbeitsplatz-Center
- Einstellungsstopp
- Outplacement
- Newplacement
- Ausbildungsstopp
- vordefinierter Sozialplan (z.B. via GAV)
- Förderung der Selbständigkeit
- Spin-off eines Unternehmensteils
- Mitarbeitenden-Pooling/-Leasing
- Arbeitszeitveränderungen
- Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit
- Anderes und zwar _____

g) Wurde der Stellenabbau genutzt, um gezielt die Belegschaft zu verjüngen?

- nein
- ja

h) Inwieweit erheben wir in unserem Unternehmen den Anteil der Mitarbeitenden, die bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze arbeiten?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

i) Inwieweit erheben wir in unserem Unternehmen den Anteil der Mitarbeitenden, die vorzeitig in Pension gehen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

j) Inwieweit erheben wir in unserem Unternehmen das Alter, in dem Mitarbeitenden vorzeitig in Pension gehen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

k) Wissen wir, wie viele Stellen in den nächsten zehn Jahren aufgrund pensionierungsbedingter Austritte nachbesetzt werden müssen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

l) Haben wir in unserem Unternehmen eine systematische Nachfolgeplanung, d.h. einen formalen Prozess?

- nein
- ja → bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

m) Welches sind Elemente in unseren Nachfolgeplanungsprozess?

- Assessment von Führungsnachwuchskandidaten, um Kompetenzaufbau einzuleiten
- Bildung von Kandidatenpools für Führungsnachwuchs (High-Potential-Pools)
- Erstellung von Listen mit Nachfolgekandidaten für ausgewählte Positionen
- Überprüfung der Potenzialeinschätzung mindestens einmal pro Jahr
- Abgleich der aktuellen Performance von Führungskräften mit der Einschätzung ihres zukünftigen Potenzials
- Information des Führungsnachwuchses (der High-Potentials) über ihre Potenzialeinschätzung
- Nutzung von Mitarbeitendenportfolios
- Nutzung von BORWICK Diagrammen
- Stellvertretungen für alle Stellen
- Anderes und zwar _____

n) Wissen wir, wie viele der internen Neubesetzungen aus unserem Nachfolgeplanungsprozess stammen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

o) Gibt es Besonderheiten zur Personalfreisetzung bzw. Nachfolgeplanung z.B. hinsichtlich Instrumente, Konzepte, Strategie etc.?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Analysebereich Personalausritt & Nachfolgeplanung	Bewer- tung	Beschreibung / Beispiele
Kennzahlen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es werden keine Kennzahlen erhoben 2. Es werden relevante Kennzahlen erhoben und auf Unternehmensebene ausgewertet 3. Die Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich ausgewertet 4. Kennzahlen werden auf Unternehmensebene und nach Alter ausgewertet 5. Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich und nach Alter ausgewertet 		
Instrumente/Massnahmen eines altersgerechten HRM (Beispiele <Guter Praxis>)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bislang liegen keine Instrumente/Massnahmen vor 3. Es gibt vereinzelte Massnahmen 5. Massnahmen/Instrumente sind in HR-Prozesse und Personalstrategie integriert 		
Sofern Instrumente/Massnahmen vorhanden: Umsetzung/Nutzung durch a) Linienvorgesetzte und b) Mitarbeitende (MA)		
<ol style="list-style-type: none"> 0. nicht beurteilbar/keine Angaben 1. nicht verankert 3. in Teilen/mit Vorbehalten umgesetzt bzw. genutzt 5. gängige Praxis 	Linie: MA:	
Handlungsfelder Perspektive 1 (z.B. HRM) und Perspektive 2 (z.B. Bereichsleitung)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es wird kein Handlungsbedarf gesehen 3. Handlungsbedarf wird vermutet; jedoch sind weitere/vertiefte Analysen erforderlich, um diesen zu erhärten 5. Konkreter Handlungsbedarf resultiert unmittelbar aus den Analyseergebnissen und kann konkret ausgewiesen werden 	Persp. 1: Persp. 2:	
Massnahmen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. liegen im Unternehmen bereits vor 3. vorliegende Massnahmen müssen lediglich angepasst werden 5. Massnahmen müssen erst entwickelt und implementiert werden 		
Anpassungsbedarf Personalstrategie		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalstrategie ist neu auszurichten 3. Personalstrategie ist anzupassen 5. Personalstrategie entspricht dem identifizierten Handlungsbedarf 		

7. Einstellungswandel und Unternehmenskultur

7.1 Einstellungswandel und Unternehmenskultur

a) Haben wir in unserem Unternehmen Richtlinien für Chancengleichheit (gegen Altersdiskriminierung)?

- nein
 ja → bitte Richtlinien beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

b) Haben wir in unserem Unternehmen Führungsrichtlinien?

- nein
 ja → bitte Richtlinien beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

c) Gibt es in unserem Unternehmen Qualifizierungsmodule für Linienvorgesetzte/ Kader, die sich mit der Thematik ältere Mitarbeitende auseinander setzen?

- nein
 ja → bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

d) Ab welchem Alter zählt man in unserem Unternehmen zur Gruppe der älteren Mitarbeitenden?

Ab _____ Jahren

e) Welche Geschichte(n), Personen oder Ereignisse in unserem Unternehmen haben den Umgang mit älteren Mitarbeitenden oder das Miteinander der Generationen im Positiven und/oder im Negativen geprägt? Auf welche Weise?

Im Positiven:

Im Negativen:

f) Weitere Anmerkungen zum Einstellungswandel gegenüber älteren Mitarbeitenden

7.2 Mitarbeitendenbefragung

a) Wurde in den letzten fünf Jahren in unserem Unternehmen eine Mitarbeitendenbefragung/Zufriedenheitserhebung durchgeführt?

- nein
- ja → bitte Fragebogen beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

b) Zeigten sich bei der Auswertung altersgruppenspezifische Besonderheiten z.B. in den Zufriedenheitswerten oder der Einschätzung gewisser Themen?

- es wurden keine Auswertungen nach Altersgruppen vorgenommen
- nein
- ja → Checkliste Kennzahlen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

c) Zeigten sich bei der Auswertung Besonderheiten je nach organisatorischer Einheit/Abteilung z.B. in den Zufriedenheitswerten oder Einschätzung gewisser Themen?

- es wurden keine Auswertungen nach Organisationseinheiten/Abteilungen vorgenommen
- nein
- ja → Checkliste Kennzahlen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

d) Anmerkungen zur Mitarbeitendenbefragung/Zufriedenheitserhebung

Analysebereich Unternehmenskultur	Bewertung	Beschreibung / Beispiele zu Einstellungswandel und Unternehmenskultur
Kennzahlen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es werden keine Kennzahlen erhoben 2. Es werden relevante Kennzahlen erhoben und auf Unternehmensebene ausgewertet 3. Die Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich ausgewertet 4. Kennzahlen werden auf Unternehmensebene und nach Alter ausgewertet 5. Kennzahlen werden zusätzlich pro Geschäftsbereich und nach Alter ausgewertet 		
Instrumente/Massnahmen eines altersgerechten HRM (Beispiele <Guter Praxis>)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bisläng liegen keine Instrumente/Massnahmen vor 3. Es gibt vereinzelte Massnahmen 5. Massnahmen/Instrumente sind in HR-Prozesse und Personalstrategie integriert 		
Sofern Instrumente/Massnahmen vorhanden: Umsetzung/Nutzung durch a) Linienvorgesetzte und b) Mitarbeitende (MA)		
<ol style="list-style-type: none"> 0. nicht beurteilbar/keine Angaben 1. nicht verankert 3. in Teilen/mit Vorbehalten umgesetzt bzw. genutzt 5. gängige Praxis 	Linie: MA:	
Handlungsfelder Perspektive 1 (z.B. HRM) und Perspektive 2 (z.B. Bereichsleitung)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es wird kein Handlungsbedarf gesehen 3. Handlungsbedarf wird vermutet; jedoch sind weitere/vertiefte Analysen erforderlich, um diesen zu erhärten 5. Konkreter Handlungsbedarf resultiert unmittelbar aus den Analyseergebnissen und kann konkret ausgewiesen werden 	Persp. 1: Persp. 2:	
Massnahmen		
<ol style="list-style-type: none"> 1. liegen im Unternehmen bereits vor 3. vorliegende Massnahmen müssen lediglich angepasst werden 5. Massnahmen müssen erst entwickelt und implementiert werden 		
Anpassungsbedarf Personalstrategie		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalstrategie ist neu auszurichten 3. Personalstrategie ist anzupassen 5. Personalstrategie entspricht dem identifizierten Handlungsbedarf 		

Checkliste zu den beizulegenden Dokumenten sofern vorhanden

Bitte suchen Sie - sofern vorhanden - folgende Dokumente raus, die für das Gesamtunternehmen gelten und analysieren sie diese:

	Beigelegt
☞ Dokumente zur organisatorischen Aufstellung des Unternehmens	
☞ Personalstrategie	
☞ Personalpolitik	
☞ Dokumente zur hierarchischen Verankerung des HRMs im Unternehmens	
☞ Leitbild	
☞ Marketingmassnahmen für bestimmte Zielgruppen	
☞ Rekrutierungsreglemente/-richtlinien	
Beispiele für Stelleninserate	
☞ Arbeitszeitreglemente/-richtlinien	
☞ Reglemente/Richtlinien zur betrieblichen Gesundheitsförderung	
☞ Altersspezifische Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung	
☞ Lohnreglemente/-richtlinien	
☞ Reglemente/-richtlinien zur Personalbeurteilung	
☞ Aus- und Weiterbildungsrichtlinien/-reglemente	
☞ Dokumente zu spezifischen Weiterbildungs-/Förderprogrammen z.B. Führungsnachwuchs, Frauen, ältere Mitarbeitende	
☞ Reglemente/Richtlinien zu Karrierewegen und –formen	
☞ Dokumente zu Laufbahnplänen z.B. im Rahmen der Zielvereinbarung	
☞ Dokumente zur Standortbestimmung	
☞ Pensionierungsreglemente/Richtlinien	
☞ Dokumente zu Massnahmen zur Vorbereitung auf die Pensionierung	
☞ Dokumente zur Nachfolgeplanung	

☞ Führungsrichtlinien	
☞ Dokumente zu Qualifizierungsmassnahmen für Linienvorgesetzte/ Kader, die ‚ältere Mitarbeitende‘ thematisiert	
☞ Richtlinien für Chancengleichheit/Antidiskriminierung	
☞ Fragebogen Mitarbeitendenbefragung/Zufriedenheitserhebung	
☞ Ggf. weitere Dokumente zur Veranschaulichung von Besonderheiten im Unternehmen	

Checkliste zu den beizulegenden Kennzahlen sofern vorhanden

Im Rahmen der Selbstanalyse sind verschiedene Kennzahlen aufgeführt, die relevant sein können, im Zuge der demografischen Entwicklung zu reflektieren. Von Interesse sind vor allem Auswertungen der Kennzahlen:

- auf Ebene des Gesamtunternehmens
- für den ausgewählten Unternehmensbereich
- nach Altersgruppen innerhalb des ausgewählten Unternehmensbereichs

Das Referenzjahr für die Kennzahlen ist 2009. Um den Verlauf bzw. die Entwicklung der Zahlen abschätzen zu können, schauen Sie sich bitte - sofern vorhanden - ausserdem die Kennzahlen bis einschliesslich dem Jahr 2005 (also der letzten fünf Jahren) an. Hier zur Veranschaulichung wie sich dies zum Beispiel für die Fluktuationsrate darstellen könnte:

Beispiel Fluktuationsrate:

	2009	2008	2007	2006	2005
Unternehmen	2.5%	2%	3%	2.1%	3%
Bereich	3%	4%	3.5%	2%	2.8%
Bereich nach Altersgruppen ¹					
Unter 25 Jahren	2%	2.8%	3%	2%	1.2%
26 – 35 Jahren	5%	4%	6.2%	2.5%	3.5%
36 – 45 Jahren	6.8%	7.8%	4.8%	4.8%	5.8%
46 – 55 Jahren	2%	2%	2.5%	2.7%	1.2%
56- 65 Jahren	1.2%	1.8%	1.2%	0.2%	1.2%
¹ für Bsp. Altersgruppen angenommen. Wenn Sie andere Alterseinteilungen haben, geben Sie bitte die Auswertung nach IHREN Alterseinteilungen an					

Bitte beachten Sie, dass im Rahmen der folgenden Checkliste alle benötigten Kennzahlen angegeben sind, damit Sie – sofern verschiedene Personen die beiden Fragebogen ausfüllen – abstimmen können, wer die bereichsspezifischen Kennzahlen (d.h. die Kennzahlen für Bereich sowie Bereich nach Altersgruppen) beilegt bzw. analysiert und ‚doppelte Arbeit‘ verhindert wird.

Übersicht über die Kennzahlen:

	Beigelegt
☞ Anzahl der Stellen, die wir in den nächsten fünf Jahren planen aufzubauen <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereich ▪ für bestimmte Funktions- respektive Berufsgruppen 	
<p>☞ Anzahl der Stellen, die wir in den nächsten fünf Jahren planen aufzubauen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ für bestimmte Funktions- respektive Berufsgruppen 	
<p>☞ Anzahl der Stellen, die zu besetzen war</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Anteil der Stellen, die Ende des Jahres nicht besetzt werden konnten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Durchschnittliche Dauer (in Tagen) bis eine Stelle besetzt werden konnten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ für bestimmte Funktions- respektive Berufsgruppen 	
<p>☞ Anteil der internen Stellenbesetzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ für bestimmte Funktions- respektive Berufsgruppen 	
<p>☞ Anteil der externen Stellenbesetzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ für bestimmte Funktions- respektive Berufsgruppen 	
<p>☞ Altersverteilung der Bewerbenden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Anzahl der Neueinstellungen der letzten fünf Jahren (ohne Lernende)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Altersverteilung der Neueinstellungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereich 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Anzahl der Lernenden pro Jahr <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ BEREICH ▪ nach Berufsgruppen 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Übernahmequote von Lernenden pro Jahr <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ nach Berufsgruppen 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Nutzung der Arbeitszeitmodelle nach Altersgruppen <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Anzahl der Fehltage (Absenzen) pro Jahr. Durchschnittswerte <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Erhebung und Auswertung der Gründe für Absenzen <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Anteil der Mitarbeitenden, die krankheitsbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden (IV) <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Nutzung der Gesundheitsförderungsmassnahmen nach Altersgruppen <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Lohnhöhen nach Altersgruppen <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ für bestimmte Funktions- respektive Berufsgruppen 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Verteilung der Leistungsbeurteilung nach Altersgruppen <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereich 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Nutzung der Weiterbildungsarten nach Altersgruppen <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Weiterbildungsquote, d.h. Anteil der Mitarbeitende, die interne/externe Weiterbildung absolviert haben <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Weiterbildungskosten <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Weiterbildungszeit <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Fluktuation <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Durchschnittliche Verweildauer auf derselben Stelle <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Anteil der Stellen, die intern besetzt wurden <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Anteil der Mitarbeitenden, die bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze arbeiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Anteil der Mitarbeitenden, die vorzeitig in Pension gehen 	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Alter, in dem Mitarbeitenden vorzeitig in Pension gehen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Anzahl der Stellen, die in den nächsten 10 Jahren pensionierungsbedingt ersetzt werden müssen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ Bestimmte Funktions- respektive Berufsgruppen 	
<p>☞ Anteil der Neubesetzungen aus dem internen Nachfolgeplanungsprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Auswertung der Mitarbeitendenbefragung/Zufriedenheitserhebung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich nach Altersgruppen 	

Folgende Kennzahlen und Dokumente sind nur auf Ebene des Unternehmensbereichs von Interesse

	Beigelegt
☞ Schichtarbeitsregelmente bzw. Schichtpläne	
<p>☞ Anteil der Mitarbeitenden, die in einem Schichtarbeitmodell beschäftigt sind</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
☞ Ausfallzeitkosten pro Vollzeitäquivalent und Jahr	
☞ Betrieblichen Krankheitskosten (direkt): PK/Taggeld-/SUVA-Prämien)	