

AGE-R-Profiler

Kennzahlen- & dokumentenbasierte
Selbstanalyse zur Analyse der
demografischen Fitness

Ebene Unternehmensbereich

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 Bestandesaufnahme, 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-Profiler 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.

Demografische Fitness - ausgewählter Unternehmensbereich

Die folgenden Fragen beziehen sich auf den von Ihnen für ein <Demografiefitness-Projekt> ausgewählten Unternehmensbereich.

0. Basisangaben zum ausgewählten Unternehmensbereich und seinem HRM?

a) Bezeichnung des ausgewählten Unternehmensbereichs

b) Wie ist der Unternehmensbereich in sich gegliedert?

→ bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

c) Wie gross ist der ausgewählte Unternehmensbereich?

_____ Mitarbeitende _____ Stellen

d) Hat der Unternehmensbereich eine/n eigenen HRM-LeiterIn?

- nein
 ja

e) Wie ist das HRM in Ihrem Unternehmensbereich organisatorisch verankert?

→ bitte Dokumente beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

f) Hat der Unternehmensbereich eine eigenständige HR-Strategie?

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

g) Falls ja, fokussiert unsere Personalstrategie auch auf die Herausforderungen des demografischen Wandels?

- nein
 ja

h) Ist diese Strategie auf 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)

i) Weitere Anmerkungen bzw. Besonderheiten zum Unternehmensbereich und seinem HRM?

1. Rekrutierung

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 Unternehmensbereich 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) Gibt es in unserem Unternehmensbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen Besonderheiten im Personalmarketing? Falls ja, welche?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

1.3 Personalgewinnung

a) Hat unser Unternehmensbereich eigenständige Rekrutierungsreglemente /-richtlinien?

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

b) Werten wir aus wie viele Stellen wir im letzten Jahr in unserem Unternehmensbereich 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 Unternehmensbereich 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) Waren unter diesen neu Eingestellten auch Personen, die über 50 Jahre alt sind?

- nein
 ja

j) Formulieren wir unsere Stellenausschreibungen selbst?

- nein → weiter zu m)
 ja

k) 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

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

- nein → bitte Beispiele beilegen
 ja → bitte Beispiele beilegen

m) Bilden wir in unserem Unternehmensbereich Lernende/Azubis aus?

- nein → weiter zu r)
 ja

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

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

o) 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

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

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

q) 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

r) Gibt es in unserem Unternehmensbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen Besonderheiten in der Rekrutierungspraxis? Falls ja, welche?

➔ 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. 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		

2. Personaleinsatz: Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung

2.1 Arbeitszeit

a) Gibt es in unserem Unternehmensbereich eigenständige Arbeitszeitrichtlinien/-reglemente?

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

b) Welche/s Arbeitszeitmodelle bzw. -optionen werden im Unternehmensbereich praktiziert?

	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)

c) Werden auf Ebene Kader Teilzeitmodelle oder Job-Sharing-Modelle praktiziert?

- nein → weiter zu e
 ja → bitte Reglemente/Richtlinien beilegen

d) Falls ja, wie viele Kaderpersonen arbeiten in Teilzeit- oder Jobsharing-Modellen?

_____ Kaderfrauen
_____ Kadermänner

e) Werten wir die Nutzung dieser verschiedenen Arbeitszeitmodelle bzw. -optionen in Ihrem Unternehmensbereich nach Alter aus?

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

f) Gibt es in unserem Unternehmensbereich Schichtarbeit?

- nein → weiter zu k)
 ja

g) Wissen wir viel Prozent der Beschäftigten im Unternehmensbereich in einem Schichtarbeitsmodell arbeiten?

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

h) Wissen wir die Altersverteilung der Personen, die im Unternehmensbereich in einem Schichtarbeitsmodell arbeiten?

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

i) Wie ist/sind das/die Schichtsystem/e ausgestaltet?

- Zwei-Schicht-System
 Drei-Schicht-System
 Anderes und zwar _____

→ bitte Dokumente z.B. Schichtpläne beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

j) Besteht für Wechselschichtarbeiter die Option in den Tagdienst oder Frühschicht zu wechseln?

- nein
 ja

k) Gibt es in unserem Unternehmensbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen Besonderheiten bei der Gestaltung/Regelung der Arbeitszeiten?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

2.2 Arbeitsgestaltung

a) Welche Elemente der Arbeitsplatzgestaltung kommen in unserem Unternehmensbereich 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) Hatte das Alter der Beschäftigten einen Einfluss auf die Art der Ausgestaltung und Umsetzung der Arbeitsgestaltungsmassnahmen?

- ja, systematisch
- fallabhängig
- nein

d) Falls ja, wie zeigte sich dies resp. in welcher Weise wurde das Alter der MA berücksichtigt?

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

- nein
- ja und zwar _____ Arbeitsplätze

f) Bieten wir Arbeitsplätze für leistungsgeminderte Mitarbeitende an?

- nein
- ja und zwar _____ Arbeitsplätze

g) Werden diese vor allem von älteren Mitarbeitenden genutzt?

- nein
- ja
- weiss nicht

h) Gibt es in unserem Unternehmensbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen Besonderheiten in der Arbeitsgestaltung?

➔ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Analysebereich Arbeitsgestaltung	Bewer- tung	Beschreibung / Beispiele für Arbeitsgestaltung
Kennzahlen		
<ul 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>)		
<ul 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)		
<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 		

3. Betriebliche Gesundheitsförderung

a) Hat unser Unternehmensbereich eigenständige Richtlinien/-reglemente zur betrieblichen Gesundheitsförderung?

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

b) Welche Gesundheitsförderungsmassnahmen kommen in unserem Unternehmensbereich systematisch zur Anwendung?

	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) Wird die Nutzung oben stehender Massnahmen nach Alter ausgewertet?

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

e) Erheben wir die Anzahl Fehltag (Absenzen) in unserem Unternehmensbereich?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

f) Erheben wir die Gründe für Absenzen in unserem Unternehmensbereich (z.B. Unfall, (Berufs-)Krankheit etc.?)

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

g) Erheben wir den Anteil der Mitarbeitenden, die krankheitsbedingt aus dem Unternehmensbereich ausscheiden (IV-Fälle)?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

h) Erheben wir die Ausfallzeitkosten pro Vollzeitäquivalent und Tag?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

i) Erheben wir die betrieblichen Krankheitskosten (direkt): PK/Taggeld-/SUVA-Prämien)?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

j) Gibt es in unserem Unternehmensbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen Besonderheiten in der betrieblichen Gesundheitsförderung?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Analysebereich Gesundheitsförderung	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 		

4. Personalbeurteilung und Honorierung

4.1. Honorierung

a) Hat unser Unternehmensbereich eigenständige Entlohnungsrichtlinien /-reglemente?

- nein → weiter zu h
 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 in unserem Unternehmensbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen Besonderheiten in der Personalbeurteilung?

→ 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) Liniovorgesetzte 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 Unternehmensbereich eigenständige Reglemente zur Personalbeurteilung?

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

a) Führen wir in unserem Unternehmensbereich regelmässige Leistungsbeurteilungen durch z.B. im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses, Mitarbeitendengespräch?

- nein → weiter zu h)
 ja

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 in unserem Unternehmensbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen Besonderheiten in der Personalbeurteilung?

→ 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 Angabe 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, Aus-, Fort- und Weiterbildung

a) Gibt es in unserem Unternehmensbereich eigenständige Aus-, Fort – und Weiterbildungsrichtlinien/-reglemente?

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

b) Gibt es in unserem Unternehmensbereich festgelegte Lern- bzw. Qualifizierungszeiten (z.B. gewisse Stundenanzahl pro Jahr) für alle Mitarbeitende?

- nein → weiter zu d)
 ja

c) Wie hoch ist die Qualifizierungszeit pro Jahr?

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

d) Ist im Rahmen der Zielvereinbarung/des Mitarbeitendengespräch Weiterbildung/ Lernen explizit Thema bei allen Mitarbeitenden?

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

e) Welche Art der Weiterbildung bieten wir in unserem Unternehmensbereich an?

	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. computer-gestützte 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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> →	_____

anderen Abteilungen/ Bereichen oder planmässiger Arbeitseinsatz in unterschiedlichen Abteilungen zur gezielten Lernförderung

- vom Unternehmen organisierte Austauschprogramme mit anderen Firmen → _____
- Anderes und zwar _____ → _____
- Anderes und zwar _____ → _____

f) Wie sieht es mit der Nutzung dieser verschiedenen Weiterbildungsarten in unserem Unternehmensbereich 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. _____

→ bitte sofern vorhanden Kennzahlen beilegen (Checkliste Kennzahlen)

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

g) Inwieweit erheben wir die Weiterbildungsquote in unserem Unternehmensbereich?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

h) Inwieweit erheben wir die Weiterbildungskosten in unserem Unternehmensbereich?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

i) Inwieweit erheben wir die Weiterbildungszeit in unserem Unternehmensbereich?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

j) Gibt es in unserem Unternehmensbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen Besonderheiten in Lernen, Fort- und Weiterbildung z.B. hinsichtlich Instrumenten, Konzepten, Strategie, Zielgruppen etc.?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

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

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

l) Haben alle unsere Schlüsselstellen eine Stellvertretung?

- nein
- ja

m) Gibt es Besonderheiten zum Wissensmanagement in unserem Unternehmensbereich z.B. hinsichtlich Instrumenten, Konzepten, Strategie, Zielgruppen etc.?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

5.2 Laufbahnplanung und Arbeitsplatzwechsel

a) Gibt es in unserem Unternehmensbereich eigenständige Richtlinien/-reglemente zu Karrierewegen und -formen?

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

b) Ist im Rahmen der Zielvereinbarung/des Mitarbeitendengespräch Laufbahn/ Karriere explizit Thema bei allen Mitarbeitenden in unserem Unternehmensbereich?

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

c) Gibt es regelmässige Standortbestimmungen (z.B. einmal jährlich) für alle Mitarbeitenden in unserem Unternehmensbereich?

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

d) Inwieweit erheben wir die Fluktuation in unserem Unternehmen?

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

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

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

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

- nein
 ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

g) Gibt es in unserem Unternehmensbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen Besonderheiten bei der Laufbahnplanung und dem Arbeitsplatzwechsel?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

6. Personalaustritt und -freistellung & Nachfolgeplanung

a) Gibt es in unserem Unternehmensbereich eigenständige Pensionierungsrichtlinien /-reglemente?

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

b) Besteht in unserem Unternehmensbereich die Möglichkeit

		Falls ja:	Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeitenden im Unternehmensbereich nutzt momentan diese Möglichkeit?	
			% der Belegschaft bzw. Anzahl Personen	Kennzahl liegt nicht vor
• der frühzeitigen Pensionierung	<input type="checkbox"/> nein			
	<input type="checkbox"/> ja →	→	_____	<input type="checkbox"/>
• der Altersteilzeit	<input type="checkbox"/> nein			
	<input type="checkbox"/> ja →	→	_____	<input type="checkbox"/>
• nach Erreichen des Rentenalters weiter zu arbeiten	<input type="checkbox"/> nein			
	<input type="checkbox"/> ja →	→	_____	<input type="checkbox"/>
• des Einsatz als Coach/BeraterIn	<input type="checkbox"/> nein			
	<input type="checkbox"/> ja →	→	_____	<input type="checkbox"/>
• der gleitenden Pensionierung	<input type="checkbox"/> nein			
	<input type="checkbox"/> ja →	→	_____	<input type="checkbox"/>
• Anderes _____	<input type="checkbox"/> nein			
	<input type="checkbox"/> ja →	→	_____	<input type="checkbox"/>

→ bitte Kennzahlen beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

c) Wurden in unserem Unternehmensbereich in den letzten 5 Jahren Stellen abgebaut?

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

d) Waren bestimmte Altersgruppen besonders von Abbau betroffen?

- nein
 ja und zwar _____

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

- nein
- ja

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

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

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

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

h) Inwieweit erheben wir in unserem Unternehmensbereich das Alter, in dem Mitarbeitenden vorzeitig in Pension gehen?

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

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

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

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

- nein
- ja → Checkliste Dokumente/Kennzahlen

k) Gibt es in unserem Unternehmensbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen Besonderheiten bei der Personalfreisetzung bzw. Nachfolgeplanung?

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

7. Einstellungswandel und Unternehmenskultur

a) Ab welchem Alter zählt man in unserem Unternehmensbereich zur Gruppe der älteren Mitarbeitenden?

Ab _____ Jahren

b) Wurde in den letzten fünf Jahren in unserem Unternehmensbereich eine Mitarbeitendenbefragung/Zufriedenheitserhebung durchgeführt?

nein

ja → bitte Fragebogen beilegen (Checkliste Dokumente/Kennzahlen)

c) 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)

d) Gibt es in unserem Unternehmensbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen Besonderheiten in Bezug auf die Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitenden/Unternehmenskultur?

a) Welche Geschichte(n), Personen oder Ereignisse in unserem Unternehmensbereich 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:

→ bitte ggf. Dokumente zur Veranschaulichung beilegen

Checkliste zu den beizulegenden Dokumenten sofern vorhanden

Bitte suchen Sie folgende Dokumente raus - sofern für den zu analysierenden Unternehmensbereich vorhanden - und analysieren Sie diese:

	Beigelegt
☞ Dokumente zur organisatorischen Aufstellung des Unternehmensbereichs	
☞ Dokumente zur organisatorischen Aufstellung des HRM des Unternehmensbereichs	
☞ Eigenständige Personalstrategie	
☞ Eigenständige Rekrutierungsreglemente/-richtlinien	
☞ Dokumente zur Personalplanung im Unternehmensbereich	
☞ Beispiele für Stelleninserate	
☞ Eigenständige Arbeitszeitreglemente/-richtlinien	
☞ Reglemente zur Teilzeitarbeit/Jobsharing im Kader	
☞ Reglemente/Dokumente zu Schichtarbeit/Schichtpläne	
☞ Eigenständige Reglemente/Richtlinien zur betrieblichen Gesundheitsförderung	
☞ Eigenständige Lohnreglemente/-richtlinien	
☞ Eigenständige Reglemente/-richtlinien zur Personalbeurteilung	
☞ Eigenständige Aus- und Weiterbildungsrichtlinien/-reglemente	
☞ Dokumente zu Zielvereinbarung/MbO-Prozess (Mitarbeitendengespräch)	
☞ Eigenständige Reglemente/Richtlinien zu Karrierewegen und -formen	
☞ Dokumente zur Standortbestimmung	
☞ Eigenständige Pensionierungsreglemente/Richtlinien	
☞ Fragebogen Mitarbeitendenbefragung/Zufriedenheitserhebung	
☞ Ggf. weitere Dokumente zur Veranschaulichung von Besonderheiten im Unternehmensbereich	

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
<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 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 	

☞ Anteil der Stellen, die Ende des Jahres nicht besetzt werden konnten <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
☞ Durchschnittliche Dauer (in Tagen) bis eine Stelle besetzt werden konnten <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ für bestimmte Funktions- respektive Berufsgruppen 	
☞ Anteil der internen Stellenbesetzungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ für bestimmte Funktions- respektive Berufsgruppen 	
☞ Anteil der externen Stellenbesetzungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ für bestimmte Funktions- respektive Berufsgruppen 	
☞ Altersverteilung der Bewerbenden <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
☞ Anzahl der Neueinstellungen der letzten fünf Jahren (ohne Lernende) <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
☞ Altersverteilung der Neueinstellungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
☞ Anzahl der Lernenden pro Jahr <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ BEREICH ▪ nach Berufsgruppen 	
☞ Übernahmequote von Lernenden pro Jahr <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ nach Berufsgruppen 	

<p>☞ Nutzung der Arbeitszeitmodelle nach Altersgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Anzahl der Fehltag (Absenzen) pro Jahr. Durchschnittswerte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<p>☞ Erhebung und Auswertung der Gründe für Absenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<p>☞ Anteil der Mitarbeitenden, die krankheitsbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden (IV)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<p>☞ Nutzung der Gesundheitsförderungsmassnahmen nach Altersgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Lohnhöhen nach Altersgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich ▪ für bestimmte Funktions- respektive Berufsgruppen 	
<p>☞ Verteilung der Leistungsbeurteilung nach Altersgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Nutzung der Weiterbildungsarten nach Altersgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Weiterbildungsquote, d.h. Anteil der Mitarbeitende, die interne/externe Weiterbildung absolviert haben</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	

<p>☞ Weiterbildungskosten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<p>☞ Weiterbildungszeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<p>☞ Fluktuation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<p>☞ Durchschnittliche Verweildauer auf derselben Stelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ für das Gesamtunternehmen nach Altersgruppen ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
<p>☞ Anteil der Stellen, die intern besetzt wurden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Anteil der Mitarbeitenden, die bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze arbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
<p>☞ Anteil der Mitarbeitenden, die vorzeitig in Pension gehen</p> <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 	

☞ Anteil der Neubesetzungen aus dem internen Nachfolgeplanungsprozess <ul style="list-style-type: none"> ▪ für das Gesamtunternehmen ▪ Bereich 	
☞ Auswertung der Mitarbeitendenbefragung/Zufriedenheitserhebung <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	
☞ Anteil der Mitarbeitenden, die in einem Schichtarbeitsmodell beschäftigt sind <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereich ▪ Bereich nach Altersgruppen 	
☞ Ausfallzeitkosten pro Vollzeitäquivalent und Jahr	
☞ Betrieblichen Krankheitskosten (direkt): PK/Taggeld-/SUVA-Prämien)	