

Zukunftsorientierte Personalarbeit
BILDEN | BINDEN | BEGEISTERN



Werkstattbericht aus der Bitburger Braugruppe
Theo Scholtes, Personalleiter
„Attraktive Arbeitgeber für lebendige ländliche Räume“, 15.03.2016



Aufbau

Über unser Unternehmen

Unsere Personalarbeit

Kernprojekt „Herausforderung Zukunft“

- Ausgangspunkt
- Themen – Fokussierung
- Aktionsprogramm
- Teilprojekte
- Ziel: Personalarbeit demografiebewusst ausrichten

Weitere Aktivitäten

Evaluierungsformen

Fazit



Die Bitburger Braugruppe

Absatz	7,1 Mio hl
Umsatz	784,8 Mio. €
Mitarbeiter/innen	1.574
Auszubildende	100
Stand:	31.12.2015





BITBURGER BRAUGRUPPE
STARKE MARKEN

Ganzheitliche Personalarbeit in der Bitburger Braugruppe.





... heißt
„nachhaltige
Ausbildung seit
6 Jahrzehnten“

WEITER
durch **BILDUNG**

... bedeutet
„bedarfsorientierte
Weiterbildungs-
programme“

Arbeitskreis Schule-Wirtschaft
Ziele, Aufgaben, Projekte



passender Einstieg
ins Arbeitsleben
für Schülerinnen
und Schüler

... beginnt vor dem
Ausbildungsstart

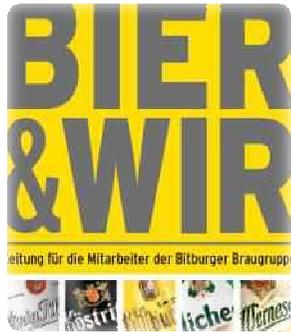
bilden !

LICENCE TO LEAD
Lehrbuch zur Ausbildung

... ist
„zielgerichtete
Führungs-
qualifizierung“

Azubi Sudwerk



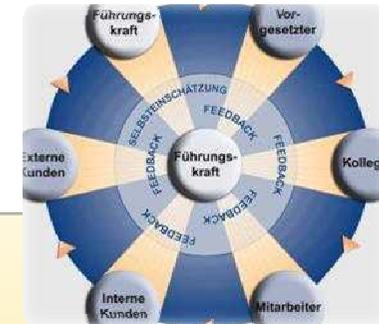


... Beteiligung
und offene
Kommunikation

... positives
Arbeitsumfeld



... Orientierung am
Mitarbeiter und
dessen Werten



... Verlässlichkeit
und nachvollziehbare
Organisations-
strukturen

begeistern !

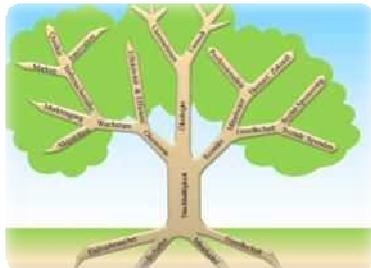
Grillwiese als Kommunikationstreff



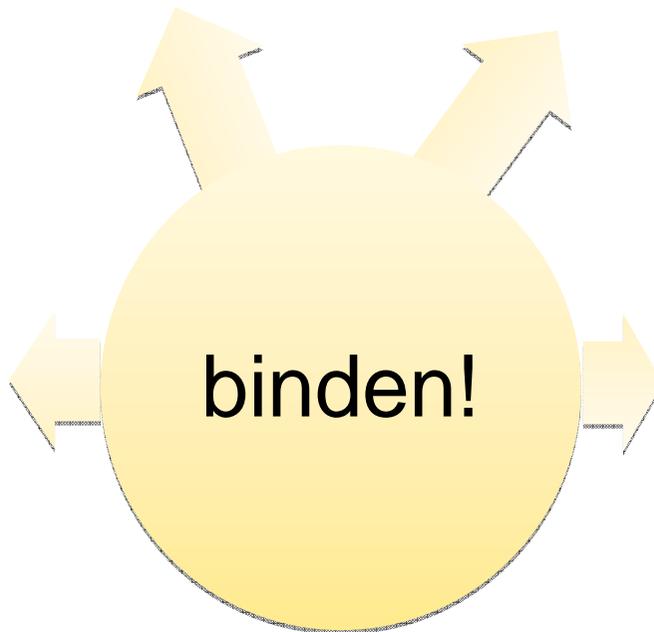


...
unternehmenskultur-
stiftende Aktivitäten

...
Anreizsysteme und
berufliche
Entwicklungschancen



... Kontinuität im
Unternehmenserfolg



... Mehrwert durch
attraktive
Zusatzleistungen
und freiwillige
Angebote



BIT-KIDS 2016 Ferienprogramm



ERSTE-HILFE-KURS (DRK) - Ganztägig - auch für Fahrscheinhaber	FBS-FERIEN-FREIZEIT: „Eine Reise um die Welt“ 5 Tage – 5 Kontinente	SPORT-UND SPASS-CAMP (TV Bitburg)	„Bit-Kids goes Music“ (Gerwe/Richards)
FBS-FERIEN-FREIZEIT: „Welt der Wunder“ Forscher auf Entdeckungstour	COMPUTERKURS: MS-Office und Internet Fit für Hobby, Schule und Beruf (DRK)	FBS-WALDWOCHE: „Natur pur erleben“	COMPUTER-FÜHRERSCHEIN für Kinder (DRK)

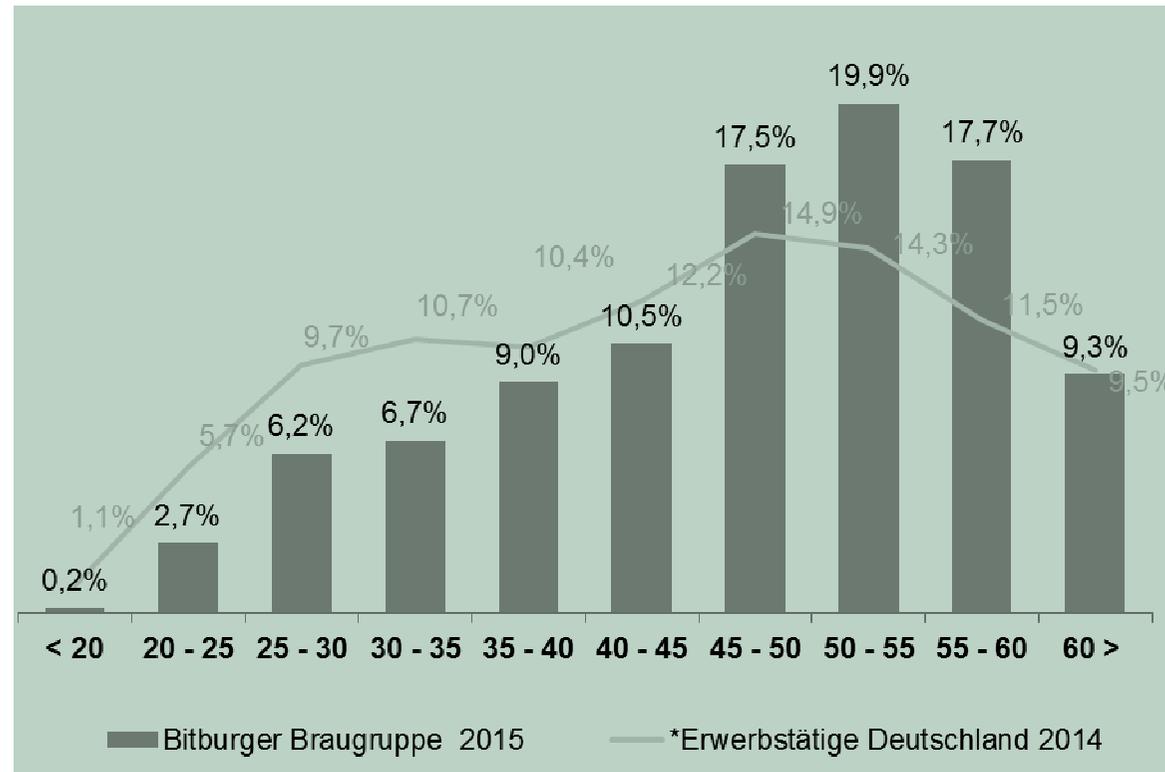


2008 - Start des Projektes





Gegenüberstellung Altersverteilung Bitburger Braugruppe - Erwerbstätige Deutschland

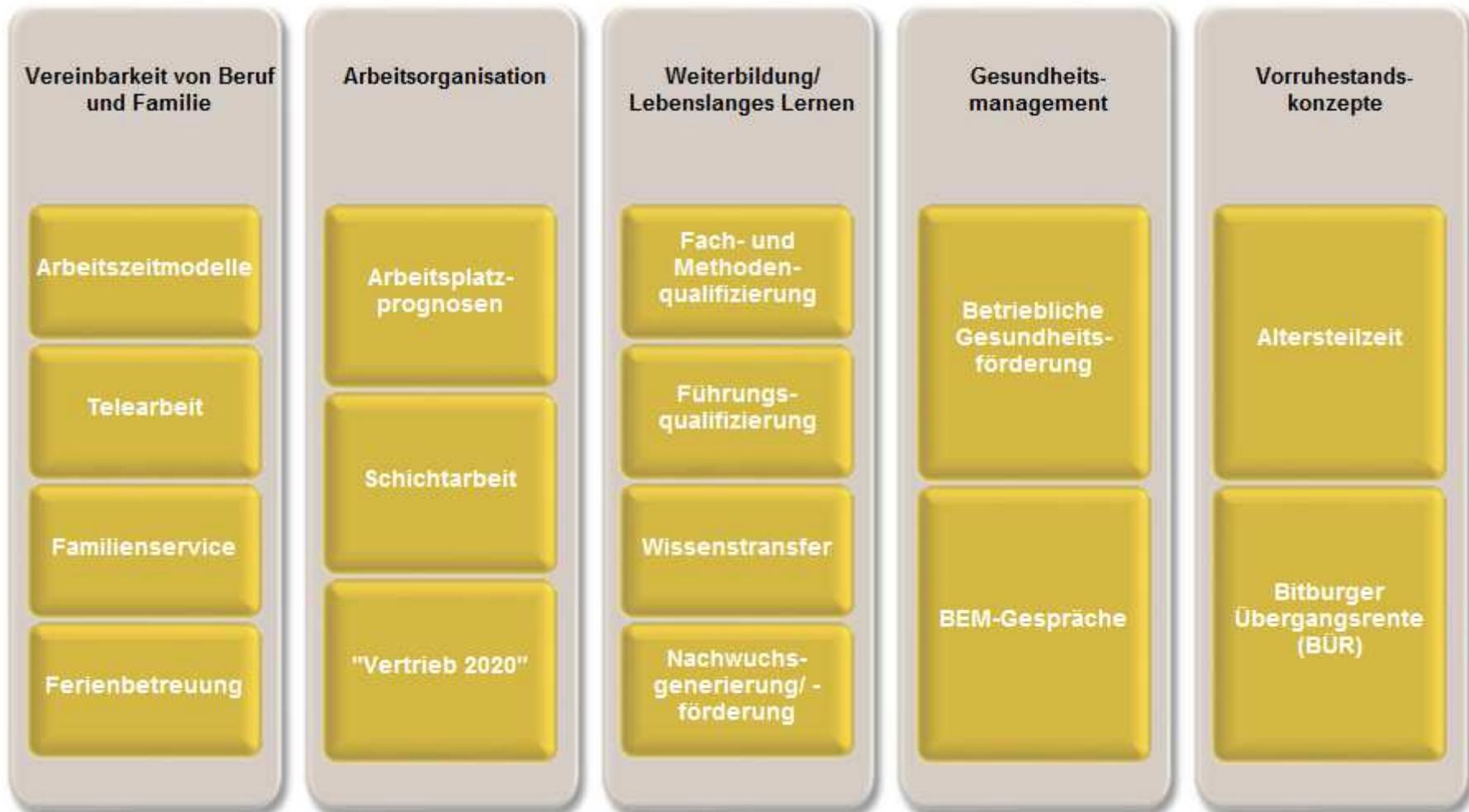






Aktionsprogramm „Herausforderung Zukunft“

Kommunikation/Transparenz



Teilprojekte im Aktionsprogramm „Herausforderung Zukunft“

- **aLTer - Alternativen der Personalpolitik mit alternden Belegschaften**
(Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Beruf Rheinland-Pfalz sowie TBS=Technologie Beratungsstelle Rheinland-Pfalz)
- **LOPO - Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0**
(Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung sowie IBE=Institut für Beschäftigung und Employability an der FH Ludwigshafen)
- **SPILL - Sozialpartner-Initiative „LebenslangesLernen“**
(Ministerium für Arbeit und Soziales sowie bfw=Unternehmen für Bildung, AG-Verbände/Gewerkschaften)
- **TiL - Transfer innovativer Lösungen**
(Ministerium für Arbeit und Soziales sowie wmp consult und innowise GmbH)

Ansatzpunkte I:

- **Übergang in Rente**

- **„BÜR“ / „BATZ“**

- Überprüfen der tarifvertraglichen Möglichkeiten
- Konkretisierung der Ausgestaltung (Bedingungen, Quote, Kalkulation etc.)

- **Teilrente**

- gesetzliche Entwicklung beobachten

- **Altersfreizeitregelung**

- implementieren und bewerben



Früher erholen, länger fit bleiben

Altersfreizeit zum 1. Januar neu geregelt

BITBURG. Einst war vom „Opa-Urlaub“ die Rede, doch klang das ein wenig abfällig und traf auch nicht den Kern der Sache. Denn mit dem Vorhandensein von Enkelkindern hat die Altersfreizeit nichts zu tun, vielmehr orientiert diese sich allein an der Betriebszugehörigkeit des jeweiligen Mitarbeiters.

Wer nach Vollendung seines 25. Lebensjahrs mindestens ein Jahrzehnt ununterbrochen dem Betrieb angehört, erwirbt das Anrecht auf eine zusätzliche bezahlte Freizeit von zwei Arbeitstagen pro Jahr. Arbeitete man beispielsweise 30 Jahre bei „Bitburger“, standen einem ab Vollendung des 60. Lebensjahrs 60 zusätzliche Urlaubstage zu. Bislang musste diese Altersfreizeit unmittelbar vor Eintritt in den Ruhestand genommen werden. Wer 60 Tage angesammelt hat-

te, durfte also annähernd drei Monate früher in Rente gehen. Diese Möglichkeit wird es auch weiterhin geben, doch mit einer neuen Regelung haben Gesamtbetriebsrat und Geschäftsführung nun eine weitere Option geschaffen – im Interesse aller Beteiligten, wie Wolfgang Lorse (Gesamtbetriebsratsvorsitzender) und Theo Scholtes (Leiter Personal) betonen. Künftig kann der Arbeitnehmer bereits ab dem 59. Lebensjahr seine Altersfreizeittage

in Anspruch nehmen, und zwar in Blöcken. Stehen ihm 60 solcher Tage zu, kann er entscheiden, ob er fortan jedes Jahr eine oder gar zwei Wochen zusätzlichen Urlaub nimmt. So erhält der Mitarbeiter im fortgeschrittenen Alter längere Erholungsphasen und kann sich seine Leistungsfähigkeit besser erhalten. Das ist dann auch die Idee hinter dem Konzept, das auf Betreiben des Betriebsrats zustande kam und zum 1. Januar 2014 in Kraft tritt. Die Neuregelung gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bitburger Braugruppe sowie der Standorte Lich und Duisburg, denn nur hier eröffnet der Rahmentarifvertrag diese Möglich-

keit. Aktuell sind das rund 100 Mitarbeiter.

Dass die Kraft mit dem Alter abnimmt, ist bekannt. Wer über Jahrzehnte etwa der Schichtarbeit nachging, wird mit 60 nicht mehr das leisten können, was er beim Eintritt in den Betrieb vermochte. „Die Möglichkeit, sich mit einem Urlaubszyklus von dann insgesamt fast acht Wochen im Jahr besser regenerieren zu können, dürfte vielen Kollegen entgegenkommen“, erwartet Lorse. Und Scholtes erklärt: „Davon profitieren beide Seiten: Der Mitarbeiter, weil er hoffentlich länger fit bleibt, und der Betrieb, weil er auch weiter auf die Mitarbeiter bauen kann.“

Die Neuregelung ist ein weiterer kleiner Baustein im Rahmen des Konzepts „Herausforderung Zukunft“, dessen Schwerpunkt der Umgang mit dem demographischen Wandel bildet. Denn die Alterung der Gesellschaft macht bekanntlich auch vor den Betrieben nicht Halt. Die Heraufsetzung

des Renteneintrittsalters sowie der weitgehende Wegfall von Modellen wie der Frühverrentung führen dazu, dass die Altersstruktur in den Unternehmen deutlich ansteigt. In der Braugruppe liegt sie schon heute über dem Durchschnitt aller Erwerbstätigen in Deutschland. (red)



Wolfgang Lorse (l.) und Theo Scholtes sind überzeugt, dass die Mitarbeiter von der Neuregelung profitieren werden

„2015 - Das Jahr der Gesundheit“



BITBURGER BRAUGRUPPE
STARKE MARKEN

AKTIV leben und GESUND bleiben



Das Bonus-Gesundheitsprogramm
der Bitburger Braugruppe

2015

Ein Jahr gesund und aktiv leben, **7** Punkte sammeln und einen
Tag für Ihre Fitness oder eine Bonusprämie erhalten.

Machen Sie mit!

Mein persönliches Bonusheft 2015

Vor- / Nachname: _____

Ich bin damit einverstanden, dass meine persönlichen Angaben einmalig und nur zum Zweck der Auswertung des Bonusprogramms von der Bitburger Braugruppe erfasst und ausgewertet werden. Eine Zweitverwertung der Daten findet in keiner Weise statt.

Datum / Unterschrift: _____

Mitarbeiter/in der Bitburger Braugruppe GmbH
incl. Bitburger Holding

König Brauerei GmbH

Licher Brauerei GmbH

Köstritzer Schwarzbierbrauerei GmbH

Wernesgrüner Brauerei GmbH

Personalnr.: _____

Bonuswunsch: Ein freier Tag für Ihre Fitness*
oder
 Bonusprämie (120 Euro)*

* Leistungen gehen anteilig nach Beschäftigungsgrad

Sammeln Sie hier Ihre **7** Gesundheitspunkte

Aktivitäten mit Nachweis (mindestens 3)

Hierzu gehören: medizinische Vorsorge- bzw. Früherkennungsuntersuchungen, Impfungen, Teilnahme an betrieblicher Gesundheitsförderung (z. B. Gesundheitstage, Seminare zum Thema Gesundheit), offizielle Sport- bzw. Leistungsabzeichen, „gesunde“ Urlaubsplanung etc.

Für folgende Maßnahmen möchte ich je einen Bonuspunkt erhalten:

- _____
Datum Unterschrift (Arzt/Praxis etc.) inkl. Stempel (verpflichtend)
- _____
Datum Unterschrift (Arzt/Praxis etc.) inkl. Stempel (verpflichtend)
- _____
Datum Unterschrift (Arzt/Praxis etc.) inkl. Stempel (verpflichtend)
- _____
Datum Unterschrift (Nachweis) inkl. Stempel (verpflichtend)
- _____
Datum Unterschrift (Nachweis) inkl. Stempel (verpflichtend)

Regelmäßige Aktivitäten ohne Nachweis

Hierzu gehören: Vereinssport, Betriebssport, Fitness-Studio, Individualsport, Firmenläufe etc.

Für folgende Aktivitäten möchte ich je einen Bonuspunkt erhalten:

- _____
diese Aktivität mache ich ca. mal pro Woche
- _____
diese Aktivität mache ich ca. mal pro Woche
- _____
diese Aktivität mache ich ca. mal pro Woche
- _____
diese Aktivität mache ich ca. mal pro Woche

Zusätzliche gesundheitsfördernde Aktivitäten

Hierzu gehören: Raucherentwöhnung bzw. dauerhaftes Nichtrauchen, Gewichtsreduktion, regelmäßige Saunabesuche, regelmäßige aktive Bewegung etc.

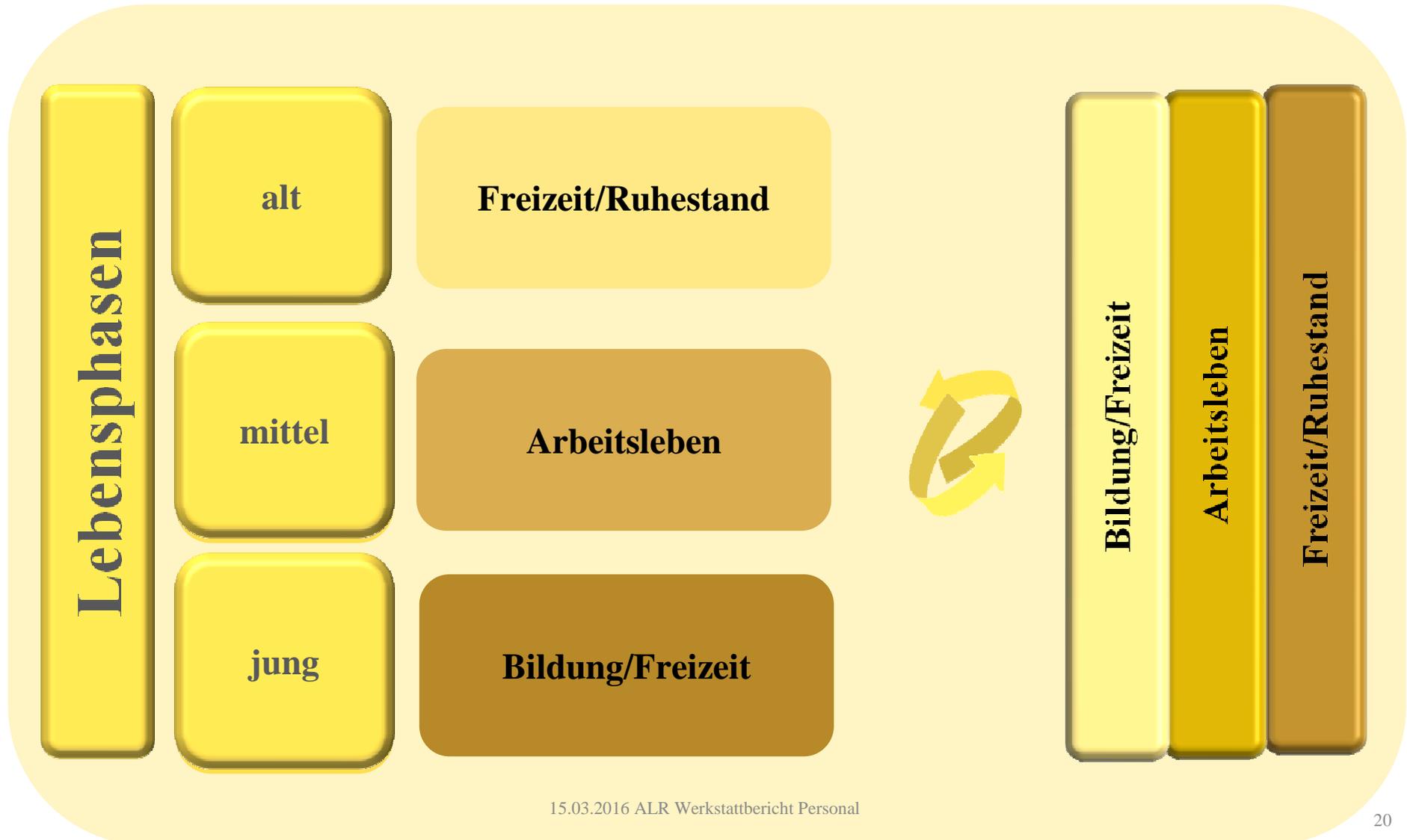
- _____
- _____
- _____

Ansatzpunkte II:

- **Arbeitszeiten**
 - Teilzeitmodelle
 - Entwicklung konkreter Schichtpläne für Teilzeit und
 - Erhöhung der Flexibilität in Absprache mit den Führungskräften
freiwillige Verpflichtung erhöhter Arbeitsleistung in bestimmten Zeiträumen

- **Schichtmodelle**
 - Überprüfung der aktuellen, kollektiven Schichtmodelle
 - Dauernachtschicht (zeitlich begrenzt)
 - Länge der Schichtblöcke
 - Länge der Schichten

Personalarbeit demografiebewusst ausrichten!



Weitergehende Aktivitäten

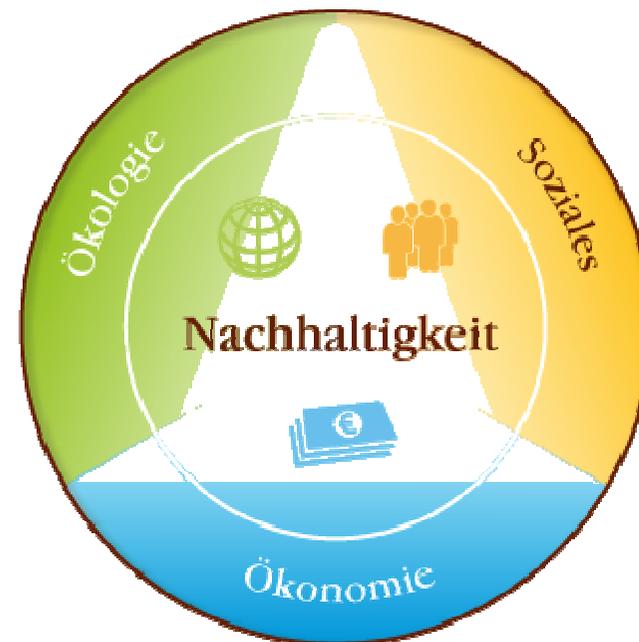
- frühzeitige Nachfolgeplanung
- „antizyklische“ Einstellungspolitik
- gezielte ,Nachwuchsgewinnung und –förderung
 - Azubis
 - Praktikanten
 - Trainees
 - „PEP“ - Potentialentwicklungsprogramm
 - „Licence to lead“

Nachhaltigkeitsbericht

Ziele: „Arbeit und Zukunft - Personal 2014/15“

Im Hinblick auf die **soziale Dimension** hat der **Bereich Personal** folgende **Ziele** definiert:

- Erhalt einer ausgewogenen Altersstruktur
- Langfristige Mitarbeiterbindung, Vermeidung von Fluktuation
- Bedarfsgerechte Qualifizierung
- Gestaltung einer flexiblen und humanen Arbeitsorganisation
- Verstärkung der Mitarbeiterbeteiligung





BITBURGER BRAUGRUPPE
STARKE MARKEN

eifeljobs.de



Entdecke deine
Möglichkeiten

Messe für Facharbeit, Ausbildung & Weiterbildung
Stadthalle Bitburg

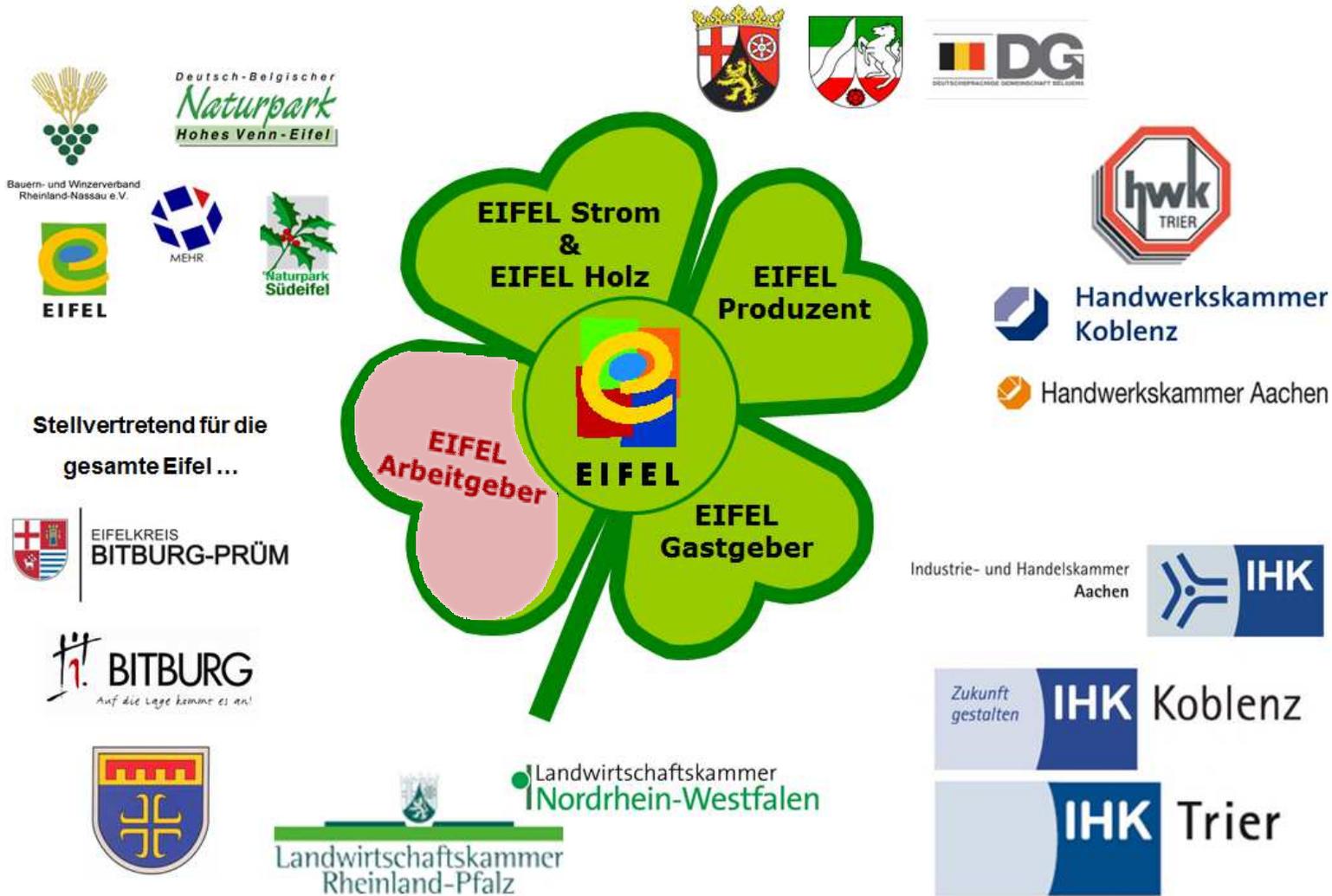
+
Tag der offenen Betriebe im EIFEL-Kreis

Job
Initiative
EIFEL
Bitburg





... ein bestehendes, teils ungenutztes, aber unschlagbares Netzwerk ...

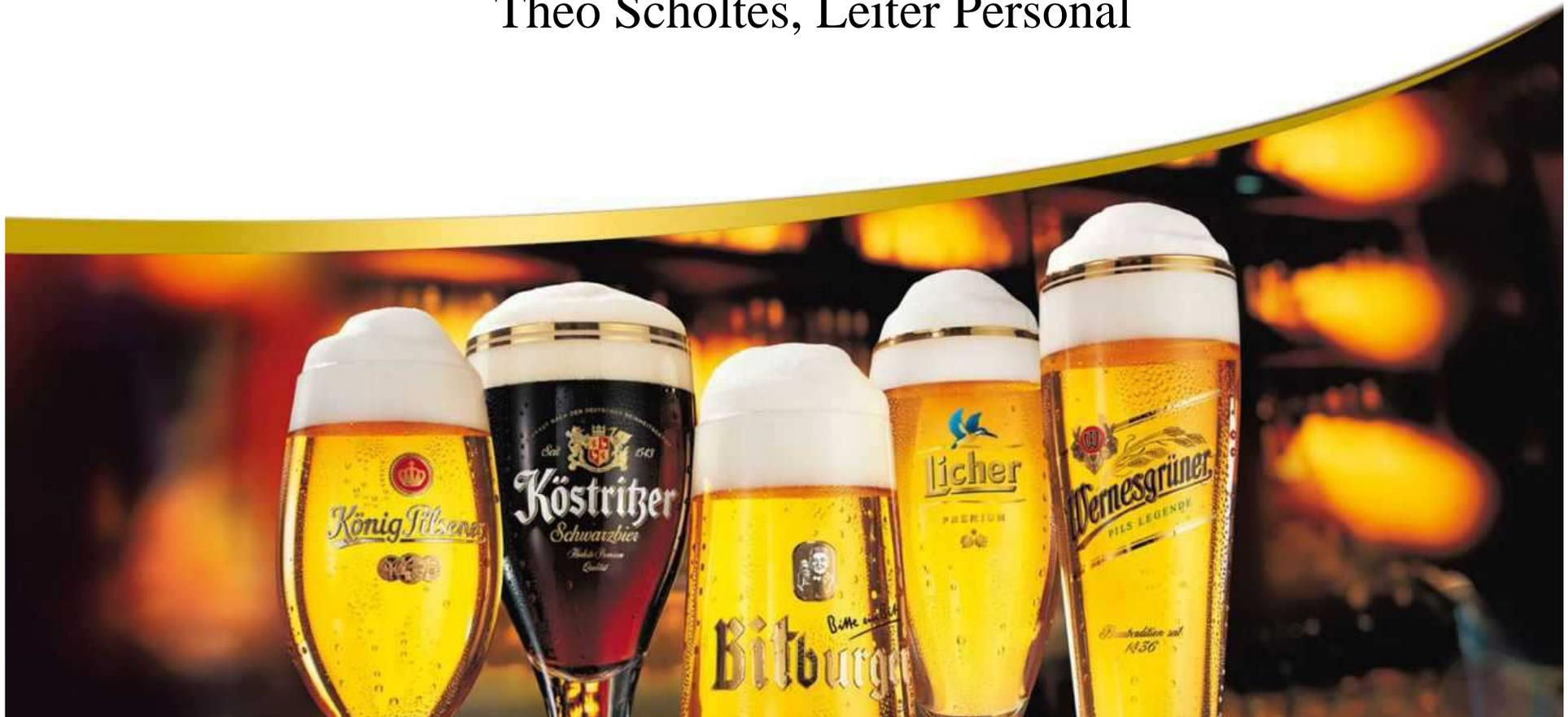




BITBURGER BRAUGRUPPE
STARKE MARKEN

Vielen Dank!

Theo Scholtes, Leiter Personal





BITBURGER BRAUGRUPPE
STARKE MARKEN

Erfolgsmessung im Projekt



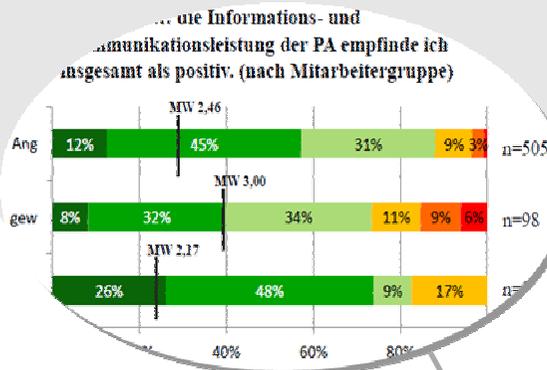
einige Evaluierungsformen ...

Kundenbefragung 2012

Ziele

- Check der eigenen DL- und Service-Qualität (Selbst-Fremd-Evaluation)
- Bekanntheit und Wirksamkeit von Maßnahmen und Instrumenten
- Anregungen zur Professionalisierung

„Kunden“-Befragung



Daten

- Dauer 3 Wochen
- 40 % Rücklaufquote (V: 49 % K: 64 % T: 26 %)
- verantw. Björn Heidrich (Larissa Koch)

Kommunikation

- intern KP
- „Bier und Wir“ / Intranet
- Meetings
- FE1-Protokolle

Ergebnisse

- grundsätzlich gute Zufriedenheit (2,4)
- relative Entfernung zu den Fachbereichen
- Forderung nach persönlicheren PE-Maßnahmen
- nachhaltigere Personalplanung
- Optimierung MAG/ZVG (25% ohne regelm. MAG!)



Mitarbeiterbefragung 2013

Great Place to Work

- anerkanntes Label und positive Referenzen
- Benchmark
- Vergleichbarkeit zu früheren MA-Befragungen

Fragekomplexe

- Tätigkeit/Arbeitsplatz-zufriedenheit
- Teamgeist/Zusammenarbeit
- Prozesse/Organisation
- Management/Führung

Verlauf

- **Zusendung**
20./21.09.2013
- **Zeitraum**
24.09. - 7.10.2013
- **Berichte**
Januar 2014
- **Ableitungen/Umsetzung von Maßnahmen**
ab 2014



o7-Umfrage

Geregelte Arbeitszeiten und ein sicherer Job

Sicherheit zählt – in Zeiten von Krisen und Wandel mehr denn je. Das ist ein Ergebnis der Schülerbefragung, die o7 in den Abschlussklassen der Schulen in unserem Verbreitungsgebiet durchgeführt hat. Wir wollten wissen, wer die beliebteste Arbeitgeberin in der Region ist.

Folgende Frage haben wir den Schülerinnen und Schülern der Abschlussklassen gestellt, die am Ende des Schuljahres die Schule verlassen und in Beruf oder Studium drängen: „Wenn ich die Wahl hätte, würde ich mich gerne bei folgendem heimischen Unternehmen nach meiner Schulzeit an einen Ausbildungsplatz bewerben, bzw. nach einem erfolgreichen Studium dort arbeiten.“

Knapp 600 Schüler befragt

Einen entsprechenden Fragebogen mit dieser Frage, 30 möglichen Firmen zum Ankreuzen und einem freien Feld, falls der Lieblingsbetrieb nicht dabei ist, haben wir an sieben Schulen in der Region verschickt. Geantwortet haben die Abschlussklassen des St. Willibrord Gymnasiums aus Wittburg, des Staatl. Bild-Kolleg in Neuenburg, der Realschule plus in Neuenburg, der Realschule plus in Irel und der Realschule St. Matthias in Wittburg. Insgesamt haben aber 578 Schüler im Alter von 16-18 Jahren an unserer Fragebogenaktion teilgenommen. Insofern glauben wir schon, dass die Auswertung auch ein durchaus repräsentatives Bild

4 | 3

Geregelte Arbeitszeiten und ein sicherer Job

Die Auswertung der Befragung zeigt, dass die Schülerinnen und Schüler sich bei der Wahl der Arbeitgeberin für einen Ausbildungsplatz oder einen Arbeitsplatz nach der Schulzeit am liebsten für ein Unternehmen mit geregelter Arbeitszeit und einem sicheren Job entscheiden. Die Auswertung zeigt, dass die Schülerinnen und Schüler sich bei der Wahl der Arbeitgeberin für einen Ausbildungsplatz oder einen Arbeitsplatz nach der Schulzeit am liebsten für ein Unternehmen mit geregelter Arbeitszeit und einem sicheren Job entscheiden.

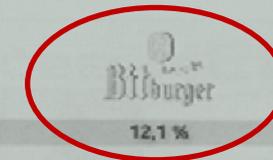


o7-Umfrage

Geregelte Arbeitszeiten und ein sicherer Job

Sicherheit zählt – in Zeiten von Krisen und Wandel mehr denn je. Das ist ein Ergebnis der Schülerbefragung, die o7 in den Abschlussklassen der Schulen in unserem Verbreitungsgebiet durchgeführt

TOP 20
der laut o7-Umfrage beliebtesten regionalen Unternehmen





Wirtschaftsministerin Lemke besuchte Bitburger Brauerei, August 2013



Die rheinland-pfälzische Wirtschaftsministerin Eveline Lemke (2.li.) und die Erste Kreisbeigeordnete Monika Fink, MdL (re.) sind in Bitburg während der Sommerreise der Ministerin von den Geschäftsführern der Bitburger Braugruppe, Dr. Werner Wolf (li.), Alfred Müller (2 v.r.) und Jan Niewodniczanski empfangen worden.

"Nur wenige Unternehmen sind wie dieses auch mit ihrem Namen eng mit der Region verbunden und doch weltbekannt", stellte Wirtschaftsministerin Lemke fest und ergänzte, dass Fachkräfte die Braugruppe wegen ihrer hervorragenden Sozialleistungen und ihrer modernen Personalpolitik schätzten.

Begleitet wurde Ministerin Lemke von der Ersten Kreisbeigeordneten Monika Fink, MdL, die Landrat Dr. Streit vertrat. Der weitere Verlauf der Sommerreise führte die Ministerin nach Meckel ins Gasthaus Herrig, wo ihr die Eifel-Mini-Köche um den Gastronom Thomas Herrig mit großer Begeisterung zeigten, wie man mit regionalen Produkten kocht.

Quelle: Kreisnachrichten 32/2013 - 10.08.2013



Ministerpräsidentin Dreyer besucht Bitburger - September 2013



Besuch in der Schaltwarte des Bitburger Sudhauses: Dr. Stefan Meyna, Hauptabteilungsleiter Bierherstellung (li.), erklärt Ministerpräsidentin Malu Dreyer (re.) die Abläufe im Brauprozess.
Foto: funkbild/Harald Tittel

Ministerpräsidentin Malu Dreyer hat sich am Montag vor Ort über das Traditionsunternehmen Bitburger informiert

In einem Gespräch mit den Geschäftsführungen der Bitburger Braugruppe und der Bitburger Holding würdigte sie die nachhaltige Unternehmensführung, den hohen Qualitätsanspruch entlang der gesamten Wertschöpfungskette sowie das **besondere Engagement für eine sozial ausgerichtete Personalpolitik**. Im Anschluss daran besichtigte die Ministerpräsidentin das Sudhaus sowie die Abfüllanlagen der Brauerei und ließ sich von den Mitarbeitern die Produktionsabläufe erläutern. Als Fazit ihres Besuchs erklärt Ministerpräsidentin Dreyer abschließend: "Die Bitburger Brauerei ist trotz ihrer überregionalen und internationalen Ausrichtung ein tief in der Region verwurzeltes Unternehmen mit einem hohen Qualitätsanspruch."

Focus-Arbeitgeber-Award 2015: Bitburger Braugruppe unter den besten Drei der Branche



Thomas Sattelberger, Schirmherr der Veranstaltung, beglückwünscht Theo Scholtes, der als Vertreter der Bitburger Braugruppe die Auszeichnung entgegen nahm.

Die Bitburger Braugruppe belegte den dritten Platz des Focus-Awards „Bester nationaler Arbeitgeber 2015“ der Kategorie Lebens- und Genussmittelhersteller und zählt damit zu den besten Arbeitgebern der Branche. Ermittelt wurde dies von dem Nachrichtenmagazin Focus in Kooperation mit den Onlineportalen Xing und kununu, die am Montag, dem 26. Januar 2015, zur Siegerehrung nach Berlin luden.

Die Bitburger Braugruppe konnte sich im Branchen-Vergleich mit 35 anderen Unternehmen als einer der Top 3-Arbeitgeber positionieren. In der Gesamtwertung aller Branchen ist die Braugruppe mit Platz 47 unter den Top 50 der über 800 gelisteten Unternehmen.

„Bester Arbeitgeber Award“

Alexander Schweitzer, Minister für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz



Alexander Schweitzer, Minister für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz, sagte in seinem Grußwort: „Nachwuchs zu fördern, aber auch zu fordern, ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, für die sich Politik, Wirtschaft und Wissenschaft gemeinsam einsetzen müssen. Gerade in den klassischen MINT-Fächern droht ein Fachkräftemangel, doch die ausgezeichneten Projekte belegen, dass Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik für junge Menschen hochinteressant sind. Auch die diesjährigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben gezeigt, dass sie zu den Top-Fachkräften der Zukunft gehören.“

Fazit der bisherigen Arbeit:

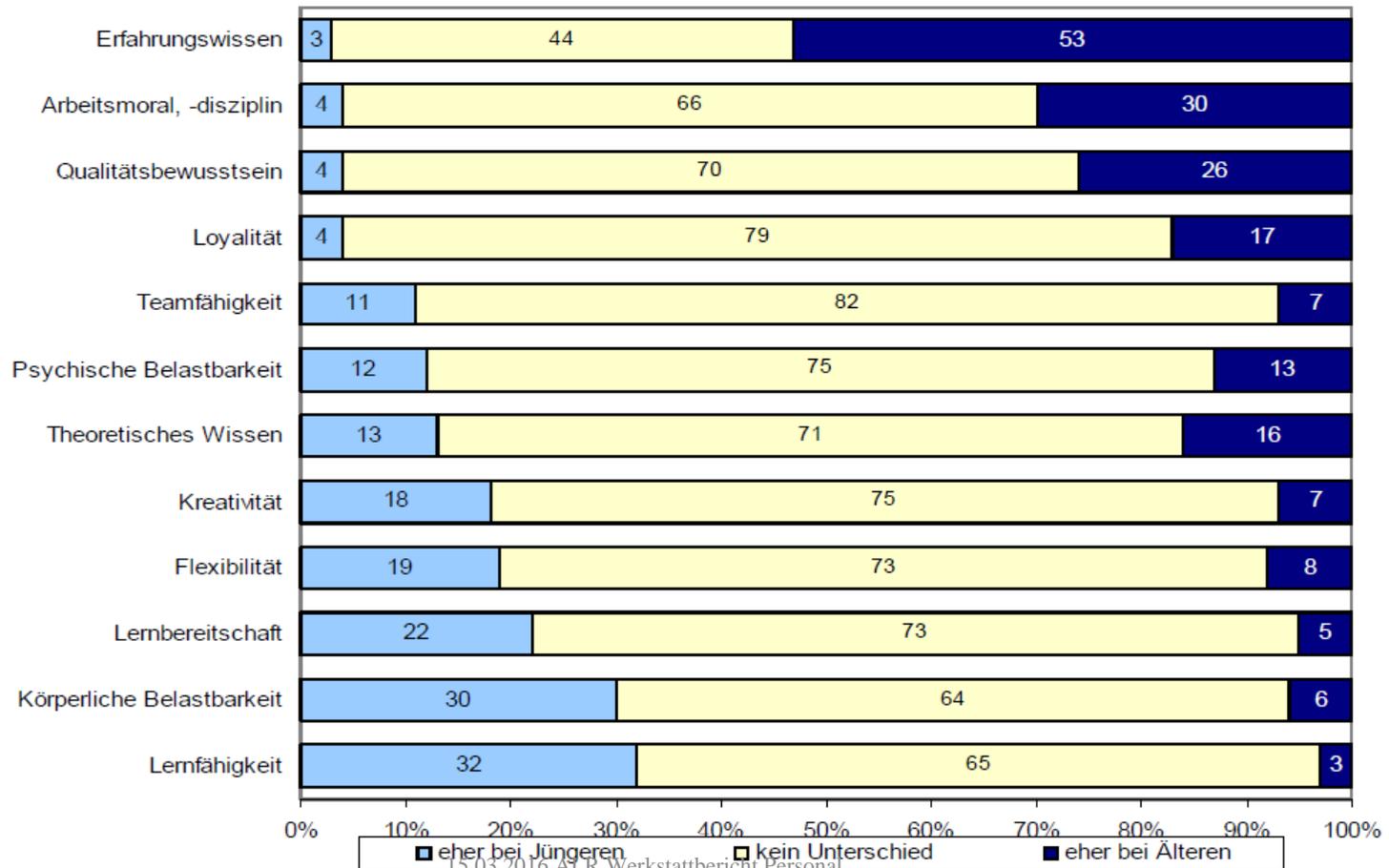
- Der Nachweis des Erfolgs von Investitionen bleibt schwierig!
- Ganzheitliches Konzept, aber Teilerfolge „feiern“!
- Kommunikation ist alles!
- Das Bewusstsein im Unternehmen steigt.
- Wir brauchen Veränderung als Lust, nicht als Last!
- Netzwerke nutzen und Kooperationen mit Modellbetrieben aufbauen

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“





Vergleich der Kompetenzen von Jüngeren und Älteren





RELEVANZ FÜR DIE GENERATIONEN

Faktor	Maßnahme	18-30 J.	31-50 J.	50+ J.	Fazit
Personalentwicklung	Persönliche Weiterbildung	1,27 ●	1,33 ●	2,24 ●	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Weiterbildung, Feedback besonders für 18- bis 30-Jährige • Personalentwicklung wird für über 50-Jährige als nicht relevant angesehen
	Regelmäßiges Feedback	1,34 ●	1,44 ●	2,08 ●	
	Fachliche Weiterbildung	1,42 ●	1,27 ●	1,98 ●	
	Führungskraft als Personalentwickler	1,82 ●	1,50 ●	2,09 ●	
Vereinbarkeit Beruf und Privatleben	Vereinbarkeit Beruf und Familie	1,72 ●	1,23 ●	2,33 ●	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtig für Mitarbeiter von 31 bis 50 Jahren • Geringer Fokus auf Frauenförderung
	Betriebliche Kinderbetreuung	1,69 ●	1,27 ●	2,68 ●	
	Flexible Arbeitszeiten	1,52 ●	1,32 ●	1,77 ●	
	Maßnahmen zur Frauenförderung	1,72 ●	1,47 ●	2,44 ●	
Vergütung/ Jobsicherheit	Leistungsorientierte Vergütung	1,38 ●	1,31 ●	1,99 ●	<ul style="list-style-type: none"> • Vergütung im Generationenvergleich am wichtigsten für 31- bis 50-Jährige • Ausnahme: Arbeitsplatzsicherheit für über 50-Jährige von höchster Relevanz
	Nichtfinanzielle Zusatzanreize	1,72 ●	1,42 ●	1,73 ●	
	Individuelle Vertragsgestaltung	1,84 ●	1,54 ●	2,02 ●	
	Mitarbeiterbeteiligung am Erfolg	1,70 ●	1,39 ●	1,67 ●	
	Arbeitsplatzsicherheit	2,13 ●	1,53 ●	1,27 ●	
Karriereförderung	Internationaler Einsatz	1,21 ●	1,75 ●	2,53 ●	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen der Karriereförderung mit klarem Fokus auf 18- bis 30-Jährige • Für ältere Arbeitnehmer sehr niedrige Relevanz (geringster Skalenmittelwert)
	Attraktive Karrieremöglichkeiten	1,26 ●	1,36 ●	2,50 ●	
	Talentpool für interne/externe Kand.	1,37 ●	1,63 ●	2,64 ●	
	Struktur, Laufbahnen für High Potent.	1,31 ●	1,45 ●	2,56 ●	
	Herausfordernde Aufg./Job Rotation	1,36 ●	1,55 ●	2,40 ●	
Kultur/ soziale Aspekte	Wertorientierte Führung	1,56 ●	1,31 ●	1,68 ●	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur eher Hygienefaktor - mittlere generationale Relevanz • Corporate Social Responsibility für alle Generationen mit geringer Wichtigkeit
	Förderung Unternehmenskultur	1,51 ●	1,47 ●	1,71 ●	
	Corporate Social Responsibility	1,97 ●	1,77 ●	1,79 ●	
	Selbstorganisierte Arbeitsgruppen	1,41 ●	1,45 ●	2,01 ●	
	Flache Hierarchien	1,46 ●	1,52 ●	2,00 ●	

● 1,0 - 1,4 ● 1,41 - 1,8 ● > 1,8

Die Übersicht zeigt, welche Personalinstrumente die Unternehmen Relevanz, 3 = niedrigste Relevanz). Dabei fällt auf, dass viele Unternehmen Personalinstrumente für die einzelnen Generationen für relevant (Skalenmittelwert > 1,8) anerkennen. Für die 50-Jährigen offenbar gar nicht im Fokus haben.