

# Generationen-Management bei Migros

## Erfolgsfaktor in Zeiten demografischen Wandels

Praxisbeispiel Herbsttagung SBFi 2022

Reto Parolini, Leiter Direktion HR Management Migros-Gruppe

Migros-Genossenschafts-Bund Zürich

Bern, 30. November 2022





# Rahmenbedingungen

## Der Fachkräftemangel wurde zum Arbeitskräftemangel

### MINT

Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften & Technik



Skills Gap /  
Digitale Transformation

SAP Berater\*in, Software Entwickler\*in,  
Applikationsentwickler\*in,  
Systemspezialist\*in,  
Wirtschaftsinformatiker\*in

### Qualifizierte «Blue Collar»



Reputation /  
Attraktivität

Metzger\*in, Fachverkäufer\*in Blumen/Garten,  
Fleisch, Fisch, Kältesystem-Monteur\*in /  
Kältetechniker\*in, Haustechniker\*in  
Techniker\*in, Fahrradmechaniker\*in,  
Elektriker\*in

### Gastro



Unsicherheit /  
Attraktivität

Leiter\*in Restaurant, Koch/Köchin,  
Restaurationsfachmitarbeiter\*in,  
Systemgastronomiefachleute

### Logistik



Digitale  
Transformation /  
Mehr Arbeit

Lastwagenchauffeur/euse, Logistiker\*in,  
Anlageführer\*in mit Potenzial für Leitstand,  
Automobilmechatroniker\*in

### Pflege



Attraktivität /  
Psych. Stress

Facharzt/ärztin, Apotheker\*in,  
Physiotherapeut\*in

Viele dieser Jobs stellen unsere Grundversorgung sicher

# Rahmenbedingungen

## Ein paar Feststellungen in Zahlen



97'500 Mitarbeitende,  
davon in der CH:

**88%**



Davon: ca. 20% in White  
Collar Funktionen und

**80%** in Blue  
Collar Funktionen



**60%** Frauen

Anteil Frauen auf

Direktionsstufe: **16%**



Anteil Mitarbeitende in  
Teilzeit-Funktionen:

**50%**



Mitarbeitende 50+:

**30%**

Frührentenleistungen:

**69%**

Im Schnitt 2 Jahre  
vor ordentlicher  
Pensionierung (62J.)



Anzahl Lernende: **3'621**  
in über 60 Ausbildungsberufen

Nicht besetzte Lehrstellen: **10%**



Hohes Mitarbeitenden-Engagement:

**86%**

Tiefere Werte bei Generationen Y / Z  
(tiefere Bindung, höhere Fluktuation)

Quelle: [Migros Geschäftsbericht 2021](#)

# Generationen

## Merkmale Babyboomer

Geboren 1946 - 1964

<b>Werte</b>	Gesundheit Idealismus Kreativität
<b>Merkmale</b>	Teamorientiert Karriereorientiert – schnell in Führungspositionen aufsteigen Arbeit hat den höchsten Stellenwert
<b>Im Arbeitsleben</b>	Strukturierter Arbeitsstil Regelmäßiger Austausch im Team Pflege von Beziehungen und Netzwerken
<b>Kommunikationsmedium</b>	Telefon
<b>Motivation</b>	Persönliches Wachstum Wertschätzung für ihre Erfahrung Gefühl, gebraucht zu werden



Quelle: Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt, PFH Private Hochschule Göttingen

Laufbahnplanung für letzten Karriereabschnitt, Förderung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit,  
Möglichkeit von Arbeiten über das Pensionsalter hinaus

# Generationen

## Merkmale Generation X

Geboren 1965 - 1979

<b>Werte</b>	Unabhängigkeit Individualismus Sinnsuche
<b>Merkmale</b>	Pragmatisch Selbstständig Streben nach einer hohen Lebensqualität Zeit ist wertvoller als Geld
<b>Im Arbeitsleben</b>	Ergebnisorientiert Technisch versiert Teilen Macht und Verantwortung
<b>Kommunikationsmedium</b>	E-Mail, Mobiltelefon
<b>Motivation</b>	Hohe Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung Entwicklungsmöglichkeiten Work-Life-Balance

Quelle: Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt, PFH Private Hochschule Göttingen



Förderung der Vereinbarkeit von Beruf & Privatleben, Entwicklungsmöglichkeiten und Gesundheit

# Generationen

## Merkmale Generation Y

Geboren 1980 - 1994

<b>Werte</b>	Vernetzung/Teamwork Optimismus
<b>Merkmale</b>	Leben im Hier und Jetzt Mit neuen Technologien aufgewachsen „24 Stunden online“
<b>Im Arbeitsleben</b>	Die Arbeit muss Spaß machen, lernbereit, arbeitswillig – aber Forderung nach Privatleben sehr ausgeprägt Flexibel und anpassungsbereit, selbständige und unabhängige Arbeitsweise Führungspositionen sind ihnen nicht mehr so wichtig, eher Fachlaufbahnen und projektbezogenes Arbeiten Meister im Multi-Tasking
<b>Kommunikationsmedium</b>	Web 2.0
<b>Motivation</b>	Selbstverwirklichung Vernetzt sein Mit Leuten auf der gleichen Wellenlänge zusammenarbeiten



Quelle: Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt, PFH Private Hochschule Göttingen

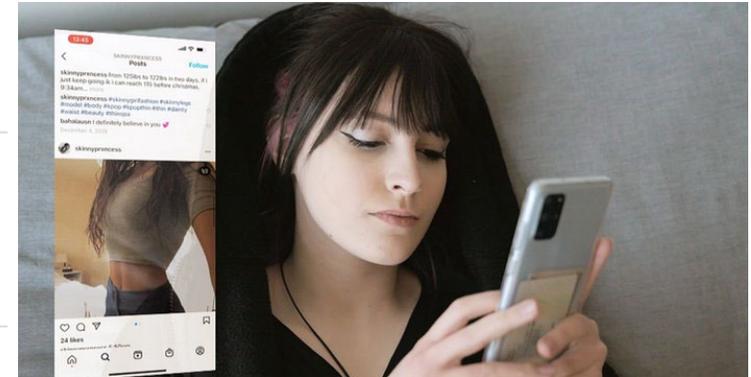
Regelmässige Entwicklung ermöglichen, Netzwerk & Austausch fördern (Communities)

# Generationen

## Merkmale Generation Z

Geboren 1995 - 2009

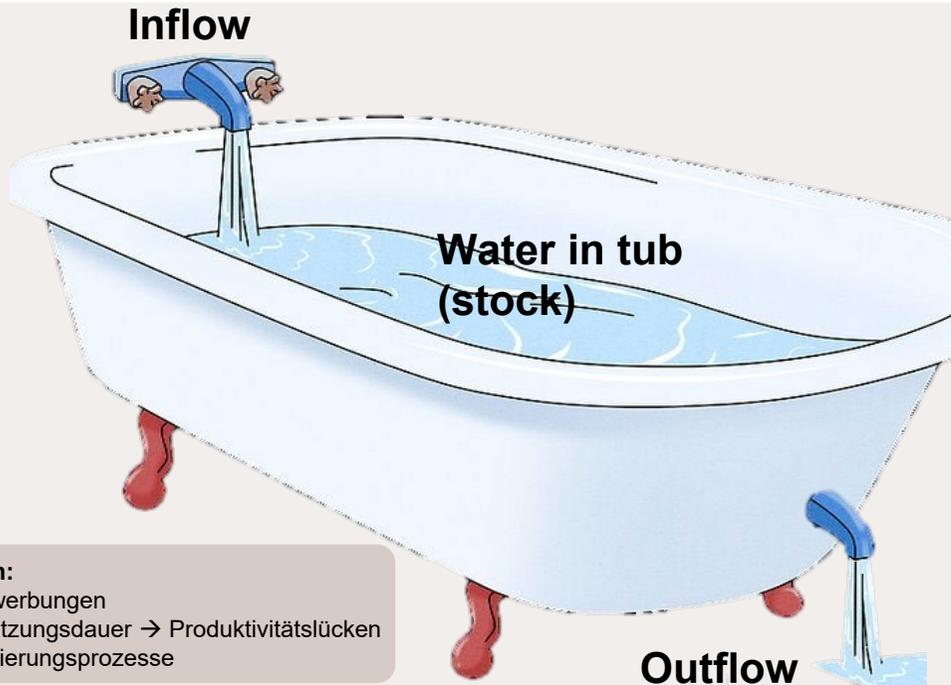
<b>Werte</b>	Wunsch nach freier Entfaltung Nachhaltigkeit/Gesundheit Soziale Kontakte
<b>Merkmale</b>	Unsichere Zukunft Ungebremste Entfaltung Austausch findet ununterbrochen statt Zusammenhalt in Familie ist wichtig
<b>Im Arbeitsleben</b>	Trennung von Arbeit & Privatleben Süchtig nach Feedback & Anerkennung Sucht klare Strukturen
<b>Kommunikationsmedium</b>	Social Media, Smart Phone
<b>Motivation</b>	Selbstverwirklichung in Freizeit und sozialen Kontakten Ausprobieren, welche Wege passen könnten



Quelle: Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt, PFH Private Hochschule Göttingen

Regelmässiges Feedback, enge Begleitung in der Laufbahnplanung, Sinnhaftigkeit geben

# Analyse (Bathtub model)



## Inflow:

### Allg. Herausforderungen:

- Abnahme Qualität Bewerbungen
- Vakanzen: lange Besetzungsdauer → Produktivitätslücken
- Standardisierte Rekrutierungsprozesse

### Herausforderungen GEN BB/X:

- MIND Set Führungskräfte bzgl. gesuchten Profilen
- Altersdiskriminierung
- Gesundheit & Leistungsfähigkeit der Bewerber\*innen

### Herausforderungen GEN Y/Z:

- Geringe Attraktivität der Jobs
- Unterbesetzung bei den Lehrstellen
- 1/3 der Lernenden verlässt Migros nach Lehrabschluss
- Forderung nach Teilzeit, Vereinbarkeit Privatleben/Beruf

## Water in tub (stock):

### Allg. Herausforderungen:

- Potenzial für interne Stellenbesetzung zu wenig genutzt

### Herausforderungen GEN BB/X:

- Je höher das Dienstalter desto weniger wird in Weiterbildungen investiert.
- Möglichkeiten für Bogenkarrieren
- Sensibilisierung für Arbeit über Pensionsalter hinaus

### Herausforderungen GEN Y/Z:

- Engagement-Umfrage: Generation Y/Z beurteilen die meisten Themen deutlich weniger positiv als die älteren Arbeitnehmenden

## Outflow:

### Allg. Herausforderungen:

- Erhöhte Fluktuation in den ersten beiden Dienstjahren
- Erhöhte Absenzquote nach der Pandemie

### Herausforderungen GEN BB/X:

- 15'000 Pensionierungen in den nächsten 10 Jahren
- Mehrheitlich Frühpensionierungen

### Herausforderungen GEN Y/Z:

- Die Generation Y und Z verlässt die M-Gruppe überproportional

Der demografische Wandel äussert sich vielschichtig und komplex, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen spielen dabei eine wesentliche Rolle.

# Massnahmen

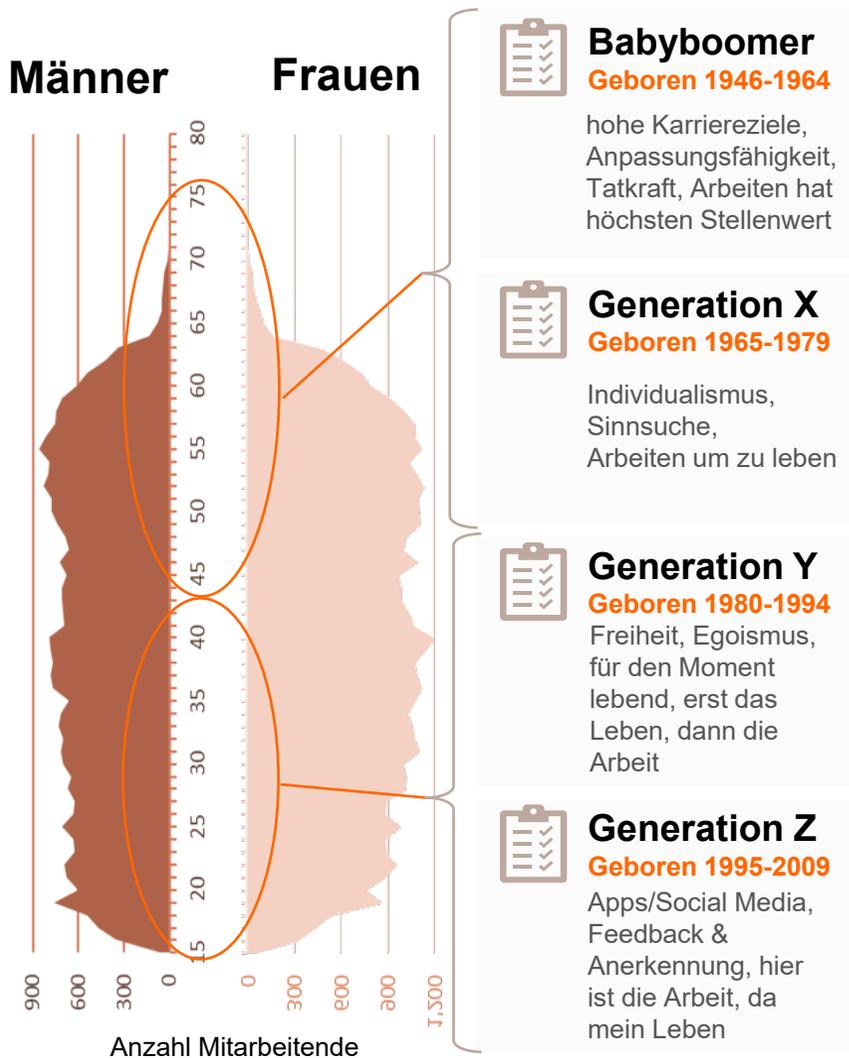
## Zielgruppe Logistik

	Inflow 	Bathtub 	Outflow 	Übergreifend
Allgemeine Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Search Engine Marketing, Programmatic Advertising, Re-Marketing Ads</li> <li>• Werbevideo "Ein Tag im Logistik Arbeitsalltag"</li> <li>• Forcierung Empfehlungsprogramm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership Initiative (Gemeinschaft, Pioniergeist, Verantwortung)</li> <li>• Flexibilisierung Anstellungsbedingungen durch neuen L-GAV</li> <li>• Anpassung Arbeitszeitmodell (5-Tage Woche, 3-Schicht-Betrieb)</li> <li>• Schichtplanung verbessern</li> <li>• Löhne und Zulagen überprüfen</li> <li>• ENSA: Früherkennung psych. Probleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austrittsbefragung</li> <li>• Alumni-Netzwerk (Beziehung zu ehemaligen Mitarbeitenden aufrecht erhalten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Best Practice Analyse (Migros Unternehmen, Branchen)</li> <li>• Trendanalyse Logistik 2040</li> </ul>
Babyboomer und Generation X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruiting Guidelines (Ansprüche senken, Profile öffnen, Altersdiskriminierung vermeiden)</li> </ul>			
Generation Y und Z	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talk-n-Job: Bewerbung via Voice/Whatsapp (Pilot)</li> <li>• Netzwerke nutzen / Initiativbewerbungen ermöglichen</li> <li>• Mehr Teilzeitstellen anbieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Young Talent Management (Lernende nach der Lehre stärker binden)</li> <li>• Interne Aus- und Weiterbildungen anbieten (z.B. zum/r Anlageführer*in, für Quereinsteiger*innen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse Engagement Resultate</li> </ul>	

Ganzheitliche Betrachtung einer Jobgruppe entlang des Bathtubs und der Generationen-Bedürfnisse

# Massnahmen

## Ausgesuchte Initiativen im Bereich Lernen & Entwicklung



Quelle: Simon Schnetzer – Generation XYZ Übersicht

### Initiativen ältere Generationen

- Entwicklungsgespräche 55+
- Generationenaustausch DUO
- Training «Unbewusste Vorurteile» für Führungskräfte (Reduktion Altersdiskriminierung)
- Top Sharing (2 Führungskräfte besetzen eine gemeinsame Stelle)
- Learning Community (Mitarbeitende unterrichten Mitarbeitende)

### Initiativen jüngere Generationen

- Fokus auf Feedback & Entwicklung: z.B. Engagement Umfrage, Jahresgespräche, Intranet, etc.
- Förderung Lebenslanges & selbständiges Lernen mit Migros Lernwelt: Blended & Online Learning, Mobile-fähige Lernplattform, nationaler Bildungsprozess
- MiCareer: Quereinsteigerprogramm im Bereich IT
- Steigerung Attraktivität Berufsbilder (z.B. keine Schicht, freie Wochenenden, Job Rotationen)
- Lehrstellensuche via Talent Matcher, Mino Chat, interaktives Game

# Generationen-Management

Nur eine von verschiedenen Perspektiven. Genauer hinschauen lohnt sich aber!

