

Age Management in der REWE-Handelsgruppe

Diese Unterlage ist nur im Zusammenhang mit dem mündlichen Vortrag vollständig; die isolierte Nutzung einzelner Darstellungen kann zu Missverständnissen führen.

Für Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Sandra Mortsiefer M.A.,

Dr. Jan Henrik Enß

Dr. Mortsiefer Management Consulting GmbH, Richmodstr. 13, 50667 Köln

Telefon: 0221 / 272 69 86, Telefax: 0221 / 272 69 61

18. April 2007

Gliederung

1. Betriebs Checks
2. Ergebnisse der Personaldatenanalyse und –prognose
3. Erfahrungen der Kaufleute
4. Meinungsbilder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
5. Herausforderungen und Chancen
6. Fazit

1. Betriebs Checks

Untersuchte Betriebe

- 5 eigenständige REWE Partner Kaufleute, keine Märkte der REWE Group.
- Unterstützung und Koordinierung durch REWE-Zentrale West in Hürth-Efferen.
- Alle 5 Kaufleute sind im Großraum Köln angesiedelt:

REWE	Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Anzahl Märkte
Kaufmann 1	53	1
Kaufmann 2	51	3
Kaufmann 3	63	1
Kaufmann 4	24	1
Kaufmann 5	343	9

1. Betriebs Checks

Untersuchte Betriebe

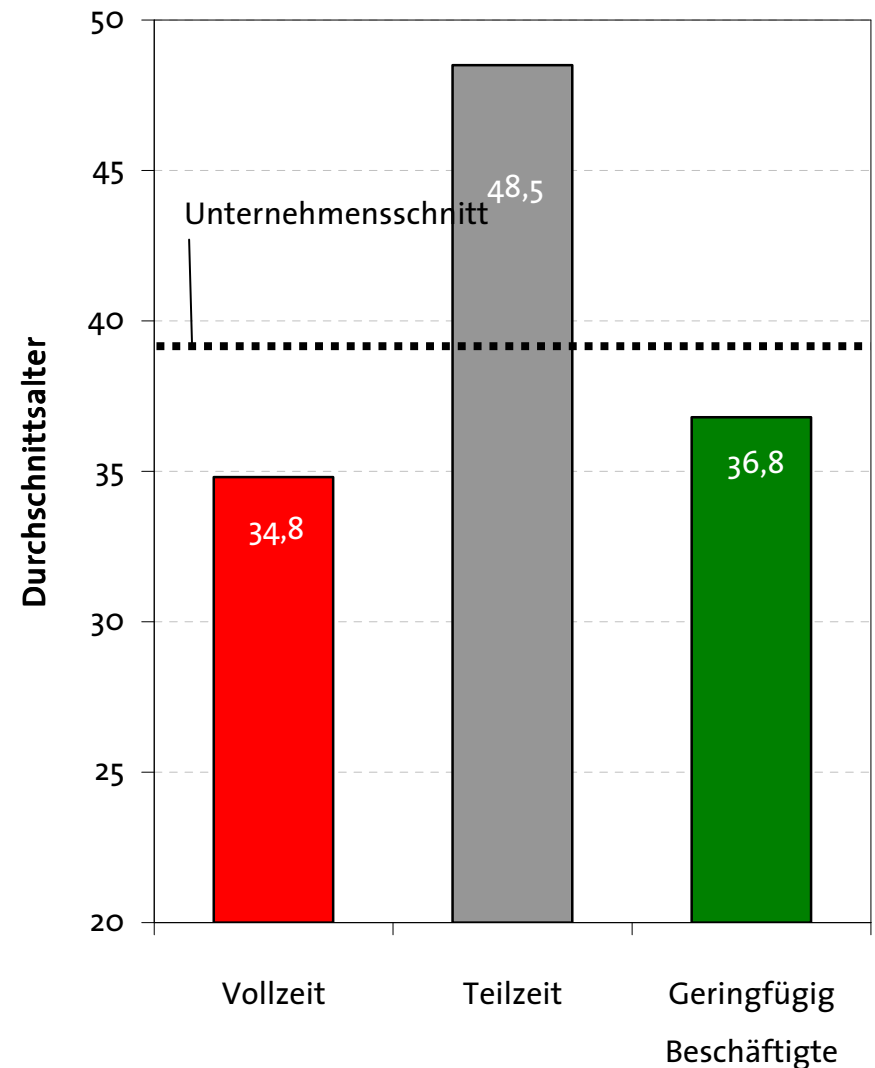
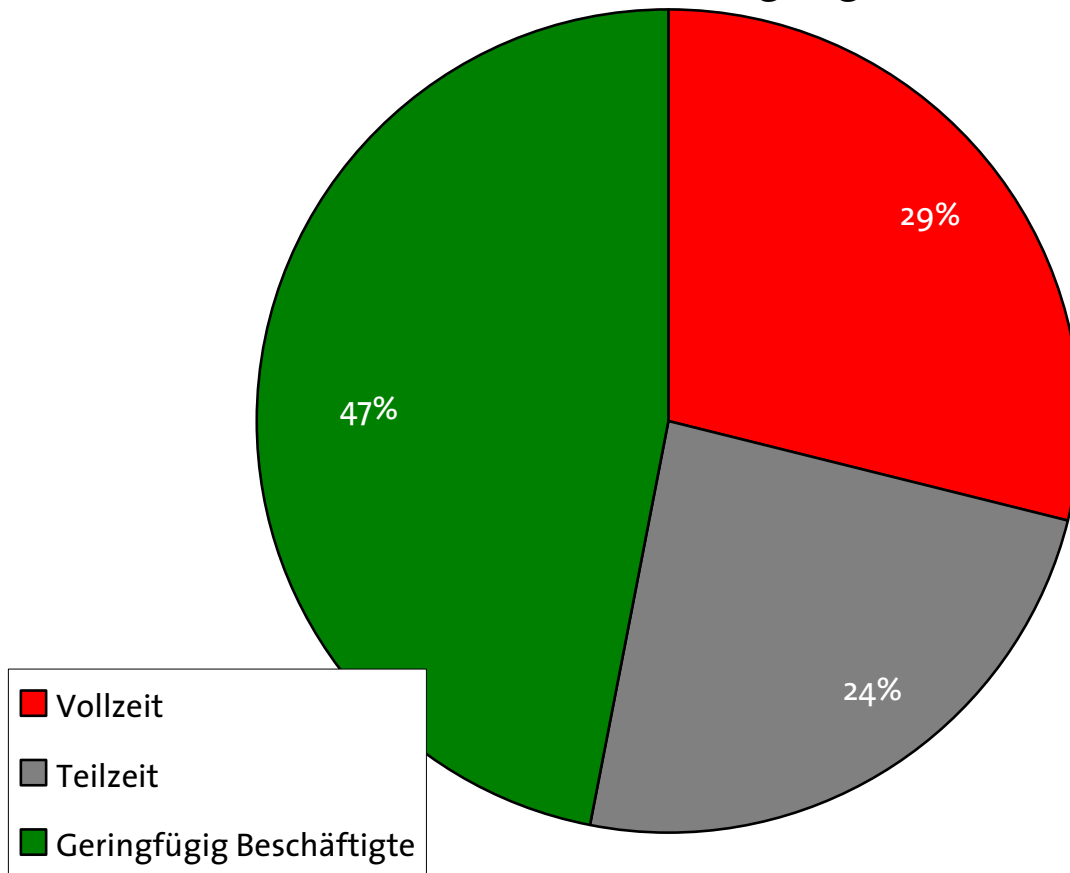
- 5 Betriebe, 15 Märkte
- Gespräche mit:
 - 5 Geschäftsführern
 - 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (MA)
- Untersuchung der Personaldaten von über 500 MA

1. Betriebs Checks Ablauf



2. Ergebnisse der Personaldatenanalyse und –prognose REWE Kaufmann 5

Anteil der MA nach Beschäftigungsverhältnis

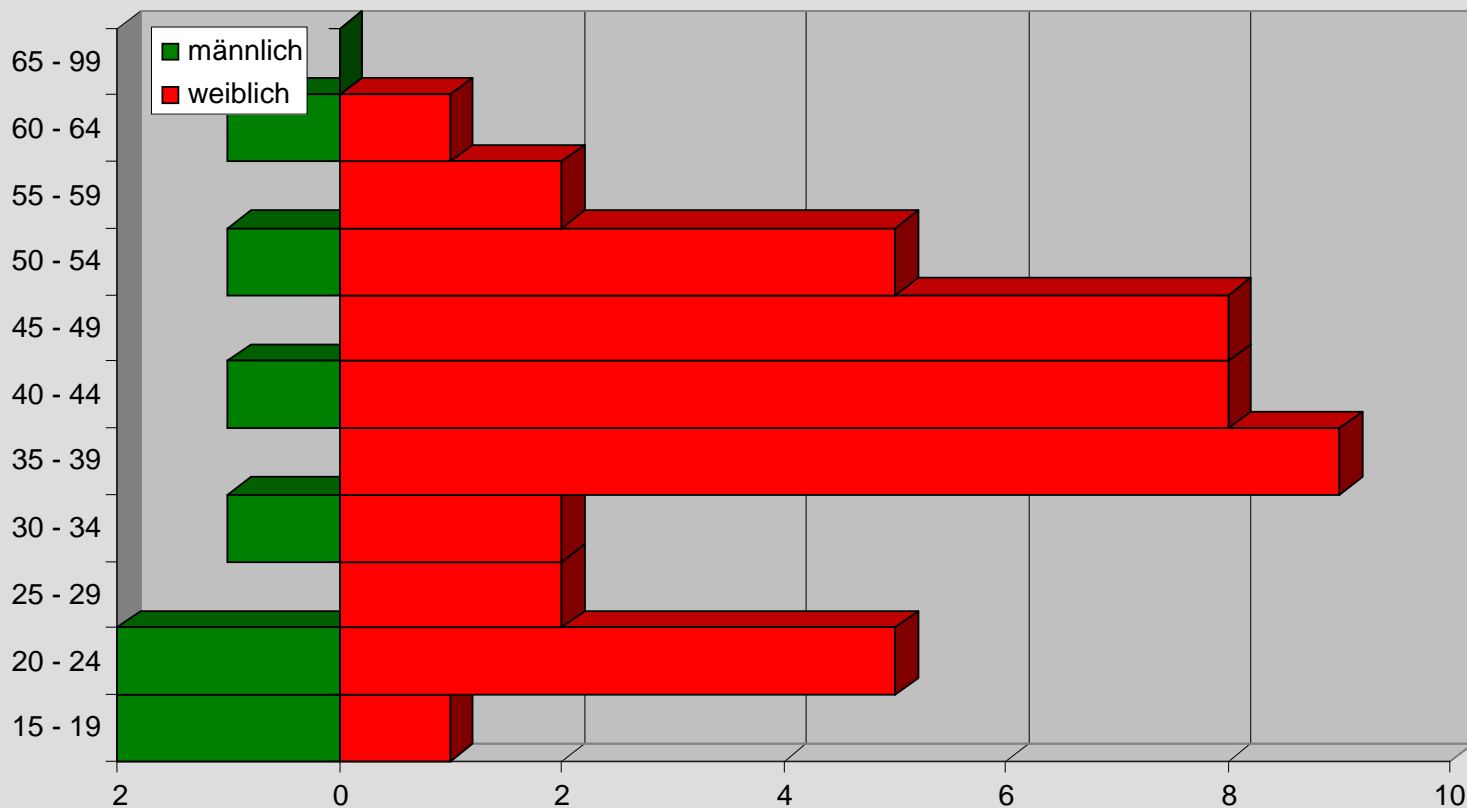


2. Ergebnisse der Personaldatenanalyse und –prognose

Analyse der Altersstruktur REWE Kaufmann 2

Altersstruktur aller MA 2007 (MA + Azubis + Geringfügig Beschäftigte)

Altersstruktur Anfang 2007



Durchschnittsalter:

weiblich: 40,2

männlich: 32,3

Gesamt: 39

Anzahl:

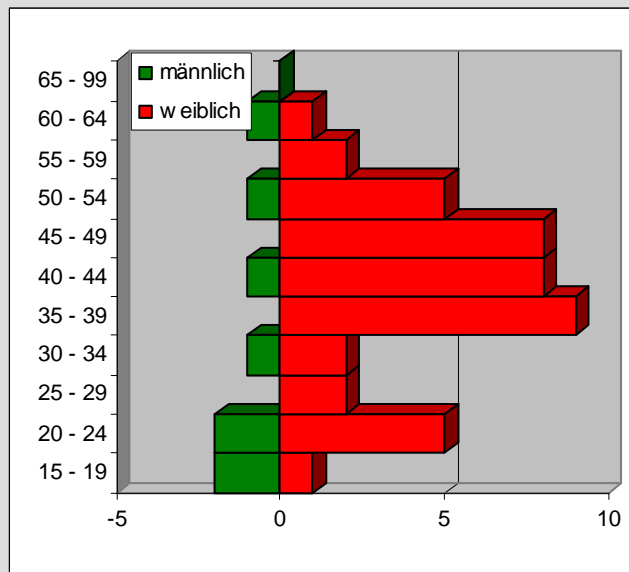
weiblich: 43 (= 84,3%)

männlich: 8 (= 15,7%)

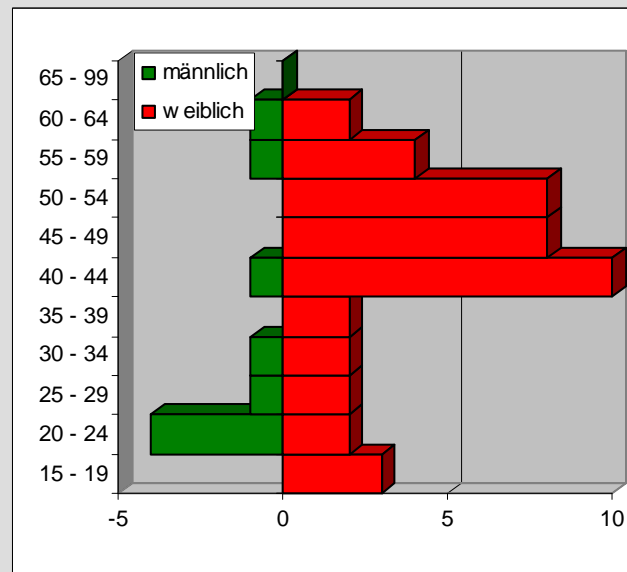
Gesamt: 51

2. Ergebnisse der Personaldatenanalyse und –prognose Prognose der Altersstruktur REWE Kaufmann 2 bis 2013

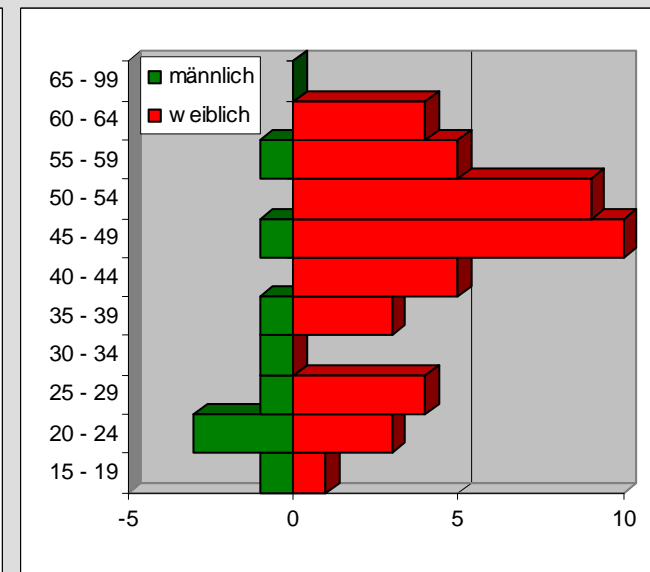
Anfang 2007



2010



2013



	weiblich	männlich	Gesamt
Anzahl	43 (= 84%)	8 (= 16%)	51
Durchschnitts- alter	40,2	32,3	39,0

	weiblich	männlich	Gesamt
Anzahl	43 (= 83%)	9 (= 17%)	52
Durchschnitts- alter	42,9	34,4	41,4

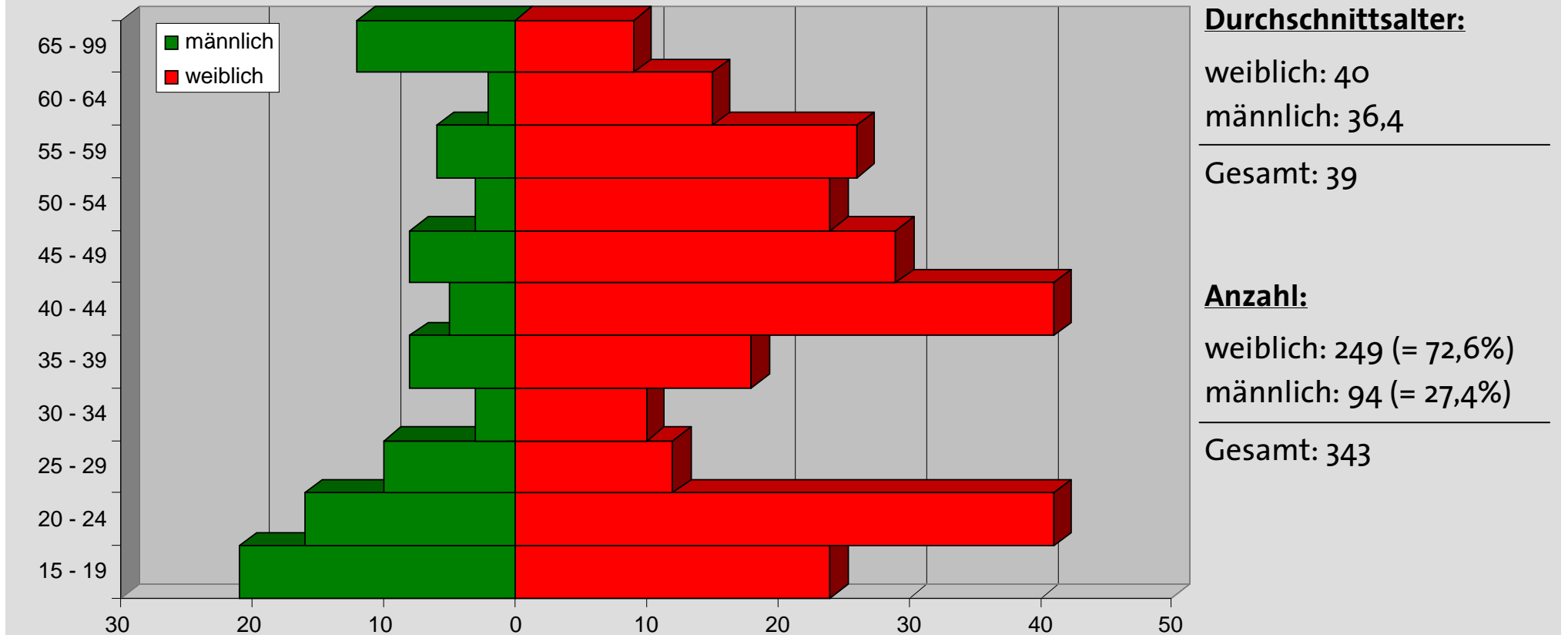
	weiblich	männlich	Gesamt
Anzahl	44 (= 83%)	9 (= 17%)	53
Durchschnitts- alter	45,2	32,1	43,0

2. Ergebnisse der Personaldatenanalyse und –prognose

Analyse der Altersstruktur REWE Kaufmann 5

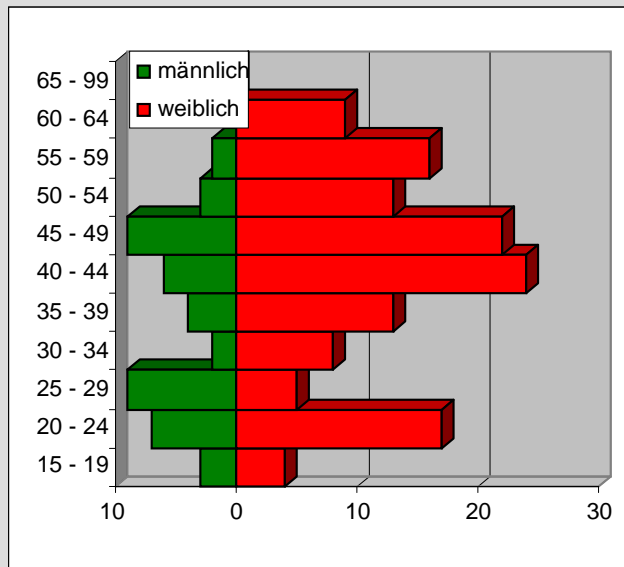
Altersstruktur aller MA 2007 (MA + Azubis + Geringfügig Beschäftigte)

Altersstruktur Anfang 2007

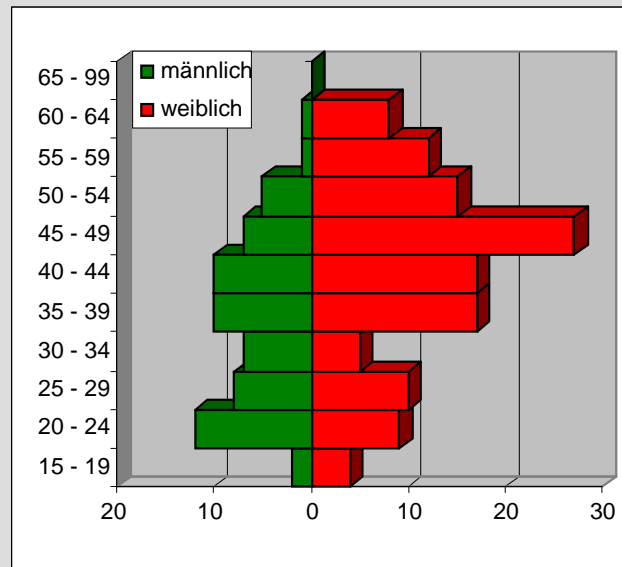


2. Ergebnisse der Personaldatenanalyse und –prognose Prognose der Altersstruktur REWE Kaufmann 5 bis 2013 (ohne geringfügig Beschäftigte)

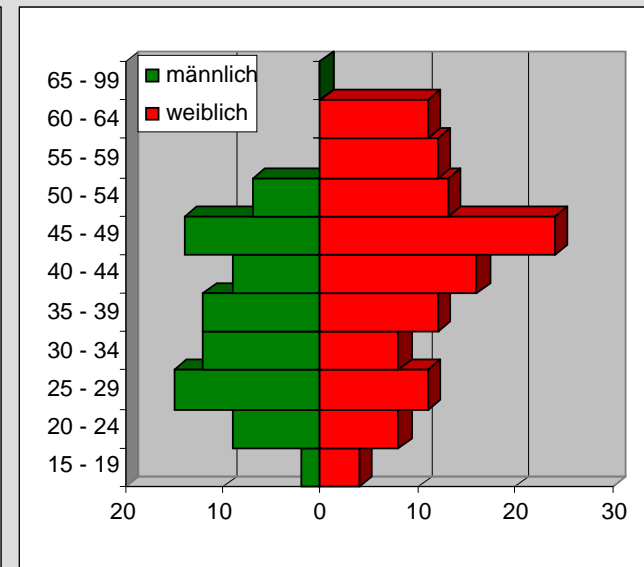
Ende 2007



2010



2013



	weiblich	männlich	Gesamt
Anzahl	131 (= 74%)	45 (= 26%)	176
Durchschnitts- alter	41,9	35,6	40,3

	weiblich	männlich	Gesamt
Anzahl	124 (= 66%)	63 (= 34%)	187
Durchschnitts- alter	42,4	35,6	40,1

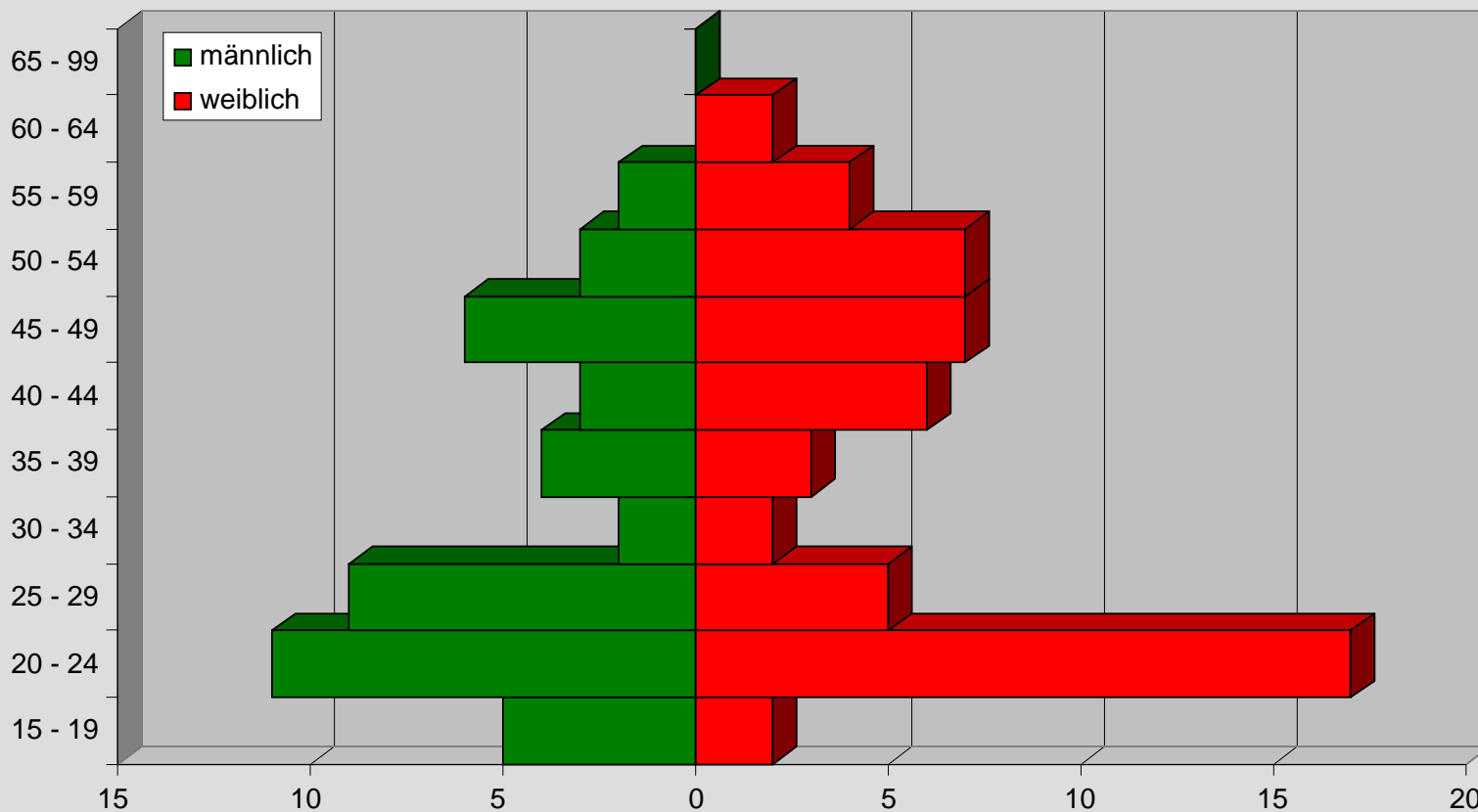
	weiblich	männlich	Gesamt
Anzahl	119 (= 60%)	80 (= 40%)	199
Durchschnitts- alter	42,5	36,0	39,9

2. Ergebnisse der Personaldatenanalyse und –prognose

Analyse der Altersstruktur REWE Kaufmann 5

Anstellungsform: Alle MA in Vollzeit 2007

Altersstruktur Anfang 2007



Durchschnittsalter:

weiblich: 36,5
männlich: 32,6

Gesamt: 34,8

Anzahl:

weiblich: 55 (= 55%)
männlich: 45 (= 45%)

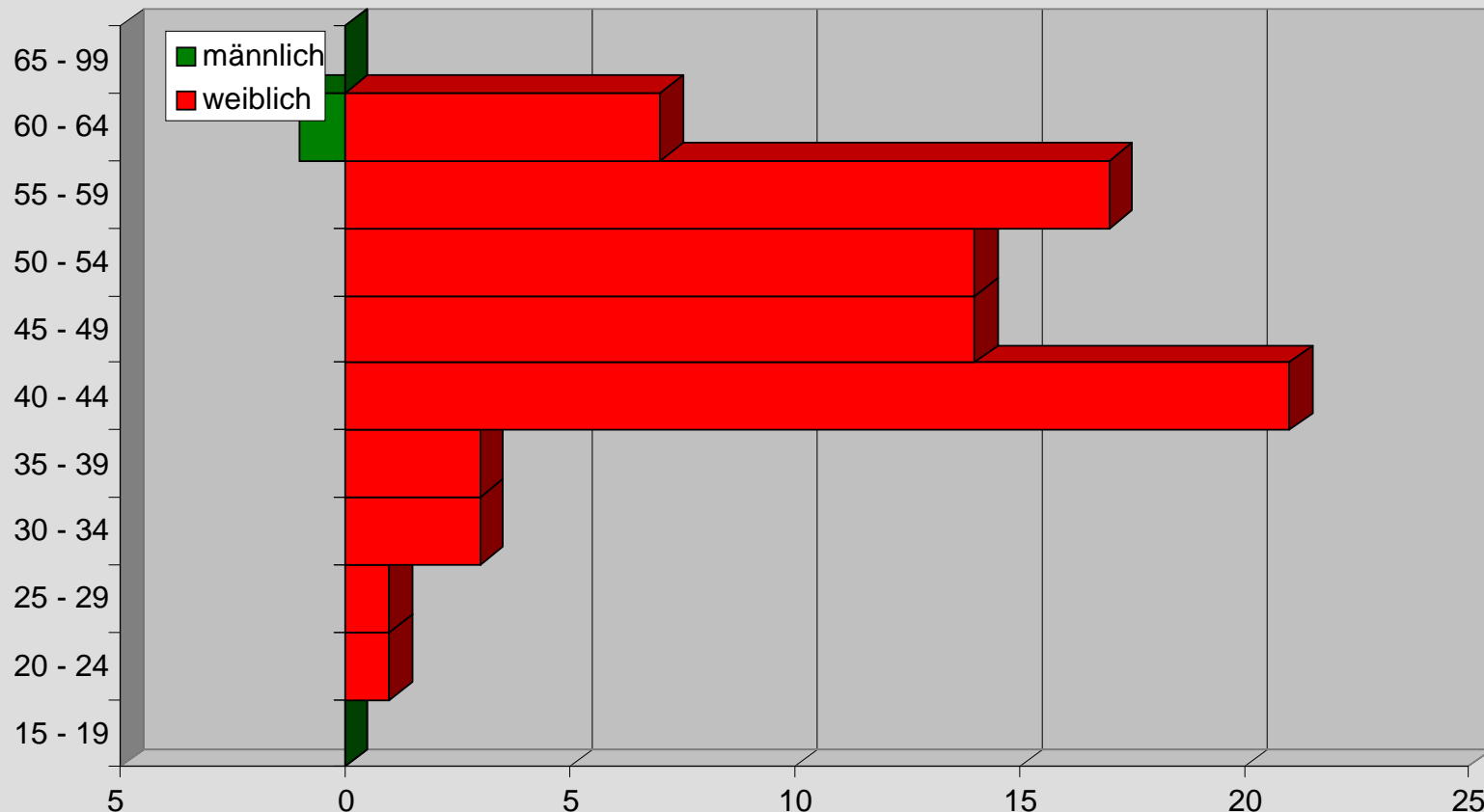
Gesamt: 100

2. Ergebnisse der Personaldatenanalyse und –prognose

Analyse der Altersstruktur REWE Kaufmann 5

Anstellungsform: Alle MA in Teilzeit 2007

Altersstruktur Anfang 2007



Durchschnittsalter:

weiblich: 48,3

männlich: 63

Gesamt: 48,5

Anzahl:

weiblich: 81 (= 98,8%)

männlich: 1 (= 1,2%)

Gesamt: 82

2. Ergebnisse der Personaldatenanalyse und –prognose

- Die Belegschaften enthalten jeweils große Anteile an Vollzeit-, Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten
- Die Männerquote ist gering, steigt aber leicht.
- Häufig zeigt sich eine „Elternzeit-Lücke“, insbesondere bei weiblichen MA zwischen ca. 25 und 40 Jahren
- Vollzeit-MA sind im Schnitt jünger als die Gesamtbelegschaft
- Teilzeit-MA sind im Schnitt älter als die Gesamtbelegschaft (TZ wird in Anspruch genommen von Müttern älterer Kinder, sowie zur Reduktion im höheren Alter zwecks Belastungsminderung)
- Kleine Kaufleute haben eine kleine Fluktuation
→ Schnelles Ansteigen des Durchschnittsalters

3. Erfahrungen der Kaufleute

Handlungsfelder (aus Sicht der Geschäftsführer)

- Die Geschäftsführer sehen eine große Herausforderung in der Aufgabe auch in Zukunft eine motivierte und qualifizierte Belegschaft zu erhalten und insbesondere den dafür nötigen Nachwuchs einerseits und qualifizierte Fachkräfte andererseits zu rekrutieren. Gerade bei jungen Menschen mangelt es häufig an:
 - Motivation
 - Basisqualifikation (z.B. Grundrechenarten, deutsche Sprache)
 - Fachqualifikation (Produktkenntnisse)
- Die Kaufleute haben sich oft schon Gedanken über den demografischen Wandel gemacht. Jedoch meistens mit dem Fokus auf die Kunden.
- Das Wissen, dass ältere Kunden ältere MA und junge Kunden junge MA bevorzugen, führte schon zu ersten Gedanken über die Altersstruktur der Belegschaften.
- Durch die neuen Ladenöffnungszeiten wird mehr Umsatz generiert und es eröffnet neue Möglichkeiten für MA in Teilzeit.

4. Meinungsbilder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik	Trifft eher zu	Keine Antwort	Trifft eher nicht zu
1. Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein	24	1	4
2. Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern	19	-	10
3. Die Anwesenheitsquote aller Mitarbeitergruppen ist hoch*	26	-	6
4. Die Gesundheitsquote aller Mitarbeitergruppen ist hoch	18	-	11
5. Ich bemühe mich aktiv um meine Gesundheit	23	-	6
6. Die Arbeitssicherheit ist hoch, die Unfallhäufigkeit niedrig	27	-	2
7. Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können	13	2	14
8. Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt	18	8	3

Überdurchschnittlich viele Antworten „trifft eher zu“

Überdurchschnittlich viele Antworten „trifft eher nicht zu“

4. Meinungsbilder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik	Trifft eher zu	Keine Antwort	Trifft eher nicht zu
9. Ich bringe mich aktiv bei der Gestaltung meiner Arbeitsbedingungen ein	18	8	3
10. Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Facharbeitern auszubilden oder zu rekrutieren	16	3	10
11. Ich glaube, dass ich Qualifizierungsmaßnahmen in Anspruch nehmen muss, um meine Arbeitstätigkeit in 10 Jahren (in 20 Jahren) ausüben zu können.	23	1	5
12. Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern	27	-	2
13. Ich nehme Qualifizierungsmaßnahmen aktiv in Anspruch	25	1	3
14. Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert	20	6	3
15. Ich bin bereit, von meinen Kollegen zu lernen und gebe mein Wissen weiter	29	-	-
16. Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten	26	1	3

Überdurchschnittlich viele Antworten „trifft eher zu“

Überdurchschnittlich viele Antworten „trifft eher nicht zu“

4. Meinungsbilder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Handlungsfelder (aus Sicht der MA)

- Es fehlt häufig an älterem und erfahrenem Personal
 - wichtig für Kundenbindung der älteren Zielgruppen
 - durch die große Erfahrung wichtige Rolle beim Wissenstransfer
 - Viele MA können sich nicht vorstellen ihre Tätigkeit bis ins höhere Alter durchzuführen
 - MA vertrauen auf Job-Rotation in weniger belastende Tätigkeiten
 - Sehr viele MA betreiben Stundenreduktion im Alter
 - Viele MA betrachten die Nachwuchssituation mit Sorge
 - Insbesondere vielen AZUBIs fehlt es an der nötigen Motivation oder an Grundkenntnissen
 - Nahezu aussichtslos ist der Versuch qualifizierte Fleischereifachverkäufer auf dem Personalmarkt zu finden
 - Die neuen Ladenöffnungszeiten schrecken ab und erschweren die Rekrutierung
-

5. Herausforderungen und Chancen

1. Handlungsfeld: Nachwuchssorgen

- Die Anzahl der Bewerbungen um Ausbildungsplätze gehen zurück, noch sind es aber quantitativ genug.
- Den Bewerbern fehlt es häufig an Basisqualifikationen und Motivation
- Der Einzelhandel wird als „letzte Anlaufstation“ nach bereits gescheiterten Bewerbungen um andere Ausbildungsplätze angesehen.

Lösungsansatz: Intensivierung der Kooperation mit Schulen

- Kontakt zu Lehrern herstellen, um aussichtsreiche Kandidaten direkt anzusprechen.
- Bericht in der Klasse oder Betriebsbesichtigung mit dem Ziel eines Imagegewinns für den Beruf der Einzelhandelskauffrau/des Einzelhandelskaufmanns

5. Herausforderungen und Chancen

2. Handlungsfeld: Wachsender Anteil älterer MA

- Auf Grund niedriger Fluktuation steigt der Anteil älterer MA in den Belegschaften teilweise deutlich.
- Die derzeit jungen bis mittelalten MA können sich nicht/nur schwer vorstellen ihre derzeitige Tätigkeit bis zum 65. Lebensjahr und darüber hinaus auszuführen.
- Bisher konnten Unternehmen reagieren. Ältere MA arbeiten vermehrt in Teilzeit und an Arbeitsplätzen mit niedrigerer körperlicher Belastung.
- Die derzeit jungen bis mittelalten MA vertrauen darauf, dass auch in Zukunft in gleichen Maße wie bisher auf die persönliche Leistungsfähigkeit eingegangen wird.
- Die Anzahl der Arbeitsplätze, die mit reduzierter Stundenzahl und/oder verminderter körperlicher Belastung vereinbar ist, ist jedoch begrenzt.

5. Herausforderungen und Chancen

2. Lösungsansatz I: Stärken älterer MA gezielt einsetzen

- Ältere MA werden sehr stark geschätzt, sie besitzen grade gegenüber einer alternden Kundschaft ein hohes Kundenbindungspotenzial.
- Ältere MA verfügen meist über deutlich bessere Produktkenntnisse als jüngere MA. Darin liegt ein deutlicher Vorteil für den Service.
- Ältere MA gelten als loyaler und werden für ihre hohe Arbeitsmoral geschätzt.
- Diese Eigenschaften sollten noch bewusster als bisher eingesetzt werden. Ältere MA können dort eingesetzt werden, wo besonders viel Kontakt zu Kunden vorherrscht, z.B. an der Kasse (wird meist bereits praktiziert).
- Ältere MA können ihre Produktkenntnisse an jüngere MA weitergeben, z.B. in gelegentlichen Kochkursen.

5. Herausforderungen und Chancen

2. Lösungsansatz II: Ältere MA sind flexibel

- Ältere MA sind auf Grund ihres großen Erfahrungswissen flexibel in nahezu allen Abteilungen einsetzbar.
- Ältere MA sind in der Einteilung der Arbeitszeit in Teilzeitverträgen oft flexibler als jüngere MA. Sie müssen häufig weniger Rücksicht auf äußere Umstände, wie die Öffnungszeiten von Schulen oder Kindergärten nehmen.
- Durch geschickte Organisation wird das Unternehmen so auch für die jungen MA, attraktiv, die in der Familiengründungsphase in Teilzeit arbeiten möchten, aber nicht so flexibel in der Arbeitszeitgestaltung sind.

5. Herausforderungen und Chancen

2. Lösungsansatz III: Fit bis 65 (und darüber hinaus)

- Die Auswahl der Arbeitsplätze mit geringerer körperlicher Belastung, bzw. Teilzeitarbeitsplätze reichen bei steigender Nachfrage möglicherweise nicht mehr, um in der Zukunft in einem Maße wie bisher auf die individuelle Leistungsfähigkeit älterer MA einzugehen. Daher müssen die alternden MA vorbereitet werden, um länger als bisher ihre höchste Leistungsfähigkeit und –bereitschaft zu erhalten.
- Weiterqualifikation und Schulungen dürfen nicht bei einem bestimmten Lebensjahr aufhören. Wer 50 ist kann (und soll nach Willen der Gesetzgeber) noch 15 Jahre und länger arbeiten. Bsp.: Wie sah eine Supermarktkasse 1992 aus?

5. Herausforderungen und Chancen

2. Lösungsansatz III: Fit bis 65 (und darüber hinaus)

- Erhalt der Gesundheit muss gefördert und gefordert werden. MA sind am Arbeitsplatz besonders empfänglich für gesundheitsfördernde Maßnahmen. Dennoch reicht ein bloßes Angebot oft nicht aus. Nach dem Prinzip „Fördern & Fordern“ sollte ein Engagement vom MA gefordert werden, um in den Genuss von Vergünstigungen zu kommen. Bsp.: Zuzahlung zum Monatsbeitrag eines Fitnesscenters beim Nachweis einer bestimmten Anzahl von Besuchen pro Jahr.
- Gesundheitsvorsorge und Maßnahmen sollten als Führungsaufgabe nachhaltig verankert werden und Führungskräfte sollten ihre Vorbildfunktion wahr nehmen.

5. Herausforderungen und Chancen

3. Handlungsfeld: Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Viele Unternehmen zeigen in der Struktur der MA eine deutliche Elternzeitlücke bei den Mitarbeiterinnen in einem Alter zwischen 25 und 35 Jahren.
- Gleichzeitig beklagen alle Kaufleute Schwierigkeiten bei der Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte.
- Die Rückkehrquote von Mitarbeiterinnen nach familienbedingtem Ausscheiden ist sehr gering.

Lösungsansatz I: Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Ein großer Teil der MA im Einzelhandel arbeitet bereits in Teilzeitmodellen. Durch den flexiblen Einsatz junger Eltern können auch Ihnen Möglichkeiten geboten werden Familie und Beruf in einem Teilzeitmodell zu vereinbaren, etwa Vormittags und nach 20:00h.
- Älterer MA, die zu großen Teilen in Teilzeit arbeiten, aber familiär nicht so eng gebunden sind können hier die Flexibilität erhöhen.

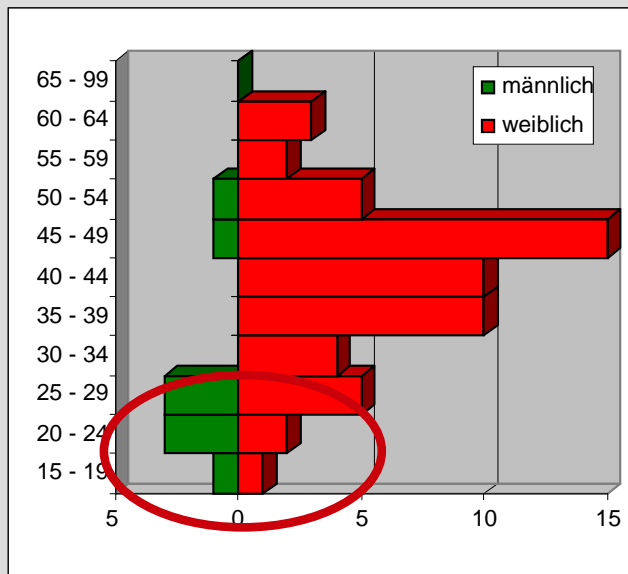
5. Herausforderungen und Chancen

3. Lösungsansatz II: Erhöhung der Rückkehrerquote

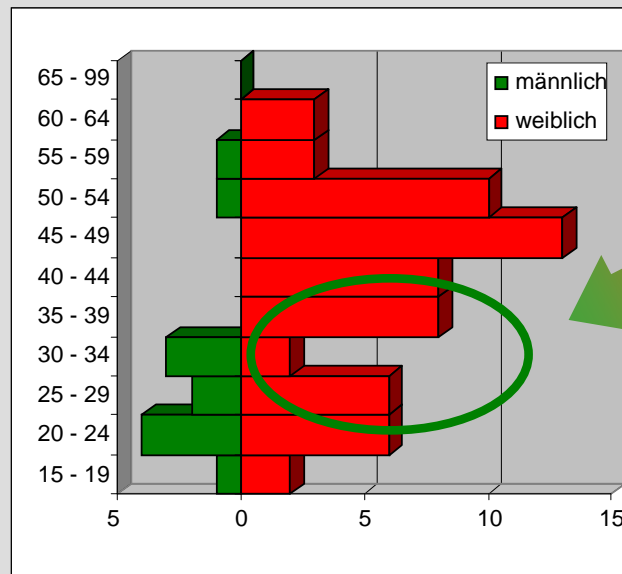
- Ein nicht unerheblicher Teil der älteren in Teilzeit arbeitenden MA sind selbst Eltern und nach einer „Auszeit“ in den Beruf zurückgekehrt. Die Rückkehr zum selben Arbeitgeber ist dabei aber eher die Ausnahme.
- Die Unternehmer/Marktleiter sollten während der Elternzeit Kontakt zu den MA halten und, sie weiterhin als MA betrachten. Auch wenn die MA nach Ablauf der Elternzeit nicht sofort in den Beruf zurückkehren, sollte weiterhin Kontakt gehalten werden. Die Reintegration ehemaliger MA geht meist deutlich schneller und reibungsloser von statten als die Integration neuer MA, zumal es zunehmend schwieriger wird qualifizierte MA auf dem Arbeitsmarkt zu finden.
- Zusammen mit den MA kann der Unternehmer/Marktleiter eventuell Wege finden, die Familie und Beruf in Einklang bringen, z.B. zunächst geringfügiges Beschäftigungsverhältnis, später Teilzeit. (siehe Vereinbarkeit von Familie und Beruf)

6. Fazit

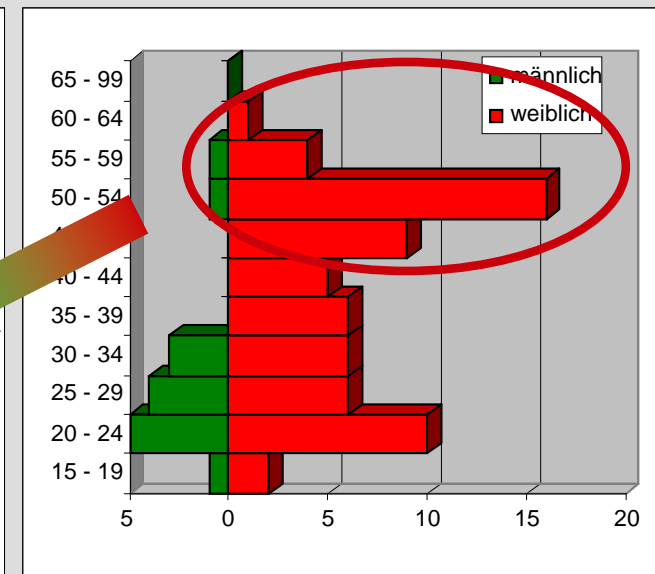
Anfang 2007



2010



2013



	weiblich	männlich	Gesamt
Anzahl	57 (= 86%)	9 (= 14%)	66
Durchschnitts- alter	41,7	30,0	40,1

	weiblich	männlich	Gesamt
Anzahl	61 (= 84%)	12 (= 16%)	73
Durchschnitts- alter	41,0	29,8	39,2

	weiblich	männlich	Gesamt
Anzahl	65 (= 81%)	15 (= 19%)	80
Durchschnitts- alter	40,0	30,2	38,1

6. Fazit

- Der Lebensmitteleinzelhandel ist und bleibt ein personalintensives Geschäft, insbesondere dort wo Service am Kunden vorrangiges Ziel ist.
- Die hohe Frauenquote wird noch lange ein Charakteristikum der Branche bleiben.
- Die nachgefragten Arbeitstätigkeiten umfassen ein breites Spektrum, belastender körperlicher Arbeit, z.B. in der Getränkeabteilung, bis hin zu serviceorientierten Arbeitstätigkeiten, z.B. Kundenberatung, Kurse, etc.
- Die sehr individuelle Flexibilität der persönlichen Arbeitszeit ermöglicht einem sehr großen Altersspektrum in der Branche zu arbeiten, vom Schüler als Aushilfe bis zur Rentnerin im Rahmen von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen.
- Besonders attraktiv ist dies für junge MA in der Familiengründungsphase und ältere MA, die die Arbeitsbelastung reduzieren wollen.
- Durch geschickte Organisation lässt sich die Attraktivität der Branche und insbesondere der Teilzeitarbeitsmöglichkeiten grade für junge Menschen weiter steigern.
- Trotz dieser Vorteile hat der Lebensmitteleinzelhandel Imageprobleme, die es gilt auszuräumen, um auch in Zukunft genügend qualifizierten Nachwuchs rekrutieren zu können.