

Betriebs Check

Hans Hess Autoteile GmbH

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:

Dr. Jan Henrik Enß,
Sandra Mortsiefer M.A.

Dr. Mortsiefer Management Consulting GmbH, Richmodstr. 13, 50667 Köln
Telefon (0221) 2726986, Telefax (0221) 2726961

Stand: 6.7.2006

Gliederung

1. Informationen Hans Hess Autoteile GmbH
2. Personalplanung und -entwicklung
3. Maßnahmen und Handlungsfelder
4. Ziel der Handlungsfelder
5. Einbeziehen der Mitarbeiter
6. Benchmarks
7. Anhang

1. Informationen Hans Hess Autoteile GmbH

Informationsquellen:

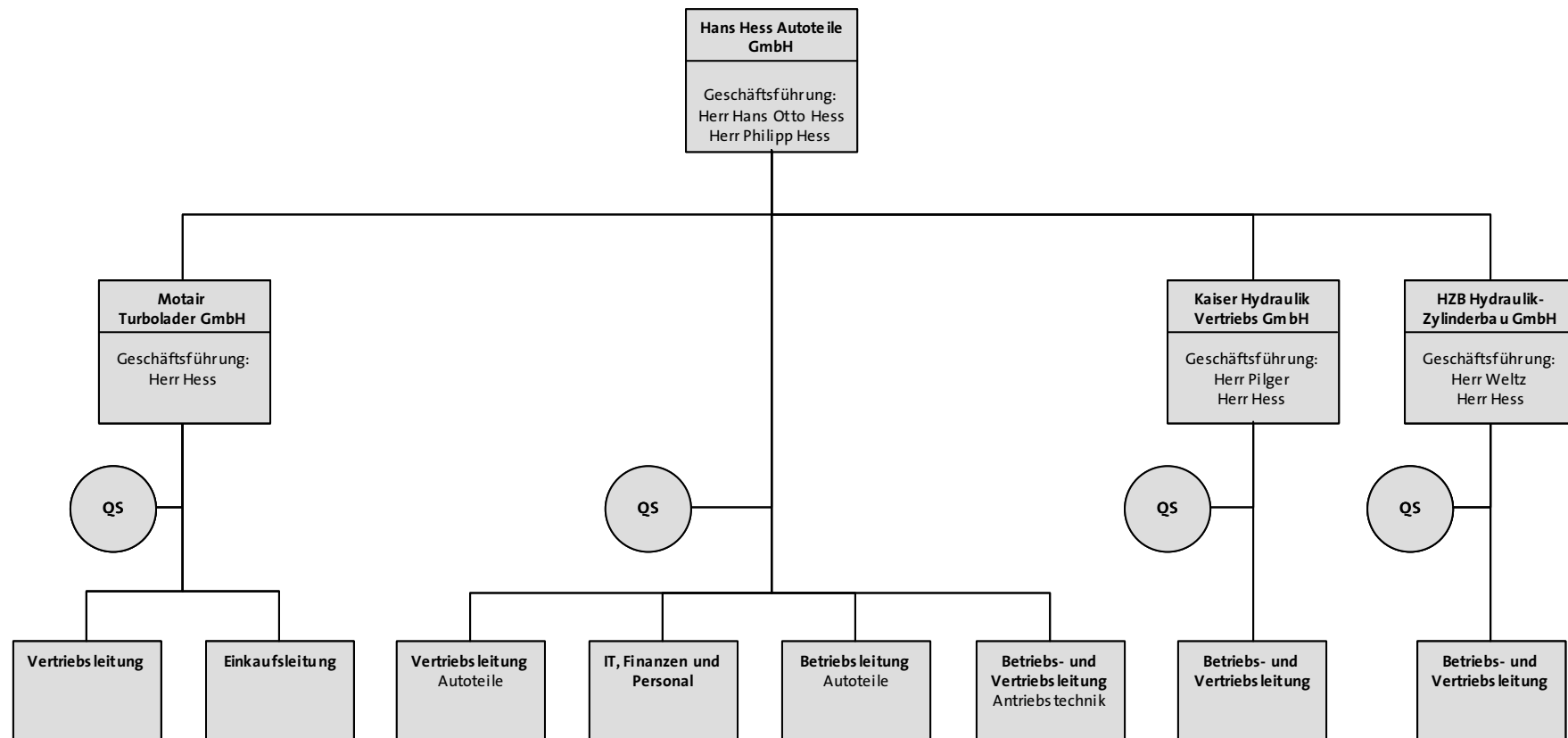
- Persönliches Gespräch mit Herrn Heinrich Haas, Betriebsleiter/Prokurist am 20.2.2006, Köln
- Workshop mit sechs Auszubildenden am 23.3.2006, Köln
- Internetauftritt www.hess-gruppe.de
- Personalstrukturdaten Übermittlung/Austausch von Herrn Heinrich Haas am 23.3.2006
- Analyse der Personalstrukturdaten mittels ABAS

1. Informationen Hans Hess Autoteile GmbH

Branche:	Autoteilehandel
Umsatz:	56 Mio € p.a.
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (MA):	~298 (inkl. HH Antriebstechnik), davon - 284 MA Vollzeit - 14 MA Teilzeit, davon Zusätzlich etwa 120 geringfügig beschäftigte Arbeitsplätze
Anteil Mitarbeiterinnen:	43 (= 14 %)
Frauen in Führungspositionen:	2 (bei insges. 24 Positionen)
MA über 50 Jahre:	61

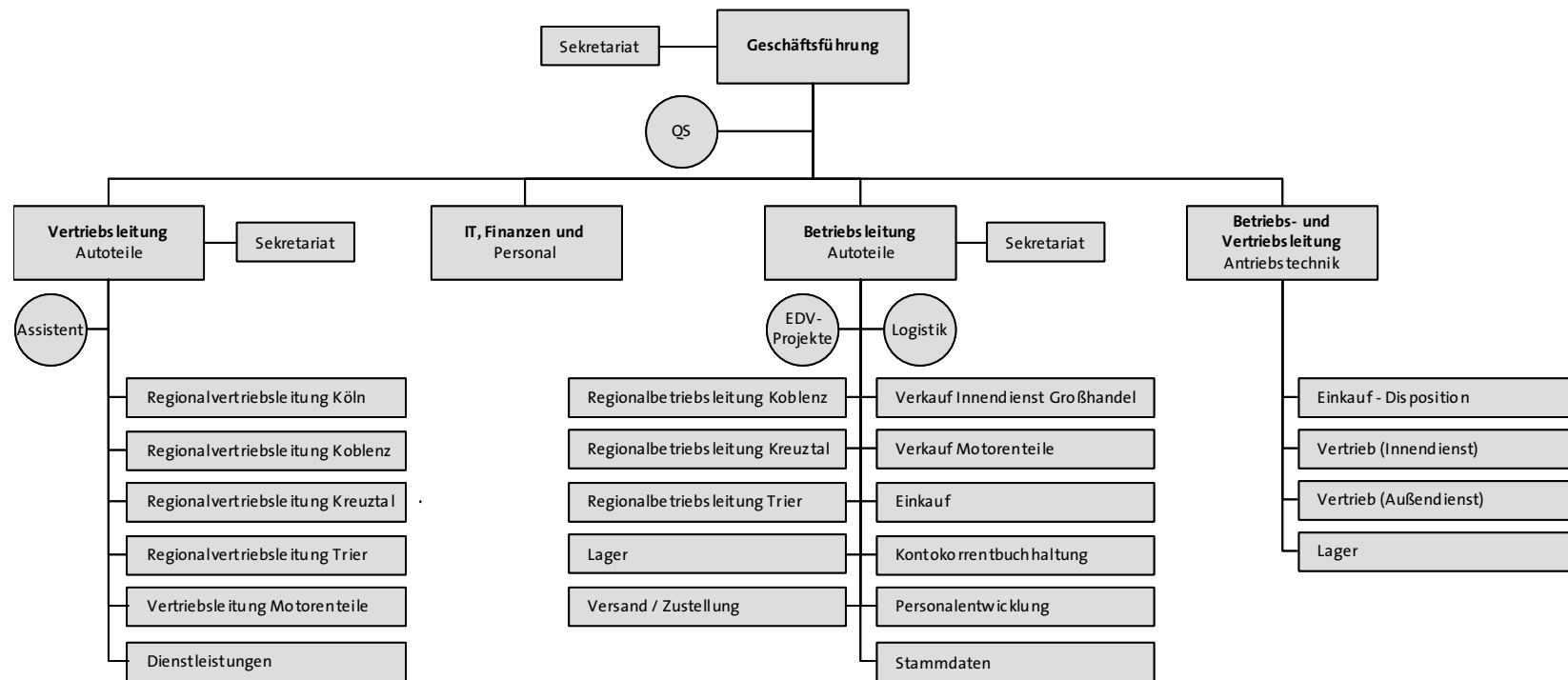
1. Informationen Hans Hess Autoteile GmbH

Organigramm: Unternehmensgruppe

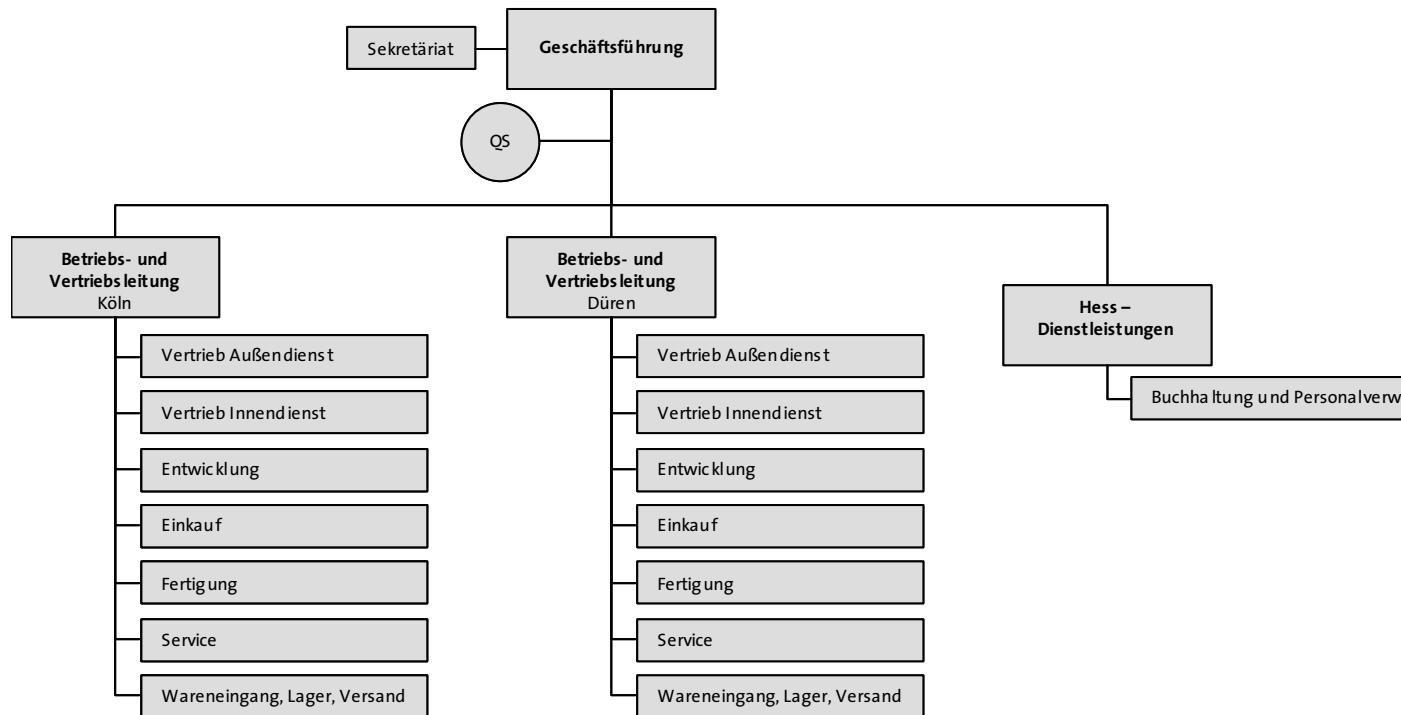


1. Informationen Hans Hess Autoteile GmbH

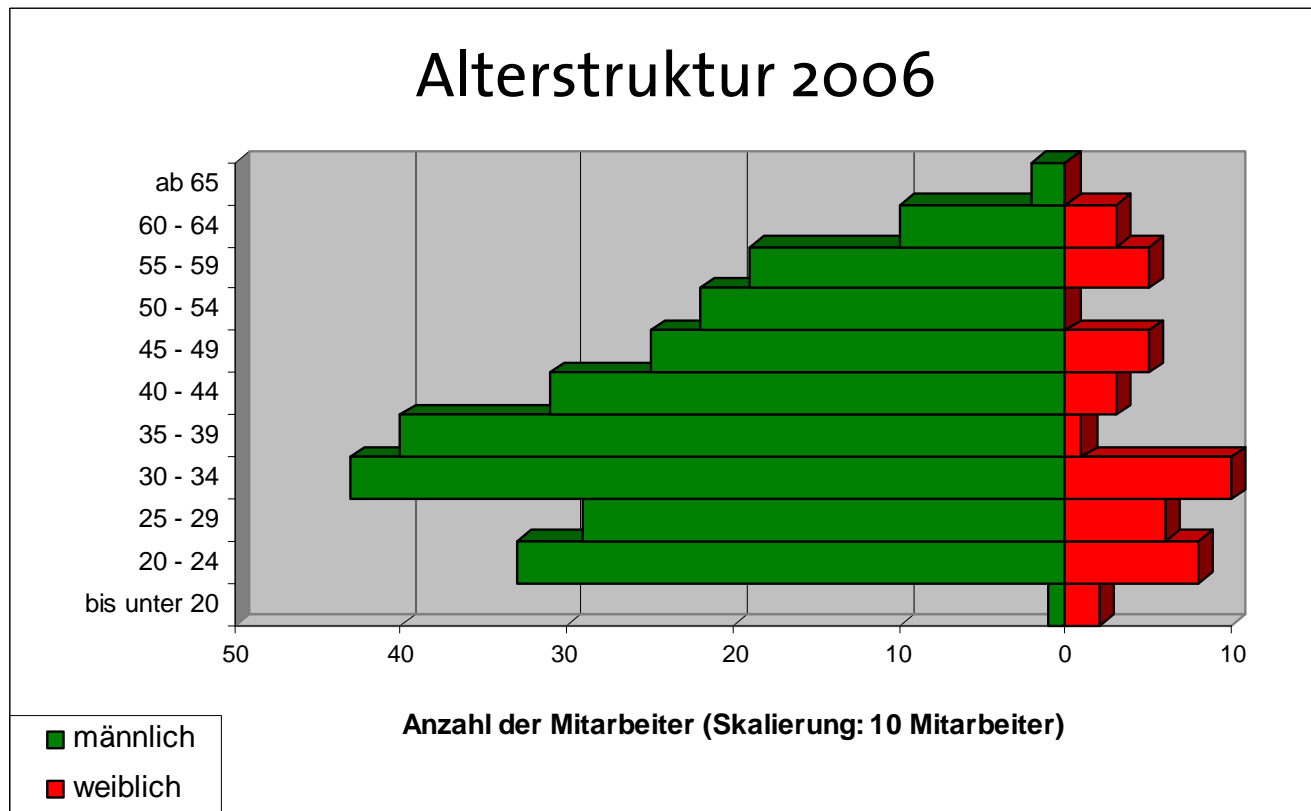
Organigramm: Hans Hess Autoteile GmbH



1. Informationen Hans Hess Autoteile GmbH Organigramm: Kaiser Hydraulik GmbH



1. Informationen Hans Hess Autoteile GmbH (inkl. Antriebstechnik) Altersstruktur aller MA 2006



Durchschnittsalter:

männlich: 38,7

weiblich: 36,2

Gesamt: 38,3

Anzahl:

männlich: 255

weiblich: 43 (=14%)

Gesamt: 298

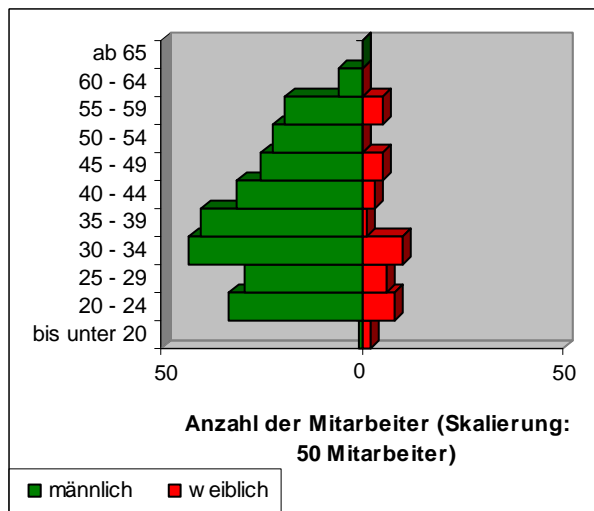
1. Information Hans Hess Autoteile GmbH Altersstruktur aller MA Ende 2006, 2010 und 2014

Szenario 1:

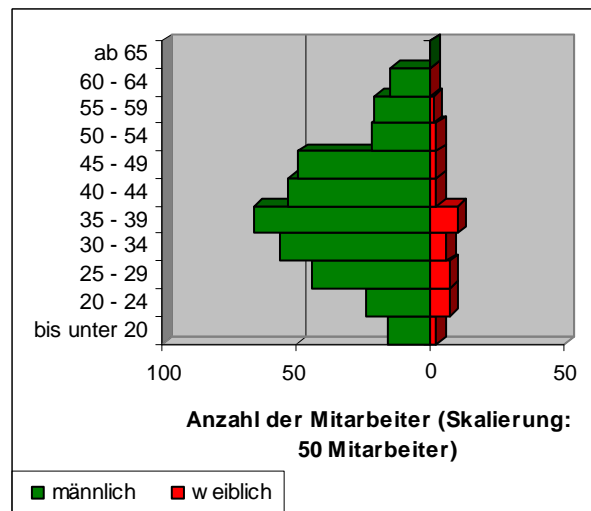
Annahme: Starkes Personalwachstum analog der Entwicklung im Jahr 2005 mit der Filialeröffnung in Aachen

Prognose: Anstieg der MA Zahl auf 405 (2010), bzw. 552 (2014)

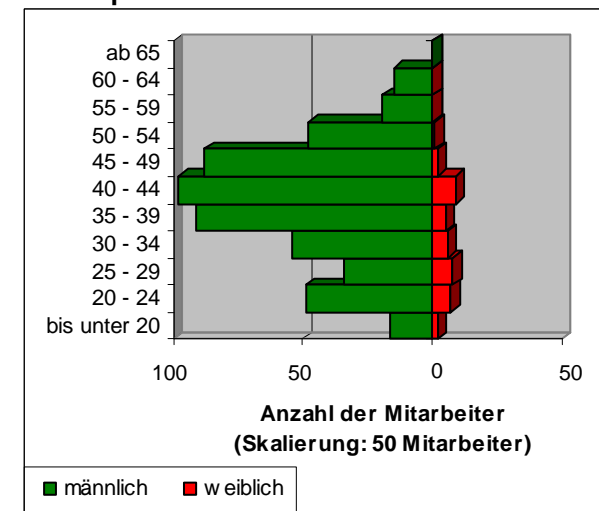
Ende 2006



2010



2014



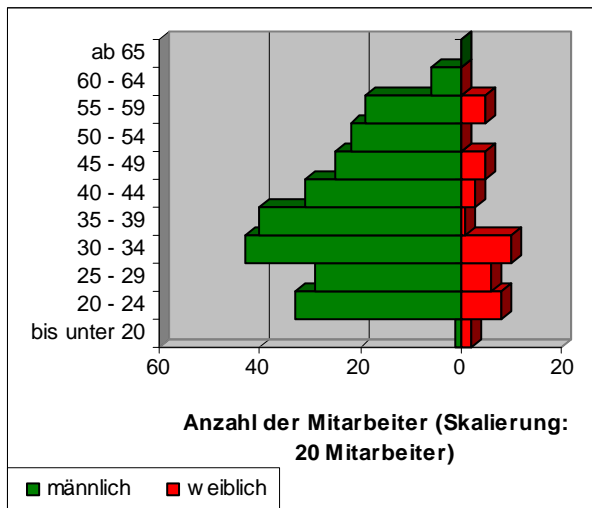
1. Information Hans Hess Autoteile GmbH Altersstruktur aller MA Ende 2006, 2010 und 2014

Szenario 2:

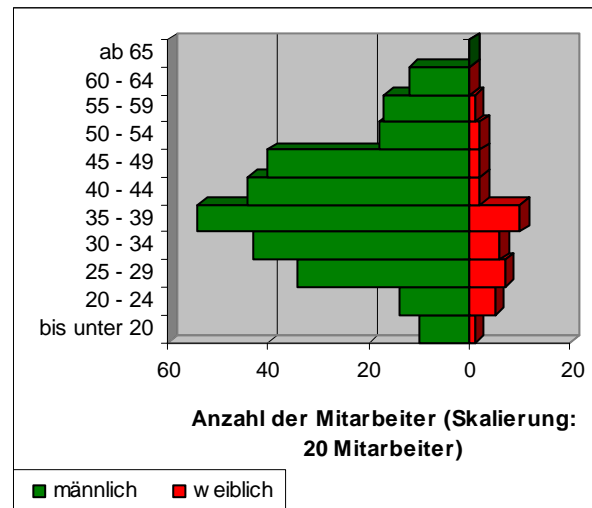
Annahme: Mäßiges Personalwachstum (ca. 2% / Jahr) analog der durchschnittlichen Entwicklung in der Vergangenheit

Prognose: Durchschnittsalter der Mitarbeiter steigt, während das der Frauen in etwa konstant bleibt

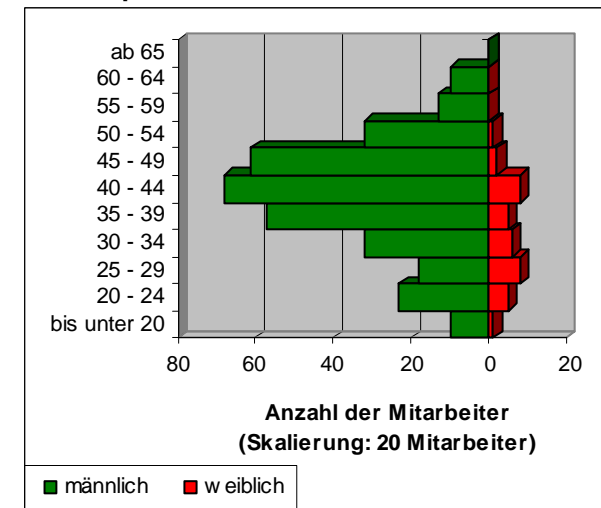
Ende 2006



2010



2014



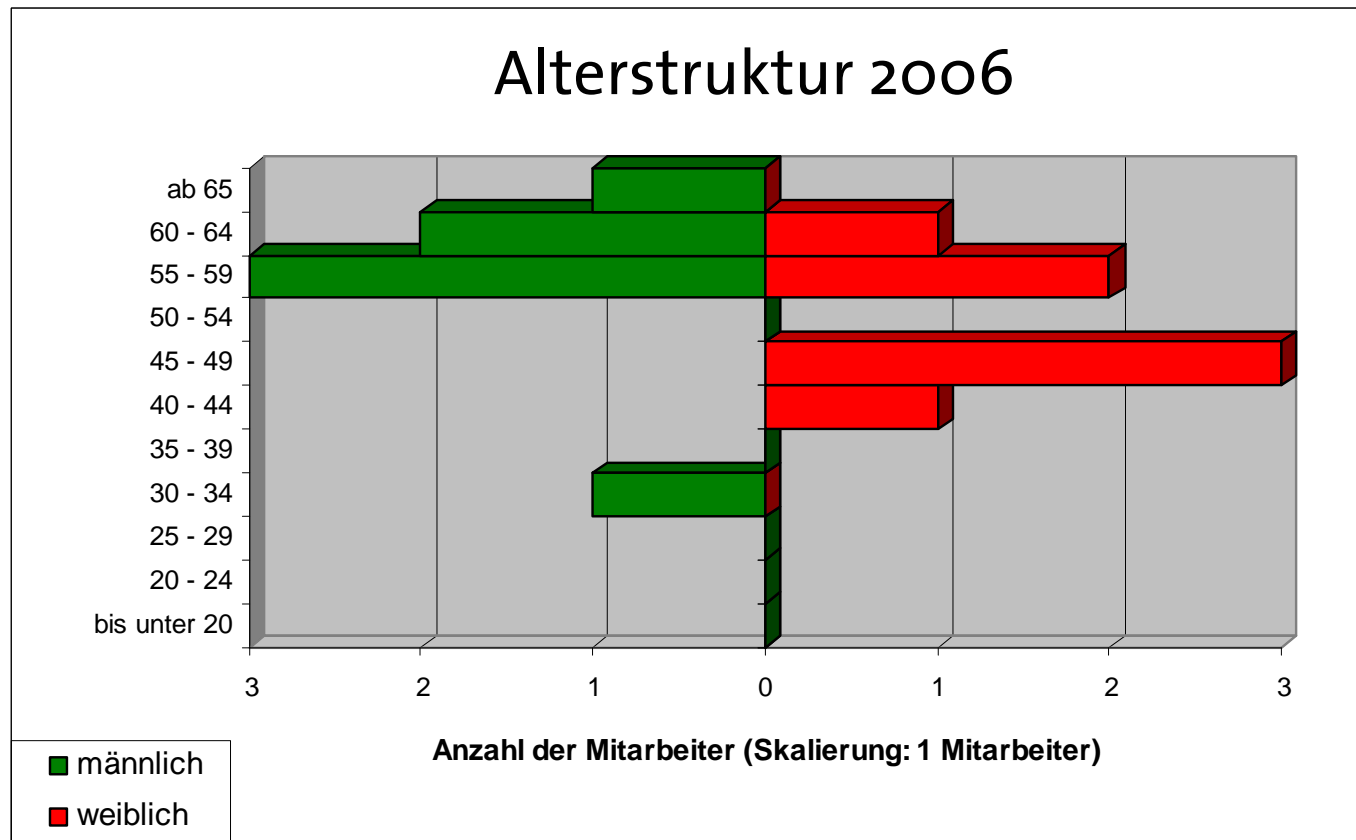
Durchschnittsalter

männlich: 38
weiblich: 34,2

39
33,6

40,2
33,4

1. Information Hans Hess Autoteile GmbH MA mit Teilzeitarbeitsverhältnis



Durchschnittsalter:

männlich: 56,7

weiblich: 50,7

Gesamt: 53,7

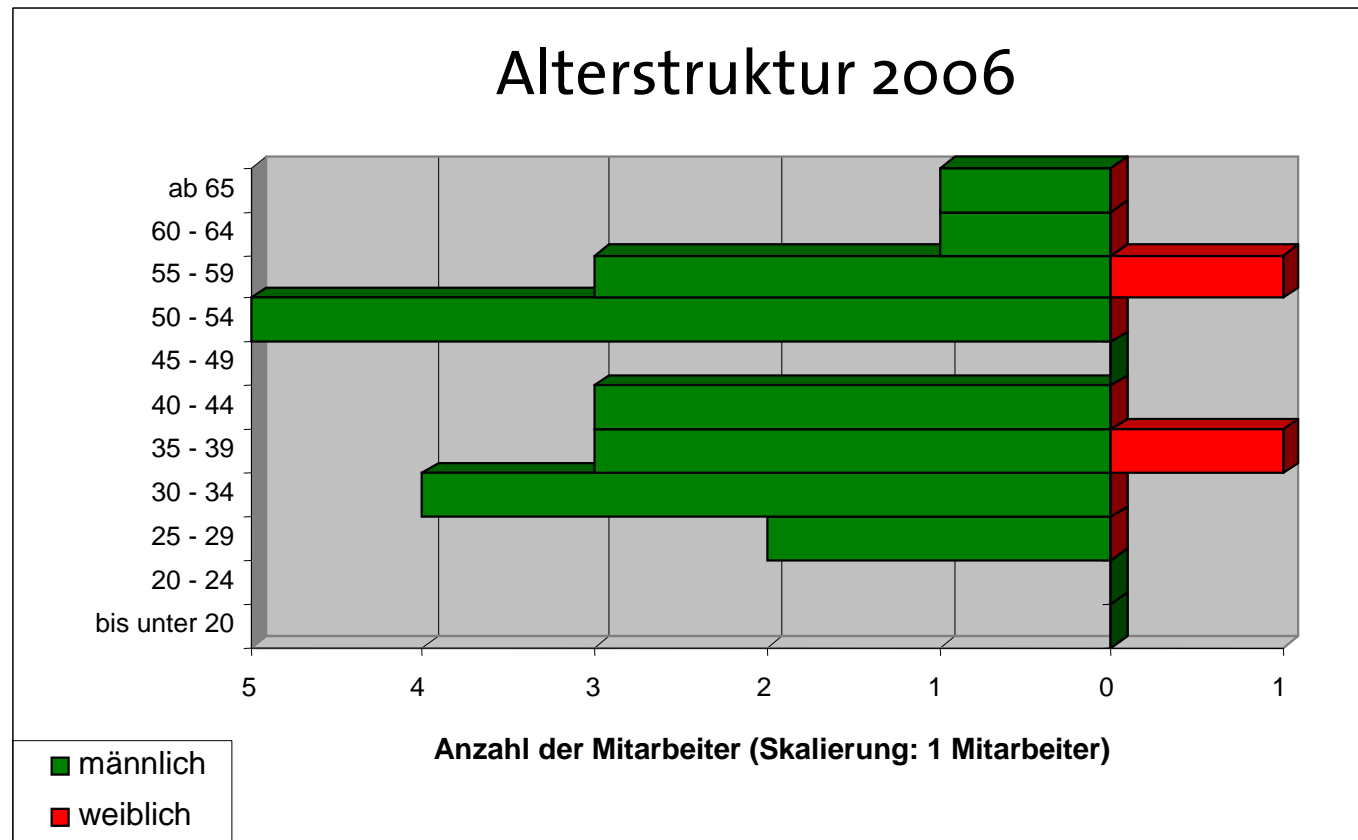
Anzahl:

männlich: 7

weiblich: 7

Gesamt: 14 (=4,5%)

1. Information Hans Hess Autoteile GmbH Führungskräfte



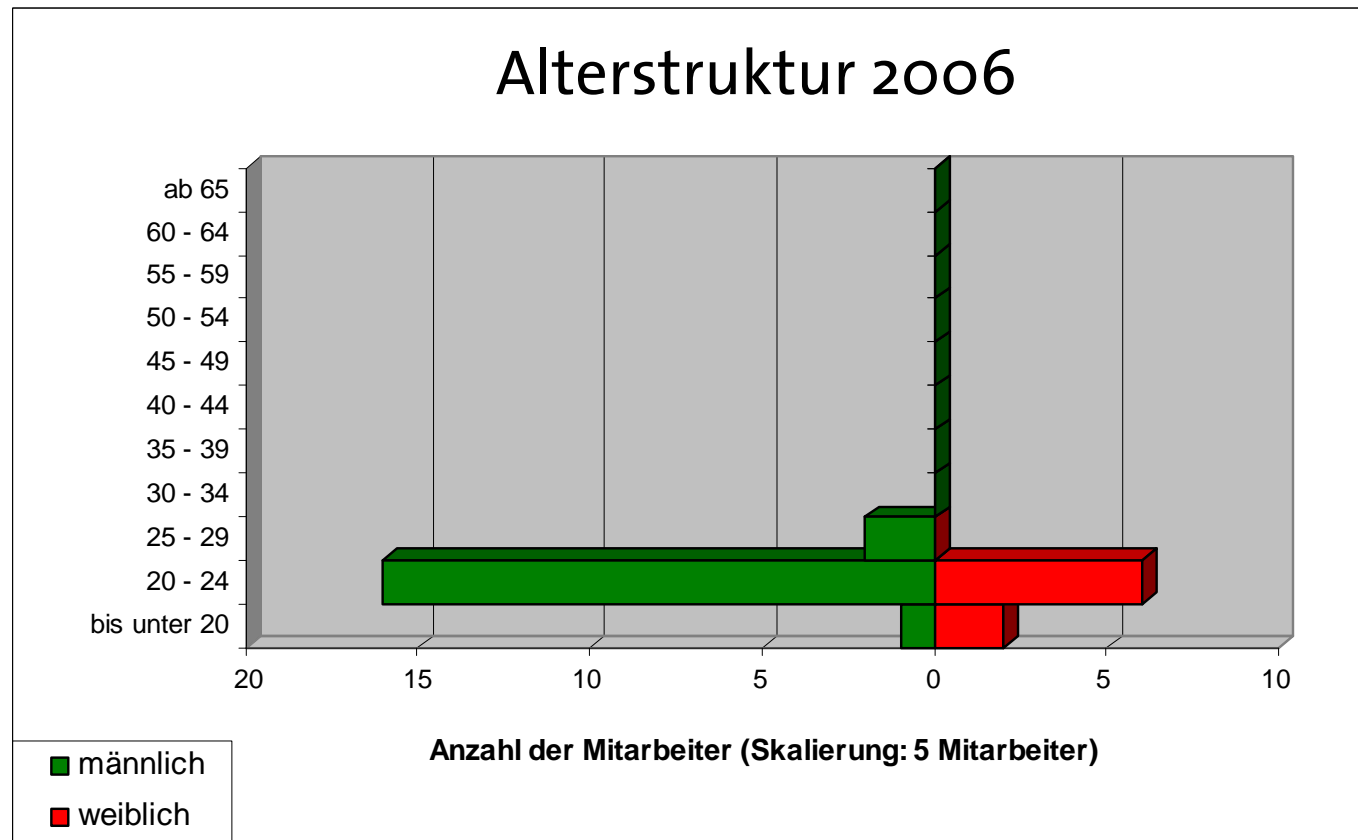
Anzahl:

männlich: 22

weiblich: 2 (8%)

Gesamt: 24

1. Information Hans Hess Autoteile GmbH Auszubildende



Durchschnittsalter:

männlich: 22,1

weiblich: 20,9

Gesamt: 21,7

Anzahl:

männlich: 19

weiblich: 8 (=30%)

Gesamt: 27 (=9% d. MA)

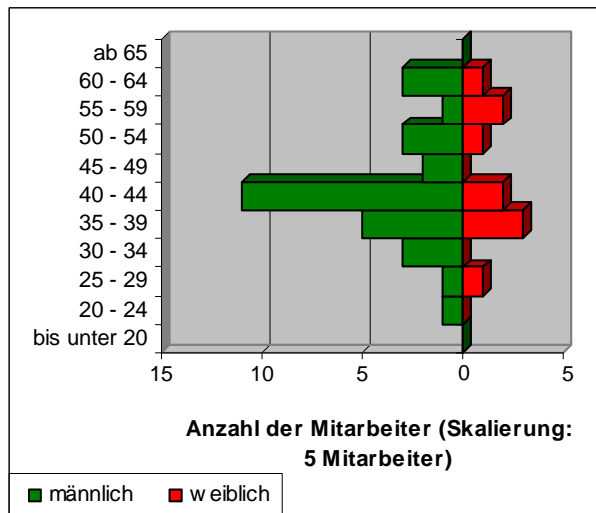
1. Information Kaiser Hydraulik Vertriebs GmbH Altersstruktur aller MA Ende 2006, 2010 und 2014

Szenario:

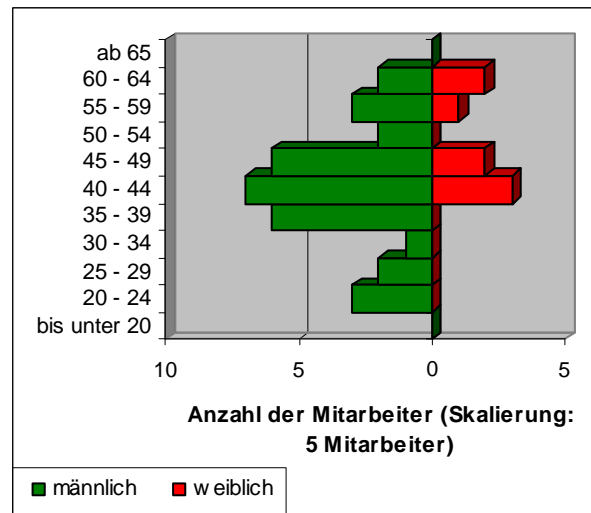
Annahme: gleichbleibender Personalbestand

Prognose: Durchschnittsalter der Mitarbeiter sinkt leicht, während das der Mitarbeiterinnen ansteigt

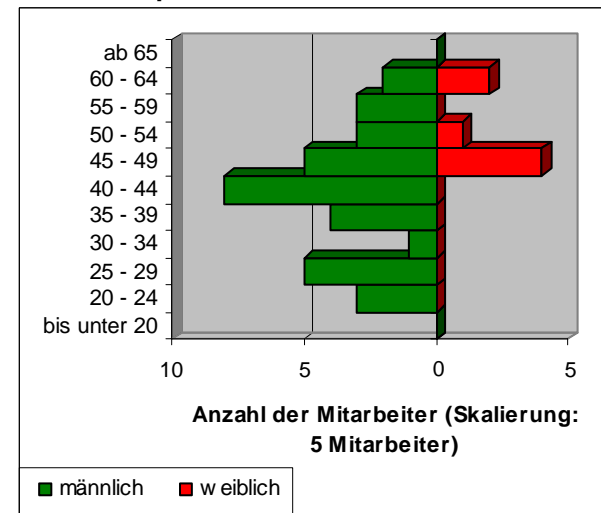
Ende 2006



2010



2014



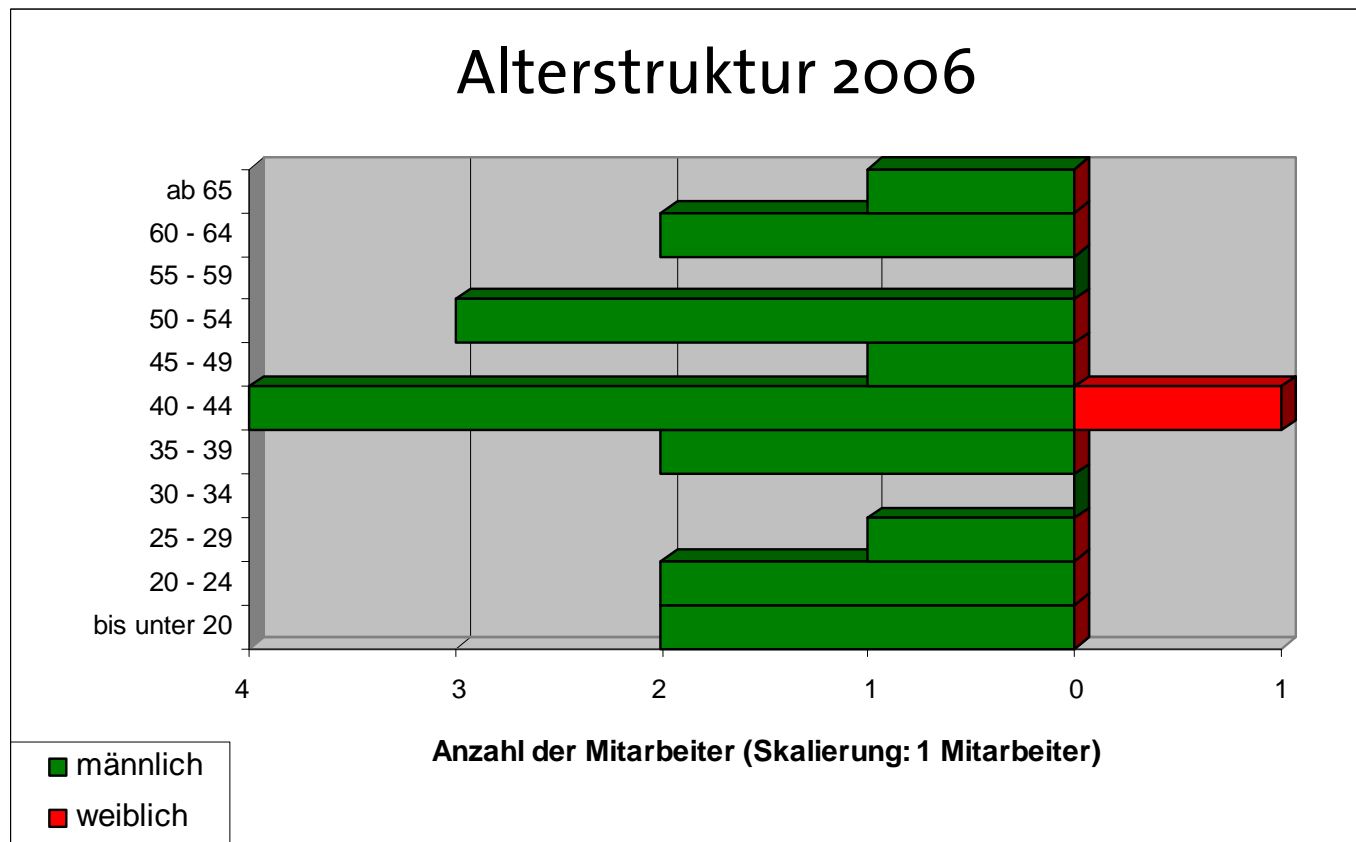
Durchschnittsalter

männlich: 43
weiblich: 46

42
50

41
52

1. Information HZB Hydraulik Zylinder Bau GmbH Altersstruktur aller MA Ende 2006, 2010 und 2014



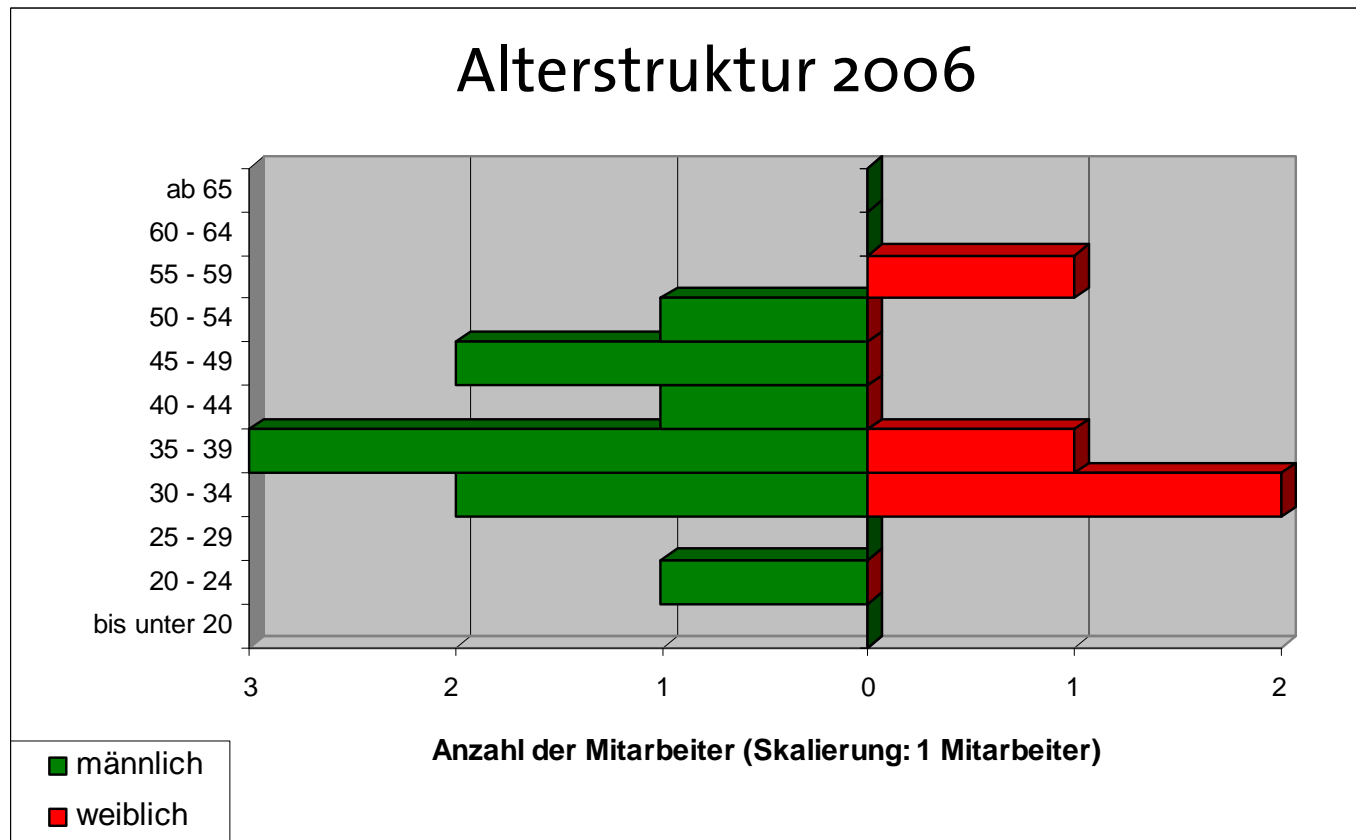
Durchschnittsalter:
 männlich: 40,9
 weiblich: 41,0

 Gesamt: 40,9

Anzahl:
 männlich: 18
 weiblich: 1 (=5%)

 Gesamt: 19

1. Information Motair Turbolader GmbH Altersstruktur aller MA



Durchschnittsalter:
männlich: 38,6
weiblich: 38,8

Gesamt: 38,6

Anzahl:
männlich: 10
weiblich: 4 (=30%)

Gesamt: 14

2. Personalplanung und -entwicklung

Aus Gesprächen im Unternehmen konnten die folgenden Informationen zur Personalplanung und -entwicklung bei Hans Hess Autoteile GmbH gewonnen werden:

- Personalsuche und -weiterbildung orientiert sich über die aktuelle Bedarfslage hinaus. Prognosen über Geschäftsfeldentwicklungen werden einbezogen
- Auswahl der „richtigen“ Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (MA): Eine positive Grundeinstellung ist ebenso wichtig wie gute Noten
- Ausbildungsquote über den Eigenbedarf hinaus
- Investition in Ausbildung machen sich langfristig bezahlt: Durch Mundpropaganda über die gute Ausbildung werden gute Bewerber gefunden, auch aus den Reihen der Familienangehörigen der MA
- Bei Übernahme von Auszubildenden wird der Personaleinsatz in Absprache mit den MA geplant
- Gezielte Förderung von Auszubildenden und MA mit Potential (auch monetäre Anreize)
- 35% des aktuellen Personalbestandes sind ehemalige Auszubildende von Hans Hess Autoteile GmbH

2. Personalplanung und -entwicklung

- Interne und externe Schulungen werden systematisch geplant und am Bedarf des Unternehmens ausgerichtet
- Es wird auf eine möglichst breite Ausbildung Wert gelegt. Dies ermöglicht einen flexiblen Einsatz der MA
- Es bestehen Arbeitsplatzbeschreibungen für alle Angestellten (außer Auszubildende)
- Gemischte Teams von älteren und jüngeren MA werden gezielt gebildet und eingesetzt
- Motivationsprobleme durch „Beförderungstau“ konnten bisher durch überproportionales Wachstum und MA-Austausch zwischen den verschiedenen Unternehmen der Hess Gruppe vermieden werden
- Niedrige Krankenquote unter dem Bundesdurchschnitt
- Betriebliche Altersversorgung ist für MA eingerichtet

2. Personalplanung und -entwicklung

- Gespräche mit MA werden systematisch und regelmäßig geführt:
 - Wöchentlich Gespräche der Geschäftsführer mit Geschäftsleitung
 - Monatlich Gespräche der Betriebsleitung mit Abteilungsleitern mit Veröffentlichung des Protokolls für alle MA am schwarzen Brett
 - Jährliche Gespräche der Abteilungsleiter mit MA im kaufmännischen Bereich
 - Halbjährlich: Schulungen von Geschäfts- und Betriebsleitung mit den Auszubildenden

3. Maßnahmen und Handlungsfelder

Bei den verschiedenen MA-Gruppen werden unterschiedliche positive Merkmale und Leistungen beobachtet, die typisch sind:

- Weibliche Mitarbeiter: sind häufig hochmotiviert, ausgeglichen und sorgen für ein entsprechendes Betriebsklima. Besondere Kompetenz im Umgang mit Kunden, Reklamation und Mahnwesen
- Mitarbeiter mit Migrationshintergrund: hohe soziale Kompetenz, engagiert und teamorientiert
- Junge Nachwuchskräfte: gute EDV-Kenntnisse, wenig Berührungsängste mit neuer Technik
- MA über 50 Jahre: großes Erfahrungswissen, das sie auch gerne an jüngere MA weitergeben

3. Maßnahmen und Handlungsfelder

3.1 Ausbildung und Nachwuchskräfte

Bei Hans Hess Autoteile wird sehr großen Wert auf eine gute und fundierte Ausbildung gelegt. Dafür wurde das Unternehmen von der Industrie- und Handelskammer ausgezeichnet. Auszubildende durchlaufen während ihrer Ausbildung sämtliche Abteilungen der Firma. Leider treten in der jüngeren Vergangenheit bei jungen Nachwuchskräften und Auszubildenden auch Probleme auf:

- Zunehmend schlechterer Bildungsstand der Auszubildenden
- Geringere soziale Kompetenz (dies allerdings weniger bei MA mit Migrationshintergrund)



Ausbilder müssen teilweise Funktion von Eltern und Lehrern übernehmen

3. Maßnahmen und Handlungsfelder

3.2 Gesundheit am Arbeitsplatz

Bei Hans Hess Autoteile GmbH wird in jeder Abteilung einzeln von den MA beschlossen ob ein Rauchverbot eingerichtet wird oder nicht. Besondere Rücksicht wird auf einzelne MA (z.B. Schwangere) genommen. Auf besondere Veranlassung interveniert die Geschäftsleitung und gibt dazu Weisungen aus.

Durch den Betriebsarzt und eine geschulte Fachkraft werden körperlich besonders schwere Arbeiten untersucht und bedarfsorientierte Schulungen der MA vorgenommen. Ggf. wird durch technische Investitionen die Arbeit erleichtert und/oder neu organisiert. Dennoch sind einige Arbeitsplätze im Lager nicht für ältere MA geeignet, da schwere Gegenstände (Batterien, Getriebe,..) getragen werden müssen.

Gesundheitsprognose für MA und Identifizierung problematischer Arbeitsplätze



Vergleichsweise niedriger Krankenstand durch Fürsorge für die MA.

Optimierungspotential an einigen Arbeitsplätzen mit hoher körperlicher Belastung

3. Maßnahmen und Handlungsfelder

3.3 Leistungsbereitschaft und Qualifizierung

Durch monetäre Anreize und Incentives wird die Leistungsbereitschaft der MA gezielt gefördert. MA mit Potential bekommen bereits früh Zusatzaufgaben, um „mit diesen zu wachsen“.

Individuelle Weiterbildung für alle MA. Die Inhalte orientieren sich am aktuellen und prognostizierten Bedarf und werden mit den einzelnen MA abgesprochen.

Einige ältere MA stellen sich dabei als „qualifizierungsresistent“ heraus. Dies gilt insbesondere im Lohnempfängerbereich, hier ist bei älteren MA auch ein Rückgang der Leistungsbereitschaft zu verzeichnen.



Hans Hess Autoteile GmbH beschäftigt zumeist gut qualifizierte und motivierte MA. Optimierungspotential besteht bei älteren Lohnempfängern. Es wird empfohlen, gesondert auf diese MA einzugehen und Gespräche zu führen.

3. Maßnahmen und Handlungsfelder


3.4 Mitarbeiterinnen

- Frauen als Mitarbeiterinnen haben spezifische Fähigkeiten und Eigenschaften (siehe Folie 11), die das Unternehmen gezielt für bestimmte Positionen und Aufgaben nutzt
- Frauen machen im Moment einen Anteil von 14 % an der Belegschaft aus
- In den jüngeren Altersgruppen sind deutlich mehr Frauen beschäftigt (25 % der unter 35 jährigen und sogar 30 % der Auszubildenden sind weiblich)
- Bei den über 35 jährigen MA machen Frauen dagegen nur noch einen Anteil von 10 % der Belegschaft aus
- Trotz des relativ hohen Anteils an Frauen bei den jüngeren MA bleiben diese Phänomene laut Altersstrukturprognose nahezu unverändert bestehen

3. Maßnahmen und Handlungsfelder

3.4 Mitarbeiterinnen

- Nur relativ wenig Frauen besetzen Führungspositionen (2 von 24). Damit ist ihr Anteil in diesem Feld niedriger als im Unternehmensschnitt (8% der Führungskräfte, aber 14% aller MA).
- Teilzeitregelungen werden hauptsächlich von älteren MA angenommen. Das Durchschnittsalter der Teilzeit-MA liegt bei über 50 Jahren.

 Um Frauen auch über das 35. Lebensjahr hinaus einen interessanten Arbeitsplatz zu bieten und aus den Erfahrungen, die diese bereits im Unternehmen gesammelt haben weiterhin zu profitieren, wird angeregt das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ genauer zu untersuchen. Insbesondere Teilzeitarbeitsmodelle können hier eine attraktive Möglichkeit darstellen. Das Thema der Mitarbeiterinnen im Unternehmen genauer zu untersuchen und weiter zu diskutieren könnte interessante neue Ansätze hervorbringen.

Fazit:

Hans Hess Autoteile ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels bereits gut für die Zukunft aufgestellt.

- Durch die hohe Anzahl und Qualität der Auszubildenden und die Rekrutierung von jungen Nachwuchskräften ist das Durchschnittsalter mit 38,3 Jahren im Jahr 2006 recht niedrig. Führungspositionen sind teilweise mit jungen MA besetzt. Ältere MA werden bei Hans Hess Autoteile berücksichtigt. Verrentete Personen finden hier ein großes Angebot von „Mini-Jobs“.
- Hohe Motivation und niedriger Krankenstand sind kennzeichnend für das Unternehmen. Beide Faktoren werden auf das sehr gute Arbeitsklima, sowie die Fürsorge des Unternehmens für die MA zurück geführt.

Fazit:

Optimierungen in einigen Teilbereichen können diese Ausgangslage noch verbessern:

- Körperlich hohe Belastungen an einigen Arbeitsplätzen können durch (technische) Investitionen und Organisationsoptimierungen verringert werden.
- Die Motivationsinstrumente greifen in bestimmten Teilen der Belegschaft nur bedingt. Es erscheint sinnvoll gezielt auf einzelne MA-Gruppen zuzugehen.
- Ein verstärktes Engagement zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ könnte Potentiale weiblicher Arbeitskräfte erschließen.

5. Einbeziehen der Mitarbeiter:

- Die Geschäftsführung von Hans Hess Autoteile GmbH hat beschlossen, das Projekt „Demografischer Wandel“ unter Einbeziehung der MA durchzuführen.
- Dazu wurde ein Workshop mit 6 Auszubildenden am 23.3.2006 in Köln durchgeführt.
- Teilnehmer und Teilnehmerinnen:

Herr Hepp, HH Autoteile	Herr Kuth , HH Autoteile
Herr Müller , HH Autoteile	Herr Rogge , HH Autoteile
Herr Sulianto , HH Autoteile	Herr Thiesen , HH Autoteile
Jan Henrik Enß, MC, Gast	Sandra Mortsiefer, MC, Gast

5. Einbeziehen der Mitarbeiter:

- Unterstützung des Workshops durch bdw:
 1. Vorstellung
 2. Präsentation „Demografischer Wandel und Auswirkungen für Betriebe in der Region Köln“
 3. Präsentation Betriebsinitiative bdw
 4. Quick-Check „Zukunftsorientierte Personalpolitik“
 5. Diskussion mit allen Teilnehmern zur Abklärung von Fragen/Bedarf/Handlungsfeldern

5. Einbeziehen der Mitarbeiter:

- Einführende Vorträge sensibilisieren die MA für die gesamte Thematik
- Durchführung des Quick-Check und anschließender Abgleich der Ergebnisse verdeutlicht das signifikante Meinungsbild, aber auch deutliche Meinungsunterschiede.

Fazit:

Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik	Trifft eher zu	Unent- schlossen	Trifft eher nicht zu	Anmerkung
Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein	4	2	-	
Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern	2	4	-	
Die Anwesenheitsquote aller Mitarbeitergruppen ist hoch	5	-	-	
Die Gesundheitsquote aller Mitarbeitergruppen ist hoch	4	-	-	
Die Arbeitssicherheit ist hoch, die Unfallhäufigkeit niedrig	5	-	-	
Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können	2	-	4	
Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt	2	1	3	
Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Facharbeitern auszubilden oder zu rekrutieren	6	-	-	
Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern	6	-	-	
Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert	2	-	4	
Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten	2	3	1	

5. Einbeziehen der Mitarbeiter:

- Lebhaftige Diskussion entsteht zu vier Themenschwerpunkten:
 - Zusammensetzung der Alterszusammensetzung und Auswirkungen auf die Personalpolitik
 - Gestaltung der Arbeitstätigkeiten und mögliche Ausübung bis zum 65. Lebensjahr
 - Aktive Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen
 - Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen MA und dem Nachwuchs

- Die Anregungen der Auszubildenden zu den häufigsten genannten Themen wurden gesammelt

- Eine gründliche Studie, Priorisierung und in Angriffnahme der genannten Herausforderungen erscheint sinnvoll.

5. Einbeziehen der Mitarbeiter:

Zusammensetzung der Altersstruktur und Auswirkungen auf die Personalpolitik

- Es besteht Einigkeit darüber, dass der Altersschnitt der Festangestellten MA bei Hans Hess Autoteile GmbH relativ niedrig ist
- Eine Ausnahme bilden die 120 geringfügig beschäftigten Fahrer. Hier wurde angeregt, auch jüngeren MA eine Chance zu geben und ihnen somit ein „Sprungbrett“ in eine Festanstellung zu bieten
- Bei Personalentscheidungen ist stets die Qualifikation und nicht das Alter der MA ausschlaggebend
- Durchweg positiv wird der motivierende Arbeitsstil des neuen Junior-Chefs gesehen. Die meisten seiner neuen Arbeitsabläufe und Konzepte werden von nahezu allen MA unterstützt. Eine Ausnahme bildet hier die Einführung des Produktmanagements. Aus der Sicht der Workshopteilnehmer wird diese als nicht optimal vorbereitet bewertet. Sie erzeuge eine besonders hohe Arbeitsbelastung bei den beteiligten MA und Sorge somit für „Frust“ in diesen Abteilungen.

5. Einbeziehen der Mitarbeiter:

Gestaltung der Arbeitstätigkeiten und mögliche Ausübung bis zum 65. Lebensjahr

Viele Arbeiten können auch bis zum Rentenalter von 65 Jahren durchgeführt werden. Eine Ausnahme bilden hierbei einige Stellen im Lager. Es wird eine kollegiale Aufteilung praktiziert bei der jüngere MA den älteren körperlich schwere Arbeiten abnehmen. Trotzdem wird von den Workshopteilnehmern bezweifelt, dass der Beruf des Lagerarbeiters auch noch im 65. Lebensjahr ausgeführt werden kann. Angesichts des leicht steigenden Durchschnittsalters und der zukünftig sinkenden Anzahl jüngerer MA wird diese kollegiale Regelung zunehmend belastender, auch für jüngere MA.

Mittelfristige Investitionen in weitere innovative technische Hilfsmittel zum Transport der Waren sollten neu überdacht werden.

5. Einbeziehen der Mitarbeiter:

Gestaltung der Arbeitstätigkeiten und mögliche Ausübung bis zum 65. Lebensjahr

Das Berufsfeld mit dem höchsten Durchschnittsalter der MA ist das der Fahrer. Auch hier müssen die MA teilweise schwere Gegenstände in den LKW hinein und heraus heben. Nach Meinung der Workshopteilnehmer ist dies körperlich weniger anspruchsvoll als die alltägliche zeitlich angespanntere Lagerarbeit und kann somit von „rüstigen“ Rentnern durchgeführt werden. Zudem können die Fahrer ihre Arbeitszeit weitgehend flexibel planen und den eigenen Bedürfnissen anpassen.

5. Einbeziehen der Mitarbeiter: Aktive Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen

Besonders lebhaft und kontrovers wurde das Thema der aktiven Mitgestaltung der MA an ihren Arbeitsbedingungen diskutiert. Das Meinungsbild der Workshopteilnehmer dazu lautet:

- Es gibt sehr starre Arbeitsabläufe, aber auch solche die Freiraum für eigene Gestaltung bieten
- Die Gleitzeitregelung wird als sehr starr empfunden, auch wenn Verständnis dafür besteht, dass sich die Arbeitszeiten an den Arbeitszeiten der Kunden und Lieferanten orientieren
- Die MA haben Kenntnisse darüber, dass es Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit gibt. Die verschiedenen angebotenen Modelle könnten noch stärker und strukturierter kommuniziert werden

5. Einbeziehen der Mitarbeiter:

Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen und jüngeren MA

- Bei Hans Hess Autoteile GmbH herrscht ein sehr gutes, nahezu familiäres Arbeitsklima. Dies fördert den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch
 - Ältere MA geben ihr Wissen teilweise in gezielten Schulungen, teilweise auf konkrete Nachfrage an die jüngeren MA weiter
 - Dazu werden bewusst ältere und jüngere MA in Gruppen zusammengefasst (z.B. die „Tische“ im Verkauf)
 - Jüngere MA helfen den älteren dort wo sie einen Vorsprung haben, so z.B. in EDV-Fragen
 - Dort wo keine gezielten Schulungen jüngerer MA durch ältere MA stattfinden, wird das Angebot des Wissenstransfers von erfahrenen MA zu jungen MA unterschiedlich stark abgerufen. Hier könnten evtl. gezielte Maßnahmen, wie die stattfindenden Produktschulungen Abhilfe schaffen.
 - Einige Erfahrungen lassen sich jedoch auch schlecht vermitteln und müssen „selber gemacht werden“
-

6. Benchmarks

Vor dem Hintergrund der Positionierung erscheint es sinnvoll, einen Blick auf den Wettbewerb zu werfen.

Auf der Internetseite www.good-practice.org gibt es zu diesem Thema eine Onlinedatenbank. Dort können Unternehmen gegenseitig Erfahrungen austauschen. Es ist möglich auch die Ergebnisse des Betriebs Checks Ihres Unternehmens dort zusätzlich zu veröffentlichen.

Als weitere Beispiele für die gründliche Auseinandersetzung mit dem Thema Demografischer Wandel möchten wir auf die nachfolgenden Unternehmen verweisen. Weitere Ausführungen finden sich auf den genannten Websites.

- Die METRO Group hat zum Thema bereits umfassende Maßnahmen und Statements veröffentlicht und geht auch auf die veränderten Strukturen der Kunden ein.
- Daimler Chrysler unter dem Aspekt „Aging Workforce“ interessante Ansätze in der Personalarbeit angeregt.

www.metrogroup.de → Service, Handelsgeschichten, Kompetenzfelder, Demografischer Wandel



Europa verändert sein Gesicht. Hohe Lebenserwartung und niedrige Geburtenraten stellen die klassische Alterspyramide auf den Kopf. Zukünftig werden nicht die Kinder die Bevölkerungsmehrheit ausmachen, sondern deren Eltern und Großeltern. Für die Gesellschaft ist der demografische Wandel die wohl größte Herausforderung der kommenden Jahrzehnte.



Trotz aller Risiken, die die demografische Entwicklung in sich trägt, eröffnen sich für die Wirtschaft und insbesondere den Handel hierdurch neue Potenziale. Denn die über 50-Jährigen verfügen heute über eine hohe Kaufkraft und werden zunehmend konsumfreudiger. Auch die Werbung sieht in den "Best Ager" eine immer interessanter werdende Zielgruppe.



Künftig zählen neben älteren Menschen und Singles auch immer mehr Migranten zu den Kunden der Verbrauchermärkte und Warenhäuser. Auf die sich verändernde Kundenstruktur reagiert der Handel mit angepassten Konzepten. Diese beinhalten zielgruppenspezifische Sortimente sowie ein Marktdesign, das generationenübergreifendes Einkaufen ermöglicht.



Mit dem Rückgang der Bevölkerung verringert sich künftig auch die Zahl der Erwerbstätigen. In den Unternehmen wird der Anteil der über 50-jährigen sowie der weiblichen Mitarbeiter steigen. Hierbei sind verbesserte Möglichkeiten, Familie und Beruf zu vereinbaren, ebenso gefragt wie Karriere- und Weiterbildungschancen für junge und ältere Beschäftigte.



Die METRO Group stellt sich frühzeitig auf die vielschichtigen Folgen des demografischen Wandels ein. Ihre Vertriebslinien haben damit begonnen, Sortimente und Dienstleistungen den veränderten Kundenwünschen anzupassen. Gleichzeitig engagiert sich die METRO Group für eine vielfältige, altersgemischte und internationale Mitarbeiterschaft.

DAIMLERCHRYSLER

www.daimlerchrysler.com → Nachhaltigkeit, Mitarbeiter, Unsere Mitarbeiter,
Demografischer Wandel



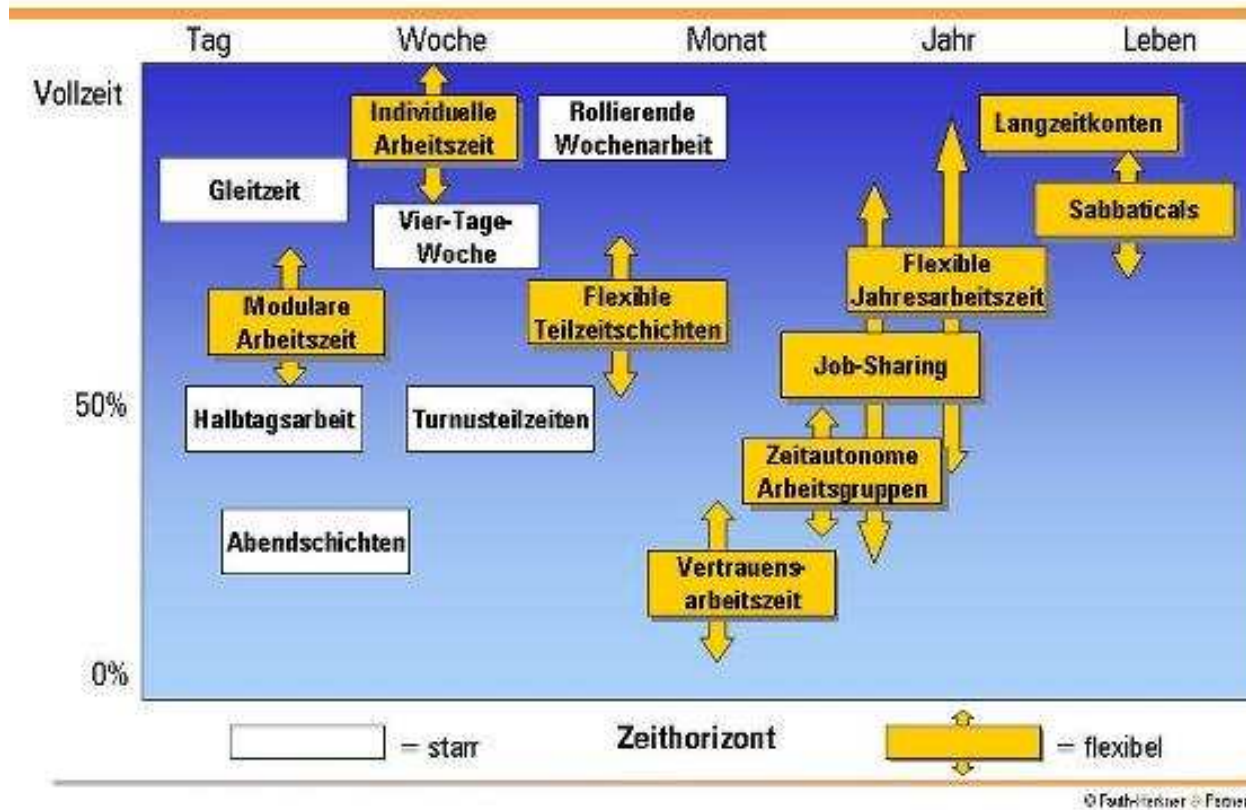
In nahezu allen Industrienationen führt die kontinuierliche Steigerung der Lebenserwartung, verbunden mit sinkenden Geburtenraten mittel- bis langfristig zu einer Veränderung der Altersstrukturen. Dieser demographische Wandel hat nicht nur Konsequenzen für die Sozialsysteme, sondern auch für Unternehmen. Um auf diese Veränderung mit einer langfristigen Personalstrategie zu antworten, haben wir bereits 2001 die strategische Initiative „Aging Workforce“ ins Leben gerufen. Ihr Ziel ist es, durch einen ganzheitlichen Ansatz vom Personaleintritt bis zum Personalaustritt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens angesichts einer veränderten Altersstruktur der Belegschaft auszubauen. Entscheidende Herausforderungen hierbei sind u.a. die Gesunderhaltung der Mitarbeiter, die Steigerung der Einsatzflexibilität und die kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter.

Weitere Informationen

[Demografischer Wandel und Aging Workforce: DaimlerChrysler hat die Herausforderung angenommen](#)

7. Anhang

Innovative Arbeitszeitmodelle



Quelle: www.mittelstand-und-familie.de

7. Anhang

Arbeitszeit- modelle	Kriterien	Tag				Woche			Jahr				Leben		
		Teilzeit	Abendschichten	Halbtagsarbeit	modulare Arbeitszeit	4-Tage-Woche	rollierende Wochenarbeit	Job-Sharing	zeitautonome Arbeitsgruppen	Flexible Teilzeitschichten	Jahresarbeitszeit	Vertrauensarbeitszeit	individuelle Arbeitszeit	Sabbaticals	Langzeitkonten
Effizienz	Anpassung an schwankenden Arbeitsanfall	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
	verbesserte Auslastung	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓
	Abbau von Überstunden	✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓
Mitarbeiter/-innen Aspekte	Motivation der Mitarbeiter/innen				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
	Attraktivität der Arbeitsplätze				✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
	Vereinbarkeit Beruf & Familie		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Arbeitszeitgestaltung	flexibel	✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	starr		✓	✓		✓	✓	✓							
	Vollzeit				✓	✓	✓			✓				✓	✓
	Teilzeit	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓		
Organisation	Verlängerung der Betriebszeit		✓		✓		✓	✓	✓	✓					
	Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeit	✓			✓		✓		✓		✓				
	Verlängerung der Servicezeit	✓	✓		✓				✓	✓					

Quelle: www.mittelstand-und-familie.de

7. Anhang

Checkliste flexible, familienfreundliche Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeitmodelle in Verbindung mit Instrumenten zur aktiven Steuerung der Arbeitszeiten ermöglichen Mitarbeiter/-innen eine bessere Balance zwischen Berufs- und Familienleben. Gleichzeitig vergrößern sie den unternehmerischen Gestaltungsspielraum. Auf Nachfrageschwankungen kann besser und schneller reagiert werden.

Modelle: die eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit (Beginn, Dauer, Ende) und / oder eine Verkürzung (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich und länger) der Arbeitszeit oder Freistellung ermöglichen:

- Modulare Arbeitszeit
- Jahresarbeitszeit
- Zeitautonome Arbeitsgruppen
- Teilzeit
- Job-Sharing
- Lebensphasenorientierte Arbeitszeit: Sabbatical, Langzeitkonten

Speziell zu Teilzeitangeboten:

- Teilzeitangebote auch für Väter und für Führungskräfte
- Anpassung des Aufgabenpensums an den Umfang der reduzierten Arbeitszeit
- Integration der Teilzeitkräfte, Informations- und Kommunikationsstrategie
- Falls erforderlich Übergaberegulungen und Stellvertretungsregelungen
- Ggf. bei Job-Sharing Festlegung einer Federführung, um die Frage der Verantwortungsteilung zu lösen
- Transparenz der Anwesenheitszeiten

Angebote für Mitarbeiter/-innen in Elternzeit

- Angebote von Teilzeitarbeit oder Einsatz in Ferienzeiten, um Anschluss an betriebliche Entwicklungen zu erhalten

Berücksichtigung der Infrastruktur

- Berücksichtigung der Verkehrsanbindungen bei der individuellen Ausgestaltung der Arbeitszeiten
- Abstimmen der Arbeitszeiten mit den Öffnungszeiten z.B. von Kindereinrichtungen oder der Altentagespflege

Pausen und Freistellungen

- Flexible Pausenregelungen
- Möglichkeit für kurzzeitige Freistellungen (z.B. am ersten Schultag oder für Elterngespräche)
- Freistellungen in Krisenfällen oder zur Pflege von Familienangehörigen (z.B. Zeitkonto, unbezahlter Zusatzurlaub)

Instrumente für das Arbeitszeitmanagement

- Planung der Schwankungen des Arbeitsanfalls (pro Tag / Woche / Monat / Jahr) – soweit möglich
- Personaleinsatzplanung (Ziel: langfristig, verlässlich und transparent)
- Mitsprachemöglichkeiten bei der Personaleinsatzplanung (z.B. Absprache im Team oder Arbeiten mit einem Wunschbuch zur Dienstplangestaltung)
- Arbeiten mit unterschiedlichen Besetzungsstärken, die den Arbeitsanfall und die erforderlichen Qualifikationen berücksichtigen und zu einer ausgewogenen Belastung der Beschäftigten führen
- Rechtzeitige Urlaubsplanung, ggf. mit vorrangigem Wahlrecht für Beschäftigte mit Kind/em
- Ampelkonten zur rechtzeitigen Steuerung von Zeitkonten
- Arbeitszeiterfassung – ja oder nein, wenn ja: manuell oder elektronisch?
- Informationen für Führungskräfte und Beschäftigte über "betriebswirtschaftliche Kennziffern" (z.B. Arbeitsanfall, Zeitkontenstände etc.)