



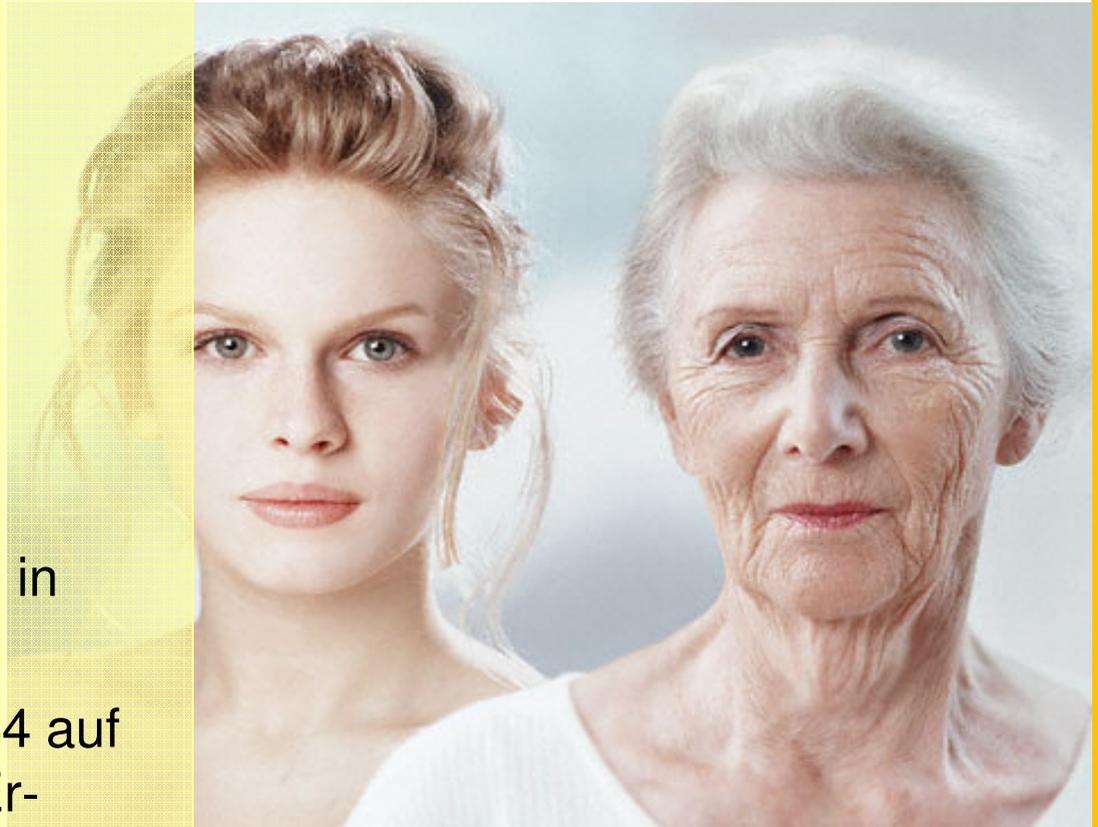
**Abschied von der Frühverrentung -  
Zur Gestaltung des demografischen  
Wandels in der METRO Group**

**Health on Top – 11.03.2008**

**Dr. Jürgen Pfister  
Head of Corporate HR Management  
METRO Group Düsseldorf**

## 1. Die Alterung der Bevölkerung – Fakten

- Anteil der Gruppe 55 plus an der Erwerbsbevölkerung in Europa steigt bis 2030 um 24 Mio., bzw. um 8,7 %
- Anteil aller übrigen Altersklassen (kleiner 55 J) nimmt zwischen 20 – 25 % ab
- Häufigstes Alter des Jahres 2030 in Deutschland = 65 Jahre
- Altenquotient (AQ60) steigt von 44 auf 71 im Jahre 2030, d. h. auf 100 Erwerbstätige werden 71 Menschen in „Ruhestand“ kommen



## 2. Alter als Risikofaktor

- Körperkraft und Sinnesleistungen lassen nach
- Leistungseinbußen insbesondere bei schwerer körperlicher Arbeit und bei geschwindigkeitsbezogenen Berufen
- Rückgang relevanter Fähigkeiten bei physisch und psychisch hoch belastenden Arbeitsanforderungen schon mit Beginn des 50. Lebensjahrzehnts
- Risiko der Dequalifizierung vor allem in Jobs mit geringen geistigen Anforderungen und fehlender Weiterbildung



### 3. Alter als Chance

- Neue biografische Freiräume aufgrund gestiegener Lebenserwartung
- „Silver Generation“ 50plus verfügt über die Hälfte der Kaufkraft und des Geldvermögens in Deutschland
- Berufserfahrung Älterer führt zu größerer Effizienz

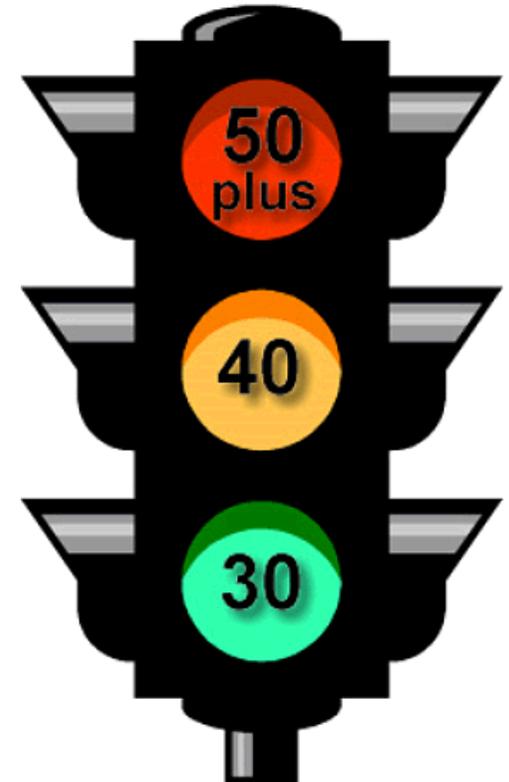


#### **Stärken älterer Arbeitnehmer:**

- Leichtigkeit im Umgang mit komplexen Sachverhalten
- Toleranz in Bezug auf alternative Handlungsstile
- Große Entscheidungs- und Handlungsökonomie
- Angemessene Einschätzung eigener Fähigkeiten und Grenzen
- Sinn für das Machbare
- Geringe Belastung durch private und familiäre Sorgen

## 4. Altersdiskriminierung

- Nur 43 % der 55-64-Jährigen sind noch erwerbstätig
- Die Hälfte der Unternehmen beschäftigt keine über 50jährigen
- Fort- und Weiterbildung - ein Jugendphänomen!
- Nur 5 % der 50-55-Jährigen und 1 % der 55-60-Jährigen nehmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil



Ursache der Altersdiskriminierung sind „tradierte Altersbilder“ und die Idealisierung der Jugendlichkeit

## 5.1. Altersbilder und ihre Folgen

- Klassischer Rentner des Industriezeitalters bestimmt unser Altersbild
- 40 Jahre Betriebszugehörigkeit – Rente – Sofa und Fernsehen – sozial isoliert – körperlich und geistig verbraucht
- Alter = Ausschluss aus dem Erwerbsleben
- Mit der Frühverrentung wurde eine negative Sicht des älteren Arbeitnehmers propagiert, die in den Unternehmen bis heute nachwirkt.



## 5.2. Altersbilder sind keine Erfindung der Moderne

„Große Dinge vollbringt man nicht durch körperliche Kraft, Behendigkeit und Schnelligkeit, sondern durch Planung, Geltung und Entscheidung; daran pflegt man im Alter nicht nur nicht abzunehmen, sondern gar noch zuzunehmen“

(Cicero in „Cato maior de senectute“)

## 6. Erste Anzeichen für eine Wende

- Abnehmende Bedeutung der „körperlichen Leistungsfähigkeit“ in der Wissensgesellschaft
- Ältere Menschen :
  - nehmen aktiv am gesellschaftlichen Leben teil
  - bilden sich weiter
  - bleiben länger bei guter Gesundheit
  - arbeiten ehrenamtlich
  - bleiben – ggf. mit geringerer Stundenzahl - berufstätig
- Weltweite Ablehnung eines obligatorischen Pensionsalters



„Eine Berufstätigkeit, die weder unter- noch überfordert, ist die beste Geroprophylaxe“ (Ursula Lehr)

## 7. Herausforderungen des Alterungsprozesses für Unternehmen und Gesellschaft

- Fachkräftemangel – 2015 werden 7 Millionen Erwerbspersonen fehlen
  - Unternehmen müssen verstärkt ausbilden
  - Unternehmen müssen zukünftig offene Stellen auch mit älteren Menschen (50plus) besetzen
- Babyboomer-Generation wird ab 2010 verstärkt aus dem Berufsleben ausscheiden – Sicherung von Know-How und Erfahrung im Unternehmen?
- Kultur der produktiven Zusammenarbeit von Jung und Alt entwickeln
- Lebenslanges Lernen als Schlüssel zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit



Die berufliche Aus- und Weiterbildung muss von Anfang an als lebenslanger Prozess der Kompetenzentwicklung organisiert werden.

## 8. Die Gestaltung des demografischen Wandels in der METRO Group

- Ziel des kulturellen Veränderungsprozesses in der METRO Group ist es, allen Mitarbeiter, ungeachtet ihres chronologischen Lebensalters, Geschlechts oder ethnischer Zugehörigkeit eine wertschätzende Tätigkeit zu ermöglichen
- Dazu entwickelt die METRO Group eine zukunftsgerechte, **demografitte** Unternehmenskultur



Eine demografitte Unternehmenskultur ist geprägt durch wechselseitige Wertschätzung und einen konstruktiven Umgang mit Vielfalt

## 8.1 Wechselseitige Wertschätzung

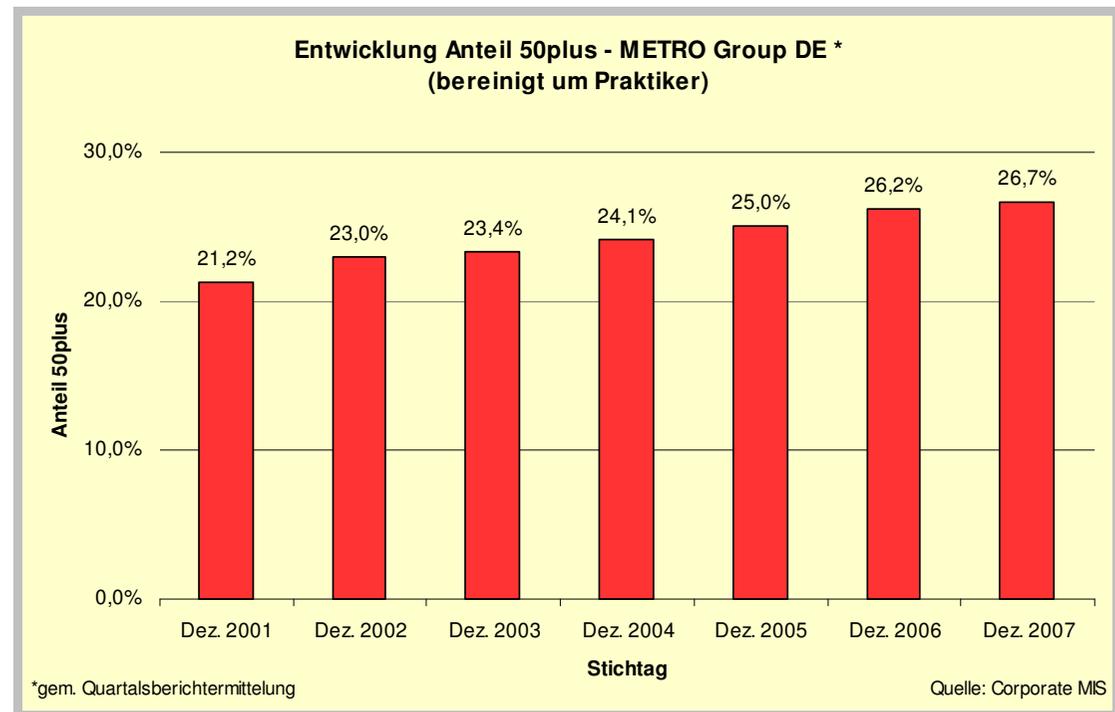
- Schaffung eines Arbeitsklimas, in dem sich Mitarbeiter mit ihrer Arbeit identifizieren und für ihre Aufgabe engagieren können
- Bindung der Mitarbeiter messen und durch gezielte Maßnahmen in den Teams verbessern (Gallup Q12)



Durch wechselseitige Wertschätzung erhöht sich auch die Wertschöpfung eines Unternehmens

## 8.2 Konstruktiver Umgang mit Vielfalt

- Steigender Anteil von älteren Kunden und Mitarbeitern (50plus)
- Grundsatz der Reziprozität von Kunden- und Mitarbeiterstruktur bei Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund u.a.m.
- 2007 konzernweit 1900 Mitarbeiter 50plus neu eingestellt, davon 700 in Deutschland
- Altersausgewogene, vielfältige Mitarbeiterschaft als zentraler Erfolgsfaktor



Alter ist in der METRO Group kein Qualifikationsmerkmal und auch kein Einstellungshindernis

## 8.3. Maßnahmepakete zur Unterstützung des kulturellen Veränderungsprozesses in der METRO Group

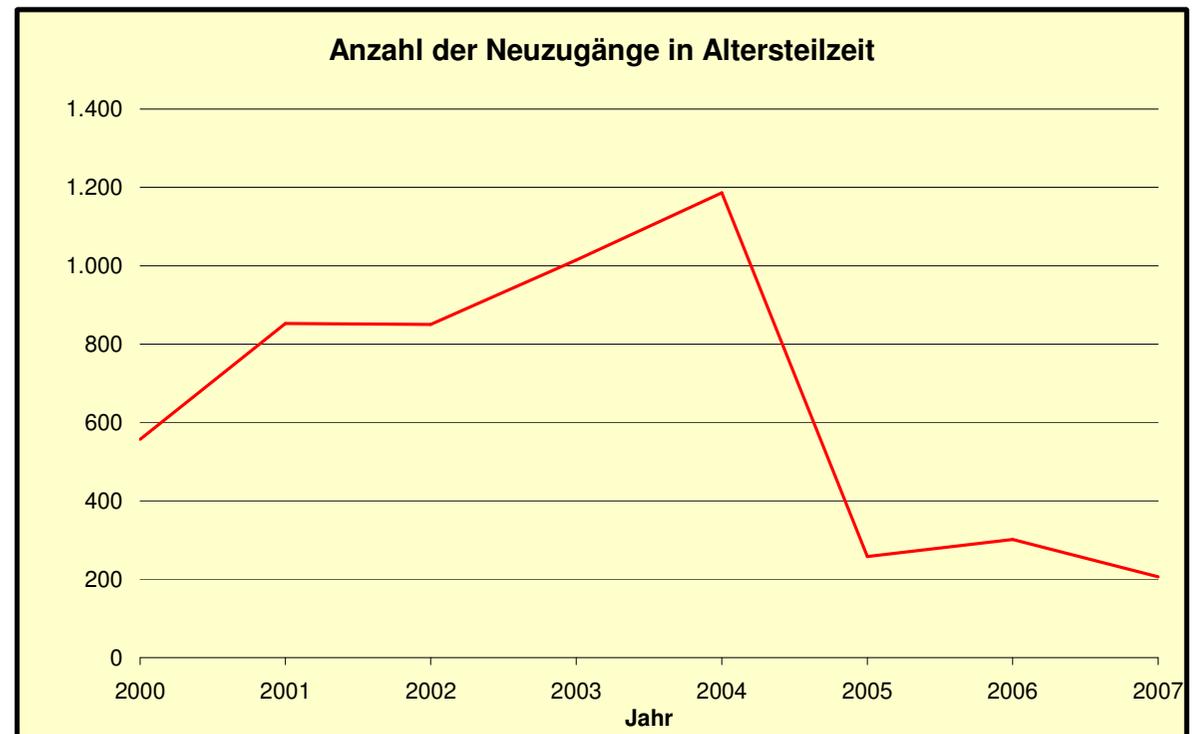
1. Der Abschied von der Frühverrentung
2. Die Gewährleistung einer hochwertigen Berufsausbildung
3. Berufsbegleitende Qualifizierung und lebenslanges Lernen
4. Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements
5. Vereinbarkeit von Beruf und Familie



Potenziale erfahrener  
Mitarbeiter nutzen

### 8.3.1. Der Abschied von der Frühverrentung und die Entwicklung von schöpferischen und produktiven Werthaltungen zum Alter

- Ausstieg aus allen Frühverrentungsregelungen
- Anzahl der neuen Altersteilzeitverträge sinkt von rund 1200 im Jahre 2004 um rund 83 %, d. h. auf rund 200 im Jahr 2007



Der Abschied von der Frühverrentung ist auch ein Signal an die jüngeren Mitarbeiter, d. h. an die älteren Mitarbeiter von morgen

## 8.3.2. Die Gewährleistung einer hochwertigen Berufsausbildung

- Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften
- 9.000 Auszubildende in 20 Berufen (METRO Group Deutschland)
- 95 % der Metro-Auszubildenden bestehen die Abschlussprüfung; Zwei Drittel werden übernommen



Alterungsprozess, beginnend mit der Berufsausbildung, so gestalten, dass alle Mitarbeiter gesund altern und ihre Beschäftigungsfähigkeit langfristig erhalten können

### 8.3.3. Berufsbegleitende Qualifizierung und lebenslanges Lernen

- Grundsätzlich bezieht die METRO Group ihre Mitarbeiter unabhängig vom Alter in Weiterbildungsmaßnahmen ein
- Beispiel: Weiterbildung zur „Fachkraft für Frischfleisch und Fischfeinkost“ bei Real: 19 % der Teilnehmer älter als 50 J.
- Entwicklung von e-learning Konzepten als zentrale Herausforderung einer demografischen Personalentwicklung.
- Europaweit einheitliche Grundlagenbildung für Handelsberufe – European Commerce Competence
- Galeria Kaufhof Projekt – „Fit für die Zukunft im Einzelhandel“ – Weiterbildung für 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „50plus“
- Gespräche über berufliche Perspektiven auch mit älteren Mitarbeitern führen



Wir brauchen in den Unternehmen Programme einer lebensphasengerechten Personalentwicklung, die aufzeigen, wie eine berufliche Karriere über viele Jahre hinweg verlaufen kann

## 8.3.4. Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements

- 2004 Start der Gesundheitsoffensive GO
- Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe
- Pilotprojekte in einzelnen Märkten
- Betriebliches Gesundheitsmanagement für 3200 Mitarbeiter in der METRO Group Logistic (MGL)
- 2007 Eröffnung des MAC **M**etro **A**ctivity **C**enters am Standort Düsseldorf mit rund 5000 Mitarbeitern
- Psycho-soziale Gesundheit - Zusammenarbeit mit dem Fürstenberg Institut, Hamburg



## 8.3.5. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Flexible Gestaltung von Arbeitszeiten
- 1. Oktober 2005 Eröffnung Betriebskindergarten „Metro-Sternchen“
- Erweiterung im Jahr 2007 auf 130 Kindergartenplätze
- Auditierungsprozess „Beruf und Familie“ am Standort Düsseldorf



Im Ranking der 100 beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands hat sich die METRO Group von Platz 63 im Jahre 2006 auf Platz 41 im Jahre 2007 verbessert

## Kontakt:

### ❖ Dr. Jürgen Pfister

#### **METRO Group**

Personal und Soziales

Schlüterstraße 1

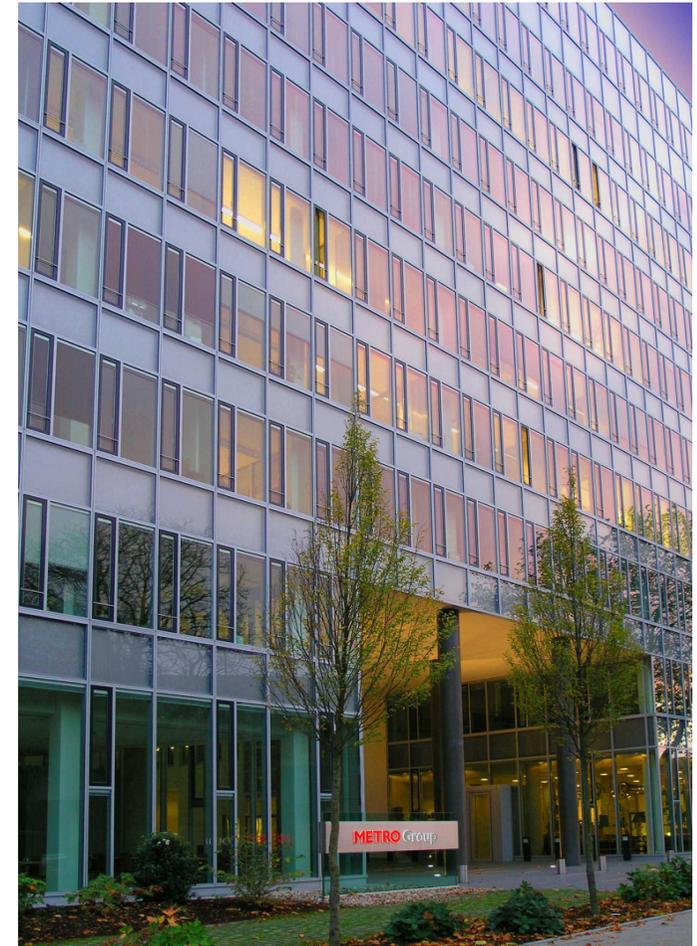
40235 Düsseldorf

E-Mail: [pfister@metro.de](mailto:pfister@metro.de)

Internet: [www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de)

### ❖ Das Demographienetzwerk **ddn**

Internet: [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)



Fotografie G. Eichenauer