

Senioren am Fließband

1. Kompetenzen

Die Schülerinnen und Schüler sollen ...

1. die Entwicklung des Durchschnittsalters von Arbeitnehmern darlegen.
2. erläutern, welche Handlungskonsequenzen sich daraus für Unternehmen ergeben.
3. den Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Entwicklungen und Unternehmensstrukturen erörtern.

2. Aufgaben

1. *Fassen Sie die Entwicklung des Durchschnittsalters von Angestellten - nicht nur in Automobilfabriken, sondern auch branchenübergreifend - zusammen. Beziehen Sie auch die angehängte Grafik in Ihre Ausführungen ein.*
2. *Arbeiten Sie heraus, welche Maßnahmen die Automobilhersteller derzeit diesbezüglich umsetzen und inwiefern Arbeitsabläufe angepasst werden.*
3. *Erläutern Sie den Stellenwert jugendlicher Arbeitnehmer in den angesprochenen Arbeitsbereichen.*
4. *Erklären Sie in diesem Zusammenhang, was unter dem derzeit vieldiskutierten „demographischen Wandel“ verstanden wird.*
5. *Erörtern Sie anhand eines selbst gewählten Beispiels, inwiefern Strukturen in Unternehmen mit der gesellschaftlichen Entwicklung zusammenhängen bzw. davon beeinflusst werden.*
6. *Beurteilen Sie die Nachhaltigkeit der von BMW und Audi umgesetzten Projekte „Altersstruktur 2017“ bzw. „Silver Liner“ und begründen Sie Ihre Einschätzung.*

Senioren am Fließband

Das Durchschnittsalter der Angestellten in den Fabriken von BMW und Audi steigt kräftig an. Nun bekommen die Arbeiter Lupen und federndes Schuhwerk.

Die Autokonjunktur brummt, doch am Band wird es grau. „Wir wissen, dass die Demografie bei uns gnadenlos zuschlagen wird“, sagt Harald Krüger, BMW-Personalvorstand, im Gespräch mit dem Handelsblatt. Deshalb hat BMW im
5 niederbayerischen Werk Dingolfing über ein Jahr lang mit älteren Arbeitnehmern neue Arbeitsabläufe erprobt. Derzeit prüft der Vorstand, wie das Projekt „Altersstruktur 2017“ auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet werden kann.

10 BMW und auch der benachbarte Rivale Audi sehen sich im Brennpunkt eines allgemeinen Problems: Die Lebensarbeitszeit steigt, die Belegschaften altern rapide, Fachkräfte fehlen. Das Problem ist zum Teil hausgemacht: In den 70er- und 80er-Jahren haben die Autobauer nur junge Menschen für die Produktion eingestellt. Das rächt sich jetzt: Bei Audi steigt das Durchschnittsalter in Deutschland bis 2020 von
15 heute 41 auf 47 Jahre an. „In fünf Jahren ist jeder dritte Audi-Beschäftigte über 50“, sagt ein Konzernsprecher in Ingolstadt.

Bei BMW sind die Folgen im wichtigsten Produktionswerk Dingolfing drastisch. Bis 2017 erhöht sich das Durchschnittsalter der Beschäftigten von heute 39 auf 47 Jahre. „Wir werden zunehmend Menschen in der Produktion haben, die älter als 60 sind“,
20 sagt BMW-Personalvorstand Krüger. Der Autobauer hat bereits reagiert: In Teilen der Produktion wurde das Durchschnittsalter von 47 Jahren simuliert. Die Arbeiter bekamen gefederte Schuhe, die Schriften an den PC-Bildschirmen wurden vergrößert, Lupen an den Werkzeugschränken angebracht.

25 Das altersgerechte Arbeitsmodell geht jetzt sogar in Serie: Ab 2011 wird die Produktion von Achsgetrieben in Dingolfing umgestellt. „Das Projekt ‚Altersstruktur 2017‘ werden wir auf weitere Werke und den Verwaltungsbereich übertragen“, sagt BMW-Manager Krüger.

30 Auch Audi fertigt seinen Sportwagen R8 mit älteren Mitarbeitern. Das Konzept „Silver Line“ soll wichtige Erkenntnisse für die künftige Fertigungsplanung liefern. In Ingolstadt und Neckarsulm heißt das: „Mehr sitzende Tätigkeiten und weniger Überkopfarbeiten, längere Taktzeiten“, so ein Audi-Sprecher.

35 **Schon jetzt Sonderschichten nötig**

Das Demografie-Problem berührt handfeste wirtschaftliche Interessen. Zwar bauen BMW und Audi ihre Werke in den USA und China kräftig aus, das Rückgrat der Produktion aber bleibt in Deutschland. Das gilt vor allem für die größten Gewinnbringer der Unternehmen, die Topmodelle BMW 7er und Audi A8. Ein
40 Abfallen der Produktivität wegen einer alternden Belegschaft können sich die Autobauer nicht leisten. Bereits jetzt sind Sonderschichten nötig, um die Nachfrage aus Asien bedienen zu können.

45 In der Vergangenheit wurden über 50-Jährige für viel Geld in den Ruhestand geschickt und durch jüngere Neueinsteiger ersetzt. So legte BMW in den Jahren 2008 und 2009 fast eine halbe Mrd. Euro auf den Tisch, um in Deutschland rund 8 000 Stellen abzubauen. „Das können wir uns nicht mehr leisten“, heißt es bei BMW. Zudem wirkt sich in der bayerischen Provinz um Ingolstadt, Regensburg oder Dingolfing der Mangel an Facharbeitern aus, die Arbeitslosigkeit tendiert dort
50 mittlerweile gegen null.

So werden die alternden Beschäftigten in den Werkshallen umgarnt. „Diese Mitarbeiter fertigen zum Teil die komplexesten Produkte, die wir haben. Die Erfahrung dieser Menschen hilft uns“, sagt BMW-Personalvorstand Krüger.
55 Langfristig bekommt der Konzern allerdings ein Erklärungsproblem: Denn während immer mehr Beschäftigte bis 67 am Band stehen müssen, gilt für den BMW-Vorstand und Aufsichtsrat die Altersgrenze von 60 Jahren.

Quelle: Fasse, M., Handelsblatt, Nr. 187, 28.09.2010, 24

60

BRENNPUNKT DEMOGRAFIE

65 **Problem** Das Durchschnittsalter bei BMW im Werk Dingolfing zum Beispiel steigt pro Jahr um fast ein Jahr an. Das liegt auch an einer verfehlten Rekrutierung der Autobauer in der Vergangenheit. Damals wurden vor allem junge Arbeiter eingestellt, bis zuletzt wurden über 50-Jährige für viel Geld in den Ruhestand geschickt. Reagieren die Unternehmen nicht, drohen in den wichtigsten Werken Produktivitätsverluste und mehr Krankheitstage. BMW hat deshalb das Projekt „Altersstruktur 2017“ gestartet, Audi das Projekt „Silver Liner“.
70

Abhilfe Bei BMW erhalten die Beschäftigten etwa ein auf ihr Gewicht abgestimmtes Schuhwerk, federnde Sohlen sollen den Rücken schonen. Die Schrift an den Computern wird größer, Lupen an den Materialkästen sollen die Suche erleichtern und helfen, Fehler zu vermeiden. Audi reduziert die Überkopfarbeit und lässt die Mitarbeiter stärker rotieren. In beiden Projekten ist die Produktivität gestiegen und der Krankenstand gesunken.
75

Aussicht Die Autobauer versuchen zudem, die verfehlte Rekrutierung der Vergangenheit zu korrigieren. Bei Neueinstellungen beispielsweise in Leipzig hat BMW bewusst auch Ältere bevorzugt, um in Zukunft nicht wieder in die Altersfalle zu laufen. Der Rest der deutschen Werke wird nach und nach auf altersgerechtes Arbeiten umgestellt. Deutschland bleibt für BMW und Audi auch in Zukunft das Rückgrat der Produktion. Vor allem die hochprofitable Fertigung von Oberklassewagen bleibt hier.
80

85

Durchschnittsalter

in der Produktion

BMW (Werk Dingolfing)

2007 39 J. ▶ 2017 **47 J.**

Audi (Gesamtbelegschaft)

2010 41 J. ▶ 2020 **47 J.**

Anteil der **über 50-Jährigen** bei Audi

2010 20 % ▶ 2015 **30 %**

Handelsblatt

Quelle: Unternehmensangaben

Handelsblatt Nr. 187 vom 28.09.2010
© Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten.
Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.