



**kompetent
solidarisch
gestaltend**

Arbeitsorganisation/ -gestaltung und demografischer Wandel

Peter Mosch: Gesamtbetriebsratsvorsitzender AUDI AG

Demografie





Altersstruktur Audi Konzern



Audi Konzern: Belegschaft zum 31.5.

	2013	2012	Δ
Audi Konzern	70.620	65.346	+ 5.274
AUDI AG	50.813	48.741	+ 2.072
Ingolstadt	36.088	34.278	+ 1.810
Neckarsulm	14.725	14.463	+ 262
AUDI HUNGARIA MOTOR Kft.	9.278	8.151	+ 1.127
Audi Brüssel	2.555	2.514	+ 41
Automobili Lamborghini S.p.A.	930	970	+ 40
Ducati	0	1.154	+ 1.154



Audi Konzern: Durchschnittsalter in Jahren zum 31.5.

	2013	2012	Δ
AUDI AG	41,3	41,3	0,0
Ingolstadt	41,2	41,3	-0,1
Neckarsulm	41,6	41,3	+0,3
AUDI HUNGARIA MOTOR Kft.	36,1	36,0	+0,1
Audi Brüssel	44,2	43,7	+0,5
Automobili Lamborghini S.p.A.	40,1	39,3	+0,8
Ducati	39,0	---	---



Veränderungen der Fähigkeiten mit zunehmendem Alter

Abnehmend 	Gleichbleibend 	Zunehmend 
Veränderungsbereitschaft Lern- und Weiterbildungsbereitschaft Körperliche Leistungsfähigkeit Risikobereitschaft Aufstiegsorientierung Kurzzeitgedächtnis Geschwindigkeit der Informationsaufnahme	Kreativität Kommunikationsfähigkeit Leistungs- und Zielorientierung Entscheidungsfähigkeit Systemdenken Psychisches Durchhaltevermögen Konzentrationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit Konfliktfähigkeit Experten- und Erfahrungswissen Urteilsfähigkeit Zuverlässigkeit Qualitätsbewusstsein Positive Arbeitseinstellung <i>(modifiziert nach Bruggmann, 2000)</i>





Demografieprojekt



Audi Projekt Demografie: Kernaussagen aus der Analysephase

- Die Aufmerksamkeit des Managements und der Vorgesetzten bezüglich altersbezogener Themen muss erhöht werden
(Demografie als **Führungsaufgabe**)
- Die Sicherung des Erfahrungswissens muss aktiv gestaltet werden
(Sicherstellung des **Wissenstransfers**)
- Das Lebensbegleitende Lernen muss zentraler Bestandteil der Personalentwicklung werden
(Anpassung der **Personalentwicklungsinstrumente**)
- Flexibles, an Alter und Lebenslauf angepasstes Arbeiten ist erforderlich
(Weiterentwicklung der **Arbeitsgestaltung**)
- Gesundheitsschutz muss wachsende Bedürfnisse einer alternden Belegschaft berücksichtigen
(Weiterentwicklung der **Gesundheitsförderung**)



Instrumentenkasten Demografie

Maßnahmenbeispiele je Handlungsfeld

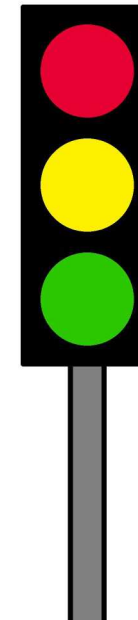


Arbeitsorganisation und - gestaltung



Anpassung der Arbeitsorganisation und -gestaltung

- Ergonomische Bewertung der Arbeitsplätze mit Ampelsystem (grün, gelb, rot)
- Arbeitsbedingungen und Personalentwicklung werden nicht mehr mehrheitlich auf die jüngeren vollzeitarbeitenden Beschäftigten abgestimmt
- Schaffung altersgemischter Teams
- Schaffung von mehr Arbeitsplätzen außerhalb zwangsgetakteter Montagelinien
- Ergonomische Anpassung und stetige Verbesserung der Arbeitsplätze – sowohl in der Produktion als auch im indirekten Bereich



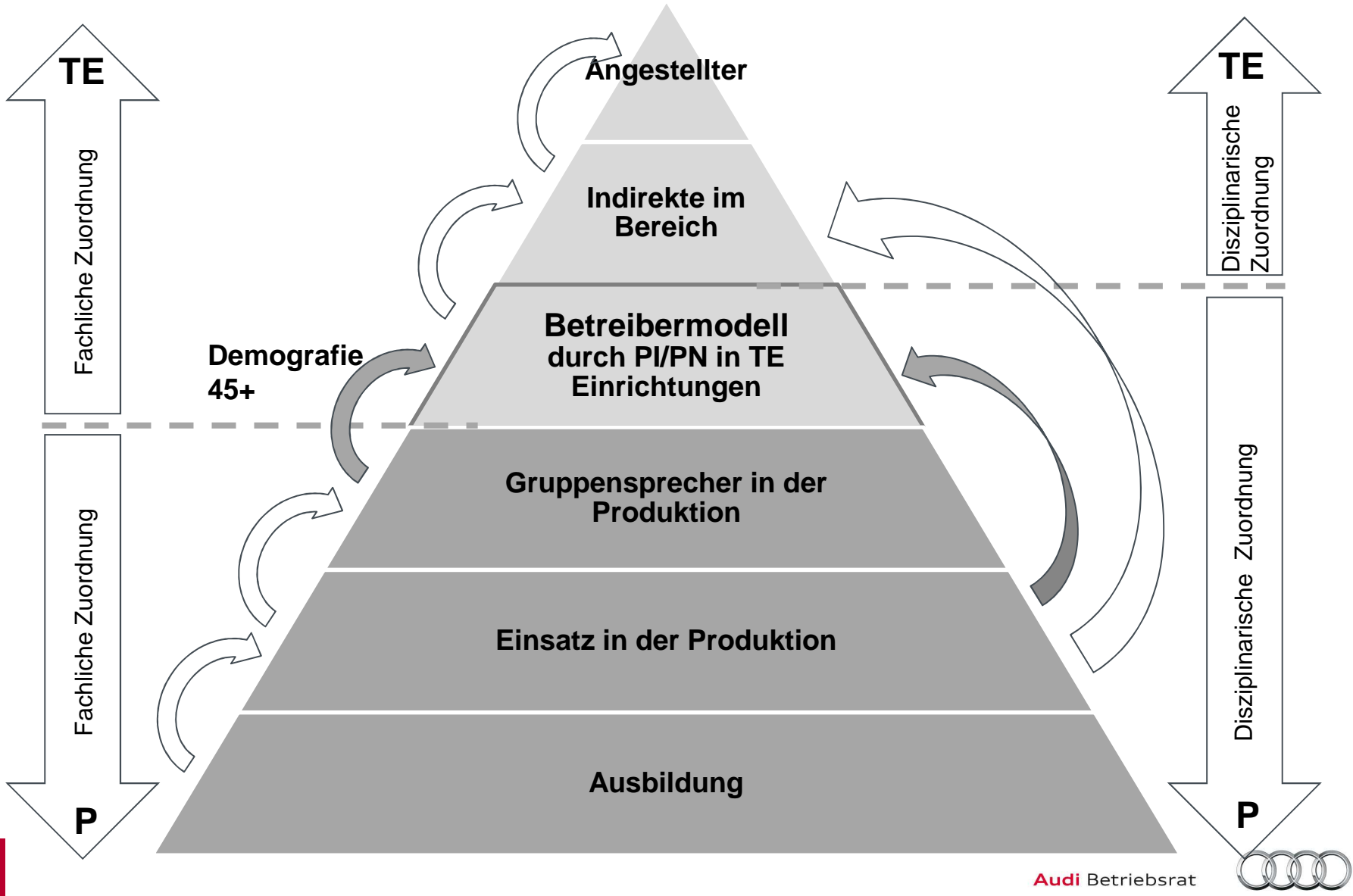


Beispiele aus der Praxis



Betreibermodell Werkstätten / Prüfstände

Entwicklungspyramide



Vergabeprozess: Aspekt Demografie

Forderung des Audi Betriebsrats

- **Erhalt und Ausbau von Audi Arbeitsplätzen**; besonderes Augenmerk auf Aspekt Demografie
- Überprüfung aller **interner** und **externer Umfänge sowie geplanter Fremdvergaben** in Abstimmung mit Beschaffung
- Integration des **Betriebsrats** sowie des **Personalwesens** in entscheidende Phasen des Vergabeprozesses der **Beschaffung**
- Rolle Personalwesen: Schaffung von **Transparenz** durch **demografische Personalsteuerung**

➔ Vergabeentscheidung unter Berücksichtigung von:

1. Belegschaftsstrukturen

2. Wirtschaftlichkeit (Gegenüberstellung **aller** kurz- und langfristiger Kosten und Einsparpotentiale!)



Weitere Demografie-Projekte

- Aggregateaufbereitung
- Lackieranlage für wagenfarbige Anbauteile
- Batteriemontage
- Kleinteileschweißerei
- Verpackung (CKD)
- Originalteilelager



WICHTIG:

Schaffung von Arbeitsplätzen in den regulären Montagelinien



Fazit



Fazit



- Machen Sie **Chancen** und **Risiken** des demografischen Wandels transparent
 - Ersetzen Sie das Defizit- durch das **Kompetenzmodell**
 - Wechseln Sie vom Jugendwahn zum **Generationen-Mix**
 - Profitieren Sie von **altersgemischten** Teams
- **Demografie ist ein permanenter Prozess, der in alle unternehmerischen Entscheidungen einfließen muss!**
- **Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure wichtig**





*„Nicht das Alter ist das Problem,
sondern unsere Einstellung dazu.“*

Marcus Tullius Cicero

Vielen Dank!

