

Hintergrundinformationen zum BMW Group Demographie-Projekt „Heute für morgen“.

Der viel zitierte „demographische Wandel“, also die Alterung der Bevölkerung in vielen westlichen Industriegesellschaften, stellt auch Wirtschaft und Unternehmen in diesen Ländern vor vielfältige Herausforderungen – auf der Kunden- und Marktseite, vor allem aber personalpolitisch:

So wird sich durch die absehbaren Verschiebungen in der Altersstruktur das Angebot an Arbeitskräften bei einzelnen Qualifikationen und Berufsgruppen in den kommenden Jahren verringern (Stichwort Fachkräftemangel) – und auch Belegschaften werden im Schnitt deutlich älter sein als heute. Unabhängige Untersuchungen gehen davon aus, dass schon 2015 in vielen deutschen Unternehmen der Anteil von Mitarbeitern „50 plus“ über der Hälfte der Gesamtbelegschaft liegen wird.

Die BMW Group, die $\frac{3}{4}$ ihrer weltweit rund 96.000 Mitarbeiter in Deutschland beschäftigt, ist in dieser Hinsicht Spiegel der gesellschaftlichen Entwicklung. Das Durchschnittsalter der inländischen Mitarbeiter wird sich bis 2020 auf 46 Jahre erhöhen, der Anteil der Mitarbeiter, die älter als 50 Jahre sind, steigt von 25% auf 45% an.

Demographie-Projekt „Heute für morgen“.

Das Unternehmen hat deshalb bereits im Jahr 2004 das umfassende Programm „Heute für morgen“ aufgelegt, um dem demographischen Wandel proaktiv zu begegnen und Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auch mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft sicherzustellen.

Zentrale Frage dabei war - neben der Gestaltung flexibler Altersaustrittsmodelle (betriebliche Vereinbarung zur Altersteilzeit) - wie es gelingt, die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Kompetenz der Mitarbeiter zu erhalten. Denn wie wissenschaftliche Studien zeigen nimmt die

Leistungsfähigkeit mit steigendem Alter nicht zwangsläufig ab, sondern lässt sich gezielt fördern und erhalten. Darüber hinaus bringen ältere Mitarbeiter Untersuchungen zufolge auch spezifische Stärken wie ihre grosse Erfahrung, eine hohe Loyalität, ein ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein etc. mit ein.

Als Haupt-Handlungsfelder und Teilprojekte wurden schon früh Themen wie Ergonomie, Gesundheitsmanagement, Führung und Qualifizierung identifiziert und weiterverfolgt.

Das „Produktionssystem 2017“ im Dingolfinger Werk 2.1.

Im Jahr 2007 wurde dann unter dem Dach des Demographie-Projekts „Heute für morgen“ vom Produktionsbereich Antriebs- und Fahrwerkskomponenten sowie vom Zentralen Personalwesen im Dingolfinger BMW Werk 2.1 das Pilotprojekt „Produktionssystem 2017“ gestartet. Ziel war es, erstmals in einem hochproduktiven Fertigungsbereich (der im Zeit-, Kosten- und Qualitätswettbewerb mit externen Anbietern steht) konkret zu untersuchen, was es heisst, mit einer älteren Belegschaft zu arbeiten und herauszufinden, was getan werden kann, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten.

Dazu wurde an einem Band der Hinterachsgetriebemontage 10 Jahre in die Zukunft geblickt und die zu erwartende Altersstruktur der Belegschaft des Jahres 2017 vorweggenommen und simuliert (d.h. Erhöhung des Altersdurchschnitts von 39 auf 47 Jahre). In enger Abstimmung mit dem Betriebsrat haben Führungskräfte, Meister und Mitarbeiter dann gemeinsam an einer Optimierung der Arbeitsplätze und der Arbeitsorganisation an diesem Band gearbeitet. Flankiert wurde dies durch eine umfassende Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Themen Gesundheit und Alter (Beispielsweise Workshops zum Biologischen Alter) sowie durch gezielte Angebote im Bereich Physiotherapie / Bewegung und Ernährung.

Herausgekommen ist so eine Vielzahl von kleinen Einzelmaßnahmen, die bei geringem finanziellen Aufwand spürbare Verbesserungen für die Mitarbeiter gebracht und für ein alternsgerechtes Arbeitsumfeld gesorgt haben - von gelenkschonenden Holzfussböden, über schwenkbare Monitore mit grösserer Schrift, über Luppen, ergonomische Sitzmöglichkeiten bis hin zu Themen wie belastungsoptimierte Arbeitsplatz-Rotation oder Anpassung der Schicht- und Arbeitszeitmodelle.

Zudem wurde - vorgelebt durch die Führungskräfte – eine spürbare Kulturveränderung und Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema Gesundheit und Prävention erreicht. Die enge Einbindung der Mitarbeiter war

dabei ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor. Denn zum einen wussten die Mitarbeiter vor Ort am besten, was sie in ihrem Arbeitsalltag stört und verändert gehörte. Zum zweiten wurde damit ihr Bewusstsein geschärft und die Eigenverantwortung gestärkt.

Zentrale Erkenntnis des Projekts war, dass all diese Verbesserungen des Arbeitsumfelds erzielt werden konnten, ohne dass dies Einbussen bei Produktivität und Qualität nach sich zog. Das Band mit den im Durchschnitt älteren Mitarbeitern konnte – bei verbesserter Ergonomie – in puncto Betriebswirtschaft und Qualität mit Vergleichsbändern voll mithalten.

Wertschöpfung und Wertschätzung gehören zusammen.

Für die BMW Group ist dies ein Beleg dafür, dass Wettbewerbsfähigkeit und Wertschätzung bzw. gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter sich nicht ausschliessen, sondern einander vielmehr bedingen. Schliesslich ist es nicht der Ansatz von „Heute für morgen“ in der Produktion, spezielle „Seniorenbänder“ oder in grossem Stile „Schonarbeitsplätze“ zu schaffen. Ziel des Unternehmens ist es vielmehr flächendeckend Arbeitsplätze und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem gerade auch jüngere Mitarbeiter gesund alt werden und dauerhaft ihre Leistung bringen können. Die BMW Group spricht deshalb nicht vom Zielbild einer altersgerechten, sondern von einer alternsgerechten Fertigung.

Nach dem „Produktionssystem 2017“ wurden weitere „Heute für morgen“ Pilotprojekte in verschiedenen anderen Produktionsbereichen und Werken aufgesetzt – und dabei aus den Erfahrungen des Dingolfinger Pilotbandes gelernt. Mit Beginn des Jahres 2011 sind die meisten der „Heute für morgen“ Pilotprojekte in der Produktion abgeschlossen. Im Rahmen von breiter angelegten Fokusprojekten ist man jetzt daran, die Erkenntnisse daraus noch breiter in die Fläche zu tragen und grössere Produktionsbereiche gemeinsam mit den Mitarbeitern „alternsgerecht“ zu gestalten. Aktuell gibt es an allen grösseren deutschen Werksstandorten und im österreichischen Motorenwerk Steyr insgesamt 27 Fokusprojekte mit über 1.000 beteiligten Mitarbeitern. Bis Jahresende soll sich die Zahl der Fokusprojekte auf über 100 erhöhen, die Zahl der involvierten Mitarbeiter auf rund 4.000.

Im Dingolfinger Werk 2.1 ergab sich dabei mit der neuen Achsgetriebemontage jetzt erstmals die Gelegenheit bei einem grösseren Neubau (Investitionsvolumen: 20 Mio. €) von Gebäuden und Anlagen, das Thema „Heute für morgen“ systematisch und von Beginn an zu berücksichtigen.

So spiegelt sich die Forderung nach alternsgerechten Arbeitsplätzen schon in der Gestaltung der Anlagen und dem Fertigungslayout wieder und reicht bis hin zur brennstoffzellenbetriebenen Automatenstation, in der sich ein vielseitiges und gesundes Ernährungsangebot findet. Flankiert wird dies durch eine umfassende Einbindung und Schulung der Mitarbeiter rund um die Themen Fitness und Gesundheit.

Die Bausteine von „Heute für morgen“ in der Produktion.

1. Gestaltung der Arbeitsplätze / Ergonomie: Ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, die bei ABA Tech Analysen im „grünen“ Bereich liegen und bei denen der Mitarbeiter keinen übermässigen physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt ist (bspw. extreme Griffhöhen, -weiten, Gewichte)
2. Arbeitsorganisation: intelligente Gestaltung des Gesamtsystems bspw. durch „Mikro-Entkopplung“, belastungsoptimierte Rotationen zwischen den Arbeitsplätzen (Ideal des „Fitness-Parcours“), Sicherstellung sozialer Kontakte (bspw. durch kollektive Pausen) und Stärkung der Selbstverantwortung in der Gruppe, „sozialverträgliche“ Schicht- und Arbeitszeitmodelle
3. Gesundheit und Prävention: Schaffung von Angeboten der arbeitsplatznahen aktiven und passiven Erholung (Aktiv- und Ruheraum); Angebot der Physiotherapie vor Ort, Schulung von Ausgleichsübungen an den Stationen; umfassende Schulungs- und Seminarmassnahmen zum Thema Alter und Gesundheit (Bsp. Seminare zu „Biologisches Alter“, „Bewegung und Ernährung“, „Stress“); abwechslungsreiches und gesundes Speisenangebot in Kantinen / Automatenstationen; Informationen über Vorsorge-Angebote der BKK etc.
4. Führung und Qualifizierung: Führungskräfte haben die Aufgabe zu „sehen“, wo körperliche und mentale Belastung entsteht und gemeinsam mit Mitarbeitern an der Behebung und Optimierung des Arbeitsumfelds zu arbeiten (partizipatorischer Führungsstil); Führungskräfte sollen zugänglich / ansprechbar sein und für das Thema sensibilisieren. Führungskräfte sind auch verantwortlich für die Qualifikation der Mitarbeiter. Wichtig ist dies, weil a) unzureichende Qualifikation / Überforderung dem Mitarbeiter Stress bereitet und b) eine gute Qualifikation Voraussetzung für Rotation ist.

Für weitere Informationen:

BMW (Schweiz) AG
Corporate Communications
Beda Durrer
Industriestrasse 20
8157 Dielsdorf
Tel. 058 269 10 91
Fax 058 269 14 91
E-Mail beda.durrer@bmw.ch
www.press.bmwgroup.com

Dielsdorf, 17. Februar 2011

Die BMW Group

Die BMW Group ist mit ihren drei Marken BMW, MINI und Rolls-Royce einer der weltweit erfolgreichsten Premium-Hersteller von Automobilen und Motorrädern. Als internationaler Konzern betreibt das Unternehmen 24 Produktionsstätten in 13 Ländern sowie ein globales Vertriebsnetzwerk mit Vertretungen in über 140 Ländern.

Die BMW Group setzte im Geschäftsjahr 2010 weltweit rund 1,46 Millionen Automobile und über 98.000 Motorräder ab.

Im Geschäftsjahr 2009 erzielte die BMW Group einen weltweiten Absatz von rund 1,29 Millionen Automobilen und über 87.000 Motorrädern. Der Umsatz belief sich auf 50,68 Milliarden Euro. Zum 31. Dezember 2009 beschäftigte das Unternehmen weltweit rund 96.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Seit jeher sind langfristiges Denken und verantwortungsvolles Handeln die Grundlage des wirtschaftlichen Erfolges der BMW Group. Das Unternehmen hat ökologische und soziale Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette, umfassende Produktverantwortung sowie ein klares Bekenntnis zur Schonung von Ressourcen fest in seiner Strategie verankert. Entsprechend ist die BMW Group seit sechs Jahren Branchenführer in den Dow Jones Sustainability Indizes.