



**Wettbewerbsfähigkeit durch erfolgreiche Personalarbeit -
die demographische Entwicklung und ihre Herausforderung**

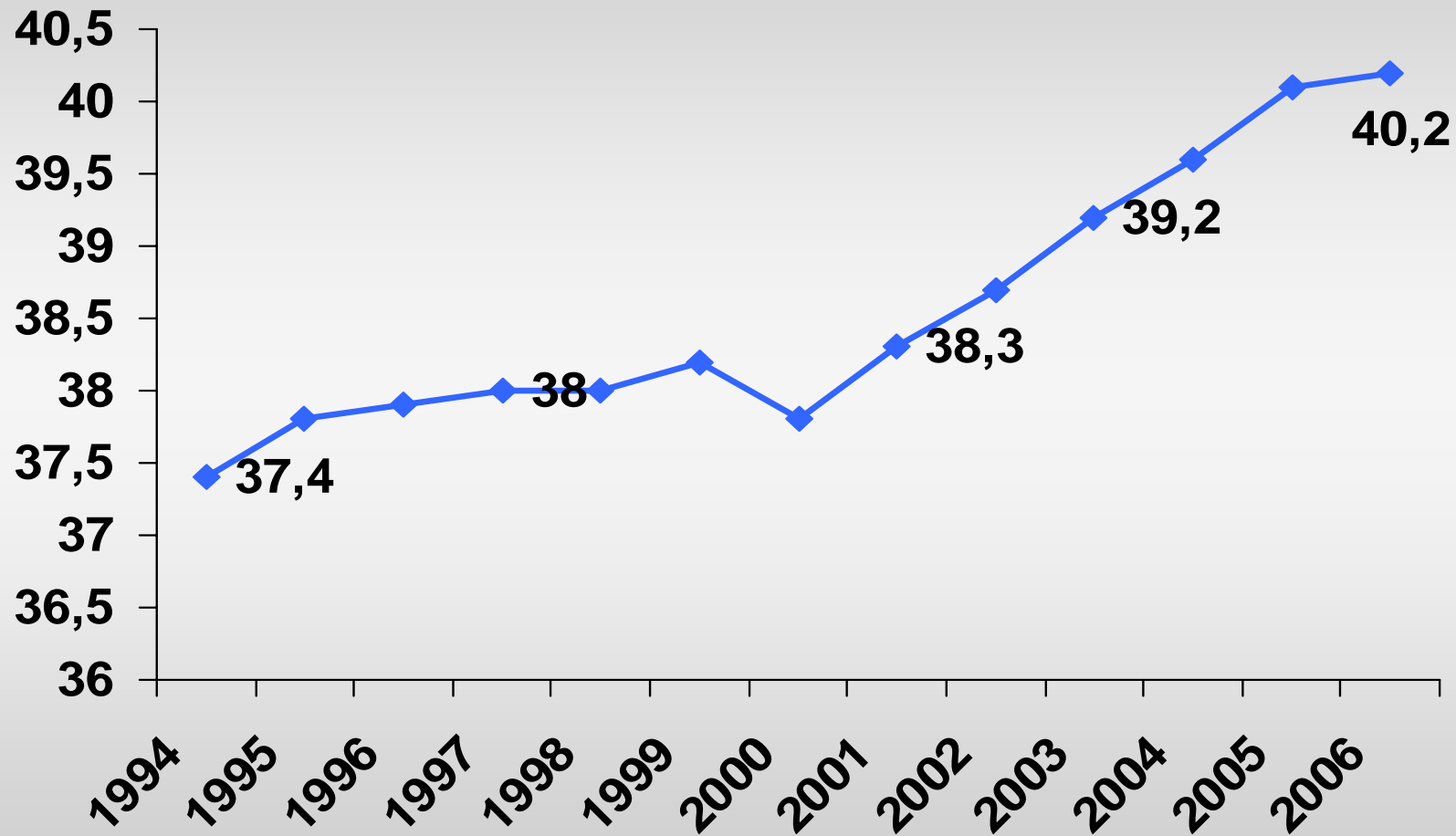
**Dr. Werner Widuckel,
Personalvorstand und Arbeitsdirektor, AUDI AG
Berlin, 28. November 2006**

Strategieprozess 2015



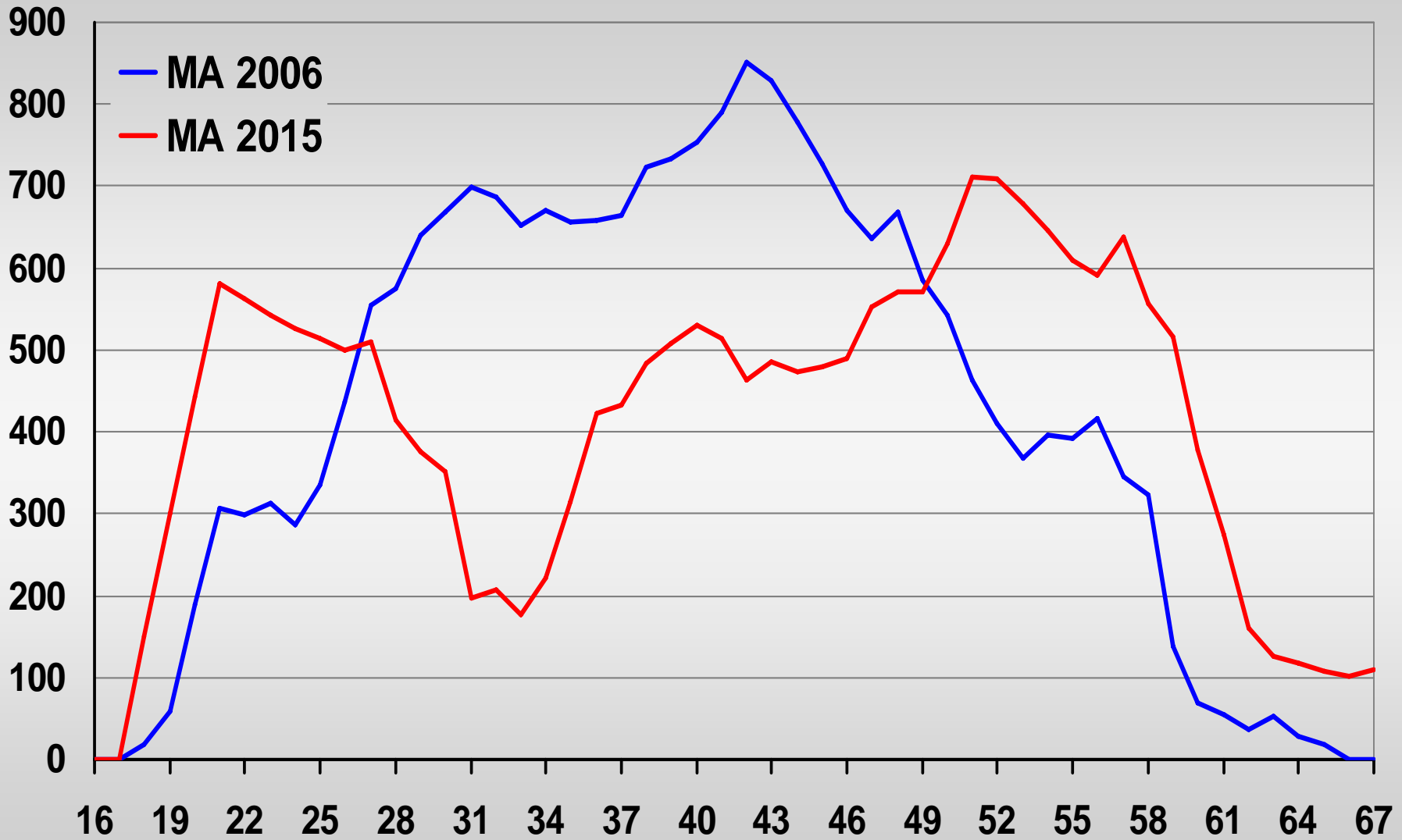
- Erhöhung des Renteneintrittsalters der Beschäftigten
- Verschiebung des Altersaufbaus der Belegschaft
- Veränderung des Leistungsvermögens der Belegschaft
- Auslauf der gesetzlichen Altersteilzeit. Zielsetzung aus „Zukunft Audi“ eine eigene Lösung zu entwickeln
- Zunahme von Einsatzeinschränkungen
- gleichzeitig:
verstärkter Kostendruck, mehr Produktivität und Effizienz gefordert

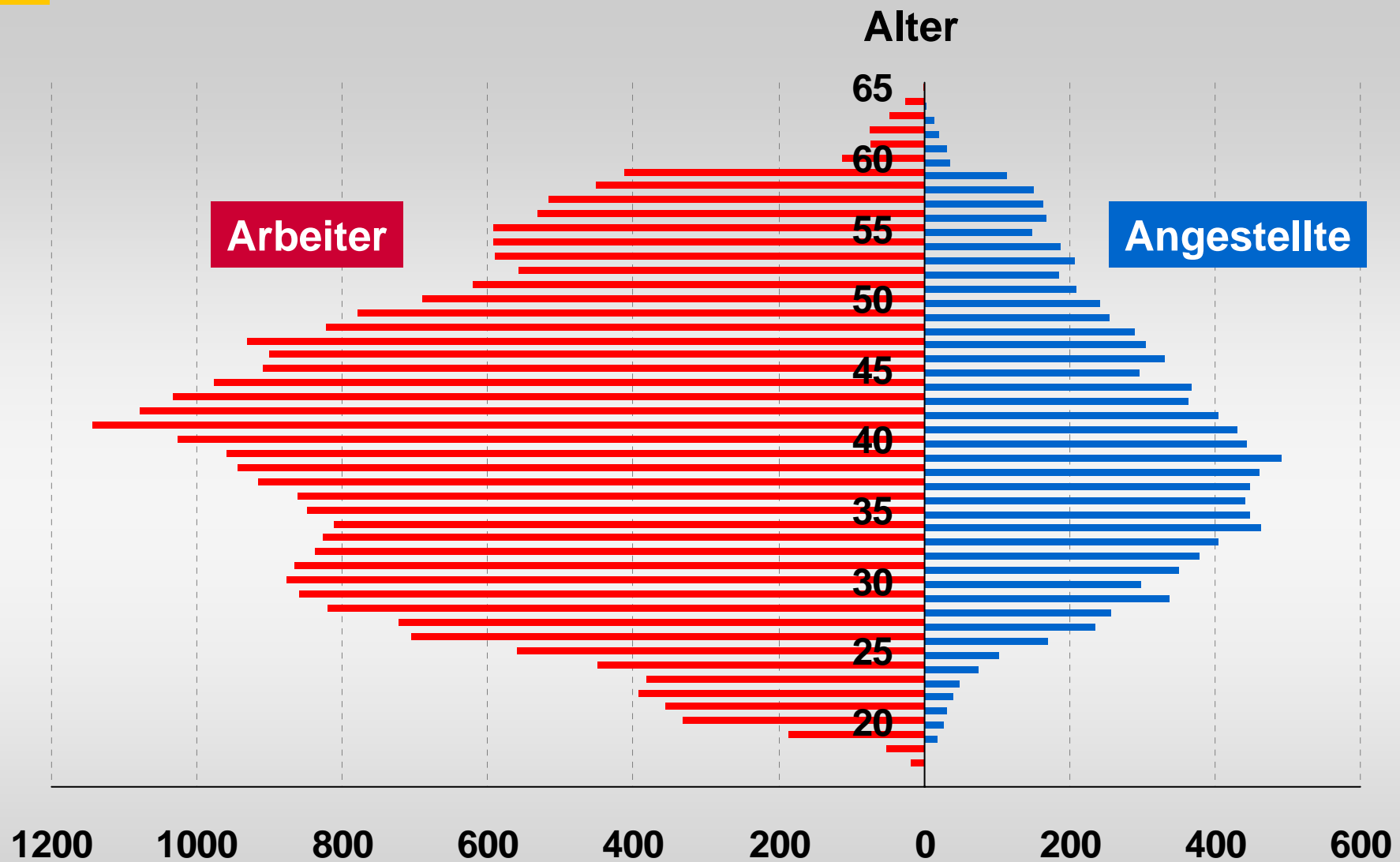
Entwicklung Durchschnittsalter Audi Belegschaft





Anzahl Mitarbeiter





Konsequenzen ohne personalpolitische und personalwirtschaftliche Maßnahmen

- Erhebliche Erhöhung des Anteils der über 50-jährigen Mitarbeiter
- Zunahme des Anteils der Mitarbeiter mit „einsatzkritischer“ Leistungswandlung (eingeschränktes Einsatzspektrum)
- Zunahme des Anteils der Mitarbeiter, die aus gesundheitlichen Gründen die vereinbarte Arbeitsleistung nicht in vollem Umfang erbringen können
- Auswirkungen auf den Gesundheitsstand

Ziele Projekt „Demographischer Wandel“ von Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat

- Erarbeiten einer gemeinsamen Sicht der demographischen Herausforderung
- Ableiten eines „Audi Demographiekonzepts“
- Festlegung vorrangiger Handlungsfelder
- Innerhalb der Handlungsfelder umsetzbare und wirksame Maßnahmen erarbeiten, abstimmen und beschließen

Handlungsfelder im Audi Demographiekonzept



Gesundheitsförderung und Prävention

Audi Checkup



Gesundheitskennzahlen:

- Risikofaktoren (Procam-Score)
- Häufigkeit chronischer Erkrankungen
- Anteil leistungsgewandelter MA

Beratung:
„alles o.k.“

**Gesundheitsförderung,
Fitnessprogramm**

Medizinische Betreuung

Anpassung der Leistungsbedingungen: Grundüberlegung: "Doppelstrategie"

Taktgebundene Arbeit für Ältere ohne spezifische gesundheitliche Probleme („gesunde“ MA)

- Top-Gestaltung (Ergonomie, Licht,..)
- bevorzugter Einsatz in den Bereichen „Warenkorb/Kommissionieren“ und Vormontagen
- Optimierung der Taktinhalte, Belastungswechsel
- Gestaltung der AZ-Systeme (z.B.: DNS-Zuschläge ab 50J als Zeitguthaben, Altersgrenze für DNS)
- aber: übliche Wochenarbeitszeit
- Prävention

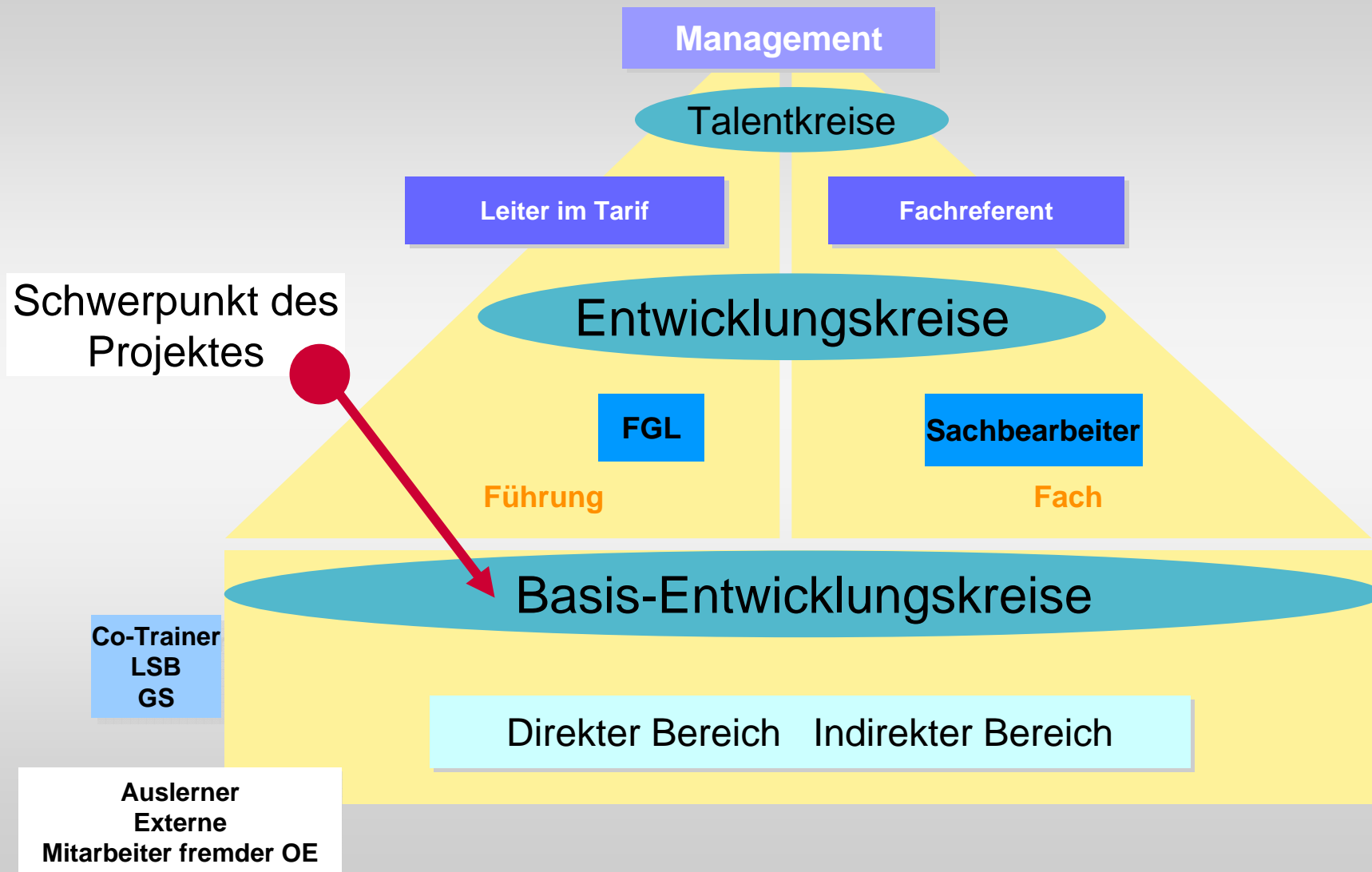
„Besondere Einsatzfelder“ für Ältere bei indiv. Leistungseinschränkung

- Top-Gestaltung (Ergonomie, Licht,...)
- Kurzpausen (z.B.: stündlich 5 min)
- „Insourcing“ indirekter Tätigkeiten
- „Entdichtung“ von Produktionsarbeit durch längere Arbeitszeiten (bis 40h/Woche vertretbar)
- Kurzpausen, z.B. als Aktivpausen, z.B. stündlich 5 min
- Prävention
- Definition und Einhalten von Wirtschaftlichkeitskriterien

Personalentwicklung und Laufbahngestaltung: Maßnahmen Personalentwicklung im Tarif

- Förderung horizontaler Personalwechsel
- „Drehscheibe“
- „Wanderjahre“
- Versetzungsketten / Laufbahnpfade zwischen Produktion und angrenzenden Bereichen
- Frühzeitiger Kompetenzaufbau
- Identifikation von Potenzialträgern

Entwicklungskreise für Potenzialträger (Tarif)



Entwicklungswege im Tarif: Status Pilotbereiche

Pilotbereiche	Mitarbeiter	Definition Zielfunktionen	Festlegung Bedarfe	Abstimmung Entwicklungsstationen	Qualifizierung Vorgesetzte	Identifikation Potenzialträger	Start individueller Entwicklungsprogramme
Werkstatt Elektrik /Elektronik	ca. 130	abgeschlossen	offen	in Arbeit	offen	offen	offen
Montage A3	ca. 2.170	abgeschlossen	offen	in Arbeit	offen	offen	offen
Fertigungssegment A6	ca. 4.900	in Arbeit	in Arbeit	abgeschlossen	in Arbeit	offen	offen
Logistikservice NSU	ca. 230	abgeschlossen	in Arbeit	abgeschlossen	in Arbeit	offen	offen
Sparte Werkzeugbau	ca. 1.180	abgeschlossen	in Arbeit	offen	offen	offen	offen
Qualitätssicherung Fertigungssegment A3/TT	ca. 130	abgeschlossen	abgeschlossen	offen	offen	offen	offen
Marketing und Vertrieb	ca. 2.340	in Arbeit	in Arbeit	in Arbeit	offen	offen	offen

▶ abgeschlossen
 ▶ in Arbeit
 offen

Beteiligte Mitarbeiter ca. 11.080

Alternsgerechtes Führungsverhalten

- Wertschätzende Unternehmenskultur gegenüber älteren Mitarbeitern
- Demographiebewusstes Führungsverhalten
- Wahrnehmen und Nutzen der Stärken und Erfahrungen des Alters
- Sensibilisieren aller Führungskräfte für die Herausforderungen des demographischen Wandels

Aber auch:

- Hohe Eigen- und Mitverantwortung der Belegschaft

Entwicklung tariflicher und gesetzlicher Rahmenbedingungen

- Differenzierte Wege des Ausstiegs aus dem Erwerbsleben
- Gleitende Modelle mit unterschiedlichen Teilzeitformen
- Leistungsbedingungen altersgerecht ausgestalten:
Verhältnis zwischen Personalbemessung, Leistungsintensität und Arbeitszeit
- Co-Finanzierung von Ausstiegswegen
- Überdenken von tarifvertraglichen Schutz- und Besitzstandsregelungen
- Verlässliche gesetzliche Rahmenbedingungen zur Ausgestaltung von Alterssicherung und betrieblicher Altersversorgung

Zentrale Aspekte eines internen kulturellen Wandels

- Neues Verständnis des Entwicklungspotenzials der Mitarbeiter:
Personalentwicklung und Förderung müssen an längere Lebensarbeitszeiten angepasst werden
- Mitarbeiter müssen sich darauf einstellen, nicht nur **gefördert**, sondern auch **gefordert** zu werden



Vielen Dank!