

Betteln und Buhlen

Der demografische Wandel zwingt die Unternehmen zum Paradigmenwechsel. Statt sich am Arbeitsmarkt zu bedienen, heißt es schon bald, aktiv bisher vernachlässigte Arbeitnehmergruppen zu umwerben.

Nan Zhang zählt auf den ersten Blick nicht zu denjenigen, die es zu einem unbekanntem Unternehmen in der deutschen Provinz zieht. Die 29-Jährige wurde in der Millionen-Metropole Qingdao geboren, dem einstigen deutschen Kolonialstützpunkt Tsingtau im Osten Chinas. Im Alter von 20 kam die Elektrostudentin nach Deutschland, um in Bielefeld Informatik zu studieren. Dazu paukte sie erst einmal ein Jahr lang Deutsch.

Dass Zhang heute als Produktionsplanerin bei der Firma Phoenix Contact in der westfälischen 17 000-Seelen-Gemeinde Blomberg arbeitet, hat zwar einen ganz praktischen Grund. Das Familienunternehmen mit rund 10 000 Mitarbeitern und fast einer Milliarde Euro Umsatz stellt Elektroverbindungen etwa für Windkraft- und Industrieanlagen her – unter anderem seit 1993 auch in China. Da kam Zhang wie gerufen, um ein- bis zweimal im Jahr ins Reich der Mitte zu reisen und die Zusammenarbeit mit der Zentrale zu verbessern.

Das eigentlich Bemerkenswerte an der Liaison ist jedoch, dass die Chinesin ihren Arbeitsplatz einem Unternehmen verdankt, das mit Blick auf die demografische Entwicklung zur Avantgarde in Deutschland gehört. Fernab aller attraktiven Metropolen und ohne zugkräftigen Namen, ist das Familienunternehmen gezwungen eine Personalpolitik zu betreiben, die – obwohl aus der Not geboren – wie eine Blaupause zur Bewältigung des demografischen Wandels wirkt.

Viel früher als mancher Konzernvorstand hat der für Personal zuständige Geschäftsführer Gunther Olesch gelernt, schon jetzt aus einem Reservoir an Arbeitskräften zu schöpfen, auf die die Unternehmen künftig allesamt angewiesen sein werden:

■ Migrantinnen zählen bei Phoenix Contact zu den Leistungsträgern, insgesamt beschäftigt das Unternehmen Mitarbeiter aus 26 Nationen.

■ Behinderte repräsentieren 7,5 Prozent der Beschäftigten, deutlich mehr als die gesetzlich vorgeschriebenen fünf Prozent.

■ Frauen erhalten die Möglichkeit, parallel zur Aus-



SERIE

Chefsache Demografie (I)
Rettung durch Zuwanderer (Heft 33)

Chefsache Demografie (II)
Unternehmen kämpfen um Arbeitskräfte

Chefsache Demografie (III)
Mangelware Schulabgänger (Heft 35)



• **Dieudonne Manga**
Alter: 47 Jahre
Herkunft: Kamerun
Profil: Ingenieur im Einkauf

• **Vladislav Zavalkov**
Alter: 27 Jahre
Herkunft: Ukraine
Profil: Facharbeiter Montage

• **Herbert Deister**
Alter: 54 Jahre
Herkunft: Deutschland
Profil: Ausbilder Metall

• **Sophia Bulmahn**
Alter: 22 Jahre
Herkunft: Deutschland
Profil: Technikstudentin und Azubi

• **Nihat Köse**
Alter: 39 Jahre
Herkunft: Türkei
Profil: Werkstattleiter Montage

• **Nan Zhang**
Alter: 29 Jahre
Herkunft: China
Profil: Produktionsplanerin

• **Peter Whitmore**
Herkunft: Großbritannien
Alter: 40 Jahre
Profil: Informatiker

Mitarbeiter von Phoenix Contact im westfälischen Blomberg
Avantgarde des demografischen Wandels



Unternehmen&Märkte

Migranten Reif für den Aufstieg

Nihat Köse bekam die Karriere nicht in die Wiege gelegt. Im zentraltürkischen Kaizere geboren, ging er als Junge dort zur Schule, wo es Großvater und Vater als Gastarbeiter hingezogen hatte – im westfälischen Städtchen Blomberg. „Nie wieder Schule“, sagte er sich, als er seine Lehre zum Industriemechaniker anfang. Doch dann bekam er Biss. „Da war noch was in mir“, spürte der heute 39-Jährige – und auch die Personalabteilung von Phoenix Contact. Das Familienunternehmen am Ort setzte auf den fleißigen Migranten in dritter Generation. Nach einigen Jahren als Facharbeiter im Maschinenbau und in der Montage machte Köse auf eigene Kosten in Abendkursen den Meister samt Ausbilder-schein. Und Phoenix Contact machte ihn zum **Werkstatteleiter in der Montage**.

» bildung ihre Technikkompetenz durch ein Studium weiterzuentwickeln.

■ Hauptschüler trainieren während eines besonderen Betriebspraktikums, sich richtig zu bewerben, 87 Prozent von ihnen schaffen den Sprung in die Ausbildung.
■ Senioren über 50 erhalten eine Chance, wenn sie bei der Bewerbung eine Aufgabe lösen, die zu ihrem künftigen Job gehört.

So sicher der Rückgang bei den Erwerbsfähigen, die wachsende Quote der über 50-Jährigen und die schrumpfende Zahl der Schulabgänger sind (siehe Grafik), so überraschend wenig schlägt sich der absehbare Arbeitskräftemangel in der Personalpolitik der Betriebe nieder. Eine Erhebung der Frankfurter Beratung Apriori bei 107 Unternehmen unterschiedlicher Branchen ergab: Nur in der Hälfte der befragten Betriebe wird der demografische Wandel vom Vorstand oder der Geschäftsführung überhaupt „strategisch thematisiert“. In der anderen Hälfte waren die erwarteten Herausforderungen zwar schon Gegenstand von Diskussionen. Schritte zur Bewältigung wurden aber entweder nicht unternommen oder als nicht nötig erachtet.

„Insgesamt zeigt sich, dass die Mitarbeitergewinnung und Integration neuen Personals hauptsächlich auf junge Personen abgestellt ist“, kritisiert Apriori-Manager Sebastian Berblinger. „Weiterführende Gewinnungsstrategien zur gezielten Schließung künftiger Lücken werden großteils nicht angewendet.“

Nach wie vor scheuen sich viele Unternehmen, die Probleme durch die demografische Entwicklung beim Namen zu nennen und sich ausdrücklich mit den bisher vernachlässigten Erwerbspersonengruppen zu beschäftigen. Statt Programme extra für Ältere, Frauen oder Migranten aufzulegen, initiieren Personaler lieber Projekte mit vermeintlich schickeren Bezeichnungen wie „Diversity Management“, „Gesundheitsmanagement“, „Disease Management“ oder „Gender Management“.

VERBREITETE TABUS

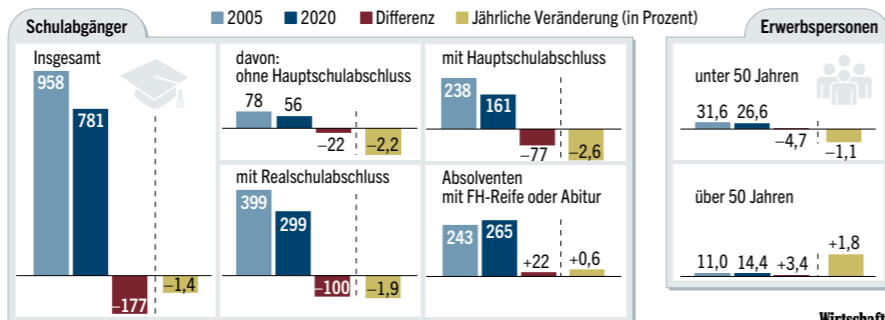
Die Wieland-Werke AG in Ulm etwa stürzt sich mit Blick auf die demografische Entwicklung auf die Gesundheit, die bei dem Unternehmen traditionell hohen Stellenwert genießt. Der Kupfer-

spezialist gründete schon 1850 eine Betriebskrankenkasse und baute 1860 eine Badeanstalt für Mitarbeiter. Heute werden Gesundheits-Check und die Teilnahme an Gesundheitskursen mit einem Bonus belohnt. Nachtschichtler, die regelmäßig Entspannungs-, Ernährungs- oder Sportkurse besuchen, erhalten Zeit- oder Geldgutscheine.

Wie tabuisiert der Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels offenbar ist, musste auch die WirtschaftsWoche erfahren. Ein Dax-Konzern, der für ein Foto eine Gruppe aus Älteren, Migranten, Frauen und Behinderten aus der Belegschaft zusammenstellen wollte, sagte den Termin am Ende ab. Begründung: Man wolle den Eindruck vermeiden, das Unternehmen baue „nur auf solche Leute“. »

WENIGER SCHULABGÄNGER, MEHR ÄLTERE

Wie sich das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland bis 2020 höchstwahrscheinlich verändert (in Tausend)



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Kultusministerkonferenz

WirtschaftsWoche

FOTOS: FRANK REINHOLD FÜR WIRTSCHAFTSWOCH

Nr. 34 | 23.8.2010 | WirtschaftsWoche

WIR GEWINNEN SALZ NICHT NUR FÜR DIE SUPPE.

Salz ist elementarer Bestandteil des modernen Lebens. Hochwertige und reine Salze werden bei der Produktion lebenswichtiger Medikamente wie zum Beispiel in Tabletten und medizinischen Lösungen benötigt. Auch bei der Produktion von Kunststoffen, Glas und Papier, der Färbung von Textilien, in Lebensmitteln oder als Streusalz im Winter begegnet uns das Mineral täglich. Mit der Gewinnung qualitativ hochwertiger Salze sorgen wir so für ein Stück mehr Lebensqualität.

k+s
Wachstum erleben.

DÜNGEMITTEL SALZ ERGÄNZENDE GESCHÄFTSBEREICHE

www.k-plus-s.com

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

» Doch es gibt sie, die Unternehmen, die sich wie Phoenix Contact offen darauf einstellen, dass die deutsche Wirtschaft einem Paradigmenwechsel entgegensteuert und sich vermehrt um bisher vernachlässigte Gruppen bemühen muss. „Am fortschrittlichsten“, so die Studie der Unternehmensberatung Apriori, präsentiert sich etwa die Automobilindustrie.

GEMEINSAM STARK

Andere Unternehmen beschäftigen sich mit der Thematik im Verbund. So haben sich deutschlandweit inzwischen 140 Firmen und Institutionen zum Demografie-netzwerk ddn zusammengeschlossen, darunter der Düsseldorfer Handelskonzern Metro und der Medienriese Bertelsmann. Beim „Demografie-Frühstück“ wie in Dortmund oder Hamm treffen sich Unternehmer und diskutieren Lösungen für den Generationenkonflikt oder die Erhaltung der Arbeitskraft. Landesregierungen unterstützen Betriebsprojekte. Das Düsseldorfer Arbeitsministerium etwa hilft Unternehmen der Logistikbranche oder Mittelständlern bis zu 500 Mitarbeitern, spezielle Probleme durch die demografische Entwicklung zu identifizieren und Abhilfe zu schaffen.

Das Thema ist alles andere als trivial, wie die erfolgreichen Beispiele aus der Praxis zeigen. Der Versicherungsriese Allianz etwa startete vor einem Jahr eine gründliche Analyse, um sich über die Herausforderungen klar zu werden. Dazu entwarfen Mathematiker des Unternehmens ein Simulationsmodell, das abschätzte, wie die Altersstruktur der rund

8000 Versicherungsmitarbeiter im Innendienst in zehn Jahren aussehen wird. „Ein solches Simulationsmodell trägt zur Versachlichung der Diskussion um die Demografiefolgen bei“, sagt Allianz-Deutschland-Personalvorstand Wolfgang Brezina. Erst die kontinuierliche Analyse erlaube es, richtig zu reagieren.

Die Ergebnisse der Simulation waren alarmierend. Die Babyboomer der Geburtsjahrgänge um 1964 bleiben der Allianz zwar auch noch in zehn Jahren erhalten. Die Zahl der über 50-Jährigen wird sich aber verdoppeln. Erste Konsequenz aus dieser Erkenntnis: Die Allianz wird mehr Auszubildende übernehmen als geplant und aktuell benötigt – auf Vorrat sozusagen. Zudem nimmt der Assekuranzriese die Doppeljahrgänge an Abiturienten besonders ins Visier, die es in Bayern 2011, in Baden-Württemberg 2012 und in Nordrhein-Westfalen 2013 durch die erstmalige Verkürzung des Gymnasiums von neun auf acht Jahre geben wird. Die Allianz will die Abgänger für ihre zusätzlichen Lehrstellen gewinnen.

Aber auch um die Älteren will sich Personalvorstand Brezina künftig gezielt kümmern. Ein Schulungsprogramm extra für reifere Semester ist in Arbeit. Die Altersteilzeit soll umgestaltet werden. Zurzeit arbeiten die meisten Kandidaten bei verringertem Gehalt zunächst eine Zeit lang voll weiter, um sich danach für die gleiche Zeit auf null setzen zu lassen. Künftig soll die Arbeitszeit möglicherweise langsamer und über einen längeren Zeitraum reduziert werden.

Schließlich schenkt die Allianz neuerdings auch Frauen mehr Aufmerksamkeit. Weibliche Führungskräfte wurden vor einiger Zeit zu einem eintägigen Woman+Career Workshop in München eingeladen. Miryan Ibáñez-Villan ließ sich den Tag von einer Kollegin schmackhaft machen, obwohl sie durchaus schon Karriere gemacht hat. Die 40-jährige Politik- und Verwaltungswissenschaftlerin hat in Madrid studiert und kam nach München, weil ihr deutscher Mann vor ihr einen Job gefunden hatte. Über ein Praktikum blieb sie 1998 in der Auslandsabteilung der Vereinten Versicherung, die später zur Allianz gehörte. Durch diverse Projekte stieg sie auf in Leitungspositionen. Inzwischen hat die Spanierin ihre dritte Abteilung übernommen und arbeitet erfolgreich mit unterschiedlichen Menschen. „Ältere bringen Souveränität, jüngere den Pusch“, beschreibt sie. „Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund wie Frauen und Männer, In- und Ausländer, Homo- und Heterosexuelle bereichern ein Team. Eigentlich zählt nur: fachliche Qualifikation und ob jemand ins Team passt.“

UNTERNEHMEN HELFEN SICH SELBST

Um die Probleme der demografischen Entwicklung in den Griff zu bekommen, das zeichnet sich ab, werden die Unternehmen vor allem zur Selbsthilfe greifen müssen. Gibt der Arbeitsmarkt nicht genug Idealkandidaten her oder müssen sie teuer abgeworben werden, bleibt oft nur, Mitarbeiter zu qualifizieren und zu versuchen, sie in neuen Arbeitsformen leistungsfähig zu halten.

Frauen Wertvolles Technikwissen

Sophia Bulmahn macht bei Phoenix Contact nicht nur eine Lehre zur **Industriemechanikerin**. Ihre Vorgesetzten wollen, dass mehr aus der 22-Jährigen wird. Deshalb lassen sie die junge Frau auch noch Produktionstechnik an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Lemgo studieren. „Ich habe Metall gefeilt, das prägt“, sagt Bulmahn und weiß: „Als Chef-in kann man sich später leichter behaupten, wenn man Gesellin ist.“ Die Technikkompetenz im Doppelpack kann Phoenix Contact gut gebrauchen. Denn die ambitionierte Abiturientin (Durchschnitt 1,7), lernt nebenbei auch noch Chinesisch. Und Phoenix Contact hat seit über sieben Jahren ein Werk in China.

FOTOS: FRANK REINHOLD FÜR WIRTSCHAFTSWOCH



Behinderte Voll leistungsbereit

Peter Whitmore und Phoenix Contact sind Botschafter. Der **Informatiker** im Rollstuhl und sein Arbeitgeber zeigen, dass behinderte Menschen keine Schon-, sondern angepasste Arbeitsplätze brauchen: keine Treppen, rollstuhlgerechte Anordnung von Telefon und PC, eventuell ein Elektromotor für den Rollstuhl. Der Brite kam als Soldat nach Hameln, machte 1990 einen verhängnisvollen Kopfsprung ins Wasser und ist seitdem gelähmt. Er ließ sich umschulen zum Softwareentwickler, 2008 kam er zu Phoenix Contact. „Das Gespräch über Dienstreisen und Arbeitsplatzumgestaltung war sehr offen“, sagt der 40-Jährige. „Am ersten Arbeitstag war alles fertig.“ Jetzt studiert er online Software-Engineering. Im Oktober wird er Gruppenleiter.

Höchste Zeit für Pioniertaten – wie bei BMW. Der Münchner Autobauer rechnet damit, dass der Altersdurchschnitt seiner in Deutschland rund 80 000 Mitarbeiter von 41,4 Jahre im Jahr 2008 auf 46,4 Jahre im Jahr 2018 steigen wird. Gefragt sind Wege, wie die Produktivität mit dieser älteren Mannschaft gehalten oder – besser noch – gesteigert werden kann.

Deshalb haben die Bayern schon 2007 das Pilotprojekt „Arbeitssystem 2017“ aufgelegt. Dazu wurde eine von sechs Montagelinien für Hinterachsgetriebe im Werk Dingolfing ergonomisch neu gestaltet und umorganisiert. Der Altersdurchschnitt in der Fertigungslinie mit 38 Mitarbeitern wurde durch Versetzungen auf 47 Jahre erhöht statt der heute üblichen 39 Jahre. Montageleiter und Werksärzte, Demografiefachleute und Betriebsräte entwarfen Arbeitsplätze,

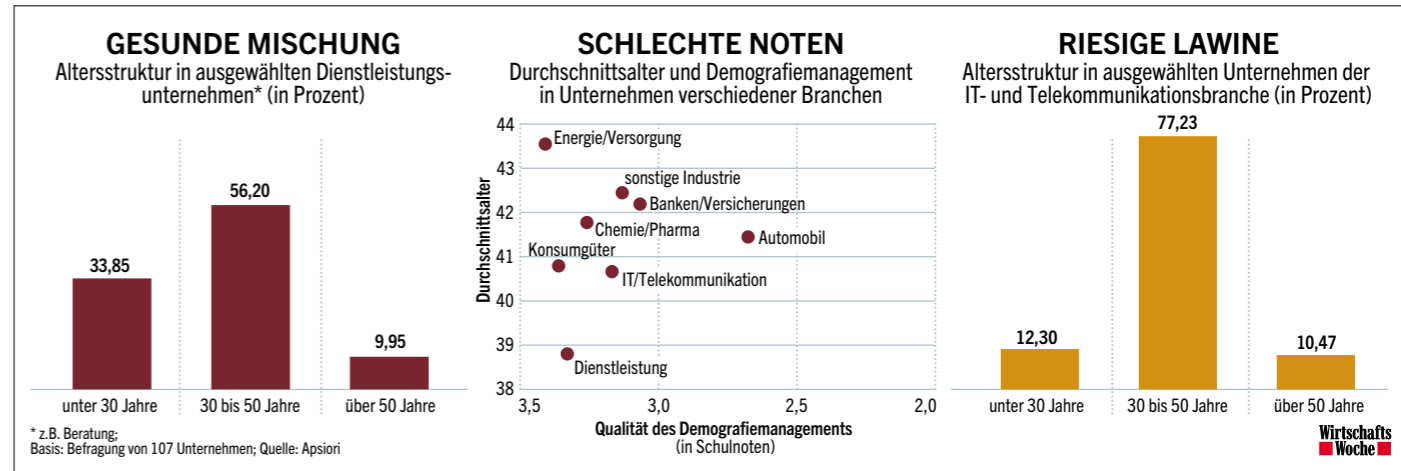
an denen die Werker bis 67 Jahre durchhalten können sollen.

Es ist eine Vielzahl Details, so die Erfahrung, die das Arbeiten in der Produktion bis zum Renteneintritt ohne Abschläge ermöglichen könnte. Die Arbeiter in der Modellfertigungslinie bei BMW in Dingolfing stehen auf Holzböden statt auf Gummimatten, das schon die Kniegelenke. Die Tische sind in der Höhe verstellbar, es gibt Sitzplätze, um Knochen und Muskeln zu entlasten. Um sich zu erholen und den Körper zu entspannen, können sich die Arbeiter an eine Sprossenwand hängen. Die Schrauben und Muttern liegen so bereit, dass die Montagearbeiter sich nicht ständig um die eigene Achse drehen müssen. Die Pausenzeiten erlauben gemeinsame Mußeminuten zum Kartenspielen oder Reden. Während ihrer Schicht sollen die Arbeiter ihren Arbeits-

platz wechseln, damit ihre Tätigkeit weniger eintönig ist.

ZWEI STUNDEN SPÄTER ANFANGEN

Dabei kam es BMW darauf an, dass die Werker mitreden, wenn die Arbeitsplätze auf altersgerecht getrimmt werden. Zwar wurde der eine oder andere auch mal „zwangsbeglückt“, wie es Montagemeister Günther Stadler nennt, aber die Entscheidungen wurden offen diskutiert. Strittig war vor allem die Verschiebung des Arbeitsbeginns am Montagmorgen um zwei Stunden nach hinten. Aber, so Stadler, „nach einer Eingewöhnungszeit hat es im Kopf geschnackelt“. Statt um 4 Uhr starten sie nun um 6 Uhr. Der Übergang vom Wochenende ist so weicher, der Körper kann sich leichter auf die frühe Schicht umstellen. Die Arbeiter spüren weniger Müdigkeit. »





**Ältere
Produktivkraft Erfahrung**

Herbert Deister, 54, beweist, wie lernfähig ältere Beschäftigte sein können. Als 2002 sein damaliger Arbeitgeber aufgab, wurde der **Industriemeister Elektrotechnik** aus der westfälischen Kleinstadt Schwalenberg arbeitslos. Daraufhin sattelte der damals 47-Jährige eine Schulung zum Mechatroniker bei Phoenix Contact im benachbarten Blomberg drauf, dort wo sein Sohn gerade eine Ausbildung zum Konstrukteur absolvierte. Den Lehrherrn des Filius überzeugte das Engagement so sehr, dass er 2004 entschied, den Vater fest anzustellen. Seitdem nutzt das Unternehmen dessen Erfahrung. Deister wurde **Ausbilder für Metallberufe**. Nun bringt er den Nachwuchskräften nicht nur unablässig neue Techniken bei, zum Beispiel die Arbeit mit der neuen Lasermaschine in der Lehrwerkstatt, sondern muss den Umgang mit solchen Anlagen selber lernen – was ihm dank seiner Vorkenntnisse stets schnell gelingt.

» Projektchefin Sina Hattessol leitet daraus ab, dass der demografische Wandel eine Herausforderung für die Führungskräfte ist: „Führung spielt eine enorme Rolle. Das Technische liegt uns, aber die Einbeziehung der Mitarbeiter ist extrem wichtig.“

Dass sich der Einsatz für alle Beteiligten lohnt, steht für die Demografiespezialistin nach einem Jahr Test fest. Die Produktivität der Mitarbeiter an der umgemodelten Fertigungslinie stieg, Fehlerquote und Fehlzeiten sanken. „Wirtschaftlichkeit und Ergonomie sind nicht per se ein Zielkonflikt“, betont sie. „Die Regeln der Profitabilität werden beachtet.“

BMW setzt die in Dingolfing gewonnenen Einsichten deshalb jetzt schrittweise um: In der Lackiererei in Leipzig, dem Karosseriebau in Regensburg und der Motorenmontage ist schon einiges anders. Helmut Mauermann, der bei dem Projekt als Leiter Montage dabei war und nun zum Leiter Wertschöpfungsorientiertes Produktionssystem aufgestiegen ist, weiß, dass es noch ein langer Weg sein wird, um überall bei BMW altersgerechte Arbeitsplätze einzurichten. „Es gibt zu wenige Übersetzer, die den Werkern die wissenschaftlichen Erkenntnisse vermitteln können“, klagt er.

Irgendwann gehen die Älteren aber tatsächlich in Rente und drohen, unwie-

derbringbares Know-how mitzunehmen. Um diesen Wissensverlust zu verhindern, hat der Anlagenbauer ABB in Mannheim einen Versuch gestartet, der Teil seines Demografieprojektes „Generations“ ist. Zunächst dokumentiert die Personalabteilung akribisch die Tätigkeiten, die ein Mitarbeiter verrichtet, sowie seine Fertigkeiten. Sodann werden die Positionen mehrere Monate oder sogar über ein gesamtes Jahr lang doppelt besetzt, bevor ein Mitarbeiter an strategisch wichtiger Stelle in den Ruhestand entschwindet. Die Kosten der Doppelbesetzung werden aus dem Personalentwicklungstopf von jährlich rund 30 Millionen Euro bestritten.

DOPPEL GEGEN KNOW-HOW-VERLUST

Die ABB-Manager in Mannheim graust es schon jetzt, wenn sie an die Zukunft denken: Bis 2026 gehen über 50 Prozent der rund 10 000-köpfigen Belegschaft in den Ruhestand, weil der Altersdurchschnitt gegenwärtig schon bei über 45 Jahren liegt. Der absehbare Know-how-Verlust droht allen Abteilungen bis zur Chefetage.

Vorreiter und Vorbild des „Generations“-Projekts bei ABB war deshalb Heinz-Peter Pfaffenholz persönlich, der bis Ende 2007 Arbeitsdirektor und als Vorstandsmitglied verantwortlich für Automationstech-

nik war. Ein Jahr lang trat er mit seinem Technik-Nachfolger im Gespann auf, bevor Pfaffenholz seinen Abschied nahm.

Gegenwärtig gibt es mehr als 20 solcher Duos bei ABB. Eines bilden seit April 2008 Jürgen Zipp und Patrick Berberner. Gemeinsam sind sie für das Controlling in der Verwaltung zuständig, schauen sich die Zahlen und Fakten von Stabsfunktionen wie Recht und Steuern an und arbeiten dem Geschäftsbericht zu. Der 58-jährige Zipp startet im November mit dem Freizeitblock seiner Altersteilzeit. Bis dahin wird er sein gesammeltes Wissen an seinen 35-jährigen Nachfolger weitergeben haben.

Zurzeit sitzen die beiden in Büros mit einer Verbindungstür und arbeiten die selbst verfasste Übergabe-Checkliste ab. Da sich jeder von ihnen für Fußball und Leichtathletik interessiert und sportlich aktiv ist, fanden sie schnell eine Wellenlänge. Der Junge und der Ältere schaffen es, „offen einzugestehen, wenn sie etwas nicht verstehen“, sagt Berberner.

Offenheit, nicht Tabuisierung scheint die Voraussetzung zur Lösung der Probleme, die der demografische Wandel bringt. „Ein Teil der Unternehmen ist hier auf gutem Weg“, sagt Berater Berblinger, „die Mehrheit muss sich aber noch heftig umstellen.“

ruth lemmer | unternehmen@wiwo.de

FOTOS: FRANK REINHOLD FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

Arthrose und Bypass

Ford sorgt dafür, dass gesundheitlich angeschlagene Werker anspruchsvolle Montagearbeiten verrichten können.

Sorgsam fährt Mario Gisonna, 48, mit den Fingern über den schwarzen Farbstreifen, den er an der Fahrerseite des Ford Focus angebracht hat. Der künftige Besitzer des Fahrzeugs wünscht, dass sich sein Auto von anderen abhebt. Der Zierstreifen sitzt, und Gisonna, der Franzose mit den italienischen Eltern, ist zufrieden.

Insgesamt 1920 Fahrzeuge der Serien Focus und Kuga werden täglich im Ford-Werk Saarlouis in drei Schichten gebaut. Bei rund 400 Autos haben Ford-Fans Sonderwünsche: Spoiler oder Rallye-Streifen, Anhängerkupplung oder Sicherheitstrennetze, Blaulicht oder Taxischilder, Flüssiggastanks oder Extra-Bremsen für Fahrschulen. Der teilweise komplizierte Einbau würde die Arbeit am Band verlangsamten und deutlich verteuern.

ÄLTERE UNTER SICH

Deshalb hat das Ford-Management an der Saar entschieden, gezielt Mitarbeiter wie Gisonna für solche Tätigkeiten abzustellen und sie in einer gesonderten Halle, der FCSD-Halle, unterzubringen. Die vier Buchstaben stehen für Ford Customer Service Division, also für Ford-Kundendienst-Abteilung.

Und Gisonna steht für 104 Kfz-Schlosser und Auto-Elektriker der besonderen Sorte. Sie alle sind erfahrene Werker mit langer Ford-Geschichte – und gesundheit-

lichen Malaisen. Gisonna etwa erlitt nach 20 Jahren in der Lackiererei und sechs Jahren als Testfahrer einen Herzinfarkt und musste eine Bypass-Operation über sich ergehen lassen. Seitdem muss er bei der Arbeit etwas langsamer treten. Sein Kollege Guiseppe Capizze, 55, kann nach mehreren Knieoperationen und bleibender Arthrose weder lange stehen noch dauernd sitzen.

Auf solche gesundheitlich angeschlagenen, aber erfahrenen und fähigen Facharbeiter will Ford auf keinen Fall verzichten. Um sie richtig einzusetzen, erließ der Konzern für die FCSD-Halle besondere Regeln. „Wir setzen die Mitarbeiter so ein, wie sie arbeiten können“, sagt Meister Michael Zeimet. „Es geht reell zu.“

Das erfordert eine andere Arbeitsorganisation als am Band. Immer zu Schichtbeginn gleichen die Führungskräfte in der Halle die Montageaufträge mit den anwesenden Mitarbeitern ab: Asthmakranke dürfen nicht an die Plätze, wo sie mit Klebstoff hantieren würden; wer gerade einen Bandscheibenvorfall überstanden hat, sollte sich nicht bücken müssen. Die Fehlzeitenquote liegt bei 6,9 Prozent, die indi-

**Ford Focus mit Sonderausstattung
Ältere übernehmen komplexe Aufgaben**



FOTO: LUDWIG SEIBERT

viduelle Abwesenheit der Mitarbeiter in der Halle konnte aber um 35 Prozent verringert werden. Da jeder Werker einzelne komplette Aufträge erledigt, wird die Gesamtproduktion zudem dadurch weniger aufgehalten.

Die Ford-Manager haben keine Sozialarbeit geleistet, als sie die FCSD-Halle einrichteten und die Sonderarbeiten 2005 von externen Firmen zurück ins eigene Werk holten. Sie haben lediglich genau nachgerechnet. „Ein Mann, der nur rumsteht, ist immer noch der teuerste Mitarbeiter“, erklärt Saarlouis-Werkleiter Karl Anton mit simpler Logik. „Heute ist es nicht mehr damit getan, Taktzahlen in den Businessplan zu schreiben, man betrachtet das Ganze.“

Und dazu gehört auch, bei knappem Arbeitskräfteangebot den wirtschaftlichen Einsatz eingeschränkter, aber wertvoller Beschäftigter erfolgreich zu organisieren.



**SERIE
Chefsache
Demografie (II)**

ROUTINE SCHLÄGT JUGEND

Die Autowerker in der FCSD-Halle bei Ford in Saarlouis machen mit ihrem Know-how wett, was sie beim Arbeitstempo vielfach nicht mehr schaffen. Dabei erinnert ihre

Tätigkeit an die Arbeit in einer großen Kfz-Werkstatt. Jeder holt sich sein Fahrzeug auf dem Parkplatz ab, montiert oder klebt, was der Auftragszettel verlangt, lässt seine Arbeit kontrollieren und bringt den Wagen zurück.

Kommt ein neues Extra auf den Markt, erarbeiten eine Prozessingenieurin, der Hallenleiter und ihr Meister Zeimet ein Modell für den Arbeitsablauf. Die Mitarbeiter probieren die Prozesse dann aus, und die Zeitstudienabteilung überprüft, ob alles im Kostenrahmen liegt und wo es Rationalisierungsreserven gibt. Sind Hilfswerkzeuge entwickelt und die Arbeitsschritte optimiert, entwickeln die Kalkulatoren schließlich eine Vorgabe, wie viel Zeit die Werker für die Arbeit benötigen dürfen.

400 weitere Ford-Mitarbeiter haben sich für Jobs in der FCSD-Halle beworben – eine lange Liste. Denn natürlich ist der Zeitdruck hier geringer als am Band. Doch das Privileg mussten sich die gegenwärtigen 104 FCSDler mit überdurchschnittlichen Fertigkeiten erarbeiten. „Nach einer Probezeit von zwei Wochen haben schon manche Kollegen den Rückzug angetreten, weil ihnen die Arbeit handwerklich zu komplex war“, sagt Hallenleiter Hubert Bachmann.

ruth lemmer | unternehmen@wiwo.de