



# air project



Demographic change and employment  
in European aerospace industry

## Newsletter 3

### In Europa vorankommen! – Betriebsräte und Gewerkschafter nehmen das Thema „Demografie und Fachkräfte“ in den Blick

Neben der Automobilindustrie ist die Luft- und Raumfahrtbranche das Aushängeschild der europäischen Wirtschaft. Airbus, Rolls Royce oder Safran sind echte Globalplayer, deren Wurzeln und Stammsitze in Europa liegen. Mit all den verschiedenen Zulieferern zählt die Branche an die 450.000 Beschäftigte. Doch auch diese Vorzeigebranche leidet unter dem demografischen Wandel der Gesellschaft und dem schleichenden Fachkräftemangel. Keine gute Voraussetzung also, wenn die Konkurrenz aus den USA und Asien kommt.

Das auf zwei Jahre angelegte „Air Projekt Change“ will mit regionalen Aktivitäten die Gewerkschaftsvertreter in der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie zum gemeinsamen Handeln anregen. Um hier europäisch voranzukommen haben sich Betriebsräte und Gewerkschafter aus acht EU-Ländern über die Veränderungen in der Branche ausgetauscht. „Der Blick auf Europa zeigt uns eine regional auseinander fallende Beschäftigungsentwicklung. Während im Norden Europas der Fachkräftemangel deutlich zunimmt, sind in Südeuropa viele Arbeitsplätze weggefallen. Qualifizierte Arbeit ist weniger geworden und dies betrifft insbesondere die Jüngeren“, so Gisbert Brenneke vom Projektträger Arbeit und Leben Bielefeld (DGB|VHS) auf dem CHANGE-Workshop im spanischen Madrid.

Dies bestätigte auch der spanische Generalsekretär der Confederación Sindical de Comisiones Obreras, Augustin Martin Martinez: „Bei 5 Millionen Arbeitslosen mit 55 prozentiger Jugendarbeitslosigkeit fehlen uns die notwendigen Arbeitsplätze vor allem in den Schlüsselindustrien. Die Politik verfolgt eine Strategie des Lohndumpings. Die Rechte und Aktionsmöglichkeiten von Gewerkschaften werden politisch und rechtlich immer stärker ausgehebelt. Deshalb brauchen wir eine europäische Gewerkschaftsbewegung.“

Seine französische Kollegin Corinne Schievone, stellvertretende europäische Betriebsratsvorsitzende im Konzern SAFRAN bestätigt diese Entwicklung. „Schon in den kommenden fünf Jahren sind wegen der Altersaustritte rund 40 Prozent der Arbeitsplätze neu zu besetzen. Die Arbeitnehmervertreter müssen das Thema auf der Agenda haben und aktiv mit betrieblichen Initiativen mitgestalten.“

Frank Bergmann vom IG Metall Vorstand ergänzt: „Wir brauchen maßgeschneiderte Modelle, mit denen wir auf unterschiedliche Probleme in den Ländern reagieren.“ (weiter auf Seite 5)



Die Kollegen aus Spanien und Rumänien  
(2. von links) Agustin Martin Martinez,  
Generalsekretär der CCOO



Teilnehmende am 1. CHANGE-Workshop vom  
21.- 23. September 2016 in Madrid (ES)



Die Kolleginnen und Kollegen aus Deutschland  
und Frankreich

# Demographie, Personalarbeit und Fachkräftesicherung in Europa



## Hauptergebnisse der europaweiten Umfrage

In einer europaweiten Umfrage wurden jetzt die Themen „Demografie, Personalarbeit und Fachkräftesicherung“ systematisch untersucht und auf dem CHANGE-Workshop in Madrid diskutiert. Wolfgang Anlauff von der Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung GmbH veranschaulichte die demografischen Veränderungen in ganz Europa und die daraus resultierende Fachkräfteproblematik. Er skizzierte die nationalen Unterschiede in der Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitslosigkeit.

Die Umfrage unter 38 Unternehmen aus 8 Ländern bestätigt, dass die Unternehmen vor allem vor zwei zentralen Herausforderungen stehen:

- Wie gelingt es geeignete Fachkräfte zu rekrutieren, zu binden und zu entwickeln?
- Wie erreichen wir, dass Arbeit so gestaltet ist, damit ein gesundes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung möglich wird?

Über 70% der befragten Unternehmen geben an, dass in der Produktion Arbeitsplätze mit alter(n)skritischen Arbeitsbedingungen überwiegen. Hauptfaktoren hierbei sind: Arbeiten im 3-Schichtbetrieb, körperlich anstrengende Arbeiten, eingeschränkte Handlungsspielräume und ansteigender Termin- und Leistungsdruck. Eine entlastende Gestaltung von Arbeit für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen findet in der Regel nicht statt.

Ergebnisse im Bereich Qualifizierung und Arbeitsgestaltung zeigen, dass spezifische Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen – ausgenommen einige wenige Unternehmen - in der Regel nicht vorhanden sind. Bei den anderen Faktoren ergeben sich große Unterschiede zwischen den Unternehmen. Der Anteil lernförderlich gestalteter Arbeit liegt im Bereich der Entwicklung deutlich über den in der Produktion. Rund 30% (Produktion) und 40% (Entwicklung) der Unternehmen haben ein durchgängiges Konzept für eine lernförderliche Gestaltung der Arbeit. Die anderen Unternehmen nutzen ihre Möglichkeiten bei der Erschließung und Entwicklung vorhandener Potentiale nicht aus. Probleme bei der Fachkräftesicherung scheinen daher im erheblichen Umfang hausgemacht zu sein

Abb. 1 Handlungsbedarf in den Unternehmen

Needs for actions in companies		West & North (D, S, UK)	South (F, E, I)	East (P, Ro)
1.1	Personalplanung	2,60	2,90	2,80
1.2	Personal ausbilden	2,40	3,00	3,00
1.3	Personal rekrutieren	2,50	2,50	3,00
1.4	neue Mitarbeiter/-innen integrieren	2,60	2,50	2,80
1.5	Mitarbeiter/-innen binden	2,60	2,50	2,00
1.6	Mitarbeiter qualifizieren und entwickeln	2,60	2,80	3,00
1.7	körperlichen und psychischen Verschleiß vermeiden	2,20	2,90	2,50
1.8	Wissen teilen (Know-how Transfer, Wissensmanagement)	2,50	2,90	2,80
1.9	Bildungsteilzeit: bezahlte Freistellung für Qualifizierung	2,20	2,30	2,20

Die Grafik veranschaulicht den Handlungsbedarf (rot=hoch, gelb=mittel, grün=gering) der Unternehmen im Bereich Fachkräftesicherung getrennt nach Regionen.

## Fakten und Handlungsfelder in den Betrieben

**Befragt wurden Betriebs- und Gewerkschaftsvertreter aus 38 Unternehmen mit zusammen rd. 75.000 Beschäftigten in acht EU-Ländern.**

- Die heute schon erkennbaren Engpässe bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften werden größer (insbesondere im Bereich Forschung und Entwicklung);
- Der Qualifizierungsbedarf wächst, das Betriebsklima muss „lernhaltiger“ werden und das „Lernen in der Arbeit“ muss verstärkt werden;
- Es gibt eine schleichende Arbeitsplatzänderung für Ältere, weil an den moderneren Arbeitsplätzen und Maschinen oftmals die Jüngeren eingesetzt werden;
- Ein systematischer Wissenstransfer zwischen Alt und Jung findet oftmals nicht statt;
- In vielen Betrieben fehlen spezifische Maßnahmen für ältere Beschäftigte;
- Gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltung (insbesondere im Hinblick auf Ältere) ist eher selten;
- Die alterskritischen Belastungen sind eher größer geworden: der Termin- und Leistungsdruck wächst, Handlungsspielräume in Arbeitsprozessen werden weniger, die körperliche Belastung und psychische Erkrankungen nehmen zu.

# Demographie, Personalarbeit und Fachkräftesicherung in Europa

## Erste Schlussfolgerungen

Erfahrungen erfolgreicher Unternehmen zeigen, dass Fachkräftesicherung umso besser gelingt, wenn Unternehmen ihre Arbeitsbedingungen nach den Prinzipien „guter Arbeit“ gestalten. Vorhandene Potentiale der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden dadurch erhalten, entwickelt und gebunden.

Erforderlich ist ein integriertes Vorgehen, das unterschiedliche Handlungsfelder (Planen, Rekrutieren, Entwickeln, Binden, Erhalten, Know-how Transfer) beinhaltet und zugleich Maßnahmen der Arbeitsgestaltung mit Qualifizierung verbindet.

Ziele sind ein gesundes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung durch eine alter(n)sgerechte Gestaltung von Erwerbsbiografien zu ermöglichen und zugleich die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu stärken.

*„Das betriebliche Kernproblem ist nicht der Demografiewandel und damit die Alterung an sich; viel entscheidender sind schlecht gestaltete Arbeitsbedingungen, die es verhindern, dass Ältere länger und barrierefrei in Arbeit verbleiben können. Daraus ergibt sich der politische Ansatz „Gesund und kompetent älter werden.“*

*Richtige Schritte in diese Richtung sind: Altersbarrieren in der Arbeit aufzubrechen, eine altersdiverse Beschäftigungsentwicklung zu betreiben und eine alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation zu schaffen.“*

*(Wolfgang Anlauff, ffw Nürnberg)*

## Abb. 2 Integrierte Handlungsfelder



Die Graphik veranschaulicht die wesentlichen Handlungsfelder eines integrierten Konzeptes der Fachkräftesicherung. Erforderlich sind Aktivitäten zur Gewinnung neuer Fachkräfte und zugleich die Entwicklung der Potentiale der vorhandenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Die höchste Wirkung wird erreicht, wenn Maßnahmen der Arbeitsgestaltung mit Aktivitäten der Qualifizierung verknüpft werden.

## Betriebliche Handlungsprioritäten (Empfehlungen)

Fachkräftesicherung ist ohne geeignete Maßnahmen der lern- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung und sie flankierender Qualifizierung nicht denkbar. Dennoch zeigen betriebliche Befragungen, dass diese kein Selbstlauf sind. Es bedarf eines aktiven Engagements der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung, um diese Maßnahmen im Interesse der Beschäftigten zu initiieren und zu gestalten.

Aus Sicht der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessensvertretung ist das Konzept einer altersgerechten Gestaltung der Arbeit daher eng mit der Gestaltung „guter Arbeit“ verbunden und hat zum Ziel, ein gesundes und kompetentes Älterwerden in Beschäftigung zu ermöglichen. Dabei gilt es, körperliche und psychische Fehlbeanspruchungen zu reduzieren und zugleich die Möglichkeiten für Gesundheit in der Arbeit im Sinne eines körperlichen, psychischen und geistigen Wohlbefindens zu stärken.



# „Gute Praxis“ in Europa – Aktiv Handeln in Betrieb und Branche

## Europäisch handeln! – Fachkräfte-Initiativen beim Zuliefererkonzern SAFRAN (Frankreich)

SAFRAN ist ein internationaler Zulieferer mit rd. 48.000 Beschäftigten in Europa. Aus der Sicht der Arbeitnehmervertreter waren die Probleme bezogen auf die Beschäftigung und den qualifizierten Fachkräftebedarf frühzeitig erkennbar. In der Tat, seit dem Jahr 2012 war es bekannt, dass etwa 40% der Arbeitsplätze in einem Zeitraum von 5 Jahren auf Grund von altersbedingten Pensionierungen neu besetzt werden müssen. Diese Situation wird sich in den nächsten Jahren, trotz leichter Rückgänge, grundsätzlich weiter fortsetzen.

Als Reaktion auf diesen Beschäftigungswandel haben die im Europäischen Betriebsrat (EBR/EWC) vertretenen Gewerkschaften zwei vorausschauende Abkommen unter dem Dach der europäischen Gewerkschaft industriALL Europe abgeschlossen:

- 28. März 2013: Unterzeichnung des Europäischen Rahmenabkommens zugunsten der beruflichen Eingliederung junger Menschen für einen Zeitraum von 3 Jahren (*Diese Vereinbarung wird derzeit neu verhandelt*)
- 25. März 2015: Unterzeichnung des Europäischen Rahmenabkommens über Qualifikationen und Laufbahnentwicklung für einen Zeitraum von 3 Jahren.



Corinne Schievone  
(CFDT und Secretary vom EBR SAFRAN)

informiert die Teilnehmer auf dem CHANGE – Workshop in Madrid über betriebliche Hintergründe und Argumente für den Abschluss der Europäischen Rahmenverträge beim französischen Zulieferer-Konzern SAFRAN.

„Im Hinblick auf den demografischen Wandel stellen diese europäischen Abkommen den Rahmen für einen nachhaltigen Beschäftigungsplan dar, um ältere Beschäftigte durch Weiterbildung zu fördern, ihr Erfahrungswissen zu sichern und um junge Kollegen zu integrieren.“

Eine zentrale Schlussfolgerung ist: Die Arbeitnehmervertreter müssen sicherstellen, dass dieses Thema auf ihrer Agenda steht und sie müssen energisch mithelfen, diese Herausforderung mit unternehmensweiten Initiativen mit Leben zu füllen.

## Europäisches Rahmenabkommen zur Entwicklung von Kompetenzen und Karrierewegen

### VERPFLICHTUNGEN

Berücksichtigung von Berufsveränderungen und Gewährleistung der beruflichen Weiterentwicklung des Personals durch einen gemeinsamen Ansatz

Entwicklung und Sicherung der Karrierewege der Mitarbeiter des Konzerns, damit sie in ihren aktuellen Positionen wachsen und ihre berufliche Laufbahn während des gesamten Arbeitslebens weiter ausbauen können

Förderung der beruflichen Mobilität als Chance für das Personal, neue Fähigkeiten zu entwickeln und eine effektive Antwort auf die wachsenden Bedürfnisse nach Fertigkeiten in der Gruppe zu schaffen

## Europäische Rahmenvereinbarung über die berufliche Integration junger Menschen

### ENGAGEMENTS

#### Beitrag zur Berufsausbildung junger Menschen:

- Verbesserung der Berufsausbildung: Rotation, Auszubildende, Forschungsstudierende.
- Entwicklung von Beziehungen und Partnerschaften mit Schulen und Universitäten in Europa.

#### Sicherstellung der Entwicklung und Erneuerung der Fähigkeiten der Gruppe:

- konsequentes Rekrutieren von qualifizierten Jugendlichen und besonders auf die im Konzern geschulten Jugendlichen achten (*E-Talente*)
- rekrutierte junge Menschen durch die Entwicklung von attraktiven Ausbildungen (V.I.E. \*) und die Entwicklung von Fähigkeiten begleiten

\* *Freiwillige für internationale Erfahrung*

#### Förderung der Vielfalt und Chancengleichheit:

- Feminisierung der Rekrutierung
- Förderung der Eingliederung von gering qualifizierten und fernunterrichteten Jugendlichen
- Kampf gegen Ausgrenzung: Behinderung

## Europäischer Workshop Madrid (Fortsetzung von Seite 1)

Die in Madrid teilnehmenden Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter aus der Luft- und Raumfahrtindustrie wollen jetzt mit konkreten Vorschlägen vorankommen. Dafür haben sie konkrete „Projekte“ erarbeitet. Diese werden nun in 2017 weiter ausgearbeitet und schrittweise umgesetzt.

So werden die Italiener Wissenstransfer-Modelle zwischen Alt und Jung entwickeln, die Schweden planen ein lokales Abkommen für verbesserte Berufseinstiege junger Menschen, die Polen fordern sogar ein nationales, überbetriebliches Abkommen für eine Qualifikations- und Kompetenzverbesserung in der Branche. Und bei Airbus in Bremen: Hier entwickelt die Arbeitsgruppe mit Unterstützung des IG Metall Vorstands eine Kommunikationskampagne, damit der Erfahrungsschatz im Unternehmen endlich wahrgenommen wird. So profitieren Alt und Jung.

Es sind oft die kleinen Schritte, die am Ende größeres bewegen. Vor allem aber geht es auch um den länderübergreifenden Erfahrungsaustausch. Schließlich haben Spanier, Franzosen, Rumänen, Polen, Briten, Italiener oder Schweden ein gemeinschaftliches Interesse. „Wenn wir von der Arbeitnehmerseite her nicht aktiv werden, kann man europäische Beschäftigungspolitik auch nicht entscheidend verbessern“, davon sind alle Partner überzeugt.

### Nationale Initiativen der Projektpartner



**FR** Identifizierung von neuen Arbeitsplätzen in den Unternehmen mit speziellen Qualifikationen und Fähigkeiten, für die kurz- und mittelfristige Personal-Rekrutierungen erforderlich sind. Analyse der durchgeführten Maßnahmen und erforderlichenfalls entsprechende Korrekturmaßnahmen. (*Branchenpolitik*)

**PL** Abschluss des nationalen Branchen Tarifvertrags einschließlich der Bestimmungen über Qualifikationen und Kompetenzerweiterungen. (*Branchenpolitik*)

**IT** Sicherstellung des Generationswechsels (Umstieg), Quantifizierung der benötigten Ressourcen, Durchführung des Abkommens (Finmeccanica), Bewertung der Ergebnisse. (*Betriebspolitik, Finmeccanica*)

**ES** Aneignung von Know-how, um den Schulungsbedarf unserer Mitarbeiter zu steuern und den Trainingsplan des Unternehmens so

anzupassen, dass diese Bedürfnisse berücksichtigt werden können. (*Betriebspolitik, ITP*)

**DE** Wissenstransfer und den Erfahrungsschatz im Unternehmen thematisieren und wertschätzen – Informationskampagne. (*Betriebspolitik, Airbus*)

**UK** Maßnahmen zur Bindung von jungen Arbeitnehmern an das Unternehmen. RollsRoyce rekrutiert die Besten der Besten, aber dies erzeugt hohen Ehrgeiz und sie bewegen sich schnell weiter auf andere Jobs, wodurch Lücken entstehen. (*Betriebspolitik, RollsRoyce*)

**RO** Motivation und Förderung von qualifizierten „jungen“ Mitarbeitern in der Branche (im Alter von 20-40 Jahre) – Entwicklung und Aushandlung einer Betriebsvereinbarung. (*Branchenpolitik*)

**SE** Ein Tarifvertrag zur Umsetzung einer neuen Beschäftigungsform mit Ausbildung in Kombination mit der Möglichkeit einer teilweisen staatlichen Förderung. Hauptsächlich für arbeitslose junge Erwachsene ohne Vorkenntnisse oder mit begrenztem Fachwissen in qualifizierter Arbeit. (*Branchenpolitik*)

### Große Unterschiede in Europa

So hoch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in ...



Der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder in den einzelnen EU-Ländern ist sehr unterschiedlich: Er reicht von 67 Prozent in Schweden bis 18 Prozent in Deutschland und 8 Prozent in Frankreich. Aber der Organisationsgrad ist nicht der einzige Indikator für die Macht der Gewerkschaften. In Frankreich zum Beispiel haben die Gewerkschaften wiederholt gezeigt, dass die trotz geringer Mitgliederzahlen in der Lage sind, Arbeitnehmer mit Erfolg für Massenstreiks und Demonstrationen zu mobilisieren.



Infografik / Quelle: WSI 2015



## Demografischer Beschäftigungswandel

Gewerkschaftliche Initiativen für Innovationen in der Beschäftigung und zur Sicherung von Fachkräften mit einer kohärenten Strategie für zukunftsfähige Personalgestaltung und Altersmanagement in der Europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie (CHANGE) (VS/2015/0236)

Das Projekt CHANGE ist eine gewerkschaftliche Initiative für die vorausschauende Gestaltung des demografischen Struktur-, Beschäftigungs- und Qualifikationswandel in der Europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie.

Gewerkschaften und Betriebsräte werden initiativ, indem sie ihr branchenpolitisches Know-how und ihre betrieblichen Erfahrungen einbringen und an zukunftsfesten Lösungen mitarbeiten.

### Impressum

Herausgeber: Arbeit und Leben  
Bielefeld e.V. (DGB|VHS), Ravensberger Park 4,  
33607 Bielefeld

Verantwortlich: Dorothee Hildebrandt  
Redaktion: Gisbert Brenneke  
Fotos: IG Metall, Airbus Group 2015, Airbus  
Helicopters

Datum: 01/2017



With financial support  
from the European  
Union

Sole responsibility lies with the author and the Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained herein

## Project partners



**Arbeit und Leben**  
Bielefeld e.V. DGB | VHS

**GERMANY**  
Project Coordinator  
www.aulbi.de



**GERMANY**  
IG Metall  
www.igmetall.de



**European Trade Union**  
www.industrial-all-europe.eu



**UNITED KINGDOM**  
Unite the union  
www.unitetheunion.org



**SWEDEN**  
IF Metall  
www.ifmetall.se



**ROMANIA**  
Federatia Sindicala a  
Lucratorilor Din Industri „Metal“



**ITALY**  
Federazione Impiegati Operai  
Metallurgici nazionale  
www.fiom-cgil.it



**FRANCE**  
Fédération générale des  
mines et de la métallurgie  
(FGMM-CFDT)  
www.fgmm.cfdt.fr



**SPAIN**  
Confederación Sindical de  
Comisiones Obreras  
www.ccoo.es



**POLAND**  
NSZZ Solidarność  
www.solidarnosc.org.pl



**FRANCE**  
Fédération FO de la métallurgie  
www.fo-metall.org

[www.air-change.eu](http://www.air-change.eu)