



# air project



Demographic change and employment  
in European aerospace industry

## Newsletter 4

### Digitalisierung menschengerecht gestalten

Die Begriffe Industrie 4.0 und Digitalisierung sind in aller Munde. Bei genauer Betrachtung können wir feststellen, dass Unternehmen die damit verbundenen technischen und sozialen Lösungen in sehr unterschiedlicher Form und Geschwindigkeit umsetzen. Industrie 4.0, Digitalisierung oder Arbeit 4.0 sind daher keine fertigen Konzepte sondern betrieblich gestaltbare Veränderungsprozesse.

Es verwundert daher nicht, dass unter dem Schlagwort Industrie 4.0 ein breites Spektrum unterschiedlicher Technologie gefasst wird.

Arbeitsfeld	Beispiele für Technologie
<b>Produktionsarbeit</b>	Mensch-Roboter Interaktion, 3 D-Drucker, Assistenzsysteme, Plug & Produce Module, Mobile Mehrmaschinenbedienung, Fernsteuerung von Produktionsanlagen
<b>Engineering</b>	EDV gestützte Simulation, Schnittstellen beseitigen, Nutzung von Cloud und Crowd
<b>Instandhaltung</b>	Räumliche Distanz, Diagnosehilfen, Sensorik für Material- und Produktionszustand
<b>Produktionssteuerung</b>	RFID als neuer Datenträger, Echtzeitdaten, Digitales Produktionsgedächtnis, intelligente Behälter, Optimierung auf Grundlage von BIG DATA

Quelle: Detlev Gerst, IG Metall 2017

Eine Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung aus dem Jahr 2016 sieht IKT- Betriebe als Vorreiter (47,4%) bei deren Anwendung, während Produktionsbetriebe nur mit 6,1% die Nutzung dieser Technologien als zentralen Bestandteil ihres Geschäftsmodelles ansehen.

Die Folgen für die Arbeitsbedingungen, den Umfang der Beschäftigung und die arbeitspolitischen Beziehungen sind keineswegs technologisch bestimmt, sondern abhängig von der konkreten Ausgestaltung und Anwendung in den jeweiligen Unternehmen. Welche Konzepte von Industrie 4.0 sich letztendlich durchsetzen hängt in hohem Umfang von den betrieblichen Akteuren ab. Gewerkschaftliche Interessensvertretungen sind daher gut beraten, sich frühzeitig mit konkreten betrieblichen Vorhaben auseinanderzusetzen und deren Umsetzung proaktiv mitzugestalten.

(Fortsetzung Seite 3)

### Final Meeting in Rzeszów (Polen) July 2017

Sich europäisch austauschen und mit nationalen Initiativen in der Branche vorankommen. Hierzu trafen sich die Gewerkschafts-Partner im CHANGE-Projekt Mitte Juli im polnischen Rzeszów, dem Zentrum der polnischen Luft- und Raumfahrtindustrie.



Information und Austausch – die Kollegen von der spanischen CCOO in Rzeszów

Der Strukturwandel in der Branche Aerospace muss von den Arbeitnehmervertretungen antizipiert und arbeitspolitisch begleitet werden. Ob zu Themen der Arbeitsgestaltung, Fachkräftesicherung oder Industrie 4.0 – die Ergebnisse aus dem Projekt belegen: es braucht das Zusammenwirken von betrieblicher Interessenpolitik und national ausgerichteten Strategien, um den gewerkschaftlichen Einfluss auf eine beschäftigungsorientierte Arbeits- und Branchenpolitik zu stärken.

Die Teilnehmer waren sich einig über den auch zukünftig enormen Bedarf an Informationen, Austausch und Wissen zur Branchenentwicklung in den verschiedenen Ländern. Umso wichtiger ist es, den mit der Projektarbeit intensivierte, gewerkschaftlichen Austausch in den europäischen Netzwerken von industriAll und in den Europäischen Betriebsräten fortzuführen.



## Initiativen für die Luft- und Raumfahrt-Industrie Gewerkschaften im Europäischen CHANGE-Projekt ziehen Bilanz

Die CHANGE-Projektpartner haben sich seit Anfang 2016 mit den demografischen Herausforderungen für die Qualifikations- und Personalentwicklung in der europäischen Luft- und Raumfahrtindustrie auseinandergesetzt. Ihr gemeinsames Fazit: Fachkräftesicherung gelingt umso besser, 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. Im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte werden solche Unternehmen gewinnen, die nicht allein auf kurzfristige, quantitativ ausgerichtete Personalrekrutierung von außen setzen, sondern solche, die heute ihre Personalstrukturen auch nach innen entwickeln und die eine strategische, nachhaltige Personalarbeit betreiben.

Hierzu braucht es das aktive Engagement der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung, um diese Maßnahmen im Interesse der Beschäftigten zu initiieren und nachhaltig zu gestalten.

*„Es ist an der Zeit, Erfahrungen auszutauschen und Perspektiven zu entwickeln. Auch wenn viele Konzepte und Lösungen national oder gar regional und betrieblich entwickelt werden müssen, können wir doch voneinander lernen und so die Zukunft der Luft- und Raumfahrt in Europa mitgestalten“*

so Jürgen Kerner, Hauptkassierer der IGM zum Projektstart im März 2016.

Hier anknüpfend haben die CHANGE-Partner in konkreten, machbaren „Projekten“ mit länderbezogenen Schwerpunkten in der betriebs- und branchenpolitischen Ausrichtung europäisch zusammengearbeitet. Das Spektrum dieser Aktivitäten reicht von betrieblichen Rekrutierungs- und Qualifizierungs-Modellen (UK, SE, ES, IT) über Maßnahmen zur Personal- und Arbeitsorganisation im Übergang zu „Arbeit 4.0“ (FR, DE) bis hin zu tariflichen Regelungen (PL, RO).

Es sind oft die kleinen Schritte, die am Ende größeres bewegen. Die von den nationalen Partnern eingeleiteten Maßnahmen helfen mit, Arbeit, Qualifikation und Beschäftigung in den Unternehmen langfristig zu stärken. Vor allem aber geht es um den wechselseitigen Austausch von Erfahrungen, Informationen und Strategien für die Branche. Schließlich haben die Kolleginnen und Kollegen aus Spanien, Frankreich, Rumänien, Polen, Großbritannien, Italien oder Schweden die gleichen Interessen.

**CHANGE ist ein erfolgreicher Schritt in diese Richtung.**



# Demographie, Personalarbeit und Fachkräftesicherung in Europa

## Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick:

- Systematischer Informations- und Praxisaustausch der Betriebs- und Gewerkschaftsvertreter mit 5 europäischen Veranstaltungen und rd. 120 Teilnehmenden
- Europäische Umfrage zu arbeitspolitischen Standards und Zukunftsanforderungen in 38 Unternehmen
- Arbeitspolitische Analysen zur Identifizierung betrieblicher Handlungsfelder
- Gewerkschaftliche und betriebliche Best-practice-Initiativen mit länderspezifischen Schwerpunkten
- Informations- und Öffentlichkeitsmaßnahmen (Flyer, Website, Newsletter)
- Dokumentation und Bekanntmachung von „Best Practices“ (Fachkräfte-Initiativen, Qualifikationsmodelle, Altersmanagement-Konzepte)
- Informations- und Praxishilfe für betriebliche und gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretungen (Ergebnis-Dokumentation)

## Digitalisierung menschengerecht gestalten (Fortsetzung von S.1)

Aus heutiger Sicht lassen sich trotz aller Unwägbarkeiten folgende Trendausagen treffen:

- Digitalisierung führt zu erheblichen Produktivitätssteigerungen
- Arbeit wird beschleunigt
- Arbeit wird stärker kontrolliert und gesteuert
- Arbeit wird flexibler
- Arbeit beinhaltet zunehmend Reaktionen auf Unwägbarkeiten

Im Mittelpunkt des Gestaltungsinteresses gewerkschaftlicher Interessenvertretung geraten daher die Folgen für

- Art und Umfang der Beschäftigung
- veränderte Anforderungen an Qualifikation
- körperliche und psychische Wirkungen
- arbeitsrechtliche Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses

Die Mitgestaltung und Beeinflussung wird umso besser gelingen, wenn die Arbeit der Interessenvertretung auf einem spezifischen arbeitspolitischen Leitbild beruht. Dieses dient als Wegweiser und Orientierungsrahmen für eine proaktive Beeinflussung im Sinne einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Nachfolgende Grafik veranschaulicht positive und negative Folgen digitaler Technologien, wie sie im Kontext von Industrie 4.0 diskutiert werden.

Handlungsfeld	Positive Wirkung	Negative Wirkung
<b>Arbeitsinhalte</b>	Erweiterte Arbeitsaufgaben mit Einfluss auf Gestaltung und Ziele	Enger Aufgabenzuschnitt, hoher Grad der Standardisierung
<b>Arbeitsorganisation</b>	Mehr Handlungsspielräume und Beteiligungsmöglichkeiten	Enge Standards und geringe Transparenz
<b>Ergonomie</b>	Entlastung bei körperlich und psychisch belastenden Tätigkeiten	Dequalifizierung durch Automatisierung
<b>Arbeitszeit</b>	Mehr zeitliche Souveränität zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Stärkere Anforderung an individuelle Verfügbarkeit (Entgrenzung, Systeme definieren Arbeitszeit)
<b>Daten</b>	Zugang zu Informationen	Kontrolle und Überwachung
<b>Globale Arbeitsteilung</b>	Internationale Arbeitsteilung unterstützen	Globaler Unterbietungswettbewerb
<b>Beschäftigung</b>	Produktivitätsgewinne für Arbeitnehmer/-innen und Gesellschaft	Produktivitätsgewinne für Unternehmen – erhöhte soziale Ungleichheit

Quelle: Wolfgang Anlauff, ffw GmbH 2017



Kick-off Meeting in Potsdam (DE) März 2016



Workshop (1) in Madrid (ES) Sep. 2016



Workshop (2) in Toulouse (FR) Feb. 2017





## DIE LUFT- UND RAUMFAHRTINDUSTRIE IN POLEN

Polen hat eine 100-jährige Geschichte in der Luft- und Raumfahrtindustrie. Starke wissenschaftliche, akademische und Ingenieurs-Zentren waren die wichtigsten Grundlagen für die Entwicklung dieser Branche. Nach der Transformationsperiode in Polen, haben sich die internationalen Geschäftsbeziehungen ausgeweitet und direkte neue Investitionen aus dem Ausland haben zur Weiterentwicklung der Branche beigetragen. Aktuell hat die Polnische Luftfahrtindustrie ein großes Exportangebot an fortgeschrittenen Luftfahrtprodukten.

Es gibt mehr als 200 Luft- und Raumfahrtunternehmen mit einem Jahresumsatz von EUR 1,3 Mrd. und mehr als 30 tausend Beschäftigten. Die Mehrzahl der Betriebe sind kleine und mittlere Unternehmen (SMEs), Unternehmen mit ausländischem Kapital und eine kleine Gruppe von Unternehmen mit Minderheitsbeteiligung des Staates. Circa 80% der Luft- und Raumfahrt-Betriebe befinden sich Süd-Ost von Polen in einem der vier Luftfahrtcluster. Diese Betriebe sind spezialisiert auf die Produktion von Flugzeugen Helikoptern, Segelflugzeugen, Bauteilen (Aluminium, Verbundteile, GRFP) und Zubehör. 90% der Flugzeugproduktion wird nach der USA, Italien, Canada, China, Ukraine, Australien, UK, Frankreich und Deutschland exportiert.

### Ausgewählte Betriebe

Unternehmen	Beschäftigte	Unternehmen	Beschäftigte
„Pratt & Whitney Rzeszów	4000	PZL „Warszawa Okęcie“, Airbus Defence and Space Company	850
WSK „PZL - Świdnik“ / Augusta Westland	2900	HS Wrocław	500
Pratt & Whitney Kalisz	1400	Avio Aero (Bielsko-Biała)	400
Polskie Zakłady Lotnicze, Sikorsky a Lockheed Martin Company (Mielec)	2100	UTC Areospace Systems (Goodrich, Krosno)	400
GE EDC Poland (Warsaw)	1000	Safran Transmission Systems Poland (Sędziszów Małopol- ski)	400
Thoni Alutec (Stalowa Wola)	1200	MTU Aero Engines Polska (Rzeszów)	270
WSK PZL Kalisz	600	Hamilton Sundstrand Poland (Rzeszów)	250

## REGIONALE CLUSTER

Die polnische Flugzeugindustrie ist hauptsächlich in wenigen Industrieclustern organisiert, wobei das so genannte Aviation Valley (in der Region Rzeszów) das größte Cluster ist. Die Aviation Valley Association wurde am 11. April 2003 als eine non-profit Organisation gegründet, um die schnelle Entwicklung und das Wachstum der Luftfahrtindustrie in Polen zu unterstützen.

Aktuell, repräsentiert diese Region 158 Unternehmen, 90% der polnische Luft- und Raumfahrt Branchenproduktion und mehr als 24,000 Beschäftigte.



## CHANGE – AKTIVITÄTEN IN POLEN

### Standards mit Tarifvertrag – Voraussetzung für einen fairen Wettbewerb

#### AKTIVITÄTEN | ZIEL

Schlussfolgerungen aus dem nationalen überbetrieblichen Tarifvertrag über die Bereitstellung von Qualifikations- und Kompetenzerweiterungen

#### SPEZIFISCHE PROJEKTZIELE

- Vereinheitlichung der Beschäftigungsstandards in der Luft- und Raumfahrtbranche in Polen
- Herstellung gleicher Wettbewerbsbedingungen in der Branche
- Verhinderung der Abwanderung/Emigration von qualifizierten Arbeitnehmern

#### ZIELGRUPPEN DES PROJEKTS

- Die erste große Zielgruppe im Rahmen des Projektes sind die drei größten Luftfahrtunternehmen in Polen, in denen „Solidarność“ vertreten ist. Diese Unternehmen im Besitz ausländischer Investoren sind:  
Pratt & Whitney Rzeszow |Canada |US  
PZL Mielec |Sikorsky | US  
PZL Swidnik |Leonardo Helicopter /ITALIEN
- Jeder dieser Betriebe hat einen separaten lokalen Tarifvertrag.

#### HERAUSFORDERUNGEN

- Die grundlegende Herausforderung wird sein, die Arbeitgeber zu überzeugen, solche Diskussionen zu organisieren und den Entwurf eines nationalen überbetrieblichen Tarifvertrages zu analysieren.
- Die Schaffung von einem gemeinsamen nationalen und überbetrieblichen Tarifvertrags könnte auch schwierig sein, da jeder Betrieb bereits einen eigenen Tarifvertrag hat, der sich von den anderen unterscheidet
- Pratt & Whitney Rzeszow gehört zu der UTC Corporation, die auch andere Luftfahrtabteilungen hat, die nicht gewerkschaftlich organisiert sind. Deswegen könnte es dort Widerstand geben, an einem nationalen Tarifvertrag teilzunehmen, aus Angst, dass sie höhere Arbeitsstandards und bessere Löhne an allen Beschäftigten weitergeben müssen, auch wenn diese nicht gewerkschaftlich organisiert sind, was zusätzliche Kosten bedeuten würde.

**„In unserer Branche gibt es unterschiedliche Regelungen in den Betrieben. Dies wollen wir beseitigen. Dazu brauchen wir ein überbetriebliches, nationales Abkommen mit gleichen Standards für alle Unternehmen. Wir brauchen einen tariflichen oder rechtlichen Rahmen, um Dumping - Wettbewerb zu verhindern.“**

Pawel Kawalec | Pratt & Whitney Rzeszów S.A. | NSZZ Solidarność



## CHANGE – AKTIVITÄTEN IN POLEN

### MASSNAHMEN

- Ausarbeitung des Entwurfs für den nationalen überbetrieblichen Tarifvertrag mit allgemeinen Regelungen durch die Gewerkschaftsvertreter.
- Einreichung des Tarifvertrags-Entwurfs an die Management-Vertreter der ausgewählten Luftfahrtunternehmen.
- Organisation von Informationstreffen und Besprechungen mit dem Management, um die Ziele des Projektes zu erklären.
- Offizielle Einreichung des Antrags an das Management der ausgewählten Unternehmen
- Überprüfung der rechtlichen Möglichkeiten und Etablierung rechtlicher Möglichkeiten, um die Arbeitgeber zu zwingen, sich als Tarifpartei zu organisieren. Die Gewerkschaft wird eine entscheidende Rolle in der Neuen Kommission für die Kodifizierung des Arbeitsrechts haben, deren Aufgabe es ist, die individuellen und kollektiven Arbeitsbedingungen neu auszuarbeiten und zu implementieren.

### ZWISCHENERGEBNIS

Das grundsätzliche Hindernis für Verhandlungen ist das Fehlen eines nationalen Arbeitgeberverbandes in der Luftfahrtindustrie. Für den Abschluss eines nationalen Tarifvertrages braucht es einen verhandlungsfähigen Sozialpartner auf der Arbeitgeberseite. Mit nicht organisierten Arbeitgebern kann kein Vertrag abgeschlossen werden.



Vertreter von „Solidarnosc“: Marian Kokoszka, Bogdan Szozda, Roman Jakim, Pawel Kawalec (von rechts nach links)

*„In Polen haben wir eine gemeinsame Vertretung mit den Arbeitgebern und der Regierung. Unser Ziel in diesen Verhandlungen ist es*

- 1. Standards zu setzen,*
- 2. eine gesunde Konkurrenz-situation zwischen den Unternehmen herzustellen und*
- 3. eine Emigrationswelle von jungen Nachwuchskräften zu unterbinden.“*

*Marian Kokoszka | NSZZ Solidarność*

### ANREIZE FÜR BESCHÄFTIGTE

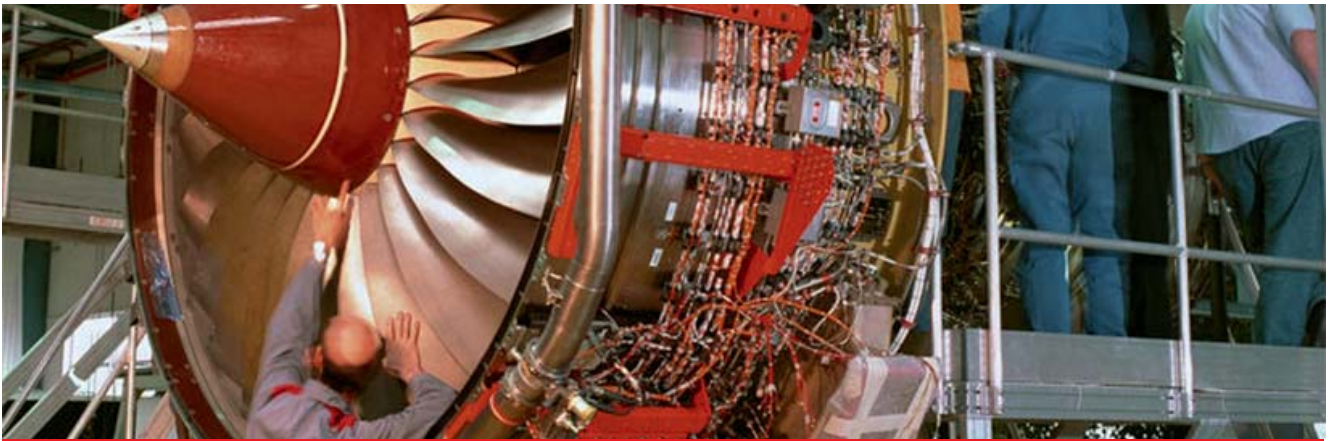
- Beschäftigte, die an den Nationalen überbetrieblichen Tarifvertrag gebunden sind, bekommen zusätzliche Sicherheitsgarantien im Bereich der Arbeit- und Entgeltbedingungen
- Mit der Zeit werden dadurch auch die Beschäftigten in anderen kleineren und nicht gewerkschaftlich organisierten Betrieben (z.B. MTU, Safran) ermutigt, sich gewerkschaftlich zu organisieren und sich dem Nationalen überbetrieblichen Tarifvertrag anzuschließen.

### EFFEKTE FÜR DIE GEWERKSCHAFTSARBEIT

- Aus der Perspektive der Gewerkschaften ist es wichtig, dass die Arbeitgeber anfangen, über die Vor- und Nachteile einer Tarifvertragslösung nachzudenken.
- Die Diskussion über den Nationalen überbetrieblichen Tarifvertrag in der Luft- und Raumfahrtbranche führt zu Diskussionen über ähnliche Tarifverträge auch in anderen organisierten Metallbranchen.
- Die Gewerkschaft wird neue Vorschläge im Bereich der kollektiven Arbeitsbedingungen ansprechen und Lösungen vorschlagen, die die Arbeitgeber dazu veranlassen könnten, sich an der Ausarbeitung neuer Tarifverträge aktiv zu beteiligen.

### PERSPEKTIVEN

- Die Gewerkschaften werden die Arbeitgeber weiterhin an die Notwendigkeit eines Nationalen überbetrieblichen Tarifvertrages erinnern und sie werden in allen Dialogprozessen und Verhandlungskanälen weiterhin Druck ausüben. Die Gewerkschaften haben eigene Vertreter in der Neuen Kommission für die Kodifizierung des Arbeitsrechts, deren Aufgabe es ist, die individuellen und kollektiven Arbeitsbedingungen neu auszuarbeiten und zu implementieren



## AEROSPACE INDUSTRIE IN GROSSBRITANNIEN

Großbritannien hat sowohl eine militärische als auch eine zivile Luftfahrtindustrie und auch eine wichtige Raumfahrtbranche. Die aktuellen Beschäftigungszahlen sind: 109,000 direkt Beschäftigte und 120,000 indirekte Arbeitsplätze. (z.B. in der Zuliefererkette). In der Wertschöpfung entfallen 50% auf die Zivilluftfahrt und 50% auf die Militärluftfahrt. In 2013 zählte die Regierung 634 Betriebe, die in der Luftfahrtindustrie tätig waren und die einen Gesamtumsatz von £24.7 Milliarde erwirtschafteten.

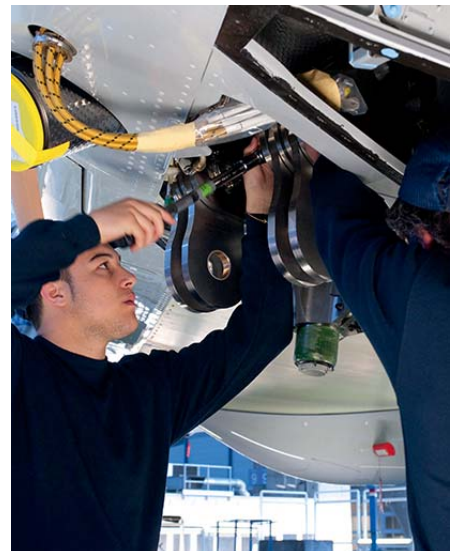
75% des Gesamtumsatzes entfallen auf den Export. Auf der zivilen Seite kommt die Mehrheit des Umsatzes aus den Verkäufen von Airbus-Flugzeugen und Rolls-Royce-Motoren. Weitere große Player sind Bombardier mit den Tragflächen für die C-Serie, die in Belfast hergestellt werden und Agusta Westland mit Rotoren. Großbritanniens Zuliefererkette unterstützt die obenerwähnten Hersteller (OEMs) aber auch Boeing, Lockheed Martin, Northrop Grumman und andere USA Betriebe. Die Luftfahrtindustrie ist in jeder Region in UK zu finden, aber die meisten Arbeitsplätze sind im Süd-Westen, Nord-Westen, in den East Midlands und in Schottland angesiedelt.

### Ausgewählte Betriebe

OEMs	Wichtige Zulieferer		Top 5 Unternehmen (nach Beschäftigten)
Rolls-Royce Airbus BAE Systems Bombardier Agusta Westland MBDA	GKN Selex ES Thales GE UTAS Raytheon Spirit	Aerosystems Eaton Aerospace Martin Baker Marshalls Honeywell Safran	BAE Systems   34.800 Rolls-Royce   24.000 Airbus   15.000 Bombardier   6.000 GKN   3.000

### Entwicklung der Beschäftigung

Auch wenn die zivile Luftfahrt in den letzten Jahren ständig gewachsen ist, so lässt sich auch eine Restrukturierung beobachten, wobei Rolls-Royce und Bombardier Entlassungen angekündigt haben. Trotzdem gibt es insgesamt eine starke Tendenz zur Einstellung von Auszubildenden, mit ungefähr 3.300 Menschen, die derzeit geschult und ausgebildet werden. Viele der großen Unternehmen arbeiten mit einem Kern von fest angestellten Arbeitskräften, haben aber komplementär dazu auch noch Leiharbeiter oder Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen. Oft sind das circa 10% im Vergleich zu den Stammbeschäftigten.



## Strukturelle Veränderungen in der Branche

Die meisten Betriebe in der Luft- und Raumfahrtindustrie stehen vor der Herausforderung alternder Belegschaften, wobei das Durchschnittsalter von Ingenieur aktuell bei 54 Jahren liegt. Großbritannien hat besonders schwere demografische Probleme wegen des industriellen Abschwungs in den 1980-er und den frühen 1990-er Jahren, wo die Ausbildung in gewerblichen Berufen zurückgefahren wurde. Das hat zu einem Generationsbruch in der Produktion geführt, was zu einem auffälligen Mangel an 35-50 jährigen Arbeitnehmern in der Industrie geführt hat. Daraus wird die Argumentation hergeleitet, dass der Fachkräftemangel in UK für die Verlagerung von Arbeitsplätzen verantwortlich ist

## Internationalisierung der Wertschöpfungskette

Es gibt eindeutige Beweise, dass die Nachfrage der internationalen Kunden nach Teilaufträgen als Gegenleistung für die Bestellung von Flugzeuge ein Ergebnis aus den Verlagerungen in gesamten Wertschöpfungskette ist. OEMs haben Produktionslinien in mehreren Ländern aufgebaut und sie zwingen ihre Zulieferer, Arbeit in Niedriglohnländer auszulagern, teils wegen der niedrigeren Kosten und zum Teil, um die Nachfrage nach Arbeit in der Aerospace-Industrie zu befriedigen



## CHANGE – AKTIVITÄTEN IN GROSSBRITANNIEN

### Fachkräfte sichern und binden!

#### HERAUSFORDERUNG

- Vorbereitung der Mitarbeiter und Arbeitsplätze an die beginnende 4. industrielle Revolution / Industrie 4.0.
- Befriedigung des geplanten Bedarfs für 10.000 zusätzliche Arbeitnehmer pro Jahr, um die Nachfrage nach Arbeit zu decken.
- Ältere Arbeiter im Betrieb halten und weiterqualifizieren.
- Neue Beschäftigte mit Zukunfts-Qualifikationen rekrutieren, z.B. ALM (additive layer manufacturing & COBOT).

#### ZIEL

- Eine Arbeitsumgebung gestalten, die hilft, alle Mitarbeiter einschließlich der neu Eingestellten im Unternehmen zu halten.
- Die demografische Entwicklung und die Alterung der Belegschaften ausgleichen.
- Vertrauensbildung bei älteren Arbeitnehmern in die Sicherheit des Arbeitsplatzes.
- Vertrauensbildung bei jüngeren Beschäftigten für gute Arbeitsbedingungen:

#### MASSNAHMEN BEI ROLLS ROYCE

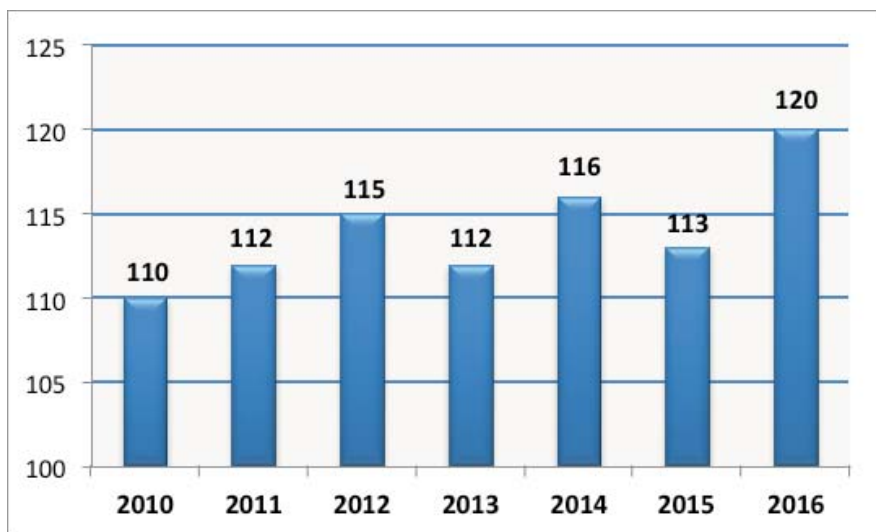
- Demographie-Check der Beschäftigten
- Kombination aktueller und zukünftiger Qualifikationen
- Analyse des Qualifikationsbedarfs
- Entwicklung von Strategien und Praktiken, um Arbeitsmöglichkeiten für jüngere und ältere Arbeitnehmer zu erhalten und die es erlauben, sich auf Industrie 4.0 vorzubereiten
- Flexible Arbeit
- Teilzeitarbeit
- Pool von Zeitarbeitern
- Wachsende Herausforderung aus den BRIC-Ländern
- Anpassung der Beschäftigten und Arbeitsplätze an die beginnende 4. industrielle Revolution / Industrie 4.0.
- Befriedigung des geschätzten Bedarfs für 10.000 zusätzliche Arbeitnehmer pro Jahr, um die Nachfrage zu decken
- Ältere Arbeiter im Betrieb halten und weiterqualifizieren
- Neue Beschäftigte mit Zukunfts-Qualifikationen rekrutieren, z. B. ALM (additive layer manufacturing & COBOT)



## ERGEBNISSE

- Zustimmung des Senior RR Managements, dass angemessene Rekrutierung (mit angemessener Rekrutierung bezeichnen wir angemessen qualifiziert, nicht über qualifiziert) eine Vorgehensweise ist, die sich in der Praxis schon als erfolgreich bewiesen hat. Wir haben damit begonnen, Auszubildende aus unterschiedlichen sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen zu rekrutieren.
- In der Rekrutierungspolitik wurden diese Änderungen bereits vorgenommen.
- Es sind bereits Änderungen eingeleitet worden, um das Endgehalt für ältere Arbeitnehmer anzuheben, um die Flexibilität und den Wert der Renten zu erhöhen.
- Verhandlungen werden geführt, um die Altersvorsorge für neuere / jüngere Arbeitnehmer zu verbessern, um den Fondswert und die Flexibilität zu erhöhen
- Arbeitsplatzsicherheit und damit Vertrauen sind gestiegen. Als Ergebnis wurde jetzt eine erhebliche Investition angekündigt: £ 80-100 Mio. werden in eine neue XL-Test-Anlage investiert.
- Eine weitere Investition von über 70 Mio. € wurde bereits zugesichert, um die Fertigungs-, Montage- und Überholungseinrichtungen zu verbessern.
- Bis Ende 2022 ist eine Klausel für den „Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen“ vereinbart worden.
- Es wurde eine Vereinbarung getroffen, um die Gewerkschaft in die strategische Belegschaftsplanung einschließlich der Qualifikationsanforderungen für die Zukunft einzubeziehen. Eine gemeinsame Arbeitsgruppe (Gewerkschaften und Arbeitgeber) ist eingerichtet.
- Der Hauptbetrieb wird in den nächsten 5 Jahren umgestaltet.

## UK Aerospace: Direkt Beschäftigte 2010-2016 (in tausend)



Quelle: UK Aerospace Outlook 2017 (ADS)



**Unite** ist die größte Gewerkschaft in der Luft- und Raumfahrtindustrie, sie ist effektiv organisiert, mit einem hohen Organisationsgrad und starken betrieblichen Interessenvertretungen. Wir haben einen Organisationsmodell entwickelt, um unsere Gewerkschaftsarbeit in der Lieferkette zu verbessern. Aktuell sind wir am besten in den OEMs und bei den Tier 1-Zulieferern organisiert.

**Unite** hat einen Platz im Vorstand der Aerospace Growth Partnership und wir treffen uns regelmäßig mit Regierungsvertretern, nationalen und europäischen Parlaments-Abgeordneten, um Interessen und Erwartungen der Beschäftigten bekannt zu machen. Die meisten der größten Unternehmen haben aktive Europäische Betriebsräte und viele haben auch UK-Räte für Information und Konsultationen.

## FAKTEN

- 120.000 direkt Beschäftigte in der UK Aerospace Industrie.
- 118.000 indirekte Arbeitsplätze
- Die britische Luft- und Raumfahrtindustrie bietet in allen Regionen hochqualifizierte Arbeitsplätze.
- 33.800 Auszubildende & Trainees
- 68% der Unternehmen beschäftigen Auszubildende
- Rund 31.000 direkte Jobs in F & E, Design & Engineering
- £ 41.600 durchschnittliches Gehalt in der britischen Luft- und Raumfahrtindustrie; das sind 51% mehr als im britischen Durchschnitt (ca. £ 27,600).

„Wenn das Erfahrungswissen der älteren Kollegen nicht an Jüngere weitergegeben wird, dann ist das eine ‚tickende Zeitbombe‘. Wenn ein Unternehmen nur die Besten aus 150 Bewerbungen aussucht, wird es schwer, diese zu halten. Bindung entsteht über die inhaltliche Tätigkeit und über aufeinander aufbauende Karrierewege und nicht allein über das Entgelt.“

Mahf Khan |Rolls Royce |Unite



„Es gibt einige unbewältigte Risiken bei der Mitarbeiterbindung. Ein Vorschlag ist das Einfrieren von „Stellen“ und „Mitarbeitern“ für 2-3 Jahre auf einer festen Position, wenn diese Qualifikationen und Fertigkeiten auf der Position gebraucht werden. Die individuellen Karrierewege wären dann stärker reguliert und an die Erfordernisse im Betrieb angepasst.“

Marc Porter |Rolls Royce |Unite



„Dieses Projekt hat uns geholfen, gute Praxis zu identifizieren und im Hinblick auf die sich wandelnden Bedürfnisse der älter werdenden Arbeitnehmer anzuwenden. Ian Waddell | Unite

Die vollständigen Aerospace-Länderberichte sind als Downloads verfügbar unter: [www.air-change.eu/index.php?id=62](http://www.air-change.eu/index.php?id=62)



**SWEDISH AEROSPACE AND DEFENSE INDUSTRY**



PDF-Format, 6 Seiten, Englisch

**POLISH AEROSPACE INDUSTRY AIR PROJECT 2017**




PDF-Format, 7 Seiten, Englisch und Polnisch

**AIR PROJECT 2017**



**UK Aerospace and Defence Industry Report**  
by Mahf Khan and Mark Porter of Rolls- Royce and representatives of Unite the Union




PDF-Format, 10 Seiten, Englisch



## 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: 09/2017



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](http://www.aulbi.de)



**GERMANY**  
IG Metall  
[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)



**European Trade Union**  
[www.industrial-all-europe.eu](http://www.industrial-all-europe.eu)



**UNITED KINGDOM**  
Unite the union  
[www.unitetheunion.org](http://www.unitetheunion.org)



**SWEDEN**  
IF Metall  
[www.ifmetall.se](http://www.ifmetall.se)



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



**ITALY**  
Federazione Impiegati Operai  
Metallurgici nazionale  
[www.fiom-cgil.it](http://www.fiom-cgil.it)



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



**SPAIN**  
Confederación Sindical de  
Comisiones Obreras  
[www.ccoo.es](http://www.ccoo.es)



**POLAND**  
NSZZ Solidarność  
[www.solidarnosc.org.pl](http://www.solidarnosc.org.pl)



**FRANCE**  
Fédération FO de la métallurgie  
[www.fo-metall.org](http://www.fo-metall.org)

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