

Sabina Jeschke (Hg.)

Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel

Beiträge der Demografietagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2013

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren. Das BMBF und der Verlag übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung der Rechte Dritter.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

I ISBN 978-3-593-50055-3

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlagmotiv: © iStockPhoto.com/ Photomorphic und iStockPhoto.com/alvarez

Satz: Marion Jordan, Heusenstamm

Druck und Bindung: KM-Druck, Groß-Umstadt

Printed in Germany

www.campus.de

Demografieorientierte Fabrikplanung

Jens Fahrion

1. Vorstellung der Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. KG

Die Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. KG hat ihren Sitz in Kornwestheim bei Stuttgart. Sie wurde 1975 durch Otmar Fahrion als selbstständiges Ingenieurbüro vornehmlich im Maschinenbau gegründet. Im Rahmen eines Großauftrags aus der Luft- und Raumfahrtindustrie Anfang der achtziger Jahre weiteten sich die Tätigkeitsfelder zu einer umfassenden Fabrikplanung aus und die Kundenbasis verbreiterte sich auf verschiedene Industriesektoren. Das Kleinunternehmen wuchs auf 90 Beschäftigte an und bietet heute ein Dienstleistungsportfolio über alle Aspekte der Fabrikplanung in Form von Einzelaufträgen oder als Gesamtpaket an – von den ersten Standort- und Umstrukturierungsüberlegungen bis hin zur schlüsselfertigen Übergabe eines komplett neuen oder restrukturierten Werks einschließlich der Unterstützung beim Serienanlauf.

Unter Fabrikplanung versteht das Unternehmen ausgearbeitete und in fertige Layouts überführte Konzeptionen zur Weiterentwicklung von Betrieben des produzierenden Sektors. Als Ausgangspunkt dienen Planungen des Interieurs von Produktionshallen – die Auswahl, Dimensionierung und Positionierung geeigneter Produktionsmittel und Bearbeitungszentren, die Verkettung der Maschinen über Transport- und Fördermittel, das Design von Material- und Warenströmen samt Puffer und Lagerhaltung, die Ausgestaltung von peripheren Vorarbeitsbereichen wie Labors und Werkstätten und die physische Ausstattung von Büro- und Sozialräumen mit dem Ziel einer kommunikativ und wirtschaftlich effizienten räumlichen Anordnung. Auf der Basis des vorgesehenen Interieurs setzen die Planungen für das Exterieur, also die bauliche Hülle, auf, mit den Schwerpunkten architektonische Gestaltung, statische Berechnungen, technische Gewerke, Ausgestaltung der Außenanlagen sowie infrastrukturelle Anbindung. Über die im selben Hause angegliederte Schwesterfirma Fahrion Produktionssysteme GmbH & Co. KG kann die Fahrion-Gruppe auch die Realisierung ihrer Planungen anbieten – von der Auswahl und Überwachung geeigneter Baufirmen über Behördenkommunikation und Finanzierungspläne bis hin zu Anlagenabnahmen und Begleitung der Anlagenhochläufe. Da umfassende Fabrikplanungen eher selten und in der Regel ausschließlich von Seiten mittelständischer Firmen beauftragt werden, bietet Fahrion Engineering GmbH & Co. KG seine Leistungen auch einzeln an, bis hin zu Kleinaufträgen in Form von CAD-Layouts oder Materialflusssimulationen.

Planerische Aktivitäten für große Firmen und Dauerkunden sehen meist etwas anders aus: Hier stellt die Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. KG ihre Beschäftigten dem Kunden auf werksvertraglicher Basis oder über Arbeitnehmerüberlassungen temporär zur Verfügung, um dessen Planungsstäbe und Arbeitsteams zu verstärken, um Kapazitätsengpässe auszugleichen, um abwesende Beschäftigte des Kunden zu ersetzen oder um selbstständige Projekte zu leiten, die in der Verantwortungshoheit des Kunden verbleiben und daher an Ort und Stelle bearbeitet werden müssen. Schließlich existiert nach wie vor eine schlagkräftige Konstruktionsabteilung innerhalb der Firma, die nicht nur ein Relikt aus den Anfängen der Firmengeschichte darstellt. Diese Abteilung kommt selbstständig oder auch in Planungsprojekte eingebunden zum Einsatz, wenn angemessene Lösungen für planerische Probleme auf dem Markt nicht vorhanden oder auffindbar sind. Dann wird die optimale Lösung einfach selbst erfunden und entwickelt, wodurch sich Fahrion Engineering GmbH & Co. KG ein hohes Maß an Innovativität sichert.

Heute bedient die Firma alle produzierenden Industriebranchen wie beispielsweise die Lebensmittelindustrie, die Energiebranche oder den Schiffbau mit ihren planerischen Aktivitäten. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf den regionstypischen Sektoren wie Automobilindustrie und Werkzeugmaschinenbau. Projekte wurden bereits auf fast allen Kontinenten ausgeführt, doch weit mehr als die Hälfte des Geschäfts vollzieht sich innerhalb Baden-Württembergs. Mit dem Einstieg der beiden Söhne Eric und Jens Fahrion in das Unternehmen in den neunziger Jahren und der Übergabe der Geschäftsleitung im April 2012 wurden die Stabsübergabe und das Fortbestehen des Unternehmens besiegelt, wobei der Generationenwechsel keinen Generationenaustausch bedeutete: Bis heute bestreitet der nunmehr 73-jährige Seniorchef eine Vierzig- bis Fünfzigstundenwoche. Somit stellt die Firma einen typisch schwäbischen, mittelständisch organisierten Familienbetrieb dar.

2. Fahrion Engineering GmbH & Co. KG im Umfeld des demografischen Wandels

Die Firmengeschichte gibt aber auch Aufschluss darüber, warum wir uns schon seit etlichen Jahren mit der Thematik des demografischen Wandels auseinandersetzen, lange bevor Politik, Organisationen, Forschungseinrichtungen und andere Unternehmen ihren Fokus darauf richteten.

In den Jahren 1999 und 2000 kam es zu einem für die Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. KG existenzbedrohlichen Aderlass durch den ungefähr gleichzeitigen Renteneintritt mehrerer Projektleiter. Projektleiter befinden sich auf der obersten firmeninternen Hierarchiestufe und haben die Kompetenz, ein komplettes Werk oder eine Produktionshalle vollständig neu auszuplanen. Ohne sie können Großaufträge nicht ausgeführt werden. Dementsprechend versteht es sich auch von selbst, dass die Firma rechtzeitig die zur Fortführung des Betriebs nötigen Schritte

einleitete und sich um Ersatz für die ausgefallenen Projektmanager bemühte. Es wurden Stellenanzeigen in diversen Zeitungen geschaltet.

Um das Tätigkeitsprofil näher zu umreißen, war die Geschäftsführung gezwungen, sich ins Bewusstsein zu rufen, welche besonderen Kompetenzen für die Übernahme eines selbstständigen Projektmanagements eigentlich erforderlich und für die Stellenneubesetzung also zu berücksichtigen waren. Dabei kristallisierte sich folgendes Profil heraus: Eine für Projektleitung zuständige Person muss imstande sein, eloquent bei Präsentationen aufzutreten, den häufig älteren Geschäftsführern auf Augenhöhe zu begegnen und ihnen ihre Planungen zu vermitteln, sie muss das nötige Fingerspitzengefühl und Auftreten besitzen, um den Kunden gegebenenfalls auf dessen planerische Mängel aufmerksam zu machen. Sie sollte (und hat das auch häufig) bereits die höchste Hierarchiestufe unterhalb der Geschäftsleitung erreicht haben und sich daher durch ein gewisses Desinteresse an weiteren Karrieresprüngen auszeichnen. Von Seiten der Geschäftsleitung hat das den Vorteil, dass der Einsatz solcher Fachkräfte zeitlich voraussehbar (bis hin zu ihrer Pensionierung) und wirtschaftlich effizient ist, denn die Betroffenen haben sich im Laufe ihres Arbeitslebens zwangsläufig auch unternehmerisches Denken angeeignet. Hinzu kommt noch, dass Projektleiter oder -leiterinnen aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in Produktionsbetrieben mit den meisten für die Fabrikplanung relevanten Fachgebieten in Berührung gekommen sein sollten und demzufolge nicht nur in ihrem eigenen Fachbereich (meist Maschinenbau), sondern auch auf fachfremden, aber für das Gelingen eines Fabrikplanungsprojekts nicht selten entscheidenden Themenfeldern wie Betriebswirtschaft, Recht oder EDV ausgezeichnete Kenntnisse erworben haben. Projektleiter sollten also in aller Regel über ein generalistisches Wissen verfügen, das sie nicht allein während ihrer Ausbildung oder ihres Studiums erworben haben.

Es stellte sich heraus, dass der kleinste gemeinsame Nenner für Personen, die diesen Beschreibungen entsprachen, wohl das Alter war. Projektleiter, die über die genannten Eigenschaften verfügten, mussten das 50. Lebensjahr bereits überschritten haben oder in der Altersklasse 40 bis 50 auf bestem Wege sein, diese oberste Stufe der Karriereleiter zu erklimmen. Mit dieser Eingrenzung konnte die Geschäftsleitung zufrieden sein, denn sie enthub sie zumindest potenziell der regionalen Konkurrenz: Das Wirtschaftsgeschehen in Baden-Württemberg ist zwar von vielen namhaften großen wie mittelständischen Betrieben der Automobil-, Maschinenbau- und Elektroindustrie dominiert, diese schöpfen aber das Angebot an *jungen* technischen Fachkräften und Studienabgängern des regionalen Arbeitsmarkts ab und bieten ihnen attraktive Karriere- und Fortbildungsmöglichkeiten, weswegen weniger bekannte, kleinere Betriebe des Ingenieurwesens in der Region Stuttgart längst kapitulieren müssen.

Das sah anscheinend auch für die gewünschte Zielgruppe nicht anders aus. Da sie sich auf eine herkömmliche Stellenanzeige nicht gemeldet hatte, wurde nun von der Fahrion Engineering GmbH & Co. eine neue Stellenanzeige geschaltet, in der ausdrücklich nach Projektleitenden zwischen 55 und 65 Jahren gesucht wurde.

Die zweite Stellenanzeige zeigte Wirkung. Mehrere Hundert Interessierte bewarben sich; viele davon eigneten sich für die anspruchsvolle Projektleitungsstelle und konnten eingestellt werden, wodurch der Personalbedarf des Unternehmens gesichert war. Erhebungen während der Bewerbungsgespräche förderten zutage, was der Grund für die Enthaltbarkeit der Interessenten in Bezug auf die erste Stellenanzeige gewesen war: Die Fachkräfte hatten sich erst gar nicht angesprochen gefühlt, weil sie der gebetsmühlenartigen Ablehnung aufgrund ihres Alters bereits überdrüssig geworden waren und jede Hoffnung auf eine Stelle verloren hatten. Das war nicht weiter überraschend, da das wirtschaftliche Umfeld im Jahre 2000 gerade einer der immer wiederkehrenden Freisetzung- und Frühverrentungswellen unterzogen wurde.

Überrascht hat vielmehr die Resonanz der Öffentlichkeit, die die besondere Stellenanzeige mit sich brachte. Es war zum damaligen Zeitpunkt schon recht ungewöhnlich, dass eine Firma angesichts einer neuen Ingenieurschwemme auf dem Arbeitsmarkt, zu der auch die Freisetzungen geführt hatten, ältere Interessenten zum Vorstellungsgespräch einlud, statt deren Bewerbungen einfach in den Papierkorb wandern zu lassen. Noch ungewöhnlicher war, dass man ältere Bewerber nicht nur zum Gespräch lud, sondern sie sogar einstellte und beschäftigte. Regelrecht revolutionär aber war der Umstand, dass diese oberste Altersstufe im Erwerbsleben ganz explizit und dezidiert öffentlich umworben und rekrutiert wurde. Das war angesichts der allgemeinen Einstellungspraxis im wirtschaftlichen Umfeld ein offenbar völlig neuer und beispielloser Vorgang, der der Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. KG noch bis auf den heutigen Tag eine ungeahnte Publicity beschert. Wenn es auf Konferenzen und Kongressen im In- und Ausland um das Thema demografischer Wandel geht, wird sie noch immer gerne zu Interviews und Vorträgen gebeten, und sie ist das in der Literatur zum Thema unter allen Unternehmen am häufigsten zitierte Praxisbeispiel.

Vor diesem Hintergrund ist auch die Zusammenarbeit mit dem Institut für Sozialforschung (ISF) München und der Universität Augsburg unter Projekttügerschaft des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) im Rahmen des auf der Demografietagung präsentierten Forschungsprojektes IBU (»Ältere Beschäftigte als Innovationsexperten bei der Bewältigung des Unplanbaren«) verständlich. Darin übernahm die Firma als ein mit der Thematik vertrauter Kooperationspartner sowohl die Rolle eines Forschungsobjektes (dessen Beschäftigte für empirische Forschungen zur Verfügung stehen) als auch die eines Forschungsobjektes, wie der folgende Abschnitt aufzeigen wird.

3. Konzepte und Leitmotive für eine demografiebezogene Fabrikplanung

Im Rahmen des Forschungsprojektes IBU entfaltet die Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. KG Aktivitäten, um ihre Position im demografieorientierten Planungsgeschehen stärken und das Thema einem eigenen Geschäftsfeld überführen zu können: Dazu gehört erstens der Aufbau einer Vermittlungsstätte mit Workshops und Seminaren über demografiesensible Themen unter der Bezeichnung FE-ACAD. Ziel ist, unsere jahrelangen Erfahrungen auf Kongressen und Konferenzen sowie eigene Überlegungen in Lehrplänen zusammenzufassen und zu Lerninhalten zu bündeln, um sie anderen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen in Form eines festen, institutionalisierten Wissenstransfers anbieten zu können.

Zweitens werden die Möglichkeiten der firmeninternen Abteilung für Sonderkonstruktionen genutzt, um technische Lösungen für besonders belastende Arbeitsvorgänge zu entwickeln. Wir entwickeln etwa Hilfsmittel für handwerkliche Berufsgruppen wie Dachdecker und Fliesenleger, zwei häufig zitierte Berufsstände, wenn es um Gegenargumente gegen eine Verlängerung der allgemeinen Lebensarbeitszeit geht. Für ihre körperlich besonders beanspruchenden Aktivitäten hat das Kornwestheimer Unternehmen geeignete Vorrichtungen entwickelt, die bereits einer Patentierung zugeführt wurden: eine an die Dachstrukturen anpassbare Plattform mit Arbeitsschutzvorrichtungen für Dachdecker bzw. ein Gestell zur Verlegung von Fliesen bei vollkommener Entlastung der Kniegelenke.

Drittens wird gemeinsam mit den Kunden im produzierenden Sektor im Zusammenhang mit Fabrikplanungsprojekten der Aufbau von Testzellen und Lernfabriken angestrebt, was in der Vergangenheit bereits in einigen wenigen Ausnahmefällen geschehen ist (z. B. eine Ausbildungseinrichtung im Porsche-Werk Standort Zuffenhausen).

Neben diesen konkreten Arbeitsansätzen liegt das Augenmerk auf der Fortentwicklung von Konzepten, mit denen Produktionsbetriebe den Herausforderungen des demografischen Wandels technisch und organisatorisch begegnen können. Dabei bedient sich die Firma Fahrion Engineering GmbH & Co. wiederkehrender Leitmotive wie dem Grundsatz, dass die Bezeichnung ›demografiegerecht‹ nicht nur als alter(n)sgerecht interpretiert wird, sondern wesentlich weitergehend als menschengerecht. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, dass alter(n)sgerechte Verfahrensweisen auch der jüngeren Generation zum Vorteil gereichen und sich der Begriff der Demografie keineswegs nur auf das Alter, sondern auch auf Sozialstrukturen sowie ethnische und religiöse Merkmale bezieht. In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass sich die Folgen des demografischen Wandels hinsichtlich des Nachwuchsschwundes nicht ausschließlich über Zuwanderungen und Anwerben ausländischer Fachkräfte abmildern lassen, was in den umworbenen Ländern ohnehin nur zu Fachkräftemangel und Verstärkung des dortigen Demografieverlustes führt. Sinnvoller erscheint als leitmotivischer Ansatz die Aktivierung bzw. Reaktivierung stiller Reserven im eigenen Land. Exemplarisch seien Alleinerzie-

hende genannt, die unter der Voraussetzung wieder in den Beruf einsteigen können, wenn für ihre Kinder auch im Falle eines Schichtbetriebes adäquat Sorge getragen wird, ob nun durch mobiles Erziehungspersonal oder betriebseigene wie -externe Kindertagesstätten. Bei der Einbeziehung stiller Reserven offenbaren sich auch bislang wenig beachtete Barrieren, die sich zu Treibern für Erwerbslosigkeit entwickeln können. Als Beispiel sei hier nur der alleinstehende Tierhalter genannt, dessen Schutzbefohlene bei seiner berufsbedingten Abwesenheit beispielsweise in Tierpensionen versorgt sein wollen, oder der Nebenerwerbs-Landwirt, der in der Erntezeit zusätzlichen Urlaub benötigt.

Maßnahmen zur attraktiven Gestaltung der Arbeitsstätten gelten als sichtbarste demografiebezogene Veränderungen, wobei Attraktivität in Bezug auf Ergonomie, Flexibilität, Sauberkeit und Ordnung oder auch im naheliegenden Sinne von Ästhetik verstanden werden kann. Es ist entscheidend, dass Unternehmen proaktiv im Einvernehmen mit den Geschäftsleitungen und der Mitarbeiterschaft Maßnahmen ergreifen und nicht nur auf gesetzgeberische Anforderungen wie Arbeitsstättenrichtlinien reagieren. Die demografieorientierte Attraktivitätssteigerung von Produktionswerken kann sich auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen vollziehen. Die kleinste Einheit bildet dabei der einzelne Arbeitsplatz, für dessen ergonomische Ausgestaltung bereits umfangreiche Lösungsansätze in Theorie und Praxis bestehen. Auf einer höher angesiedelten Makroebene richtet sich der Fokus auf das Arbeitsumfeld bzw. die Arbeitsstätte insgesamt. Gewissermaßen auf einer Metaebene sind dann schließlich Reflexionen über Fragen der Arbeitsorganisation und des Arbeitsklimas angesiedelt.

4. Demografieorientierte Fabrikplanung in der Praxis

Die Arbeitsstätten stellen die Quelle demografiebezogener Fragestellungen dar, da dort die Auswirkungen des demografischen Wandels in Form von Bedürfnissen, Mängeln, Defiziten oder Anforderungen unmittelbar verspürt werden. Wenn Institutionen also nach Lösungsmöglichkeiten suchen, sollte immer bedacht werden, dass die Arbeitsstätten das Ziel aller demografieorientierten Konzeptionen darstellen und daher der Praxisbezug dieser Maßnahmen auch nie fehlen darf. Es gilt immer, eine Balance zwischen individueller Lebensplanung und wirtschaftlicher Produktion zu erreichen. Wie demografieorientierte Fabrikplanung in der Praxis aussehen kann, soll daher im letzten Abschnitt teils stichwortartig, teils deskriptiv beleuchtet werden.

Auf der Ebene des Arbeitsplatzes lässt sich demografietaugliche Attraktivität bezüglich Ergonomie, Kommunikativität und Wohlfühlfaktoren durch diverse Maßnahmen herstellen:

- Großbeschriftung – bis hin zur Bereitstellung von Lupen und Displays – und Piktogramme statt Text

- Angemessene Beleuchtung, die unter Umständen mit dem Tageslicht und dem Biorhythmus in farblicher Nuancierung variiert
- Angenehme Farbgestaltung und Design der Möblierung und der Räume
- Lärmdämmung an Böden, Wänden und Decke
- Begrünung der Produktionsstätten, der Büros und Sozialräume
- Experimente mit Beduftungsanlagen an Arbeitsplätzen in unangenehmer Atmosphäre
- Wirksame Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlage
- Telefonische Durchwahl zu Kindertagesstätten
- Berücksichtigung der SOS-Faktoren: Systematik – Ordnung – Sauberkeit
- Greifhöhe und Greiftiefe müssen für alle Beschäftigten individuell einstellbar sein
- Endmontage: Handlings-Geräte zur Positionierung und Verdrehung von Werkstücken oder Verbauteilen bei der Zuführung von Teilen zum Menschen am Montageplatz
- Alternativ kann auch umgekehrt die arbeitende Person mittels verfahrbarer und höhenverstellbarer Sitzvorrichtungen ergonomisch an die Verbaustelle herangeführt werden
- Logistik/Lager/Puffer: Sicherheit, Sauberkeit und Ordnung durch geschlossene Lagerhaltung, zum Beispiel mithilfe von Paternostersystemen bei gleichzeitiger wirtschaftlich effizienter Raumausnutzung
- Logistik/Lager/Kommissionierung: Fehlervermeidende Hilfsmittel, etwa Warnsignale von Pick-by-Voice-/Pick-by-Light-Anlagen
- Logistik/Werksverkehr: Gebündelte Teiletransporte, zum Beispiel mit Milkrun-Güterzügen, vermeiden unfallträchtige Gabelstaplerverkehre
- Werkstätten/Vormontagebereiche/Labore: Berücksichtigung auch von bisweilen vernachlässigten peripheren Arbeitsbereichen und Einrichtung ergonomisch geformter, halbkreisförmig angeordneter Arbeitsplätze mit Handlings-Apparaturen zur Bereitstellung von Werkzeugen und Teilen
- Flexible Logistik- und Produktionssysteme: Fahrerlose Transportfahrzeuge (FTS) auf Rollen oder Luftkissen zur Vermeidung von Schienenverbauten im Boden und Gehängen an der Decke ermöglichen die flexible Ausgestaltung von Arbeitsplätzen
- Trennung von Arbeitsplätzen und Prozessen für sichere und angenehme Arbeitsplätze: Einhausungen, Kabinen und getrennte Räumlichkeiten für Schmelzen, mechanische Bearbeitungsprozesse und Oberflächenbehandlungen wie Lackierung und Galvanik
- Automatisierte Bereitstellung hygienisch einwandfreier Schutzbekleidungen

Im Bereich des Arbeitsumfeldes ist den unterschiedlichen Grundbedürfnissen einer vielgestaltigen Belegschaft Rechnung zu tragen, die sich aus der Aktivierung stiller Reserven unter den Erwerbslosen ergibt:

- Stufen- und stolperfreie Wegführungen

- Kostenlose Verteilung von Obst und Gemüse als Beitrag zur Gesunderhaltung
- Verkaufsstellen für die zweite und dritte Schicht zur Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs sowie Bereitstellung oder Festlegung von ›Hallendienern‹ für individuelle Besorgungen
- Kindertagesstätten und Tierpensionen
- Kommunikations- und Ruhezeiten (beispielsweise auch für Raucher), die mit Informationstafeln als freiwillige Lernorte gestaltet sind
- Berücksichtigung ethnisch und religiös bedingt unterschiedlich wahrgenommener Schamzonen mittels abgetrennter und wandbestärkter Umkleide- und Waschbereiche
- Ansprechende Gestaltung der Außenanlagen und der Infrastrukturanbindung

Fortschrittliche Arbeitsorganisationen ermöglichen Flexibilität der Beschäftigten hinsichtlich der Arbeitszeiten und fördern die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit über Anreize zur gesunden Lebensführung:

- Schichtmodelle mit längeren Erholungsphasen
- Shuttle-Busse für Schichtarbeiter
- Gesonderte Pausenregelungen für Behinderte und Leistungsgewandelte
- Altersgemischte Teams zur Ausnutzung unterschiedlicher Kompetenzen (Kombination des versierten Umgangs mit neuen Technologien bei jüngeren Beschäftigten mit dem übergeordneten, routinierten Projektmanagement älterer, erfahrener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen)
- Innerbetriebliche Fortbildung
- Innerbetriebliches Gesundheitswesen mit den Aspekten Gesundheitsvorsorge, Arbeitsschutz, körperliche Bewegung und Ernährung

In diesem umfangreichen Bündel an demografiegerechten Gestaltungsoptionen hat sich Fahrion Engineering GmbH & Co. KG das Konzept der ›Weißen Produktion‹ – von weißen mechanischen Bearbeitungsprozessen in einem laborähnlich wirkenden Arbeitsumfeld bis hin zur besonders anspruchsvollen Herausforderung einer weißen Gießerei – zum Vorbild genommen und gemäß dem aktuellen Stand von Forschung und Wissenschaft zum vorläufigen Endziel einer demografieorientierten Fabrikplanung auserkoren, um dem negativen Image, das den Fabriken teilweise heute noch anhaftet, entgegenzuwirken und bei ihrer Umgestaltung zu begehrten, attraktiven Arbeitsstätten mitzuwirken.