



## Demografische Veränderungen als Chance zur Neugestaltung

Nach einer weltweiten Rezession in der Stahlindustrie wurden Arbeitnehmer in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts dazu ermutigt, im Alter von fünfzig Jahren in den Ruhestand zu gehen. Die Lösung für kurzfristige Probleme erwies sich jedoch bald als sehr teuer und als dauerhaft nicht tragbar. So wurden ab 1988 in Frankreich Maßnahmen eingeführt, um diese Praxis wieder zu beenden. Die Beschäftigten allerdings waren mit den Frühverrentungsregelungen sehr zufrieden. Änderungen des Systems, dessen war sich bei *Arcelor* bewusst, erforderten daher ein hohes Maß an Sorgfalt und Einfühlungsvermögen. Folglich wurden Schritte unternommen, um bereits bestehende Ideen und Praktiken zu identifizieren, auf denen sich aufbauen ließ. Das Tempo der Veränderung wurde dabei bewusst begrenzt. Große Sorgfalt wurde darauf verwendet, die wichtigsten Interessengruppen für die Absicht zu gewinnen, dem »Ruhestand ab 50« ein Ende zu setzen. Führungskräfte wurden durch ein System von »Clubs« informiert, und Gewerkschaftsvertreter wurden zu Unternehmensbesuchen bei British Steel und Fiat eingeladen. Bei diesen Firmen, die sich in einer ähnlichen Situation befanden, konnten so die eingeführten Prozesse aus erster Hand überprüft werden.

Ein wesentliches Problem bestand in den Auswirkungen, die ein Ende des Vorruhestands mit 50 auf die Karriereaussichten jüngerer Beschäftigter und deren Motivation haben würde. Zur Lösung dieses Problems wurde entschieden, die Lohn- und Gehaltsätze auf der Grundlage von Qualifikationsniveau und Kundenzufriedenheit zu bestimmen. Dies motivierte die Beschäftigten dazu, ihre Qualifikationen weiter zu entwickeln. Eine zweite große Veränderung stellte die Einführung der »gelenkten Beschäftigung« dar. Unter diesem System sollte kein Beschäftigter nach Erreichung des 50. Lebensjahres entlassen werden, der nicht anderweitig beschäftigt werden konnte. Und in Bereichen, in denen Personalabbau im größeren Stil stattfand oder Betriebe schlossen, wollte das Unternehmen Arbeitsbeschaffungsprogramme einführen.

*Arcelor* setzte ein umfassendes Konzept zum Personalwesen ein. Dies bedeutete, dass die folgenden Personalprozesse eingeführt wurden:

- ▶ hochanspruchsvolle Auswahl- und Einstellungsverfahren,
- ▶ Mehrfach-Qualifizierung, ausgerichtet auf ständige Leistungsverbesserungen,
- ▶ umfangreiche Schulungen in mehreren Fertigungsverfahren,
- ▶ Flexibilität bei der Aufgabenverteilung,
- ▶ Teamwork auf allen Ebenen,
- ▶ ein sich aus mehreren Kriterien zusammensetzendes Bonussystem,
- ▶ regelmäßige und detaillierte Unterrichtung des gesamten Personals über die Firmenpolitik sowie über die betriebswirtschaftliche Leistung und die Produktionsentwicklung des Unternehmens,
- ▶ regelmäßige Treffen zwischen Vertretern des Managements und der Beschäftigten,
- ▶ ein glaubwürdiges Bekenntnis zur Beschäftigungssicherung.

Dieses Vorgehen hat sich als leistungssteigernd erwiesen sowie als hilfreich für die Erhöhung des Ruhestandsalters. Grund dafür war, dass die Beschäftigten sich besser fühlten und motivierter waren. Ein weiterer Vorteil bestand in der Steigerung der Produktivität ohne die Einstellung neuer Mitarbeiter.

Das Konzept wurde kontinuierlich überprüft. In den frühen neunziger Jahren zeigte sich dann, dass es immer schwieriger werden würde, das Bekenntnis zur Beschäftigungssicherung aufrecht zu erhalten. Deshalb wurde 1994 beschlossen, die Praxis der Teilzeitarbeit weiter zu entwickeln. In den folgenden vier Jahren stieg die Anzahl der teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmer von ungefähr 200 auf knapp unter 3 000. Die Teilzeitbeschäftigten profitierten von dieser Veränderung durch einen geringeren Krankenstand, geringere Belastung durch Schichtarbeit und einen reduzierten Medikamentenkonsum in der Behandlung von Bluthochdruck und Schlafstörungen.

Arcelor führte Mitarbeiterbefragungen durch, um Arbeitseinstellungen zu beobachten und seine Maßnahmen zu evaluieren. Diese Studien haben gezeigt, dass unter den Beschäftigten die Arbeitnehmer in der Altersgruppe von 25 – 34 Jahren eine Schlüsselgruppe bilden.

Um ihr Engagement für das Unternehmen aufrechtzuerhalten, mussten neue Herausforderungen gefunden werden. Eine dieser Herausforderungen bestand darin, Beschäftigte dieser Gruppe als Mentoren für jüngere Kollegen einzusetzen.