



ArcelorMittal  
Betriebsrat Bremen

## **Beschäftigungsbrücke: Jung für Alt**

Flexible Personalkonzepte zwischen  
Demographischem Wandel und  
Restrukturierungsdruck

Daniel Tech

[www.huette-bremen.igmetall.de](http://www.huette-bremen.igmetall.de)

# „Die Hütte“ und der ArcelorMittal-Konzern



- ArcelorMittal Bremen (AMB) ist ein integriertes Hüttenwerk (2 Hochöfen) mit 3.600 Mitarbeitern.
- Der Standort produziert ca. 3,5 Mio. Tonnen Flachstahl für die Automobil- und Industriegüterindustrie pro Jahr.
- AMB gehört zur Business Division North der europäischen Flachstahlsparte von ArcelorMittal, dem weltgrößten Stahlkonzern mit mehr als 250.000 Beschäftigten.
- Aktuell befindet sich die Branche in Europa in der Krise. AM hat als Reaktion an zwei Standorten (Lüttich & Florange) die Flüssigphasen dauerhaft geschlossen. → Kostendruck
- Auf ein bereits laufendes Optimierungsprogramm wird derzeit die Optimierung der indirekten Bereiche „draufgesattelt“.
  - Pläne zur Ausgliederung des Facility Managements
  - Auswirkungen auf „leichtere“ Nicht-Konti-Arbeitsplätze

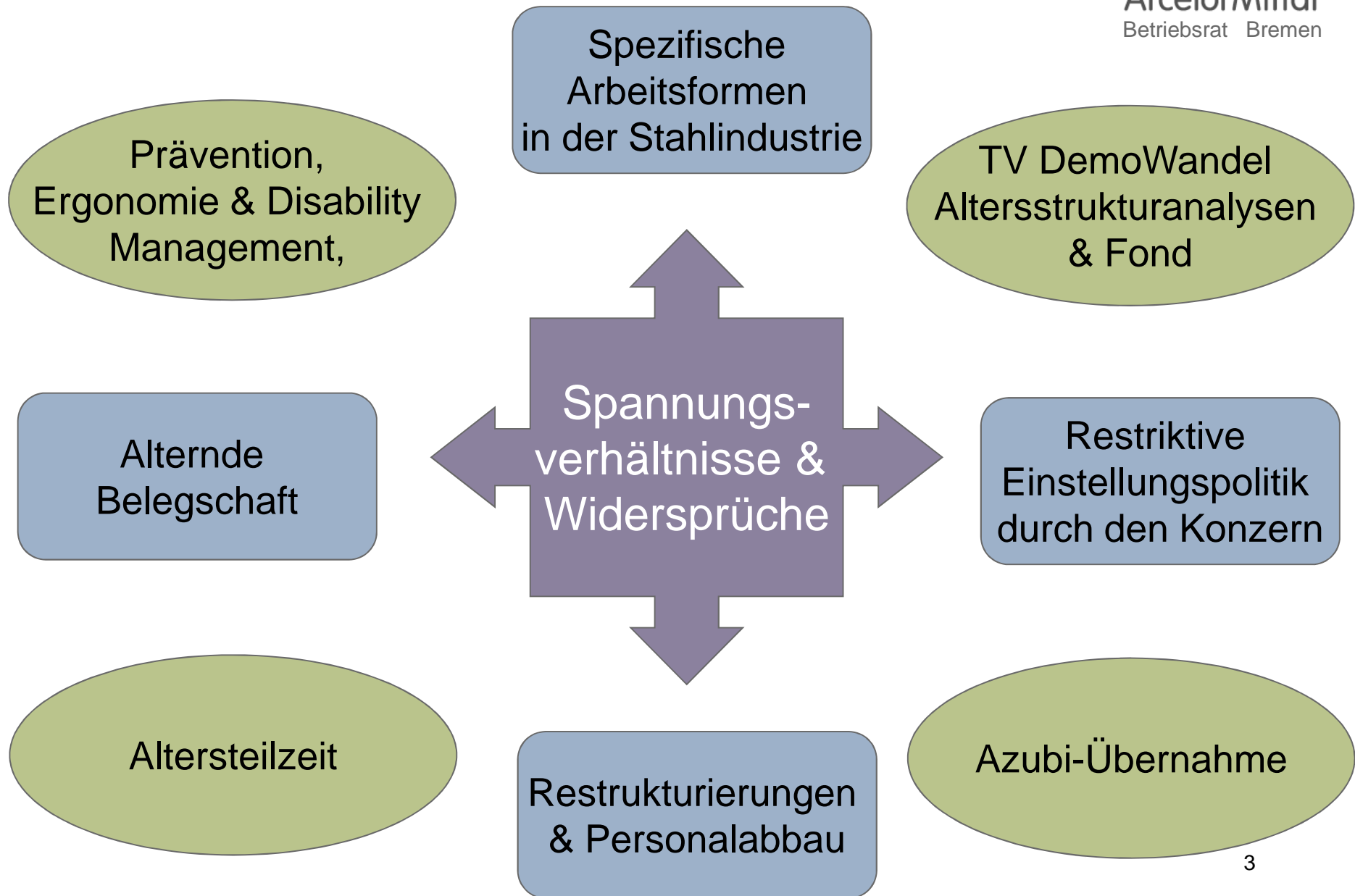
# Beschäftigungscharakteristika

- Die Stahlindustrie ist immer noch überwiegend männlich und gewerblich geprägt.
- Unbefristete Verträge und Vollzeitarbeitsplätze sind die Norm.
- Teilzeit, Befristungen und Zeitarbeit sind noch nicht durchgängige Praxis, insgesamt aber auf dem Vormarsch, ebenso wie vermehrte Werkverträge.
- Konti-Schicht mit relativ kurzen wöchentlichen Arbeitszeiten (ca. 2000 MA)
- Weniger als 10% weibliche Beschäftigte, hauptsächlich in Verwaltungstätigkeiten
- 210 Azubis
- Relativ hoher Altersdurchschnitt trotz regelmäßiger Frühverrentungswellen (aktuell ca. 400 ATZler)
- Kontinuierliche Restrukturierungen und Modernisierungen: Stellenabbau und Qualifikationswandel, Arbeitsverdichtung, Rückgang der typischen "Maloche"

# Faktoren des „Generationenmanagements“ bei AMB



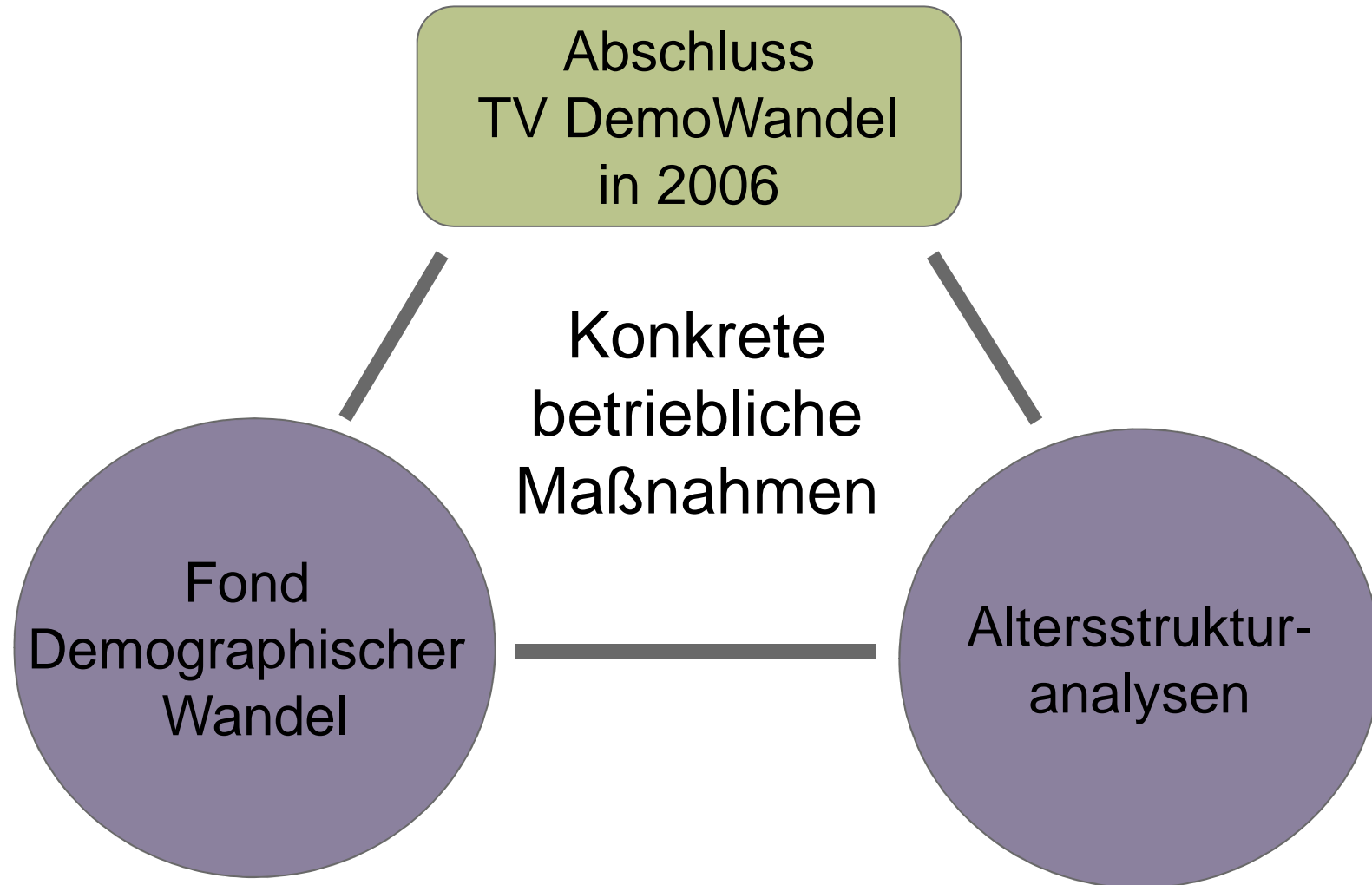
ArcelorMittal  
Betriebsrat Bremen



# TV DemoWandel: Initialzündung



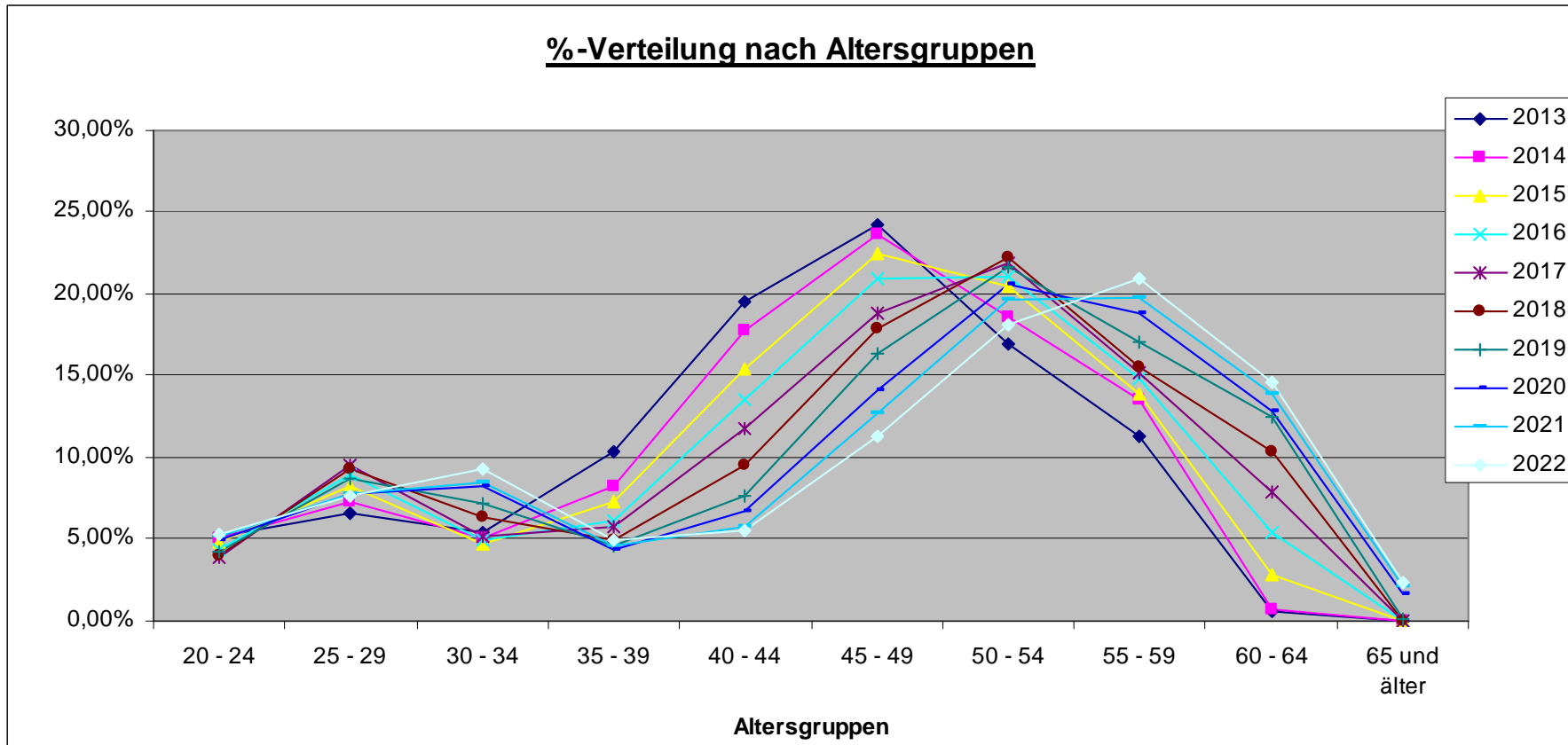
ArcelorMittal  
Betriebsrat Bremen



# Fond DemoWandel

- Abschluss einer Betriebsvereinbarung über die Einrichtung und Speisung eines Fonds.
- Jährliche Einzahlung: 2 Mio. Euro
- Zielsumme des Fonds 20 Mio. € (Stammeinlage)
- Basis für die Verwendung der Einlagen sind die im Tarifvertrag vorgeschlagenen Maßnahmen.
- Es werden Maßnahmen durchgeführt, die aus den Erträgen der Stammeinlage und den weiteren Zuführungen finanziert werden.

# Altersstrukturanalysen: Personalbedarfe erkennbar



Je nach Einstellungs- und Verrentungspolitik kann der Altersdurchschnitt bis 2022 von heute 43,6 Jahren auf 47 bis 52 Jahre steigen.

# Prävention und Ergonomie



ArcelorMittal  
Betriebsrat Bremen

- Schaffung von Arbeitsplätzen für leistungsgewandelte und Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten (Hallenneubau mit 60 AP für angeschlagene Kollegen)  
→ Fond DemoWandel
- Gesundheitsförderung: Fitnessprogramm mit über 1.000 Teilnehmern, ausgewogenes Essensangebot in allen Kantinen  
→ Fond DemoWandel
- Ergonomie: Massage-Angebote, Projekt zur ergonomischen Gestaltung von Krankenzellen,...
- Arbeitszeit: freiwillige Arbeitszeitreduzierung um 4%  
→ über 200 Anträge
- Pilotprojekt zu alternsgerechter Arbeitsgestaltung im Warmwalzwerk (Ergonomie und psychische Belastungen)
- Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen



# Brückenfunktion: Den Demografischen Wandel gestalten

**Einstiegsperspektiven** für junge Kollegen/innen –  
**Ausstiegsperspektiven** für ältere Kollegen/innen

Gemeinsames Personalkonzept von Vorstand und Betriebsrat:

Faire Bedingungen garantieren,  
Demographischen Wandel gestalten,  
Zukunftsperspektiven für Beschäftigte  
und Unternehmen am Standort Bremen sichern!

# Ausgangssituation



ArcelorMittal  
Betriebsrat Bremen

Problem:  
Übernahme der  
ehemaligen  
Auszubildenden

Bisher:  
Tarifvertraglich geregelte  
Übernahme (2 Jahre)

Bisher:  
,Top 20' +  
Einzelfalllösungen mit  
großer Unsicherheit

2010/2011:  
Auseinandersetzung und  
Kampagne



Ergebnisse und  
Erfolge

1. Übernahme aller  
ehemaligen  
Auszubildenden  
(2011)!

2. Verhandlungen über  
sicheres und  
nachhaltiges Konzept  
zur Übernahme!

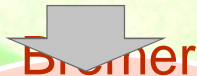
3. Verhandlungen über  
neue Vereinbarung zur  
Altersteilzeit  
(Jahrgang 55)!

# Personalkonzept: „Weg zum Ziel bis 2016“



ArcelorMittal  
Betriebsrat Bremen

Stiftung Demographischer Wandel e.V.



Bremer  
Dienstleistung  
S-  
gesellschaft  
(BDL)



ehemalige  
Auszubildende



AÜ  
Gleiche Bedingungen



# Ziele



ArcelorMittal  
Betriebsrat Bremen

Beschäftigungsperspektive für alle  
bei AMB Ausgebildeten am  
Standort Bremen

Unbefristete  
Übernahme durch  
die dlb

Faire Arbeits- und  
Beschäftigungsbedingungen  
= „echtes equal pay“

IGM-Tarifvertrag +  
BV-Regelungen

Fachkräftesicherung für die  
Stahlindustrie in der Region

Bindung der  
ehemaligen Azubis  
an Bremen

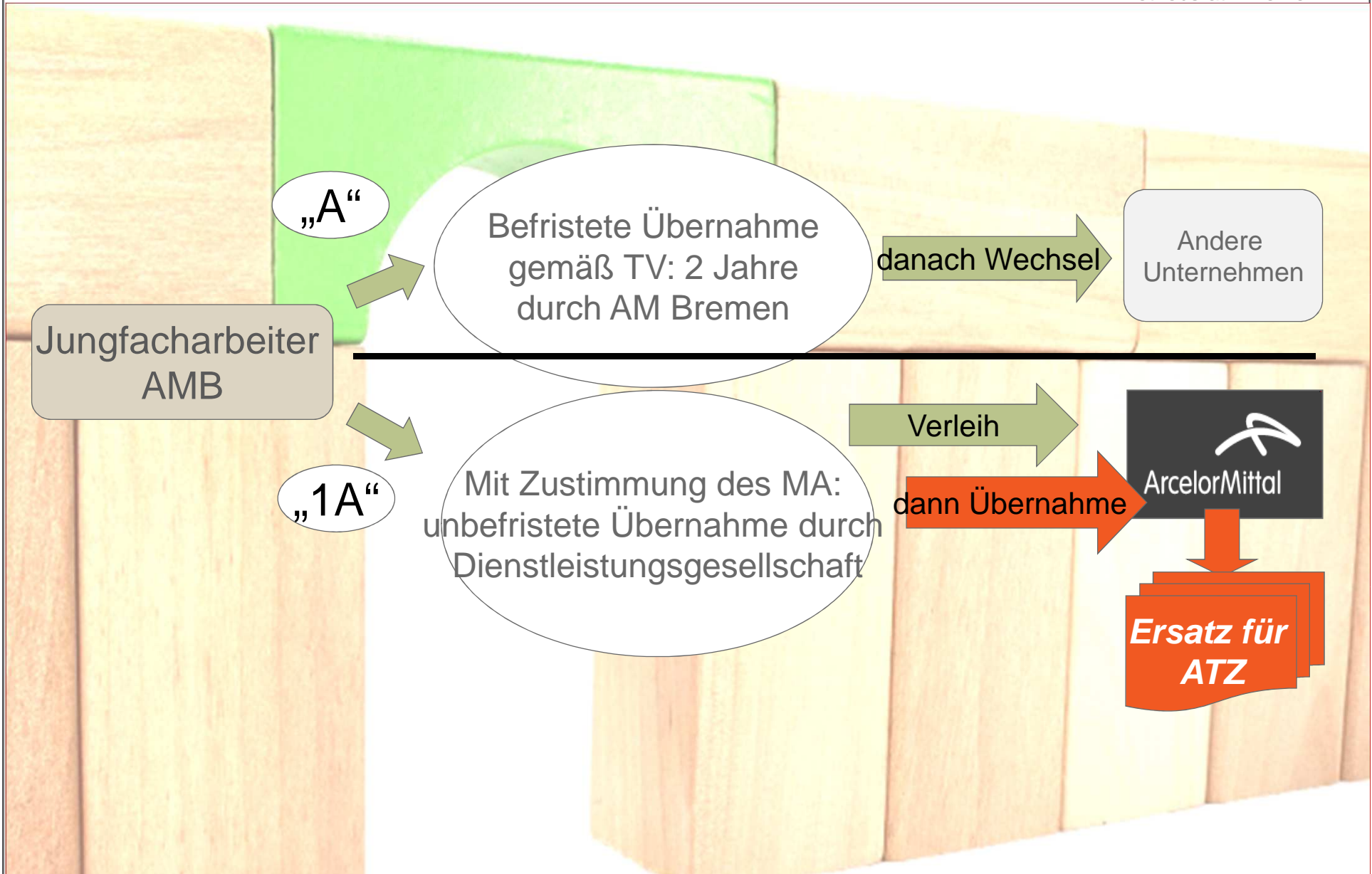
Ausstiegsperspektiven für ältere  
Kolleg/innen

Betriebsvereinbarung  
Altersteilzeit (Jg.  
1955)

# Personalkonzept: „Weg zum Ziel bis 2016“



ArcelorMittal  
Betriebsrat Bremen



## Exkurs: Flexibilität im Personaleinsatz

- Als Antwort auf einen massiven Stellenabbau vor ca. 10 Jahren wurde eine eigenen Organisationseinheit als interner Arbeitsmarkt aufgebaut.
- Aufnahme von Kollegen, die durch Rationalisierungen ihren alten Arbeitsplatz verloren haben.
- Heute hat dieser als Hauptbereich organisierte Teil des Unternehmens ca. 350 Mitarbeiter mit einem hohen Anteil an SB.
- Die Hauptabteilung ist das zentrale Relais für sporadisch und unregelmäßig anfallende Arbeiten. → Disposition von Arbeitnehmerüberlassung
- Teile des Bereichs arbeiten in wechselnden Tätigkeiten unter kurzen Anforderungsfristen → Flexibilitätszulage von 1,10 Euro
- Lernförderliche und abwechslungsreiche Tätigkeiten  
→ hohe Zufriedenheit, relativ niedrige Krankenstände im Verhältnis zu bestehenden Einschränkungen

## Fazit I: Instrumente mit beschränkter Reichweite

- Der Tarifvertrag DemoWandel bietet mit seinen Instrumenten (Altersstrukturanalyse und Fond) die Grundlage für eine zukunftsorientierte Personalpolitik.
- Der Fond bietet die Möglichkeit jenseits der engen Konzernvorgaben standortspezifische Lösungen zu suchen. (tarifliche Absicherung, Lösungen außerhalb oder „neben“ der GmbH)
- Aber der Fond kommt mit seinen überschaubaren finanziellen Mitteln an seine Grenzen
  - ➔ einmalige Nutzung für eine Wiederbesetzung von ATZ-Angeboten
- Für eine nachhaltige alternsgerechte Arbeitsgestaltung reicht das Instrument nicht aus.
  - ➔ weitere tarifliche und gesetzliche Regelungen sind notwendig

## Fazit II: Altersgerechte Arbeit noch nicht gelöst



ArcelorMittal  
Betriebsrat Bremen

- Gleichzeitig führt die andauernden Restrukturierungen zu einer „reaktiven“ Bewältigung der drängendsten Personalfragen.  
(→ Stellenabbau durch Frühverrentung)
- Offen personalpolitische Herausforderungen:
  - Abgesicherte Beendigung von langjähriger Schichtarbeit und Wechsel auf geeignete Arbeitsplätze
  - Arbeitsplätze für leistungsgewandelte Kolleginnen und Kollegen
  - Entwicklung echter Teilzeitmodelle zum stufenweisen Ausstieg
  - Erhalt von Beschäftigungsbereichen für angeschlagene Kolleginnen und Kollegen. → Outsourcing-Druck