

"Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalentwicklung"



Georgsmarienhütte
Holding GmbH

A faded, grayscale background image showing a group of people standing in a line, possibly in a professional or industrial setting. The image is semi-transparent and serves as a backdrop for the central text.

Tipps und Anregungen für die Umsetzung in der Praxis



- Nach 2015 gehen die „Babyboomer“ in Rente. Die Lücke, die sie reißen, kann durch die nachfolgenden geburtenschwachen Jahrgänge nicht ausgeglichen werden.
- Das reale Renteneintrittsalter wird steigen. Der Anteil Älterer in den Belegschaften wird wachsen.
- Die Zahl junger, qualifizierter Nachwuchskräfte wird sinken während gleichzeitig der Bedarf an Höherqualifizierten höher wird. Un- und Angelernte haben kaum noch eine Chance auf dem Arbeitsmarkt.
- **Alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens sind tangiert:** Renten- und Sozialpolitik, die Familie, der Pflegebereich, die Funktionsfähigkeit der Kommunen und die Unternehmen.
- Von der Idealvorstellung einer balancierten Altersstruktur mit einer ausgewogenen Verteilung der Generationen werden sich die meisten Betriebe verabschieden müssen. Einstellungswellen sind bei stetigem Produktivitätsfortschritt in der Stahlindustrie nicht wahrscheinlich.



Im Stichmonat Juni 2004 wurde in den west- und ostdeutschen Mitgliedsunternehmen der Stahlindustrie die Altersstruktur von Arbeitern und Angestellten erfragt:

- Insgesamt ist das Durchschnittsalter im Arbeiterbereich mit 42,4 Jahren seit der letzten Erhebung wieder leicht angestiegen (2002 = 41,8 Jahre).
- Nicht einmal mehr jeder zehnte Stahlarbeiter in Westdeutschland ist unter 30 (9,5%). Im Gegenzug sind deutlich mehr als ein Viertel (27,4%) der Stahlarbeiter älter als 50 Jahre alt.
- Das Durchschnittsalter der Angestellten ist in den letzten beiden Jahren weiter gestiegen und liegt nun bei 44,8 Jahren.
- Durchschnittsalter GMH: 43,5 50 und Älter = 30,3%



alternde Belegschaften:

- stark besetzte Jahrgänge im Alter > 50 Jahre ab 2010
- gesetzliches Renteneintrittsalter (67!!) wird der Normalfall
- in den meisten Gruppenunternehmen liegt das Durchschnittsalter bereits heute deutlich über 40 Jahre
- zwangsläufige Folgen:
 - Wellen von en-bloc-Verrentung
 - schlagartiger Verlust von Erfahrungen und Know-How
 - der Rekrutierungsspielraum (Azubis, Fach- und Führungskräfte) wird enger.

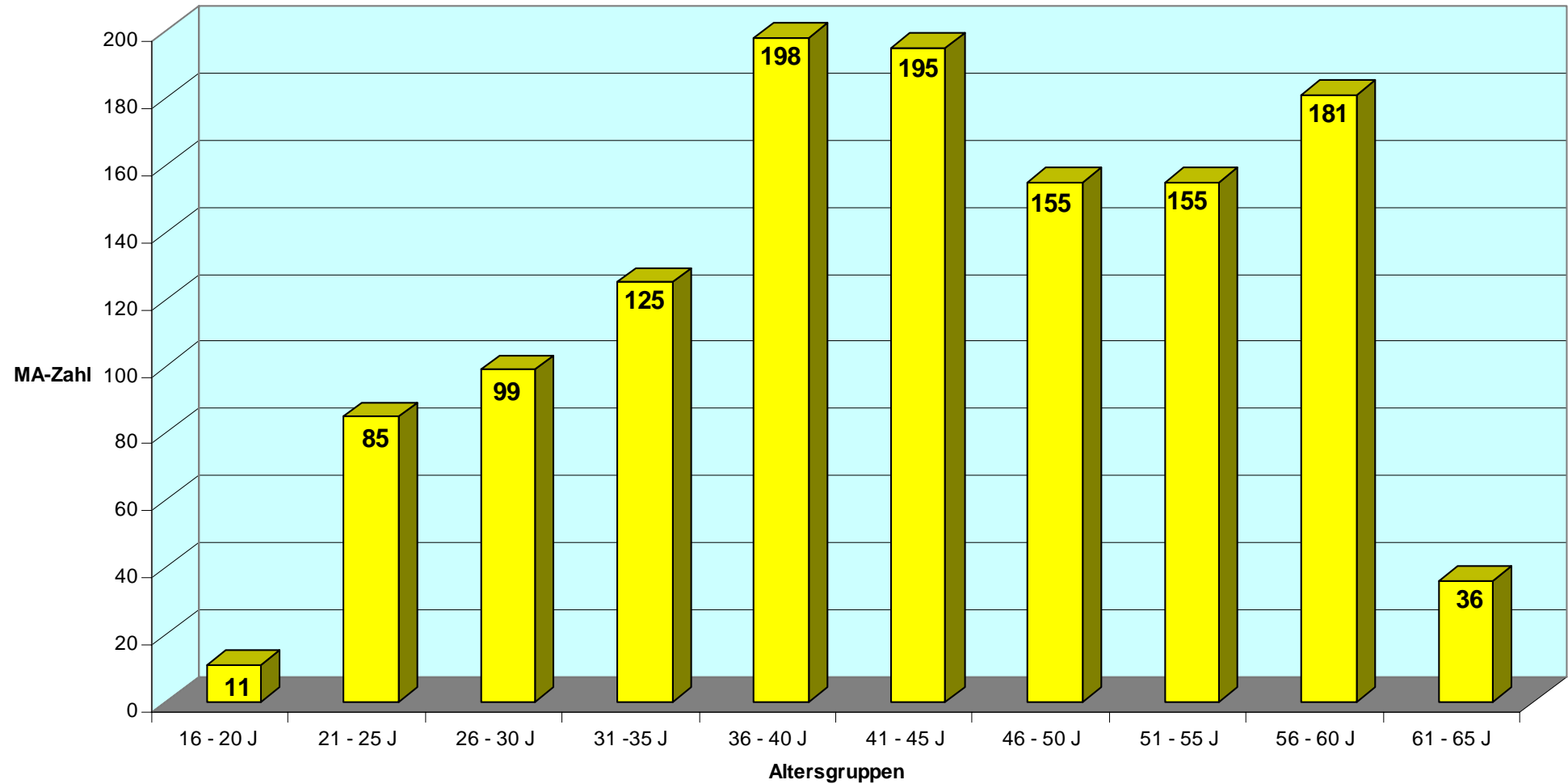


Altersstrukturanalyse „Standort Georgsmarienhütte“



Georgsmarienhütte
Holding GmbH

Georgsmarienhütte GmbH: MitarbeiterInnen 2005 nach Altersgruppen



Altersstrukturanalyse „Standort Georgsmarienhütte“



Georgsmarienhütte
Holding GmbH

Fortschreibung der Daten bis zum Jahr 2015 unter folgenden Grundannahmen

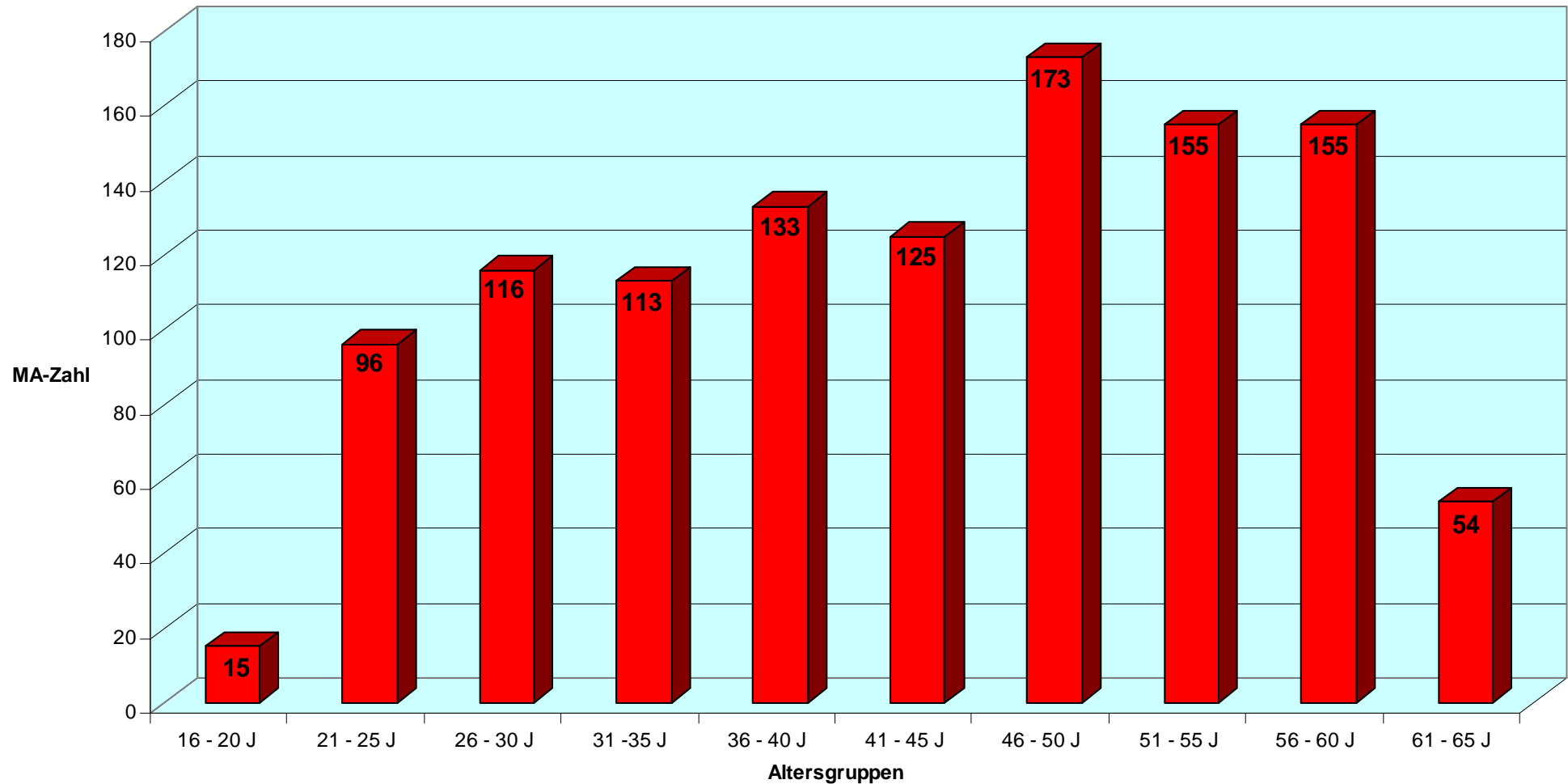
- Die Altersteilzeitregelung läuft 2009 aus, Rentenbeginn: gesetzliches Renteneintrittsalter wird der Normalfall
- geringe Fluktuation
- hohe Ausbildungsquote wird fortgeschrieben
- Übernahme der Auszubildenden / Ersatz der (altersbedingt) ausscheidenden Mitarbeiter
- gezielte Nachfolgeplanung
- Förderung von Nachwuchskräften
- Bindung von (Fach-)Hochschulabsolventen an das Unternehmen (Ausbau Stipendiatenprogramm, Trainee-Programm)

Altersstrukturanalyse „Standort Georgsmarienhütte“



Georgsmarienhütte
Holding GmbH

Georgsmarienhütte GmbH: MitarbeiterInnen 2015 nach Altersgruppen

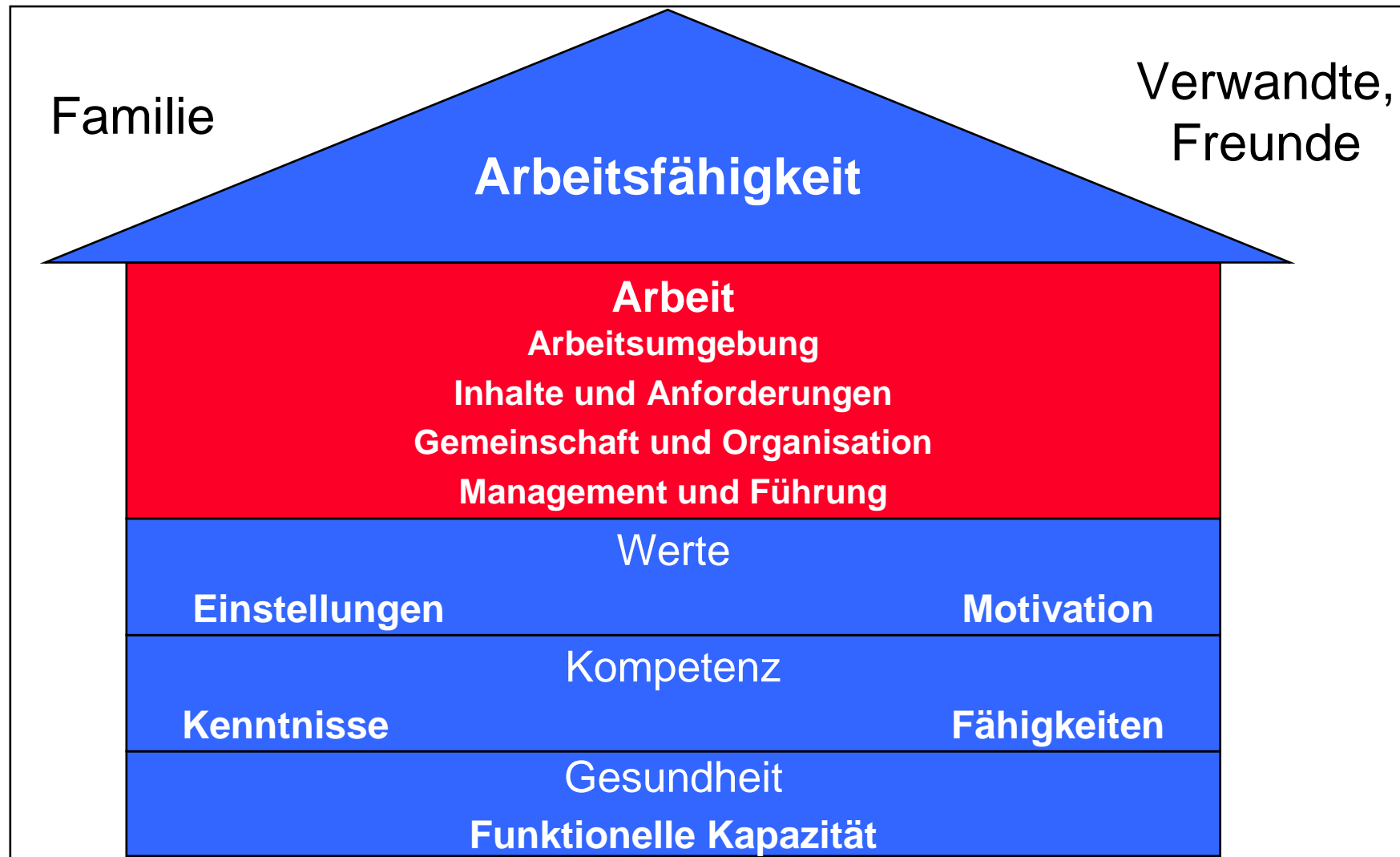


**„Die Dimensionen der Arbeitsfähigkeit,,
nach Ilmarinen**



Georgsmarienhütte
Holding GmbH

Gesellschaft





Unseren Erfolg erreichen wir gemeinsam

- Wir arbeiten zusammen: in gegenseitiger Wertschätzung, mit offener Information und freimütiger Kritik.
- Wir führen mit klaren Strukturen, eindeutiger Verantwortung und umfassender Beteiligung.
- Wir praktizieren Teamarbeit mit kompetenten und selbstbewussten Mitarbeitern.
- Wir kommunizieren über alle Bereiche und Ebenen hinweg.



Unsere Stärke sind die Menschen

- Qualifikation, Erfahrung und Ideenreichtum unserer Mitarbeiter sichern unseren Erfolg.
- Kreative Mitarbeit und Eigeninitiative sind Verpflichtung für uns alle.
- Wir gewährleisten gute Berufsausbildung, Weiterbildung und Nachwuchsförderung.
- Wir motivieren durch angemessene Bezahlung, gute Arbeitsbedingungen und Beteiligung am Unternehmenserfolg.
- Wir bieten unseren Mitarbeitern Entwicklungschancen und Zukunftsperspektiven.
- Wir sorgen für Sicherheit am Arbeitsplatz und fördern die Gesundheit unserer Mitarbeiter.



Erhalt und Förderung der „Arbeitsfähigkeit“ der Mitarbeiter

- **Gesundheitsschutz und –förderung**
- **Altersgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen**
 - Verringerung hoher bzw. einseitiger Arbeitsbelastungen und Ausbau gesunderhaltender Arbeitsgestaltung (Job Rotation, Ergonomie)
 - Präventive Angebote mit dem Ziel eigenverantwortliches Gesundheitsverhalten zu aktivieren
- **Motivation:**
 - Berücksichtigung von sich wandelndem Leistungsvermögen im Erwerbsverlauf
 - Führungskultur: Wertschöpfung durch Wertschätzung
 - Bildung von alters- und erfahrungsgemischten Teams, Wissenstransfer





Erhalt und Förderung der „Arbeitsfähigkeit“ der Mitarbeiter

- Alternsgerechte Gestaltung der Arbeitszeit
 - flexible Arbeitszeitmodelle
 - gleitende Übergänge in die Rente organisieren (Langzeitkonten)
- Personalentwicklung:
 - Erhöhung der Ausbildungsquote und
 - Intensivierung der Nachwuchsförderung
 - lebensbegleitende Weiterbildung (Qualifizierung aller Altersgruppen, vorausschauende Stellenwechsel)



Verschleißmindernde Arbeitsplatzgestaltung



Georgsmarienhütte
Holding GmbH



Vorher



Nachher





- Sensibilisierung der Geschäftsführungen, Aufsichtsräte und Führungskräfte gruppenweit verbunden mit der Aufforderung die Altersstruktur zu analysieren
 - heruntergebrochen nach Betrieben, Bereichen, Schichten
 - Kombiniert mit der Analyse der bestehenden Qualifikationsstruktur
- Wissenstransfer in der Gruppe (Beispiel Projekt „Genera“ Bochumer Verein: Mitarbeiterbefragung, Kompetenzpass, Verknüpfung von Job-Rotation und Weiterbildung)
- Workshops mit Betriebsräten (Instrumente, Handlungsfelder, Strategien)
- **Unternehmenskultur:**
Das Leitbild der GMH-Gruppe wird als verbindlicher Orientierungsrahmen kommuniziert. Unternehmensspezifische Leitbilder werden entwickelt oder ergänzt.





- Leitbild umsetzen, Führungsgrundsätze leben
- Einführung jährlicher Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterbefragung in Zusammenarbeit mit WSI und HBS
„Einstellung älterer Arbeitnehmer zum Renteneintritt“
- Wissenschaftliche Begleitung des Konzepts „Demografiefeste Personalarbeit“ (Magisterarbeit, Interviews vor Ort)
- Hohe Ausbildungsquote, Kontaktpflege zu Schulen der Region, gemeinsame Projekte mit Schulen und Hochschulen
- Reha-Werkstatt





- Transformation BVW zum effizienten Ideenmanagement
 - ➡ Wertschätzungskultur ausbauen
- Arbeitssysteme (Team-, Gruppenarbeit)
Über Lohnanreize wird für höhere Einsatzflexibilität qualifiziert
 - ➡ Lernfähigkeit erhalten und lernförderliches Umfeld schaffen
- Reduzierung Mehrarbeit
- Schichtfolgen berücksichtigen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse
 - ➡ vorwärts rollierendes System
- Projekt Arbeitssicherheit „Unsere Hütte – meine Sicherheit“
Zusammenarbeit mit der Berufsgenossenschaft
- Projekt Gesundheitsförderung
Gesundheitsbericht, Zusammenarbeit mit der Betriebskrankenkasse



- Für leistungsgewandelte Arbeitnehmer werden angepasste Arbeitsplätze geschaffen
- Wir stellen ältere Arbeitnehmer ein
- Wir bieten gezielte Seminare für ältere Arbeitnehmer an „Alter Fuchs – oder altes Eisen“ (Standortbestimmung)
- Systematische Bedarfserhebung Weiterbildung über alle Altersgruppen verbunden mit Weiterbildungsbudgets
- Personalentwicklungs- und Nachfolgepläne werden aufgestellt (gruppenweite Anforderung)
- Ausbau Stipendiaten- und Traineeprogramm





Teilprojekt Georgsmarienhütte GmbH

Qualifikation und Arbeitsanpassung für über 45-jährige in der mittelständischen Stahlindustrie

Pilotprojekt zum Einsatz Leistungsgeminderter MitarbeiterInnen
Technologische Veränderungen erfordern kurative + präventive Maßnahmen



"Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalentwicklung"



Georgsmarienhütte
Holding GmbH

**Danke für ihre
Aufmerksamkeit**

