



## **2. Sitzung der Facharbeitsgruppe „Qualifizierung älter werdender Mitarbeiter“**

**Das Mitarbeitergespräch  
der Georgsmarienhütte GmbH**



# Gliederung

1. **Die Situation in der Stahlindustrie**
2. **Die Situation der Georgsmarienhütte GmbH**
  - Altersstruktur
  - Aktivitäten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
3. **Einführung des „Mitarbeitergespräches“**
  - Hintergrund / Ziele
  - Vorgehensweise
  - Rahmenbedingungen / Inhalte
  - Ausblick
4. **Diskussion**



# 1. Die Situation in der Stahlindustrie

## **Auswirkungen des demografischen Wandels:**

- älter werdende Bevölkerung  
⇒ älter werdende Belegschaften
- Eine ausgewogene Verteilung der Generationen in den Belegschaften ist keine Lösung.
- Wellen von en-bloc-Verrentung  
⇒ schlagartiger Verlust von Erfahrungen / Know How
- Der Rekrutierungsspielraum wird enger (Azubis, Fach- und Führungskräfte).
- ...



# 1. Die Situation in der Stahlindustrie

## **Fakten der deutschen Stahlindustrie**

- Durchschnittsalter:  
43,2 Jahre (Stahlindustrie) ⇔ 40,1 Jahre (Gesamtwirtschaft)
- Arbeiter älter als 50 Jahre:  
31,1 % (Stahlindustrie) ⇔ 22,7 % (Gesamtwirtschaft)
- Arbeiter jünger als 30 Jahre:  
9,5 % (Stahlindustrie) ⇔ 23,8 % (Gesamtwirtschaft)
- regelmäßig nachts Arbeitende:  
67,9% (Stahlindustrie) ⇔ 18 % (Gesamtwirtschaft)

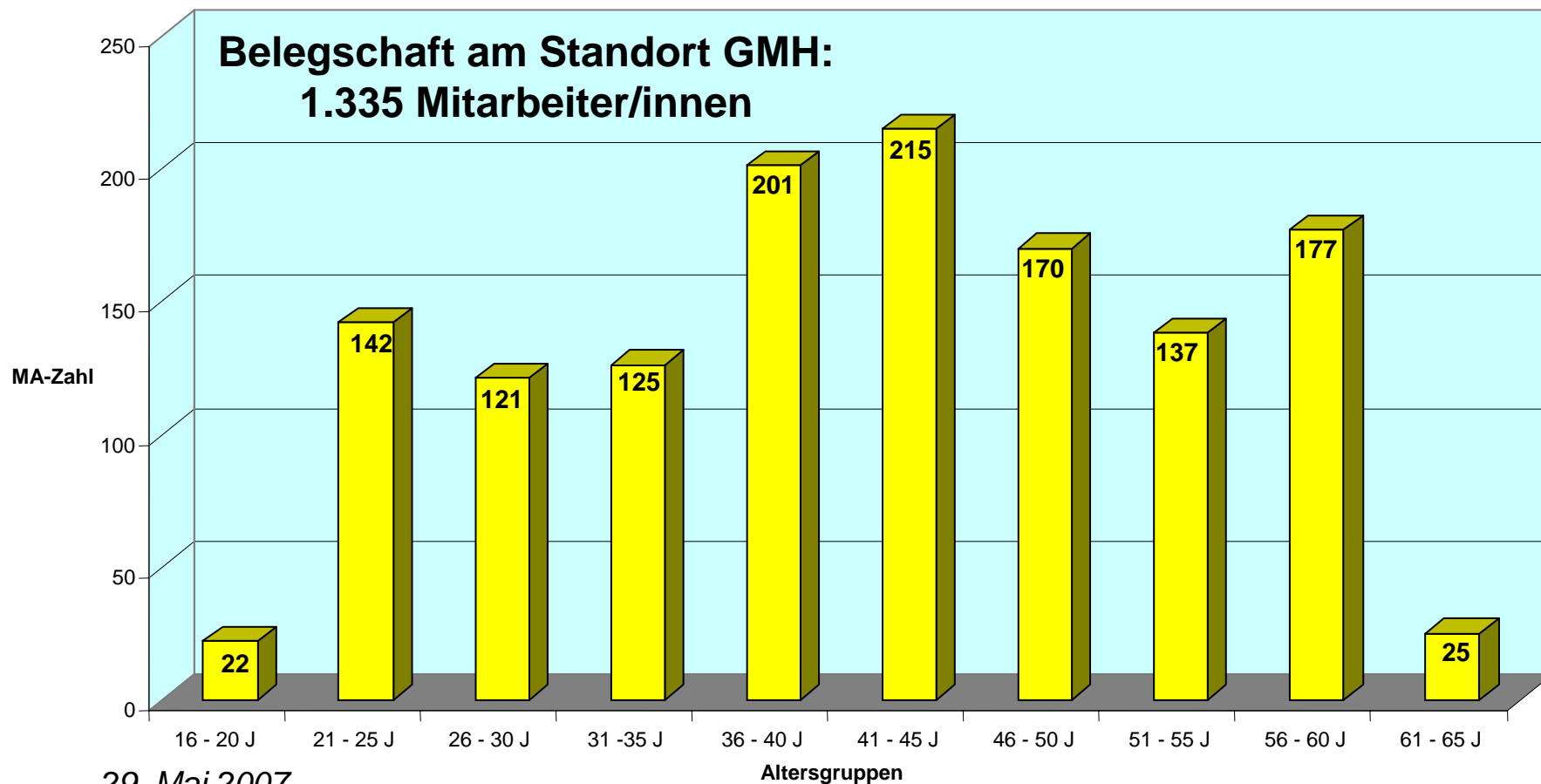
## **Tarifvertrag „Demografischer Wandel“ (22.09.2006):**

Altersstrukturanalysen für alle Betriebe,  
Definition eines Maßnahmenkatalogs der gesundheits- und  
alternsgerechten Gestaltung von Arbeitsbedingungen



# Altersstruktur der Georgsmarienhütte GmbH

Standort Georgsmarienhütte: MitarbeiterInnen 2007 nach Altersgruppen  
(ohne Mitarbeiter in ATZ-Ruhephase - Stand: 30.04.2007)



29. Mai 2007



## 2. Die Situation der Georgsmarienhütte GmbH

### Fakten der Georgsmarienhütte GmbH

- Durchschnittsalter: 41,5 Jahre
- Belegschaftsmitglieder älter als 50 Jahre: 25,4%
- Lohnempfänger älter als 50 Jahre: 23,8 %
- Lohnempfänger bis 30 Jahre: 25,2 %
- Frauenanteil: 4,5 % der Gesamtbelegschaft

### Zurzeit:

**Einsatz eines Tools zur systematischen Altersstruktur-  
analyse in der gesamten Unternehmensgruppe**



## 2. Die Situation der Georgsmarienhütte GmbH

### Aktivitäten

- Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte
  - Nachwuchsförderung (Ausbildung, Nachwuchskräfteprogramm, Stipendienvergabe)
  - Lebensbegleitende Weiterbildung (Qualifizierung aller Altersgruppen)
  - Mehrfachqualifizierung
  - Gesundheitsmanagement
  - AG Familienfreundlichkeit
  - Mitarbeitergespräche
- ⇒ **Erhalt und Förderung der „Arbeitsfähigkeit“ der Mitarbeiter/innen (Gesundheit, Qualifizierung, Motivation)**



## 3. Die Einführung des Mitarbeitergespräches

### Hintergrund / Ziele:

Das Mitarbeitergespräch (MAG) als Instrument zur Weiterentwicklung von Führung und Zusammenarbeit in der Georgsmarienhütte GmbH.

- Aufgreifen der Impulse aus der Leitbilddiskussion
- Weiterentwicklung unserer Führungs- und Feedbackkultur
- gegenseitiges Feedback über Ergebnisse und Zusammenarbeit
- Vereinbarung „harter“ und „weicher“ Ziele
- Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung



## 3. Die Einführung des Mitarbeitergespräches

### Hintergrund / Ziele:

- ⇒ Ausrichtung aller Mitarbeiter auf die Unternehmensziele
- ⇒ systematische Kommunikation über Leistung und Wertschätzung
- ⇒ Erkennen und Nutzen der Potenziale aller Mitarbeiter durch Beteiligung und Verantwortung
- ⇒ Förderung des selbständigen und eigenverantwortlichen Arbeitens



## 3. Die Einführung des Mitarbeitergespräches

### **Vorgehensweise:**

- Schrittweise Einführung des MAG
- Durchführung der MAG von der Ebene der Geschäftsführung bis zur Ebene der Meister und Gruppenleiter
- Keine Kopplung an die Vergütung
- Ein- bis zweitägiges Vorbereitungstraining für jeden Teilnehmer, d.h. für Gesprächsführende und Gesprächsteilnehmer/innen
- Erster Durchlauf 2006 / 2007
- Auswertung der Ergebnisse und Reflexion der ersten Erfahrungen



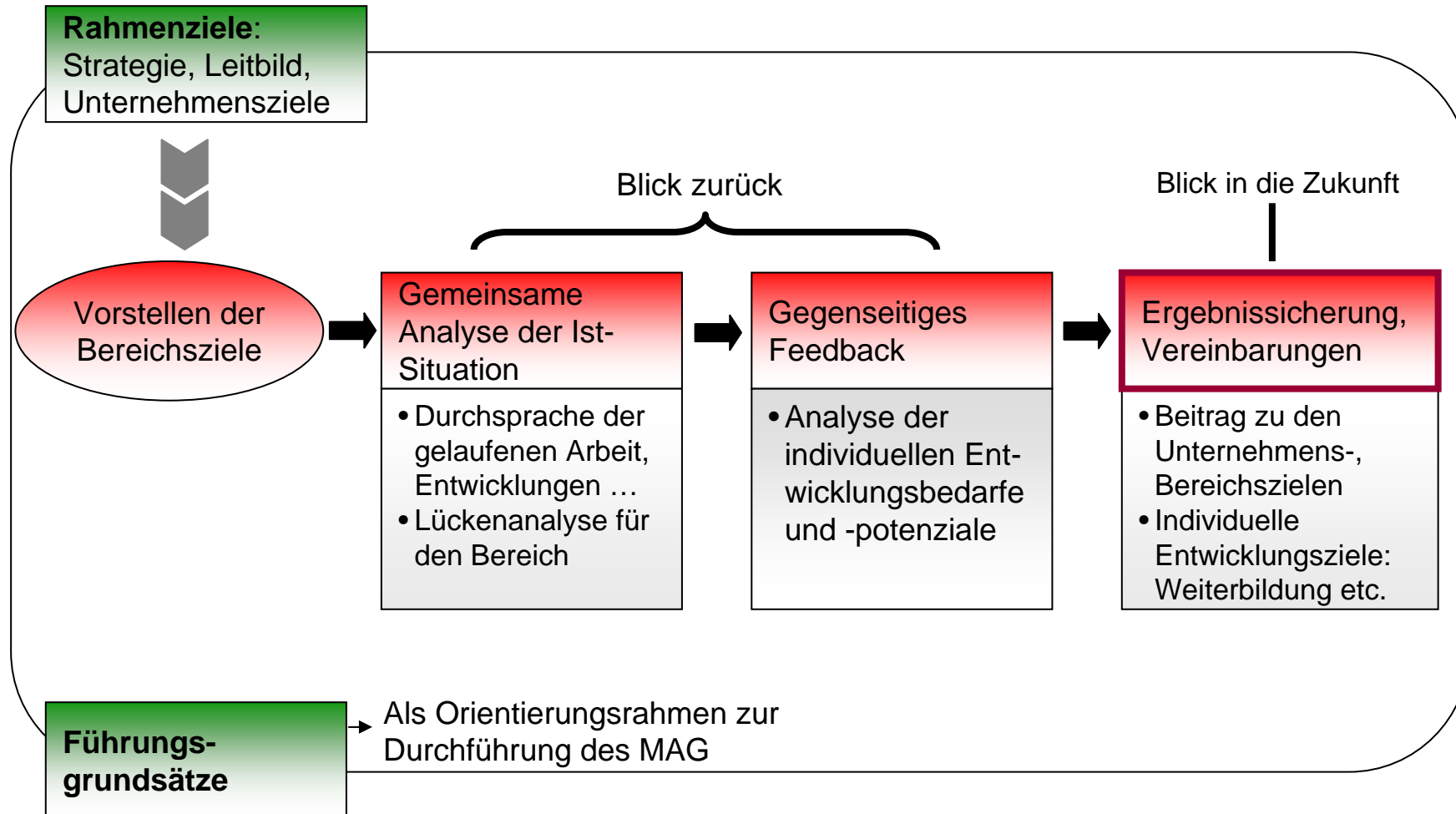
## 3. Die Einführung des Mitarbeitergespräches

### Rahmenbedingungen / Inhalte:

- Jährliches, strukturiertes Gespräch zwischen Vorgesetztem und direkt unterstelltem Mitarbeiter über Aufgaben, Leistung, Zusammenarbeit und Ergebnis
- Klärung gegenseitiger Erwartungen über zu erreichende Ziele, Rahmenbedingungen, Unterstützungsmöglichkeiten
- Austausch über Stärken, Schwächen, Entwicklungsmöglichkeiten
- Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortung
- Dokumentation der Ergebnisse in einem standardisierten Gesprächsbogen



## 3. Die Einführung des Mitarbeitergespräches





## 3. Die Einführung des Mitarbeitergespräches

- Zielvereinbarungsbogen**

MAG Ergebnisbogen: **Zielvereinbarung zu Unternehmenszielen**

MAG zwischen: V (Name, Vorname): \_\_\_\_\_ MA (Name, Vorname): \_\_\_\_\_

Nr	Zielkategorie	Ziel	Maßnahme	Priorität	Bis wann	Beitrag / Unterstützung Vorgesetzter
1						
2						
3						



# 3. Die Einführung des Mitarbeitergespräches

- Zielvereinbarungsbogen**

MAG Ergebnisbogen: **Persönliche Entwicklungsziele**

MAG zwischen: V (Name, Vorname): \_\_\_\_\_

MA (Name, Vorname): \_\_\_\_\_

Nr.	Entwicklungsziel	Maßnahme	Bis wann	Erfolgskriterium	Bezug zu Unternehmensziel	Beitrag / Unterstützung Vorgesetzter
1						
2						
3						



## 3. Die Einführung des Mitarbeitergespräches

- Das MAG als PE-Instrument vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
  - ⇒ Feststellung und Dokumentation individueller Qualifizierungsbedarfe
  - ⇒ Verbindliche Vereinbarung persönlicher Entwicklungsziele zwischen Mitarbeiter/in und Vorgesetztem
  - ⇒ „Blick in die Zukunft“ / Perspektiven
  - ⇒ Lebensbegleitende / altersunabhängige Qualifizierung



## 3. Die Einführung des Mitarbeitergespräches

### Ausblick:

- Terminliche Festlegung des nächsten Durchlaufs:
  - ⇒ verbindlicher Starttermin im Oktober 2007
  - ⇒ verbindliches Enddatum im Januar 2008
- Durchführung eines weiteren MAG-Trainings für neue Teilnehmer/innen
- Angebot eines Refreshing-Trainings
- Auswertung / Feedback nach dem 2. Durchlauf
  - ⇒ Planung des „Kernteams MAG“

