

Programm: Zukunft

Antworten auf den demografischen Wandel

PROGRAMM: ZUKUNFT

Antworten auf den demografischen Wandel



Herausgeber Dieter Kroll

Dieter Kroll (Hrsg.)

Programm: Zukunft

Dieter Kroll (Hrsg.)

Programm: Zukunft

Antworten auf den demografischen Wandel



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

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Gesamtprojektleitung: Dr. Rudolf Carl Meiler, ThyssenKrupp Steel Europe AG, Duisburg
Redaktion: Christina Budde, Budde und Co., Köln
Lektorat: Manuela Eckstein

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Gestaltung des Umschlags und der Zwischenblätter: OLIVA, Oliver Freigang, Berlin
Satz und Layout: deckermedia GbR, Vechelde
Druck und buchbinderische Verarbeitung: AZ Druck und Datentechnik, Berlin
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-3430-7

Inhalt

Teil 1	Die Zukunft ist auch nicht mehr das, was sie früher einmal war	
	<i>Dieter Kroll</i>	7
Teil 2	Zukunft hat Programm: Strategien für den demografischen Wandel	
	<i>Dieter Kroll</i>	15
Teil 3	Wer für wen: Arbeit lässt sich sauber planen!	
	<i>Klaus Bailer</i>	43
Teil 4	Talents: Woher nehmen und nicht stehlen?	
	<i>Dr. Rudolf Carl Meiler</i>	59
Teil 5	Wir können kein Blut sehen: Null Unfälle, null Brände	
	<i>Friedrich Georg Lahrmann</i>	79
Teil 6	Und vor allen Dingen: Gesundheit	
	<i>Dr. Werner Mölders / Dr. Georg von Groeling-Müller</i>	107
Teil 7	Und wohin mit den Kindern? Beruf und Familie vereinbaren	
	<i>Christina Aumann</i>	129
Teil 8	Weisse Bescheid?! Wissen strategisch managen	
	<i>Dr. Veit Echterhoff</i>	143
Teil 9	Wir gehen in Führung: Leadership 2.0 bei ThyssenKrupp Steel Europe	
	<i>Dieter Kroll</i>	163
Teil 10	All's well that ends well: Aus dem Wandel Energien schöpfen	
	<i>Dieter Kroll</i>	175
 Anhang:		
	<i>ThyssenKrupp Steel Europe AG</i>	181
Literaturverzeichnis		
	183	
Die Autoren		
	187	

Die Zukunft ist auch nicht mehr das, was sie früher einmal war

PROGRAMM: ZUKUNFT
Teil 1

Die Zukunft ist auch nicht mehr das, was sie früher einmal war Dieter Kroll

Teil 1

**Die Zukunft ist auch nicht mehr das,
was sie früher einmal war**

Dieter Kroll

Kaum ein Tag vergeht, an dem Presse, Funk und Fernsehen nicht über die demografische Entwicklung und ihre gravierenden Folgen für die Arbeitswelt und die Gesellschaft berichten. Die Menschen werden heute doppelt so alt wie zu Kaiser Wilhelms Zeiten. 1871 starben Frauen im Durchschnitt schon mit 35 und Männer mit 38 Jahren. Heute werden die über 80 Jahre alten Graubärte und die Weißhaarigen immer mehr. Die Jungen dagegen werden immer weniger. Die sozialen Sicherungssysteme sind in Gefahr. Den Unternehmen fehlen qualifizierte Arbeitskräfte. Schon ist von ihrem „Ausbluten“ die Rede.

Selbst wenn die arbeitende Bevölkerung weniger schrumpft, als in einigen Szenarien angenommen: Der demografische Wandel ist nicht aufzuhalten. Vorbei sind die paradiesischen Zeiten, in denen die Personaler den besten Nachwuchs aus dem unendlichen Fluss an Bewerbungen herauspicken konnten. Heute herrscht ein harter Wettbewerb um Talente. Auf der anderen Seite müssen die Betriebe mit immer älter werdenden Belegschaften umgehen.

Auch vor den Toren des größten deutschen Stahlherstellers Thyssen-Krupp Steel Europe AG (SE-AG) macht diese Entwicklung nicht Halt. Hinzu kommt: Die Altersstruktur der Belegschaft ist geprägt von der jahrelangen restriktiven Einstellungspolitik und dem Stellenabbau der vergangenen Stahlkrisen. Junge Menschen hatten in den 80er- und 90er-Jahren nur geringe Chancen auf einen Berufseinstieg. Viele Ältere schieden über Vorruhestandsregelungen aus.

2006 fragten wir uns: Wie geht es weiter, wenn wir so weiter machen? Die Analyse der Altersstruktur unseres Unternehmens gab die ernüchternde Antwort: Ohne Maßnahmen würde das Durchschnittsalter der Belegschaft von damals 44,9 Jahren bis 2020 auf 55 Jahre ansteigen. Mit einem derart „alternden“ Unternehmen im internationalen Wettbewerb bestehen zu wollen, wäre nicht nur schwierig gewesen, sondern einem unternehmerischen Harakiri gleich gekommen.

Kurzentschlossen starteten wir das Programm „ProZukunft – Fit für morgen“, eine gemeinsame Initiative des Vorstandes, der IG Metall, der Betriebsräte, der Betriebe und Belegschaften. Ziel war und ist es, mit abgestimmten Strategien und Maßnahmen vorausschauend auf den demografischen Wandel reagieren zu können. Schon im Sommer 2006 wurde eine Vereinbarung zur Beschäftigungs- und Zukunftssicherung abgeschlossen. Als eine der ersten ProZukunft-Maßnahmen verkürzten die tariflichen Mitarbeiter ihre Arbeitszeit um eine Stunde wöchentlich ohne Lohnausgleich. Ziel war, bis 2013 über 1.000 zusätzliche Auszubildende nach ihrer Ausbildung fest zu übernehmen. Der solidarische Verzicht verjüngte die Belegschaft und bildete die Basis für weitere Aktivitäten.

Alle am Programm Beteiligten – Arbeitgeber- wie Arbeitnehmervertreter – waren sich einig: Wir müssen umdenken. Es sagt sich leicht dahin, dass leistungsfähige und qualifizierte Beschäftigte der Motor von Wachs-

tum und Innovation sind. Es ist leichter gesagt als getan, dafür zu sorgen, dass die wichtigsten Ressourcen des Unternehmens, die Fach- und Führungskräfte, nicht verloren gehen. Wie aber begegnet man diesen Herausforderungen nicht nur auf dem Papier und in Lippenbekenntnissen, sondern nachhaltig auch in der betrieblichen Praxis?

Es geht nur, indem man alles verfügbare Know-how bündelt, alle an einen Tisch holt und gemeinsam neue Wege geht. Mit Weitblick und mit Strategie. Die notwendige Veränderung ist eine Chance, Innovation gezielt zu fördern. Sie ist aber auch eine Verpflichtung, kontinuierlich am Ball zu bleiben. Der demografische Wandel kommt nicht von heute auf morgen, sondern er kommt schleichend. Seine Auswirkungen sind vorhersehbar, das ist der Vorteil. Der Nachteil ist, dass nur langfristige Maßnahmen erfolgreich sind.

Diese Überlegungen spiegeln sich in dem Demografie-Programm Pro-Zukunft wider. Seit 2006 ist es ständig weiter entwickelt worden und besteht mittlerweile aus vier Handlungsfeldern:

1. Mitarbeiter optimal einsetzen
2. Mitarbeiter binden
3. Gesundheit, Arbeitssicherheit und Leistungsfähigkeit verbessern
4. Kompetenzen entwickeln.

Die zahlreichen Maßnahmen hinter den Handlungsfeldern sind „ganzheitlich“ ausgerichtet. Das bedeutet, dass sie sowohl das ganze Unternehmen betreffen als auch den einzelnen Beschäftigten. So hat die ThyssenKrupp Steel Europe AG beispielsweise begonnen, systematisch alle Arbeitsplätze auf alternskritische Gefährdungen und Belastungen hin zu untersuchen. Auf der anderen Seite sind die Mitarbeiter gefragt, selbst zum Erhalt der eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit beizutragen, indem sie zum Beispiel an der „Gesundheitsschicht®“ teilnehmen.

Der Umgang mit älter werdenden Belegschaften verlangt einen Bewusstseinswandel im ganzen Unternehmen. Es geht darum, alles zu tun, um die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft dauerhaft zu erhalten. Es geht aber auch darum, sich auf die Kompetenz der Älteren zu besinnen und ihr Erfahrungswissen und Know-how als wichtiges Humankapital anzuerkennen und einzubinden. Ältere sind vielleicht ein wenig anders, aber sie sind nicht zwangsläufig weniger leistungsfähig.

Für seine „vorbildliche Verankerung und sein ganzheitliches, interdisziplinäres und auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Demografie-Management ist ThyssenKrupp Steel Europe 2010 mit dem „*Fokus 50+Award*“ der Beratungsgesellschaft Apriori ausgezeichnet worden. Für unser Gesundheitsmanagement-Konzept sind wir 2010 mit dem *Corporate Health Award* für herausragende Leistungen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement ausgezeichnet worden.

Wie unsere demografiefeste Personalarbeit in der Praxis aussieht, zeigt dieses Buch. Es ist das dritte in einer Reihe, die über Veränderungsprozesse in unserem Unternehmen berichtet. „Neue Wege des Gesundheitsmanagements“ beschreibt ein umfangreiches Modellprojekt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der ThyssenKrupp Steel Europe-Tochter Rasselstein GmbH. Der Vorgänger „Neue Wege der Organisation“ erläutert den umfangreichen Reorganisationsprozess des selben Unternehmens in den 90er-Jahren.

Über mehr als ein Jahrzehnt spannen sich diese drei Veränderungsprozesse. Sie zeigen exemplarisch, was der Personalbereich strategisch und operational dazu beitragen kann, um den Unternehmenswandel erfolgreich zu managen. Nichts wirklich Neues? Wir glauben doch: In dieser umfassenden vernetzten Vorgehensweise handeln bislang wenige Unternehmen. Deshalb sind wir auch ein wenig stolz darauf, nun schon im dritten Buch dokumentieren zu können, welche neuen Wege konsequent beschritten werden. Die beschriebenen Prozesse sind Antworten auf die große Herausforderung, vor der Unternehmen stehen: kompetente Menschen an sich zu binden, die begeisterungsfähig sind, wertbewusst handeln und bereit sind, neue Wege zu gehen. Nur mit ihnen können anspruchsvolle wirtschaftliche Ziele erfüllt werden.

Denn die Zukunft ist wirklich nicht mehr das, was sie mal war. Die Unternehmen können nicht mehr aus dem Vollen schöpfen, was ihre Mitarbeiter betrifft. Sie haben nicht nur mit den Auswirkungen des demografischen Wandels zu kämpfen, sondern sie haben starke internationale Konkurrenz, müssen mit dem schnellen technologischen Wandel mithalten und die Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft bewältigen. Der Veränderungsdruck ist hoch.

Die Veränderung ist aber auch eine Chance, die Weichen für Wachstum und Entwicklung aktiv zu stellen. Damit ist sie notwendiger Bestandteil einer gesunden Unternehmensentwicklung. Wer diese Herausforderung annimmt, der sieht guten Zeiten entgegen und erlebt einen spannenden Weg dorthin.

Glückauf!

Dieter Kroll, Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstandes
der ThyssenKrupp Steel Europe AG

Hinweis:

Um das Buch klar und verständlich zu gestalten, verzichten wir darauf, jeweils auch eine Form der weiblichen Schreibweise zu benutzen. Selbstverständlich ist z. B. mit dem Mitarbeiter auch die Mitarbeiterin gemeint.

Zukunft hat Programm: Strategien für den demografischen Wandel

PROGRAMM: ZUKUNFT
Teil 2

Zukunft hat Programm: Strategien für den demografischen Wandel Dieter Kroll

Teil 2

Zukunft hat Programm: Strategien für den demografischen Wandel

Dieter Kroll

Strategie Nummer 1: Genau hinsehen – Ausgangslage analysieren	22
Strategie Nummer 2: Wissen, wozu man es tut – Vorgehen, Leitsätze, Ziele festlegen	24
Strategie Nummer 3: Maßnahmen festlegen und planen – die Handlungsfelder im Überblick	29
Strategie Nummer 4: Erfolge überprüfen	39
Zum guten Schluss: Die Erfolgsfaktoren	41
Literatur	42

Die ThyssenKrupp Steel Europe AG hat 2006 auf den demografischen Wandel reagiert und das umfassende Demografie-Programm „ProZukunft – Fit für morgen“ aufgelegt. Früher als viele andere Unternehmen, denn noch im Jahr 2008 fühlten sich nur 31,3 Prozent der Betriebe vom demografischen Wandel betroffen.¹ Weshalb sahen wir so frühzeitig Handlungsbedarf?

Die Botschaft der Zahlen und Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung war schon damals eindeutig: Die demografische Entwicklung trifft Unternehmen unmittelbar und schneller als erwartet. Die Belegschaften altern, weil die Bevölkerung altert und kontinuierlich schrumpft und zugleich immer weniger junge Menschen nachwachsen. Was früher Alters-Pyramide hieß, ist jetzt schon eine „Alters-Urne“ (siehe Abbildung 1). Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes werden 2050 zwischen 22 bis 29 Prozent an Erwerbspersonen im Alter von 20 bis 64 Jahren fehlen.

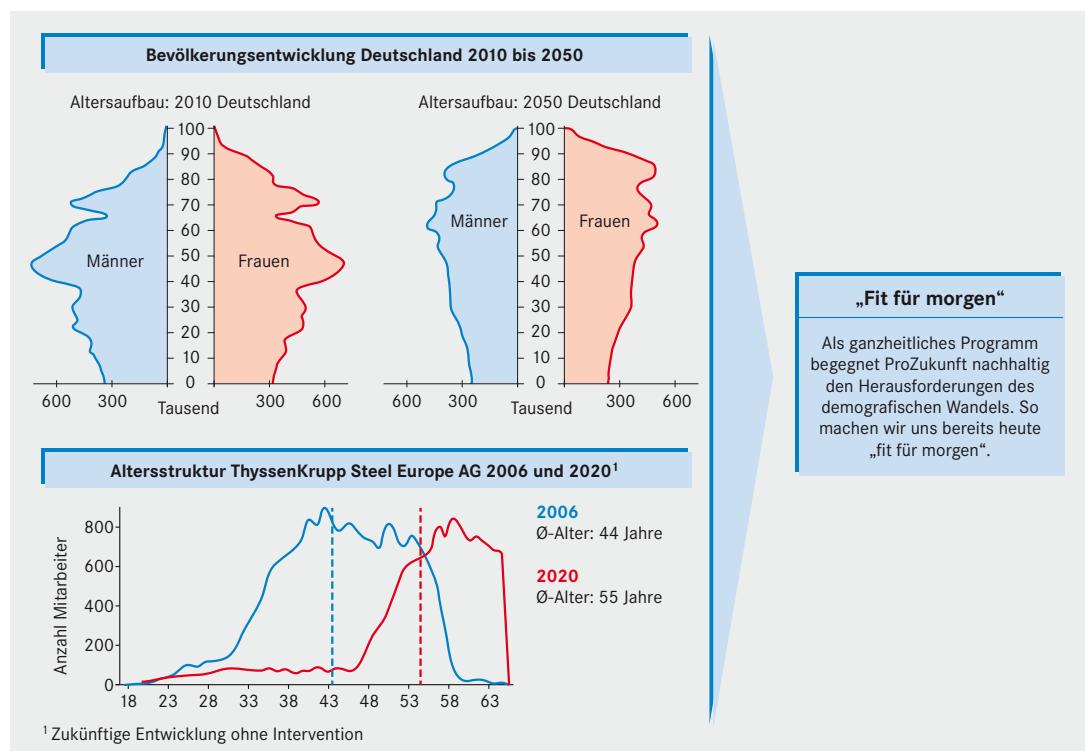


Abbildung 1: Alters-Urne/Altersstruktur ThyssenKrupp Steel Europe AG

¹ Vgl. BIBB (2008)

Bis 2050 ist es zwar noch lange hin, der Bewerbermangel in den technischen Berufen ist jedoch heute schon spürbar und wird in Zukunft zunehmen. In der Stahlindustrie beispielsweise sind Metallurgen, Elektrotechniker, Maschinenbauer und Ingenieure bereits als gesuchte Fachkräfte identifiziert.

In den letzten Jahren sind weitere Herausforderungen hinzugekommen, etwa die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Jahre und der Wegfall der Altersteilzeitregelung. Die Beschäftigten müssen länger leistungsfähig sein, um arbeiten zu können. Das spielt bei den über 18.500 Beschäftigten der ThyssenKrupp Steel Europe AG insofern eine besondere Rolle, weil zwei Drittel von ihnen unter zum Teil anstrengenden körperlichen Bedingungen in der Produktion und in Schichtarbeit arbeiten (siehe Abbildung 2).

Wer die Zeichen der Zeit ignoriert und sich nicht frühzeitig und ausreichend um fitte und kompetente Fach- und Führungskräfte kümmert, gefährdet Innovation und Produktivität im Unternehmen. Besonders deshalb, weil die demografische Entwicklung mit einem grundlegenden wirtschaftlichen Strukturwandel zusammenfällt: Globalisierung und wachsender internationaler Wettbewerb, der schnelle technologische Fortschritt, die Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft verschärfen die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Unternehmen am Markt agieren. Deshalb steigt die Bedeutung der Aufgaben des Personalbereichs.

Die massiven Auswirkungen dieser Veränderungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe liegen auf der Hand. Deshalb entschieden wir 2006: Wir können den Kopf nicht in den Sand stecken, sondern müssen handeln – jetzt.

Wir wussten: Wenn die ThyssenKrupp Steel Europe AG auch in Zukunft Erfolg haben und weiter wachsen will, müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein, die den Faktor Personal betreffen. Denn die Leistung und Motivation der Beschäftigten sind letztlich dafür maßgeblich, ob ein Unternehmen Innovation und damit einen Wettbewerbsvorsprung generieren kann (vgl. „Wer für wen“ S. 43ff.). Während Technologien auf den globalisierten Märkten zunehmend austauschbarer werden, bleibt das Wissen und Handeln hoch qualifizierter Beschäftigter in der Summe einzigartig und schafft damit das notwendige Alleinstellungsmerkmal gegenüber den Mitbewerbern. Zu den Voraussetzungen für leistungsfähige und -bereite Mitarbeiter zählen:

- gesundheitsförderliche und sichere Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten zu gewährleisten, damit sie länger gesund und leistungsfähig arbeiten können,
- Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und Fluktuation zu vermeiden, damit ausreichend Qualifizierte da sind,

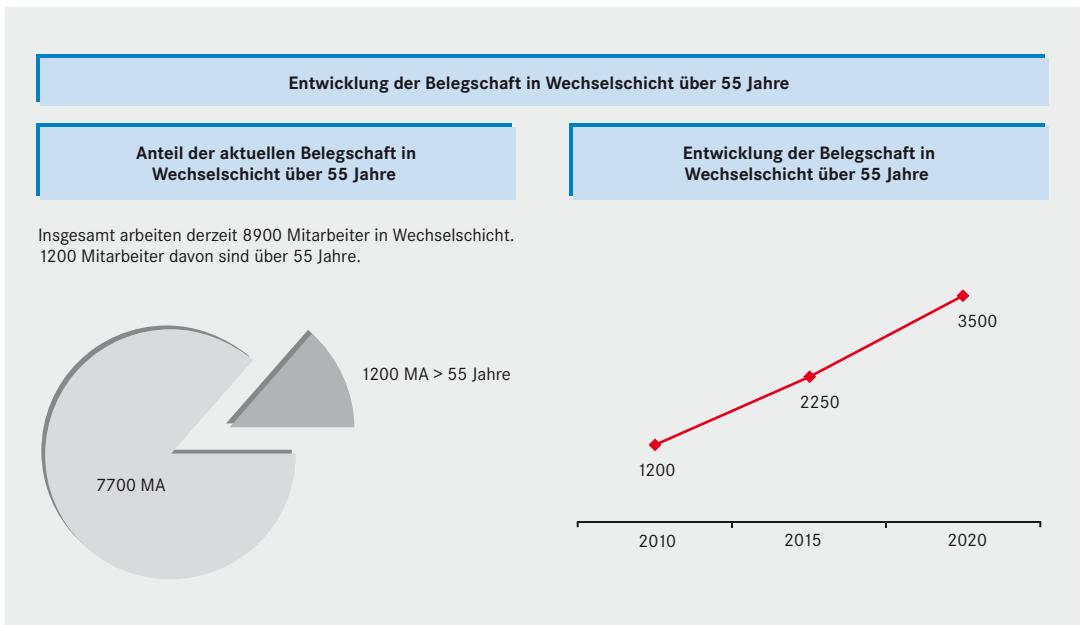


Abbildung 2: Wechselschicht nur für junge Mitarbeiter?

- ein attraktiver Arbeitgeber für den geeigneten Nachwuchs zu sein, damit sich ausreichend junge Leute mit Potenzial bewerben,
- einen gesunden Altersmix aus jungen und älteren Arbeitnehmern zu erreichen, damit Jung und Alt voneinander profitieren können,
- ältere Arbeitnehmer mit ihrem Erfahrungswissen einzubinden,
- und für einen ausreichenden Wissenstransfer zwischen den Generationen und den Erhalt des Wissens für alle Beschäftigten zu sorgen, damit keine Know-how-Lücken entstehen.

Leistungsfähige, motivierte und kompetente Mitarbeiter sind kein Zufall, sondern planbar. Gefragt sind strategisches Denken und Handeln, nicht nur Stückwerk und Einzelmaßnahmen. Nur wenn man gezielt vorgeht und die Institutionalisierung im Personalmanagement erhöht, können die notwendigen Veränderungsprozesse erfolgreich gemanagt werden. Der Personalbereich tritt damit als strategischer Business Partner der anderen Unternehmensbereiche auf.

Dazu kommt, dass der demografische Wandel kein vorübergehendes Phänomen ist, sondern Strategien erfordert, die langfristig wirksam sind. Wer fit für die Zukunft sein will, der braucht ein Programm: Wir haben es „ProZukunft“ genannt.

Strategie Nummer 1: Genau hinsehen – Ausgangslage analysieren

Strategisch vorzugehen bedeutet zunächst, systematisch vorzugehen. „Keine Maßnahme ohne Diagnose“: Deshalb ist der erste Schritt jeder guten Strategie eine detaillierte Analyse der Ausgangssituation. Wie ist die Alterssituation im Unternehmen? Antwort gibt unter anderem die Altersstrukturanalyse, eine Art „Zeitreise“ in die Zukunft. Sie zeigt, wie sich die Belegschaft in Bezug auf das Alter zusammensetzt und projiziert die Verteilung auf die kommenden Jahre. Unterschieden nach einzelnen Berufsgruppen und Qualifikationen wird damit der genaue Handlungsbedarf im Unternehmen sichtbar. Weitere Zahlen und Anhaltspunkte gewinnt man aus der Analyse der Fehlzeiten, der Unfallzahlen, der angenommenen Fluktuation und der Austritte sowie aus den Ergebnissen der regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbefragung. Die gewonnenen Erkenntnisse sind Voraussetzung dafür, personalpolitische Maßnahmen zu planen, die nicht am Bedarf vorbei gehen. Die ThyssenKrupp Steel Europe AG setzt seit 2010 hier das eigens entwickelte organisationsdemografische Instrument „Personalszenarien“ ein, mit dem der zukünftige Personalbedarf auch unter variierenden Bedingungen exakt prognostiziert und geplant werden kann (vgl. S. 43 ff.).

Die erste Altersstrukturanalyse der ThyssenKrupp Steel Europe AG aus dem Jahr 2006 offenbarte, dass das Durchschnittsalter von 44,9 Jahren ohne geeignete Maßnahmen auf 55 Jahre 2020 ansteigen würde. Am „jüngsten“ wären dabei noch die Lohnempfänger, während das Alter der außertariflichen und leitenden Angestellten deutlich höher ausfiele. Diese prognostizierte „ungesunde“ Altersstruktur hätte weitreichende Konsequenzen:

- Schon ab 2014 wäre ein Fehlbedarf an qualifizierten jungen Mitarbeitern spürbar, zum Beispiel in Schlüsselqualifikationen wie den Ingenieurwissenschaften.
- Der ansteigende Anteil älterer Arbeitnehmer könnte zu erhöhten Fehlzeiten führen. Ältere Beschäftigte sind zwar nicht häufiger krank als ihre jungen Kollegen, aber sie fehlen im Durchschnitt länger. Das liegt daran, dass sich chronische Krankheiten oft erst ab dem 50. Lebensjahr manifestieren und die Gesundung länger dauert. Ein Fehltag pro Mitarbeiter kann das Unternehmen bis zu 1.000 Euro kosten. Ohne entsprechende Interventionen können allein durch alternde Belegschaften immense Kosten durch hohe Fehlzeiten entstehen.
- Das dritte Problem sind die vielen Mitarbeiter, die altersbedingt ausscheiden. Sie nehmen ihr Wissen mit, wenn man nicht frühzeitig dafür sorgt, dass es gesichert und an die nachfolgende Generation weitergegeben wird. Wenn außerdem zu wenig Junge nachwachsen, besteht die Gefahr, dass neues Wissen nicht in ausreichendem Maß ins Unternehmen gelangt. Die High-Tech-Stähle, Oberflächen und innovati-

ven Dienstleistungen des Technologiekonzerns ThyssenKrupp Steel Europe AG lassen sich jedoch nur mit einem entsprechenden Know-how entwickeln. Die global agierenden Kunden aus der Automobil-, Verpackungs- und Elektroindustrie haben höchste Ansprüche an Innovation und Qualität. Um international konkurrenzfähig zu sein, ist das Unternehmen deshalb auf das Wissen und Können und die Ideen der Mitarbeiter angewiesen.

Seit der ersten Altersstrukturanalyse im Unternehmen sind einige Jahre vergangen. Inzwischen erstellen die Personalmanager für alle Bereiche bis hinunter zur einzelnen Schicht einen Bericht zur Altersstruktur. Der Bericht erscheint jährlich sowie bei Bedarf und ist ein wichtiges Planungsinstrument unseres Personalmanagements geworden.

Das Online-Tool „Personalszenarien“ baut auf der Altersstrukturanalyse auf. Es erlaubt die Berechnung und Darstellung des aktuellen und zukünftigen Personalbedarfs unter sich verändernden Bedingungen. Es ermöglicht Soll-Ist-Abgleiche der Qualifikationen von Stelleninhaber und Stellenanforderung auf jeder betrieblichen Ebene und ist damit ein verlässliches Instrument für eine passgenaue Personalplanung und ein nachhaltiges Talent Management. Darüberhinaus können mit dem Tool auch umfangreiche Reorganisationsprozesse simuliert werden (vgl. S. 43 ff.).

Strategie Nummer 2: Wissen, wozu man es tut – Vorgehen, Leitsätze, Ziele festlegen

Wenn die Analyse der Ausgangssituation Handlungsbedarf signalisiert, müssen die Grundlagen für notwendige Maßnahmen geschaffen werden. Deshalb vereinbarten Unternehmensleitung, Gesamtbetriebsrat, die Arbeitgebervertreter und die IG Metall noch im Jahr 2006 die „Vereinbarung zur Beschäftigungs- und Zukunftssicherung“. Es folgte ein Tarifvertrag zur Gestaltung des demografischen Wandels.

In einem ersten Schritt verkürzten die tariflichen Mitarbeiter ihre regelmäßige tarifliche Wochenarbeitszeit um eine Stunde von 35 auf 34 Stunden. Für die ersten zwei Jahre übernahm die ThyssenKrupp Steel Europe AG 50 Prozent der Entgeltreduzierung. Damit konnten 500 der Beschäftigten für die Dauer der Befristung ihre Stelle behalten. Über 1.000 Auszubildende sollten bis 2013 nach ihrer Ausbildung in eine feste Stelle übernommen werden. Da das Ziel bereits 2010 erreicht war, sollen nun weitere 500 Auszubildende eine feste Stelle erhalten.

Der Effekt dieser Maßnahmen: Die Belegschaft verjüngt sich. Ohne diese Intervention hätten wir im Jahr 2020 ein Durchschnittsalter von 55 Jah-