



Voestalpine

Age
Management
Masterclass

Sehen Sie sich die Beispiele für bewährte Verfahren an, die aus verschiedenen EU-Ländern gesammelt wurden, und lassen Sie sich inspirieren für Ihre Arbeit.

Unsere Beispiele eignen sich für Personalmanager, die Altersmanagementmaßnahmen in ihren Unternehmen durchführen.

Die Beispiele können auch als Schulungsinstrument für Lehrer, Ausbilder und Dozenten an verschiedenen Bildungseinrichtungen dienen.

Alle Fallstudien sind verfügbar unter:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

Unternehmen

voestalpine AG
Dipl.-Ing. Herbert Eibensteiner, Vorstandsvorsitzender der voestalpine AG
Am LIFE-Prozess beteiligt
Heinz Rittenschober, Direktor LIFE und ehemaliger Direktor des strategischen Personalmanagements
Hannes Linsmaier, Betriebsratsvorsitzender Voestalpine Sparte Stahl
Rudolf Karazman, Wissenschaftlicher Berater im LIFE-Prozess, Direktor IBG

Sektor

Sekundär: Stahlindustrie

Spezialisierung

Voestalpine, ein weltweit tätiges Stahlunternehmen, stellt Stahl- und Stahlprodukte her, darunter Automobilteile, Rohre und Schienen. Das Unternehmen beschäftigt weltweit mehr als 51.000 Mitarbeiter, davon mehr als 23.000 in seinen 24 österreichischen Unternehmen.

1999 betrug das Durchschnittsalter der Arbeitnehmer 41 Jahre, wobei das Durchschnittsalter des höheren und mittleren Managements bei 47,5 Jahren lag. In den österreichischen Unternehmen sind 80% der 13.000 männlichen Arbeitnehmer Produktions-Arbeiter, die Nachtschichtarbeit leisten.

Nach dem Zweiten Weltkrieg war das Stahlunternehmen in Staatsbesitz und beschäftigte bis zu 70.000 Mitarbeiter. Eine Wirtschaftskrise in den 1970er Jahren veranlasste die Regierung, das Unternehmen umzustrukturieren und die meisten Aktien zu privatisieren. Die technologische Umstrukturierung reduzierte das Personal in Österreich auf 8.000 Mitarbeiter. Das Leitmotiv des neuen Managements lautete: "Nicht mehr Stahl, sondern mehr aus Stahl!".

Seine Rationalisierungsstrategie verhalf Voestalpine zu einem erfolgreichen internationalen Unternehmen mit 28 Tochtergesellschaften und 2.000 Mitarbeitern, das 2004 einen Rekordgewinn machte.

Die Hauptgründe für diesen Erfolg sind eine erfahrene und hoch qualifizierte Belegschaft, ein hervorragendes Management und ein gut strukturierter sozialer Dialog mit dem Betriebsrat. Die Personalpolitik basiert auf der Entschlossenheit des Managements, Aktionären, Kunden und Mitarbeitern zu dienen. Die dreifache Ausrichtung führte dazu, dass die Mitarbeiter mit 10,1 % am Unternehmen beteiligt sind und eine hervorragende Präventiv- und Sozialpolitik verfolgt wird.

Auf der anderen Seite führten 20 Jahre Personalabbau durch vorzeitige Pensionierung und niedrige Einstellungszahlen zu einem Altersprofil der Mitarbeiter, das hauptsächlich im mittleren Alter lag, und die Beibehaltung älterer Arbeitnehmer und die Vielfalt der Generationen wurden nicht als wichtig angesehen.

Dimension des Altersmanagements

Beschäftigungsaustritt und der Übergang in den Ruhestand

- Vorbereitungsmaßnahmen für den Ruhestand auf Unternehmensebene;
- flexible Übergangsformen;
- flexible Formen des Ruhestands, die eine stufenweise Arbeitszeitverkürzung ermöglichen.

Umfassende Ansätze

- Bemühen zur Vermeidung von Problemen mit dem Altersmanagement;
- Konzentration auf das gesamte Arbeitsleben und alle Altersgruppen, nicht nur ältere Arbeitnehmer. So werden alle Altersgruppen einbezogen;
- Ganzheitlicher Ansatz, der alle Dimensionen des Altersmanagements umfasst.

Gesundheitsschutz und -förderung sowie Arbeitsplatzgestaltung

- Ergonomisches Arbeitsplatzdesign;
- gesundheitsfördernde Arbeitszeitregelungen.

Umschichtung

Lernen, Training und lebenslanges Lernen

- Organisation der Arbeit, die dem Lernen und der Entwicklung förderlich ist – beispielsweise im Rahmen von Teams und Gruppen mit gemischtem Alter.

Stelleneinstellung

- Programme für Lohnzuschüsse oder Gratifikationen;
- Aufhebung der Altersgrenzen in Stellenausschreibungen zur Förderung einer größeren Altersvielfalt.

Erwartetes Ergebnis

Downsizing, ein Rekrutierungsstopp und vorzeitige Pensionierung führten zu einem hohen Durchschnittsalter. Die Analyse ergab, dass dies strategische Risiken für die Produktivität mit sich brachte, einschließlich des rapiden Verlusts von fachlichen Fähigkeiten, persönlichen Problemen am Arbeitsplatz und Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter. Die ursprüngliche Gesundheitsinitiative für ältere Arbeitnehmer wurde in ein strategisches Umstrukturierungsprogramm umgewandelt.

Im Jahr 2001 genehmigte der Verwaltungsrat ein Programm, das darauf abzielte, "die beste persönliche Leistung durch beste persönliche Entwicklung in jeder Generation, Männern und Frauen, vom Eintritt in das Unternehmen bis zum offiziellen Ruhestand zu erreichen" und eine "attraktive Arbeitswelt Voestalpine" zu schaffen.

Das Programm, bekannt als **LIFE** (für **L**ight-hearted/unbeschwert, **I**nnovative/innovativ, **F**it/fit, **E**fficient/effizient), hat folgende Ziele:

- ältere Arbeitnehmer am Arbeitsplatz zu halten;
- nachhaltige Integration neuer Mitarbeiter;
- Wissenstransfer zwischen den Generationen;
- ergonomische Rationalisierung riskanter und unattraktiver Aufgaben.

Eine zweite Phase, die darauf abzielte, das Programm in den österreichischen Gesellschaften der Voestalpine umzusetzen, um es anschließend auf seine internationalen Gesellschaften zu übertragen, umfasste:

- Entwicklung einer HR-Strategie;
- eine Maßnahme namens Formel 33, die jedem Mitarbeiter mindestens 33 Stunden pro Jahr für Projekte und Schulungen in, in der Nähe oder außerhalb des Arbeitsplatzes gewährt.
- Unternehmenskultur und Führung;
- Personalmanagement;
- Rekrutierung;
- Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz;
- Arbeitszeiten;
- Prozesse und Ergonomie;
- Integrationsmanagement;
- Gleichstellung – Bewertung und Maßnahmen zur Chancengleichheit von Frauen und Männern.

Hauptgründe für die Entscheidung zur Umsetzung der Altersmanagement-massnahmen

Die Erkenntnis, dass Downsizing, der Rekrutierungsstopp und häufige vorzeitige Pensionierungen zu einem zu hohen Durchschnittsalter führten. Ergebnisse der entsprechenden Analyse, dass durch dieses Verhalten strategische Risiken für die Produktivität entstanden. Gepaart mit rapidem Verlust fachlicher Fähigkeiten, persönlichen Problemen am Arbeitsplatz und Schwierigkeiten bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter, da der Arbeitsplatz nicht attraktiv genug schien.

Unser Weg zum Altersmanagement

Heute ist das LIFE-Programm Teil der Voestalpine-Strategie und der Verwaltungsrat ist für die Personalabteilung zuständig. Der neue CEO wirbt für LIFE als das "wichtigste HR-Programm".

Im Jahr 2005 begannen die Geschäftsbereiche Stahl, Schienensysteme und Profile der Voestalpine mit der Umsetzung des LIFE-Programms einschließlich der LIFE-Toolbox-Maßnahmen. Steuerungsgruppen auf Divisionsebene fördern das Programm, und die Manager werden mit dem Ziel der Umsetzung des Programms unterstützt.

Im April 2005 begann die HR-Abteilung mit der Implementierung von LIFE in der Automobilsparte von Voestalpine und den internationalen Unternehmen wie POLYNORM in den Niederlanden. Der Betriebsrat ist in LIFE aktiv und fördert das Programm auch international. Die LIFE-Toolbox hat fast 100 Projekte in allen acht HR-Bereichen, von denen die Reform der Schichtarbeit in der Stahlsparte ein Beispiel ist.

Nachtarbeit ist anstrengender als Tagesarbeit, vor allem für Arbeitnehmer ab 45 Jahren. Sie stellen fest, dass die Nachtarbeit Schlafstörungen, höhere Morbidität und chronischen Stress verursacht.

Die Kokerei der Stahlabteilung, die sowohl Nacht- als auch Schichtarbeit umfasst, entwickelte einen Plan zur Reform der Schichtarbeit, der 2005 als Pilotprojekt umgesetzt wurde. Der neue Schichtplan bietet altersgerechte Arbeitszeiten mit Möglichkeiten zur Verkürzung der Arbeitszeit und der Nachtarbeit.

Die Reform der Kokerei-Schicht war Teil des LIFE-Instrumentariums. Auf die Seminare für Mitarbeiter über Alterung, Gesundheit und Schichtplanung folgten Fragen zu Schichtpräferenzen, die Arbeitnehmer und Vorgesetzte in einen neuen Zeitplan einfließen ließen.

Der neue Dienstplan hat drei Optionen für die Wochenarbeitszeit: 34,4, 36 oder 38,5. Jede Arbeitskraft kann eine wöchentliche Arbeitszeit auswählen.

Eine ähnliche Schichtreform wurde in einer anderen Fabrik durchgeführt. In allen Fällen sprachen sich Arbeitnehmer im Alter zwischen 20 und 30 Jahren am häufigsten für eine Verringerung der Arbeitszeit aus, selbst wenn die Löhne bis zu 5 % gesenkt wurden. Der Schicht-Probetrieb beschäftigt rund 800 Mitarbeiter in sieben Abteilungen.

Immer mehr Arbeitnehmer nutzen die LIFE-Toolbox, um ihre Fähigkeiten zu verbessern und mehr Vorgesetzte nutzen sie, um die Produktivität zu verbessern. Im Folgenden finden Sie eine Zusammenfassung der Toolbox-Maßnahmen in den acht HR-Bereichen:

- Führungskräfte werden in Themen wie Arbeitsfähigkeit, Altern und Management von Diversität geschult;
- Anerkennung und Beteiligung älterer Arbeitnehmer wurden verstärkt
- Prävention von Altersdiskriminierung und Diskriminierung aufgrund des Geschlechts steht auf der Tagesordnung;
- für jedes Generationenprofil wurde ein spezifischer HR-Prozess konzipiert;
- langfristige Personal- und Bildungsplanung erhöhte die Effizienz der Arbeitnehmer;
- Die Ausbilder lernten Unterrichtsmethoden und Verhaltensweisen, die Altersdiskriminierung vermeiden;
- ältere Arbeitnehmer werden zu Mentoren, Lehrern oder Ausbildnern ausgebildet;
- an vielen Arbeitsplätzen reduzieren ergonomische Initiativen Stress und Belastung;
- neue Produktionseinheiten sollen LIFE-konform sein;
- Maßnahmen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz konzentrieren sich auf die Arbeitsfähigkeit und die Altersprofilierung bei Gesundheitsuntersuchungen;
- zahlreiche Programme zur Bekämpfung von Gesundheit, Sicherheit und Stressbewältigung gestartet wurden;
- Mentoren wurden eingerichtet zur besseren Integration und internen Ausbildung;
- erste weibliche Auszubildende wurden für das Stahlwerk eingestellt;
- Rekrutierungskampagnen an Schulen und Gymnasien wurden gestartet.

Stärken und Schwächen unseres Ansatzes

Stärken:

Die Auswirkungen des LIFE-Prozesses sind:

- deutlicher Anstieg des Zufriedenheitsindex für Arbeitnehmer – von zuvor 74 % auf 89 % im Jahr 2004;
- starke Zunahme von Bewerbungen;
- höherer Attraktivitätsindex auf dem Arbeitsmarkt;
- positive Auswirkungen von LIFE auf die Prozesse nach der Fusion in internationalen Unternehmen;
- Partnerschaften mit Kunden wurden vertieft;

- Banken verbesserten das Rating aufgrund von Investitionen in nachhaltige Arbeitskraft;
- JP Morgan stufte die Aktie wegen des LIFE Programmes auf.

Schwächen:

Das größte Problem bei der Durchführung des Programms bestand darin, die Erwartungen der Arbeitnehmer mit dem langsamen Entwicklungs-, Diskussions- und Umsetzungstempo der LIFE-Maßnahmen in Einklang zu bringen. Nach zwei Jahrzehnten des Downsizings konnten weder Manager noch Arbeitnehmervertreter eine 180-Grad-Wende in der Personalpolitik problemlos verkräften.

Der Aha! Moment während des Prozesses

Das Management muss Strukturen schaffen und dafür sorgen, dass man Ideen entwerfen kann, erzählen kann, weitertreiben kann, ohne dass sie vorverurteilt oder abgeschossen werden. Das Management muss dieses Mindset vorleben. Und man muss den Leuten auch die Zeit dafür geben, Ideen zu entwickeln. Das sind Elemente, die wichtig sind, ohne sie ist jede Transformation zum Scheitern verurteilt.

Massnahmen zur Unterstützung dieser Initiative

Eine wertschätzende Unternehmenskultur wurde geschaffen, in der Vertrauen, Vielfalt, Selbstbestimmung und die Übernahme von Verantwortung gefordert und gefördert werden. Die voestalpine-Kultur wird als Zeichen einer konzernweiten Identität in diesem Sinne ständig weiterentwickelt.

Diversity

Wir schätzen die Individualität aller unserer Mitarbeiter und ihrer Fähigkeiten, unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft, Religion, sexueller Orientierung oder einer eventuellen Beeinträchtigung und schaffen die Voraussetzungen für Chancengleichheit, gesundheitserhaltendes und lebensphasenorientiertes Arbeiten.

Aus- und Weiterbildung

voestalpine-Mitarbeiter werden durch zielgerichtete Maßnahmen in ihrer Qualifikation gefördert und ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten dadurch erweitert. Darüber hinaus sehen wir die Ausbildung von jungen Menschen genauso wie lebenslanges Lernen als nachhaltig erfolgsbestimmenden Faktor für das Unternehmen.

Nachhaltigkeit ist ein wesentliches Prinzip aller Entscheidungen und Handlungen in der voestalpine. Die Grundlagen dafür sind in der Corporate Responsibility (CR)-Strategie festgehalten. Sie ist integrierter Bestandteil der Konzernstrategie und leitet sich direkt aus den Funktionalstrategien ab. Zusätzlich waren auch unterschiedliche interne und externe Einflussfaktoren in der CR-Strategie zu berücksichtigen, etwa Anliegen der Mitarbeiter und Kunden, Umweltthemen, Produkte und Innovationen und der Anspruch, die Lieferkette transparent zu gestalten.

Eine eigene Abteilung zu „Gesundheit & Sicherheit“ wurde geschaffen, sie ist direkt an Vorstand des Unternehmens angegliedert.

Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch hat sich in vielen voestalpine-Gesellschaften als zentrales Instrument der Personalentwicklung etabliert. Ein strukturierter, jährlicher Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abseits des Arbeitsalltags bildet die Grundlage für eine positive Zusammenarbeit. Die Hauptunterschiede zu anderen Gesprächen sind sorgfältige Vorbereitung, Regelmäßigkeit und Dokumentation.

Unternehmensweit sind Mitarbeitergespräche verpflichtend mit Angestellten zu führen. Die Einführung geeigneter Instrumente für Arbeiter (z. B. in Form von Teambewertungsdialogen) wird empfohlen, ist jedoch nicht in den verbindlichen Standards enthalten. Standardisierte Fragebögen und Leitfäden werden zentral angeboten, gesellschafts- und länderspezifische Anpassungen sind dennoch möglich. Im Geschäftsjahr 2019/20 wurden konzernweit 29.121 Mitarbeitergespräche durchgeführt

Monitoring der Auswirkungen

Die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber durch Mitarbeiterbefragung

Die voestalpine führt seit der Einführung des LIFE Programmes zu Beginn der 2000er-Jahre in regelmäßigen Abständen eine konzernweite Mitarbeiterbefragung durch. Die jüngste Befragung fand im Herbst 2019 statt und wurde erstmalig ausschließlich online durchgeführt. 77 % aller eingeladenen Mitarbeiter haben Feedback gegeben. Die Ergebnisse zeigen auf konzernweiter Ebene positive Entwicklungen. Der „Engagement-Wert“ stieg im Vergleich zu 2016 um 3 % auf 56 %. Diese zentrale Kennzahl beschreibt den emotionalen und intellektuellen Bindungsgrad einer Gruppe oder einer Organisation und wird aus den Antworten auf verschiedene Fragestellungen errechnet.

Auch in den Kategorien „Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“ und „Direkte Führungskraft“, auf die ein Fokus gelegt wurde, stiegen die Zustimmungswerte. Zusätzlich zur konzernweiten Mitarbeiterbefragung haben zukünftig die Gesellschaften die Möglichkeit, Zwischenbefragungen („Pulse Surveys“) durchzuführen. Diese geben ihnen mehr Autonomie und Flexibilität bei der Auswertung. Um die Maßnahmen, die aufgrund der Umfrageergebnisse entwickelt werden, konsequent und nachvollziehbar umzusetzen, hat der Vorstand der voestalpine AG beschlossen, entsprechende Berichte an die Aufsichtsgremien der Gesellschaften verpflichtend einzuführen.

Employer Branding

Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber hat für die voestalpine einen hohen Stellenwert. Nur mit engagierten und fachlich kompetenten Mitarbeitern kann die voestalpine Innovationen vorantreiben und sich am Markt erfolgreich behaupten.

Die regelmäßige voestalpine-Mitarbeiterbefragung ist dabei das „Barometer“ zur Mitarbeiterzufriedenheit und resultiert in der Entwicklung von internen Maßnahmen. Auch extern werden zahlreiche Aktivitäten im Personalmarketing gesetzt, um die Arbeitgebermarke voestalpine zu stärken, etwa Kooperationen mit (v. a. technischen) Universitäten, Teilnahme an Karrieremessen und Sponsoring.

Starke Präsenz auf allen relevanten Online- und Social Media-Kanälen sowie eine aktive Berichterstattung aus dem Unternehmen erhöhen die Sichtbarkeit der voestalpine bei den Zielgruppen.

Zusätzlich werden die Auswirkungen der Strategie regelmäßig im Jahresbericht beschrieben

Positive Auswirkungen der Initiative

Im Folgenden sind die Vorteile des LIFE-Programms in einem breiteren Kontext zu finden:

- Das innovative Image der Voestalpine macht das Unternehmen für Kunden attraktiver;
- LIFE wurde auch zu einer Medienkampagne in Fernsehen, Zeitschriften und Zeitungen. Der finanzielle Wert dieser Kampagne wurde auf mehr als 2 Mio. EUR geschätzt;
- viele Einladungen zu Managementkonferenzen und Gewerkschaftskongressen folgten;
- das Programm erhielt mehrere Auszeichnungen, darunter auch finanzielle Auszeichnungen;
- Regierung und Gewerkschaften haben sich in ihrer Wirtschafts- und Rentenpolitik auf das LIFE-Modell bezogen.

Persönliche Empfehlung

Heute stehen Unternehmen permanent vor neuen Entwicklungen und Herausforderungen im Personalbereich. Sie müssen Anreize schaffen, motivieren und schnell reagieren. Sie müssen die Sorgen der Mitarbeiter ernst nehmen, einschließlich der immer wiederkehrenden Frage, welche Folgen die Digitalisierung für die Zukunft des Arbeitsplatzes haben wird "**mein** Arbeitsplatz". In einem fairen und offenen Arbeitsverhältnis sollte jedoch klar sein, dass auch Forderungen an die Arbeitnehmer gestellt werden, um eine effektive Zusammenarbeit langfristig zu gewährleisten, denn wenn etwas geboten wird, ist es nicht vermessen, Engagement, Qualität, Flexibilität und den Willen zu erwarten, um im Gegenzug erfolgreich zu sein.

Wie auch immer Sie es sehen, je mehr sich die Interessen der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens überschneiden, je größer ist ihr gemeinsamer zukünftiger Erfolg.

"Eine Siegermentalität bedeutet, sich über den Erfolg zu freuen. Wir sind an einem internationalen Wettbewerb beteiligt, und Wettbewerbe sind Dinge, die Sie gewinnen wollen. Und ich denke, dass dies für uns bedeutet, die besten Innovationen zu bringen, die effizientesten Prozesse zu haben, einen lösungsorientierten Ansatz für die Kunden zu verfolgen und sich schnell an neue Herausforderungen anzupassen. Unsere Mitarbeiter sind gut ausgebildet, motiviert und ziehen in die richtige Richtung."

Herbert Eibensteiner, Vorstandsvorsitzender voestalpine AG

Basierend auf: Firmenwebsite / Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Voestalpine Österreich: ein umfassender Ansatz

Erasmus+: Age Management Masterclass
2018-1-CZ01-KA202-048133



Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union