



ArcelorMittal

ArcelorMittal Bremen

VD

15. März 2013
Strasbourg

Vor-Bemerkung

- Veränderung managen ist eine Standardaufgabe in Unternehmen
 - Der Veränderungsdruck durch die Märkte, Politik, technische Innovationen, Globalisierung ist:
 - gravierend, kurzweilig, oft spontan, vielschichtig, wenig planbar, oft sehr komplex, nicht selten nur kurzlebig

Vor-Bemerkung

- Unternehmen haben nur Zukunft wenn sie Veränderungen professionell managen
 - Es bedarf etablierter Strukturen
 - situationsabhängige Reaktion reicht nicht aus
 - Wir haben gute Erfahrungen mit einer fest installierten Organisationseinheit für ein Veränderungsmanagement in der Personalarbeit



Vor-Bemerkung

Zeitdruck

Demografischer Wandel

Lernbereitschaft

Qualifizierungsanforderung

Kostendruck

Flexibilität

Knappe Belegschaften

Lernfähigkeit

Gesetze

Know-how-erhalten

Fachkräftemangel

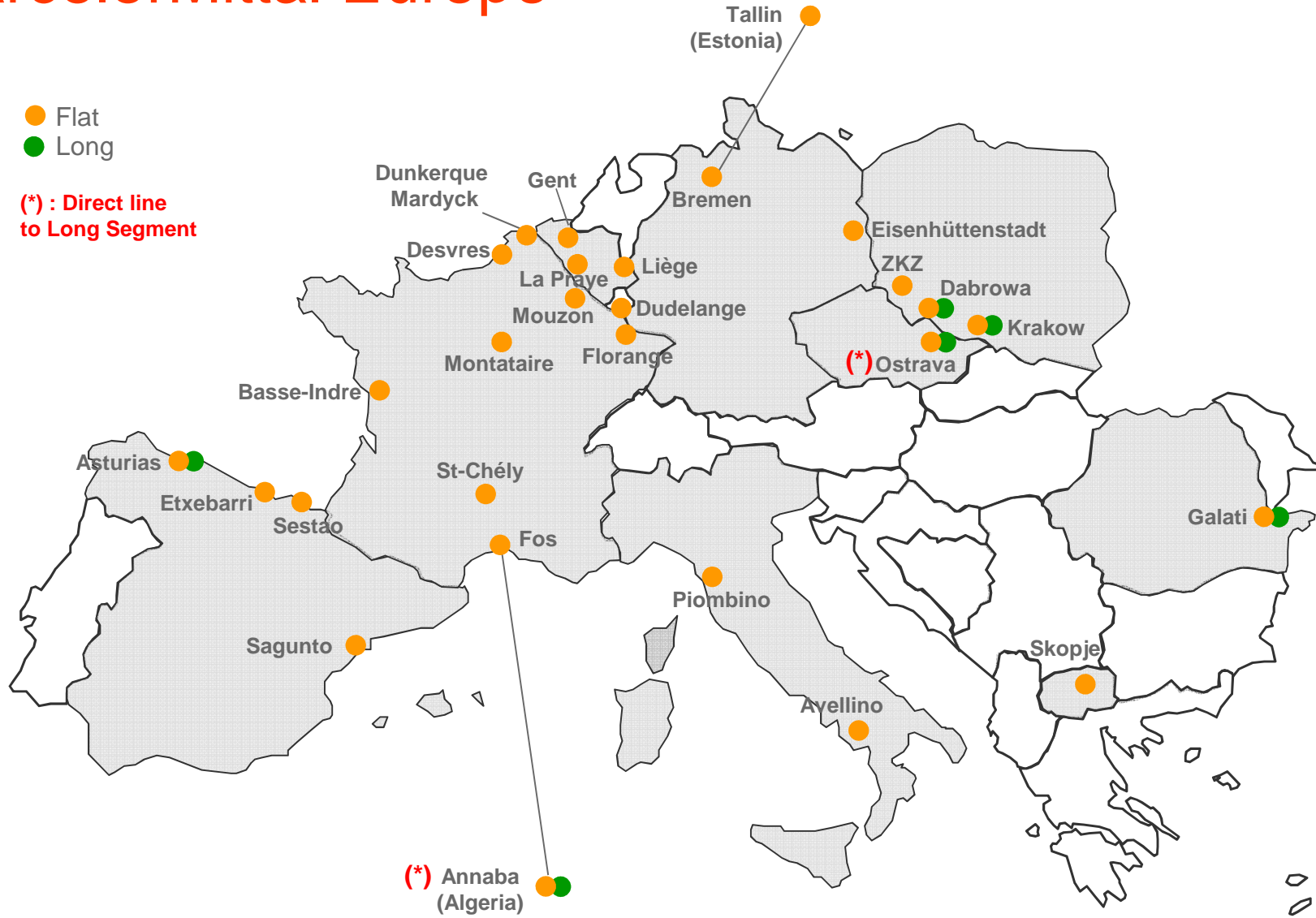
MitarbeiterEinstellung

ArcelorMittal Europe



ArcelorMittal

- Flat
 - Long
- (*) : Direct line to Long Segment



Wer/ Was ist VD

- Teil eines Großbetriebes mit besonderen Aufgaben
- Eigenständige Organisationseinheit
- Angesiedelt direkt beim CEO
- Auf der gleichen Ebene wie alle Hauptbetriebe (direkt unter dem Vorstand)
- Bewußt **nicht** als Teil des Personalwesens
- z.Z. knapp 400 Mitarbeiter (von 3600)

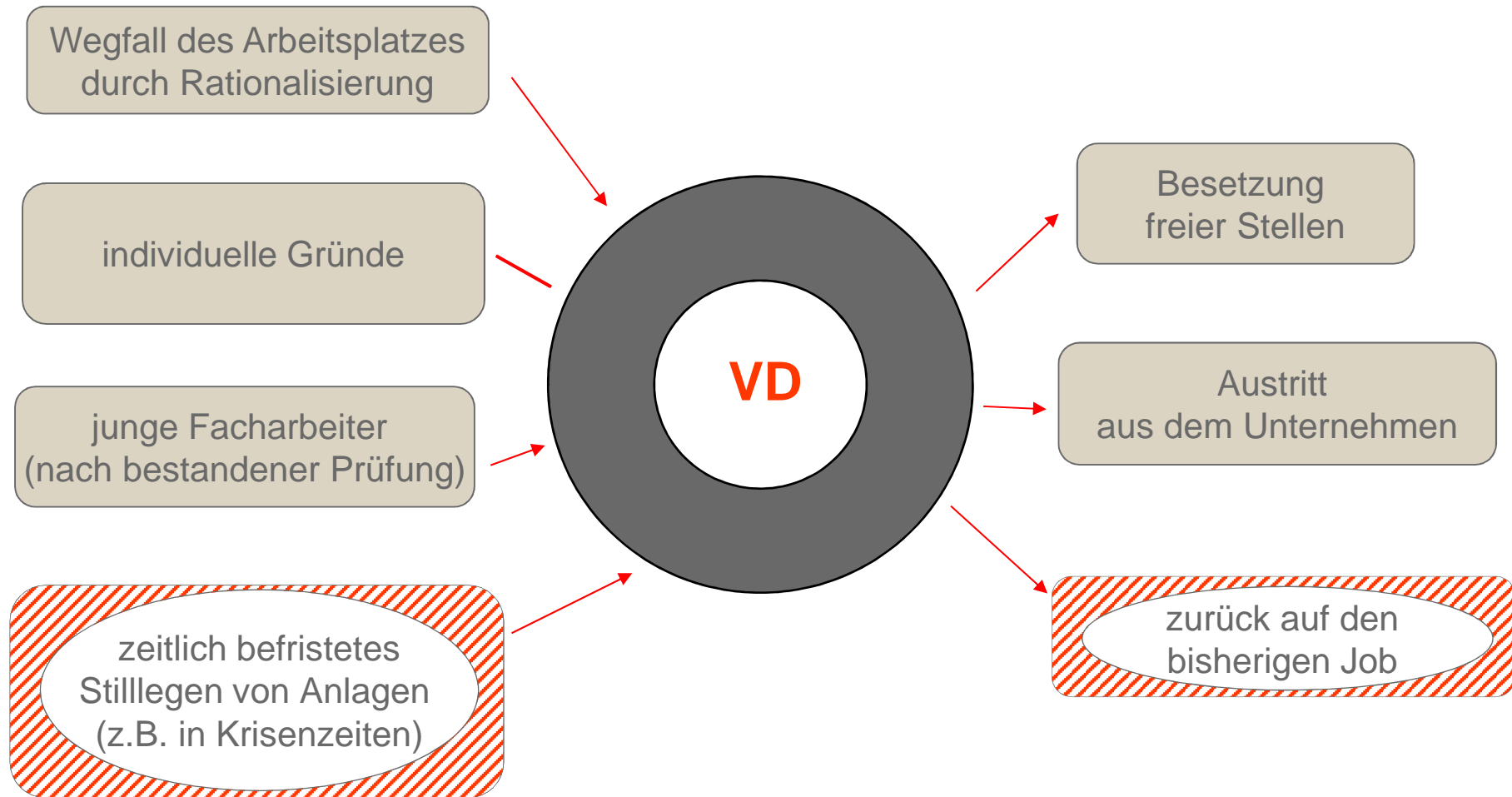
Aufgabe von VD

Aufgabe ist es, die zu VD versetzten Mitarbeiter auf neue Arbeitsfelder/ -plätze zu orientieren, indem

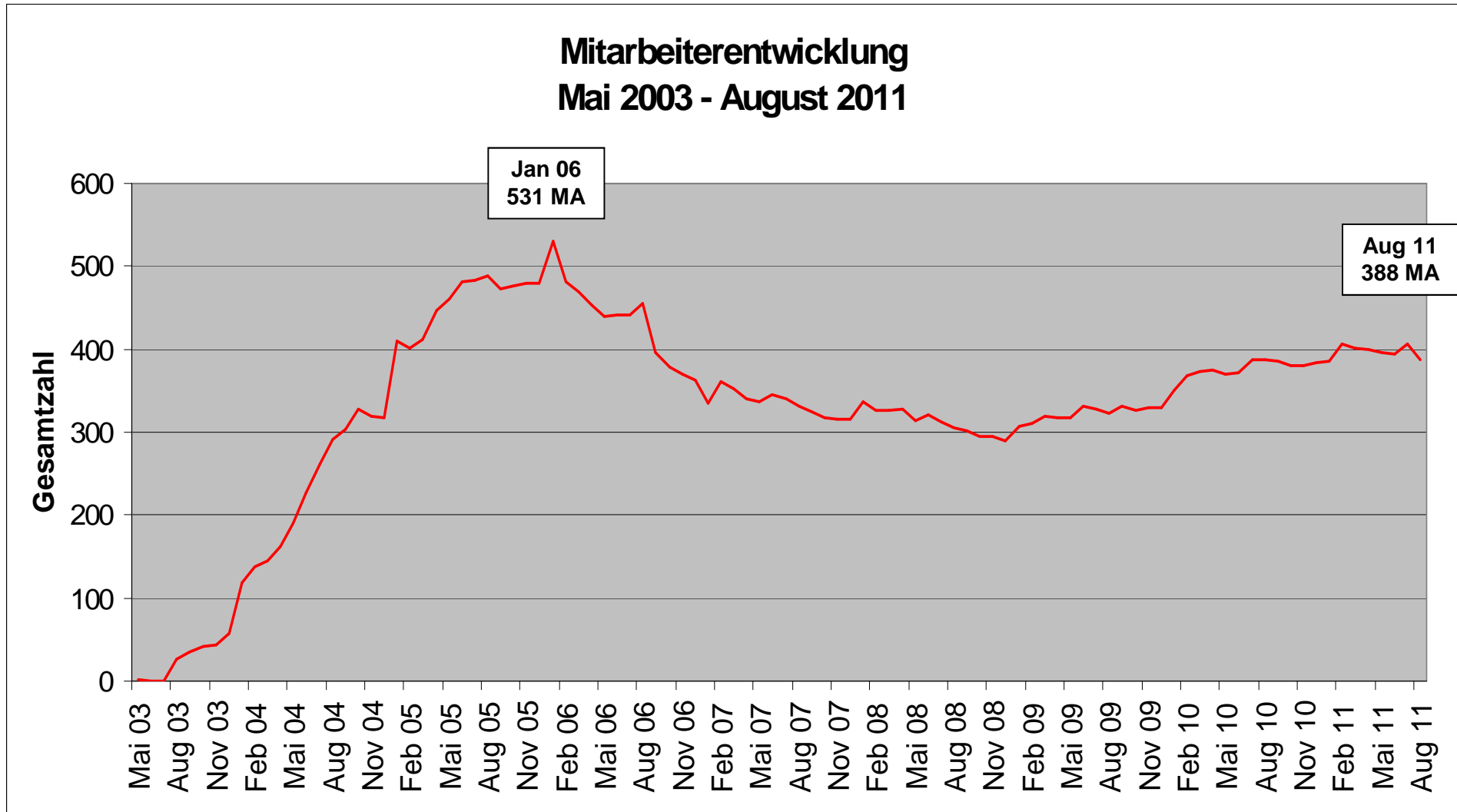
- einerseits angemessene, zumutbare und wirtschaftlich tragfähige Tätigkeiten gefunden, entwickelt oder neu zusammengestellt werden,
- andererseits vorhandene, neue bzw. bisher nicht genutzte Potentiale bei den Mitarbeitern identifiziert und entwickelt werden.

Dabei sind zumindest die aufzuwendenden Kosten (Personal- und Sachkosten) zu erwirtschaften.

Personalebewegung über VD



Bewegung in VD



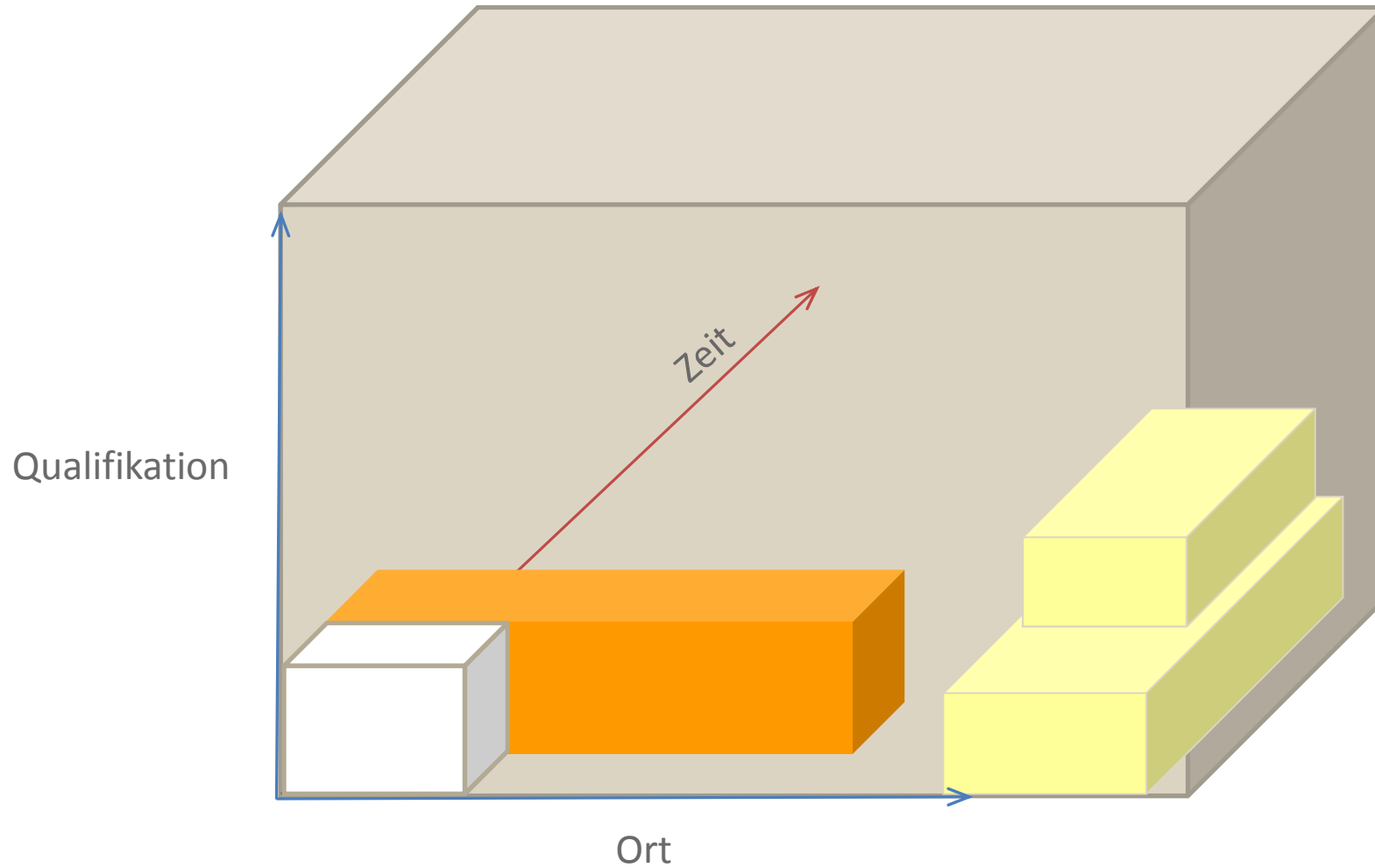
Aufgabenpakete bei VD, was leisten die Mitarbeiter

- Für unterbesetzte oder durch Sonderarbeiten überlastete Schichten werden Mitarbeiter intern befristet verliehen
- Fest übernommene Arbeiten (Gewerke); insourcing
- diverse kurzfristige Arbeitseinsätze im Unternehmen
 - Auch in Kooperation mit Fremdfirmen
- Verleih extern

» besonders Merkmal:

– **Flexibilität in Aufgabe, Ort und Zeit**

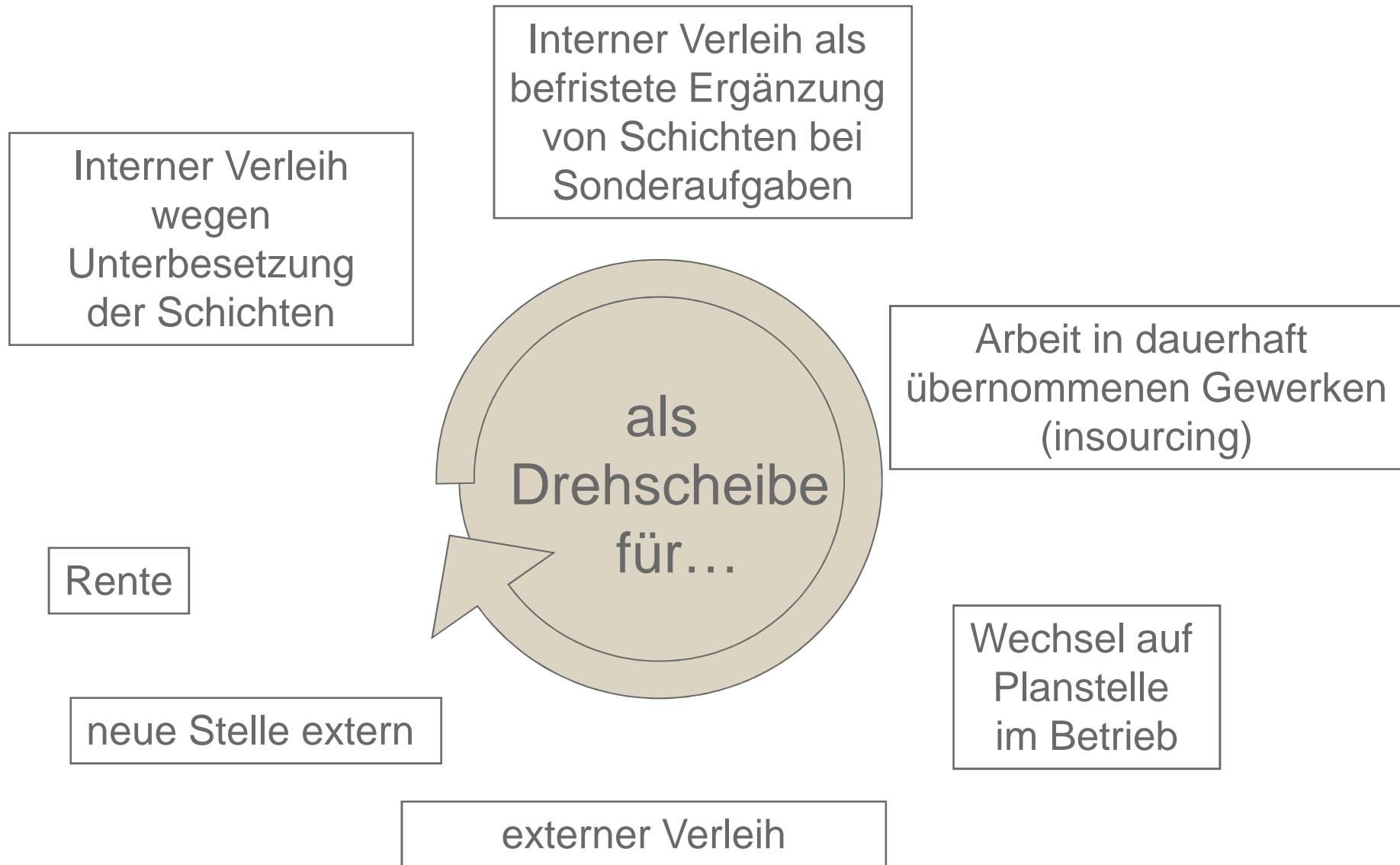
Flexibilität erzeugt Potential



Der Weg eines neuen Mitarbeiters

- Eigeninitiative anregen
- Erstellung eines Entwicklungsplanes (intensive Gespräche)
- Aufdecken der Talente (alte Berufe, Hobby, Wünsche,)
- Zuordnung in vorhandene organisatorisch-fachliche Grobstruktur bei VD
- „learning by doing“ und individuell zugeschnittene Qualifizierung

Perspektiven des Mitarbeiters über VD



VD fungiert als...



ArcelorMittal



Was ist anders

- Wechselnde Aufgaben verbessern die Einsatzfähigkeit
- Einseitige Belastungen werden vermieden
- Einsatz erfolgt nach aktueller Belastbarkeit (ggf. täglich)
- Verbesserung der Leistungsfähigkeit durch angepasste wechselnde Einsätze
- kontinuierlich angepasste Qualifizierung
- vitalisieren der Eigenverantwortung für ihre Arbeit

- Prävention durch flexible Arbeitssysteme

Nutzen: bei individuellen Gründen

- Gesundheitliche Probleme vermeiden
- Entstandene gesundheitliche Probleme eindämmen
- Neuorientierung gemäß Leistungsfähigkeit
- Wechselnde Tätigkeiten stabilisieren/verbessern
Gesundheitszustand
- Leistungsfähigkeit der MA erhalten
- Potential der MA sichern
- Know-how erhalten
- Zufriedenheit stärken
- Erstrebenswerte Perspektiven eröffnen

Nutzen: VD als Drehscheibe/Alternative



- Veränderungsbereitschaft fördern
- Alternative zu fester Stelle anbieten
- Angebot für unterschiedliche Lebensabschnitte (z.B. Wechsel, Ruhe, Herausforderung, Einkommen, langfr. Qualifizierung)
- Übergang beim Personalwechsel (Einarbeitungszeit)
- Orientierung bei Neueinstellung
- „Wanderjahre“ für Jungfacharbeiter
- Potential für (sicherere) Stellenbesetzung (zuerst im Verleih)

Nutzen: allgemein für AMB

- Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Gesamtbelegschaft durch Mischung aller Altersgruppen
- Sicherung qualifizierten Personals durch attraktives System
- Erhaltung des Fachwissens (Kernarbeiten nicht nur durch Externe)
- Knapper Personalbestand durch Angebote aus dem „Pool“
- Finanziert sich durch
 - Wirtschaftliche Arbeitsleistung
 - Zusätzliche Einnahmen
 - Reduzierung der Gesamt-Reservequote
 - Vermeidung von Opportunitätskosten
 - Konkurrenz zu externen Anbietern

Erfahrungen Mitarbeiter

- zu Beginn ausgeprägte Ängste
- Interesse an Veränderung und Flexibilität steigt überraschend schnell
- Anerkennung der Leistungsfähigkeit ist bedeutend
- Wechsel auf feste Stellen nicht an Alter gebunden
- Interesse an Veränderung größer als vermutet
- Interesse in flexiblen Einsätzen zu bleiben ist größer als allgemein unterstellt
- Auch für ältere Mitarbeiter ist ein Neuanfang möglich & belebend
- Wieder zurückkommende Mitarbeiter sind unbelasteter



- Wunsch nach Stabilität im Arbeitsumfeld oft falsch interpretiert (eher der Wunsch des Einzelnen als Systemvertreter der Organisation - nicht des Individuums als Arbeitnehmer)
- Betriebe haben z.T. Probleme mit der Flexibilität
- Flexibilität in VD verändert Strukturen im Betrieb
- Interessenvertretung muss sich neu justieren
- Klassische Personalabteilung fühlt sich bedroht
- Geschäftsleitung muss neue Steuerungstools akzeptieren

Fazit

Lebensqualität erhalten bei ökonomischem Erfolg für Beide?!



- Die allermeisten Menschen wollen eine sinnvolle, anerkannte, sie erfüllende Arbeitsleistung einbringen.
- Unsere Systeme müssen dazu

Flexibilität

- erzeugen
- erhalten
- fördern
- honorieren
- erlauben

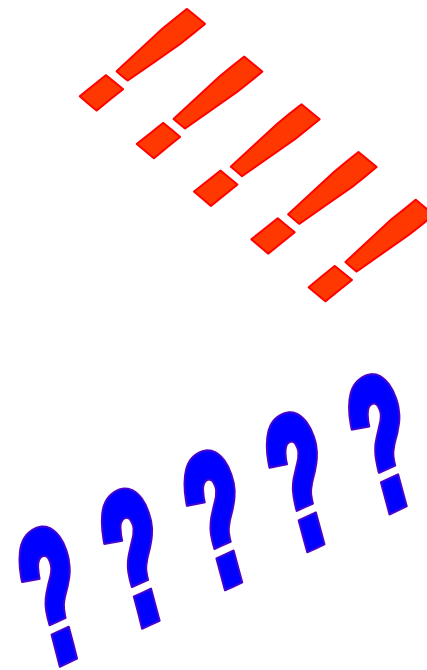
Eine:

Phantasie

Idee

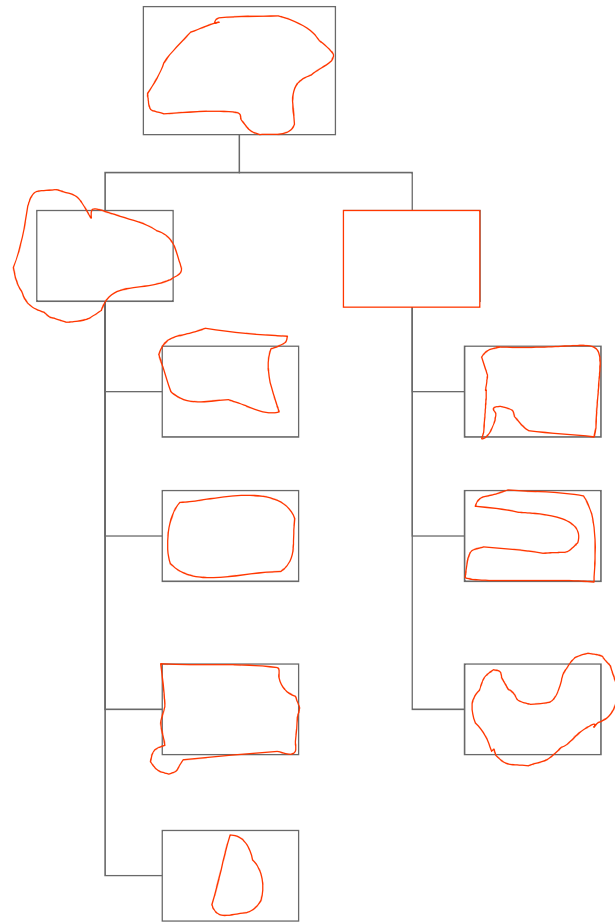
Vision

Empfehlung



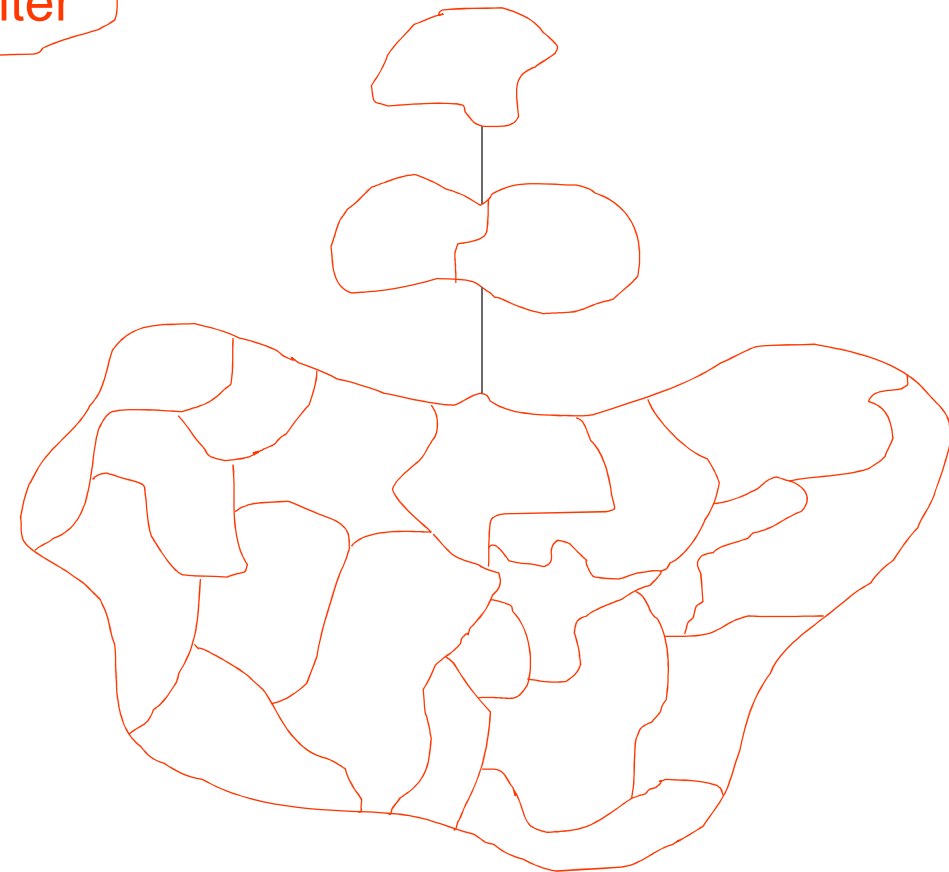


das klassische Organigramm



Die Mitarbeiter

das lebende/effiziente Organigramm



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

und

– viel Erfolg für eine flexible Zukunft