

## Gemeinsam den nachhaltigen Wandel gestalten

### Erklärung des Aufsichtsrats des deutschen Flachstahlstandorts ArcelorMittal Bremen zur Umsetzung einer sozial-ökologischen Transformation

Die sozial-ökologische Transformation in der Wirtschaft nimmt immer weiter an Tempo auf und führt zu einschneidenden Veränderungen in der Industrie, der Politik und der Gesellschaft. Die Stahlindustrie steht unter besonderem Zeit- und Handlungsdruck. Hier geht es nicht nur darum, die technische Form der Herstellung von Stahl zu verändern, sondern die Branche als Zukunftsindustrie neu aufzustellen – wirtschaftlich, sozial und ökologisch.

Die Umstellung auf Co2-freie Produktionsverfahren bedeutet in der Praxis einen unmittelbaren Wandel der Produktions- und Prozessabläufe über die gesamte Wertschöpfungskette – von der Energieerzeugung und -bereitstellung über die Stahlproduktion und Weiterverarbeitung bis hin zu Zulieferern und Dienstleistern wie Instandhaltung, Wartung und Logistik. In der Folge kommt es zu einem tiefgreifenden Wandel der Arbeitsplätze und Qualifikationsstrukturen in den Unternehmen. Es werden Arbeitsplätze in der Wertschöpfungskette wegfallen; in anderen Produktionsbereichen werden neue Arbeitsplätze entstehen und den Beschäftigten werden neue Qualifikations- und Kompetenzanforderungen abverlangt.

Ähnlich wie bei dem Thema Arbeitssicherheit wird dabei der Frage nach dem Einsatz und der Verwendung von Energie zukünftig eine überaus herausragende Rolle zukommen. Bei jedem einzelnen Produktionsschritt steht die effizientere Nutzung von Energie auf dem Prüfstand. *Nachhaltigkeits*-Anforderungen erhalten eine wesentlich höhere Bedeutung und das *Nachhaltigkeits*-Bewusstsein der Beschäftigten wird zu einem zentralen Aspekt wirtschaftlicher Produktionsgestaltung.

All diese Veränderungen und Anforderungen in der Arbeitswelt haben direkte Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Beschäftigten. In ihrem Verständnis und Verhältnis zu diesem Wandel liegt der Schlüssel für den Erfolg. Die Einbeziehung der Beschäftigten mit ihren Ängsten, Vorbehalten und Interessen und ihre Beteiligung und Bindung an die Veränderungsprozesse ist daher wichtigstes Parameter in der strategischen Umsetzung der sozialen Transformation. Es braucht dazu ein gemeinsames Kommunikations- und Beteiligungskonzept, das den Informations- und Interaktionsprozess aller

betroffenen Akteure sicherstellt. Der Anspruch muss daher sein, die Beschäftigten über den gesamten Prozess hinweg mit einzubeziehen, Zukunftschancen über die Weiterentwicklung von Berufsbildern und Fähigkeiten zu entwickeln und zu verdeutlichen, sowie Orientierung und Sicherheit in diesem Wandel zu bieten.

Einen verantwortungsvollen Umgang mit Krisen und Veränderungen haben in der Vergangenheit Unternehmen, Betriebsräte und IG Metall am Bremer Standort immer wieder unter Beweis gestellt. Die Belegschaft ist es gewohnt, Herausforderungen anzunehmen und darauf produktiv zu reagieren. Dies war und ist möglich, weil die Mitbestimmung dafür seit jeher das Fundament bietet, Konflikte konstruktiv im Sinne der Betriebe und der Belegschaften zu lösen und sich damit gerade in Zeiten des Wandels als wichtiges Stabilisierungselement erweist. Vor diesem Hintergrund wird diese Erklärung von dem gemeinsamen Willen getragen, die Chancen des Wandels für das Unternehmen und für die Beschäftigten aktiv zu nutzen. Ziel ist es, Bremen als integrierten Standort zu erhalten und die Fähigkeit zur Herstellung höchster Stahlqualitäten zu wettbewerbsfähigen Kosten abzusichern.

Um diese Herausforderungen anzunehmen und erfolgreich zu gestalten, braucht es vor allem:

1. die Entwicklung konkreterer und vor allem auch stärkerer Anforderungen an das **Thema der Nachhaltigkeit**. Dies vor allem bezogen auf die Energie- und Ressourceneffizienz und unter Betrachtung und Einbindung der Partnerfirmen und vorgeschalteter Lieferketten.
  - Dazu braucht es zum einen die Sensibilisierung der Belegschaft; zum anderen die Überprüfung und Ausrichtung aller laufenden Projekte und Prozesse auf diese Aufgabe und Zielsetzung. Alle laufenden wie auch noch zu konzipierenden internen Projekte müssen in ihren Aufgaben und Aktivitäten unter der Zielstellung einer nachhaltigen Transformation ineinandergreifen.
2. die Transformation der Stahlindustrie als **gesellschaftliches Pilotprojekt** zu verstehen. In diesem Sinne wäre der Prozess der technischen und sozialen Transformation mit seinen Herausforderungen, Umsetzungsphasen und Gestaltungsschritten der Öffentlichkeit und der Politik gegenüber gemeinsam darzustellen und zu präsentieren. Dies würde in der Debatte über Zukunftsindustrien und deren gesellschaftliche Wirkung und Verantwortung neue Standards setzen, zugleich für andere Industriebranchen Vorbildcharakter erlangen.
  - Hierbei spielt die Einbindung der eigenen Belegschaft als Kenntnisträger und Multiplikatoren in der Gesellschaft eine bedeutende Rolle. Zudem braucht es eine darauf ausgerichtete Vermittlungs- und Kommunikationsplattformen innerhalb und außerhalb des Betriebes sowie einer offensiven Öffentlichkeitsarbeit.

3. die **Absicherung der Beschäftigung** als sozialer Kernpunkt des Wandels. Die Absicherung der Beschäftigung erfordert eine gründliche Analyse und Vorbereitung auf die beschäftigungsrelevanten Veränderungen durch den technischen und betriebskulturellen Veränderungsprozess, insbesondere der sich verändernden Stellenprofile und (Weiter-) Bildungsanforderungen. Die Gestaltung des demografischen Wandels mit den daraus resultierenden Personalabgängen ist dabei ebenso zu berücksichtigen, wie der Erhalt von Kompetenzen und den Möglichkeiten, neue Geschäftsmodelle und die darin liegenden Beschäftigungspotentiale in die eigene Wertschöpfungskette zu integrieren.
4. eine **Personalstrategie**, die die sozialverträgliche und nachhaltige Gestaltung des Strukturwandels widerspiegelt, die Beschäftigung sichert und (mit Blick auf die notwendige Fachkräftebasis) ein wertschöpfungskettenübergreifendes Qualifizierungskonzept herstellt. Im besonderen Fokus steht hier die Sicherstellung und Ausweitung bedarfsgerechter Qualifikation im Rahmen der dualen Ausbildung.
  - Die IG Metall Bremen hat dazu Fördergelder in Höhe von 2 Millionen Euro eingeworben. In den kommenden drei Jahren werden diese dafür eingesetzt, die Entwicklung einer strategischen Personalplanung der Unternehmen Bremen und Bottrop zu unterstützen und durch eine systematische Bedarfserhebung und ein beteiligungsorientiertes Verfahren der Beschäftigungs- und Personalplanung zu ergänzen.
  - Um die notwendige Qualifizierung der Beschäftigten als zentrales Qualitätskriterium des Wandels vorzunehmen, braucht es ein zusätzliches Qualifizierungsbudget durch das Unternehmen. Angenommen wird ein Finanzierungsvolumen von bis zu 1% der jährlichen Bruttoentgeltsumme pro Jahr – vorbehaltlich einer präzisen Qualifizierungsbedarfsanalyse mit den Sozialpartnern.
5. **tarifliche Vereinbarungen**, die dem innovativen Charakter dieser Entwicklungen und Veränderungen Raum und Sicherheit geben. Der in Bremen bereits bestehende Zukunftstarifvertrag ist anhand des fortlaufenden Prozesses weiterzuentwickeln. Für die besonderen Herausforderungen in Bottrop sind frühzeitig erweiterte Regelungen zu vereinbaren.
6. die **Entwicklung einer Gesamtstrategie** mit Blick auf die Produktivitätsentwicklung und weitere Zieldimensionen eines ökologisch-sozial-nachhaltigen Geschäftsmodells unter der Zielsetzung eines wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmens. Notwendig dafür ist die Entwicklung von Kennzahlen, die es ermöglichen, die neuen Zieldimensionen zu messen und zu vergleichen. Die Gesamtstrategie ist unter diesen Aspekten zu bewerten und im Aufsichtsrat zu begleiten.

Zur Umsetzung dieser Ansätze braucht es in der Praxis verschiedene Instrumente. Diese könnten unter anderem sein:

#### **KOMMUNIKATION sicherstellen**

- Strategisches Zielbild entwickeln einer gemeinsamen Ansprache und Kommunikation
- Kommunikationsplattformen schaffen für betroffene Anspruchsgruppen, z.B. Beschäftigte, Führungskräfte, Vertrauensleute, Betriebsräte, IG Metall, Aufsichtsrat, Kunden, Partnerfirmen, Politik, Medien und allgemeine Öffentlichkeit
- Maßnahmenplanung für regelmäßige Kommunikationsströme erarbeiten und umsetzen

#### **QUALIFIKATION organisieren**

- Bedarfe der Beschäftigten erheben, transparent darstellen und gemeinsam abstimmen
- Stellenprofilbilder aktualisieren / Qualifikationsstand erheben und aktualisieren
- Abstimmung bereichsbezogener und individueller (Weiterentwicklungs-)Angebote
- Bedarfsgerechte „Duale Ausbildung“ weiterentwickeln; Installation neuer Berufsbilder in Kooperation mit örtlichen Partnern und Institutionen
- Planung und Gestaltung mit Ausbildungswerkstatt und Werksbereichen

#### **STRATEGISCHE PERSONALVERFÜGBARKEIT ermöglichen**

- Soll-Stellenbesetzung über mindestens fünf Jahre erheben und darstellen
- Neue Anlagen mit einer qualitativen und quantitativen Stellenplanung ausstatten
- Volumen und Verteilung von Altersteilzeitverträgen überprüfen (demografischer Wandel)
- Befristet höheres und geringeres Arbeitsvolumen abbilden
- Neueinstellungen prüfen, ggf. Befristungsregelungen erörtern
- Mobilität im Betrieb über die Arbeit an anderen Anlagen/Arbeitsbereichen etc. ermöglichen
- Motivation und Qualifizierungssicherheit für Stellenbesetzung an Alt-Anlagen schaffen

#### **DEFINITORISCHE und KULTURELLE FRAGEN**

- Den Begriff „soziale Transformation“ definieren und aus Sicht der Praxis weiterentwickeln
- Verständnis vom und Verhältnis zum Begriff der „Nachhaltigkeit“ vertiefen
- Zusammenhänge und Ableitungen aus ResponsibleSteel konkretisieren
- Durchsetzbarkeit der Ziele überprüfen; Hürden in der Praxis erkennen
- Anlässe für Einbindungs-, Beteiligungs- oder Mitbestimmungsprozesse konkretisieren
- Prozess wissenschaftlich begleiten lassen und auf Übertragbarkeit prüfen

Die Umsetzung dieses umfassenden sozialen Transformationsprozesses setzt die Klärung der staatlichen Fördergelder für die technische Transformation und die notwendigen Investitionsentscheidungen des Konzerns voraus.

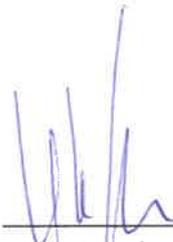
Weiterhin beauftragt der Aufsichtsrat den bereits existierenden und paritätisch besetzten Ausschuss damit, sich mit der Umsetzung dieser „Industriepolitischen Strategie“ zu beschäftigen und deren Umsetzung zu fördern und zu unterstützen.

Bremen, 21. März 2023



---

Dr. Dietmar Ringel  
Aufsichtsratsvorsitzender  
ArcelorMittal Bremen



---

Dr. Ute Buggeln  
stellv. Aufsichtsratsvorsitzende  
ArcelorMittal Bremen