

Branche	Maschinenbau
Leistungsprofil	Landmaschinen
Beschäftigte insgesamt	über 1000 weltweit
Beschäftigte am Standort	760 in Alpen bei Wesel
Ausgezeichnet für	Beteiligungsorientierte Unternehmens- und Führungskultur

LEMKEN GMBH & CO. KG

ALPEN

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die LEMKEN GmbH & Co. KG gehört als Hersteller von landwirtschaftlichen Geräten für die Bodenbearbeitung, Aussaat und den Pflanzenschutz zu den führenden Unternehmen der Branche in Europa. 1780 als Schmiede von Wilhelmus LEMKEN gegründet, befindet sich das Unternehmen heute in der 6. und 7. Generation im Familienbesitz.

Seit Jahrzehnten wird die Tradition gepflegt, alle Erzeugnisse nach Edelsteinen zu benennen. So gibt es die Pflugreihen „Diamant“ und „Opal“, die Kurzscheibengeggen „Smaragd“ und „Rubin“ sowie die Anbaufeldspritze „Sirius“. Alle Produkte gibt es nur in der Unternehmensfarbe blau.

Neben der Tradition steht die Innovation: LEMKEN „The AgroVision Company“. Mit qualitativ hochwertigen Produkten „wie ein Maßanzug“ möchte LEMKEN eine technische Spitzenstellung einnehmen und damit einen wichtigen Beitrag zum Ernteerfolg und zur Einkommensverbesserung seiner Kunden leisten. Kunden sind kleine, große und ganz große Betriebe, Landwirte und Lohnunternehmen. Mit Servicestellen in Deutschland und in den Exportmärkten möchte LEMKEN seinen Kunden eine kompetente Beratung vor Ort sowie einen umfassenden Service anbieten.

Das Unternehmen beschäftigt heute weltweit mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, am Stammsitz in Alpen am Niederrhein sind es 760 (Stand 2009). Perspektivisch plant das Unternehmen die Inbetriebnahme von Fertigungsstätten in Indien und Russland sowie den Ausbau der Vertriebsaktivitäten auf den wichtigen Auslandsmärkten in West- und Osteuropa.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei LEMKEN

Qualifizierte Ausbildung ist fester Bestandteil der Unternehmenskultur bei LEMKEN. Jeder 4. Beschäftigte hat seine Laufbahn bei LEMKEN mit einer erfolgreichen Ausbildung begonnen. So sind heute auf allen Hierarchieebenen unterhalb der Geschäftsführung Mitarbeiter/-innen zu finden, die mit einer Ausbildung bei LEMKEN eingestiegen sind, und so die Kultur des Familienunternehmens repräsentieren.

In 2009 wurden 17 neue Auszubildende eingestellt, die eine Ausbildung zum Industriekaufmann / -frau, Industriemechaniker/in oder Zerspanungsmechaniker/in begannen. Damit hält LEMKEN auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Ausbildungsquote von 6 Prozent. Mit zwei weiblichen Auszubildenden im gewerblich-technischen Bereich fördert LEMKEN u. a. die Gleichstellung im Unternehmen. LEMKEN beteiligt sich an dem lokalen Projekt „Wirtschaft und Schule“, bei dem Hauptschülern und deren Eltern u.a. Ausbildungsberufe vorgestellt und Bewerbungstrainings durchgeführt werden.

Den Produktionsprozess hat LEMKEN unter dem Motto „von der Anweisungskultur zur Auftragskultur“ komplett kundenorientiert umorganisiert. Dieser Prozess zu einer beteiligungsorientierten Unternehmenskultur begann vor ca. 10 Jahren und hat sich seitdem Stück für Stück bis zum heutigen Standard weiterentwickelt. Managementteams, die sich aus Vertreter/-innen von Disposition, Arbeitsvorbereitung, Einkauf und Linienführung (Meister) zusammensetzen, haben die Verantwortung für einzelne Produktgruppen vom Anfang bis zum Ende des Montageprozesses. Innerhalb der Produktgruppen arbeiten die Mitarbeiter/-innen mit hoher Einsatzflexibilität.



Dies gilt sowohl für den Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen als auch in Bezug auf die zeitliche Flexibilität. Gearbeitet wird in einem Gleitzeitmodell ohne Kernzeit, das den Mitarbeiter/innen auch in der Produktion individuelle Dispositionen, z. B. flexible Schichtanfangs- und -endzeiten, ermöglicht. Über individuelle Arbeitszeitkonten werden die saisonal schwankenden Einsatzzeiten verrechnet.

Als Partner der Landwirtschaft hat sich LEMKEN den Umweltschutz auf die Fahnen geschrieben: Ein verantwortungsvoller Umgang mit den natürlichen Ressourcen ist Unternehmensziel. Bei den Produkten soll z. B. mit Hilfe moderner Technologie dafür gesorgt werden, möglichst wenig Pflanzenschutzmittel und Dünger einzusetzen. Bei Investitionen wie z. B. für die neue Lackieranlage und Montage- bzw. Verwaltungsgebäuden wird die Umsetzung von Energiesparkonzepten groß geschrieben.

Beteiligungsorientierte Unternehmens- und Führungskultur

LEMKEN setzt auf eine beteiligungsorientierte Unternehmens- und Führungskultur sowie auf Transparenz und Nachhaltigkeit auf der Basis von Gleichheit und Gerechtigkeit. Das A & O sind Informationen und Kommunikation von den Inhabern bzw. der Geschäftsleitung bis zum Mitarbeiter an der Maschine und umgekehrt.

Was müssen Mitarbeiter/innen wissen? Bei LEMKEN erhalten alle Beschäftigten – inklusive der saisonal eingesetzten Zeitarbeiter/innen – folgende Informationen:

- Organisation des Unternehmens einschließlich der Unternehmensphilosophie und -kultur,
- Umsatz- und Gewinnerwartung (Jahresplanung),
- monatliche Planabweichungen sowie daraus resultierende

- Auswirkungen auf die Abteilungen / Fertigungsbereiche / Arbeitsplätze sowie
- die erforderlichen Arbeitszeiten.

Die Informationen werden jede Woche kaskadenartig in die Belegschaft getragen. Jeden Montagmorgen besprechen Inhaber, Geschäftsführer und die Bereichsleitungen Vertrieb, Entwicklung, Produktion sowie Finanzen Auftragslage, Umsatz- und Produktionszahlen im Hinblick auf die abgelaufene und kommende Woche. Im Anschluss geben die Bereichsleitungen die Informationen an ihre Abteilungsleitungen weiter und diese wiederum an ihre Mitarbeiter/innen. Montagmittag in der Überlappungszeit von Früh- und Spätschicht bzw. spätestens Dienstagmorgen (Nachtschicht) sind alle Mitarbeiter/innen informiert.

In den wöchentlichen Kapazitätsrunden wird die aktuelle Situation aus personeller, organisatorischer und technischer Sicht reflektiert, verbunden mit einem Ausblick in die nächste Woche.

Auf diese Weise haben alle Mitarbeiter/innen sehr zeitnah einen aktuellen Überblick über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Von dem Vorgehen wurde auch in dem wirtschaftlich sehr schwierigen Jahr 2009 nicht abgewichen. Ganz im Gegenteil: alle Mitarbeiter/innen wurden in Gruppenveranstaltungen noch ausführlicher über die besondere Lage informiert. So ergab sich die Situation, dass für einen bestimmten Zeitraum Aufträge noch mit hohem zeitlichem Einsatz termingerecht fertig gestellt werden mussten, woraus sich eine temporäre Überlast ergab. Danach jedoch war aufgrund von Auftragsstornierungen eine deutliche Unterauslastung abzusehen und auch nicht mehr abzuwenden.



In dieser Situation haben Geschäftsleitung und Betriebsrat beschlossen die Arbeitszeitkonten nach oben zu öffnen, damit bei Auftragsrückgang möglichst viel Volumen zur Entnahme vorhanden ist. Darüber hinaus wurden in Gesprächen mit den Beschäftigten verdeutlicht, dass alle ihre Arbeitszeitkonten abbauen sollen, egal wie hoch das Stundenvolumen ist. Auf diese Weise wurde ein Klima erzeugt, dass eine längere Entnahmezeit der Lohn für besonderes Engagement in „guten Zeiten“ ist und somit Kurzarbeit vermieden werden kann. Die kontinuierliche Information über die Handlungsnotwendigkeiten hat wesentlich dazu beigetragen, die Akzeptanz in der Belegschaft für die Maßnahmen zu erhöhen und die Gewissheit zu vermitteln, dass alles für die Sicherung der Beschäftigung getan wird. Letztlich konnte durch diese Verfahrensweise Kurzarbeit weitgehend vermieden werden.

Neben dieser kontinuierlichen Informationspolitik werden die Mitarbeiter/innen über Aushänge an Informationswänden und über die Firmenzeitung informiert. Und natürlich werden auch Betriebsversammlungen durchgeführt. Aufgrund der zeitnahen Informationsweitergabe reicht jedoch jährlich nur eine Versammlung aus.

Zur beteiligungsorientierten Führungskultur gehören bei LEMKEN ebenfalls umfangreiche Investitionen in die Weiterbildung der Belegschaft auf allen Ebenen. Dazu zählt die Förderung der sozialen Qualifikation (z. B. Team- und Kommunikationstrainings, Mitarbeit in Projektgruppen) ebenso wie die der fachlichen Qualifikation (z. B. Roboter Schulung Umformung, Grundlehrgänge Hydraulik, PC-Anwender- und Sprachkurse). Durch ein System der Anforderung kann der Weiterbil-

dungsbedarf sowohl vom Beschäftigten als auch vom Vorgesetzten festgestellt und notwendige Schritte eingeleitet werden. Auf diese Weise soll die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen gefördert werden. Gleichzeitig sind diese Kompetenzen die Basis für die eingeführte teamorientierte Arbeitsorganisation, das ausgeprägte Miteinander im Betrieb und nicht zuletzt bei der jährlichen Leistungsbeurteilung, in die die Mitarbeiter/innen aktiv einbezogen werden. Dieses System wurde bereits im Jahre 2002 nach über zweijähriger Entwicklungsarbeit eingeführt.

Darüber hinaus verwendet LEMKEN viel Aufwand für ein System von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, das über eine Betriebsvereinbarung „betriebliches Vorschlagswesen“ formal abgesichert ist. Hier setzt das Unternehmen weniger auf monetäre Anreize als auf eine Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen, wenn die Beschäftigten in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden werden.

Mit all diesen Maßnahmen zur beteiligungsorientierten Unternehmens- und Führungskultur sollen die Mitarbeiter/innen eine hohe Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren. Mit der aktiven Einbindung soll die Identifikation mit dem Unternehmen gefördert werden – man spricht gerne vom „blauen Blut“ bei LEMKEN – um letztendlich mit starker Kundenorientierung das Unternehmen weiterhin wirtschaftlich erfolgreich am Markt führen zu können.

NEW DEALS

LEMKEN steht für einen weltweit operierenden, großen Mittelständler, der sich seinen familiären Umgang mit allen Mitarbeiter/innen bewahrt hat. Basis ist die Entwicklung und Pflege einer Unternehmens- und Führungskultur, die auf Vertrauen, Transparenz und gegenseitiger Wertschätzung beruht. Mit hohem Aufwand wird dieser Anspruch durch ein differenziertes Beteiligungsverfahren sowie Informations- und Kommunikationsstrukturen umgesetzt.

Auch in anderen Feldern des betrieblichen Personalmanagements setzt LEMKEN Akzente: sei es in der Aus- und Weiterbildung, der Arbeitsorganisation oder der Arbeitsentlohnung. Dies schafft gute Arbeitsbedingungen und hohe Beschäftigungssicherheit für die Belegschaft – auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten - und sichert den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.