

2007

DORTMUNDER
PERSONALMANAGEMENT
PRÄDIKAT 2007



DIE AUSGEZEICHNETEN
UNTERNEHMEN UND
IHRE KONZEPTE

IMPRESSUM

Dortmunder Personalmanagement Prädikat 2007 -
Die ausgezeichneten Unternehmen und ihre Konzepte
ISBN: 978-3-938765-13-5, erschienen: 2007



Herausgeber:
NEW DEALS Büro in der Soziale Innovation GmbH

Autoren:
Silke Senft
Dr. Uwe Jürgenhake

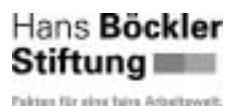
Administrative Unterstützung:
Monika Reichelt

Anschrift:
NEW DEALS Büro
c/o Soziale Innovation GmbH
Deutsche Str. 10 • D-44339 Dortmund

Die Ausschreibungsrunde 2006/2007 wurde unterstützt von:



Die grafische Gestaltung dieser Broschüre wurde finanziell unterstützt von der



Grafische Gestaltung:
AVM Werbung & Marketing (www.avm.de)

INHALT

Vorworte 4

Fünf Jahre Dortmunder Personalmanagement Prädikat 6
Die dritte Ausschreibungsrunde

Einzelmaßnahmen

BlumenCompany Kersting 12
Vorbildliche Praxis in der Personalentwicklung und beruflichen Nachwuchsförderung

DORMA GmbH & Co. KG 14
Das PREMIUM-Projekt

Degussa GmbH (Infracor GmbH) 16
Standortvereinbarung "Zukunft Gemeinschaftsbetrieb Marl"

KHS AG 18
Führungskräfteentwicklung

Maschinenfabrik Völkmann GmbH 22
Demografischer Wandel im Unternehmen - Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und des Wissenstransfers

Metoba Metalloberflächenbearbeitung GmbH 24
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

START Zeitarbeit NRW GmbH 26
"START in Ausbildung und Beruf": Schaffung zusätzlicher Ausbildungs- und Praktikumsplätze in NRW

ThyssenKrupp Services AG 28
"Kampagne Mensch": Systematische Umsetzung des neuen Unternehmensleitbildes

Gesamtkonzepte

Bremer Straßenbahn AG 32
Systematisches Personalmanagement in der betrieblichen Beschäftigungspolitik

LITFASS – Der Buchladen 38
Systematisches Personalmanagement und ganzheitliche Strategien zur Förderung von Work/Life-Balance im Betrieb

Protagen AG 42
Systematisches Personalmanagement: Ein Best-Practice-Beispiel aus der New Economy

VORWORTE

VORWORT DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG DORTMUND

Bereits zum dritten Male wird in diesem Jahr das DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT vergeben. Binnen kurzer Zeit hat sich New Deals zu einem Markenzeichen für modernes Personalmanagement entwickelt, erfreuen sich die Veranstaltungen zum Austausch erfolgreicher Konzepte zunehmender Beliebtheit. Die Wirtschaftsförderung Dortmund unterstützt die Initiative New Deals von Beginn an. Sie ist Bestandteil unserer Bemühungen, die Attraktivität des Standorts Dortmund als Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensstandort weiter zu erhöhen. Personalkonzepte, die einen Beitrag zur Prosperität der Unternehmen leisten und ebenso den Beschäftigten Entwicklungsmöglichkeiten geben, sind wichtiger Bestandteil unternehmerischer Modernisierungspolitik. Dortmund steht mehr und mehr für moderne Wachstumsbranchen z.B. der IT- und Mikrosystemtechnik, für hochwertige Dienstleistungen aller Art und für gut aufgestellte, vor allem mittelständische industrielle Anbieter. Aber auch für Arbeitsbedingungen, die für die Beschäftigten attraktiv sind, für die es sich lohnt, nach der Ausbildung in der Region zu bleiben oder sich hier anzusiedeln. New Deals trägt dazu bei, dieses öffentlich zu machen.

Erstmals musste die Prädikatsauszeichnung ohne eine finanzielle Förderung des Landes durchgeführt werden. Gestützt auf Hauptsponsoren – darunter die Wirtschaftsförderung Dortmund – und die Bewerbungsgebühren der

Unternehmen ist es gelungen, eine tragfähige finanzielle Basis zu schaffen. Wir wünschen uns sehr, dass die bisherigen Unterstützer "bei der Stange bleiben" und noch weitere sich hinzugesellen.

Wiederum haben sich zahlreiche Unternehmen um diese Auszeichnung beworben, darunter viele aus unserer Region. Letztlich sind es 11 Unternehmen, die zu den Preisträgern 2007 gehören. Das thematische Spektrum ist dabei so breit, wie Personalpolitik vielfältig ist: von besonderen Bemühungen um die Förderung des Nachwuchses bis hin zur Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit für die älter werdenden Belegschaften, von erfolgreicher Personalpolitik in internationaler werdenden Märkten hin zur strategischen Neuausrichtung. Ebenso vielfältig sind die Firmengröße der Preisträger und deren Branchenzugehörigkeit. Nicht alle prämierten Unternehmen kommen aus unserer Region und deren Einzugsgebiet. Wir freuen uns auch über das Interesse auswärtiger Unternehmen an unserem Prädikat. Dies bestärkt uns in unserer Werbung für den Wirtschaftsstandort Dortmund. Auch in den nächsten Jahren setzen wir diese Aktivitäten unvermindert fort. Initiativen wie das DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT sind uns dabei höchst willkommen.

Udo Mager
Geschäftsführer

VORWORT DES UNTERNEHMENSVERBANDES DER METALLINDUSTRIE FÜR DORTMUND UND UMGEBUNG E.V.

5 Jahre DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT, drei Preisverleihungen, bis Ende 2007 rund 40, überwiegend betriebliche Veranstaltungen mit über 1.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Wahrlich eine erfreuliche Zwischenbilanz! NEW DEALS nimmt mittlerweile einen festen Platz im einschlägigen Veranstaltungsreigen der Region ein.

Unser Unternehmensverband gehört mit zu den Initiatoren dieser Initiative und wir sind stolz auf das Erreichte. Wir

haben gerne die diesjährige Preisverleihung in unseren Räumlichkeiten ausgerichtet. Auch deshalb, weil wieder eines unserer Mitglieder zu den ausgezeichneten Unternehmen gehört.

DAS DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT steht für moderne, auf die Zukunft gerichtete Unternehmenspolitik im Bereich des Personalwesens, es steht für gemeinsame Anstrengungen von Unternehmensleitungen und Beschäftigten, die Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu erhöhen.

Zwei Themen sind uns im Bereich der Personalpolitik besonders wichtig. Eines davon ist die Bewältigung des demografischen Wandels in den Betrieben. Hierzu haben wir gemeinsam mit der IG Metall in Dortmund vor zwei Jahren ein Modellprojekt aufgelegt. Eines der daran beteiligten Pilotunternehmen bewarb sich bereits in diesem Jahr erfolgreich um das Prädikat, ein Ausdruck der enormen Anstrengungen, aber auch des Handlungsdrucks. Wichtig ist uns auch die Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit. Deshalb betreiben wir in diesem Themenfeld seit Jahren das Projekt ABCEO zur Verbesserung der Berufswahlorientierung von Schülerinnen und Schülern und zum besseren Übergang von der Schule ins Erwerbsleben.

Auch dieses Mal geben die Darstellungen der prämierten Konzepte einen Eindruck über die Vielfalt und die Qualität von betrieblichem Personalmanagement. Immer wieder zeigt sich auch, was der Mittelstand in Sachen Personalpolitik zu leisten in der Lage ist. Gerade in unserer inzwischen eher durch kleine und mittlere Unternehmen geprägten Wirtschaftsregion ist dies von besonderer Bedeutung. In den nächsten Monaten werden die prämierten Konzepte wieder der interessierten Öffentlichkeit vorgestellt, vor Ort in den Betrieben, hautnah zum Anfassen und zur Übertragung in andere Unternehmen empfohlen!

Dr. Heinz S. Thieler
Hauptgeschäftsführer

VORWORT DES DGB ÖSTLICHES RUHRGEBIET

Die wirtschaftliche Situation hat sich auch in unserer Region deutlich verbessert. Die Umsätze wie Erträge sind meist gut bis bestens. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt verbessert sich langsam, von einer tatsächlichen Trendwende sind wir allerdings noch ein Stück entfernt. Eine erfreuliche Entwicklung. Weniger erfreulich, dass noch zu viele Neueinstellungen über Leiharbeit erfolgen, vielfach zu unwürdigen Konditionen und Arbeitsbedingungen. Diese Einstellungen zielen auf die Einrichtung eines dauerhaft angelegten betrieblichen Niedriglohnssektors, oftmals jenseits vergleichbarer Tarife. Natürlich gibt es auch andere Beispiele, die wir auch positiv herausstellen wollen.

Dass sich im Rahmen des DORTMUNDER PERSONAL-MANAGEMENT PRÄDIKATS wiederum eine stattliche Anzahl von Unternehmen beworben hat, zeigt das Interesse an guter und innovativer betrieblicher Personalwirtschaft. Alle betrieblichen Beispiele zeigen, dass die Leistungskraft von Unternehmen unmittelbar auch von leistungsfähigen Belegschaften abhängig ist. Innovative, fördernde Ausbildungspolitik, auch für leistungsschwächere Jugendliche, systematische Weiterbildung für Ungelernte oder Ältere sind herauszustellende Beispiele guter Praxis. Dabei ist die aktive Mitarbeit der betrieblichen Interessensvertreter unerlässlich.

Erstmals sind auch Unternehmen vertreten, die sich aktiv um die Bewältigung des demografischen Wandels bemühen, durchaus mit bemerkenswertem Aufwand. Diese Unternehmen haben erkannt, dass die gesellschaftliche Herausforderung auch eine betriebliche ist, die zu bewältigen ist. Die geplante Verlängerung der Arbeitszeit bis ins fortgeschrittene Alter wird für die meisten Arbeitnehmer nicht nur massive Rentenkürzungen nach sich ziehen, auch die Unternehmen stehen vor neuen Herausforderungen.

Zum dritten Male wird das DORTMUNDER PERSONAL-MANAGEMENT PRÄDIKAT verliehen. Es ist längst zu einem Markenzeichen der Region geworden. Dies belegen auch die immer besser besuchten Veranstaltungen in den Betrieben, in denen die einzelnen Konzepte zur Diskussion gestellt werden. Sie zeigen eindrucksvoll, was bewegt werden kann, wenn Geschäftsführungen, Belegschaften und betriebliche Interessensvertretungen vertrauensvoll und beteiligungsorientiert zusammenarbeiten.

Eberhard Weber
Vorsitzender

FÜNF JAHRE DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT

DIE DRITTE AUSSCHREIBUNGSRUNDE

Dr. Uwe Jürgehake / Silke Senft

Im April 2007 wurden zum dritten Mal Unternehmen mit dem DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT ausgezeichnet. Vergeben wird das Qualitätslabel von einer regionalen Jury aus Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Kammern und Wirtschaftsförderung. Es soll besonderes Engagement und innovative Lösungen in der betrieblichen Personal- und Beschäftigungspolitik würdigen und publik machen. Die 11 NEW DEALS Preisträger 2007 liefern vielfältige Ansätze - Gesamtkonzepte oder auch spezielle Einzelmaßnahmen - zur Bewältigung personalbezogener Herausforderungen in Großbetrieben wie im Mittelstand. Die vorliegende Broschüre soll helfen, diese zu verbreiten und so Anregungen auch für andere Unternehmen bieten.

Das NEW DEALS Qualitätslabel

Über ein regionales Prädikat die Bemühungen und Erfolge der hiesigen Unternehmen bei der Modernisierung von Arbeit und Beschäftigten bekannt zu machen und den Erfahrungsaustausch in der Region anzuregen, war die Idee, als sich die Dortmunder Arbeitsmarktakteure 2002 zur Initiative NEW DEALS zusammenschlossen. Bereits seit der ersten Ausschreibungsrunde 2003/2004 hat das DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT auch über die Region hinaus Aufmerksamkeit und Resonanz erzielt und ist zu einem Markenzeichen für den gelungenen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen geworden.

Von Beginn an war es Ziel, gerade auch kleine und mittlere Unternehmen zur Bewerbung zu animieren. Dahinter steckt die Überzeugung, dass gutes Personalmanagement gerade auch im Mittelstand eine wichtige Rolle spielt und dass hier mehr pfiffige und zukunftsweisende Lösungen zu finden sind, als landläufig vermutet wird. Aber natürlich sollte der Prädikatswettbewerb auch für die größeren und großen Unternehmen attraktiv sein, die in aller Regel ihre Personalfunktionen professionalisiert und ein vielfältiges Spektrum an personal- und beschäftigungspolitischen Instrumenten entwickelt haben.

Mit Blick auf unterschiedliche betriebliche Rahmenbedingungen und personalpolitische Handlungsbedarfe wurden für das Prädikat zwei Kategorien, mit jeweils spezifischen Anforderungen, entwickelt.

In der **Kategorie "Innovative Einzelmaßnahme"** werden vorbildliches Engagement und erfolgreiche Lösungen in einem Teilbereich betrieblichen Personalmanagements ausgezeichnet. Dies können beispielsweise Konzepte zur Flexibilisierung von Organisation und Personal, neue Ansätze bei der Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, innovative Formen der MitarbeiterInnen-Beteiligung oder auch spezielle Strategien zur Beschäftigungssicherung oder Schaffung neuer Arbeitsplätze sein.

In der **Kategorie "Innovatives Gesamtkonzept"** sind Strategien, Konzepte und Instrumente für ein umfassendes, strategisches Personalmanagement gefragt. Für das Prädikat wurden diesbezüglich fünf zentrale Handlungsfelder definiert: Unternehmens- und Führungskultur, Personalplanung & Beschäftigungssteuerung, Personalentwicklung & Qualifizierung, Arbeitsorganisation & Personaleinsatz sowie überbetriebliche personalpolitische Kooperationen. Wichtig für die Auszeichnung ist, dass eine personalpolitische Gesamt-

strategie erkennbar ist, die durch ein Bündel von Einzelmaßnahmen umgesetzt wird.

Die Möglichkeit, sich ohne ein ausgereiftes Gesamtsystem auch mit Vorzeigelösungen in einem speziellen personalbezogenen Gestaltungsfeld zu bewerben, erleichtert vor allem kleineren Unternehmen den Zugang zum Prädikatswettbewerb. Zudem zeigen die eingereichten *Einzelmaßnahmen*, welche Themen die Unternehmen besonders bewegen und liefern Praxislösungen zu speziellen personalbezogenen Herausforderungen.

Im Unterschied zu vielen anderen Wettbewerben stehen die Bewerbungen bewusst nicht in Konkurrenz zueinander. Die Anzahl der vergebenen Prädikate ist nicht limitiert und es wird auch kein Ranking der Unternehmen vorgenommen. Entscheidend ist allein die Erfüllung der festgelegten Qualitätskriterien und damit der Nachweis vorbildlicher NEW DEALS Praxis.

Wie die Preisträger ermittelt werden

Von Anfang Mai bis Ende Oktober 2006 konnten die Bewerbungsunterlagen beim NEW DEALS Büro angefordert und die Bewerbungen eingereicht werden. Bewerben konnten sich private sowie öffentliche Unternehmen und Betriebe, gleich welcher Branche oder Größenordnung. Grundlage für die Bewerbung war ein strukturierter Fragebogen, der je nach Prädikatskategorie unterschiedliche Themen umfasste.

Um ein hohes Maß an Objektivität und Validität bei der Beurteilung der eingereichten Konzepte zu sichern, wurden in der Konzeptphase des Prädikats Qualitätskriterien festgelegt, welche die Anforderungen an zeitgemäßes und erfolgreiches Personalmanagement beschreiben und bewertbar machen. In die Entwicklung der Bewertungsinstrumente und Bewerbungsfragebögen waren sowohl Expertinnen und Experten aus Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik wie auch betriebliche Praktikerinnen und Praktiker eingebunden.

So wurden für das Prädikat 8 zentrale Bewertungskriterien definiert, die für die beiden Kategorien jeweils spezifisch konkretisiert und unterschiedlich gewichtet sind:

- Qualität der Unternehmens- und Führungskultur
- Qualität und Innovationsgehalt des Konzepts
- Grad der Verankerung und Umsetzung im betrieblichen Alltag
- Nutzen für den Arbeitgeber: Beitrag zur Verbesserung der betrieblichen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit

- Nutzen für die Arbeitnehmer/innen: Beitrag zur Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und zur besseren Vereinbarkeit von betrieblichen Anforderungen und Beschäftigteninteressen
- Langfristige Orientierung und Dauerhaftigkeit der Maßnahmen und erreichten Effekte
- Innovativer Beitrag zur Förderung der beruflichen Chancengleichheit von Männern und Frauen
- Innovativer Beitrag zur Beschäftigungssicherung in Betrieb und Region

Bei der Bewertung wird den *Potenzialen*, wie etwa Unternehmens- und Führungskultur, personalbezogene Strategien, Instrumente und Maßnahmen ein gleich hoher Stellenwert beigemessen wie den erreichten *Ergebnissen* und *Erfolgen*. Ergebnisseitig sind der betriebliche sowie der Nutzen für die betroffenen bzw. beteiligten Beschäftigten ausschlaggebend. Im Sinne von NEW DEALS ist ein angemessener Ausgleich zwischen den Interessen Voraussetzung für die Prädikatsvergabe.

Das Bewertungsverfahren besteht aus drei Stufen. Alle eingereichten Beiträge werden zunächst vom NEW DEALS Büro und anschließend von jeweils einem/einer externen Sachverständigen fachlich begutachtet; und zwar nach den festgelegten Kriterien. Nach positiver Vorauswahl findet ein Besuch des Gutachterteams im Unternehmen vor Ort statt, wo die Bewerber Gelegenheit haben, ihre innovative und erfolgreiche Praxis ausführlicher vorzustellen. Über die Prädikatsvergabe entscheidet letztlich die NEW DEALS Jury, bestehend aus dem Kreis der Initiatoren. Hier gilt das Konsensprinzip; Entscheidungsgrundlage sind die Fachgutachten und die gemeinsame Empfehlung des Gutachterteams.

Die dritte Ausschreibungsrunde

Erstmals fand die Ausschreibung ohne Landesförderung statt. Die notwendigen finanziellen Ressourcen speisten sich diesmal ausschließlich aus privaten Quellen (Bewerbungsgebühren und Sponsorengelder) sowie einem kommunalen Zuschuss.

Trotz dieser Unterstützung mussten die Aktivitäten im Bereich des Marketing etwas heruntergefahren werden. Daher waren wir hoch erfreut über die Resonanz auf die Ausschreibung: wiederum forderten rund 50 Unternehmen die Bewerbungsunterlagen an bzw. ließen sich vom NEW DEALS Büro beraten. Das Branchenspektrum der Bewerber wie auch der Preisträger ist recht vielfältig und repräsentiert klassische wie High-Tech Industrien, Handel und gewerbliche Dienstleistungen. Der Standort

Dortmund ist insgesamt wieder gut repräsentiert. Knapp die Hälfte der prämierten Unternehmen kommen aus Dortmund, ein weiteres Viertel aus dem Ruhrgebiet.

Deutlich polarisiert ist die Verteilung hinsichtlich der Größe der prämierten Unternehmen. Knapp die Hälfte der prämierten Unternehmen sind klein- und mittelständische Unternehmen bis zu 100 Beschäftigten, die andere Hälfte sind Großunternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Das Konzept, interessant zu sein sowohl für kleine als auch für große Unternehmen, trägt also weiterhin.

Betrachtet man die Art der letztlich prämierten Konzepte, so beträgt der Anteil der innovativen Gesamtkonzepte wiederum etwas mehr als ein Drittel. Darunter sind auch zwei mittelständische Lösungen. Dies zeigt, dass ganzheitliches Personalmanagement nicht nur unter großbetrieblichen Bedingungen leistbar ist.

Bei den Inhalten der prämierten Konzepte fällt wiederum das breite Themenspektrum auf. Konzepte zur Beschäftigungs- und Standortsicherung sind ebenso vertreten wie Führungskräfteentwicklung, Nachwuchsförderung und Karrierechancen oder die betriebliche Weiterbildung. Erstmals vertreten ist ein Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels im Betrieb ist ebenfalls ein Thema.

Die Preisträger und ihre ausgezeichnete Praxis werden in dieser Broschüre einzeln vorgestellt. Beschrieben sind die jeweils betriebsspezifischen Hintergründe und Beweggründe, die entwickelten Strategien und Konzepte sowie deren praktische Umsetzung und Wirksamkeit. Jedes der Praxisbeispiele steht für eine gelungene Lösung, wie Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen in der heutigen Zeit gut miteinander vereinbart werden können. In ihrer Gesamtheit zeigen sie die Vielfältigkeit neuer personalwirtschaftlicher und beschäftigungspolitischer Herausforderungen im Betrieb und ebenso erfolgreiche wie pragmatische Wege, damit umzugehen.

Im Laufe des nächsten Jahres erhalten die Preisträger die Möglichkeit, ihre innovativen Konzepte und betrieblichen Umsetzungserfahrungen in der Veranstaltungsreihe "NEW DEALS vor Ort" öffentlich zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen.

Ausblick und Danksagung

Die Initiative NEW DEALS - Dortmunder Personalmanagement Prädikat hat sich etabliert. Ein regional ausgelobtes Prädikat für ein überregionales Thema hat offenbar durchaus seine Daseinsberechtigung. Es gibt den Unternehmen die Chance, sich in der Region zu präsentieren – als Unternehmen an sich, aber auch als attraktive Arbeitgeber. Wohl deshalb hat die Ausschreibung auch mittelständische Unternehmen angesprochen. Für eine weitere Ausschreibungsrunde liegen bereits erste Interessenbekundungen vor; aus der Region, aber auch von auswärtigen Unternehmen, die die Bewerbung nutzen wollen, um ihre Qualitäten als Arbeitgeber auf den Prüfstand zu stellen.

Erstmals hat sich die Initiative finanziell selbst getragen. Gesponsert wurde der Prädikatswettbewerb 2006/2007 von der Dortmunder Energie und Wasser GmbH DEW21, der Eurowings Luftverkehrs AG, der RWE Westfalen-Weser-Ems AG, der TÜV Nord AG und der Wirtschaftsförderung Dortmund. Finanzielle und ideelle Unterstützung erfuhren wir zudem von der Hans-Böckler-Stiftung.

Als Gastgeber der Preisverleihung gebührt dem Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V. ein besonderer Dank. Gleiches gilt für die Mitglieder der Jury sowie die externen Gutachterinnen und Gutachter, deren Tätigkeit ehrenamtlich ist. Ohne dieses Engagement ließe sich der Prädikatswettbewerb nicht durchführen.

Um die Initiative fortzusetzen und modernes Personalmanagement zu einem Imagefaktor für die Unternehmen und den hiesigen Standort zu machen, ist künftig auch weiterhin eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Investoren gefragt. Die Ausstrahlungskraft des Prädikatswettbewerbs bis in den Rhein-Ruhr-Raum hinein sowie die vielfältigen Präsentationsmöglichkeiten in den NEW DEALS Medien und Veranstaltungen bieten attraktive Konditionen und somit beste Voraussetzungen für Private-Public-Partnership. Gelingt dieses, wird es Anfang 2008 eine neue Ausschreibungsrunde geben.

20007

ND

AUSGEZEICHNETE
MASSNAHMEN DER
PRÄDIKATSTRÄGER

EINZELMASSNAHMEN



Branche	Einzelhandel/Floristikbetrieb
Leistungsprofil	Blumenfachhandel: Innenraumbegrünung, Mietpflanzenservice, Mietdekorationen, Messe und Eventveranstaltungen, Pflanzenpflege, Trauerbegleitung
Beschäftigte	15
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Vorbildliche Praxis in der Personalentwicklung und beruflichen Nachwuchsförderung

BLUMENCOMPANY KERSTING DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Das Dortmunder Unternehmen wurde 1989 von Inhaberin Ute Kersting gegründet. Idee war es, ein Blumenfachgeschäft mit starker individueller Note zu schaffen. In der Gründungsphase wurden eine Floristin und ein Auszubildender eingestellt. Nach und nach wurde ein floristisches Rundum-Angebot aufgebaut; vom exklusiven Blumenarrangement für den Privatkunden, kreativen Veranstaltungsdekorationen bis hin zur Innenraumbegrünung und diversen Miet- und Serviceangeboten für Firmenkunden. Umsatz und Mitarbeiterzahl sind relativ schnell und bis heute stetig gestiegen. Vor kurzem wurde BlumenCompany Kersting von Fleurop/Berlin in puncto *Qualität, Design, Kundenfreundlichkeit* und *Service* zum ersten 5-Sterne Blumenfachgeschäft in Dortmund gekürt. Inzwischen wird das Geschäft auf der Lindemannstraße im Dortmunder Kreuzviertel von einer der Meisterinnen operativ gemanagt; sie koordiniert die täglichen Abläufe und den Einsatz der 6 Voll- und 6 fest angestellten Teilzeitkräfte sowie 3 Azubis. Geregelte Zuständigkeiten, Verfahrensweisen und Informationsflüsse sorgen für einen gut funktionierenden Geschäftsbetrieb, so dass sich Inhaberin Kersting vorrangig auf die strategische Kundenbetreuung und Neukquisitionen konzentrieren kann.

Kompetenz, Motivation und Engagement der Angestellten sind für das Fachgeschäft ein wichtiges Aushängeschild. Daher haben in der nach innen gerichteten Unternehmenspolitik Personalentwicklung und die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen einen hohen

Stellenwert. Das spiegelt sich wider im hohen Ausbildungsstandard, in diversen Maßnahmen und Angeboten zur beruflichen Weiterbildung, in einer übertariflichen Vergütung wie auch in vielfältigen individuellen Gestaltungsfreiräumen bei der eigenen Arbeit und Mitsprachemöglichkeiten im Betrieb.

Blumen Kersting: Erstklassige Ausbildung und kontinuierliche betriebliche Weiterbildung

Das Tätigkeitsspektrum der Floristen reicht bei Blumen Kersting von Verkauf und Beratung im Geschäft, Anfertigen von Sträußen, Kränzen, Tisch- und Raumdekorationen, Einkauf auf dem Großmarkt, bis zur Innenraumbegrünung und Pflanzenpflege bei Firmenkunden vor Ort. Der Arbeitseinsatz erfolgt flexibel - in Abhängigkeit von der Qualifikation der Beschäftigten und je nach Auftragsituation und Arbeitsanfall. Für alle Abläufe und Tätigkeiten gibt es sog. *Arbeitslisten*, in denen Verfahrensweisen und Vorgaben dokumentiert sind. Vom Fahrer bis zur Auszubildenden hat jeder im Betrieb klare Richtlinien, die Orientierung und Verbindlichkeit schaffen, aber auch viel Raum für Selbstorganisation und Eigenverantwortung lassen.

Bei der Personalrekrutierung wird darauf geachtet, dass im Betrieb nicht nur ein hohes Niveau an Fachkompetenz, sondern möglichst auch ein vielseitiges Spektrum an floristischem Know-how und Gestaltungsstilen vorhanden ist. Durch Teamarbeit und gegenseitiges Anlernen wird ein systematischer innerbetrieblicher fach-

licher Austausch und Wissenstransfer organisiert. Für einen überbetrieblichen Austausch sorgen unter anderem Mitarbeiter- und Azubi-Austausche mit befreundeten Fachkollegen oder auch interkulturelle Praktika. So ist beispielsweise zur Zeit eine japanische Praktikantin im Betrieb, was wechselseitig Einblicke in andere Traditionen und fremdländische Blumenkunst verschafft. Darüber hinaus werden Fachmessen, Demovorträge, Fachzeitschriften und -bücher zur kontinuierlichen beruflichen Weiterbildung und um immer wieder neue Anregungen zu gewinnen genutzt. In den monatlichen Teambesprechungen werden gemeinsam Marktentwicklungen und neue Trends diskutiert sowie betriebliche Weiterbildungsbedarfe bestimmt und vereinbart, wer sich zu welchem Thema qualifiziert. Immer mal wieder holt die Inhaberin auch externe Berater/innen ins Haus, um in moderierten Workshops zusammen mit der Belegschaft organisations- und personalbezogene Stärken und Schwächen zu analysieren und Maßnahmen zur weiteren Verbesserung zu planen.

Bei außerbetrieblichen Weiterbildungsangeboten trägt - je nach Art und Umfang - in der Regel die Arbeitgeberin die Kosten und die Beschäftigten investieren Freizeit. Überdurchschnittlich und über den eigenen Bedarf hinaus engagiert sich das Unternehmen in Sachen Berufsausbildung und Nachwuchssicherung. Hier wird bereits sehr frühzeitig angesetzt und eng mit der Kammer, dem Fachverband sowie auch mit Schulen und überbetrieblichen Ausbildungsstätten zusammengearbeitet. So werden beispielsweise gemeinsam mit Dortmunder Schulen Infotage zur Berufswahlorientierung in der Mittel- und Oberstufe durchgeführt und Praktika für Schüler/innen angeboten.

Bereits selbstverständlich geworden ist, dass der Betrieb jedes Jahr mindestens einen Ausbildungsplatz bereitstellt. Bei der Ausbildung wird großer Wert gelegt auf ein schrittweises und gründliches fachliches Anlernen und Trainieren sowie auch auf die Persönlichkeitsentwicklung der jungen Nachwuchskräfte. Das ausgesprochen breite Tätigkeitsspektrum bei Blumen Kersting und die drei Meister/innen (plus Inhaberin), die aus unterschiedlichen Meisterschulen kommen und selbst regelmäßig weitergebildet werden, gewährleisten ein erstklassiges Ausbildungsniveau.

NEW DEALS

Personalentwicklung erfolgt bei Blumen Kersting gleichermaßen mit Blick auf betriebliche Erfordernisse wie auch im Interesse der Mitarbeiter/innen und deren individueller Beschäftigungsfähigkeit. Entsprechende Arbeits- und Beteiligungsstrukturen sowie betriebliche Aus- und Weiterbildung fördern über eine umfassende



Fachqualifikation hinaus auch sog. Schlüsselkompetenzen, wie Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Flexibilität, Teamfähigkeit Kreativität etc.

Regelmäßig informiert und diskutiert wird auch zu *Gesundheitsfragen* und zum Thema *Altersvorsorge*. Hierbei geht es der Arbeitgeberin darum, ihre Beschäftigten zu sensibilisieren, persönliche Eigenverantwortung bewusst zu machen sowie gemeinsam nach betrieblichen Gestaltungs- und Unterstützungsmöglichkeiten zu suchen. So zahlt der Betrieb z. B. Zuschüsse zur privaten Rentenversicherung und bietet den Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, Gehaltserhöhungen in individuelle Vorsorgebeiträge umzuwandeln.

Zu einer auf den Ausgleich der Interessen gerichteten Personalpolitik gehört bei BlumenCompany Kersting auch, dass Mitarbeiter/innen, die sich beruflich verändern und das Unternehmen verlassen möchten, aktiv bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz unterstützt werden. Insbesondere den Jungflorist/innen wird - in ihrem eigenen Interesse - empfohlen, nach der Ausbildung den Betrieb zu wechseln, um möglichst verschiedene Geschäftsstrukturen und vielfältige Gestaltungsstile kennen zu lernen. Alle ehemaligen Auszubildenden, sofern sie das wollten, sind von der Inhaberin weitervermittelt worden.

Über sein gutes Image als Meister- und Ausbildungsbetrieb hinaus ist Blumen Kersting auch durch das vielfältige Engagement der Inhaberin in Branche und Region bekannt. Von der Beteiligung an Aktionsbündnissen wie FAIRER HANDEL und FLOWER LABEL PROGRAMM (FLP) oder dem Dortmunder Unternehmerinnennetzwerk "Ladies Goal" und Dortmunder Forum Frau und Wirtschaft, bis hin zu Initiativen zur beruflichen Nachwuchsförderung, wird ein reges Networking betrieben. Dies sowohl im Sinne von gesellschaftlicher Verantwortung wie auch zum Wohle des Geschäfts.

Branche	Metallindustrie
Leistungsprofil	Entwicklung und Herstellung von Türtechnik, Glasbeschlagtechnik, Sicherungstechnik/Zeit- und Zutrittskontrolle, Raumtrennsysteme
Beschäftigte insgesamt	6.200
Beschäftigte am Standort	1.100
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	PREMIUM - Projekt

DORMA GMBH & CO. KG

ENNEPETAL

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die DORMA GmbH gehört zur weltweit operierenden DORMA-Unternehmensgruppe, die auf Produkte und Systeme "rund um die Tür" fokussiert ist. Das mittelständisch geprägte Familienunternehmen beschäftigt in Ennepetal 1.100 Mitarbeiter. Die Personalpolitik beruht auf der Philosophie "Die Mitarbeiter prägen das Bild eines Unternehmens". Nur Unternehmen mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern, die sich durch eine hohe Qualität der Arbeit, Flexibilität und Kundenorientierung auszeichnen, haben einen Wettbewerbsvorteil. Durch die Personalpolitik sollen die Mitarbeiter dazu befähigt werden, die an sie gestellten Aufgaben erfolgreich, motiviert und selbstbewusst zu bewältigen.

Bei DORMA herrscht eine familiäre Atmosphäre, Eigentümer und das gesamte Unternehmen sind mit der Region verbunden. Im Zuge der starken Konkurrenz und eines hohen Kostendrucks im globalen Wettbewerb wurden auch bei DORMA strategische Diskussionen über die Zukunft der heimischen Standorte geführt. Konkret ging es um die Entscheidung, den Produktionsstandort Ennepetal zu verlagern.

Berechnungen hatten einen deutlichen Vorteil für den anvisierten Alternativstandort in Singapur ergeben. Es erfolgte stattdessen ein Bekenntnis zum Standort Ennepetal. Das prämierte PREMIUM-Projekt bündelt alle



Aktivitäten, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes zu verbessern und Ennepetal sowohl als Produktions- als auch Verwaltungsstandort zu erhalten.



Das PREMIUM - Projekt

Ziel des PREMIUM-Projekts ist es, den Standort Ennepetal als Verwaltungs- und Produktionsstandort dauerhaft zu erhalten und Effektivitäts- und Ergebnissteigerungen zu erzielen. Dies geschieht durch zahlreiche Optimierungen in Produktions- und Verwaltungsabläufen sowie durch eine innovative Personalpolitik. Es wurde eine Vielfalt von Maßnahmen und Instrumenten entwickelt und über Betriebsvereinbarungen geregelt, u.a. zu folgenden Themen:

- Gesundheitsmanagement: Zur Erreichung des Zieles, die Gesundheitsquote um mindestens 1,5% zu steigern wurden Aktionstage, Nichtraucherchutz, Rückkehrgespräche und Gesundheitszirkel eingeführt.
- Durch Maßnahmen zu Arbeitszeitgestaltung wie die Definition eines Arbeitszeitkorridors, Einführung neuer Schichtmodelle oder eine Ausweitung der Teilzeit wurde dem Bedürfnis des Betriebes nach mehr Flexibilisierung Rechnung getragen, aber auch ein Beitrag zur familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung geleistet.
- Zur sozialverträglichen Gestaltung notwendiger personeller Anpassungsmaßnahmen wurde ein interner Arbeitskräftepool, eine Personaldrehscheibe eingerichtet. Dort werden Beschäftigte aufgenommen, in deren Stammbereichen ein Personalüberhang besteht. Aus dem Pool heraus können sie sich innerhalb des Unternehmens neu orientieren.
- Im Rahmen des Ideenmanagements wurde der kontinuierliche Verbesserungsprozess bei DORMA neu gestaltet. Durch mehr Offenheit und Transparenz, Förderung von Gruppen- und Teamideen, Wertschätzung auch "kleiner" Vorschläge und vieles mehr wurde binnen kurzer Zeit die Beteiligung der Belegschaft mehr als verdreifacht. Dabei ist auch die Qualität der Vorschläge deutlich gestiegen. "Die Mitarbeiter sind die besten Unternehmensberater" lautet das Motto dieser Initiative.

PREMIUM beinhaltet aber auch die Optimierung der Abläufe am Standort selbst. So wurden sowohl in den Verwaltungs- und internen Dienstleistungsbereichen als auch in den operativen Einheiten die internen Prozesse effizienter gestaltet. Die Auflösung starrer Strukturen, umfangreiche Qualifizierungen und bereichsübergreifendes Arbeiten stehen für diese Entwicklung.

Höchste Qualität, ausgeprägte Kundenorientierung und absolute Termintreue sind die nach außen sichtbaren Ergebnisse dieser Veränderungen.

Möglich wurde dies auch durch eine Verlängerung der Dienstleistungszeit von bisher 8 Stunden auf nunmehr 12 Stunden.

Das PREMIUM-Projekt wird durch vielfältige Maßnahmen der betrieblichen Kommunikations- und Informationspolitik flankiert. Durch größtmögliche Offenheit und Transparenz wird sichergestellt, dass jede/r Beschäftigte über den Stand und die Entwicklung von PREMIUM informiert ist. Eine wichtige Kommunikationsplattform ist die interne "Hausmesse", bei der sich alle Mitarbeiter/innen über aktuelle Geschehnisse informieren können.

NEW DEALS

DORMA ist davon überzeugt, mit dem PREMIUM-Projekt die Weichen für die Zukunft und den damit verbundenen steigenden internationalen Wettbewerb gestellt zu haben.

DORMA ist damit ein erfolgreiches Beispiel dafür, dass in Deutschland Industrieerzeugnisse für internationale Märkte auch weiterhin erfolgreich produziert werden können. Gemeinsamer Wille, hohe Kreativität und Mut zur Veränderung sowie konsequente Umsetzung sind die Erfolgsgaranten. Dem Personalmanagement kommt hierbei ein zentraler Stellenwert zu.

Branche	Spezialchemie
Leistungsprofil	Bauchemie, Fein- und Industriechemie, Performance Materials, Coatings & Füllstoffsysteme, Site Services
Beschäftigte insgesamt	44.000
Beschäftigte am Standort	6.700
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Standortvereinbarung "Zukunft Gemeinschaftsbetrieb Marl"

DEGUSSA GMBH (INFRACOR GMBH)

EINE TOCHTER DER RAG

MARL

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die Anfang 2001 durch Fusion neu gegründete Degussa AG ist ein multinational tätiges Unternehmen der Chemieindustrie und beschäftigt an über 300 Produktions- und Vertriebsstandorten insgesamt rund 44.000 Mitarbeiter. In seiner Marktstrategie konzentriert sich der Konzern konsequent auf Innovationsführerschaft in der Spezialchemie. Harter Kosten- und Preiswettbewerb erforderten in der Vergangenheit weitreichende Restrukturierungsmaßnahmen, die auch mit Personalabbau verbunden waren. Dieses sozial verträglich bewältigt zu haben, ist eine der wichtigsten Gemeinschaftsleistungen von Unternehmen und Betriebsrat gewesen.

Um auch für die Zukunft gewappnet zu sein, wurde zwischen den Betriebsparteien die Standortvereinbarung "Zukunft Gemeinschaftsbetrieb Marl" erarbeitet und vereinbart. Deren Ziel ist es,

- dem Standort Marl nachhaltige Zukunftsperspektiven und
- den Mitarbeiter/innen langfristige Arbeitsplatzsicherheit zu verschaffen.

In der Zukunftsvereinbarung wurde ein personalpolitisches Instrumenten- und Maßnahmenpaket vereinbart, mit denen diese Ziele unterstützt werden sollen.

Die getroffene Standortvereinbarung umfasst drei Regelungsbereiche: Allgemeine Maßnahmen, besondere Maßnahmen, sowie Unterstützung von Standort- und Zukunftssicherung.

Allgemeine Maßnahmen sind Maßnahmen, die unmittelbar zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung umgesetzt werden können. Dazu zählt u.a. die Zusammenlegung sämtlicher Personalfunktionen in ein einheitliches Personalmanagement, die Überprüfung sämtlicher Fremdfirmenleistungen, die substituierbar sind und Beschäftigungsmöglichkeiten für Personalüberhänge schaffen können sowie die Überarbeitung der vorhandenen Schichtsysteme.

Besondere Maßnahmen sind standardisierte Maßnahmen für Restrukturierungsprojekte, dazu zählt beispielsweise die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Aufgrund der befriedigenden bis guten konjunkturellen Lage mussten bisher jedoch keine besonderen Maßnahmen getroffen werden.

Der dritte Regelungsbereich der Standortvereinbarung betrifft die Unterstützung von Standort- und Zukunftssicherung. In diesem Zusammenhang soll der Standort durch erhebliche Investitionen gestärkt werden und 20% der Auszubildenden unbefristet übernommen werden.

Personalpolitischer Instrumentenkoffer

Die Zukunftsvereinbarung gilt für alle Unternehmen des Gemeinschaftsbetriebes Marl. Sie beruht auf dem Prinzip, auch in Zukunft etwaige Personalanpassungen ohne betriebsbedingte Kündigungen zu realisieren. Unabhängig vom konkreten Personalbedarf wird zudem eine Quote von 20% aller Auszubildenden in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zu übernehmen, angestrebt.

Neben diesen beiden generellen Vereinbarungen bündelt die Zukunftsvereinbarung alle personalpolitischen Instrumente, die geeignet sind, eine möglichst hohe und langfristige Sicherheit für Beschäftigte und Unternehmen zu erreichen. Produktivitätssteigerung und langfristige Arbeitsplatzsicherheit sind als gleichwertige Ziele definiert. Die hierfür geeigneten Instrumente wurden in verschiedenen betrieblichen Vorläuferprojekten gemeinsam entwickelt, erprobt und bewertet. Die in der Zukunftsvereinbarung gebündelten Maßnahmen stellen damit auch die Quintessenz erfolgreicher Restrukturierungserfahrungen dar.

Es handelt sich sowohl um Maßnahmen für den "normalen" Geschäftsverlauf als auch um Maßnahmen für negative Entwicklungen bei wirtschaftlichen Problemen. Während erstere von der Personalabteilung ohne besondere Abstimmung mit dem Betriebsrat eingesetzt werden können, müssen letztere durch den Betriebsrat "freigeschaltet" werden. Dabei geht es aber ausschließlich um die Frage, ob die neue Situation von beiden Seiten gleich eingeschätzt wird, der Einsatz bestimmter Werkzeuge aus dem vorhandenen Set auch gerechtfertigt ist. Über die Werkzeuge als solche besteht Einigkeit.

Die Instrumente im normalen Geschäftsbetrieb:

Koordinierte Personalplanung und -führung. Alle Personalmaßnahmen der Unternehmen im Gemeinschaftsbetrieb erfolgen nach den gleichen Maßstäben. Die Infracor GmbH und der Betriebsrat haben hier eine Koordinierungsfunktion.

Eigen- und Fremdsteuerung. Eigenbeschäftigung geht immer vor Fremdbeschäftigung. Interessen einzelner Bereiche müssen gegenüber diesem übergeordneten Leitsatz zurückstehen.

Qualifikationsmatrix. Von allen Beschäftigten werden Qualifikationsprofile erstellt, die sowohl zertifizierte, als auch am Arbeitsplatz erworbene sowie individuell erworbene Kompetenzen abbilden. Dadurch soll auch die Personaleinsatzplanung optimiert werden.

Ein- und Umgruppierung. Ohne nachteilige Auswirkungen für den derzeitigen Stelleninhaber werden alle Arbeitsplätze durch eine paritätisch besetzte Kommission neu bewertet.

Teilzeitorientierung. Teilzeit ist ein Instrument, um Auftrags-



schwankungen ohne Personalabbau aufzufangen. Im Rahmen einer Teilzeitorientierung durch das Unternehmen wurde ermittelt, wie viele Beschäftigte im Fall der Fälle bereit wären, ihre Arbeitszeit temporär zu reduzieren.

Langzeitkonten. Vor dem Hintergrund des Auslaufens der Altersteilzeit und der Heraufsetzung des Renteneintrittsalters wurden Langzeitkonten eingeführt, welche perspektivisch ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben weiterhin möglich machen.

Altersteilzeit. Die Möglichkeit zur Altersteilzeit vor deren Auslaufen wurde weitgehend möglich gemacht.

Sabbaticals. Es wurden weitreichende Möglichkeiten zur Unterbrechung des Arbeitsverhältnisses eingeführt, wie z. B. das Ruhens des Arbeitsverhältnisses bis zu 12 Monate oder der Austritt mit Wiedereinstellungsgarantie nach maximal 48 Monaten auf einem gleichwertigen Arbeitsplatz.

Spezielle Instrumente bei wirtschaftlichen Problemen:

Bei unerwartet negativem Geschäftsverlauf können die beiden folgenden Instrumente zum Tragen kommen:

Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die Arbeitszeit kann auf bis zu 35 Stunden pro Woche reduziert und auf bis zu maximal 40 Stunden erhöht werden. Die Frage des Entgelts in dieser Phase wird jeweils gesondert vereinbart.

Kürzung der Leistungszulage. Die Leistungszulage kann ganz oder teilweise gekürzt werden, aber nicht rückwirkend. Die Betriebsparteien müssen sich hierauf einigen.

NEW DEALS

Die Standortvereinbarung "Zukunft Gemeinschaftsbetrieb Marl" enthält somit ein breites Spektrum an Maßnahmen. Die Verständigung auf diese Instrumente in einem "Werkzeugkoffer" stellt sicher, dass bei Bedarf eine schnelle Reaktion möglich ist. Dies hat zu einer erheblichen Verkürzung der betrieblichen Entscheidungszeiten und -wege geführt. Rasches Handeln auf nicht vorhersehbare Ereignisse ist so möglich, was allen Beteiligten zu Gute kommt.

Branche	Maschinen- und Anlagenbau
Leistungsprofil	Herstellung von Abfüll- und Verpackungsanlagen; Lieferung von Komplettanlagen und Einzellösungen für die Getränke-, Food- und Nonfood-Industrie
Beschäftigte insgesamt	4.674
Beschäftigte am Standort	1.112
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Führungskräfteentwicklung

KHS AG DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

KHS ist ein international agierendes Unternehmen und Weltmarktführer im Bereich der Verpackungs- und Getränketechnik. Unter dem Motto "Verpflichtung gegenüber allen Beteiligten" wird vom Unternehmen ein Ausgleich zwischen den Unternehmenszielen, Kundenanforderungen und Mitarbeiterinteressen angestrebt. Darauf aufbauend fördert ein kooperativer Führungsstil die Mitarbeiterentwicklung und -motivation sowie kontinuierliche Optimierung der Arbeitsprozesse, indem die Mitarbeiter zur Kreativität und Offenheit gegenüber neuen Ideen ermutigt werden. Eine hohe Transparenz und offene Kommunikation werden strategisch eingesetzt und gefordert, um Innovationen und Veränderungen anzuregen sowie Unternehmensvisionen zu verwirklichen. Die KHS AG vertritt dabei die Meinung, dass die Entwicklung eines Unternehmens wesentlich durch Personen geprägt wird. Deshalb hat KHS eine innovative Strategie vor allem im Bereich der Führungskräfteentwicklung und der Erkennung von Talenten entwickelt und flächendeckend umgesetzt.

Eine auch intranetgestützte offene Informationspolitik sowie persönliche Gesprächsrunden mit Vorstandsmitgliedern sind zentrale ergänzende Instrumente.

Führungskräfteentwicklung für alle Führungskräfte

Ausgelöst durch die Umstrukturierung der KHS von relativ isoliert handelnden Geschäftsbereichen in ein global agierendes Unternehmen erfolgte die Einführung von strategischen Instrumenten zur Führungskräfteentwicklung. Diese zielen auf ein einheitliches Führungsverständnis und eine kurz-, mittel- und langfristige Sicherung einer qualifizierten Führungskräftedecke. Zu diesem Zweck wurde eine eigene Stabsstelle zur "Führungskräfteentwicklung" eingerichtet, die direkt dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet ist. Eine entsprechende "Wertigkeit" wurde so sichergestellt. Der Betriebsrat unterstützt das Programm nach allen Kräften.

Das Maßnahmenpaket umfasst unter anderem

- Zielvereinbarungen
- 360° Feedback
- Das KHS Management "Development Programm" für alle KHS-Führungskräfte
- und Führungskräfte-Trainings.

Das Programm gilt weltweit für alle Standorte, wobei unterschiedlichen kulturellen Hintergründen Rechnung getragen wird. In 2005 und 2006 haben bereits umfangreiche Maßnahmen stattgefunden, die eine Bewertung zulassen. Alle Maßnahmen werden einer ständigen Prozessoptimierung unterworfen und auf neue Standorte erweitert.

Die Führungsparameter wurden im Leitbild "Leadership for Performance" niedergelegt.

Die KHS-Führungskräfteentwicklung ist Teil eines Gesamtsystems zur Personalentwicklung. Ihre Zielgruppen umfassen die obersten drei Führungsebenen sowie die sog. High Potentials, die geeignet erscheinen, mittelfristig Schlüsselfunktionen in der Organisation zu besetzen.

Instrumente Führungskräfteentwicklung		
Position	Individual	Maßnahmen
Stellenbeschreibung	Kompetenzanalyse	IDM Management Development Program Executive Development Training
Stellenanforderungen	Laufbahnplanung	IM&B Management Development Training Individual Mentoring, Fachliches Training
Nachfolgeplanung	Führen mit Zielen 360° Feedback	
Führungsinstrumente	Verhaltenscoaching	Interne Kommunikation

Die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sind in die Kategorien "Position", "Individual" und "Maßnahmen" unterteilt. Die diesen Kategorien zugeordneten Instrumente bauen systematisch aufeinander auf.

360° - Feedback

Als Teil des Veränderungsprozesses führte die KHS im Juni 2006 ein "360° Feedback"-System ein. Das Konzept beschreibt einen Prozess, in dem ein Mitarbeiter in einer leitenden Position die Einschätzung seines Führungsverhaltens aus unterschiedlichen Blickwinkeln (Selbsteinschätzung, Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) erhält. Zu den Feedbackgebern gehören fast alle KHS-Mitarbeiter. Das "360° Feedback" wird jährlich durchgeführt und zielt zusammen mit dem Performance Management auf eine Sicherung wirkungsvoller Führungsleistung gemäß der KHS Führungsgrundsätze auf allen Führungsebenen. Es erfolgt internetgestützt und anonym. Die Teilnehmer erhalten die Ergebnisse in Form von vertraulichen Berichten und erhalten die Möglichkeiten einer moderierten Auswertung. Im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche wird auf die Ergebnisse des Feedbacks zurückgegriffen.

Um die Ebene qualifizierter Führungskräfte langfristig zu sichern, hat KHS mehrere zielgruppenspezifische Personalentwicklungssysteme aufgestellt, welche Führungskräfteentwicklung, High Potential Program, Hochschulmarketing und Ausbildung umfassen.

Ergänzend dazu trägt das "KHS Management Development Program" dazu bei,

- dass alle Führungskräfte die grundlegenden Orga-



nisationseinheiten und Schnittstellen in ihrer Bedeutung für den Erfolg der KHS-Gruppe kennenlernen, Kommunikation, gegenseitiges Verständnis und umfassende Kooperation über Hierarchieebenen, Funktionsbereiche oder Standorte hinweg zu stärken,

- ein gemeinsames Verständnis darüber, was KHS ausmacht und wie KHS funktioniert zu entwickeln.

Es richtet sich an insgesamt 370 Mitarbeiter/innen und umfasst damit alle Führungsebenen, reicht also bis in den operativen Bereich hinein.

NEW DEALS

Mit diesem ambitionierten Gesamtsystem von Personal- und Führungskräfteentwicklung trägt KHS den Anforderungen an ein global agierendes Unternehmen im Bereich der Führungskräfteentwicklung konsequent Rechnung. Klare Zielvorgaben und Mitarbeiterbeteiligung sind gleichwertige Bestandteile des Konzeptes.

Das Konzept ist fordernd, aber fair, weil es die (potenziellen) Führungskräfte nach Kräften unterstützt und darüber hinaus offen und kommunikativ ausgerichtet ist. Instrumente wie das Feedback-System stellen zudem die notwendige Objektivität her und liefern erforderliche Grundlagen für Zielvereinbarungen und Laufbahnplanung.


DIE BISHERIGEN NEW DEALS PREISTRÄGER

AUSSCHREIBUNGSRUNDE 2003/2004

- AIQ – ARBEIT INNOVATION QUALIFIKATION E.V., DORTMUND
- BAKELITE AG, LETMATHE
- BLG LOGISTICS GROUP AG & CO.KG, BREMEN
- CURT EBERT GMBH & CO.KG, DORTMUND
- DBT GMBH, LÜNEN
- ELMOS SEMICONDUCTOR AG, DORTMUND
- FRT – FRIES RESEARCH & TECHNOLOGY GMBH, BERGISCH GLADBACH
- go_net CONSULTING & SOLUTION GMBH & CO.KG, DORTMUND
- LITFASS – DER BUCHLADEN, DORTMUND
- POCO SERVICE AG, BERGKAMEN / DORTMUND
- RASSELSTEIN HOESCH GMBH, ANDERNACH
- RWE WESTFALEN-WESER-EMS AG, DORTMUND / RWE RHEIN-RUHR AG, ESSEN
- SYSTEMBERATUNG MÜLLER & FEUERSTEIN SMF KG, DORTMUND
- TSM THERAPIE SCHWELMER MODELL GMBH, SCHWELM
- twenty4help KNOWLEDGE SERVICE AG, DORTMUND
- VRERIKSEN AG, DORTMUND
- GERHARD WORMSTALL / WINKEL GMBH, SCHWELM

AUSSCHREIBUNGSRUNDE 2005

- ATLAS SCHUHFABRIK GEBR. SCHABSKY GMBH & CO.KG, DORTMUND
- BLG LOGISTICS GROUP AG & CO.KG, BREMEN
- BOCHUMER VEREIN VERKEHRSTECHNIK GMBH, BOCHUM
- DBT GMBH, LÜNEN
- DEGUSSA AG / GEMEINSCHAFTSBETRIEB MARL, DÜSSELDORF UND DIV.
- DEW21 – DORTMUNDER ENERGIE- UND WASSERVERSORGUNG GMBH, DORTMUND
- DSW21 – DORTMUNDER STADTWERKE AG, DORTMUND
- EUROWINGS LUFTVERKEHRS AG, DORTMUND / NÜRNBERG
- GOLDEN TULIP AIRPORT HOTEL DORTMUND, DORTMUND
- H. BRÜHNE BAUSTOFF- UND TRANSPORT GMBH & CO.KG, DORTMUND
- KG DEUTSCHE GASRUSSWERKE GMBH & CO, DORTMUND
- THYSSENKRUPP SCHULTE GMBH / EDELSTAHL-SERVICE-CENTER, DORTMUND
- TÜV NORD KONZERN, ESSEN / HAMBURG / HANNOVER
- VIVENTO / DEUTSCHE TELEKOM AG, BONN / DÜSSELDORF



**Den Gewinnern des Dortmunder
Personalmanagement - Prädikat 2007
gratulieren wir ganz herzlich.**

Wir sind der Überzeugung, dass die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unserer Wissensgesellschaft eine zunehmende Bedeutung erhält und damit ein wesentlicher Beitrag zum unternehmerischen Erfolg ist.

Deshalb unterstützen wir New Deals und das Dortmunder Personalmanagement - Prädikat 2007. Wir wollen damit gegenseitiges Lernen und Innovationen fördern.

TÜV NORD AG
Langemarckstraße 28
45141 Essen



Branche	Maschinenbau / Industriedienstleistungen
Leistungsprofil	Fertigung und Instandsetzung von Fördertechnik, Bergwerksmaschinen, Hydraulikkomponenten, Getrieben, Voith-Turbokupplungen, Zerspanungstechnik
Beschäftigte	100
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Demografischer Wandel im Unternehmen - Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und des Wissenstransfers

MASCHINENFABRIK VÖLKMANN GMBH DORTMUND



Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die Maschinenfabrik Völkmann GmbH wurde im Jahre 1936 gegründet und befindet sich mittlerweile in der dritten Generation im Familienbesitz. Mit ihren rund 100 Beschäftigten ist die Maschinenfabrik Völkmann GmbH größter Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb im Dortmunder Vorort Bodelschwingh. Kerngeschäft sind innovative Lösungen, wenn es gilt, Komponenten aus Anlagen der Industrie und des Bergbaus instand zu setzen und zu halten. Exzellenter Kundenservice, perfekte Beratung und Betreuung sowie hohe Zuverlässigkeit und Expertenwissen in allen Details sind die Markenzeichen des Unternehmens.

Serviceorientierung zusammen mit der hohen sozialen Verantwortung gegenüber Mitarbeitern sind die zentralen Leitlinien der Unternehmenskultur. Lange Betriebszugehörigkeiten dokumentieren die Konstanz der Arbeitsbeziehungen. Als Spezialist - auch für "Problemfälle" - lebt das Unternehmen ebenfalls vom Erfahrungswissen seiner Beschäftigten; denn für viele der zu überholenden Maschinen sind keine technischen Unterlagen mehr vorhanden.

Vor diesem Hintergrund konnte die Maschinenfabrik Völkmann GmbH nicht an den Herausforderungen des demografischen Wandels vorbei gehen. Eingebettet in einen systematischen "Masterplan Demografie" wurden

die wichtigsten Handlungsanforderungen sofort angegangen:

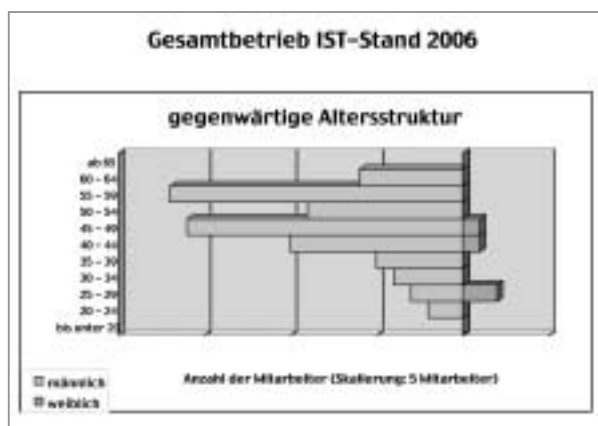
- der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der älter werdenden Belegschaft durch systematische Weiterbildung und belastungsreduzierende Arbeitsplatzwechsel und
- der Erhalt des Erfahrungswissens im Unternehmen durch Wissenstransfer von erfahrenen auf weniger erfahrene Mitarbeiter.

Weitere, nicht ganz so drängende Maßnahmen werden danach sukzessive angegangen. Die Umsetzung der beiden Hauptpunkte erfolgte im Rahmen des von der IG Metall Verwaltungsstelle Dortmund und dem Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e. V. initiierten Projektes "Beschäftigungsfähigkeit sichern - Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund / Hamm / Kreis Unna".

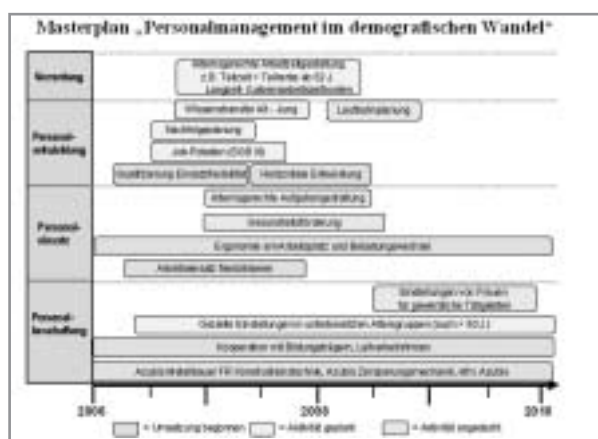
Beschäftigungsfähigkeit erhalten, Wissenstransfer organisieren

Um sich einen Überblick über die aktuelle Situation und die Entwicklung in den nächsten Jahren zu verschaffen, aber auch, um die Belegschaft für das Thema zu sensibilisieren, wurde zu Beginn des Projektes eine Altersstrukturanalyse erstellt. Diese wurde sowohl für die

Gesamtbelegschaft als auch für die einzelnen Werkstätten und Betriebsbereiche durchgeführt.



Auf dieser Basis wurden in moderierten Gesprächsrunden mit den Führungskräften und dem Betriebsrat die Handlungsschwerpunkte herausgearbeitet und zeitlich gewichtet. Daraus entstand der Masterplan "Personalmanagement im demografischen Wandel".



Priorität hatten demnach zunächst der Erhalt des Erfahrungswissens im Unternehmen sowie die generelle Verbreiterung des Qualifikationsniveaus der Belegschaft. Ziele hierbei waren

- einen Wissensverlust durch altersbedingtes Ausscheiden von Mitarbeitern zu vermeiden
- über eine breitere Qualifikation der Beschäftigten flexibler auf wechselnde Auftragsschwerpunkte reagieren zu können
- durch Tätigkeitswechsel einseitige Belastungen zu reduzieren und
- die Motivation auf hohem Niveau zu halten.

Unter Beteiligung der Meister, der Mitarbeiter und des Betriebsrates wurden zunächst einmal die Qualifizierungsbedarfe für die nächste Zeit ermittelt. Ausgangspunkt war eine beteiligungsorientierte Kompetenz-

analyse des Status quo, welche einerseits um die Qualifizierungswünsche aller Beschäftigten ergänzt wurde, in die andererseits aber auch Kompetenzbedarfe aufgrund sich ändernder Kundenanforderungen, Notwendigkeiten in der Veränderung der Arbeitsorganisation sowie Nachfolgeplanungen mit einfließen. Die Ergebnisse wurden mittels des EDV-Tools "KoMeT" aufbereitet und in Qualifizierungspläne überführt. In der Umsetzung wurden sowohl externe als auch interne Weiterbildungen durchgeführt. Dabei lag das Gros der Weiterbildung auf internen Qualifizierungen. Da es sich im Wesentlichen um die Weitergabe von Erfahrungswissen handelt, wurde auf das Instrument des "Wissenstransfers im Tandem" zurückgegriffen. Dieses besteht aus folgenden Schritten:

- Vorbereitung der Wissensvermittler auf diese Tätigkeit: einfache pädagogische Regeln, Überführung von explizitem in implizites Wissen
- Erstellung von Arbeitsmappen, welche technische Details, Arbeitsschritte sowie allgemein für die Tätigkeiten Wissenswertes beinhalten. Diese Mappen dienen sowohl als Checkliste für den Wissensvermittler als auch als Lernhilfe für den Lernenden.
- Wissenstransfers im Tandem durch gemeinsame Arbeit an dem Arbeitsplatz bzw. in der Tätigkeit.

Die Maßnahmen zur Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und des Wissenstransfers greifen wirksam ineinander und stellen eine erfolgreiche Balance von Unternehmenszielen und Mitarbeiterinteressen dar. Weitere Themen zur Bewältigung des demografischen Wandels wie "Altersgerechte Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung" sind derzeit in Bearbeitung.

NEW DEALS

Durch das beteiligungsorientierte Vorgehen, welches nicht nur die aktive Einbeziehung des Betriebsrates sondern auch aller Beschäftigten beinhaltete, waren Transparenz und Akzeptanz des eingeschlagenen Weges jederzeit sichergestellt. Die Maßnahmen sichern Arbeitsplätze, weil sie einen Beitrag zum Erhalt der Konkurrenzfähigkeit leisten. Sie tragen aber auch dazu bei, dass die Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten erhöht wird. Dies hilft, auch körperliche Arbeit bis zur Verrentung leisten zu können und macht die Arbeit interessanter, weil sie abwechslungsreicher wird. Nicht viele Unternehmen reagieren so rechtzeitig und umfassend auf die betrieblichen Auswirkungen der demografischen Veränderungen.

Branche	Metallbearbeitung
Leistungsprofil	Galvanische Metalloberflächenveredlung
Beschäftigte	77
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

METOBA METALLOBERFLÄCHEN- BEARBEITUNG GMBH LÜDENSCHIED

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Stets auf der Höhe der Zeit sein und dabei bewährte Traditionen nicht vernachlässigen - nach diesem Grundsatz hat sich das Lüdenscheider Unternehmen METOBA aus handwerklichen Anfängen zum hochmodernen Industriebetrieb entwickelt. Im Jahr 1955 von dem Galvaniseur- und Metallschleifermeister Heinrich Hering gegründet, wird der Familienbetrieb heute bereits in der dritten Generation geführt. Mit einem (fast) unschlagbar vielfältigen Veredelungsprogramm und der entsprechenden Kompetenz in Beratung und Durchführung ist Metoba Partner vieler weltbekannter Elektro- und Automobilzulieferfirmen.

Großen Wert legt das Unternehmen auf ein gutes Arbeitsklima und die Zufriedenheit und Motivation seiner inzwischen knapp 80-köpfigen Belegschaft. Ein Großteil der Fach- und Führungskräfte wurde selbst ausgebildet; eine enge Kooperation mit Schulen sichert bereits frühzeitig den Berufsnachwuchs von morgen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einmal für das Unternehmen gewonnen wurden, lässt Metoba nur ungern wieder gehen. Deshalb wird betrieblicherseits, wenn immer es geht, auf unterschiedliche individuelle Belange Rücksicht genommen; egal ob bei Arbeitszeit, Aus- und Weiterbildung oder Arbeitsgestaltung.

Eine Besonderheit bei Metoba ist der für die verfahrenstechnische Industrie ungewöhnlich hohe Frauenanteil, der aktuell bei über 30% liegt. Die Inhabertochter, heute selbst mit in der Geschäftsführung, war mit 22 Jahren

Deutschlands jüngste Galvanisierungsmeisterin. Seither ist die Zahl und Quote weiblicher Fachkräfte im technischen Bereich kontinuierlich gestiegen. Und das nicht zufällig! Bereits 1989 wurde Metoba wegen seiner vorbildlichen Praxis in diesem Bereich von der NRW Landesregierung als "frauenfreundlichster Betrieb" ausgezeichnet. In 2005 eingeführte neue, flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen den Beschäftigten - Frauen wie auch Männern und speziell auch Führungskräften - Beruf und Familie jetzt noch besser miteinander zu vereinbaren.

Familienfreundliche Arbeitszeiten und mehr ...

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter - egal ob mit oder ohne Führungsverantwortung - hat bei Metoba grundsätzlich die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Dies reicht von der Wahl zwischen Früh- und Spätschicht, über Gleitzeit (unter Beachtung festgelegter Kernzeiten bzw. bereichsspezifischer Funktionszeiten) bis hin zu auf die jeweilige Familienphase abgestimmten individuellen Arbeitszeiten oder auch tage- bzw. wochenweiser Freistellung bei persönlichen Problemen. Da, wo es die betrieblichen Abläufe zulassen - wie in der Angebotsvorbereitung, Analytik oder Warenausgangsprüfung - ist eine persönlich abgestimmte Teilzeit möglich. Insgesamt 14% der Beschäftigten machen derzeit von der flexiblen Teilzeitregelung Gebrauch, darunter auch 3 Männer.

Inanspruchnahme und Handhabung der flexiblen Arbeitszeit sind in einer entsprechenden Betriebsvereinbarung

geregelt. Die Erfassung und Steuerung der Arbeitszeiten erfolgt über Arbeitszeitkonten und ein Ampelmodell. Regulär gilt eine Grenze von plus 50 und minus 20 Stunden; erst bei deren Überschreitung wird regulierend eingegriffen. Der Betriebsrat erhält eine monatliche Übersicht über die individuellen Kontostände. In besonderen Fällen können auch individuelle Arbeitszeitvereinbarungen getroffen werden, so etwa bei langfristigen Weiterbildungsmaßnahmen.

Spezielle Lösungen wurden entwickelt, um Mitarbeiter/innen während der Elternzeit an das Unternehmen zu binden. Diese haben, wenn sie das wollen, die Möglichkeit, bei Krankheit oder Urlaub von Kollegen gelegentlich stundenweise auszuhelfen. Auch werden sie zu laufenden Fortbildungsveranstaltungen und natürlich zu betrieblichen Events eingeladen. Patenschaften gewährleisten zudem einen regelmäßigen Kontakt zu Kollegen bzw. zum Betrieb. So bleiben die beruflichen Fähigkeiten während der Elternzeit erhalten und die Weiterentwicklung des Unternehmens wird miterlebt und mitgelebt. Dem Betrieb erspart dieses Modell spätere Wieder-Einarbeitungszeiten, und bei kurzfristigen Personalengpässen stehen versierte und motivierte Aushilfen zur Verfügung.

Zur familienfreundlichen Personalpolitik gehört bei Metoba neben allem anderen auch, dass Kinder von Beschäftigten gern gesehene Gäste sind, z. B. auf Betriebsfesten, zu Kurzbesuchen in der Freizeit oder auch im Rahmen von Schülerpraktika oder Ferienjobs. Im Notfall ermöglicht das Unternehmen auch eine spontane Kinderbetreuung.

NEW DEALS

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, gehört bei Metoba mit zu einer zeitgemäßen Personalpolitik. Das Know-how und die Motivation der Mitarbeiter/innen gelten für das mittelständische Familienunternehmen als wichtigstes Firmenkapital und entscheidender Wettbewerbsfaktor. Ganz bewusst wird daher im Betrieb eine Kultur von kollegialem Verständnis, Chancengleichheit und Akzeptanz für familiäre Belange und Prioritäten geschaffen. Das zeigt sich in den grundsätzlichen Dingen wie Arbeitsgestaltung, Arbeitszeit, Führungsverhalten und institutionalisierter Mitbestimmung. Aber auch in kleinen persönlichen Extras, von der Kopfschmerztablette bis hin zur Unterstützung bei der Vorbereitung einer Eigenheimzulage.

Besonders engagiert sich Metoba auch in Sachen Ausbildung und Nachwuchsförderung an Schulen – mit Blick auf eigene künftige Personalbedarfe aber auch als Beitrag zu gesellschaftlicher Verantwortung. Hier wird



unter anderem versucht, gezielt mehr Mädchen und junge Frauen für die noch immer männerdominierten technischen Berufe zu interessieren und zu begeistern. So beteiligt sich das Unternehmen beispielsweise regelmäßig am jährlichen Lüdenscheider Girls Day und lädt Schülerinnen zum Erlebnisbesuch in Produktion und Labor ein. Und für die drei Ausbildungsplätze zum Oberflächenbeschichter (früher Galvaniseur), die der Betrieb regelmäßig anbietet, sind auch weibliche Kandidaten ausdrücklich erwünscht. Über betrieblich geförderte Umschulungen sind aber auch spätere Laufbahnwechsel in den technischen Bereich gut möglich, z. B. von der Bankkauffrau zur Galvaniseurin/Oberflächenbeschichterin. Nach der Aus- oder Weiterbildung bieten die familienfreundlichen Arbeitszeit-Modelle und individuelle Arrangements selbst jungen Müttern (und ebenso Vätern) optimale Chancen für eine innerbetriebliche Fach- oder Führungskarriere.

Dass die mitarbeiterfreundliche Personalpolitik bei Metoba Erfolg hat und sich auszahlt, zeigen das gute Arbeitsklima, die hohe Leistungsmotivation, geringe Mitarbeiterfluktuation, ein niedriger Krankenstand und letztlich auch die Umsatzentwicklungen und das Betriebsergebnis.

Für sein vorbildliches Engagement als Arbeitgeber und seine Treue zum Standort wurde Metoba 2006 von der Stadt Lüdenscheid für den Mittelstandspreis NRW nominiert und konnte sich unter 307 weiteren Bewerbern als Finalist platzieren.

Branche	Zeitarbeit
Leistungsprofil	Arbeitnehmerüberlassung, Personalvermittlung, Partnerschaftliche Ausbildung
Beschäftigte insgesamt	2.555 (davon 155 internes Stammpersonal)
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	START in Ausbildung und Beruf: Schaffung zusätzlicher Ausbildungs- und Praktikumsplätze in NRW

START ZEITARBEIT NRW GMBH DUISBURG

(ZENTRALE); MIT DIVERSEN NIEDERLASSUNGEN IN NRW

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

START ist ein von einer breiten Gesellschafterbasis getragenes Zeitarbeitsunternehmen, an dem u.a. das Land NRW, Arbeitgeberverbände, der DGB sowie Wohlfahrtsverbände beteiligt sind. Geschäftszweck ist die Eingliederung von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt, schwerpunktmäßig solcher, die allgemein als schwer vermittelbar gelten. Seit der Unternehmensgründung 1995 sind Umsatz und Beschäftigung des Gesamtunternehmens kontinuierlich gestiegen. Bis Ende 2005 hat START über 20.000 zuvor Arbeitslose als Leiharbeiter/innen eingestellt; mehr als 40% konnten in ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis im Entleihbetrieb vermittelt werden.

Ein hohes Verantwortungsbewusstsein gegenüber der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten und eine große Eigenverantwortung in einer dezentralen Organisation prägen die Unternehmenskultur. Ein wichtiger Grundsatz von START Zeitarbeit lautet: "Wir leben von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sowie hoher fachlicher und persönlicher Kompetenz und Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiter/innen". Dies gilt sowohl für die 155 internen Stammkräfte, wie auch für die derzeit knapp 2.400 Leiharbeiter/innen der insgesamt 31 Niederlassungen in NRW. Die Umsetzung der kunden- und mitarbeiterbezogenen Ziele und Standards gewährleisten ein ganzheitliches Qualitätsmanagementsystem sowie eine auf die Gesunderhaltung der Beschäftigten orientierte Arbeitsschutzpolitik.

Angesichts der problematischen Situation auf dem Ausbildungsmarkt engagiert sich START seit Ende 2004

im Ausbildungspakt. Unter dem Titel "START in Ausbildung und Beruf" hat das Unternehmen ein Konzept zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungs- und Praktikumsplätze in und durch Zeitarbeit entwickelt. Dies soll sowohl einen Beitrag zur Lösung arbeitsmarktpolitischer Probleme leisten, als auch der Unternehmensentwicklung und eigenen beruflichen Nachwuchssicherung dienen.

Mit seinem neuen Modell wurde START im Jahr 2006 zum NRW Landessieger beim deutschen Förderpreis "Jugend in Arbeit" gekürt und gehörte bundesweit zu den 5 bestplatzierten Unternehmen.

START in Ausbildung und Beruf: Ein innovatives Modell zur partnerschaftlichen Ausbildung in und durch Zeitarbeit

Seit Jahren gibt es in Nordrhein-Westfalen mehr Ausbildungsplatzsuchende als betriebliche Ausbildungsplätze. Gleichzeitig klagen bereits heute viele Branchen und Unternehmen über einen Fachkräfte- und Nachwuchsmangel, der sich im Zuge des demografischen Wandels in den nächsten Jahren weiter verschärfen wird. Dies gilt auch für die Zeitarbeit und betrifft den internen wie den externen Personalbedarf. Konnten bei START selbst zuvor lediglich (wenige) Bürokaufleute in der Zentrale ausgebildet werden, so nutzt das Zeitarbeitsunternehmen seit 2004 seine vielfältigen Branchen- und Firmenkontakte, um neue Ausbildungsmöglichkeiten im Verbund zu schaffen. Das neue Modell "START in Ausbildung und Beruf" wurde zunächst in 3 Pilotniederlassungen erfolgreich erprobt und wird nun seit 2006 standortweit etabliert.



Zielgruppe sind Jugendliche unter 25 Jahren mit Hauptschulabschluss bzw. eingeschränkten Vermittlungsperspektiven, denen der Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung erleichtert werden soll. Für die Ausbildung werden an den jeweiligen Niederlassungsstandorten Partnerbetriebe akquiriert; und zwar ausschließlich solche, die erstmals ausbilden möchten oder die bereit sind, einen zusätzlichen Ausbildungsplatz einzurichten.

Und so funktioniert die partnerschaftliche Ausbildung: START schließt die Ausbildungsverträge mit den Jugendlichen und übernimmt das Ausbildungsmanagement, wie etwa die organisatorische Abwicklung, die Vorauswahl der Jugendlichen und die Zusammenarbeit mit Kammern, Schulen und Eltern. Die fachpraktische Ausbildung selbst erfolgt im Partnerbetrieb; die Pflichten aus dem Ausbildungsvertrag werden in einem Kooperationsvertrag zwischen START und dem Betrieb geregelt. Letzterer beteiligt sich mindestens zur Hälfte an der Ausbildungsvergütung; den anderen Teil sowie Lohnnebenkosten, Prüfungs- und Anmeldegebühren oder notwendige überbetriebliche Lehrgänge übernimmt START. Ergänzend zur betrieblichen Ausbildung können die Azubis auch an Personalentwicklungsmaßnahmen bei START teilnehmen, um die sozialen und kommunikativen Kompetenzen zu fördern.

Durch die partnerschaftliche Ausbildung wird ein breites Spektrum an Branchen und Berufen abgedeckt - von klassischen gewerblich-technischen, kaufmännischen oder Handwerksberufen bis hin zu neuen Berufsbildern, wie z. B. Mechatroniker, Bauten- und Objektbeschichter oder Veranstaltungskauffrau. Auszubildende, die nach bestandener Abschlussprüfung nicht vom Kooperationsbetrieb übernommen werden, können für mindestens 6 Monate als Leiharbeiter/in bei START arbeiten und so erste Berufserfahrungen sammeln.

Für Jugendliche, die ihren Berufswunsch noch absichern wollen oder eine Ausbildungsvorbereitung benötigen, bietet START 2-monatige Kurzpraktika oder Einstiegs-

qualifizierungen (EQJ, betriebliche Langzeitpraktika von 6 bis 12 Monaten) an. Auch diese Maßnahmen laufen in Kooperation mit Betrieben vor Ort.

"START in Ausbildung und Beruf" wurde zunächst in den Niederlassungen Düsseldorf, Troisdorf und Duisburg erprobt. Und das mit beeindruckendem Erfolg: bis Juli 2006 wurden 51 neue, partnerschaftliche Ausbildungsplätze eingerichtet und besetzt. Bis Ende 2006 waren es insgesamt 150 Ausbildungs- und 85 Praktikumsplätze. Inzwischen haben die Aufsichtsratsgremien von START beschlossen, die Aktivitäten auf alle Niederlassungen auszuweiten und innerhalb von 3 Jahren eine Ausbildungsquote von 12% zu erreichen.

Die praktische Umsetzung des Modells ist Aufgabe der einzelnen Niederlassungen. Die Finanzierung erfolgt aus eigenen Mitteln von START. Die dezentralen Aktivitäten werden zentral koordiniert und unterstützt. Seit neuestem ist die jeweilige Ausbildungsquote auch Kriterium für die Erfolgsprämie der Teams vor Ort.

NEW DEALS

Mit der neuen Initiative "START in Ausbildung und Beruf" engagiert sich das Unternehmen nun auch NRW-weit im Ausbildungspakt. Innerbetrieblich wurde die Zahl der kaufmännischen Ausbildungsplätze erhöht und so das eigene Potenzial ausgeschöpft. Als innovative Strategie hat START ein spezielles Modell der partnerschaftlichen Ausbildung entwickelt, das die Möglichkeiten der Zeitarbeit nutzt, um gemeinsam mit Kundenbetrieben zusätzliche Lehr- und Praktikumsstellen zu schaffen. Damit wird gezielt Jugendlichen, die ansonsten schlechte Ausbildungschancen und kaum berufliche Perspektiven haben, der Zugang zu einer fundierten Erstausbildung sowie der Einstieg ins Berufsleben ermöglicht.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sind Investitionen in Ausbildung und zur Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit nicht zuletzt auch Vorsorgestrategie zur Sicherung der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Unternehmen. Betriebe, die gerne ausbilden wollen, aber den organisatorischen und finanziellen Aufwand nicht alleine tragen können, bietet die partnerschaftliche Ausbildung optimale Unterstützung. Sie können so ihren Fachkräftenachwuchs selbst entwickeln und frühzeitig an sich binden.

(Zahlen Stand März 2007)

Branche	Werkstoff- und Industriedienstleistungen
Leistungsprofil	Werkstoffdienstleistungen, Industriedienstleistungen, Handel mit Walzstahl, Rohren und technischen Ausrüstungen. Systemlösungen in der Gleis- und Tiefbautechnik. Rohstoffversorgung
Beschäftigte insgesamt	40.149
Beschäftigte im Inland	19.000
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	"Kampagne Mensch": Systematische Umsetzung des neuen Unternehmensleitbildes

THYSSENKRUPP SERVICES AG DÜSSELDORF (ZENTRALE)

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Im ThyssenKrupp Segment Services sind sämtliche Dienstleistungen des Technologiekonzerns rund um Werkstoffe und Industrieprozesse konzentriert - vom Werkstoffhandel, über klassische Industriedienstleistungen, Logistik und Distribution bis hin zu intelligenten Systemlösungen. Mit mehr als 600 Standorten in 50 Ländern und über 40.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zählt die ThyssenKrupp Services zu den größten Dienstleistern weltweit und belegt mit ihren Tochtergesellschaften Spitzenpositionen auf den jeweiligen Märkten.

Nach erfolgreich abgeschlossener Konsolidierung startete das Unternehmen ab 2004 in eine neue Wachstumsphase. Hierdurch veränderten sich auch die Anforderungen an die Unternehmens- und Führungskultur. Neben Optimierungsansätzen rückten Eigenverantwortung, Flexibilität, Kundenorientierung und unternehmerisches Denken auf allen Ebenen verstärkt in den Vordergrund. Die neuen Werte und Grundsätze wurden in einem Unternehmensleitbild zusammengefasst. Um dessen Umsetzung in den einzelnen Gesellschaften bzw. Niederlassungen und die Verankerung im betrieblichen Alltag zu unterstützen, startete im Januar 2006 ein umfassendes konzerninternes PR- und Aktionsprogramm. In einer ersten deutschlandweiten Kampagne zum Leitbild-

Kapitel "Mensch" wurden diverse zentrale und dezentrale Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit in und zwischen den Unternehmenseinheiten, zur Etablierung einer offenen und zeitnahen Kommunikation und Förderung von Kritikfähigkeit auf allen Ebenen sowie zum nachhaltigen Gesundheitsmanagement konzipiert und durchgeführt.

Bis Ende 2007 folgten bzw. folgen im halbjährlichen Takt die Leitbild-Kampagnen zu den Themen "Markt", "Organisation" und "Wirtschaftlichkeit".

Die Kampagne Mensch: Strategien und Maßnahmen zur systematischen Umsetzung des Unternehmensleitbildes

Zur Implementierung des neuen ThyssenKrupp Services Leitbildes und Umsetzung der vier thematischen Kampagnen wurde ein stufenförmiger Aktionsplan für das Gesamtunternehmen und die einzelnen Standorte entwickelt. Koordiniert und begleitet wird der Prozess von der Holding, die auch ein Budget für zentrale Maßnahmen bereitgestellt hat. Die dezentralen Aktivitäten liegen in der organisatorischen und finanziellen Eigenverantwortung der einzelnen Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen.

Die erste Leitbild-Kampagne "Mensch" zielte schwerpunktmäßig auf die Aktivierung von Mitarbeiterbeteiligung,



Selbstorganisation, Eigenverantwortung und kontinuierlicher Verbesserung in den Einheiten vor Ort. Zum Auftakt fand im Januar 2006 eine "Roadshow" des Personalvorstandes statt, bei der in 6 bundesweiten Veranstaltungen rund 400 Führungskräfte (i.d.R. Niederlassungsleitungen) und Betriebsräte informiert wurden. Für den regelmäßigen Austausch und die Entwicklung gemeinsamer Aktivitäten auf der Ebene der Niederlassungsleitungen wurden 23 "regionale Stammtische" eingerichtet. Darüber hinaus wurden sowohl zentral als auch dezentral neue Plattformen/Instrumente zur Kommunikation, Beteiligung und kontinuierlichen Verbesserung geschaffen. Dazu gehören z. B. regelmäßige Austausche in sowie zwischen den Bereichen und Abteilungen, Intranetportale, ein beteiligungsorientiertes Ideenmanagement sowie auch neue Foren zur offenen Diskussion zwischen Führungskräften - einschließlich Vorstand und Geschäftsführungen - und Mitarbeiter/innen. Im April 2006 fand eine bundesweite Gesundheitswoche statt. Ziel war es, vor allem auch mit Blick auf die älter werdenden Belegschaften, die Führungskräfte vor Ort und die Beschäftigten stärker für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren und (neue) Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung anzuregen. In vielen Gesellschaften und Niederlassungen laufen inzwischen entsprechende Initiativen und Angebote in Kooperation mit örtlichen Krankenkassen, Sportvereinen, Fitness-Studios, Physiotherapeuten, Kantinenbetreibern etc. Als internationale Begegnungsinitiative wurde im Rahmen der Leitbildkampagne "Mensch" eine "ThyssenKrupp Services Fußball WM06" organisiert; an den Ausscheidungsturnieren nahmen 75 Teams aus 16 Nationen teil. Zur systematischen Personalentwicklung wurden unternehmensweit (zunächst Deutschland) jährliche Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen sowie eine Mitarbeitererfolgsbeteiligung eingeführt. Festgelegt hierfür sind entsprechende Rahmenregelungen; bei der konkreten Ausgestaltung und Handhabung wird den Gesellschaften notwendiger Spielraum gelassen. Darüber hinaus wurden in den dezentralen Einheiten

neue Instrumente und diverse Maßnahmen zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung oder auch zum innerbetrieblichen Wissenstransfer entwickelt. Hier sind bereits eine ganze Reihe innovativer Konzepte bzw. pfiffiger Lösungen entstanden, wie z.B. "Von Kollegen für Kollegen: gegenseitiges Lernen in Produktion und Vertrieb", "Fertigungswochen für Kaufleute", "Geschäftsführung geht auf Montage" oder Mentoring- und Patenmodelle zum Lernen zwischen den Generationen.

Innovative und erfolgreiche Konzepte in den einzelnen Unternehmenseinheiten werden in einer "Best Practices" Datenbank gesammelt und im Konzern werbewirksam publik gemacht. Das fördert den Erfahrungsaustausch und Transfer sowie einen konstruktiven Wettbewerb zwischen den Standorten bzw. Niederlassungen.

Nach der Kampagne "Mensch" startete im Sommer 2006 die Leitbild-Kampagne "Markt", mit der zusätzliche Akzente in Richtung Kundenorientierung gesetzt wurden. Parallel dazu wurde auch der Rollout der Kampagnen ins europäische Ausland begonnen, wobei besonderer Wert auf die Berücksichtigung der nationalen und lokalen Unternehmenskulturen gelegt wird.

NEW DEALS

Mitbestimmung und Beteiligung auf zentraler wie dezentraler Ebene sind bei ThyssenKrupp tradierter Bestandteil der Unternehmenskultur. So wurde sowohl die Entwicklung als auch die Einführung des neuen Leitbildes als beteiligungsorientierter und hierarchieübergreifender Prozess gestaltet.

Im Rahmen der "Kampagne Mensch" wurden in der ThyssenKrupp Services Holding sowie an den rund 220 deutschen Standorten insgesamt 524 Einzelmaßnahmen zur Umsetzung der gemeinsam definierten Werte für das innerbetriebliche Miteinander durchgeführt. Der umfassende Handlungsansatz und eine gelungene Verbindung von zentralen und frei kreierbaren dezentralen Aktivitäten schaffen beste Voraussetzungen für eine breite und nachhaltige Verankerung des Leitbildes im betrieblichen Alltag. Erste positive Auswirkungen zeigen sich bereits in einer deutlichen Verbesserung des Arbeitsklimas, der Information & Kommunikation sowie der operativen Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten und zwischen den in- und ausländischen Standorten.

Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen sind ein gutes Stimmungsbarometer und lassen Fortschritte wie auch Unzufriedenheiten und Interventionsbedarfe bei der Leitbildumsetzung erkennen. Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die Maßnahmen greifen und dass aus anfänglicher Skepsis in der Belegschaft mehr und mehr Zustimmung wird.

20007

ND

AUSGEZEICHNETE
MASSNAHMEN DER
PRÄDIKATSTRÄGER

30 31

GESAMTKONZEPTE



Branche	Öffentlicher Personennahverkehr
Leistungsprofil	Personenbeförderung im Nahverkehr; Busse, Straßenbahnen, Züge
Beschäftigte	2.157
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Systematisches Personalmanagement in der betrieblichen Beschäftigungspolitik

BREMER STRASSENBAHN AG BREMEN

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Die BSAG – Bremer Straßenbahn AG – sorgt in Bremen für Mobilität: Fast 300.000 Fahrgäste nutzen täglich die 331 Busse und Bahnen der BSAG. Service und Qualität werden groß geschrieben; damit die Fahrgäste bequem, pünktlich und sicher ihr Ziel erreichen sind die Mitarbeiter der BSAG Tag und Nacht im Einsatz. Sie stehen auch im Mittelpunkt der Unternehmenskultur, die sich durch eine soziale Orientierung der Personalpolitik auszeichnet. So werden ökonomische und humanistische Ziele prinzipiell als gleichrangig angesehen.

Seit 2004 befindet sich die BSAG in einem Prozess der Restrukturierung. Bis zum Jahr 2010 sollen die EU-Standards für Wettbewerbsfähigkeit erreicht und somit langfristig die Auftragsvergabe durch die Stadt Bremen sichergestellt werden: entsprechende Verpflichtungen der Stadt liegen vor.

Mehr denn je hat die BSAG sich damit als kunden- und dienstleistungsorientiertes, aber auch kostenbewusstes Unternehmen zu beweisen.

In diesem Zusammenhang wurden umfangreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ergriffen. Im Rahmen einer Betriebsvereinbarung wurde eine gemeinsame Plattform für die Zusammenarbeit im Prozess der Zukunftssicherung geschaffen. Der Stellenwert des Personalmanagements, traditionell von hoher Bedeutung, nahm parallel weiter zu. In Zeiten des Wandels entste-





hen rasch Unsicherheiten. Um diesen zu begegnen wurden betriebsbedingte Kündigungen bis zum Jahr 2013 tariflich ausgeschlossen. Zudem wurde am betrieblichen Kommunikationssystem gearbeitet. Die BSAG hat dafür das Konzept "Kommunikationsmanagement im Restrukturierungsprozess" entwickelt, um den Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu intensivieren sowie eine offensive und offene Kommunikation sicherzustellen. Parallel hierzu werden auch weiterhin in anderen Bereichen der betrieblichen Personalpolitik Akzente gesetzt. So wird zum Beispiel besonderer Wert auf eine frauen- und familienfreundliche Personalpolitik gelegt. Hierfür wurde die BSAG mit dem Audit Beruf und Familie ausgezeichnet.

Unternehmens- und Führungskultur

Unternehmens- und Führungsleitbild stehen für ein modernes Unternehmen mit flachen Hierarchien und hoher fachlicher wie sozialer Kompetenz. Bei der BSAG wird ein kooperativer und partizipativer Führungsstil gelebt. Daher werden Konflikte fair ausgetragen und Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen beteiligt - je nach Fall von der Korrekturpartizipation bis hin zur Gestaltungs- bzw. Konzeptpartizipation. Die Unternehmenskultur ist geprägt durch die in den neunziger Jahren entwickelten "Wir"-Leitlinien: Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit, der Mitbestimmung und der direkten Mitarbeiterbeteiligung haben hierin einen großen Stellenwert.

Print- und E-Medien gewährleisten die zeitnahe Information der Mitarbeiter; zusätzlich wird die Kommunikation im Unternehmen durch das neue Kommunikationskonzept unterstützt (siehe unten). Innovationen werden durch das Ideenmanagement gefördert. Die BSAG betreibt eine frauen- und familienfreundliche Personalpolitik und wurde dafür mit dem Audit "Beruf und Familie" ausgezeichnet. Erwähnenswert ist dabei besonders das Angebot verschiedener Teilzeitmodelle und das Angebot von Belegplätzen für kleine Kinder.

Personal- und Kompetenzentwicklung

Die Führungskräfteentwicklung erfolgt für die oberen Führungskräfte bereichsübergreifend. Fachgruppen- und Gruppenleiter werden in ihren jeweiligen Centern weiter qualifiziert.

Im Restrukturierungsprozess sind die Führungskräfte der Schlüssel zum Erfolg. Führungskräfte sind Träger und Treiber der notwendigen Veränderungen im Unternehmen. Deswegen wird das Konzept für die Führungskräfteentwicklung ständig weiter entwickelt. Seit 2004 werden einmal im Jahr Impulse zur Qualifizierung der Führungskräfte wie auch zur Entwicklung der Organisationseinheiten gesetzt. Workshops, wie z. B. "Führen im Wandel" oder "Führen mit Zielen" unterstützen die Weiterentwicklung des Führungs- und Steuerungskonzeptes des Unternehmens. Die Reaktivierung der Balanced Scorecard in Verbindung mit den jährlichen



Zielorientierungsgesprächen ist ein wichtiges Beispiel hierfür.

Die Weiterbildungsbedarfe werden in den Jahresorientierungsgesprächen ermittelt, die Personalentwicklungsmaßnahmen schriftlich oder in Form von Workshops evaluiert.

Einen hohen Stellenwert nimmt die berufliche Erstausbildung ein. Die BSAG kooperiert mit einem Schulzentrum und beteiligt sich am "Girls Day", um mehr junge Frauen für eine gewerblich-technische Berufsausbildung zu gewinnen.

Centerentwicklung

In den Centern Fahrbetrieb, Fahrzeuginstandhaltung und Infrastruktur finden ganzheitliche Entwicklungsprojekte statt. Mit diesen Centerentwicklungen wird die durch den Personalabbau erforderliche Produktivität in den Organisationseinheiten erreicht. Die Bausteine der Entwicklungsprojekte sind jeweils für die Ausgangssituation und Ziele der Center maßgeschneidert. Die Entwicklungsprojekte starten nach einer umfassenden Information aller Organisationsmitglieder durch die Führungskräfte mit einer Diagnose. Analysiert werden durch vielfältige Instrumente u. a. Prozesse und Strukturen, Klarheit der Ziele für alle Mitarbeiter/innen im Center, Führung und

Zusammenarbeit sowie Know-how-Entwicklung und Qualifikationen. Aus diesen umfangreichen Diagnosen werden passgenaue Entwicklungsschritte zur Verbesserung der Produktivität und der Arbeitszufriedenheit generiert. Ein Strauß von konkreten Entwicklungsmaßnahmen beschreibt die Zukunftsperspektive in jedem Center. Organisationales Lernen wird im Rahmen der Entwicklungsprozesse unterstützt.

Personaleinsatz und Arbeitsorganisation

Die hohe Mitarbeiterorientierung der BSAG drückt sich auch in der Arbeitsorganisation aus. Es wird in Gleitzeit gearbeitet, wobei das Gleitzeitkonto als laufendes Konto geführt wird. Zudem verfügt die BSAG über ein Gesundheitsmanagementsystem. Dazu wurde eine Vereinbarung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement abgeschlossen, die u.a. die Einführung eines Arbeitskreises Gesundheit und eines Gesundheitszirkels beinhaltet. Zur Steigerung der Gesundheitsquote wurde vor kurzem ein Bonussystem eingeführt: Arbeitnehmer/innen, die im Zeitraum von vier Monaten keinen Tag krankheitsbedingt fehlen, erhalten als Bonus zusätzliche freie Tage.

Überbetriebliche Kooperation/Engagement

Die BSAG engagiert sich im BIZEV, einem von mehreren Verkehrsunternehmen gemeinsam getragenen Bildungsträger, und arbeitet in örtlichen und regionalen Gremien der Personalarbeit mit.

Kommunikationskonzept

Anlass für die Einführung des Kommunikationskonzepts, das durch Anregung und Beteiligung des Betriebsrats entstanden ist, war der Beginn des Restrukturierungsprozesses bei der BSAG. Durch das neue Kommunikationsmanagement soll die Orientierung der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen im Veränderungsprozess erhöht werden, eine bessere Transparenz über Veränderungsziele und -vorhaben erreicht werden und eine Beteiligung aller Mitarbeiter/innen an den Veränderungen ermöglicht werden.

Die Kommunikationslandschaft der BSAG setzt sich aus drei Komponenten zusammen. Dieses ist zunächst die Regelkommunikation, d. h. die systematische und regelmäßige Kommunikation vom Vorstand zu den Mitarbeiter/innen und zurück. Außerdem werden Jahresorientierungsgespräche durchgeführt; ihr Stellenwert soll im jährlichen Zielfindungs- und Zielvereinbarungsprozess noch vergrößert werden.

Ergänzend zur regulären Kommunikation nutzt der Vorstand drei Kommunikationsinstrumente. Im Rahmen des Forums "Vorstand vor Ort" erhalten max. 15 nach

dem Zufallsprinzip ausgewählte Mitarbeiter/innen eine Einladung zur Diskussion mit dem Vorstand. Im Forum "Vorstand im Dialog" diskutiert der Vorstand relevante unternehmenspolitische Themen mit den Führungskräften. Außerdem findet jedes Jahr ein Jahrestreffen aller Führungskräfte statt.

Zwei Tage pro Jahr informieren und diskutieren die Fahrerinnen und Fahrer wichtige unternehmenspolitische Entwicklungen und Themen, die sie aus ihrer spezifischen Arbeitssituation mitbringen. In den sog. "Betriebsgesprächen" haben die ansonsten auf Einzelarbeitsplätzen arbeitenden Fahrdienstbeschäftigten die Möglichkeit, sich im Team mit ihren Gruppenleiter/innen über relevante Entwicklungen abzustimmen.

Des Weiteren gibt es spezifische Kommunikationsaktivitäten. Diese betreffen die Kommunikation in Projekten, das Ideenmanagement und die Führungskräfteentwicklung.

Durch die vielfältigen Kommunikationsinstrumente werden die Veränderungs- und Entwicklungsprojekte der BSAG unterstützt, die Unternehmensziele transparent gemacht und die Beschäftigten an deren Erreichung beteiligt. Insgesamt gesehen erhöht das Kommunikationskonzept somit die Effizienz und Effektivität der BSAG, Information und Kommunikation findet geplant, zielorientiert und nachhaltig statt.

NEW DEALS

Die BSAG hat eine Unternehmenskultur entwickelt, die auf Zusammenarbeit und offener Kommunikation basiert. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat, die in vielen Bereichen weit über das gesetzlich geforderte Maß hinausgeht, ist hierfür ein wesentlicher Eckpfeiler. Umfassende Information und vielfältige Strukturen und Instrumente zur direkten Beteiligung ermöglichen den Beschäftigten, ihre individuellen Interessen und Belange einzubringen. Verbindliche Anforderungen und gezielte Qualifizierung fördern und fördern die Führungskräfte in ihrer Funktion als Bindeglied zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen.

So ist es gelungen, die wirtschaftlichen Anpassungsmaßnahmen ohne Entlassungen zu bewältigen. Intensive Personalentwicklung, vielfältige Angebote zur beruflichen Weiter- und Fortbildung fördern die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen und somit vorbeugend auch deren Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Flexible Arbeitszeitmodelle und individuelle Teilzeitarrangements erlauben eine gute Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenswelt. Weiterbildung während der Arbeitszeit, Gleitzeit oder Teilzeit während der Elternzeit schaffen zudem in besonderem Maße familienfreundliche Bedingungen.



In seiner öffentlichen Verantwortung als Arbeitgeber engagiert sich das Unternehmen besonders in Sachen Nachwuchsförderung und Ausbildung.

Dies alles geschieht einvernehmlich zwischen Unternehmen und Betriebsrat und unter schwierigen Rahmenbedingungen. Der Öffnung der europäischen Dienstleistungsmärkte nicht durch Lohndumping und Sozialabbau, sondern durch Qualifikation, Motivation, Qualität und Effizienz zu begegnen, kann auch anderen zur Nachahmung gereichen.

Unsere Stadt

Energie für Dortmund

Infos direkt in unserem Kundenzentrum
oder im Internet unter www.dew21.de



DEW21 Kundenzentrum



DEW21

Erdgas Strom Wärme Wasser



Hamburgs Rezept

Mit Heringen hätten wir in **Dortmund** wenig Erfolg. Darum haben wir uns als Technologiestandort spezialisiert. Unser Erfolgsrezept: Man nehme die **Zukunftsbranchen IT, Mikro-/Nanotechnologie, Biomedizin und Logistik**, unterstütze sie mit viel Engagement von Stadt, Wirtschaft und Wissenschaft, entwickle hochwertige Standorte und investiere in eine bedarfsgerechte Ausbildung. Mit vielseitigen Kultur- und Freizeitangeboten verfeinern und einer kräftigen Prise Lebensqualität abrunden.

Hungrig auf Erfolg?
www.dortmund-project.de

Das neue Dortmund.



dortmund-project

Branche	Einzelhandel/Buchhandel
Leistungsprofil	Handel mit Büchern und Periodika, Dienstleistungen rund um die Literaturversorgung für Geschäftskunden wie z. B. Bibliotheken, Firmen, Schulen sowie Privatkunden
Beschäftigte	14
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Systematisches Personalmanagement und ganzheitliche Strategien zur Förderung von Work/Life-Balance im Betrieb

LITFASS DER BUCHLADEN DORTMUND

Das ausgezeichnete Konzept im Überblick

"LITFASS - Ihre Buchhandlung", der Name ist Programm der sympathischen Buchhandlung in der Dortmunder Nordstadt, ein Versprechen für eine sehr persönliche und individuelle Kundenorientierung, das Inhaber Wolfgang Thönes mit seinem 14-köpfigen Team seit fast 25 Jahren kontinuierlich einlöst und permanent weiterentwickelt. Kundenorientierung wird wörtlich genommen: Die Mitarbeiter/innen von LITFASS kommen zu ihren Kunden. So ist aus der engagierten Stadtteilbuchhandlung ein professioneller Dienstleister für Kanzleien, Praxen, kleine und große Unternehmen und vor allem Bibliotheken hervorgegangen. Mittlerweile werden 90% des Umsatzes durch Lieferungen an Geschäftskunden, auch über die Dortmunder Stadtgrenzen hinaus, erzielt. Neben der persönlichen Beratung und der zuverlässigen Lieferung von Fachbüchern, Zeitschriftenabonnements und anderen Medien arbeitet LITFASS mit modernster Technologie, so dass den Kunden alle Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation bis hin zum innovativen elektronischen Kundeninformationssystem KIS und komfortablen, umfangreichen Online-Katalogen zur Verfügung stehen.

Durch das Aufspüren unbesetzter Nischen, ein umfassendes Dienstleistungsangebot und den sukzessiven Aufbau des Rechnungsgeschäfts mit Großkunden gelang, trotz der eher ungünstigen, peripheren Lage des Geschäfts,

eine gute und stabile Positionierung am Markt.

LITFASS gehörte bereits 2003/04 zu den damals ersten Preisträgern des DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT. Seinerzeit speziell für "Vorbildliche Praxis in der Arbeitsgestaltung und Förderung von Work/Life-Balance im Betrieb" ausgezeichnet, bestach das Firmenbeispiel schon damals durch ein für die Unternehmensgröße außergewöhnlich systematisches und umfassendes Personalmanagement.

Von einem lebendigen Leitbildprozess, vorausschauender Personalentwicklungsplanung, systematischer Aus- und Weiterbildung, intelligenter Arbeitsorganisation, individuellen Arbeitszeitarrangements bis hin zu strategischen Kooperationen mit Betrieben aus der Nachbarschaft, betreibt das Unternehmen eine erfolgreiche Personal- und Beschäftigungspolitik, und das gleichermaßen professionell wie pragmatisch.

Wertesystem, Leitbildprozess und Führungskultur

Vor dem Hintergrund der politischen Buchladenbewegung der 1970er und 80er Jahre als Projekt gestartet, ist ein hoher Anspruch an selbstbestimmtes Arbeiten noch immer wesentliches Merkmal der Firmenkultur bei



LITFASS. Allerdings sind heute auch Leitung und Führung positiv besetzte Begriffe und anerkannte Aufgaben in der Zuständigkeit des Inhabers. Eine zweckmäßige Abteilungsorganisation, geregelte Verantwortlichkeiten und Abläufe sowie effiziente und beteiligungsorientierte Informations- und Kommunikationsstrukturen sind angesichts der Komplexität des Geschäfts inzwischen zu einer wichtigen Grundlage für das erfolgreiche Miteinander im Team geworden.

Den eigenen Arbeitsplatz als wertvoll zu erleben, gilt bei LITFASS - Der Buchladen als Basis für die Identifikation mit den Zielen des Unternehmens, für Engagement und eine hohe Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Daher wurde bereits vor Jahren im Team ein gemeinsames Leitbild entwickelt, das am Prinzip der Work/Life-Balance ausgerichtet ist. Die Leitbilddiskussion ist seither ein regelmäßiger Prozess geworden und hat sich als Instrument bewährt, um Ziele und Werte zu definieren, zu überprüfen und bewusster in den betrieblichen Alltag zu integrieren.

Das kontinuierliche Wachstum des Personalstamms auf bis damals 10 Personen (und eine wenn auch geringe, so doch mittlerweile natürliche Fluktuation) war Anlass, im Herbst 2002 die Informations- und Kommunikationsstrukturen zu überdenken und effektiver sowie effizienter zu gestalten. Zum einen wurde der Informationsaustausch technisch optimiert, so z. B. durch ein neues Intranet- und Mailingsystem und durch ein Organisationshandbuch, in dem die jeweils verantwortlichen Mitarbeiter/innen Arbeitsanweisungen zu sämtlichen Abläufen dokumentieren, aktualisieren und ergänzen. Zum anderen wurden

Besprechungsroutinen eingeführt, die sowohl dem Austausch zu Fragen aus dem Tagesgeschäft wie auch zur kontinuierlichen Verbesserung dienen. So finden jeweils mittwochs auf maximal eine Stunde begrenzte Wochenbesprechungen mit allen anwesenden Mitarbeiter/innen statt, um Informationen auszutauschen, allgemeine Fragen zu klären oder geplante Veränderungen/Neuerungen zu diskutieren. Darüber hinaus kommen die Verantwortlichen der vier Abteilungen und der Geschäftsführer regelmäßig zum jour fixe zusammen.

Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung

Die quantitative wie auch qualifikationsbezogene Personalplanung ist Teil der unternehmerischen Gesamtplanung. Halbjährlich werden mit den Mitarbeiter/innen individuelle Ziele vereinbart und konkrete Aufgabenlisten erarbeitet, die immer sowohl auf die jeweiligen Arbeitsschwerpunkte der/des Einzelnen als auch auf die Unternehmensziele insgesamt bezogen sind. Zu den Zielvereinbarungen gehört auch die Festlegung notwendiger unterstützender Maßnahmen.

Eine Besonderheit bei LITFASS ist, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, über einen Zeitraum hinweg einen speziellen Aufgabenbereich zu "ihrem" bzw. "seinem" zu machen, und zwar je nach persönlichen Fähigkeiten und Neigungen. Fachliche Spezialisierung und zunehmende Eigenverantwortung werden zugleich auch durch das Gehaltssystem angereizt.



Neben der rein fachbezogenen Qualifikation und Weiterbildung wird großer Wert auf selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten sowie auf Kommunikations-, Team- und Konfliktfähigkeit gelegt. Im Durchschnitt besucht jede/r Mitarbeiter/in eine Weiterbildungsveranstaltung pro Jahr; das können Seminare zu grundsätzlichen Arbeitstechniken (z. B. kundenorientiertes Handeln, richtiges Telefonieren) oder zu Spezialkenntnissen (z. B. Akquisitionstechniken für spezifische Kundensegmente, Gestaltung und Pflege einer Internetpräsenz, Vorstellung neu erschienener Bücher) sein. Qualifizierungsmaßnahmen, die rein oder überwiegend dem betrieblichen Bedarf dienen, werden vom Arbeitgeber finanziert und als Arbeitszeit vergütet. Bei Weiterbildungen, die eher im persönlichen Interesse sind, werden individuelle Arrangements gefunden, wie zum Beispiel: der Betrieb übernimmt oder bezuschusst die Kosten und der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin investiert Freizeit.

Ein spezielles Instrument zur Personal- und Teamentwicklung ist die Supervision. Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind Tradition, um Fehlentwicklungen so zeitig wie möglich zu erkennen und gegenzusteuern, auch um ein gutes Betriebsklima zu schaffen. Mit dem Einsatz einer professionellen Supervisorin, die Sitzungen moderiert und ihre Beobachtungen während der Treffen mitteilt und Defizite thematisiert, werden Spannungen und Konflikte im Miteinander gezielt bearbeitet bzw. frühzeitig ausgeräumt. Die Supervisionsitzungen finden mehrmals im Jahr statt; je nach Bedarf mit einzelnen

Mitarbeiter/innen, ggf. auch ohne den Inhaber, oder im gesamten Team. Spätestens seit der Erfahrung, dass konfliktträchtige Situationen in ein konstruktives Miteinander verändert werden konnten, wird die Supervision nach anfänglicher Skepsis inzwischen von allen geschätzt, um das Team zusammenzuhalten und weiter voran zu bringen.

Dauerhaft eingerichtet ist auch mindestens ein Ausbildungsplatz; zur beruflichen Nachwuchssicherung oder auch über den eigenen Bedarf hinaus, als Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung. Auszubildende, die von LITFASS später nicht übernommen werden können, haben dennoch gute Chancen einen qualifizierten Arbeitsplatz zu finden. Hier hilft der Inhaber durch Kontaktvermittlung oder beispielsweise auch durch Finanzierung des Führerscheins, um die Mobilität und dadurch schließlich die Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu verbessern.

In 2007 wird LITFASS erstmals gemeinsam mit sechs anderen Dortmunder Stadtteilbuchhandlungen ausbilden. Die Verbundausbildung ist ein neues Kooperationsfeld im Netzwerk "LiDO – Lesen in Dortmund", das den hiesigen Lesefreunden bereits seit Jahren einen gemeinsamen Service rund ums Buch und Einkaufsvorteile bei den beteiligten Partnern bietet.

Work/Life-Balance durch flexible Arbeitszeiten

Bei LITFASS gilt das Motto: Arbeit soll auch Spaß machen. Dazu gehört neben interessanten Arbeitsaufgaben und einem guten Betriebsklima auch eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Arbeit und privater Lebenswelt.

Arbeitszeitkonten ermöglichen eine für Betrieb und Beschäftigte flexible Arbeitszeitgestaltung, für Vollzeit wie auch Teilzeitkräfte. Ihre individuellen täglichen und wöchentlichen Anwesenheitszeiten planen und organisieren die Mitarbeiter/innen bzw. Teams weitgehend selbst. Zu berücksichtigen sind dabei die Ladenöffnungszeiten sowie die Kernzeiten und Besetzungsstärken in den jeweiligen Bereichen/Abteilungen.

Mehrere Mitarbeiter/innen nutzen auch die Möglichkeit zur Telearbeit und arbeiten regelmäßig oder vorübergehend von zu Hause aus.

Bei rechtzeitiger Ankündigung sind auch längere Auszeiten, von drei bis sechs Monaten möglich; etwa für persönliche Weiterbildungszwecke, für vorübergehende Familienphasen oder auch für eine längere Urlaubsreise. Das Gehalt läuft während der Abwesenheit weiter; sofern Plusstunden vorher angespart und Minusstunden hinterher ausgeglichen werden.

NEW DEALS

Seit über 20 Jahren gehört LITFASS – Der Buchladen zur Dortmunder Einzelhandelslandschaft. In einem eher buchfernen Umfeld wie der Nordstadt und trotz der Eröffnung einer Großbuchhandlung in der nur zwei Kilometer entfernten City, sind Umsatz und Personalbestand stetig gestiegen. Für seine überaus erfolgreiche Geschäftstätigkeit wurde Inhaber Wolfgang Thönes 2005 mit der Nominierung für den Westfälischen Handelspreis geehrt. Darüber hinaus ist LITFASS seit März 2007 Mitglied der Qualitätsroute, einem Zusammenschluss von inhabergeführten Fachgeschäften in Dortmund, die mit einem besonderen Qualitätsversprechen am Markt auftreten.

Hand in Hand mit einer professionellen Betriebswirtschaft und einem kreativen Marketing gehen bei LITFASS eine systematische Personalentwicklung sowie eine auf den Ausgleich der Interessen orientierte Beschäftigungspolitik. Ein hohes Maß an Autonomie und Mitspracherecht der Mitarbeiter/innen an ihren jeweiligen Arbeitsplätzen, bei betrieblichen Planungsprozessen und bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit, sichern eine hohe Leistungs-

motivation und ein gutes soziales Klima im Unternehmen. Das belegt auch eine jüngst von einer externen Beratung durchgeführte Mitarbeiterbefragung: Die Beschäftigten identifizieren sich mit dem Unternehmen, arbeiten gern bei LITFASS und denken auch über das eigene Aufgabengebiet hinaus mit. So brachte die Bestandsaufnahme neben vielen positiven Einschätzungen und einer langen Liste an betrieblichen Stärken auch neue Ideen und Vorschläge zur weiteren Optimierung des internen Miteinanders, und um den Firmen- und Privatkunden künftig einen noch besseren Service zu bieten.

Branche	Biotechnologie
Leistungsprofil	Herstellung von Protein Biochips, Dienstleistungen im Bereich Protein Analytik, Softwarelösungen, Durchführung von Proteom Studien
Beschäftigte am Standort	33
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Ganzheitliche Strategien und umfassende Maßnahmen zum systematischen Personalmanagement

PROTAGEN AG DORTMUND

Das ausgezeichnete Konzept im Überblick

Das im Biomedizinzentrum Dortmund ansässige Biotechnologieunternehmen wurde 1997 als Spin Off des Medizinischen Proteome Centers der Ruhr Universität Bochum gegründet. Mit mittlerweile 33 Mitarbeiter/innen werden Produkte und Dienstleistungen für die Life Sciences Industrie entwickelt und vermarktet, welche bspw. die Entwicklung von Medikamenten effektiver machen und beschleunigen. Stärken und Hauptgeschäftsfelder der Protagen AG liegen im Bereich der Proteinanalytik, der Bioinformatik und der Protein Biochips. Erklärtes Ziel des jungen, dynamisch wachsenden Unternehmens ist es, weltweit führender Anbieter von Proteinanalytik und Protein Biochips zu werden. Neben patentgeschützten neuen Technologien stützt sich die Protagen AG auf ein Team aus hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeiter/innen. In 2006 wurde die Protagen Inc., eine Vertriebsniederlassung in Chester, New Jersey/USA gegründet – ein erster Schritt zur Expansion auf einem wachsenden Zukunftsmarkt. Eine auf den Ausgleich der Interessen gerichtete Personalpolitik und ein umfassendes, systematisches Personalmanagement haben für die Vision des

Unternehmens und in der Geschäftspolitik einen hohen Stellenwert. Besonderes Augenmerk wird auf eine optimale Führung, gezielte Personalentwicklung, ein leistungsförderndes und motivierendes Betriebsklima sowie auf das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen an ihrem Arbeitsplatz gelegt.

Von Personalgewinnung, -auswahl und -einsatz, über Fach- und Führungskräfteentwicklung bis hin zur innerbetrieblichen Kommunikations- und Sozialpolitik wurden diverse, aufeinander abgestimmte Strukturen und Instrumente geschaffen, wie man sie üblicherweise nur in größeren Unternehmen mit professionalisierten Personalabteilungen findet. Ungewöhnlich und bemerkenswert für ein Unternehmen dieser Größe ist auch, dass eigens eine Stelle eingerichtet wurde, die sich hauptamtlich um systematische Personalarbeit und Personalentwicklung kümmert. Eine Investition, die sich – davon ist man bei Protagen überzeugt – auch wirtschaftlich rechnet. Innovative und gelungene Praxis zeigt das Unternehmen zudem speziell in Sachen *Work/Life-Balance* und *Vereinbarkeit von Beruf/Karriere und Familie*.

Systematisches Personalmanagement: Ein Best Practice Beispiel aus der New Economy

Menschliche Einflüsse bestimmen entscheidend die Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Nur durch seine Mitarbeiter/innen unterscheidet sich ein erfolgreiches Unternehmen von einem weniger erfolgreichen. Zufriedene, gesunde Mitarbeiter/innen sind optimal leistungsbereit und leistungsfähig. - An diesen Überzeugungen sind Personalpolitik und Personalarbeit bei der Protagen AG ausgerichtet.

Übergeordneter Leitfaden für das innerbetriebliche Miteinander ist eine im Sommer 2003 entwickelte Unternehmensvision. In einem zweitägigen Workshop wurden damals von Geschäftsleitung und Belegschaft gemeinsam Werte, Zielorientierungen und Standards für das Unternehmen erarbeitet und schriftlich fixiert. Die Vision wird seither an alle neu eingestellten Mitarbeiter/innen vermittelt und ist über entsprechende Anforderungsprofile und regelmäßige Mitarbeitergespräche im Führungs- und Arbeitsalltag verankert.

Die quantitative und qualitative Personalplanung ist Teil der unternehmerischen Gesamtplanung und fließt in den 5-Jahres-Businessplan ein. Geregelte Abstimmungsprozesse und entsprechende Planungsinstrumente gewährleisten eine zuverlässige und vorausschauende Steuerung von Personalbestand und Personaleinsatz sowie eine flexible Anpassung an Auslastungsschwankungen bzw. Veränderungen im Jahres- und Wochenverlauf.

Gegliedert ist das Unternehmen in drei weitgehend eigenständig agierende Business Units: Analytics, Bio-IT und Protein Biochips. Die Bereichsleiter (Directors) sind neben dem Vorstand, dem COO, dem CFO, dem CBO und der Personalleitung Mitglieder des Management Committees, das wöchentlich tagt um die Firma zu steuern. Unterhalb der Bereichsleitungsebene gibt es Teamleiter/innen mit ihren Teams, die jeweils aus 2-4 Mitarbeiter/innen bestehen. Bereichsübergreifende Kunden- und interne Projekte werden über eine Matrixorganisation quer zur Linienstruktur abgearbeitet. Um jedem Mitarbeiter bzw. jeder Mitarbeiterin bestmögliche Klarheit über seine/ihre Aufgaben, Verantwortlichkeiten sowie Qualifikations-, Verhaltens- und Persönlichkeitsanforderungen zu geben, existiert neben dem Organigramm zu jeder Position im Unternehmen eine detaillierte Stellenbeschreibung. Über regelmäßige Personalgespräche erfolgt ein kontinuierlicher SOLL/IST-Abgleich, so dass ggf. organisationsbezogene Veränderungs- und/oder personalseitige Entwicklungsbedarfe schnell erkannt werden.



42 43

GESAMT-
KONZEPT

Für die Einstellung neuer Mitarbeiter/innen ist ein transparenter Prozess installiert; mit entsprechenden Instrumenten zur fundierten Personalauswahl, systematischen Einarbeitung und erfolgreichen betrieblichen Integration.

Personalentwicklung bei Protagen: systematisch, umfassend, individuell

Die übergeordnete Zuständigkeit für Personalentwicklung ist bei der Personalleiterin angesiedelt. Verantwortlich für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter/innen sind die jeweiligen Führungskräfte. Diese werden für ihre Führungsaufgaben sorgfältig ausgewählt, intensiv eingearbeitet und durch entsprechende Tools, Qualifizierungen und Beratung umfassend unterstützt. Zusätzlich haben in den vergangenen drei Jahren alle Führungskräfte ein intensives Einzel- und Gruppencoaching erhalten und wurden in verschiedenen Workshops für spezielle Führungsthemen sensibilisiert und trainiert.

Führung wird bei Protagen nicht als Kontrolle, sondern als Prozess verstanden, der Fähigkeiten, Vertrauen und Stabilität fördert. Dies bedeutet, dass jede/r Mitarbeiter/in so geführt werden soll, wie es seinem/ihrer derzeitigen Entwicklungsstand und seiner/ihrer Persönlichkeit entspricht und so, dass individuelle Leistungspotenziale optimal zur Entfaltung kommen.



Für die Personalentwicklung sind zwei zentrale Instrumente installiert: das jährliche Personalentwicklungsgespräch, das etwa 2 bis 2,5 Stunden dauert sowie das wöchentliche, ca. 1stündige Mitarbeitergespräch. Beide finden durchgängig in allen Bereichen und für alle Hierarchieebenen, jeweils zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, statt.

Das jährliche Personalentwicklungsgespräch dient zum einen der Beurteilung und Leistungseinschätzung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin - durch diese/n selbst sowie durch die Führungskraft - und zwar auf Basis der Stellenbeschreibung und anhand festgelegter Bewertungskriterien. Zum anderen werden davon ausgehend individuelle fachliche und persönliche Entwicklungsziele vereinbart sowie Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen zur gezielten Förderung und Weiterentwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin abgestimmt und festgelegt.

In den wöchentlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen wird die Umsetzung der Ziele immer wieder thematisiert, werden aktuelle Aufgaben und Arbeitsstände besprochen oder festgelegt, wie bei Weiterbildungen individuell gewonnenes Wissen im Arbeitsalltag und für das gesamte Team nutzbar gemacht werden kann. Neben fachlichen und organisatorischen Themen geht es in den Gesprächen schwerpunktmäßig darum, wie es dem/der Mitarbeiter/in derzeit im Unternehmen geht; ob sie/er sich wohl fühlt, optimal eingesetzt und gefördert wird etc.

Als Hilfsmittel zur Mitarbeiterführung dienen eine sog. "Kompetenzdatei", in der berufliche Qualifikationen, persönliche Fähigkeiten und Weiterbildungen dokumentiert werden, sowie ein Erfassungsbogen "aktueller Mitarbeiter-Entwicklungsstand" zur aufgabenbezogenen Beurteilung. Das ermöglicht eine systematische Einschätzung, Dokumentation und gezielte Förderung der individuellen Personalentwicklungsstände.

Damit die Führungskräfte erkennen, wie ihr Führungsverhalten bei den Mitarbeiter/innen ankommt und dieses ggf. anpassen und verbessern können, wurde ein Führungsfeedback eingeführt. Hierbei beurteilen die Mitarbeiter/innen ihre/n direkten Vorgesetzte/n.

Besonderes Augenmerk wird auch auf die optimale und möglichst zügige Integration neuer Mitarbeiter/innen bzw. bei internen Stellenwechseln (vor allem in Führungspositionen) gelegt. Hier finden während einer 6-monatigen Integrationsphase intensive Begleit- und Feedbackgespräche statt.

Bei der Nachwuchsrekrutierung wird vornehmlich auf intensive Kontakte zu Berufskollegs, TA-Schulen und Universitäten gesetzt. Bewährt haben sich Praktikumsangebote, die Beschäftigung studentischer Hilfskräfte, wie auch die Betreuung von Diplom-, Bachelor-, Master- oder Promotionsarbeiten.

Flexible Arbeitszeiten und gezielte Förderung von Work/Life-Balance

Ein flexibles Arbeitszeitsystem ermöglicht, auftragsbedingte Spitzen- und Minderauslastungen aufzufangen und bietet den Beschäftigten individuelle Gestaltungs-freiräume. Eingeführt wurde ein - im Wesentlichen von den Mitarbeiter/innen entwickeltes - Gleitzeitmodell, das eine Kernarbeitszeit von 9.00 bis 15.00 Uhr vorsieht. Plus- und Minusstunden sollen, auch im Sinne einer guten Work/Life-Balance, möglichst zeitnah ausgeglichen werden. So dürfen im individuellen Arbeitszeitkonto pro Quartal max. 30 Plusstunden und 10 Minusstunden übertragen werden. Generell besteht die Möglichkeit, größere Überstundenansammlungen durch halbe oder ganze Gleitzeittage - maximal drei pro Quartal - abzubauen. Arbeitszeiterfassung, Flexibilitätsspielräume und -grenzen sowie Freistellungen sind in einer Art Betriebsvereinbarung geregelt bzw. schriftlich fixiert. Bei besonderem betrieblichem oder auch mitarbeiterseitigem Bedarf können in Absprache mit dem/der Vorgesetzten und der Geschäftsleitung auch individuelle flexible Arbeitszeitregelungen getroffen werden.

Über flexible Arbeitszeitregelungen hinaus erlauben spezielle betriebliche Arrangements, wie etwa Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder Modelle für die Elternzeit, eine sehr gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie, auch für Führungskräfte.

Schon wegen der besonderen Sicherheitsbestimmungen und Qualitätsstandards in Produktion und Labor haben Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit bei Protagen einen sehr hohen Stellenwert. Über die Einhaltung der normativen Anforderungen hinaus, werden durch das betriebliche Vorschlagswesen kontinuierliche Verbesserungen in punkto Arbeitsplatzergonomie und Belastungsabbau angeregt und umgesetzt. Darüber hinaus fördern kostenlos bereitgestellte Getränke und Obst, gemeinsame sportliche Aktivitäten, sowie diverse Info-Angebote zu speziellen Themen die Gesunderhaltung und das individuelle Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter/innen.

NEW DEALS

Das Know-how, die Motivation und Begeisterung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Schlagkraft als Team sind Erfolgsfaktoren, mit denen sich die Protagen AG strategisch am Markt positioniert und ihren Kunden und Partnern Spitzenleistungen garantiert.

Gegenseitiges Vertrauen, ein fairer Umgang und intensive Kommunikation miteinander sind wesentliche Merk-

male der Firmenkultur. Eine systematische und individuelle Personalentwicklung gilt als unverzichtbar für das wachstums- und innovationsorientierte High-tech Unternehmen und bietet für die Beschäftigten attraktive fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche sowie die offene Kommunikation über die aktuelle und geplante Geschäftsentwicklung ermöglichen eine individuelle "Standortbestimmung" sowie persönliche Karriereplanung. Nicht zuletzt ist auch die ausgewogene Geschlechter- und Altersstruktur Beleg für eine erfolgreiche Personalarbeit und Chancengerechtigkeit im Betrieb. Eine gute Work/Life-Balance und dass sich die Mitarbeiter/innen an ihrem Arbeitsplatz und im Betrieb auch wohl fühlen, ist erklärtes Ziel der betrieblichen Personalpolitik. Praktisch spiegelt sich dies wider in gezielten Maßnahmen zur Gestaltung eines gesundheitsförderlichen und motivierendes Arbeitsumfelds, einer partnerschaftlichen Führungskultur, flexiblen Arbeitszeiten oder auch in speziellen Arrangements zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie & Beruf/Karriere.

Zum guten Betriebs- und Arbeitsklima trägt bei Protagen auch ein Sozialausschuss bei, der halbjährlich von der Belegschaft gewählt wird. Hier sind sämtliche Bereiche bzw. Mitarbeitergruppen repräsentativ vertreten. Aufgaben dieses Gremiums sind insbesondere die Organisation von Betriebsausflügen, Betriebsfesten, Get together und der sozialen Einrichtungen wie bspw. der Gemeinschaftsküche oder des Sozialraums sowie die Abstimmung entsprechender Aktivitäten mit dem Management Committee. Vom Sozialausschuss maßgeblich entwickelt wurde aber beispielsweise auch das neue Gleitzeit-Modell.

Von der Vision bis zum täglichen Arbeitsalltag ist der Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen bei Protagen bestens gelungenen. Das belegt die wirtschaftliche Entwicklung ebenso wie die ausgesprochen starke Motivation und Loyalität der gesamten Fach- und Führungsmannschaft.



REGIONALE INITIATIVE ZUR BEWÄLTIGUNG DEMOGRAFISCHER HERAUSFORDERUNGEN IM BETRIEB

Ein Projekt für Dortmund, den Kreis Unna und Hamm*



INITIATIVE DEMOGRAFIE
DORTMUND • KREIS UNNA • HAMM

Wie können Betriebe auch mit alternden Belegschaften produktiv und innovativ bleiben und die Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Motivation ihrer Mitarbeiter/innen auf lange Sicht erhalten? Was tun in Sachen Nachwuchsgewinnung oder Wissenstransfer bei bevorstehenden Verrentungswellen? Die REGIONALE INITIATIVE DEMOGRAFIE will Unternehmen für den Blick durch die demografische Brille sensibilisieren, Austausch stiften und Unterstützung bieten, geeignete Lösungen zu finden.

Die demografischen Herausforderungen meistern: Nutzen auch Sie die Informations- und Beratungsangebote der Initiative für Ihr Unternehmen. Oder machen Sie Ihre Gute Praxis publik.

- Erfahrungsaustausche in und mit Vorreiterunternehmen
- Workshop-Reihe für betriebliche Praktiker/innen: "Demografischer Wandel im Unternehmen"
- Demografie-Frühstück: Fachlicher Austausch in zwangloser Runde
- Themenspezifische Veranstaltungen
- Einzelbetriebliche Beratung: Demografie-Checks
- Schriftenreihe Initiative Demografie

Aktuelle Angebote und Termine unter www.initiative-demografie.de

Information, Beratung & Kontakt:

Büro Regionale Initiative Demografie
c/o Soziale Innovation GmbH
Deutsche Straße 10
44339 Dortmund
Tel.: (0231) 88 08 64 – 20

Si
research
consult
Forschung und Beratung

CE Consult

* gefördert aus Mitteln des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds.

NEW DEALS: INFORMATION UND BERATUNG

Geschäfts- und Servicestelle für die NEW DEALS-Initiative und den Wettbewerb DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT ist das NEW DEALS Büro. Hier werden sämtliche Aktivitäten und Angebote organisiert, koordiniert und fachlich betreut. Betrieben wird das NEW DEALS Büro von der SI Soziale Innovation research & consult GmbH.



SI Soziale Innovation GmbH

Die SI ist eine 1995 gegründete Beratungs- und Forschungseinrichtung auf dem Gebiet des Personal- und Organisationsmanagement. Zu den Kunden gehören EU, Bund, Länder und Kommunen, Verbände sowie Industrie- und Dienstleistungsunternehmen verschiedener Branchen und Größenordnung. Die MitarbeiterInnen verfügen über wissenschaftliches Know-how und Erfahrungen aus der Managementpraxis.

46 47

Sind Sie am NEW DEALS Erfahrungsaustausch interessiert; möchten Sie offizieller Partner der Initiative werden oder wollen Sie sich um das Prädikat bewerben? Für Information und Beratung steht Ihnen das NEW DEALS Büro gern zur Verfügung.

Kontakt:

NEW DEALS Büro
c/o Soziale Innovation GmbH
Deutsche Straße 10
44339 Dortmund
Tel.: (0231) 88 08 64 – 20
Fax: (0231) 88 08 64 – 29
team@newdeals.de
www.newdeals.de

Ihre persönlichen Ansprechpartner sind:

- **Silke Senft**
Tel.: (0231) 88 08 64 – 14
senft@soziale-innovation.de
- **Dr. Uwe Jürgehake**
Tel.: (0231) 88 08 64 – 11
juergehake@soziale-innovation.de

NEW DEALS Erfahrungsaustausch

NEW DEALS Foren bieten einen ungezwungenen Austausch zu aktuellen Themen betrieblicher Personalarbeit und regionaler Beschäftigungspolitik.

Bei NEW DEALS Vor Ort werden regelmäßig Unternehmen und ihre innovativen Konzepte und Maßnahmen im Personalmanagement vorgestellt. Die Prädikatsträger 2007 haben die Möglichkeit, ihre ausgezeichnete Praxis zu präsentieren.

Die NEW DEALS Initiatoren

Deutscher Gewerkschaftsbund, Region Östliches Ruhrgebiet
Handwerkskammer Dortmund
Industrie- und Handelskammer zu Dortmund
Industrie Gewerkschaft Metall, Verwaltungsstelle Dortmund
Frau. Innovation. Wirtschaft
Soziale Innovation research & consult GmbH
Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V.
Wirtschaftsförderung Dortmund

Die NEW DEALS-Preisträger 2007



degussa.
creating essentials



maschinenfabrik
VÖLKMANN



Metoba

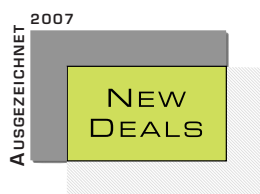


ThyssenKrupp
Services



Der Buchladen.
www.litfass-buecher.de

we move ideas
PROT@GEN®



DORTMUNDER
PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT