



# DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT

DIE AUSGEZEICHNETEN UNTERNEHMEN UND IHRE KONZEPTE

2015

**ND**

8. AUSSCHREIBUNGSRUNDE

# IMPRESSUM

Dortmunder Personalmanagement Prädikat 2015  
Die ausgezeichneten Unternehmen und ihre Konzepte  
ISBN: 978-3-938765-46-3



© Verlag der Soziale Innovation GmbH, Dortmund 2015

Autor/innen und Redaktion:

Ella Karsten

Dr. Uwe Jürgehake

Angelika de Matteis

Anschrift:

NEW DEALS Büro

c/o Soziale Innovation GmbH

Deutsche Str. 10 • 44339 Dortmund

Die Ausschreibungsrunde 2015 wird unterstützt von:



**Wirtschaftsförderung Dortmund**



**Dortmunder Energie- und  
Wasserversorgung GmbH**



**Unternehmensverbände  
für Dortmund und Umgebung**



**Soziale Innovation GmbH  
SI research & consult**

Layout und Gesamtherstellung: AWM Werbung & Marketing GmbH ([www.avm.de](http://www.avm.de))

# INHALT

<b>Vorwort der New Deals Initiatoren</b>	<b>4</b>
<b>Die 8. Ausschreibungsrunde des Dortmunder Personalmanagement Prädikats:</b> Personalentwicklung, Unternehmenskultur, Nachwuchs- und Fachkräftesicherung	<b>6</b>
<b>audalis Kohler Punge &amp; Partner</b> Aufbau eines Personalmanagementsystems	<b>12</b>
<b>Günter Malz GmbH &amp; Co. KG</b> Nachwuchs- und Fachkräftesicherung	<b>16</b>
<b>HAARWERK Friseursalon Jörn Ulrich</b> Mitarbeiterbindung durch eine positive Unternehmenskultur und das Angebot der Ausbildung in Teilzeit	<b>20</b>
<b>Hielscher GmbH</b> Personalgewinnung und -entwicklung durch wertorientierte Unternehmenskultur und Chancen für Benachteiligte	<b>26</b>
<b>Osudio Deutschland GmbH</b> Implementierung eines Personalmanagementsystems	<b>30</b>
<b>prismat GmbH</b> Unternehmens- und Führungskultur, Nachwuchsgewinnung	<b>34</b>
<b>START Zeitarbeit NRW GmbH</b> Fachkräfteentwicklung von Zeitarbeitskräften durch Externenprüfung und Unterstützung der Berufsankennung	<b>40</b>
<b>Tacke + Lindemann Baubeschlag- und Metallhandel GmbH &amp; Co. KG</b> Nachwuchssicherung, Mitarbeiterbindung, Führungskultur	<b>44</b>
<b>Terex Material Handling &amp; Port Solutions</b> „Da geht noch was!“ – Midlife Review zur Standortbestimmung in der beruflichen Lebensmitte	<b>50</b>
<b>UNIQ GmbH</b> Personalmanagement in einem schnell wachsenden Unternehmen	<b>54</b>



## VORWORT DER NEW DEALS INITIATOREN

In der vorliegenden Veröffentlichung werden 10 Unternehmen präsentiert, die sich in der 8. Ausschreibungsrunde des Dortmunder Personalmanagement Prädikats erfolgreich beworben haben. Wir freuen uns, dass neben bekannten und bereits prämierten Unternehmen weitere acht Unternehmen aus dem Westfälischen Ruhrgebiet erstmals ausgezeichnet werden konnten. Bei diesen handelt es sich allesamt um kleine und mittelständische Unternehmen.

Auch in dieser Runde ist das Branchenspektrum erstaunlich groß. Handwerksbetriebe unterschiedlicher Gewerke sind ebenso vertreten wie IT-Entwickler und wissensintensive Dienstleister. Bemerkenswert ist, dass zunehmend größere Dienstleister aus der IT-Branche und dem Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen komplette und durchaus komplexe Personalmanagementstrukturen und -systeme aufbauen und hierfür die notwendigen personellen Ressourcen schaffen. Dies zeigt, dass die Bindung und Entwicklung der Beschäftigten und Arbeit unter gesunderhaltenden Bedingungen weiter an Bedeutung gewinnen. Aber auch die kleineren Unternehmen finden pragmatische, interessante und zukunftsweisende Ansätze, um sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren.

Wie bereits in den letzten beiden Ausschreibungsrunden zu beobachten war, legen immer mehr Unternehmen großen Wert darauf, ihren Beschäftigten gute betriebliche Rahmenbedingungen zu bieten. Denn die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist zentrales unternehmerisches Anliegen. Je nach Branche variiert zwar der Umfang, in dem der Fachkräftebedarf spürbar wird, es ist jedoch insgesamt schwer, Fachkräfte zu gewinnen, die zum Unternehmen passen und längerfristig zu binden sind.

Interessant ist es zu sehen, dass auch mittelständische Unternehmen umfangreiche Personalmanagementsysteme entwickeln und mit Leben füllen und dass neben konkreten Maßnahmen die Unternehmenskultur und das Betriebsklima als prägende Elemente für Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden überall eine wichtige Rolle spielen. Dieser Trend hatte sich bereits in den vergangenen New Deals Runden abgezeichnet. Wertebasierte Unternehmensführung ist die Plattform vieler Personalmanagement-Aktivitäten. Die mittelständischen Unternehmen stehen insoweit den Aktivitäten der Großbetriebe in nichts nach. Und auch engagierte Großbetriebe mit etabliertem Personalmanagement finden immer wieder neue Handlungsfelder, die der Bearbeitung bedürfen und die mit innovativen Maßnahmen besetzt werden.

Alle ausgezeichneten Maßnahmen repräsentieren das zentrale Anliegen unseres Prädikats: Unternehmen zu prämiieren, deren personalpolitische Aktivitäten sowohl für die Beschäftigten als auch für die Betriebe einen Mehrwert haben.

Auch die 8. Ausschreibungsrunde unseres regionalen Prädikats hat gezeigt, dass diese Auszeichnung ihre Berechtigung hat. Sie hilft, das Thema zu besetzen, gute und interessante Beispiele publik zu machen und ist damit für Andere Ansporn, Gleiches zu tun. Für die Preisträgerinnen und Preisträger ist es eine Bestätigung, auf dem richtigen Weg zu sein. Das Prädikat kann und soll sich daher auch bei der Personalsuche günstig auswirken. Gerade in unserer mittelständisch geprägten Region ist es wichtig, Beispiele „auf Augenhöhe“ zu haben, die zeigen, was machbar ist und dass sich dieses Engagement und Investment für die Unternehmen lohnen.

Durch die hohe Anzahl an Zuwanderern und Zuwanderinnen aus anderen Kulturen, auch in unserer Region, werden die Unternehmen vor besondere Anforderungen gestellt. Wirkliche Integration bedarf insbesondere der Arbeitsmarktintegration. Hier sind die Betriebe gefordert. Für manche der Unternehmen sind multikulturelle Belegschaften bereits



eine Selbstverständlichkeit, gerade das Ruhrgebiet hat hier jahrzehntelange Erfahrungen. Für andere ist dieses Thema noch Neuland, sie müssen erst Erfahrungen sammeln, wie betriebliche Integration erfolgreich gestaltet werden kann. Ein erstes Beispiel können wir in dieser Broschüre bereits zeigen, weitere werden folgen. Da sind wir uns sicher.

Insofern wünschen wir dem Dortmunder Personalmanagement Prädikat weiterhin gutes Gelingen und viele interessante Preisträgerinnen und Preisträger in der Zukunft.

Dortmund, November 2015

- Agentur für Arbeit Dortmund
- Deutscher Gewerkschaftsbund, Region Dortmund-Hellweg
- Handelsverband Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland e.V.
- Frau.Innovation.Wirtschaft
- Handwerkskammer Dortmund
- Industriegewerkschaft Metall, Verwaltungsstelle Dortmund
- Industrie- und Handelskammer zu Dortmund
- Kreishandwerkerschaft Dortmund und Lünen
- Soziale Innovation GmbH SI research & consult
- Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V.
- Wirtschaftsförderung Dortmund



## DIE 8. AUSSCHREIBUNGSRUNDE DES DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKATS: PERSONALENTWICKLUNG, UNTERNEHMENSKULTUR, NACHWUCHS- UND FACHKRÄFTESICHERUNG

Im November 2015 wird das Dortmunder Personalmanagement Prädikat bereits zum achten Mal an Unternehmen für eine gelungene und innovative Personalarbeit verliehen. Auch mit einem Blick zurück auf das 10-jährige Jubiläum des Prädikats im Jahr 2014 freuen wir uns sehr darüber und sind stolz, mit der Prämierung ein Qualitätssiegel geschaffen zu haben, das betriebliche Leistungen im Bereich des Personalmanagements auszeichnet und diese gleichzeitig wirksam nach außen transportiert.

In dieser 8. Ausschreibungsrunde werden insgesamt zehn Unternehmen mit dem Dortmunder Personalmanagement Prädikat ausgezeichnet. Die Preisträger haben eine Vielzahl von Maßnahmen und Ansätzen für eine erfolgreiche Personalarbeit erarbeitet und unabhängig von Branche und Unternehmensgröße nachhaltig und zukunftsgerichtet im betrieblichen Alltag etabliert.

Wie auch in den vorherigen Ausschreibungsrunden sind die meisten Preisträger in Dortmund sowie dem Westfälischen Ruhrgebiet angesiedelt. Bezogen auf die Größe der Betriebe handelt es sich überwiegend um kleine und mittelständische Unternehmen mit bis zu 130 Beschäftigten. Zwei Großunternehmen konnten sich ebenfalls, und dies bereits zum wiederholten Mal, erfolgreich bewerben. Damit bleibt das Dortmunder Personalmanagement Prädikat sowohl für kleine als auch für große Unternehmen weiterhin attraktiv.

Die ausgezeichneten Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich des Personalmanagements sind bei einigen Preisträgern Ergebnis eines jahrelangen kontinuierlichen Entwicklungsprozesses. Andere Preisträger haben den Bedarf an personalbezogenen Aktivitäten zu einem bestimmten Zeitpunkt erkannt und daraufhin in relativ kurzer Zeit umfangreiche Personalmanagementsysteme aufgebaut und erfolgreich verankert. Insgesamt liegen die inhaltlichen Schwerpunkte auf den Themenfeldern der Personalentwicklung, Unternehmenskultur sowie Nachwuchs- und Fachkräftesicherung. Die Preisträger entwickelten u. a. umfangreiche Maßnahmen im Bereich der Personalgewinnung, wobei auch neue Wege der Gewinnung von Auszubildenden gegangen werden. Dem folgen umfangreiche Maßnahmen zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, um den Beschäftigten vor allem langfristige Perspektiven im Unternehmen zu bieten. So sind die Zufriedenheit und Bindung der Beschäftigten grundlegende Ziele der Preisträger.

Um diese Ziele zu verwirklichen, werden Mitarbeiter/innen darüber hinaus systematisch in betriebliche Entscheidungs- und Veränderungsprozesse eingebunden. Dazu gehören ebenso Konzepte der Work-Life-Balance und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die die individuelle Situation der Mitarbeiter/innen in den Blick nehmen.

Eine persönliche und wertorientierte Unternehmenskultur ist in allen Unternehmen die tragende Säule für die umgesetzten Maßnahmen. Damit gelingt es den Preisträgern, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem für das Wohlbefinden der Mitarbeiter/innen Sorge getragen wird. Auf diese Weise schaffen die Betriebe eine wesentliche Voraussetzung für ihre eigene wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, ein stetes Wachstum und sichtbare Wettbewerbsvorteile in der Konkurrenz um Personal im Zuge des immer stärker spürbaren Fachkräftebedarfs.

Die Preisträger und ihre ausgezeichneten Konzepte werden in dieser Broschüre einzeln vorgestellt, um ihre Leistungen anderen an dieser Thematik Interessierten zugänglich zu machen und weiteren Unternehmen als Anregung zu dienen. Jedes der Unternehmen steht für eine gelungene Lösung, wie die Interessen von Arbeitgebern und Beschäftigten in der heutigen Zeit gut miteinander vereinbart werden können. In ihrer Gesamtheit zeigen sie die Vielfalt 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 Umsetzungsverfahren im Rahmen der Veranstaltungsreihe „New Deals vor Ort“ öffentlich zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen.

## Das New Deals Qualitätslabel

Als sich die Dortmunder Arbeitsmarktakteure im Jahr 2002 für die Initiative New Deals zusammenschlossen, setzten sie sich zum Ziel, ein regionales Prädikat zu etablieren, das als Qualitätssiegel für eine Personalarbeit steht, die die Interessen der Beschäftigten und der Unternehmen gleichermaßen berücksichtigt. Diese Bemühungen um innovative Konzepte sollten in der Region bekannt gemacht werden. Darüber hinaus sollte für die Unternehmen ein Netzwerk geschaffen werden, das den Austausch untereinander ermöglicht.

Durch die positive Resonanz, die das Dortmunder Personalmanagement Prädikat in den vergangenen zehn Jahren auch überregional erzielte, ist es darüber hinaus gelungen, den Standort Dortmund und Umgebung als attraktiven Wirtschafts- und Arbeitsstandort bekannt und interessant zu machen. Auf diese Weise ist das Prädikat zu einem Markenzeichen für den gelungenen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Beschäftigteninteressen geworden.

Gerade im Mittelstand spielt eine gute Personalarbeit eine entscheidende und wichtige Rolle. Angesichts des mit dem demografischen Wandel einhergehenden Nachwuchs- und Fachkräftebedarfs sowie der prozentualen Zunahme älterer Arbeitnehmer/innen erhalten Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit oder der Gesunderhaltung von Beschäftigten immer mehr Bedeutung, um die eigene Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu behaupten. Die Notwendigkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, führt dazu, dass kleine und mittelständische Betriebe eine Menge Potenzial bei der erfolgreichen Umsetzung vielfältiger und systematischer Personalmanagementkonzepte zeigen und diese mit viel Engagement und Kreativität vorantreiben. Daher galt es von Beginn an, diese

Unternehmen zur Bewerbung zu animieren und ihre oftmals zukunftsweisenden Lösungen publik zu machen.

Aber natürlich sollte das Prädikat auch für die größeren und großen Unternehmen interessant sein und bleiben.

## Das Verfahren zur Ermittlung der Preiswürdigkeit

Aufgrund der Vielzahl von unterschiedlichen Konzepten, die im Rahmen der Ausschreibung eingereicht werden, stand die New Deals Initiative vor der Aufgabe, ein Bewertungsverfahren zu etablieren, dem ein hohes Maß an Objektivität zugrunde liegt. Daher wurden einschlägige Qualitätskriterien festgelegt, die die Anforderungen an ein erfolgreiches und zeitgemäßes Personalmanagement adäquat abbilden und die verschiedenen Maßnahmen auf dieser Grundlage bewertbar machen.

Auf diese Weise konnten acht Bewertungskriterien entwickelt werden, die unterschiedlich stark gewichtet werden:

- Qualität der Unternehmens- und Führungskultur
- Qualität und Innovationsgehalt des Konzeptes
- 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 innovativen 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

Dem Ausgleich zwischen den Interessen von Betrieben und Beschäftigten wird ein hoher Stellenwert beigemessen, der auch eine unbedingte Voraussetzung für die Preisvergabe bildet. Über die erreichten Ergebnisse und Erfolge hinaus erhalten auch die vorhandenen Potenziale, wie etwa die Unternehmens- und Führungskultur, personalbezogene Strategien sowie Instrumente und Maßnahmen eine gleichgewichtete Bedeutung innerhalb des Beurteilungskatalogs. Besonderes Augenmerk wird seit der letzten Ausschreibungsrunde auf die Aspekte der Nachhaltigkeit sowie der Zukunftsorientierung gelegt. Dabei geht es einerseits darum, festzustellen, inwieweit es den Unternehmen gelingt, die einzelnen Maßnahmen als festen Bestandteil der Unternehmenskultur und der täglichen Arbeitsprozesse zu etablieren. Andererseits werden die Einzelkonzepte hinsichtlich ihrer Langfristigkeit und ihrer Eignung, den zukünftigen Herausforderungen im Rahmen der demografischen Veränderungen vorausschauend entgegenzuwirken, beurteilt.

Am Ausschreibungsverfahren können sich sowohl private als auch öffentliche Unternehmen und Betriebe beteiligen. Dabei spielen die Unternehmensgröße oder die jeweilige Branche, in der die Betriebe angesiedelt sind, keine Rolle. Zur Auszeichnung mit dem Dortmunder Personalmanagement Prädikat führen zwei unterschiedliche Wege. Zum einen können sich Unternehmen eigeninitiativ bewerben, wobei sie klassisch in schriftlicher Form Bewerbungsunterlagen einreichen, in denen sie die zu beurteilenden Maßnahmen vorstellen und beschreiben. Die Bewerbungsunterlagen können beim New Deals Büro angefordert werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit, durch einen Partner aus

dem Kreis der New Deals Initiative nominiert zu werden. In diesem Fall erfolgt eine Vorabbewertung durch den nominierenden Partner, in der Regel auf Basis einer langjährigen Zusammenarbeit. Daher entfällt die Notwendigkeit einer schriftlichen Bewerbung. Der Weg, über eine Nominierung in das Auswahlverfahren zu gelangen, vereinfacht gerade kleinen und mittelständischen Betrieben den Bewerbungsprozess und stellt sicher, dass eine Teilnahme nicht an einem zu hohen formalen Aufwand scheitert.

Nach erfolgter Nominierung bzw. eingegangener Bewerbung ist der nächste Schritt ein ausführliches Gutachtergespräch vor Ort im Unternehmen. Dabei erhalten die Unternehmen die Chance, ihre personalpolitischen Maßnahmen in aller Ausführlichkeit darzustellen und zu erläutern. Die Begutachtung wird von einem Gutachtertandem durchgeführt, das sich aus einem/einer Vertreter/in des New Deals Büros und einem/einer ehrenamtlich tätigen Gutachter/in als Experte bzw. Expertin auf dem jeweiligen Fachgebiet zusammensetzt. Das Gutachterprotokoll wird der Jury anschließend zur Verfügung gestellt. Auf Grundlage dessen trifft dann die Jury, die sich aus dem Kreis der Initiatoren zusammensetzt, die Entscheidung über die Vergabe des Prädikats. Da die Gutachter/innen Experten bzw. Expertinnen auf dem jeweiligen Gebiet sind, sichert ihr Engagement eine objektive und fachlich hochwertige Beurteilung.

### **Ausblick und Danksagung**

Die Initiative New Deals und das daraus entstandene Dortmunder Personalmanagement Prädikat haben sich seit mehr als zehn Jahren etabliert und bewährt. Auch in dieser Ausschreibungsrunde hat es erneut seine Daseinsberechtigung als regional ausgelobtes Prädikat bewiesen, indem eine

Vielzahl innovativer, systematischer und nachhaltiger Konzepte zur Personalentwicklung sowie zur Mitarbeitergewinnung und -bindung ausgezeichnet werden. Die Resonanz, die die Unternehmen durch die Auszeichnung erfahren, trägt weiterhin dazu bei, sie als attraktive Arbeitgeber in der Öffentlichkeit zu präsentieren und zu bewerben und die Unternehmen selbst in der Region bekannt zu machen.

Wir bedanken uns herzlich bei der DEW21, den Unternehmensverbänden für Dortmund und Umgebung sowie der Wirtschaftsförderung Dortmund für ihre Unterstützung der 8. Ausschreibungsrunde. Ein besonderer Dank gebührt den Mitgliedern der Jury sowie den Gutachterinnen und Gutachtern, deren Tätigkeit ehrenamtlich ist. Ohne diesen Einsatz 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 auch künftig eine Beteiligung privatwirtschaftlicher Investoren gefragt. Die Ausstrahlungskraft des Prädikatswettbewerbs bis in den Rhein-Ruhr-Raum sowie die vielfältigen Präsentationsmöglichkeiten in den New Deals Medien und Veranstaltungen bieten attraktive Konditionen und somit beste Voraussetzungen für Private-Public-Partnership.

*New Deals Büro*



# WANN BEWIRBT SICH IHR UNTERNEHMEN FÜR DAS DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT?



**In der nächsten Ausschreibungsrunde**

Mit welcher Maßnahme punkten Sie im Personalmanagement?

---

---

---

Wir möchten die Bewerbungsunterlagen anfordern:

Firma: 

---

Ansprechpartner/in: 

---

Anschrift: 

---

E-Mail: 

---

Telefon: 

---

Arbeiten Sie mit einem der New Deals Initiatoren (siehe äußere Umschlagseite) zusammen?

Ja, mit:

---

---

---

Dieses Formular können Sie einfach kopieren und an 0231-880 864-29 faxen.

Wir setzen uns umgehend mit Ihnen in Verbindung.

Oder Sie fordern direkt die Bewerbungsunterlagen beim New Deals Büro an unter:

0231-880 864-22 oder [team@newdeals.de](mailto:team@newdeals.de)



# ND

2015

NID

DIE PREISTRÄGER 2015  
UND IHRE  
AUSGEZEICHNETEN KONZEPTE

# AUDALIS KOHLER PUNGE & PARTNER DORTMUND

**Maßnahme:** Aufbau eines Personalmanagementsystems



**Branche:** Wirtschaftsberatung

**Leistungsprofil:** Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung, Unternehmensberatung

**Beschäftigte:** 130

## HISTORIE

Die Erfolgsgeschichte von audalis beginnt vor fast 90 Jahren: Im März 1927 gründet Dr. Anton Gauer in Dortmund eine Praxis für Revisionswesen und Steuerberatung. Über viele Jahrzehnte entwickelt sich diese sehr gut und ist in der jüngeren Vergangenheit bekannt als Dr. Kohler Dr. Söder und Partner. Einen Meilenstein im Wachstum der Kanzlei bildet im Jahr 2000 der Zusammenschluss mit der Sozietät rund um Joachim Punge. Dieser hatte 1982 seine Kanzlei gegründet und bringt zudem eine Unternehmensberatung mit in den Verbund ein. Abgerundet wird

das Leistungsangebot durch Rechtsanwälte sowie seit 2012 durch eine IT-Beratungsgesellschaft.

In den neuen Bundesländern ist audalis schon kurz nach der Grenzöffnung vertreten: Seit 1990 gibt es über Tochtergesellschaften Standorte in Zwickau, Gotha und Bernau. Im Jahr 2001 kommt auch die Hauptstadt Berlin dazu. Ganz in der Nähe von Dortmund, nämlich in Plettenberg und Herscheid, gibt es audalis seit fast zwei Jahren.

In Dortmund bezieht die Kanzlei Mitte 2005 ihren heutigen Standort am Rheinlanddamm. Damit vereinen sich die beiden Büros von Dr. Michael Kohler und Joachim Punge unter einem Dach. Zur Förderung der Zusammenarbeit

wurde eigens ein Change-Team, bestehend aus Beschäftigten unterschiedlicher Ebenen beider Büros, initiiert. audalis beschäftigt in Dortmund inzwischen gut 130 Mitarbeiter/innen. Bundesweit sind es aktuell rund 220.

Im internationalen Raum agiert audalis seit 1996 als Mitglied der Alliot Group, einem internationalen Netzwerk unabhängiger Beratungsgesellschaften, und seit 2008 mit einer eigenen Gesellschaft in Breslau/Polen. Die Erfolgsgeschichte des Unternehmens belegen auch zahlreiche Auszeichnungen sowohl für hervorragendes fachliches Know-how als auch für besonderes Engagement im Bereich der betrieblichen Ausbildung und Gesundheitsvorsorge.



# PORTFOLIO

Das audalis Portfolio basiert auf den Kernbereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung. Die Kanzlei zeichnet sich durch ein ganzheitliches Dienstleistungsangebot aus, welches auf die jeweils individuellen Bedürfnisse der Mandanten ausgelegt ist. Da Fragestellungen häufig sehr komplex sind und eine fachübergreifende Zusammenarbeit erfordern, können sämtliche Leistungen miteinander kombiniert werden. Dafür stehen bei Bedarf interdisziplinäre Expertengruppen beratend zur Verfügung. So werden praxisnahe, hochwertige und zielführende Ergebnisse erzielt.

Als innovative Kanzlei hat sich audalis in der fachlichen Arbeit drei wesentliche Schwerpunkte gesetzt: Digitalisierung, Internationalisierung und Vermögensberatung. audalis reagiert damit auf die Herausforderungen, mit denen sich der deutsche Mittelstand zunehmend konfrontiert sieht.

Die Digitalisierung, auch bekannt unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“, stellt quasi die vierte Stufe der Industrialisierung dar. Mit einem Team, das zum großen Teil aus Digital Natives besteht, begleitet audalis seine Mandanten in diese neue Welt.

Deutschland wird seine Stellung als eine der größten Exportnationen der Welt nur behaupten können, wenn die Welt nicht nur als Markt, sondern auch als Produktionsstandort gesehen wird. audalis unterstützt mit einem Team von international ausgebildeten Spezialisten und Spezialistinnen den Mittelstand auf dem Weg zu internationalen Produktionsstandorten.

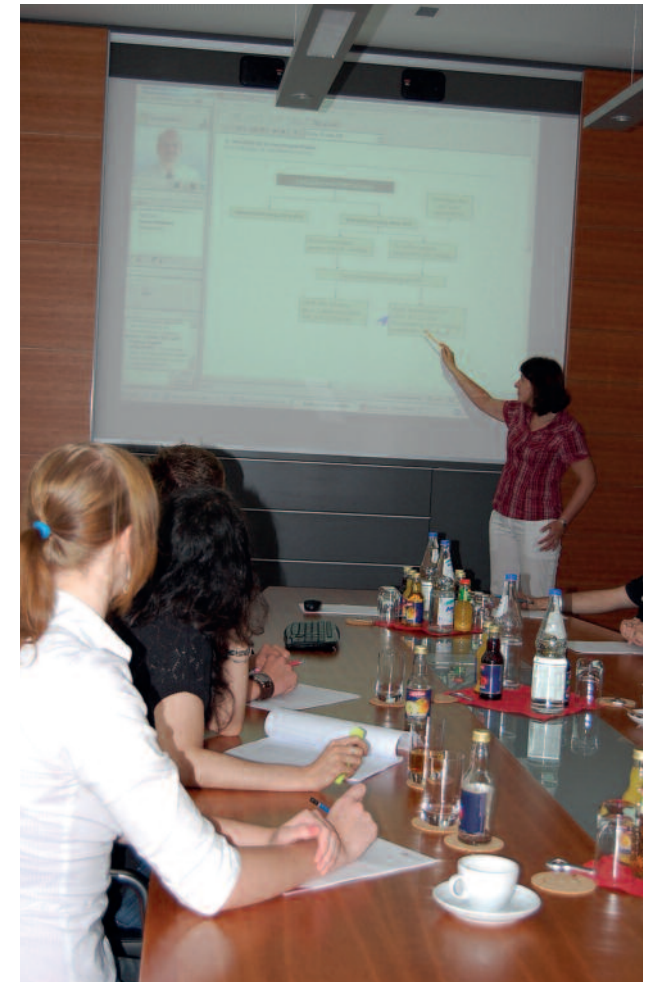
Die Anzahl sehr wohlhabender Menschen wächst stetig. Diese sehen sich vor der Herausforderung, ihr Vermögen zu sichern und über Generationen hinweg zu halten. Das Family Office Team bei audalis berät diese Mandanten ganzheitlich, seriös und diskret. Die Vermögensberatung erfolgt in Zusammenarbeit mit den ausgezeichneten Netzwerkpartnern von audalis.

# NEW DEALS

audalis hat in den vergangenen Jahren ein umfassendes Personalmanagementsystem aufgebaut und implementiert. Die hohe Bedeutung dieses Themas drückt sich darin aus, dass eigens eine Personalreferentin eingestellt wurde – eine Besonderheit in der Branche –, die eng mit den Kanzleipartnern zusammenarbeitet. Schwerpunkte des Personalmanagements bilden die Themen Information und Kommunikation, Personalentwicklung sowie Work-Life-Balance.

## **Unternehmens- und Führungskultur**

audalis bringt die Besonderheit mit, zehn Partner in einer Kanzlei zu vereinen. Ein gemeinsames Führungsverständnis zu schaffen und damit den Zusammenhalt im Unternehmen zu stärken, spielt daher eine besondere Rolle. Um dieser Herausforderung zu begegnen, entwickelte audalis ein Unternehmensleitbild sowie einen Leitfaden für das Personalmanagement. Vor diesem Hintergrund reflektieren



die Führungskräfte ihr eigenes Verhalten in halbjährlichen Workshops immer wieder aufs Neue und arbeiten so an persönlichen Entwicklungszielen. Zudem werden im Rahmen von regelmäßigen Strategietagen unternehmensbezogene Ziele, Strategien und Herausforderungen thematisiert. Damit wird die Führungskultur des Unternehmens gezielt im Sinne des Leitbildes gestaltet.



„ÜBER BEGEISTERUNG ZUM ERFOLG.“

Insgesamt zeichnet sich audalis durch ausgeprägte Informations- und Kommunikationsstrukturen aus. Das Prinzip der offenen Tür bei Führungskräften sowie regelmäßige und anlassbezogene Meetings auf unterschiedlichsten Ebenen, angefangen bei den Auszubildenden, sind Grundlage für einen effektiven und wertschätzenden Austausch. Gegenseitiges Feedback gehört dabei selbstverständlich dazu. Weiterhin sind die Beschäftigten im Rahmen von "audalis innovativ" aufgerufen, eigene Verbesserungsideen einzubringen. Die „audalis-Box“ bietet dafür einen anonymen Weg, wobei die Bearbeitung der Ideen und Beiträge transparent kommuniziert wird. Für Transparenz und den Einbezug der Beschäftigten sorgt ebenfalls der jährlich stattfindende Neujahrsempfang für

die gesamte Belegschaft. Hier werden die Unternehmensziele des kommenden Jahres sowie die Zielerreichung des vergangenen Jahres reflektiert.

Ausdruck einer wertschätzenden Unternehmenskultur sind des Weiteren gemeinsame Freizeitaktivitäten und Ausflüge, Aufmerksamkeiten bei bestandenen Prüfungen, Geburtstagen und Jubiläen sowie verschiedene Gratifikationen z. B. anlässlich von Geburten und Hochzeiten.

### **Personalentwicklung**

audalis hat ein umfangreiches und systematisches Vorgehen entwickelt, um die berufliche und persönliche Entwicklung der Beschäftigten zu fördern. Ein Grundbaustein ist

hierbei ein Selbstmanagement-Seminar, das alle Partner/innen durchlaufen. Dabei wird die gesamte Lebenssituation reflektiert, um berufliche, aber auch persönliche (Lebens-)Ziele schriftlich zu fixieren und den beruflichen Weg danach auszurichten. Diese Philosophie wird in internen Schulungen sowie im „training on the job“ an die Mitarbeiter/innen vermittelt.

Ein einjähriges Mentorenkonzept für neue Mitarbeiter/innen sowie ein strukturiertes Gespräch nach 100 Tagen im Unternehmen, um ursprüngliche Erwartungen mit den gemachten Erfahrungen abzugleichen, führen zu einem wertschätzenden und gelungenen Einstieg in das Unternehmen.

Die Ergebnisse dieses „100-Tage-Gesprächs“ fließen wiederum in jährliche, strukturierte Mitarbeitergespräche ein, die ein weiteres Kernelement der Personalentwicklung darstellen und dazu dienen, persönliche Zielvereinbarungen zu treffen. Das berufliche Weiterkommen wird darüber hinaus durch Coachings, Persönlichkeitstrainings sowie interne und externe Fach-Seminare und Weiterbildungen unterstützt.

Auch die Nachwuchsförderung spielt eine wesentliche Rolle bei audalis. Das Unternehmen unterhält eine Förderkreis-Kooperation mit der TU Dortmund und vergibt einmal jährlich ein Deutschlandstipendium an eine/n Studierende/n der TU. Zudem bestehen Kooperationen mit einem Dortmunder Berufskolleg und einem Gymnasium in Unna. Detaillierte Konzepte zur Gestaltung von Praktika und Ausbildung verdeutlichen die betriebliche Verankerung und Bedeutung dieses Themas.





### **Work-Life-Balance und Gesundheit**

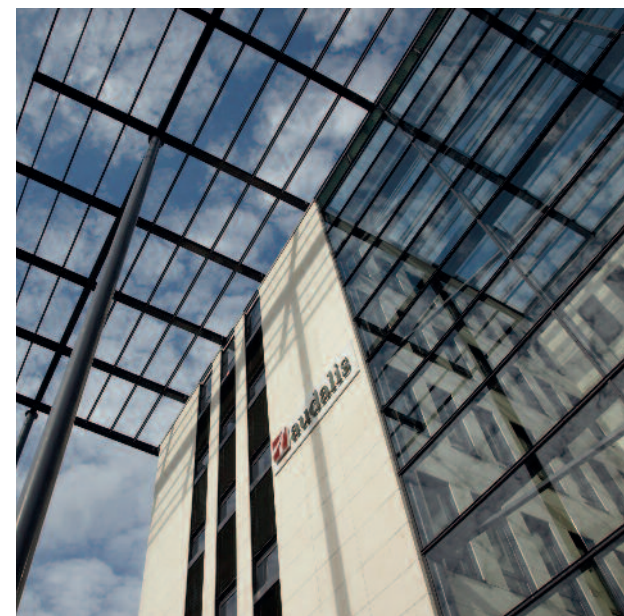
Sowohl die physische als auch die psychische Gesundheit der Beschäftigten steht bei audalis im Fokus des Personalmanagements. Als ein Resultat einer Mitarbeiterbefragung, die 2012 durchgeführt wurde, entstand ein Gesundheitsteam, das Maßnahmen rund um die Themen Arbeitssicherheit, Arbeitsplatzergonomie, Prävention, Ernährung und Sport erarbeitet und umsetzt. Dazu zählen z. B. die Ersthelfer-Ausbildung für alle neuen Auszubildenden, die Veröffentlichung von praktischen Gesundheitstipps sowie ein jährlicher Gesundheitstag. Des Weiteren werden kostenlose Getränke zur Verfügung gestellt und es wird gemeinsam Sport getrieben.

Zum Umgang mit Arbeitsbelastungen werden verschiedene Seminare und ein Achtsamkeitstraining angeboten. In diesem Zusammenhang entwickelte das Unternehmen einen „8-Punkte-Plan“ für ein effizientes und erfolgreiches Selbstmanagement. Dieser Plan enthält konkrete Handlungsanleitungen für den Arbeitsalltag. Die Führungskräfte sind zudem für das Thema Burn-Out sensibilisiert. Im operativen Tagesgeschäft hilft eine langfristige und individuelle Arbeitseinsatzplanung, Überlastungen entgegenzuwirken.

Auch einer besseren Vereinbarkeit beruflicher und privater Angelegenheiten hat sich audalis angenommen. Um hier mehr Flexibilität zu schaffen, erfolgte eine Umstellung auf Kern- und Gleitarbeitszeiten. Zudem besteht die Möglichkeit, Home-Office-Tage in Anspruch zu nehmen. Hierbei gehen Führungskräfte als gutes Beispiel voran. Im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie agieren Führungskräfte ebenfalls als Vorreiter/innen, beispielsweise in Form der Inanspruchnahme von Elternzeit auch männlicher Führungskräfte oder der Teilzeittätigkeit von mittleren Führungskräften. Auch längere Auszeiten werden den Beschäftigten ermöglicht, systematisch vorbereitet und begleitet.

### **Fazit**

Die strategische und operative Verankerung des Personalmanagements, die bei audalis vorzufinden ist, zeichnet das Unternehmen in besonderer Weise aus. Innerhalb von drei Jahren entstanden systematische, ausdifferenzierte und an den Belangen der Beschäftigten ausgerichtete Maßnahmen und Aktivitäten, die strukturell verankert und miteinander verknüpft sind. Diese erhalten durch das Unternehmensleitbild und das Personalkonzept einen ganzheitlichen Rahmen und sind prägend für die Unternehmenskultur. Das Leitbild und das eigene Handeln werden



dabei permanent reflektiert, um eine nachhaltige Umsetzung zu realisieren.

Wertschätzung, Motivation und die Unterstützung der Beschäftigten prägen die personalpolitische Arbeit bei audalis. Dies drückt sich in der systematischen Personalentwicklung, der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der Verbesserung der Zusammenarbeit sowie einer ausgeprägten Kommunikationskultur aus. Im Bereich Gesundheit und Work-Life-Balance ist der bewusste Umgang mit dem Thema der Arbeitsbelastung, welcher in dieser Branche einen wesentlichen Aspekt darstellt, hervorzuheben.

# GÜNTER MALZ GMBH & CO. KG

## DORTMUND

**Maßnahme:** Nachwuchs- und Fachkräftesicherung



**Branche:** Kälte- und Klimatechnik / Fleischereimaschinen

**Leistungsprofil:** Reparatur, Installation, Verkauf von Kälte-/Klimatechnik und Fleischereimaschinen

**Beschäftigte:** 20

## HISTORIE

1964 vom heutigen Seniorchef und Elektromaschinenmeister Günter Malz gegründet, ist die Günter Malz GmbH & Co. KG heute ein in zweiter Generation geführtes Familienunternehmen. In direkter Nähe eines damaligen Schlachthofs im Dortmunder Norden begann Günter Malz mit zwei weiteren Mitarbeitern die Unternehmensgeschichte mit einer Werkstatt für Fleischereimaschinen. Am Anfang setzte sich der Kundenstamm des Unternehmens primär aus Metzgern zusammen, die den Weg zum Schlachthof mit dem Aufsuchen der Werkstatt verbinden konnten. Auch

die Reparatur von Kühlanlagen gehörte von Beginn an zum Portfolio des Unternehmens, wenngleich in deutlich geringerem Umfang als heute. Das heutige Berufsbild Mechatroniker/in im Bereich Kältetechnik gab es damals noch nicht, so dass sich Herr Malz die erforderlichen Kompetenzen dafür selber aneignete.

Mit der Zunahme an Supermärkten und dem Rückgang der Fleischereibetriebe veränderten sich der Kundenstamm und das Portfolio des Unternehmens. Aus diesem Grund erfolgte schließlich 1979 der Umzug zum heutigen Standort in Dortmund-Wambel. Damit war eine deutlich bessere Anbindung an die Verkehrsinfrastruktur gegeben, die schnellere Reaktionszeiten bei Maschinen- und Anlagen-

ausfällen sowie kürzere Anfahrtswege ermöglichte.

Im Jahr 1995 übernahmen die Söhne Mathias und Christian Malz das inzwischen deutlich gewachsene Unternehmen und führen es seitdem ebenso erfolgreich weiter. Der Bereich der Kälte- und Klimatechnik hat sich dabei zu einem bedeutenden Geschäftsfeld entwickelt, so dass 2013/2014 auch der Unternehmensstandort um eine Kälteabteilung erweitert wurde. Das Unternehmen hat sich damit nicht nur im Hinblick auf die Größe, sondern auch auf das Dienstleistungsangebot stetig weiterentwickelt. Dabei profitiert die Günter Malz GmbH von ihren erfahrenen Beschäftigten, die dem Unternehmen zum Teil ebenfalls bereits lange Jahre angehören.



# PORTFOLIO

Das Geschäftsfeld der Günter Malz GmbH umfasst die Bereiche der Kühl- und Klimatechnik sowie der Fleischereimaschinen. Das Dienstleistungsangebot sowie die Kundschaft des Unternehmens decken ein breites Spektrum ab. Neben Supermärkten gehören Bäckereien und Gastronomiebetriebe zum Kundenstamm. Im Bereich der Kühl- und Klimatechnik bietet die Günter Malz GmbH umfassende und individuell zugeschnittene Dienstleistungen an, die nicht nur die Wartung und Reparatur, sondern auch die Montage und den Verkauf der Maschinen und Anlagen umfassen. Im Gastronomiebereich profitieren Kunden zudem vom technischen Know-how des Unternehmens sowohl bei der Auswahl und Projektierung der thermischen Geräte als auch bei der Auswahl geeigneter kältetechnischer Komponenten für die Brauchwassererwärmung (Abwärmenutzung durch Wärmerückgewinnung).

Im Bereich der Fleischereimaschinen bietet Günter Malz den Verkauf und Ankauf neuer und gebrauchter Fleischereimaschinen an. Soll eine gut verlässliche Maschine, die in die Jahre gekommen ist, weiter im Einsatz bleiben, hilft die Firma Malz mit einer Aufbereitung und Generalüberholung. Um Ausfallzeiten zu minimieren, stellt die Firma zudem Leih- bzw. Ersatzmaschinen für aufwendigere, vor Ort schlecht durchführbare Reparaturen zur Verfügung. Insgesamt führt die Günter Malz GmbH einen umfangreichen Vorrat an Neu- und Gebrauchtmachines vieler Fabrikate, wobei individuelle Garantieleistungen abgestimmt werden.



## NEW DEALS

Mit dem Ausbau des Kälte- und Klimatechnikbereiches stieg auch der Fachkräftebedarf der Günter Malz GmbH. Das Unternehmen entschied sich daher bereits vor einiger Zeit dazu, die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten zu forcieren. Neben dem Ziel, den eigenen Fachkräftebedarf zu decken, möchte das Unternehmen seine Beschäftigten vor allem langfristig weiterentwickeln und binden.

### **Unternehmens- und Führungskultur**

Ein offener, vertrauensvoller und persönlicher Umgang miteinander sind kennzeichnend für die Unternehmens- und Führungskultur der Günter Malz GmbH. Es besteht immer die Möglichkeit, berufliche und private Angelegenheiten persönlich miteinander zu besprechen. Die Tür der Geschäftsführer steht den Beschäftigten jederzeit offen. Aufgrund der überschaubaren Unternehmensgröße haben die Geschäftsführer alle Mitarbeiter/innen im Blick und suchen das Gespräch, sollte der Eindruck entstehen, dass etwas nicht in Ordnung ist.



Des Weiteren praktizieren die Geschäftsführer einen kooperativen Führungsstil, der den Mitarbeitern im gewerblichen Bereich Verantwortung und eigene Entscheidungsspielräume zuspricht. Gleichzeitig wird darauf geachtet, eine Überforderung zu vermeiden. Die Ideen der Mitarbeiter sind gefragt und werden in die Entscheidungsfindung einbezogen.

Die Nähe zwischen den Geschäftsführern und den Beschäftigten wird dadurch verstärkt, dass die beiden Geschäftsführer im Kundendienst gemeinsam mit ihren Mit-

arbeitern tätig sind. So festigt sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, die sich in einer geringen Fluktuation und langen Betriebszugehörigkeiten widerspiegelt.

### **Nachwuchs- und Fachkräftesicherung**

Das Unternehmen hat sich selbst zum Leitspruch gesetzt: „Alles lässt sich ersetzen, jedoch nicht das Know-how der Mitarbeiter/innen“. Getreu diesem Prinzip legt die Günter Malz GmbH großen Wert auf die interne Ausbildung und Weiterbildung der Beschäftigten. Das Unternehmen möchte dabei auch Jugendliche mit schlechteren Start-

chancen fördern. Anfang 2015 ging die Günter Malz GmbH daher eine Kooperation mit der Agentur für Arbeit ein, um jungen Menschen ohne Ausbildungsplatz eine Chance zu geben. Darüber wurde ein neuer Auszubildender gewonnen. Der Einstieg ins Unternehmen erfolgte anschließend bereits einige Monate vor Ausbildungsbeginn, so dass beide Seiten die Zusammenarbeit früh erproben konnten. Seit August 2015 beschäftigt das Unternehmen insgesamt vier Auszubildende.

Auch in umliegenden Schulen wirbt die Günter Malz GmbH für Praktika und Ferienjobs, die vor Ausbildungsbeginn absolviert werden können.

Bei der Günter Malz GmbH werden Auszubildende von Beginn an eng begleitet und voll in die Arbeitsabläufe integriert. Dem Unternehmen ist es wichtig, qualifizierte Ausbildungsinhalte zu vermitteln und die Auszubildenden zu einem erfolgreichen Ausbildungsabschluss zu führen. Dafür wird auch ein enger Kontakt zur Berufsschule gepflegt. Im Unternehmen bildet Ausbildung eine Gemeinschaftsleistung, bei der die Gesellen zentrale Ansprechpartner für die Auszubildenden sind. Es wird viel Zeit investiert, um bei schulischen Defiziten zu unterstützen. So nehmen sich die Gesellen beispielsweise samstags Zeit für eine interne Nachhilfe. Diese Zeit wird sowohl den Gesellen als auch den Auszubildenden als bezahlte Arbeitszeit vergütet.

Um die Weiterbildung der Beschäftigten zu fördern, bietet die Firma Malz umfangreiche Schulungen an. Diese finden sowohl inhouse als auch extern statt. Aufkommende Weiterbildungskosten sowie Reise- und Übernachtungskosten werden dabei übernommen.



Darüber hinaus unterstützt die Günter Malz GmbH zwei ihrer Gesellen bei der Fortbildung zum Meister, indem entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. So werden die Arbeitszeiten den Schulzeiten der Fortbildung angepasst und bei Bedarf können die Gesellen das Firmenfahrzeug am Wochenende für den Weg zur Fortbildung nutzen. Um stetig in eine verantwortungsvollere Position hineinzuwachsen, werden ihnen zudem schrittweise eigene Projekte übertragen. Durch die Unterstützung der Meisterfortbildungen werden wiederum langfristige Ziele verfolgt. So möchte das Unternehmen perspektivisch die Nachfolge für die Geschäftsführung ebnen. Damit hebt sich die Günter Malz GmbH in positiver Weise von anderen Unternehmen des Handwerks ab, denn fehlende Nachfolgeregelungen stellen ein großes Defizit des deutschen Handwerks dar, wodurch viele Unternehmen vor dem Aus stehen. Die Günter Malz GmbH setzt sich mit diesem Thema hingegen frühzeitig auseinander und beweist damit eine nachhaltige Unternehmenspolitik.

Dass Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein wichtige Werte im Unternehmen sind, drückt sich schließlich auch darin aus, dass allen Beschäftigten vom ersten Tag an die Möglichkeit einer betrieblichen Altersvorsorge angeboten wird. Auch werden in der Regel direkt unbefristete Arbeitsverträge abgeschlossen.

### **Work-Life-Balance**

Individuelle, flexible Lösungen je nach Bedürfnissen und Möglichkeiten der Beschäftigten und des Unternehmens zu finden, zeichnet den Umgang miteinander aus. So werden im Einzelfall aufgrund von privaten Bedürfnissen flexible Arbeitszeitarrangements gefunden, wie beispielsweise längere Urlaubszeiten oder eine Verkürzung der Arbeits-

zeit. Auch bei anderen privaten Belangen oder Problemen steht das Unternehmen seinen Beschäftigten helfend zur Seite (z. B. Nutzung des Firmenwagens für einen privaten Umzug).

Ebenfalls werden Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit je nach individueller Lage ergriffen. Dazu gehört z. B. präventiv die Inanspruchnahme einer Kur zu empfehlen. Anschließend wird gemeinsam, abhängig vom Gesundheitszustand, ein langsamer Wiedereingliederungsprozess gestaltet.

Im Hinblick auf die Arbeitsbelastung besteht die Herausforderung, dass das Geschäft im Kälte- und Klimabereich saisonbedingte Arbeitsspitzen mit sich bringt. Auch hierbei werden individuelle Lösungen gefunden, um einer Überbelastung vorzubeugen. Dazu gehört z. B. die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, indem Überstunden zeitnah mit freier Zeit ausgeglichen werden können. Generell ist es jedoch das Ziel des Unternehmens, das Aufkommen von Überstunden einzuschränken, indem an einem nachhaltigen Personalaufbau durch Aus- und Fortbildung gearbeitet wird.

### **Fazit**

Die Personalpolitik der Günter Malz GmbH zeichnet sich durch ein unbürokratisches und an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten ausgerichtetes Vorgehen aus. Eine offene und vertrauensvolle Gesprächskultur, bei der sowohl berufliche als auch private Themen Raum finden, ist die Basis dafür. Eine gleichwertige Zusammenarbeit von Geschäftsführern und Mitarbeitern im Kundendienst wirkt sich förderlich auf den Zusammenhalt und einen kooperativen Führungsstil aus.



Die Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten spielt eine wichtige Rolle. Die Geschäftsführer bemühen sich dabei, die Eigenverantwortung der Beschäftigten zu stärken. Auszubildende werden eng begleitet und gefördert und die Teilnahme an Schulungen und Fortbildungen zeitlich und finanziell unterstützt. Durch diese Personalpolitik und ein gutes Betriebsklima gelingt es dem Unternehmen, eine hohe Zufriedenheit herzustellen und die Beschäftigten langfristig zu binden. Dabei beschäftigt sich die Firma Malz frühzeitig mit einer möglichen Nachfolge der Geschäftsführung, um den Bestand des Unternehmens perspektivisch zu sichern. Damit kann das Unternehmen als Vorbild für viele andere Handwerksbetriebe angesehen werden.

# HAARWERK FRISEURSALON JÖRN ULRICH DORTMUND

**Maßnahme:** Mitarbeiterbindung durch eine positive Unternehmenskultur und das Angebot der Ausbildung in Teilzeit



**Branche:** Friseur-Handwerk **Leistungsprofil:** Haarpflege, Frisuren **Beschäftigte:** 12

## HISTORIE

1995 eröffnete Jörn Ulrich in Dortmund den Friseursalon ursprünglich unter dem Namen you & J. U., in dem er zunächst zwei Friseurinnen, einen Friseur und eine Auszubildende beschäftigte. Die Zahl der Mitarbeiter/innen ist seitdem kontinuierlich gestiegen, so dass inzwischen zwölf Personen im Betrieb tätig sind.

Rund 15 Jahre nach der Eröffnung, im April 2010, erfolgte der Umzug in das Ladenlokal in der Liebigstraße, im Herzen des Kreuzviertels. Mit dem Umzug erhielt der

Friseursalon seinen heutigen Namen Haarwerk. Die Ladenfläche verkleinerte sich, die nun zu wenig Platz bot, um Frisierstühle für die gesamte Belegschaft unterzubringen. Um trotzdem alle Mitarbeiter/innen halten zu können, wurden die Geschäftszeiten erweitert. Der Salon ist seitdem auch montags geöffnet sowie abends bis 19.30 Uhr und samstags bis 15.00 Uhr. Die Kunden und Kundinnen danken es, so dass die Belegschaft erst kürzlich tageweise Öffnungszeiten bis 22.00 Uhr ins Gespräch gebracht hat.

In diesem Jahr konnten neben dem Salon weitere Räume angemietet werden. Dort ist z. B. Platz, um besondere Dienstleistungen wie Brautfrisuren anzubieten. Auch für un-

gestörte Teammeetings und Mitarbeitergespräche werden die Räume genutzt.

Von Beginn an setzte der Betrieb auf eine qualitativ hochwertige Beratung und ebenso hochwertige Frisuren – für den Alltag bis hin zur Hochzeit. Dabei war es immer das Ziel, mit dem Angebot möglichst nah am Menschen zu sein und alle Altersgruppen anzusprechen, anstatt sich auf eine bestimmte Zielgruppe festzulegen.

Dies gelingt mit großem Erfolg: Seit 2010 wurde dem Betrieb jährlich das Qualitätssiegel der Friseur-Innung Dortmund und Lünen verliehen. Und die Kundschaft ist Haarwerk über die Jahre hinweg treu geblieben.



# PORTFOLIO

Genauso individuell wie die Wünsche der Kunden und Kundinnen sind auch die angebotenen Dienstleistungen. Dies gilt für aufwendige Strähnen-Techniken, schnelle Farbeffekte oder die Umformung für mehr Volumen sowie die klassische Dauerwelle, und natürlich den auf die Persönlichkeit der Kunden und Kundinnen abgestimmten Haarschnitt.

Zu den Serviceleistungen des Betriebes gehören ein kostenloses Beratungsgespräch, kostenloses Ponyschneiden zwischen zwei Friseurbesuchen sowie eine unkomplizierte Bedienung mit und ohne Termin. Kaffee, Tee und Mineralwasser werden selbstverständlich gratis ausgeschrieben. Darüber hinaus besteht das Angebot der „Mobilen Schere“, so dass die Leistungen auch direkt bei den Kunden und Kundinnen vor Ort zur Verfügung stehen: Bei Mittagspausen im Büro, Hochzeiten und anderen persönlichen Anlässen. Die „Mobile Schere“ umfasst auch Hausbesuche bei Menschen mit eingeschränkter Mobilität oder Müttern und Vätern ohne Babysitter.

Kinder sind im Friseursalon Haarwerk jederzeit willkommen. Neben einem speziellen Kinderpreisangebot liegt immer die neuste Ausgabe des Kindermagazins Geolino aus. Zudem gibt es eine Spielecke und Mandalas zum Ausmalen.



## NEW DEALS

### Unternehmenskultur

Ein offener und fairer Umgang miteinander, Wertschätzung und eine gute Work-Life-Balance – das sind die Hauptelemente des betrieblichen Miteinanders bei Haarwerk. Gestützt wird dies durch Informations- und Kommunikationsstrukturen, die auch hinsichtlich der Häufigkeit, in der die Gespräche geführt werden, außergewöhnlich

sind: Jeden Monat findet eine Teamsitzung statt, alle drei Monate werden Mitarbeitergespräche geführt. Die Teilnahme an den Teamsitzungen ist für alle Beschäftigten verbindlich und wird vergütet; es kommen auch die Beschäftigten hinzu, die gerade in Elternzeit sind. Jedes Mal wird ein anderer Wochentag gewählt, um die Belastungen für die, die an dem Tag der Teamsitzung nicht arbeiten, gleichmäßig zu verteilen. In den Sitzungen wird ein breites Spektrum an Themen bearbeitet, wie zum Beispiel Änderungen im Betriebsablauf, Arbeitszeitregelungen, personelle Veränderungen oder die Planung und Auswertung von Messebesuchen und Weiterbildungsseminaren. Auch betriebswirtschaftliche Themen kommen zur Sprache, wie die aktuelle Geschäftslage, Kostenstruktur und Einsparmöglichkeiten. So wird nicht nur ein effektiver Austausch innerhalb des Teams sichergestellt, sondern alle Mitarbeiterinnen werden aktiv in die Unternehmensgestaltung einbezogen. Für Nachhaltigkeit sorgen die Protokollierung jeder Sitzung und das Erstellen einer To-Do-Liste, die abgearbeitet wird. Neben Face-To-Face-Kommunikation werden aktuelle Informationen in einer gemeinsamen Gruppe bei einem Messenger-Dienst ausgetauscht.

Die Mitarbeitergespräche dienen dem gegenseitigen Feedback und der individuellen Entwicklungsplanung – dabei geht es z. B. um den Besuch von Seminaren oder das Erschließen neuer Fachgebiete. Je nach Bedarf bieten die Gespräche Raum, auch persönliche Themen anzusprechen.

Die gemeinsame Weihnachtsfeier und eine jährlich veranstaltete Gartenparty beim Chef zu Hause sind weitere Elemente des Teambuildings. Die Belegschaft revanchiert sich mit ihrem Engagement und einer großen Treue zum Betrieb – mit Betriebszugehörigkeiten von bis zu 16 Jahren.

*"Wechsel zur Konkurrenz hat es noch nicht gegeben, wohl aber Abgänge aufgrund von Ortswechseln oder einer Weiterbildung in einem verwandten Beruf, wie dem der Maskenbildnerin. Ob sich von meinen zwei Meisterinnen eventuell mal eine selbständig macht? Vielleicht ja. Dann wünsche ich ihr viel Erfolg. Sie muss das ja nicht gleich im Kreuzviertel tun. Ich habe auch in Lünen in einem Salon gearbeitet und mich dann in Dortmund selbständig gemacht",* sagt Jörn Ulrich.

Elternzeiten der, bis auf den Firmeninhaber, weiblichen Belegschaft werden in der Regel für ein Jahr in Anspruch genommen, manchmal auch weniger.

### **Aus- und Weiterbildung**

Um stets eine qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten und den hohen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich das Team zur ständigen Fortbildung verpflichtet. Dies geschieht sowohl durch den regelmäßigen Besuch fachspezifischer Seminare und Messen als auch durch das Training im Salon. Für die Vermittlung eines möglichst breiten Spektrums an Fachwissen engagiert der Betrieb immer wieder externe Trainer/innen. Darüber hinaus nutzen die Mitarbeiterinnen ein E-Learning-Angebot.

*„Es ist nicht so, dass jetzt jede Mitarbeiterin ständig zu Seminaren fährt, man muss eher motivieren und etwas schubsen“,* so Jörn Ulrich.

Haarwerk ist ein Ausbildungsbetrieb mit derzeit zwei Auszubildenden, es waren auch schon einmal vier. Das Credo ist: Wer im Anschluss bleiben will, kann bleiben. So wurden auch im letzten Jahr zwei Auszubildende übernommen. Um ein möglichst hohes Ausbildungsniveau zu



erreichen, werden wöchentlich Trainingsnachmittage veranstaltet, an denen die Auszubildenden die für ihr Handwerk erforderlichen Fähigkeiten an Modellen erlernen. So wird auch gewährleistet, dass sie schnell praktisch im Betrieb mitarbeiten können. Das wiederum fördert die Motivation.

Ein weiterer Leitspruch des Unternehmens ist: „Aus familiären Gründen darf niemand aufhören müssen zu arbeiten.“ Als Ende 2011 eine Auszubildende kurz nach Aufnahme der Ausbildung schwanger wurde, suchte der Betrieb nach einer passenden Lösung, vor allem für die

Zeit nach der Geburt. Eine Teilzeitausbildung war der Schlüssel, der Ausbildungsvertrag wurde entsprechend abgeändert. Heute ist die junge Frau fester Bestandteil des Teams.

*„Ich war total froh, dass ich die Ausbildung in Teilzeit weiter machen konnte. Ich hatte schon befürchtet, die Ausbildung beenden oder unterbrechen zu müssen“,* berichtet Frau B. *„Überhaupt hat der Chef mir sehr geholfen, dass das mit der Prüfung geklappt hat. Dann wurde ich gleich übernommen und jetzt arbeite ich schon wieder 28 Stunden die Woche. Ich bin gerne hier.“*



Haarwerk ist einer von nur sieben Handwerksbetrieben in Dortmund, der bereits eine Ausbildung in Teilzeit durchgeführt hat. Auch in Zukunft soll dieses Angebot bestehen.

### **Flexible Arbeitszeiten**

Zur Abdeckung der langen Öffnungszeiten wurde ein Arbeitszeitsystem entwickelt, welches den betrieblichen und individuellen Wünschen Rechnung trägt und von der Belegschaft als fair empfunden wird. Unterschiedliche Arbeitszeiten, die zwischen 25 und 35 Stunden pro Woche variieren, müssen dabei integriert werden.

Die grobe Richtung gibt Herr Ulrich vor, den Feinschliff machen die Mitarbeiterinnen selbst, die oftmals die besten Lösungen finden. So arbeitet eine Mitarbeiterin pro Woche freiwillig zwei Stunden weniger als vertraglich vereinbart und füllt mit dem daraus entstehenden Arbeitszeitüberschuss Lücken bei unvorhersehbaren Ausfällen ihrer Kolleginnen. Insgesamt ist das Arbeitszeitvolumen so weit wie möglich den Bedürfnissen der Beschäftigten angepasst.

Die Einsatzplanung erfolgt ein halbes Jahr im Voraus, so dass eine hohe Planungssicherheit besteht und die Kunden und Kundinnen auch langfristige Termine mit „ihren“ Friseurinnen vereinbaren können. Der Chef selber plant sich nur in geringem Umfang ein, er ist ein weiterer Springer bei unvorhergesehenen Ausfällen und Veränderungen, die nicht anders aufgefangen werden können.

### **Entgelt**

Zu der tariflichen Grundvergütung kommt eine persönliche – vom Umsatz abhängige – monatliche Bonuszahlung. Wird ein bestimmter Grundumsatz überschritten, werden

die Mitarbeiterinnen prozentual an den darüber liegenden Einnahmen beteiligt.

Trinkgelder sind personenbezogen oder für das gesamte Team – je nachdem, wie der Kunde / die Kundin es wünscht. Herr Ulrich gibt seine Trinkgelder an das Team weiter.

### **Gesundheit**

Trotz Hilfsmitteln bleibt die Arbeit anstrengend. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist daher ein Dauerthema in den Teamsitzungen. Dabei geht es zum Beispiel um die richtige Nutzung der Hilfsmittel, die richtige Körperhaltung oder die Überprüfung der verwendeten Produkte und Chemikalien. Tauchen allergische Reaktionen auf, werden sofort Ersatzprodukte beschafft. Selbstverständlich ist bei Haarwerk, dass die handwerklichen Tätigkeiten sowohl im Stehen als auch im Sitzen, und zwar auf speziellen Arbeitshockern, verrichtet werden können, um Belastungen für den Rücken zu reduzieren.

In den zusätzlich angemieteten Räumen findet eine Liege für physiotherapeutische Behandlungen und Massagen Platz. Entsprechende Angebote werden derzeit geprüft.

### **Fazit**

In einem schwierigen Gewerbe hat es der Firmeninhaber geschafft, mit einem gelungenen Personalmanagement eine hohe Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung zu realisieren. Wenige, aber wichtige Strukturen wie regelmäßige Teammeetings und kurzzyklische Mitarbeitergespräche sowie eine offene Kommunikation tragen dazu bei. Fairness und Respekt voreinander sind weitere zentrale Aspekte der Unternehmenskultur. Hinzu kommen er-

folgreiche Maßnahmen für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatem sowie die stete Förderung der persönlichen Weiterbildung und -entwicklung der Mitarbeiterinnen.

Wo andere Friseursalons um Fachkräfte buhlen, um Fluktuation zu ersetzen, ist bei Haarwerk die Belegschaft konstant. Es müssen immer wieder innovative Lösungen gefunden werden, um die Auszubildenden übernehmen zu können, zugleich aber ein Überangebot an Arbeitskapazität zu vermeiden. Das gute Betriebsklima, flexible Arbeitszeiten und Work-Life-Balance, viel Weiterbildung und außertarifliche Leistungen führen zu einer hohen Betriebsbindung. „Wahrscheinlich ist es das Gesamtpaket, das stimmt“, so vermutet Inhaber Jörn Ulrich, der seine Führungskultur weniger rational als vielmehr mit Empathie entwickelt.



Unternehmensverbände  
für Dortmund und Umgebung



## STARKE VERBÄNDE FÜR STARKE MITGLIEDER!

### STARKE VORTEILE - AUF EINEN BLICK:

- >> Tagesaktuelle Informationen per E-Mail oder Fax
- >> Exklusive Informationen und Vertragsvorlagen im internen Mitgliederbereich
- >> Branchenübergreifender Meinungs austausch
- >> Unbürokratische, schnelle und persönliche Unterstützung und Beratung
- >> Arbeitsrechtliche Fragen inklusive umfangreicher Weiterbildungsangebote
- >> Die vollständige Prozessvertretung ist im Mitgliederbeitrag enthalten

### STARKE LEISTUNGEN:

- >> **ARBEITSRECHTLICHE BERATUNG UND PROZESSVERTRETUNG**
- >> **ARBEITS- UND PERSONALWIRTSCHAFT**
- >> **AUS- UND WEITERBILDUNG**
- >> **NETWORKING**
- >> **GESELLSCHAFTSPOLITISCHE INTERESSENVERTRETUNG**

### SIE ERREICHEN UNS

montags bis donnerstags  
8.00 Uhr - 17.15 Uhr  
freitags  
8.00 Uhr - 14.00 Uhr  
Prinz-Friedrich-Karl-Str. 14  
44135 Dortmund

### KONTAKT

Fon (0231) 95205210  
Fax (0231) 95205260  
info@uv-do.de



**SPRECHEN SIE UNS AN!**  
Mehr unter [www.uv-do.de](http://www.uv-do.de)

Unternehmensverband  
der Metallindustrie für  
Dortmund und Umgebung e.V.



Unternehmensverband  
Östliches Ruhrgebiet e.V.



## DIE NEW DEALS PREISTRÄGER DER 1. 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

## DIE NEW DEALS PREISTRÄGER DER 2. 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



### Arbeitszeitberatung

Wir beraten seit über 10 Jahren Betriebe unterschiedlicher Branchen bei der Entwicklung und Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle (z. B. Schichtmodelle, familienfreundliche Arbeitszeitmodelle, Vertrauensarbeitszeiten).

Seit einigen Jahren haben wir uns auf die Entwicklung flexibler Schichtmodelle in Produktion und Dienstleistung spezialisiert.

#### Unser Angebot:

- Betriebsspezifische Problemanalyse und Modellentwicklung
- Schichtmodelle mit flexiblen Betriebsnutzungszeiten
- Alternsgerechte Schichtmodelle
- Einbeziehung der Beschäftigten in den Prozess der Modellentwicklung
- Mediation unterschiedlicher Interessen bei der Umsetzung
- Personalbedarfsberechnungen
- Unterstützung bei der Modellumsetzung (z. B. Personaleinsatzplanung)
- Einfach zu handhabende Tools

Gerne unterbreiten wir Ihnen ein Angebot.



Dr. Cordula Sczesny  
Soziale Innovation GmbH  
Deutsche Str. 10, 44339 Dortmund  
Tel. 0231 / 88 08 640 • [sczesny@soziale-innovation.de](mailto:sczesny@soziale-innovation.de)

[www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)

**Maßnahme:** Personalgewinnung und -entwicklung durch wertorientierte Unternehmenskultur und Chancen für Benachteiligte



**Branche:** Heizung & Sanitär **Leistungsprofil:** Installation von Sanitär- und Heizungsanlagen **Beschäftigte:** 16

## HISTORIE

Die Hielscher GmbH wurde Anfang 1990 vom Inhaber und Geschäftsführer Richard Hielscher gegründet. Gemeinsam mit seinem besten Freund und heutigen Prokuristen Roland Bürger begann er damals die Arbeiten im Bereich Sanitär und Heizung. In dem anfänglichen Zwei-Mann-Betrieb war Richard Hielscher neben dem Kundendienst auch für die kaufmännischen Aufgabenbereiche zuständig. Der Erfolg des Unternehmens führte schließlich dazu, dass weitere personelle Unterstützung und größere Räumlichkeiten notwendig waren. 1997 wurde eine kauf-

männische Mitarbeiterin eingestellt, die den Geschäftsführer in diesem Bereich entlastete. Zudem konnten Büroräume in Hamm-Bockum-Hövel als neue Geschäftsräume angemietet werden.

Im Jahr 2000 vergrößerte sich das Unternehmen nochmals, indem eine eigene Ausstellung mit Verkaufsraum sowie Lagerfläche hinzukamen. Die neuen Lagerkapazitäten ermöglichten eine noch effizientere Gestaltung der Arbeitsabläufe.

Heute beschäftigt die Firma Hielscher 16 Mitarbeiter/innen, davon vier Auszubildende. Zur großen Freude der Geschäftsführung ist die Nachfolge des Betriebs gesi-

chert. Der Sohn des Geschäftsführers befindet sich aktuell im Unternehmen in der Ausbildung und soll perspektivisch den Betrieb übernehmen.

Im Laufe der Jahre bemühte sich Richard Hielscher stets um die Nachwuchs- und Fachkräftesicherung. Dabei ist ihm die Unterstützung von benachteiligten Menschen ein wichtiges Anliegen. Er ist bestrebt, diesen eine Chance zu geben, indem er ihnen Arbeitsplätze anbietet. Darüber hinaus engagiert sich die Firma mit Spenden in ortsansässigen Kirchenbereichen, im Jugendsportbereich wie auch in Krankenhäusern. Der Einsatz für die Region wurde von der Stadt Hamm mit der Auszeichnung „Echter Hammer 2014 – 2016“ gewürdigt.



# PORTFOLIO

Das Haustechnikunternehmen Hielscher GmbH bietet seinen privaten und gewerblichen Kunden und Kundinnen Sanitär- und Heizungsanlagen in hoher Qualität. Hielscher ist dabei kompetenter Partner rund um sämtliche Themen wie Heizungsmodernisierung, Badsanierung, barrierefreies Bad, Wärmepumpe, Solar, Heizungswartung, Altbaumodernisierung, Instandhaltung und vielem mehr im Bereich Sanitär, Heizung und der gesamten Haustechnik. Das Unternehmen steht den Kunden und Kundinnen von der Planungsphase über den Abschluss der Arbeiten bis zur Begleitung nach der Fertigstellung partnerschaftlich und kompetent zur Seite.

Für die Ausführung sämtlicher Projekte gilt der Leitspruch „Alles aus einer Hand!“ Alle Bereiche – Beratung, Projektierung, Installation und Service – werden dabei als Gesamtprojekt betrachtet, das nur durch intensive und persönliche Betreuung optimal funktionieren kann. Die vier Säulen Zuverlässigkeit, Serviceorientierung, Innovationen und Beratung sind dabei das Erfolgsrezept des Unternehmens und bilden den Orientierungsrahmen für jeden Auftrag. Zudem wird großen Wert auf bedarfsgerechte Planung, flexible Nutzung, Kostensicherheit, neuste Technologien und fachliche Kompetenz der Beschäftigten gelegt.

Dass Beratung groß geschrieben wird, zeigt sich insbesondere an der Tatsache, dass das Unternehmen Ansprechpartner in allen Fragen rund um die Heizungs- und Lüftungstechnik, mit denen sich die Kundschaft beschäftigt,

ist. Diverse Zusatzdienstleistungen, wie beispielsweise die Auslieferung und Montage von Produkten aus dem Shop oder die Entsorgung von Altgeräten, runden das Portfolio ab.

## NEW DEALS

Bei der Hielscher GmbH bilden die Themen werteorientierte Unternehmens- und Führungskultur sowie Personalentwicklung und -gewinnung – insbesondere im Hinblick auf Auszubildende – Schwerpunkte der personalpolitischen Aktivitäten. Das Unternehmen ist bestrebt, den Fachkräftebedarf zu decken und dabei gesellschaftspolitische Verantwortung zu übernehmen sowie die Mitarbeiter/innen langfristig zu binden. Entsprechend der Unternehmensgröße zeichnet sich der Umgang miteinander durch ein geringes Maß an Formalismus aus. Maßnahmen des Personalmanagements können so schnell und unkompliziert umgesetzt und in das tägliche Handeln integriert werden.

### **Unternehmens- und Führungskultur**

Die Unternehmens- und Führungskultur ist bei der Hielscher GmbH hinsichtlich der Zusammenarbeit im Unternehmen und des Umgangs miteinander geprägt durch konkrete Wertvorstellungen, die von der Geschäftsführung kommuniziert sowie aktiv vorgelebt werden. Die wichtigsten Werte sind dabei Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Gerechtigkeit. Der Geschäftsführer arbeitet aktuell daran, diese Werte in Form eines Leitbildes zu verschriftlichen.

Darüber hinaus ist die Kultur geprägt durch ein ausdrückliches Bekenntnis zu Vielfalt und Chancengleichheit im Unternehmen. Dies ist unter anderem auch die Basis für das Engagement – auch im Bereich der Berufsausbildung sowie Personalgewinnung.

Die Diversität der Belegschaft und die Werte Chancengleichheit und Vielfalt vertritt das Unternehmen auch nach außen. Sollte es z. B. dazu kommen, dass Kunden bzw. Kundinnen ein Problem mit dem Migrationshintergrund von Beschäftigten haben, versucht das Unternehmen zunächst, die Angelegenheit mit diesen Kunden/Kundinnen in einem offenen Gespräch zu klären. Sollten sie jedoch weiter auf ihrem Standpunkt beharren, wird eine weitere Zusammenarbeit gegebenenfalls abgelehnt.





Gearbeitet wird im Unternehmen miteinander und nicht gegeneinander. Mobbing wird nicht geduldet. Bei Fehlern der Einen helfen die Anderen, die Fehler zu beheben. Auch Teamarbeit wird im Unternehmen aktiv gefördert. Bei der täglichen morgendlichen Teambesprechung diskutieren alle auf Augenhöhe: „Jeder Mensch ist im Unternehmen gleich viel wert.“

Elternzeit oder berufliche Auszeiten, wenn private Angelegenheiten gelöst werden müssen, werden ebenso an-

standslos gewährt, wie auch bei der Gestaltung der Arbeitszeit auf die persönlichen Belange der Beschäftigten Rücksicht genommen wird.

Dieses wertschätzende Verhältnis zueinander zeigt sich auch in den gemeinsamen außerbetrieblichen Aktivitäten. An einem Wochenende im August unternehmen alle Beschäftigten gemeinsam einen dreitägigen Betriebsausflug in die Ferienwohnung des Geschäftsführers an der Nordsee.

Hervorzuheben ist zudem, dass die beschriebene wertorientierte Unternehmenskultur sich nicht nur auf das aktuelle Arbeitsverhältnis beschränkt. Sollten Beschäftigte das Unternehmen verlassen wollen, erfolgt die Trennung fair und man bleibt auch über das Beschäftigungsverhältnis hinaus in Kontakt und bespricht Perspektiven außerhalb des Unternehmens. Dies gilt auch für Auszubildende, welche aufgrund fehlender Vakanzen nicht immer übernommen werden können.

### **Personalentwicklung und -gewinnung von Auszubildenden**

Schon lange hat die Hielscher GmbH bei der Gewinnung von Auszubildenden ein besonderes Augenmerk auf bisher am Arbeitsmarkt benachteiligte Personen gelegt. Zum Ausbildungsbeginn am 01.08.2015 hat das Unternehmen einen aus Eritrea stammenden Flüchtling eingestellt. Dieser absolviert im Unternehmen eine Ausbildung zum Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik. Die Motivation zur Einstellung entspringt dabei zwei unterschiedlichen Gründen: Erstens möchte das Unternehmen benachteiligten Menschen eine Chance geben und ihnen Perspektiven aufzeigen und zweitens sieht das Unternehmen diese Einstellung als Möglichkeit, auch zukünftig seinen Fachkräftebedarf zu sichern. Der junge Mann hat sich in der kurzen Zeit bereits gut in das Unternehmen integriert. Zu Beginn der Ausbildung wird er vom Unternehmen eng begleitet und unterstützt, z. B. durch privaten Deutschunterricht und bei der Wohnungssuche.

Neben dem jungen Mann aus Eritrea bekommen auch Auszubildende aus Förderprogrammen eine Chance zur Berufsausbildung im Unternehmen. Dabei wird eng mit der örtlichen Bildungseinrichtung RAG zusammengearbei-



tet. Jüngst konnten wieder zwei Auszubildende, die über diesen Weg ins Unternehmen kamen, erfolgreich ihre Ausbildung bei Hielscher beenden und danach als Gesellen einsteigen.

Sämtliche Auszubildenden profitieren von der umfangreichen Betreuung durch den Betrieb. Nicht nur schulische oder fachliche Defizite werden gemeinsam angegangen. Auch Schulungen zur Persönlichkeitsentwicklung können in Anspruch genommen werden, wobei Hielscher die Kosten dafür übernimmt. Auch nach Beendigung der Ausbildung geht die individuelle Förderung der jungen Fachkräfte im Betrieb weiter: Gearbeitet wird vornehmlich in einem Tandem zwischen erfahrenem Installateur und Junginstallateur. Die jungen Gesellen erhalten so die Möglichkeit, im Arbeitskontext weiter zu lernen und ihre Kompetenzen auszubauen.

### **Personalentwicklung für sämtliche Mitarbeiter/innen**

Im Unternehmen erhalten alle Mitarbeiter/innen einmal jährlich einen individuellen Schulungsplan, in welchem sämtliche zu besuchende Schulungen aufgelistet sind. Der Umfang sowie die Inhalte sind dabei ganz gezielt an dem Qualifikationsstand bzw. an den Arbeitsaufgaben des/der Einzelnen ausgerichtet.

Eine ständige Weiterentwicklung der Kompetenzen und Potenziale wird jedoch nicht nur durch Qualifizierungen erreicht. Die sorgsame Beschreibung der zentralen Unternehmensprozesse – Managementprozesse, Leistungsprozesse, Unterstützungsprozesse – gibt den Beschäftigten Struktur und Rahmen für die Arbeit. Sämtliche Säulen greifen bei jedem Auftrag ineinander.

### **Fazit**

Die Personalpolitik der Hielscher GmbH zeichnet sich durch eine werteorientierte Unternehmenskultur aus, bei der Equality und Diversity groß geschrieben werden. Der wertschätzende Umgang spiegelt sich in den Aktivitäten der Personalgewinnung und Personalentwicklung wider. Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen spielt dabei eine zentrale Rolle. Die Entwicklung ist nicht nach Abschluss der Ausbildung vorbei – alle sind gefordert, sich fortlaufend weiterzubilden.

Ausdruck einer gesellschaftlichen Grundorientierung, die auf Gleichheit und Vielfalt basiert, ist die Einstellung eines Flüchtlings aus Eritrea. Gleichzeitig geht Hielscher damit neue Wege der Gewinnung von Auszubildenden bzw. zukünftigen Fachkräften, die insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Flüchtlingsdebatte vorbildlich sind.

Sollte jemand das Unternehmen verlassen wollen oder müssen, endet die Wertschätzung der Beschäftigten nicht mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Der Kontakt bleibt bestehen und das Unternehmen engagiert sich, den ehemaligen Beschäftigten eine Perspektive aufzuzeigen, ggf. auch wieder einzustellen, wenn das Unternehmen dies wirtschaftlich verkraften kann.

Der Geschäftsführer und Inhaber, welcher das Unternehmen durch eine familiäre, offene und werteorientierte Unternehmenskultur prägt, engagiert sich stark in regionalen Netzwerken, auch um seine Überzeugung und Werte über das Unternehmen hinaus zu verbreiten.



# OSUDIO DEUTSCHLAND GMBH LÜNEN

**Maßnahme:** Implementierung eines Personalmanagementsystems



**Branche:** IT-Dienstleistungen

**Leistungsprofil:** Entwicklung und Implementierung von Softwarelösungen

**Beschäftigte:** 60

## HISTORIE

Osudio ist IT. Osudio ist UX. Osudio ist agil. Vor allem hat Osudio eine große Leidenschaft für Innovation im Handel und hat sich dabei immer wieder neu erfunden. Das inhabergeführte Unternehmen richtet sein Augenmerk nicht auf den größtmöglichen Nutzen für die Aktionäre oder auf die nächsten Quartalszahlen, sondern auf langfristiges und nachhaltiges Wachstum. Osudio wuchs daher kontinuierlich, aber mit Bedacht und auf gesunde Art. In den vergangenen 20 Jahren hat das IT-Unternehmen einige der größten europäischen Firmen bei der Weiterentwick-

lung ihrer Geschäftsmodelle unterstützt, um sich an der Spitze des E-Business zu behaupten.

Das Unternehmen wurde 1996 in den Niederlanden von Peter van Reijmersdal unter dem Namen Softflution gegründet. Im Jahr 2000 kam der belgische Standort dazu, der heute personell am stärksten ist und in strategischen Themen, der IT-Infrastruktur und Human Resources das Herz der Osudio Gruppe bildet, wobei alle Standorte eigenständig arbeiten. Dieser dezentrale Ansatz ist sehr wichtig, da die verschiedenen fachlichen und kulturellen Einflüsse einen positiven Effekt auf die Unternehmens- und Lösungsentwicklung haben.

2005 folgte schließlich die Gründung der Softflution Deutschland GmbH in Lünen. 2013 fusionierte das Unternehmen mit der auf User Experience spezialisierten Firma Strawberries in Amsterdam. Der Name Osudio wurde in diesem Rahmen als Kunstname für das gemeinsame Unternehmen kreiert. Als einer der Gründer des deutschen Standortes ist Stefan Herold heute Geschäftsführer von Osudio Deutschland. Mittlerweile beschäftigt die Unternehmensgruppe über 200 Mitarbeiter/innen an acht Standorten in insgesamt fünf europäischen Ländern – davon sind 60 Mitarbeiter/innen in Deutschland an den drei Standorten in Lünen, bei Stuttgart und in Berlin für Osudio tätig.

# PORTFOLIO

Osudio bezeichnet sich selbst als „Early Adaptor“. Das Unternehmen kennt den europäischen Markt, die besten Technologien weltweit, die Bedürfnisse der Unternehmen mit dem digitalen Handel und kann sich trotz klar definierter Strukturen und Prozesse schnell an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen und ausrichten. Osudio unterstützt Unternehmen in der sich ständig verändernden Welt des E-Business und übersetzt komplexe E-Business-Vertriebsanforderungen in einfach zu bedienende Online-Umgebungen. Das Unternehmen legt großen Wert auf die richtige Balance zwischen innovativer Benutzerfreundlichkeit und solider, stabiler Technik. Osudio hilft Kunden, deren Käufer/innen leicht verständlich durch Online-Transaktionen oder konventionelle Geschäfte zu führen.

Aufgrund der langjährigen, praktischen Erfahrung des Unternehmens im digitalen Vertrieb von den ersten einfachen Onlineshops bis zum Omnichannel-Vertrieb von heute kann Osudio die Kunden auf einem sehr hohen Niveau in der strategischen Ausrichtung des digitalen Handels optimal beraten und begleiten. Dabei erbringt Osudio umfangreiche Dienstleistungen als Full-Service-Provider. Die weltweit besten Technologien von z. B. SAP Hybris, Informatica PIM (Product Information Management) oder Adobe werden an die individuellen Kundenanforderungen angepasst und mit einer Analyse der Zielgruppe der Kunden gepaart, um nicht nur technisch, sondern auch in Design und Benutzerinteraktion Maßstäbe zu setzen. Dafür wird gemeinsam in Workshops systematisch erarbeitet, in welchem Zyklus sich ein Kunde zu dem Zeitpunkt befindet

und was der beste Beginn einer gemeinsamen Partnerschaft sein sollte. Für das Erreichen der besten Ergebnisse setzt Osudio auf seine internationalen Expertenteams, die über alle Standorte hinweg gebildet werden.

## NEW DEALS

### Unternehmens- und Führungskultur

Osudio pflegt eine ausgeprägte Diskussions- und Kommunikationskultur. Diese findet digital auf diversen Plattformen statt, die sowohl die Einsichtnahme in wichtige Dokumente zur Unternehmenssituation als auch den Austausch unter den Beschäftigten ermöglichen. Monatliche Standortmeetings und halbjährliche Standort-Retrospektiven bilden den strukturellen Rahmen für einen umfassenden Informationsaustausch und offene Diskussionen. Darüber hinaus sind diese Meetings ein wichtiges Instrument, um Verbesserungspotenziale aufzudecken, Reibungsverluste abzustel-



Uta Fendt,  
HR Managerin

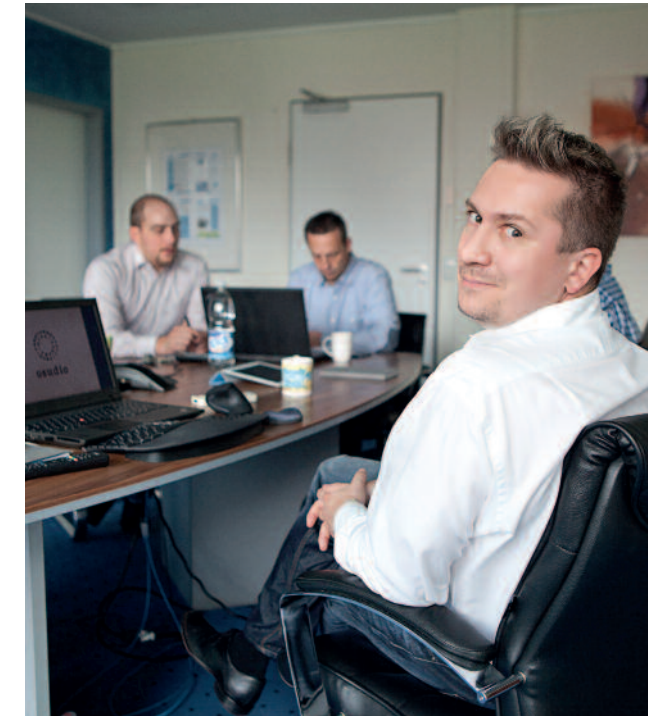


Stefan Herold,  
Geschäftsführer

len und Probleme zu lösen. Die Äußerung von Widerspruch und die Vorstellung von Verbesserungsideen sind ausdrücklicher Bestandteil der Unternehmenskultur.

### Personalentwicklung und Berufslaufbahngestaltung

Ein zentraler Bestandteil des Osudio-Personalmanagements ist ein Leistungs- und Kompetenzbewertungssystem, welches alle Funktionen bzw. Stellen im Unternehmen abbildet. Es enthält eine Beschreibung der für die jeweiligen Stellen benötigten Kompetenzen, differenziert nach Kompetenzarten und -niveaus. Ergänzend hierzu wurde ein Kompetenzwörterbuch für alle im Unternehmen benötigten Kompetenzen entwickelt.







Dieses ausgefeilte System bildet einen Orientierungsrahmen für Mitarbeiter/innen. Es dient als Basis für die eigene Verortung im Unternehmen, aber auch für mögliche Entwicklungsschritte und -wege. Eine Gehalts- und Dienstwagenmatrix schafft dabei Transparenz über die Einkommensmöglichkeiten in den unterschiedlichen Funktionen. Um Fach- und Führungskräfte in ihrer Entwicklung zu unterstützen, wurden jeweils mögliche Karrierelaufbahnen definiert. Das Bewertungssystem beschreibt, wie die für die jeweils angestrebten Funktionen benötigten Kompetenzen erworben werden können. Für jede Stelle (Funktion) gibt es zudem einen spezifischen Einarbeitungs-

plan, der sowohl die formellen Strukturen und Abläufe als auch die informell wichtigen Informationen (Erfahrungswissen) enthält. Neuen Beschäftigten wird ein Mentor/eine Mentorin zur Seite gestellt.

Die in der jeweils aktuellen Funktion der Mitarbeiter/innen benötigten Kompetenzen dienen als Grundlage für eine fortlaufende Leistungsevaluation und systematische Weiterbildungsplanung. Der dreistufige Leistungsbeurteilungszyklus beginnt jeweils mit einem Planungsmeeting im Frühjahr. Das Vorgehen ermöglicht es, Weiterbildungsbedarfe aufzudecken und Maßnahmen frühzeitig zu planen.

Ein bis zwei Weiterbildungen pro Jahr sind die Regel. Die erworbenen Kompetenzen können sich alle Beschäftigten von Osudio extern zertifizieren lassen. Die Kosten für die Vorbereitung und die Zertifizierung selbst übernimmt das Unternehmen.

Wöchentliche Vieraugengespräche (1:1 Meetings) ergänzen die Kommunikationsstruktur zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten. Diese haben im Unterschied zu den in größeren zeitlichen Abständen durchgeführten Beurteilungsmeetings einen informellen Charakter.

### **Work-Life-Balance**

Gesundheitliches Wohlbefinden und eine lange Bindung der Mitarbeiter/innen an das Unternehmen sind Kernmaximen des Human Resource Managements von Osudio. Beides wird gefördert durch kurze Kernarbeitszeiten (09.30 bis 15.30 Uhr) ebenso wie Home-Office-Regelungen und eine flexible Vertragsgestaltung hinsichtlich der Arbeitszeit, etwa durch die Ermöglichung von Teilzeitarbeit – auch für Führungskräfte. Zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatem wird zudem ein Zuschuss zu Kindergartenkosten gezahlt. Aufgrund der jungen Altersstruktur steht die Betreuung der Kinder der Mitarbeiter/innen derzeit im Vordergrund – (noch) nicht die Betreuung ihrer Eltern.

Während ein Massageangebot, das den Beschäftigten kostenfrei zur Verfügung steht, eher kurativ wirkt, soll die weitgehende Vermeidung von Überstunden dazu beitragen, das Leben im Gleichgewicht zu halten und vor Burn-out zu schützen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird das verfügbare Arbeitszeitbudget nur zu 80 % verplant. Auch unvorhersehbare Aufgaben sollen so innerhalb der regu-

lären Dienstzeit erledigt werden können. Eine Anzahl von zehn Überstunden pro Monat darf nicht überschritten werden. Sollte dies trotzdem vorkommen, führen die Vorgesetzten, die den Stand der Überstunden regelmäßig verfolgen, ein Gespräch mit den jeweiligen Beschäftigten und suchen mit ihnen gemeinsam nach Lösungen zur Eindämmung bzw. zum Abbau der Überstunden.

Das Unternehmen Osudio hat sich in den letzten Jahren stark vergrößert (um 35 bis 40 %) und könnte in den kommenden Jahren in einem ähnlichen Tempo weiter wachsen. Um eine gute Work-Life-Balance und hohe Qualitätsstandards weiterhin gewährleisten zu können, werden jedoch sowohl das Umsatz- als auch das Personalwachstum auf maximal 20 % begrenzt.



### Fazit

Osudio hat binnen kurzer Zeit ein in sich geschlossenes Personalmanagementsystem aufgebaut, welches weit über das hinausgeht, was in mittelständischen Unternehmen – auch in dieser Branche – üblich ist. Das Human Resource Management genießt heute einen hohen strategischen wie operativen Stellenwert. Auch die Tatsache, dass eigens die Stelle eines Human Resource Managers geschaffen und in die Managementebene integriert wurde, um den Aufbau eines systematischen Personalmanagement-Systems voranzutreiben, verdeutlicht dessen strategische Bedeutung im Unternehmen.

Die neuen Instrumente, die für alle zugänglich sind, gewährleisten ein hohes Maß an Transparenz und ermöglichen den Beschäftigten einen umfassenden Einblick in die Entwicklung des Unternehmens. Vor allem aber erhalten die Mitarbeiter/innen einen Überblick über ihre eigene

Stellung im Betrieb und Entwicklungsoptionen. Auf ihrem Karriereweg werden sie aktiv unterstützt. Dies zeigt, dass Osudio die langfristige Entwicklung und Bindung seiner Beschäftigten am Herzen liegt.

Von den vielen Aktivitäten zur Förderung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und des gesundheitlichen Wohlbefindens der Mitarbeiter/innen ist die strikte Eindämmung von Überstunden hervorzuheben, ebenso wie die am Arbeitsplatz angebotenen Massagen und die flexible, lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, welche auch Führungskräften eine Beschäftigung in Teilzeit ermöglicht.

Für Osudio hat sich der Aufbau dieses umfassenden Human Resource Systems gelohnt: Die Fluktuation konnte in den letzten Jahren deutlich gesenkt, die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden.





# PRISMAT GMBH

## DORTMUND

**Maßnahme:** Unternehmens- und Führungskultur, Nachwuchsgewinnung



**Branche:** IT-Dienstleistungen

**Leistungsprofil:** SAP-Consulting in der Logistik, Software-Entwicklung

**Beschäftigte:** 104

## HISTORIE

1991 wurde die prisma GmbH aus dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) in Dortmund gegründet. Als Software- und Beratungshaus für logistische Aufgabenstellungen konzipiert, hat prisma sich frühzeitig auf die Einführung von SAP im Umfeld der Logistik spezialisiert. Von dem Teilmodul Warehouse Management über Logistics Execution System bis hin zum Extended Warehouse Management (EWM) hat prisma die Entwicklung des Themas Lagerverwaltung nicht nur begleitet, sondern durch die Zusammenarbeit mit SAP maßgeblich beeinflusst. 2007

wurde prisma zum Special Expertise Partner der SAP für den Bereich Supply Chain Execution und zwei Jahre später für den Bereich Supply Chain Management (SCM) ernannt.

2008 wurden Fin Geldmacher und Lars Gregor, zwei ehemalige Werkstudenten, ein Teil der nun vierköpfigen Geschäftsführung. Seitdem hat sich das Unternehmen stark weiterentwickelt, was auch in der Beschäftigtenzahl zum Ausdruck kommt. Während das Team 2009 aus knapp 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestand, gehören heute 104 Beschäftigte zu dem IT-Unternehmen – Tendenz steigend. Auch die Kooperation mit SAP wurde ausgebaut. Seit 2011 hat das Unternehmen bei der SAP SE den Status

Value Added Reseller (VAR), mittlerweile in der Stufe des Gold Partners, und darf SAP-Lizenzen sowie VAR-gelieferten Support für SAP-Lösungen anbieten. Seit 2012 betreibt prisma ein SAP Partner Center of Expertise (PCoE). 2015 wurde prisma zudem zum Partner für S/4 HANA ernannt.

Seit dem ersten EWM „Go-Live“ im Jahr 2008 konnte das Unternehmen über 30 weitere SAP EWM Kunden gewinnen, über 50 Projekte erfolgreich umsetzen und damit seine Marktposition nachhaltig festigen und ausbauen. Parallel dazu erfolgten der Ausbau der Marketing- und Vertriebsaktivitäten sowie der kontinuierliche Aufbau der nachfolgenden Generation am Standort Dortmund, der sich auch in Zukunft fortsetzen soll.

# PORTFOLIO

prismat ist spezialisiert auf Logistiklösungen mit SAP und verbindet auf einzigartige Weise logistische Expertise mit SAP Standardprodukten und innovativen Technologien. Als SAP Gold Partner, Partner für S/4 HANA und Partner Center of Expertise bietet die prismat GmbH das volle Leistungsspektrum aus Lizenzen, Beratung, Implementierung, 24/7-Support und SAP Basis rund um die Themen SAP Extended Warehouse Management (EWM) inkl. ERP-Integration, Materialflusssystemen für sämtliche Lager- und Fördertechniken, sowie HANA und Mobile Applikationen aus einer Hand.

Die prismat GmbH betrachtet die Lageroptimierung als ganzheitlichen Prozess. Das Unternehmen begleitet seine Kunden daher von der Konzeption über die Implementierung bis hin zur Betreuung des Regelbetriebs von Lager und Systemen. Mit der langjährigen Erfahrung in der Logistik erschafft prismat optimale Lösungen für unterschiedliche Branchen und Prozessanforderungen – vom manuell bedienten Lager bis hin zum hochautomatisierten Distributionszentrum.

Im Fokus steht dabei der Mensch als wichtigster Erfolgsfaktor, weshalb eine eigens entwickelte Schulungsmethodik für die unabhängige Bewirtschaftung und Betreuung des Systems, Trainings für operative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter großer Logistikdienstleister sowie regelmäßige Seminare an deutschen Hochschulen mit zum Leistungsspektrum von prismat gehören.

Das System SAP EWM ist eine besondere Innovation. Als bestes am Markt verfügbares Warehouse Management System bietet SAP EWM eine große Bandbreite an logistischen Funktionen, ein Höchstmaß an Integrationsfähigkeit in die ERP-Welt und in die Lagertechnik sowie eine herausragende Flexibilität bei der Prozessgestaltung.

## NEW DEALS

### Unternehmens- und Führungskultur

Das Unternehmensleitbild, welches von der Belegschaft gemeinsam entwickelt und unterschrieben wurde, betont unternehmerische und Mitarbeiterziele gleichermaßen. Dieser Gleichklang von Unternehmens- und Beschäftigteninteressen findet sich in allen personalpolitischen Aktivitäten wieder.

Führung, Personalentwicklung und die Beteiligung der Beschäftigten bilden dabei die drei Kernelemente. In diesen Bereichen wird ein hoher Aufwand betrieben. Als Grundlage hierfür finden in regelmäßigen Abständen Teammeetings und Mitarbeiterbefragungen statt. Aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung von 2014 ist ein umfangreiches Schulungsprogramm hervorgegangen. Ein Großteil der Schulungen findet inhouse statt. Hierfür stehen hochwertig ausgestattete Schulungsräume zur Verfügung, die eine optimale Infrastruktur für erfolgreiche Lernprozesse und eine nachhaltige Lernkultur im Unternehmen bilden. Fachliche Themen, Führungskräfteentwicklung und soziale Kompetenzen sind die drei thematischen Kategorien des Weiterbildungsangebotes.



Jährlich finden Mitarbeitergespräche in organisierter Form statt, in denen das vergangene Jahr aufgearbeitet sowie die aktuelle Arbeitssituation beleuchtet wird. Zudem werden Vereinbarungen für das kommende Jahr getroffen. Ein wichtiger Bestandteil dieser Jahresgespräche sind individuelle Zielvereinbarungen.

Die Position eines eigenen Personalmanagers – eher eine Besonderheit bei der Unternehmensgröße – verdeutlicht ebenfalls, wie wichtig dem Unternehmen die Förderung der Beschäftigten ist.

Die Unternehmenskultur der prismat GmbH zeichnet sich des Weiteren durch eine flache Hierarchie aus. Dem Un-



ternehmen ist es wichtig, die Gemeinschaft und den Zusammenhalt zu stärken. Zu diesem Zweck finden quartalsweise Teamevents statt. Einmal im Jahr wird außerdem gemeinsam eine dreitägige Seminarreise unternommen, die vom Unternehmen finanziert wird. Neben Seminaren und Vorträgen finden verschiedene Teambuildingmaßnahmen statt, die den internen Zusammenhalt noch weiter stärken.

Aber auch das Thema Transparenz nimmt einen besonderen Stellenwert bei der Führungs- und Unternehmenskultur der prisma GmbH ein. Dies erfolgt zum einen durch den Versand quartalsweise erscheinender interner Newsletter. Zum anderen wird die Belegschaft in halbjährlichen Statusmeetings ausführlich über den aktuellen Stand des Unternehmens informiert. Beispielsweise wird darüber gesprochen, inwieweit das Unternehmen seine gesetzten Ziele erreicht hat und welche strategischen und strukturellen Änderungen anstehen.

### **Nachwuchssicherung**

Die prisma GmbH gewinnt den überwiegend akademisch ausgebildeten Nachwuchs vor allem über ein ausgedehntes Netzwerk zu Universitäten und Hochschulen sowie durch Teilnahmen an regionalen Recruiting-Messen. Tätigkeiten als Werkstudent/in, Praktika oder betreute Abschlussarbeiten – dies sind Einstiegsmöglichkeiten in das Unternehmen. Nach erfolgreichem Hochschulabschluss wird ein Großteil der ehemaligen Werkstudentinnen und -studenten direkt als Vollzeitmitarbeiter/innen in die Projekte eingebunden. Neben der Förderung von Studierenden, u. a. über regelmäßige Aktivitäten wie zum Beispiel den SAP-Summerstudy-Days und den Logistik-Live-Tagen, werden Fachinformatiker/innen von prisma selbst ausgebildet, auch in Zusammenarbeit mit der FH Dortmund in

Form eines dualen Studiums. Mehr als die Hälfte der jetzigen Belegschaft sind ehemalige Werkstudentinnen und -studenten. Dies gilt insbesondere für die Geschäftsführer und Teamleiter/innen. Über die Nachwuchsförderung die Belegschaft aufzubauen und so ein kontinuierliches Wachstum zu sichern, ist eine der wichtigen Maximen der Personalpolitik. Eine niedrige Fluktuation und zufriedene Mitarbeiter/innen sind das Ergebnis dieser Bemühungen, wie die Mitarbeiterbefragung aus 2014 bestätigte. Über die Nachwuchssicherung muss sich prisma daher keine Gedanken machen. Eine überdurchschnittlich positive Beurteilung auf einem Arbeitgeber-Bewertungsportal und ein Recruitingfilm unterstützen die Nachwuchsrekrutierung ebenfalls.

Ein kleines Manko gibt es dabei aber auch: Bis die jungen Kolleginnen und Kollegen die fachliche Verantwortung in Projekten, Projektleitungsaufgaben oder gar Teamleiterfunktionen übernehmen können, vergeht viel Zeit. Erfahrene „Seniors“ müssen am Markt, meistens mit Hilfe von Headhuntern, gewonnen werden, was sehr schwierig und auch kostspielig ist. Der Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt wird so zur Wachstumsbremse. Zudem ist die Arbeitsbelastung für die Führungsmannschaft und die erfahrenen Fachspezialisten und -spezialistinnen sehr hoch. Die Suche nach erfahrenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird somit ebenso intensiviert wie die internen Schulungen. Weitreichendes Entgegenkommen bis hin zu dauerhaften Home-Office-Arbeitsplätzen ist hiermit verbunden.

Um derweil die Arbeitsbelastung der erfahrenen Beschäftigten zu reduzieren, wurden zwei Ansatzpunkte gewählt, die sich in der Umsetzung befinden: Es werden konkrete





Maßnahmen angestrebt, um die Auslastung zu verbessern. Dazu gehört eine Reduzierung der Auslastungsplanung auf 70 bis 75 %, um Zeitpuffer für Unvorhersehbares zu schaffen. Bei den Junior-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiterinnen gelingt dies bereits. Im Hinblick auf die erfahrenen Fachkräfte wird weiter daran gearbeitet, dies vollständig umzusetzen. Des Weiteren sollen die Teamleiter/-innen möglichst keine eigenen Projekte mehr übernehmen. Auch die Projektfolgeplanung soll entzerrt werden. Aktuell wird die Projektplanung und -durchführung beispielsweise durch intensive einschlägige Schulungen optimiert.

Als zweiten Ansatzpunkt zur Abmilderung der hohen Arbeitsbelastung führte die prisma GmbH unterstützende Maßnahmen ein, die sich verstärkt auf soziale Komponenten beziehen. Dazu gehört ein individuelles Beratungsangebot zum Thema Burn-out sowie zu anderen privaten Themen. prisma kooperiert seit geraumer Zeit mit einer psychosozialen Beratungsstelle und übernimmt die Beratungskosten. Des Weiteren nahmen alle Beschäftigten an einem Kommunikationstraining zur Selbst- und Menschenkenntnis teil. Auf diese Weise wurde ein Beitrag zur Verbesserung der internen Kommunikation geleistet, indem der Fokus auf dem Umgang mit unterschiedlichen Kommunikationstypen lag. Das Training diente damit gleichzeitig der Vorbeugung von Konflikten zwischen den Beschäftigten.

### **Sonstige Angebote**

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements können die Mitarbeiter/-innen der prisma GmbH regelmäßig Massagen in Anspruch nehmen. Kostenlose Getränke und Obst werden ebenfalls bereitgestellt. Darüber hinaus hat prisma für alle Mitarbeiter/-innen eine Kran-



*"PRISMA. WILLKOMMEN IM TEAM."*

kenzusatzversicherung abgeschlossen. Eine betriebliche Altersvorsorge ist ein zusätzliches Angebot, welches sich förderlich auf die Bindung der Beschäftigten auswirkt. Flexible Arbeitszeitregelungen werden den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten angepasst. Von der Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten profitieren z. B. Mitarbeiter/-innen, die die Kinderbetreuung organisieren oder die Pflege von Angehörigen übernehmen. Aber auch kurzfristig können Arbeitszeit und -ort je nach Bedarf und in Absprache flexibel gewählt werden.

### **Fazit**

prisma hat in einem kurzen Zeitraum ein umfassendes Personalmanagement aufgebaut. Die Philosophie des Unternehmens und die personalpolitischen Aktivitäten wurden neu durchdacht, verschriftlicht, systematisiert und weiter entwickelt. Hierdurch gelang es, ein entwicklungsfreundliches Arbeitsumfeld zu schaffen. Die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung werden dort, wo Handlungsbedarf besteht, konsequent umgesetzt. Hervorzuheben ist das umfangreiche, intern durchgeführte Schulungsprogramm für große Teile der Belegschaft.



## Mitarbeiterbefragung

Wir führen Befragungen von Beschäftigten und Führungskräften insbesondere in folgenden Handlungsfeldern des betrieblichen Personalmanagements durch:

- Information, Kooperation, Mitarbeiterführung
- Arbeitszeit
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Gesundheitsmanagement
- Work-Life-Balance
- Arbeitszufriedenheit

Wir beraten Sie von der Planung der Befragung bis zur Umsetzung der Ergebnisse.



Dr. Cordula Sczesny  
Soziale Innovation GmbH  
Deutsche Str. 10, 44339 Dortmund  
Tel. 0231 / 88 08 640 • sczesny@soziale-innovation.de

[www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de)

## DIE NEW DEALS PREISTRÄGER DER 3. AUSSCHREIBUNGSRUNDE 2007

- BLUMENCOMPANY KERSTING, DORTMUND
- BREMER STRASSENBAHN AG, BREMEN
- DEGUSSA GMBH (INFRACOR GMBH), MARL
- DORMA GMBH & CO. KG, ENNEPETAL
- KHS AG, DORTMUND
- LITFASS – DER BUCHLADEN, DORTMUND
- MASCHINENFABRIK VÖLKMANN GMBH, DORTMUND
- METOBA METALLOBERFLÄCHENBEARBEITUNG GMBH, LÜDENSCHIED
- PROTAGEN AG, DORTMUND
- START ZEITARBEIT NRW GMBH, DUISBURG
- THYSSENKRUPP SERVICES AG, DÜSSELDORF (ZENTRALE)

## DIE NEW DEALS PREISTRÄGER DER 4. AUSSCHREIBUNGSRUNDE 2008

- DEMAG CRANES & COMPONENTS GMBH, WETTER AN DER RUHR
- DSW21 – DORTMUNDER STADTWERKE AG, DORTMUND
- DWLOGISTICS GMBH & CO. KG, BÖNEN
- EMSCHERGENOSSENSCHAFT UND LIPPEVERBAND, ESSEN
- FRÜHFÖRDERSTELLE IM KREIS UNNA, UNNA
- HANSAKAI UMSCHLAGBETRIEBE GMBH & CO. KG, BREMEN
- HESSE GMBH & CO. KG, HAMM
- PRISMA TECHNOLOGIE GMBH, GEVELSBERG
- RHEINBAHN AG, DÜSSELDORF
- START ZEITARBEIT NRW GMBH, DUISBURG [ZENTRALE]
- THYSSEN KRUPP VDM GMBH, WERDOHL
- TÜV NORD GRUPPE, ESSEN
- ZF BOGE ELASTMETALL GMBH, BONN

# start



## Qualifizierte Zeitarbeitskräfte passgenau für Ihr Unternehmen.

- ▶ Sie sind auf die Unterstützung durch zusätzliche Fachkräfte angewiesen? Dann vertrauen Sie auf START als Ihren Partner, denn wir
  - bereiten die Beschäftigten perfekt auf die Aufgaben in Ihrem Unternehmen vor.
  - ermöglichen die kostenlose Übernahme unseres Zeitarbeitspersonals.
  - unterstützen Sie in allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.
  - bieten die Möglichkeit der Partnerschaftlichen Ausbildung in mehr als 60 Berufen.
  - sind mit 26 Standorten überall in NRW vertreten.

Sollten Sie weitere Fragen zu unseren Personaldienstleistungen haben, stehen wir Ihnen selbstverständlich gern zur Verfügung.  
Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Ihnen!

START Zeitarbeit NRW GmbH

Schifferstraße 166 · 47059 Duisburg  
Tel: 0203 29519-0 · info@start-nrw.de

[www.start-nrw.de](http://www.start-nrw.de)

**start**  
ZEITARBEIT NRW



# START ZEITARBEIT NRW GMBH

## DUISBURG

**Maßnahme:** Fachkräfteentwicklung von Zeitarbeitskräften durch Externenprüfung und Unterstützung der Berufsankennung



**Branche:** Zeitarbeit **Leistungsprofil:** Arbeitnehmerüberlassung, Personalvermittlung, partnerschaftliche Ausbildung **Beschäftigte:** 189 interne Mitarbeiter/innen, 2.492 Zeitarbeitskräfte

## HISTORIE

Die START Zeitarbeit NRW GmbH blickt auf eine inzwischen 20-jährige Firmengeschichte zurück, in der das Unternehmen in besonderer Weise arbeitsmarktpolitische Aufgaben erfüllt. So ist START ein von einer breiten Gesellschafterbasis getragenes Zeitarbeitsunternehmen, an dem unter anderem das Land NRW, Arbeitgeberverbände, der DGB sowie Wohlfahrtsverbände beteiligt sind. Der Unternehmenszweck besteht in der Arbeitnehmerüberlassung von Arbeitslosen vor allem aus den schwervermittelbaren Zielgruppen.

Im März 1995 nahmen 22 Niederlassungen und die Zentrale in Duisburg ihre Tätigkeit auf. Ein Jahr später hatte sich die Zahl der Standorte auf 33 erhöht, jedoch mussten aus wirtschaftlichen Gründen vier Niederlassungen wieder geschlossen werden. Damit setzten die Gesellschafter das deutliche Signal, dass sich das Unternehmen neben sozialen auch wirtschaftlichen Zielsetzungen stellt. Heute verfügt START über ein Netz von 26 Niederlassungen, wobei sich das Angebot auf die industriellen Ballungsräume der Rhein-Schiene und des Ruhrgebietes konzentriert.

Bis Ende 2014 stellte START insgesamt 40.137 zuvor arbeitslose Personen als Zeitarbeitskräfte ein. Davon gehör-

ten 62 % zu den schwervermittelbaren Zielgruppen. Insgesamt konnten 16.731 Personen in feste Beschäftigungsverhältnisse gebracht werden. Die Zielgruppenanteile bei diesen Übernahmen sind mit 56 % fast so hoch wie bei den Einstellungen. Dies zeugt deutlich vom Erfolg bei der Integration von schwervermittelbaren Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt und damit auch vom Erfolg des Unternehmenszieles von START.

“MIT UNS STARTEN SIE DURCH!”

# PORTFOLIO

START verfolgt das Ziel, vor allem schwervermittelbare arbeitslose Menschen über die Arbeitnehmerüberlassung dauerhaft in Arbeit zu bringen und den Übergang in eine Beschäftigung außerhalb der Zeitarbeit zu fördern. Daher stellt das Unternehmen vormals Arbeitslose ein und verleiht sie an Unternehmen unterschiedlicher Branchen wie z. B. Industrie, Handwerk, Informationstechnologie oder Gesundheitswesen. Mit der Qualifizierung der Zeitarbeitskräfte unterstützt START die anschließende Übernahme durch die Kundenunternehmen. Durch die Überlassung von qualifizierten Zeitarbeitskräften bietet START seinen Kundenunternehmen die Möglichkeit, Flexibilitätsprobleme zu lösen und personelle Engpässe zu überbrücken. Zudem haben die Unternehmen die Chance, Arbeitskräfte vor einer möglichen Übernahme kennenzulernen und sich ein Bild von ihrer Leistungsfähigkeit zu machen. Die Zeitarbeitskräfte können wiederum ihre eigenen Fähigkeiten und ihre Leistungsbereitschaft im betrieblichen Alltag unter Beweis stellen, so dass möglicherweise fehlende formale Qualifikationen nicht zum ausschlaggebenden Kriterium werden.

Die Qualifizierung der Zeitarbeitnehmer/-innen gehört zu einer der Stärken von START und ist seit Gründung integraler Bestandteil des Unternehmenskonzeptes. Doch nicht nur das Qualifizierungskonzept hebt START von der Branche ab, sondern auch die tarifvertraglichen Regelungen. So orientiert sich die Entlohnung an den Tariflöhnen der Kundenunternehmen: Zeitarbeitskräfte erreichen nach spätestens 15 Monaten Unternehmenszugehörigkeit bei

START die gleiche Bezahlung wie die Stammbeschäftigten in den Kundenunternehmen.



# NEW DEALS

## Unternehmens- und Führungskultur

Von Beginn an arbeitet START an einem fairen und förderlichen Umgang mit seinen Beschäftigten, wobei die Qualifizierung und Gesundheitsförderung wichtige Themen bilden. Jüngste Entwicklungen sind hierbei die Verabschiedung des Tarifvertrags Qualifizierung im Jahr 2015 sowie die Entwicklung von Leitlinien für die Personalbetreuung zur Förderung der beruflichen, persönlichen und gesundheitlichen Entwicklung der Zeitarbeitskräfte. Daneben haben die internen Mitarbeiter/-innen ein Leitbild entwickelt, in dem die besondere arbeitsmarktpolitische Aufgabe herausgestellt und Leitlinien für die Zusammenarbeit gesetzt werden. Betont wird hierbei ein transparenter, wertschätzender und motivierender Umgang miteinander.

## Fachkräfteentwicklung durch Externenprüfung

Im Sinne des Unternehmenszieles, eine dauerhafte Integration in den Arbeitsmarkt zu fördern, bietet START seit 2010 zudem berufsbegleitende Qualifizierungen für Zeitarbeitskräfte zum Erwerb eines Berufsabschlusses vor der IHK an. Ausgebildet wird in den Berufen Maschinen- und Anlagenführer/in, Fachlagerist/in sowie Fachkraft für Lagerlogistik. Es handelt sich um eine sechsmonatige berufsbegleitende Weiterbildung und Vorbereitung auf die Externenprüfung bei der IHK. Für den Beruf Maschinen- und Anlagenführer/in wird die Theorie durch eine START-interne Berufspädagogin vermittelt, während die praktische Erfahrung an Maschinen im Kundenunternehmen gesammelt wird. Dort wird auch die IHK-Abschlussprüfung abgenommen.

Auf diesem Weg können die Zeitarbeitskräfte innerhalb einer vergleichsweise kurzen Zeit – ohne auf Einkommen







Feierliche Übergabe des IHK-Abschlusszeugnisses zur bestandenen Externenprüfung Maschinen- und Anlagenführer/in



zu verzichten – einen Berufsabschluss erwerben. Bildungsträger bieten diese Form der Weiterqualifizierung bislang nicht an. Zudem trägt START die gesamten Kosten, so dass die Teilnehmer/innen nur gefordert sind, ihre Freizeit für die Selbstlern- und Präsenzphasen aufzuwenden.

Um die relevante Praxiserfahrung sammeln zu können, sorgt START für einen entsprechenden Einsatz in Abstimmung

mit den Kundenunternehmen. Die Selbstlernphasen werden durch eine E-Learning-Plattform unterstützt. Hier finden die Teilnehmer/innen Übungsmaterialien und können sich untereinander sowie mit der Dozentin austauschen. Die begleitenden Präsenzphasen finden flexibel mehrmals pro Woche jeweils vor und nach den Schichten statt, um sie mit den Arbeitszeiten vereinbaren zu können. Schließlich wird auch eine gezielte Prüfungsvorbereitung angeboten.

Da die Teilnehmer/innen häufig lernungewohnt und geringqualifiziert sind und oft zusätzlich einen Migrationshintergrund haben, ist eine enge Begleitung und Unterstützung der Mitarbeiter/innen bis zur Prüfung erforderlich. Begleitend werden daher auch Kurse zu sozialen Kompetenzen wie „Lernen lernen“ oder zum Umgang mit Stress angeboten. START unterstützt die Teilnehmer/innen zudem in allen formalen Angelegenheiten und nimmt die Abstimmung mit der IHK vor.

Bei der Vorbereitung auf die Externenprüfung in den Berufen Fachlagerist/in und Fachkraft für Lagerlogistik werden renommierte Bildungsträger einbezogen.

Seit 2010 haben 94 Mitarbeiter/innen den Berufsabschluss erworben, 63 wurden bereits vom Einsatzbetrieb übernommen, zum Teil schon während der laufenden Maßnahme. Die Abbruchquote, vorwiegend aus persönlichen Gründen, liegt lediglich bei ca. 17 %. Durch die Qualifizierung kann eine höhere Vermittlungsquote erreicht werden. Zudem wird mit jeder erfolgreichen Übernahme der arbeitsmarktpolitische Auftrag erfüllt.

## Fachkräfteentwicklung durch Unterstützung der Berufsanerkennung

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Fachkräftebedarfs im Pflegebereich hat START im Jahr 2012 eine Maßnahme entwickelt, um zugewanderte Personen mit einem ausländischen Ausbildungsabschluss in der Gesundheits-/Krankenpflege dabei zu unterstützen, das oft mehr als neunmonatige Berufsanerkennungsverfahren zu durchlaufen. Bei der unbefristeten Einstellung dieser arbeitslosen Personen erhält START einen Lohnkostenzuschuss von bis zu 60 % über das WeGebAU-Programm der Arbeitsagentur. Die Lehrgangskosten werden ebenfalls öffentlich gefördert.

Die Zeitarbeitskräfte erfahren eine umfassende Betreuung und Unterstützung. Neben der Klärung der notwendigen Formalitäten vermittelt START diese in Kurse von Bildungsträgern und organisiert wohnortnahe Praktika, die im Anerkennungsverfahren absolviert werden müssen. Auch bei der Organisation der Kinderbetreuung können die Zeitarbeitskräfte auf START zurückgreifen, welches mit dem ElternService AWO kooperiert. Das Unternehmen sorgt



Gratulation zur erfolgreichen Berufsanerkennung als Gesundheits- und Krankenpflegerin



zudem dafür, dass die Zeitarbeitskräfte in dem Zeitraum zwischen der Qualifizierung und der Anerkennungsprüfung als Pflegehilfskräfte eingesetzt werden. Dies ist eine besondere Herausforderung, da Hilfskräfte in der Pflege weniger gefragt sind, die Zeit bis zur Anerkennungsprüfung jedoch überbrückt werden muss. Hierbei handelt es sich zum Teil um mehrere Monate, wobei die Prüfungstermine oft erst kurzfristig bekannt gegeben werden. Dies erfordert einen hohen Betreuungsaufwand, um die Teilnehmer/innen, die durch das lange Verfahren verunsichert werden, zu motivieren und zu stärken.

Seit Einführung der Maßnahme haben 27 Zeitarbeitskräfte die Qualifizierungsmaßnahme beendet. 16 (59 %) konnten bereits vor der formalen Anerkennung bei Kunden eingesetzt werden, zwei Personen befinden sich noch im Einsatz. Insgesamt konnte bisher eine Übernahmequote von 52 % erreicht werden.

Nach erfolgreicher Anerkennung erfolgt in der Regel sehr bald eine Übernahme der examinierten Fachkräfte. Dies ist erfreulich für die Zeitarbeitskräfte. Die Erlöse solcher kurzer Einsätze decken jedoch nicht die Kosten der Niederlassungen.

Für die Zukunft steht START vor einer Reihe von Herausforderungen, um diese Form der Unterstützung und Qualifizierung für die berufliche Anerkennung weiterhin durchführen zu können. Aktuell können keine weiteren Teilnehmer/innen rekrutiert werden, da die behördlich geforderten Anpassungslehrgänge bisher nur vereinzelt von Krankenhäusern angeboten werden. Ferner stellt sich die Frage der unzureichenden Kostendeckung für das Unternehmen. Daher strebt START Gespräche mit der Bezirks-



regierung an, um Lösungen für diese Herausforderungen zu finden.

### Fazit

Die START Zeitarbeit NRW GmbH hat im Laufe der Zeit ein umfassendes Personalmanagementsystem aufgebaut, das sich sowohl an die internen Mitarbeiter/innen als auch an die Zeitarbeitskräfte wendet. Kennzeichnend ist der hohe Grad der Verbindlichkeit, indem die verschiedenen Maßnahmen in Leitbildern, Leitlinien und Tarifverträgen verankert sind und bereits seit Jahren zur betrieblichen Praxis zählen.

Mit den Qualifizierungs- und Unterstützungsmaßnahmen zur Fachkräfteentwicklung geht START ein hochaktuelles und drängendes arbeitsmarktpolitisches Thema an. Dabei hat das Unternehmen ein umfassendes Angebot konzipiert, das sich den individuellen Bedürfnissen der Zeitarbeitskräfte anpasst und sie bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt – mit großem Erfolg für die Teilnehmer/innen.

Das Berufsanerkennungsverfahren stellt das Unternehmen vor Herausforderungen, die größtenteils außerhalb seines Einflussbereiches liegen. Trotzdem werden die Bemühungen fortgesetzt, hier zu tragfähigen Lösungen zu kommen.

# TACKE + LINDEMANN BAUBESCHLAG- UND METALLHANDEL GMBH & CO. KG, DORTMUND

**Maßnahme:** Nachwuchssicherung, Mitarbeiterbindung, Führungskultur



**Branche:** Großhandel

**Leistungsprofil:** Handel mit Baubeschlägen, Befestigungstechnik, Metall, Werkzeug und Industriebedarf

**Beschäftigte:** 70

## HISTORIE

Die Firma Tacke + Lindemann fasst ihre Unternehmensgeschichte in vier Worten knapp zusammen: "Metall. Komplett. Seit 1899." Damit blickt das Familienunternehmen auf eine lange Unternehmensgeschichte zurück. Das im Jahre 1899 von Bruno Tacke und Carl Lindemann in der Innenstadt von Dortmund als klassische Eisenwarenhandlung gegründete Unternehmen wird heute in der vierten Generation von Daniel Tacke fortgeführt.

Seit 1899 werden Baubeschläge und Werkzeuge in Pre-

miumqualität geführt. Seit 30 Jahren ist Tacke + Lindemann als Experte für Metall von Alu bis Zink, Verschlussstechnik und Spezialwerkzeug ein zuverlässiger Partner für den Industriehändler. Und ebenfalls ständig aktualisiert in der bewährten Tacke + Lindemann-Qualität: das Baubeschlag-, Bauelemente- und Sicherheitstechniksortiment für den Einsatz im Objekt und im Metallbau.

Über all die Jahre ist das Unternehmen stetig gewachsen und hat sich dabei stets an modernen Standards orientiert weiterentwickelt. Heute befindet sich der Firmensitz des Handelsunternehmens mit mehr als 8.000 m<sup>2</sup> Lagerfläche in Dortmund. Von einer Niederlassung in Leipzig aus beliefert Tacke + Lindemann den gesamten osteuropäischen

Raum, für den Vertrieb in Süddeutschland ist eine Niederlassung in Ludwigshafen zuständig und von Freiburg aus werden die Märkte in der Schweiz, Österreich und Frankreich erreicht. Weitere Vertriebsstandorte befinden sich im polnischen Posen und in Prag. Mit insgesamt 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zum Teil seit Jahrzehnten im Unternehmen beschäftigt sind, wurden 2014 rund 31,5 Millionen Euro umgesetzt. Dem Unternehmen ist es dabei wichtig, nicht übereilt, sondern natürlich zu wachsen, soweit neue Märkte erschlossen werden und der Personalbedarf durch eigene Mitarbeiter/innen gedeckt werden kann.



# PORTFOLIO

Die Firma Tacke + Lindemann handelt europaweit mit Baubeschlägen, Befestigungstechnik, Metall, Werkzeug und Industriebedarf. Regional ist das Unternehmen der führende Lieferant von elektronischen Schließanlagen. Rund um die Produkte bietet es eine fundierte technische Beratung und eine zuverlässige Lagerlogistik.

Das Handelsunternehmen beliefert Handwerk und Industrie: Metall- und Fassadenbauer werden mit Türbeschlägen, Flach- und Profiblechen sowie Werkzeug beliefert. Im klassischen Hochbau von Krankenhäusern und Verwaltungsgebäuden werden Türen und Schließanlagen verwendet. Als Drehflügeltür oder Schiebetür liefert Tacke + Lindemann Objektüren aus verschiedenen Materialien, ebenso Funktionstüren für Brand-, Schall-, Rauch- und Strahlenschutz oder Nassräume. Schließanlagen werden von kompetenten Spezialisten geplant und installiert.

Im Industriebereich beliefert Tacke + Lindemann die Industrieisolierer. Hier punktet das Unternehmen mit einem umfangreichen Metallsortiment mit Blechen und Bändern von Alu bis Zink. Auf die Kundenbedürfnisse und das Metall-Hauptsortiment abgestimmte Zusatzsortimente für Befestigungstechnik, technische Produkte sowie Werkzeuge und Maschinen runden das Produktprogramm ab.

Alle Sortimente basieren auf einer umfassenden Branchenkenntnis und sind darauf ausgerichtet, den Kunden aus unübersichtlicher Produktvielfalt genau das Spezialprogramm zu bieten, welches sie wirklich benötigen. Durch diese

Fachkompetenz werden Übersichtlichkeit und Zeitersparnis für den Kunden erzielt. Denn beginnend bei der Beratung bis hin zur Planung und Ausführung bietet Tacke + Lindemann Unterstützung in jeder Phase eines Projektes.

## NEW DEALS

### Unternehmens- und Führungskultur

Die Unternehmens- und Führungskultur bei Tacke + Lindemann zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeiterorientierung aus, bei der das Wohlbefinden der Beschäftigten im Fokus steht. Persönliche Gespräche bilden hierbei ein wesentliches Führungsinstrument. Ein ausdrückliches Ziel ist es, so oft wie möglich mit den Beschäftigten zu sprechen. Jeden Morgen geht der Geschäftsführer durch alle Bereiche, um sich mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszutauschen. Durch die persönliche Kommunikationskultur werden auch bei privaten Schwierigkeiten pragmati-

sche und schnelle Lösungen gefunden, um die Beschäftigten zu unterstützen. Bei diesem intensiven, täglichen Austausch werden auch Bedarfe im Hinblick auf Weiterbildungswünsche erhoben und individuelle Entwicklungsziele thematisiert. Diese Führungskultur wird auch auf andere Standorte übertragen, der Inhaber ist mindestens einmal monatlich an allen Standorten persönlich vor Ort.

Tacke + Lindemann bezieht seine Beschäftigten aktiv in die Gestaltung des Unternehmens ein. So werden die Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten bei Modernisierungen sowie bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes abgefragt und berücksichtigt. Ausdrückliches Credo ist, dass jeder Arbeitsplatz individuell nach den eigenen Bedürfnissen gestaltet werden kann. Bezüglich einer modernen Gestaltung des Arbeitsplatzes ist Tacke + Lindemann auch die Umweltfreundlichkeit ein wichtiges Anliegen. Beispiele dafür sind ein früher Umstieg auf Wachsdrucker, die Installation von Bewegungssensoren für die Gebäude- und Hofbeleuchtung sowie von LED-Leuchten im gesamten Unternehmen. Auch bei der Festlegung der Geschäftsziele







werden die Beschäftigten bewusst miteinbezogen. Die Geschäftsführung führt in halbjährlichem Turnus Gespräche mit allen Bereichen durch, um Zielvereinbarungen zur Geschäftsentwicklung festzulegen bzw. die Erreichung vorab festgelegter Zielvereinbarungen zu erörtern.

In der Gesamtheit führt diese mitarbeiterorientierte Führungs- und Unternehmenskultur zu einer langjährigen Bindung der Mitarbeiter/innen.

### **Nachwuchs- und Fachkräftesicherung**

Die Aus- und Weiterbildung der eigenen Beschäftigten nimmt eine zentrale Rolle im Personalmanagement bei Tacke + Lindemann ein. Die Ausbildung bildet ein wesentliches Instrument zur Deckung des eigenen Fachkräftebedarfs, daher ist die Übernahme der Auszubildenden ausdrückliches Unternehmensziel. Aktuell beschäftigt das Unternehmen sieben Auszubildende.



*Daniel Tacke, Geschäftsführer*

Bei der Auswahl der Auszubildenden ist die Persönlichkeit der Bewerber/innen das ausschlaggebende Kriterium. Motivation und Leidenschaft für den Beruf entscheiden, nicht Schulnoten oder ein lückenloser Lebenslauf. Daher werden die Bewerber/innen nach einem allgemeinen Wissenstest zu drei- bis fünftägigen Probearbeiten eingeladen. In Abstimmung mit den beteiligten Abteilungsleitungen entscheidet das Unternehmen dann über den Abschluss eines Ausbildungsvertrages.

Im Rahmen der Gewinnung von Auszubildenden unterhält Tacke + Lindemann eine Kooperation mit dem Christlichen Jugenddorf (CJD). Jugendliche des CJDs absolvieren hierbei den betrieblichen Teil der Ausbildung im Unternehmen. Bislang wurde ein Auszubildender des CJDs im Anschluss an die Ausbildung übernommen. Damit zeigt Tacke + Lindemann gesellschaftspolitisches Engagement und beschreitet gleichzeitig neue Wege der Gewinnung von Auszubildenden. In der aktuellen Debatte um den Fach-

kräftebedarf geht das Unternehmen dadurch als positives Beispiel voran.

Ein guter Start ins Unternehmen ist den Führungskräften von Tacke + Lindemann wichtig. Daher erhalten alle neuen Auszubildenden, aber auch alle neuen Fachkräfte in den ersten Wochen Unterstützung und Begleitung in Form einer Patenschaft. Die durchweg positiven Erfahrungen zeigen, dass damit eine gute Integration in den Betrieb gelingt.

Sich permanent weiterzuentwickeln, auf dem neuesten Stand der Dinge zu bleiben sowie an der beruflichen Fortbildung zu arbeiten, sind grundlegende Prinzipien im Unternehmen. Die Ausbildung beginnt zunächst mit Schulungen zum Thema „Berufsknigge“ sowie mit der Teilnahme an internen Schulungen. Wenn sich ab dem 3. Lehrjahr entscheidet, ob ein/e Auszubildende/r übernommen wird und in welchem Bereich dies geschehen kann, folgt eine regelmäßige Teilnahme an Produktschulungen in einem Umfang von ca. drei Wochen pro Jahr.

Von den intensiven Schulungen profitieren jedoch nicht nur Auszubildende und angehende Fachkräfte, sondern allen Beschäftigten werden Weiter- und Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnet. Beispielsweise unterstützt das Unternehmen bei einem berufsbegleitenden Studium durch Freistellungen oder finanziert einen LKW-Führerschein auf Wunsch, auch wenn der Mitarbeiter nicht schwerpunktmäßig als LKW-Fahrer eingesetzt wird. Da im Zuge einer zunehmenden Internationalisierung Sprachkenntnisse immer wichtiger werden, bietet Tacke + Lindemann Französisch- und Englischkurse für seine Mitarbeiter/innen an.

Im Sinne einer nachhaltigen Personalpolitik wird darüber hinaus der interne Wissenstransfer aktiv gefördert. Jung und Alt arbeiten zusammen, um gezielt voneinander zu lernen. Ältere Mitarbeiter/innen profitieren von der Technologieaffinität der Jüngeren und diese wiederum von der Berufserfahrung der Älteren. Auf diese Weise sichert das Unternehmen gleichzeitig den Erhalt des wichtigen Erfahrungswissens seiner langjährigen Mitarbeiter/innen.

### **Work-Life-Balance**

Die Möglichkeit, Arbeitszeit flexibel und eigenverantwortlich zu gestalten, hängt stark von der Art der Tätigkeit ab. Die Beschäftigten an den Standorten sind bei ihrer Arbeitszeit an die Öffnungszeiten gebunden, die sich an der Kundennachfrage orientieren. Die Beschäftigten im Vertriebsaußendienst, die im Home-Office arbeiten, gestalten ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich und flexibel. Darüber hinaus haben beispielsweise Alleinerziehende bei Bedarf die Möglichkeit, an einzelnen Tagen von zu Hause aus zu arbeiten. Dies wird durch den Einsatz neuester technischer Möglichkeiten unterstützt.

Tacke + Lindemann ist bestrebt, individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen und Mitarbeiter/innen auch bei Schwierigkeiten zu unterstützen. Dafür werden im Einzelfall individuelle Arbeitszeitarrangements gefunden, wobei im gesamten Team Transparenz darüber hergestellt wird, um die gegenseitige Akzeptanz zu fördern.

Auch im Krankheitsfall zeigt das Unternehmen großes Engagement, eine Weiterbeschäftigung zu ermöglichen. Beispielsweise wurde einem Mitarbeiter, als dieser vorübergehend sehnfähig war, eine zweite Person zur Ausführung der Schreibtätigkeiten zur Seite gestellt.

Auch im Lagerbereich wird auf die körperlichen Möglichkeiten der Mitarbeiter/innen Rücksicht genommen, indem bei Bedarf körperschonende Arbeiten verrichtet werden können.

### **Fazit**

Tacke + Lindemann ist bestrebt, den Fachkräftebedarf durch die eigene Aus- und Weiterbildung und eine langfristige Bindung seiner Mitarbeiter/innen zu decken. Dafür werden umfassende Aktivitäten und eine persönliche Unterstützung angeboten, die Ausdruck einer mitarbeiterorientierten Führungsphilosophie sind. Dabei beschreitet das Unternehmen auch neue Wege der Gewinnung von Auszubildenden und übernimmt damit gleichzeitig gesellschaftliche Verantwortung.

Das Wohlbefinden am Arbeitsplatz, eine erfolgreiche Integration in das Unternehmen und eine langfristige berufliche Weiterentwicklung werden aktiv gefördert. Dies beginnt bei den Auszubildenden und wird bei den Beschäftigten in allen Bereichen fortgesetzt. Dafür setzt das Unternehmen auf die Meinung seiner Mitarbeiter/innen und bezieht diese aktiv ein. Auch bei persönlichen Problemen unterstützt das Unternehmen mit schnellen, unbürokratischen Lösungen. Eine geringe Fluktuation und langjährige Betriebszugehörigkeiten belegen den Erfolg dieser Führungskultur.

*“METALL. KOMPLETT. SEIT 1899.”*



## DIE NEW DEALS PREISTRÄGER DER 5. AUSSCHREIBUNGSRUNDE 2010

- DEMAG CRANES & COMPONENTS GMBH, WETTER AN DER RUHR
- ELMOS SEMICONDUCTOR AG, DORTMUND
- EMC TEST NRW GMBH, DORTMUND
- GEA ENERGIETECHNIK GMBH, HERNE
- GOGAS GOCH GMBH & CO. KG, DORTMUND
- KG DEUTSCHE GASRUSSWERKE GMBH & CO, DORTMUND
- KHS AG, DORTMUND
- LEMKEN GMBH & CO. KG, ALPEN
- ST. BARBARA KLINIK HAMM-HEESSEN GMBH, HAMM
- WICKE GMBH + CO. KG, SPROCKHÖVEL

## DIE NEW DEALS PREISTRÄGER DER 6. AUSSCHREIBUNGSRUNDE 2011

- BÄCKEREI KANNE GMBH & CO. KG, LÜNEN
- COMNET MEDIA AG, DORTMUND
- DEMGEN WERKZEUGBAU GMBH, SCHWERTE
- ÖZER GMBH, LÜNEN
- PEAG HOLDING GMBH (PEAG UNTERNEHMENSGRUPPE), DORTMUND
- PETERS ELEKTROTECHNIK GMBH, SCHWERTE
- RENFORDT MALERFACHBETRIEB GMBH, ISERLOHN
- SCHMIDTKE IDEAL CHEMIE GMBH, DORTMUND
- TRD REISEN FISCHER GMBH & CO. KG, DORTMUND
- VIVAI SOFTWARE AG, DORTMUND
- VOLKSWOHL BUND VERSICHERUNGEN, DORTMUND
- W3LOGISTICS AG, DORTMUND
- WALLMEYER GMBH, DORTMUND
- WECKBACHER SICHERHEITSSYSTEME GMBH, DORTMUND





**Wir stillen Ihren  
Wissenshunger!**

## **IHK ■ Die Weiterbildung**

Tel.: 0231 5417-0

[weiterbildung@dortmund.ihk.de](mailto:weiterbildung@dortmund.ihk.de) [www.dortmund.ihk.de](http://www.dortmund.ihk.de)

# 2016



**Industrie- und Handelskammer  
zu Dortmund**

Die IHK-Weiterbildung gratuliert den Gewinnern des New Deals Dortmunder Personalmanagement Prädikats 2015.

Als Weiterbildungseinrichtung sind wir tagtäglich im engen Dialog mit Teilnehmern und Unternehmen. Personalentwicklung, Fachkräftesicherung und -bindung spielen daher eine große Rolle in der Gestaltung neuer Lehrgänge und Seminare. Das New-Deals-Projekt ist ein Aushängeschild für die ausgezeichneten Unternehmen der Region.

Die IHK-Weiterbildung bietet vom Auszubildenden bis zum Geschäftsführer, vom Einstieg in das Berufsleben bis zum Führungskräftetraining die komplette Bandbreite beruflicher Weiterbildung an. Bestellen Sie daher einfach den neuen IHK-Weiterbildungskatalog 2016.

Der Katalog kann kostenlos bei der IHK zu Dortmund, Telefon: 0231 5417-0, E-Mail: [weiterbildung@dortmund.ihk.de](mailto:weiterbildung@dortmund.ihk.de), angefordert werden.

Alle Informationen zum Lehrgangs- und Seminarangebot 2016 sind auch im Internet unter [www.ihk24-weiterbildung.de](http://www.ihk24-weiterbildung.de) einsehbar.

# TEREX MATERIAL HANDLING & PORT SOLUTIONS DÜSSELDORF

**Maßnahme:** „Da geht noch was!“ – Midlife Review zur Standortbestimmung in der beruflichen Lebensmitte



**Branche:** Maschinenbau **Leistungsprofil:** Industriekrane, Services, Hafentechnologie **Beschäftigte:** rund 7.000 im Segment, über 20.000 im Terex Konzern

## HISTORIE

Terex Material Handling & Port Solutions (Terex MHPS) ist ein Segment der Terex Corporation und besteht aus den beiden Geschäftsbereichen Terex Material Handling und Terex Port Solutions.

Terex Material Handling umfasst u. a. die ehemalige Demag Cranes & Components GmbH, die bereits zweimal mit dem Dortmunder Personalmanagement Prädikat ausgezeichnet wurde und deren geschichtliche Wurzeln bis ins Jahr 1819 in Wetter an der Ruhr zurückreichen.

Der Schwerpunkt von Terex Material Handling liegt auf Industriekranen, Krankomponenten und dazugehörigen Services.

Der Geschäftsbereich Terex Port Solutions besteht unter anderem aus der ehemaligen Gottwald Port Technology GmbH, deren geschichtlicher Ursprung 1906 in Düsseldorf liegt. Hier werden Hafenkranen sowie automatisierte Hafentechnologie entwickelt und gefertigt. Zudem wird hier das Hafengeschäft geführt. Durch die Integration in den Terex Konzern sind die Standorte Würzburg, Lentigione (Italien) und Xiamen (China) hinzugekommen.

Terex hat sich bewusst durch die Übernahme der ehemaligen Muttergesellschaft Demag Cranes AG im Jahr 2011 für die Portfolioerweiterung Richtung Industriekranen und für die Erweiterung der eigenen Hafentechnologiesparte entschieden. Die Marke "Demag" ist Teil der "family brands" – der sog. Familienmarken.

„WIR WOLLEN FÜR UNSERE TEAMMITGLIEDER  
DER BESTE ARBEITGEBER DER BRANCHE SEIN.“

# PORTFOLIO

Mit dem Segment Material Handling & Port Solutions ist die Terex Corporation einer der weltweit führenden Anbieter von Industriekranen, Krankomponenten und Services der Marke Demag sowie von Hafentechnologie mit einem breiten Spektrum manueller, halb-automatisierter und automatisierter Lösungen der Marken Terex® und Terex® Gottwald. Terex Material Handling & Port Solutions produziert in 16 Ländern auf fünf Kontinenten, ist mit einem Vertriebs- und Servicenetz in mehr als 60 Ländern präsent und beschäftigt weltweit mehr als 7.000 Mitarbeiter/innen.

Unter dem Geschäftsbereich Terex Material Handling vertritt das Unternehmen u. a. Standard- und Prozesskrane, das Kransystem Kranbaukasten, Seil- und Kettenzüge sowie Fahrwerkskomponenten, Motoren und Lastaufnahmemittel. Services wie Inspektionen, Wartungen, Reparaturen und Modernisierungen gehören ebenso zum Kerngeschäft.



Der Schwerpunkt bei Terex Port Solutions liegt in der Entwicklung, der Fertigung und dem Vertrieb von Hafenkranen, führerlosen Containertransportfahrzeugen und Stapelkranen, Containerbrücken, Schüttgutlademaschinen, Portalhubwagen und -staplern, Schwerlaststaplern sowie schlüsselfertigen Lösungen für Hafen- und Intermodalterminals. Selbstverständlich gehören auch Beratung und Softwaretools zum Planen und Optimieren von Terminabläufen sowie Service und Ersatzteile dazu.

Dreh- und Angelpunkt aller strategischen Entscheidungen und Entwicklungen ist der Kunde und die Kundin, damit diese mit den Produkten und herausragenden Services ihr Geschäft erfolgreich betreiben können.

## NEW DEALS

Die damalige Demag Cranes & Components GmbH wurde bereits zweimal mit dem Dortmunder Personalmanagement Prädikat gewürdigt. Das Unternehmen verfügt über ein umfassendes Konzept der Personalentwicklung. Zuletzt wurde im Jahr 2010 die Maßnahme „Kollegiale Beratung für Führungskräfte“ ausgezeichnet. Das Konzept für die kollegiale Beratung wurde bereits 1999 erstellt und seit 2000 erfolgreich umgesetzt. Die Ziele der kollegialen Beratung sind ein kontinuierlicher Qualifizierungsprozess für Führungskräfte mit hohem Umsetzungsbezug, ein gezieltes und konstruktives Feedback innerhalb der Gruppen, das kooperative Entwickeln von Lösungsansätzen für eingebrachte Problemstellungen sowie der Aufbau von Beratungskompetenz in einem internen Beratungs- und Wissensnetzwerk.

Die kollegiale Beratung basiert auf einem Empowerment-Ansatz und verfolgt die Devise: „Führungskräfte lösen ihre Probleme mit ihrer Peer-Group selbst.“ In diesem Rahmen beraten sich Führungskräfte der gleichen Ebene untereinander zu Schlüsselthemen ihres Führungsalltags. Die kollegiale Beratung findet in Gruppen statt, die sich jeweils aus Führungskräften der gleichen Ebene, aber aus unterschiedlichen Fachbereichen zusammensetzen. Die Teilnahme ist freiwillig.

### „Da geht noch was!“ – Midlife Review

Midlife Review ist ein neues Instrument der Führungskräfteentwicklung von Terex MHPS. Auslöser waren die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung im Jahre 2013, bei







welcher deutlich geworden ist, dass insbesondere die Führungskräfte als Säulen des Managements nach einer Zugehörigkeit von 10 bis 15 Jahren im Unternehmen in ein Motivationstief geraten können. Mit Blick auf noch mindestens zwei Jahrzehnte im Beruf fehlt oft die Perspektive oder auch eine neue Herausforderung. Manchen Führungskräften ist zudem nicht bewusst, welche Stärken sie auszeichnen und welche Entwicklungsbereiche es für sie möglicherweise noch geben könnte.

Da das Unternehmen an hoher Motivation seiner Beschäftigten und positiver Mitarbeiterbindung interessiert ist, wurde ein neues Angebot im Rahmen der Führungskräfteentwicklung erarbeitet und erfolgreich eingeführt: Das Midlife Review. Das Programm zur persönlichen Standort-

bestimmung in der beruflichen Lebensmitte wurde 2014 gestartet.

Zielgruppe sind Führungskräfte unterhalb der Vorstandsebene bis hin zum Meister/zur Meisterin sowie außertariflich beschäftigte Spezialisten und Spezialistinnen. Manager/innen mit einer entsprechenden Unternehmenszugehörigkeit können sich selbst bewerben oder werden von ihren Vorgesetzten vorgeschlagen.

Ziel des Midlife Reviews ist, eine professionelle Standortbestimmung in der beruflichen Lebensmitte vorzunehmen. Es geht darum, eigene Stärken und Schwächen zu reflektieren, über Neuorientierungsmöglichkeiten nachzudenken, zu einer Weiterentwicklung persönlicher Potenziale

zu gelangen sowie die eigene Motivation zu stärken und schließlich eine Karriereplanung und -gestaltung vorzunehmen. Das Programm wird durch externe Berater/innen professionell unterstützt und damit aus einer neutralen Position heraus durchgeführt.

Das Review dauert einen halben Tag und besteht aus folgenden Komponenten:

- Ausführliches strukturiertes Interview zu berufsbezogenen Komponenten und Motiven
- Vergleich von Selbst- und Fremdbild über einen berufsbezogenen Fragebogen zur persönlichen Selbsteinschätzung
- Interaktive Fallstudie
- Rollenspiel zur Simulation einer herausfordernden Gesprächssituation

Die Teilnehmer/innen erhalten direkt im Anschluss ein persönliches Feedback zu den behandelten Kriterien mit zusätzlichen Informationen zu den eigenen Stärken sowie Empfehlungen zu potenziellen Entwicklungsbereichen. Eine schriftliche Zusammenfassung des Feedbacks bildet die Grundlage für ein Beratungsgespräch mit der Personalentwicklung. Einerseits können sich weitere Gesprächsrunden unter Einbeziehung des/der Vorgesetzten und/oder des Personalmanagers anschließen, insbesondere, wenn es um Veränderungen der Position oder Aufgabe geht. Andererseits kann ein persönlicher Lern- und Entwicklungsplan vereinbart werden, der Seminare, Coaching oder auch Unterstützung durch Feedback oder Mentoring einschließt. Die Evaluation des Reviews nach ca. einem Jahr wird empfohlen.

Die Ergebnisse des Reviews sind vielfältig, die Erfahrungen positiv. Sie reichen von neuer Arbeitsmotivation in der bestehenden Funktion bis hin zu perspektivischer innerbetrieblicher Veränderung horizontaler oder vertikaler Art. Darin wird auch durchaus ein Ansatz für die Weiter- und Neuentwicklung von Positionen und Aufgaben, wie z. B. als „Internal Consultant“, als Mentor/in oder als Experte bzw. Expertin im Rahmen von Wissenstransfers, gesehen. Das Unternehmen sieht darin zunehmend die Chance einer sog. „Mosaikkarriere“ im Führungskräftebereich statt der Festlegung auf eine Führungs-, Projektleitungs- oder Fachkarriere für die verbleibende Berufslaufbahn. Am Ende ergibt sich daraus eine Win-Win-Situation: Die Führungskraft geht motiviert an die neue Aufgabe, das Unternehmen nutzt alle vorhandenen Potenziale.

Im Falle der Veränderung der beruflichen Position ist für die Umsetzung ein Zeitraum von ca. einem Jahr notwendig, inklusive der ggf. notwendigen Schulungen. Aber auch wenn Führungskräfte „nur“ eine persönliche Zwischenbilanz ziehen möchten, ohne einen weiteren Karriereschritt anzustreben, trägt das Review zur Wertschätzung und Steigerung der Zufriedenheit bei.

Terex ergänzt mit diesem Angebot sein Portfolio zur Führungskräfteentwicklung. Es schließt damit auch eine bisherige Lücke: Während Hochschulabsolventen und -absolventinnen, Early Talents und Führungskräfte in den ersten 5 bis 10 Berufsjahren eine Reihe von Programmen mit entsprechenden Förder-Assessments durchlaufen können, fehlte bislang ein systematisches gruppenbezogenes Angebot, wenn die berufliche Etablierung in der Zielfunktion erreicht war. So ist dieses Programm nach innen ein Instrument, Manager/innen weiter ans Unternehmen zu bin-

den – also eine Fluktuation aus beruflichem Frust zu vermeiden. Nach außen wird potentiellen Bewerbern und Bewerberinnen gezeigt, dass die Förderung nicht nach den ersten Jahren im Unternehmen aufhört.

### Fazit

Terex MHPS setzt die aus Demag Cranes Zeiten bekannten umfangreichen Maßnahmen und Aktivitäten zur Schaffung eines umfassenden Personalmanagements fort – denn bei Terex liegt ein Schwerpunkt der Personalarbeit in der systematischen Entwicklung von Talenten. Ausgehend von den demografischen Veränderungen in der Belegschaft und den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung wurde

ein System des Midlife Reviews entwickelt und erfolgreich eingeführt. Es knüpft an die vorhandenen Instrumente zur Führungskräfteentwicklung an und richtet sich an Führungskräfte ab der zweiten Ebene bis zum Meister/zur Meisterin. Mit externer Unterstützung ermöglicht es eine Standortbestimmung der beruflichen Situation und ggf. eine berufliche Neuausrichtung innerhalb der Unternehmensgruppe. Die Berufsentwicklungswege im Unternehmen ermöglichen damit eine „Mosaikkarriere“. Das System ist hervorragend durchdacht und professionell umgesetzt. Terex besetzt damit ein Thema, das für viele Unternehmen an Bedeutung gewinnen wird.





## Maßnahme: Personalmanagement in einem schnell wachsenden Unternehmen



**Branche:** E-Commerce

**Leistungsprofil:** Zusammenstellung preisgünstiger Angebote für Reisen, Mode, Sport und Haustiere

**Beschäftigte:** 118

## HISTORIE

Die im Sommer 2012 in Unna gegründete UNIQ GmbH ist ein internationales Start-up-Unternehmen, das mittlerweile ganz Europa und die Welt mit seinen Ratgeber-Portalen versorgt. Damit wurde aus dem ursprünglichen Hobby der beiden Firmengründer Daniel Krahn und Daniel Marx ein Geschäft – besonders preisgünstige Angebote für Reisen zu finden und andere darüber zu informieren. Später kamen Portale für Mode, Sport und Haustierbedarf hinzu. Das erste Projekt der UNIQ GmbH war Urlaubsguru.de. Damals starteten die beiden Geschäftsführer die

Plattform für Reiseschnäppchen noch als nebenberufliches Projekt, das rasch einen immer größeren Bekanntheitsgrad erwarb. Im Frühjahr 2013 wurden die ersten Büroräumlichkeiten angemietet und zwei feste Mitarbeiter eingestellt. Aufgrund des Erfolges widmeten sich die beiden Gründer dem Unternehmen ab Sommer 2013 hauptberuflich. 2014 erfolgte schließlich der Umzug von Unna an den Dortmunder Airport, nach Holzwickede, um der stetig wachsenden Belegschaft gerecht zu werden. Bewusst wurde damit erneut ein Standort im Kreis Unna gewählt, um die Verbundenheit mit der Region beizubehalten. Zudem benannte sich die „Krahn & Marx GbR“ in UNIQ GmbH um. Das UN im Namen steht für den Kreis Unna.

Innerhalb von drei Jahren hat sich UNIQ zu einem mittelständischen Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen entwickelt. Das Angebot des jungen Unternehmens wurde kontinuierlich erweitert und dabei auf immer mehr Länder ausgedehnt. Neben dem Hauptsitz am Airport Dortmund gibt es bereits drei Außenstellen in Wien, Amsterdam und Stettin.

Der Erfolg gibt dem Geschäftsmodell Recht. So wurde der Blog Urlaubsguru.de im Februar 2014 in Berlin als „TV-Newcomer des Jahres“ ausgezeichnet. Beim Firmentest im Juni 2014 erhielt der Blog die Note „Sehr gut“.



# PORTFOLIO

5 Projekte, 12 Länder, 118 Mitarbeiter/innen und die Reise ist längst noch nicht zu Ende: Für den Urlaubsguru sucht ein ganzes Team an allen Tagen der Woche nach den besten Schnäppchen für alle Leser/innen, die hier kostenlos ihre ganz persönliche Urlaubsanfrage stellen können. Wenn das Passende gefunden wurde, kann per Klick auf der Anbieter-Seite der Urlaub gebucht werden. Damit sparen die Leser/innen viel Zeit und vor allem Geld.

Mode-Schnäppchen und mehr erwarten alle Leserinnen und Leser des Blogs Schnäppchenfee.de. Auf diesem Blog und auf den dazugehörigen Kanälen sozialer Netzwerke werden zahlreiche Schnäppchen präsentiert. Mittlerweile betreut ein Team von drei Personen den Blog rund um die Uhr.

Auf dem Blog Captain-Kreuzfahrt.de werden die günstigsten Kreuzfahrtangebote präsentiert. Eine Mischung aus günstigen Kreuzfahrtschnäppchen, Neuigkeiten und informativen Artikeln und Videos zu den neusten Schiffen erleichtert auch Kreuzfahrt-Neulingen den Einblick in die Welt von großen Schiffen und tollen Erlebnissen.

Für Tierliebhaber/innen werden auf Mein-Haustier.de Schnäppchen und Gutscheine für den besten Freund des Menschen präsentiert. Doch nicht nur in Sachen Tierbedarf, sondern auch bei der Wahl des Urlaubs mit Hund ist Mein-Haustier.de behilflich.

Wer nach den günstigsten Sportschnäppchen sucht, wird auf Prinz-Sportlich.de fündig. Aber auch attraktive Angebote für einen Aktivurlaub, bei dem der Sport im Mittelpunkt steht, gibt es hier. Wer sportlichen Lifestyle lebt und sich intensiv mit der optimalen Ernährung beschäftigt, kann sich von den Ideen und Angeboten des Prinzen inspirieren lassen.

## NEW DEALS

Das Unternehmen reagierte auf sein schnelles Wachstum mit dem Aufbau von Strukturen sowie von internen Kompetenzen und Ressourcen im Bereich des Personalmanagements. Ein dreiköpfiges Human Resource Team sorgt für die stetige (Weiter-)Entwicklung von Personalmanagementstrukturen und -systemen. Ein eigens eingestellter Pressesprecher sorgt für die Kommunikation nach außen wie nach innen. Zum HR-Team gehört auch der Feel-Good-Manager, der sich speziell um das Wohlbefinden des Teams kümmert.



### Unternehmens- und Führungskultur

Ein lockeres, familiäres Betriebsklima ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur von UNIQ. Arbeit soll Spaß machen. Dies ist den Geschäftsführern ein wichtiges Anliegen, aber auch eines, was sie mit der jungen Belegschaft teilen.

Mit dem schnellen Wachstum stieg die Notwendigkeit, betriebsförmige Strukturen einzuziehen. Es wurden Teams gebildet, die jeweils für die verschiedenen Geschäftsfelder zuständig sind. Die Teamleitungen wurden aus der Belegschaft gewonnen. Sie werden durch Führungskräfte-trainings in dieser neuen Aufgabe unterstützt. Innerhalb der Teams besteht viel Freiraum, eigene Ideen einzubringen und zu verwirklichen. Wöchentliche Meetings der Gründer mit den Teamleitungen werden genutzt, um ein gemeinsames Führungsverständnis zu festigen.

Spaß an der Arbeit kann durch das Betriebsklima, durch Events und andere Aktivitäten unterstützt werden. Sie hat aber auch eine zeitliche Komponente. Sollen Arbeit und Privates in einem austarierten Verhältnis zueinander stehen,



Die beiden Gründer und Geschäftsführer:  
Daniel Krahn und Daniel Marx



darf die Arbeit nicht zu sehr an Gewicht gewinnen. Macht die Arbeit Spaß, spielt Zeit häufig keine Rolle. Um dieses Phänomen in den Griff zu bekommen, wurde – für Start-up-Unternehmen eher unüblich – ein Zeiterfassungssystem eingeführt. Mehrarbeit wird minutengenau erfasst und kann flexibel und eigenverantwortlich ausgeglichen werden. Die Beschäftigten verstehen die Maßnahme nicht als Kontrolle, sondern als willkommenes Steuerungsinstrument. Hierzu passt, dass zu dieser Zeiterfassung kein „Regelwerk“ im klassischen Sinne geschaffen wird – sondern die wesentlichen Aspekte des Systems im Rahmen der Beantwortung von FAQs beschrieben werden. Gearbeitet wird in einer 40-Stunden-Woche von montags bis freitags bei einer Kernarbeitszeit von 10 bis 15 Uhr.

Wachstum ist schön, muss aber beherrschbar sein. Daher wurde 2015 als Jahr der Konsolidierung ausgerufen. Die neu entwickelten Strukturen und Systeme sollen sich etablieren und sorgsam weiterentwickelt werden.



### **Personalgewinnung und -bindung**

UNIQU hat eine multikulturelle Belegschaft. Der Einstieg erfolgt in der Regel über drei- bis sechsmonatige Praktika während des Studiums, z. B. im Rahmen des Pflichtpraktikums, oder direkt im Anschluss daran. Bewerbungen kommen aus ganz Europa. Viele der Praktikanten und Praktikantinnen bleiben danach im Unternehmen. Von Anfang an werden sie fachlich voll integriert und erhalten spezielle Schulungen, können aber auch an den Schulungen für die festen Mitarbeiter/innen teilnehmen. Pflichtpraktika werden vergütet, bei freiwilligen Praktika greift der Mindestlohn.

Auch bei jungen Menschen ist die kulturelle Integration in die Belegschaft und am Aufenthaltsort kein Selbstläufer. Für die ausländischen Praktikanten und Praktikantinnen werden daher Deutschkurse eingerichtet, für die deutschen Beschäftigten Englisch-Kurse. Ärger mit Behörden, Probleme bei der Zimmersuche – Alltag ausländischer Praktikanten und Praktikantinnen. Der Feel-Good-Manager schafft hier Abhilfe, indem er bei bürokratischen Angelegenheiten unterstützt. Zudem hat die Firma zwei große



Wohnungen in Dortmund angemietet, voll möbliert und stellt sie als Praktikanten-WGs zur Verfügung. Das erleichtert das Ankommen in einem fremden Land zusätzlich.

Besonders gestaltet wird das „Onboarding“ – der erste Arbeitstag neuer Kolleginnen und Kollegen bei UNIQU. Er soll zu einem besonderen Erlebnis werden und einen guten Start in das Unternehmen ermöglichen. Für eine lockere Atmosphäre sorgt ein gemeinsames Frühstück. Ein Image-Film und eine Präsentation vermitteln einen Eindruck vom Unternehmen und der dortigen Zusammenarbeit. Alle wichtigen Informationen über die Arbeit sind zudem in einer Info-Mappe zusammengefasst. Nach einem intensiven gegenseitigen Kennenlernen erfolgt die fachliche Einführung.

UNIQU greift auf verschiedene Instrumente zurück, um eine gelingende Kommunikation und Information im Unternehmen sicherzustellen. So werden interne News der Woche über den Pressesprecher im Unternehmen kommuniziert. Selbstverständlich werden auch elektronische Medien für Kommunikation und Feedback genutzt, etwa in Form von



elektronischen Diskussionsgruppen über soziale Medien. Des Weiteren gibt eine anonyme Zufriedenheitsbefragung den Beschäftigten die Möglichkeit, ein umfassendes Feedback zu verschiedenen Themen der Zusammenarbeit abzugeben. Persönlich geschieht dies im Rahmen individueller Feedbackgespräche zwischen Teamleitungen und Teammitgliedern. Mitarbeitergespräche dienen darüber hinaus der Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung.

Auch der Feel-Good-Manager ist Ansprechpartner bei persönlichen Problemen. Ebenso soll er einen Beitrag leisten, das familiäre Klima aufrecht zu erhalten, insbesondere vor dem Hintergrund eines sich vergrößernden Unternehmens. Das familiäre Klima wird durch Räumlichkeiten für die gemeinsame Pausengestaltung ebenso wie durch vielfältige

Events und Freizeit- und Sportangebote gestärkt. Die Sportangebote erfüllen zudem einen gesundheitsfördernden Zweck. Zum Thema Gesundheitsförderung bietet UNIQ auch Yoga-Kurse und Kurse zur Raucherentwöhnung an und übernimmt die Kosten dafür.

### **Work-Life-Balance**

Gemeinsame Freizeitgestaltung, wenige Überstunden und größtmögliche Flexibilität für Beschäftigte in den verschiedenen Lebensphasen – dies sind die Kernelemente zum Erhalt einer Work-Life-Balance. Für Elternphasen sind dies vor allem flexible Ein- und Ausstiege, Home-Office und flexible Arbeitsvolumina und -zeiten. FAQs zu diesem Thema gibt es noch nicht, aber ganz generell reagieren HR-Abteilung und Unternehmensleitung flexibel und mitarbeiterorientiert auf individuelle Bedürfnisse und Lebensereig-

nisse. Praktikanten/Praktikantinnen aus anderen Ländern sind nicht immer dauerhaft für Deutschland zu begeistern, obwohl ihnen Unternehmen und Arbeit gefallen. Mit der Gründung ausländischer Niederlassungen konnte ihnen geholfen werden. So sind die Angebote in Polen, den Niederlanden, Brasilien und Österreich weniger einer strategischen Gesamtschau geschuldet, als vielmehr dem Wunsch von Beschäftigten, in ihrer Heimat arbeiten zu können. Diese bildeten den Ursprung für die mittlerweile entstandenen Teams in Österreich, in den Niederlanden und in Polen. Unternehmensentwicklung und Work-Life-Balance gehen hier Hand in Hand.

### **Fazit**

UNIQ ist ein junges, dynamisches Unternehmen, das innerhalb kürzester Zeit personell stark gewachsen ist. Parallel dazu wurden ebenfalls innerhalb kurzer Zeit umfangreiche Personalmanagementstrukturen aufgebaut, die die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten im Fokus haben. Diese Strukturen beziehen sich bei Weitem nicht nur auf „Spaß-Faktoren“, wie die gemeinsamen Events, sondern es werden in systematischer Weise umfangreiche Themen angegangen. Hierbei wird auf professionelle Instrumente wie z. B. eine Zufriedenheitsbefragung, regelmäßige Feedback- und Mitarbeitergespräche, ein Zeiterfassungssystem und Führungskräfte trainings zurückgegriffen. Auch die Verankerung des Personalmanagements in Form eines HR-Teams und des Feel-Good-Managers verdeutlichen den strategischen Stellenwert des Themas im Unternehmen. Hervorzuheben ist ebenso die Funktion des Pressesprechers, welcher auch die interne Kommunikation systematisch gestaltet. Für ein so junges Start-up sind diese Aspekte bemerkenswert.









Energie gibt's  
bei mir nur  
aus dem Pott.

Unsere Energie für unsere Region

GENAU  
MEINE  
ENERGIE

DEW21

→ [dew21.de](https://dew21.de)

## Die NEW DEALS Initiatoren

Agentur für Arbeit Dortmund

Deutscher Gewerkschaftsbund, Region Dortmund-Hellweg

Handelsverband Nordrhein-Westfalen Westfalen-Münsterland e.V.

Frau.Innovation.Wirtschaft

Handwerkskammer Dortmund

Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

Industriegewerkschaft Metall, Verwaltungsstelle Dortmund

Kreishandwerkerschaft Dortmund und Lünen

Soziale Innovation GmbH SI research & consult

Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V.

Wirtschaftsförderung Dortmund

## Die NEW DEALS Preisträger 2015



**Günter Malz**



**UNI IQ**