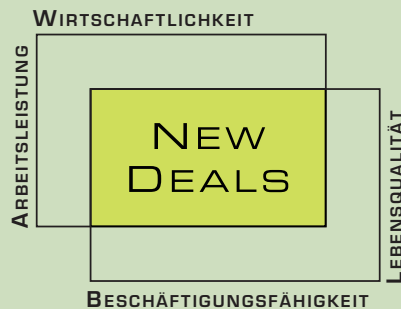


# 2008

DORTMUNDER

PERSONALMANAGEMENT

PRÄDIKAT 2008



DIE AUSGEZEICHNETEN  
UNTERNEHMEN UND  
IHRE KONZEPTE

# ND

# IMPRESSUM

Dortmunder Personalmanagement Prädikat 2008 -  
Die ausgezeichneten Unternehmen und ihre Konzepte  
ISBN: 978-3-938765-26-5, erschienen: 2008



© Verlag der Soziale Innovation GmbH, Dortmund 2008

Autoren:

Dr. Uwe Jürgehake

Silke Senft

unter Mitarbeit von:

Helen Claire Schulte, Sarah Weckelmann, Bianca Schlotmann

Administrative Unterstützung:

Marion Drenda

Bettina Rotter

Anschrift:

NEW DEALS Büro

c/o Soziale Innovation GmbH

Deutsche Str. 10 • D-44339 Dortmund

Die Ausschreibungsrunde 2008 wurde unterstützt von:

**VORWEG GEHEN**

**RWE Westfalen-Weser-Ems**



**DEW21**

**Dortmunder Energie- und  
Wasserversorgung GmbH**



**Stadt Dortmund  
Wirtschaftsförderung**

**Si**  
**research  
consult**  
Forschung und Beratung

Der Druck dieser Broschüre wurde ermöglicht durch



Grafische Gestaltung:

AVM Werbung & Marketing ([www.avm.de](http://www.avm.de))

# INHALT

<b>Vorworte</b>	<b>4</b>
<b>Im Zeichen des demografischen Wandels</b> <b>Die vierte Ausschreibungsrunde des DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKATS</b>	<b>6</b>
 <b>Einzelmaßnahmen</b>	
<b>Demag Cranes &amp; Components GmbH</b> Das neue Qualifizierungskonzept der Landesgesellschaft Deutschland	<b>12</b>
<b>DSW21 - Dortmunder Stadtwerke AG</b> PRO AGE - das DSW21 Demografie-Konzept	<b>14</b>
<b>DWLogistics GmbH &amp; Co. KG</b> Die Aus- und Weiterbildungsinitiative	<b>18</b>
<b>Emschergenossenschaft und Lippeverband</b> Das Einarbeitungs- und Eingliederungsprogramm	<b>20</b>
<b>Frühförderstelle im Kreis Unna</b> Personalförderung durch Fort- und Weiterbildung, Supervision und Coaching	<b>24</b>
<b>Hansakai Umschlagbetriebe GmbH &amp; Co. KG</b> Qualifizierung Ungelernter durch Wissenstransfer im Tandem	<b>26</b>
<b>Prisma Technologie GmbH</b> Chancen für Ältere	<b>28</b>
<b>Start Zeitarbeit NRW GmbH</b> Einführung von Gesundheitsfördergesprächen in der Zeitarbeit	<b>30</b>
<b>ThyssenKrupp VDM GmbH</b> Einführung eines Bonusheftes zur betrieblichen Gesundheitsförderung	<b>34</b>
<b>TÜV NORD Gruppe</b> Kompetenzentwicklung als Basis zur strategischen Handlungsfähigkeit	<b>36</b>
<b>ZF Boge Elastmetall GmbH</b> Einführung eines flexiblen, altersgerechten Schichtplanmodells	<b>38</b>
 <b>Gesamtkonzepte</b>	
<b>Hesse GmbH &amp; Co.</b> Personalmanagement im demografischen Wandel: Das Hesse Gesundheitsmanagementsystem	<b>42</b>
<b>Rheinbahn AG</b> Ganzheitliches betriebliches Personal- und Beschäftigungsmanagement	<b>46</b>

# VORWORTE

## WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG DORTMUND

Seit den Anfängen im Jahr 2002 hat sich das DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT zu einem Markenzeichen für modernes Personalmanagement entwickelt. NEW DEALS unterstützt die Bemühungen der Wirtschaftsförderung Dortmund, die Attraktivität des Standorts Dortmund als Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensstandort weiter zu erhöhen. Personalkonzepte, die einen Beitrag zur Prosperität der Unternehmen leisten und ebenso den Beschäftigten Entwicklungsmöglichkeiten geben, sind wichtiger Bestandteil unternehmerischer Modernisierungspolitik.

Der Standort Dortmund steht für moderne Wachstumsbranchen z. B. der Informationstechnologie und Mikrosystemtechnik. Ebenso sind für den Standort gut aufgestellte, vor allem mittelständische Unternehmen der Industrie und des Handwerks von entscheidender Bedeutung. Für den Erfolg wirtschaftlichen Handelns werden moderne Personalmanagementstrategien und die Gestaltung der Zukunft der Arbeit immer bedeutsamer. Im Interesse der Region liegen dabei Arbeitsbedingungen, die für Unternehmen und Beschäftigte attraktiv sind und für die es sich lohnt, sich hier anzusiedeln oder nach der Ausbildung in der Region zu bleiben.

Dortmund hat den demografischen Wandel frühzeitig als Thema aufgegriffen. Daher ist es erfreulich, dass sich in diesem Jahr ein Großteil der 13 prämierten Konzepte mit den Schwerpunkten betriebliche Gesundheitsförderung, altersgerechte Arbeitszeitgestaltung und Personalentwicklung zur Fachkräftegewinnung und -bindung auf die betrieblichen Herausforderungen des demografischen Wandels beziehen. Die Wirtschaftsförderung Dortmund widmet sich mit ihrer weiter entwickelten, strategischen Ausrichtung in besonderer Weise diesen Herausforderungen. NEW DEALS trägt dazu bei, für gute und lösungsorientierte personalpolitische Konzepte zu werben.

Es ist nunmehr zum zweiten Male gelungen, die Prädikatsauszeichnung ohne eine finanzielle Förderung des Landes durchzuführen. Gestützt auf Sponsoren und die Bewerbungsgebühren der Unternehmen ist es gelungen, eine tragfähige finanzielle Basis zu schaffen. Wir wünschen uns sehr, dass die bisherigen Unterstützer „bei der Stange bleiben“ und noch weitere sich hinzugesellen.

Die Wirtschaftsförderung Dortmund hat ein starkes Interesse daran, das DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT auch in Zukunft als Werbeträger für unsere Region zu positionieren.

Udo Mager  
Geschäftsführer

## IHK ZU DORTMUND

Das in diesem Jahr zum vierten Mal ausgeschriebene DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT erfreut sich weiterhin hohen Interesses. Von den 13 ausgezeichneten Unternehmen kommen vier aus dem Bezirk der IHK zu Dortmund und damit aus dem engeren Umfeld der Projektträger. Bemerkenswert ist die hohe Akzeptanz, die das Prädikat über die Grenzen des Westfälischen Ruhrgebiets hinaus erfährt. Dies belegen die in diesem Heft veröffentlichten Konzepte und Maßnahmen der Preisträger nachdrücklich.

Beeindruckend ist das durchweg hohe Niveau der personalpolitischen Ansätze. Dies zeugt von einer hohen Verantwortung für dieses Thema auf allen betrieblichen Hierarchieebenen. Zunehmend wird jedoch - nicht zuletzt angesichts drohenden Fachkräftemangels - auch an Maßnahmen zur Qualifizierung und Einbindung gering qualifizierter Beschäftigter gearbeitet.

Auch der demografische Wandel spielt in der betrieblichen Personalpolitik eine zunehmende Rolle. Die Sicherung des Fachkräftebedarfs bei alternden Belegschaften und die Sicherung von Wissen und Erfahrung langjährig Beschäftigter werden vermehrt zum Thema. Auch die wachsende Bedeutung der Gesundheitsförderung als Gegenstand personalpolitischer Maßnahmen kann - zumindest teilweise - in diesem Zusammenhang gesehen werden. Beides betrifft sowohl große als auch mittelständische Unternehmen, die sich um das Prädikat beworben haben.

Alle Preisträger stehen für eine präventive Personalarbeit. Sie haben damit die Zeichen der Zeit erkannt und han-

deln systematisch, innovativ und vorausschauend. Sie arbeiten - je nach betrieblichen Prioritäten - punktuell oder umfassend. Besonderen Wert legen die Unternehmen auf die Bemühungen, durch innovative Konzepte nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch den heimischen Wirtschaftsstandort zu stärken. Gerade in Zeiten eines globalisierten Wettbewerbs sind derartige Bemühungen gar nicht hoch genug zu bewerten.

Neben technischen Produktinnovationen zeugen neue Vertriebs- und Marketingkonzepte sowie eine hohe Dynamik in der Personalarbeit von der hohen Flexibilität der Unternehmen. Die Initiative DORTMUNDER PERSONAL

MANAGEMENT PRÄDIKAT hilft, interne Betriebsabläufe zu analysieren und darüber zu einer verbesserten Kommunikation zu kommen. Darüber hinaus bietet sich den Unternehmen die Möglichkeit einer verbesserten Selbstdarstellung weit über die Grenzen dieser Region hinaus.

Wir hoffen, dass die dargelegten auszeichnungswürdigen Konzepte „Schule machen“ und zum Nachahmen anregen. Die im Rahmen von NEW DEALS fest etablierten Transferveranstaltungen sind hierfür ein guter, erfolgversprechender Weg.

*Claus-Dieter Weibert*  
Stellv. Hauptgeschäftsführer

## DGB ÖSTLICHES RUHRGEBIET

Die wirtschaftliche Situation hat sich auch in unserer Region deutlich verbessert. Die Umsätze wie Erträge sind meist gut bis bestens. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt hat sich im Jahre 2008 in Teilen entspannt. Von einer Trendwende auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt sind wir allerdings noch ein Stück entfernt. Aus unserer Sicht weniger erfreulich ist, dass eine deutlich wachsende Anzahl von Neueinstellungen in Leiharbeit oder in prekäre Arbeitsverhältnisse erfolgen, vielfach zu unwürdigen Konditionen und Arbeitsbedingungen. Diese Einstellungen zielen auf die Einrichtung eines dauerhaft angelegten betrieblichen Niedriglohnsektors, oftmals jenseits vergleichbarer Tarife. Für Arbeitnehmer und ihre Gewerkschaften ist diese Entwicklung nicht akzeptabel. Aber es gibt auch positive Beispiele einer gelungenen betrieblichen Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik. Und diese Beispiele guter Arbeit wollen wir herausstellen - auch öffentlich!

Dass im Rahmen des DORTMUNDER PERSONAL MANAGEMENT PRÄDIKAT sich wiederum eine stattliche Anzahl von Unternehmen beworben hat, zeigt das Interesse an guter und innovativer betrieblicher Personalwirtschaft. Alle betrieblichen Beispiele zeigen, dass die Leistungskraft von Unternehmen unmittelbar von leistungsfähigen Belegschaften abhängig ist. Der demografische Wandel hat inzwischen die Betriebstore erreicht und entsprechende personalpolitische Maßnahmen müssen entwickelt werden. Der sich abzeichnende Fachkräftemangel öffnet Chancen des Berufseinstiegs und der beruflichen Weiterbildung für weniger qualifizierte Beschäftigte und Erwerbslose, aber auch die Wert-

schätzung gegenüber Älteren steigt. Dies sind Entwicklungen, die wir begrüßen. Gleiches gilt für die betriebliche Gesundheitsförderung. Die Gesundheit ist das höchste Gut des Menschen. Betrieben und Betriebsräten, die sich dem Erhalt der Gesundheit verschrieben haben, gebührt unsere Unterstützung. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen auch zukünftig eine echte Chance haben, vorzeitig das Erwerbsleben zu beenden oder kürzer zu treten - bei akzeptablen finanziellen Bedingungen -, wenn es z. B. gesundheitlich nicht mehr geht. Der Gesetzgeber bleibt hier gefordert.

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

Der DGB und seine Gewerkschaften werden für das DORTMUNDER PERSONAL MANAGEMENT PRÄDIKAT weiterhin werben.

*Eberhard Weber*  
Vorsitzender  
DGB Östliches Ruhrgebiet

# IM ZEICHEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

## Die vierte Ausschreibungsrunde des DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKATS

**Uwe Jürgehake / Silke Senft**

**Im November 2008 werden zum vierten Mal Unternehmen mit dem DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT ausgezeichnet. Vergeben wird das Qualitätslabel von einer regionalen Jury aus Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Kammern und der Wirtschaftsförderung. Es soll besonderes Engagement und innovative Lösungen in der betrieblichen Personal- und Beschäftigungspolitik würdigen und publik machen. Die 13 NEW DEALS Preisträger 2008 liefern vielfältige Ansätze - Gesamtkonzepte oder auch spezielle Einzelmaßnahmen - zur Bewältigung personalbezogener Herausforderungen in Großbetrieben wie im Mittelstand. Auffällig ist die hohe Anzahl an Preisträgern, die sich auf die Auswirkungen der demografischen Veränderung in Betrieb und Gesellschaft beziehen.**

**Die vorliegende Broschüre soll helfen, diese zu verbreiten und so Anregungen auch für andere Unternehmen zu bieten.**

### **Das NEW DEALS Qualitätslabel**

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

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

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

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

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

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

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

### Wie die Preisträger ermittelt werden

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

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

- Qualität der Unternehmens- und Führungskultur
- Qualität und Innovationsgehalt des Konzepts
- Grad der Verankerung und Umsetzung im betrieblichen Alltag
- Nutzen für den Arbeitgeber: Beitrag zur Verbesserung der betrieblichen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit
- Nutzen für die Arbeitnehmer/innen: Beitrag zur Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und zur besseren Vereinbarkeit von betrieblichen Anforderungen und Beschäftigteninteressen
- Langfristige Orientierung und Dauerhaftigkeit der Maßnahmen und erreichten Effekte
- Innovativer Beitrag zur Förderung der beruflichen Chancengleichheit von Männern und Frauen
- Innovativer Beitrag zur Beschäftigungssicherung in Betrieb und Region

Bei der Bewertung wird den *Potenzialen*, wie etwa Unternehmens- und Führungskultur, personalbezogene Strategien, Instrumente und Maßnahmen ein gleich hoher Stellenwert beigemessen wie den erreichten *Ergebnissen*

und *Erfolgen*. Ergebnisseitig sind der betriebliche sowie der Nutzen für die betroffenen bzw. beteiligten Beschäftigten ausschlaggebend. Im Sinne von NEW DEALS ist ein angemessener Ausgleich zwischen den Interessen Voraussetzung für die Prädikatsvergabe.

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

### Die vierte Ausschreibungsrunde

Von Ende November 2007 bis Anfang Mai 2008 konnten die Bewerbungsunterlagen beim NEW DEALS Büro angefordert und die Bewerbungen eingereicht werden. Bewerben konnten sich private sowie öffentliche Unternehmen und Betriebe, gleich welcher Branche oder Größenordnung. Grundlage für die Bewerbung war ein strukturierter Fragebogen, der je nach Prädikats-Kategorie unterschiedliche Themen umfasste.

Finanziert wurde diese vierte Runde wiederum aus zwei Quellen:

- den Bewerbungsgebühren sowie
- Unterstützung aus der Wirtschaft und der Region. Wir bedanken uns daher herzlich bei der RWE Westfalen-Weser Ems AG, der DEW 21 GmbH sowie der Wirtschaftsförderung Dortmund für ihr Engagement.

Rund 50 Unternehmen reichten Bewerbungsunterlagen ein bzw. ließen sich vom NEW DEALS Büro beraten. Das Branchenspektrum der Bewerber wie auch der Preisträger ist recht vielfältig und repräsentiert klassische wie High-tech Industrien, Handel und gewerbliche Dienstleistungen.

Dortmund und das Westfälische Ruhrgebiet sind dieses Mal nicht so stark repräsentiert wie in den vorherigen Ausschreibungsrunden: Knapp ein Drittel der Preisträger stammt aus der Region, insgesamt über 90 Prozent aus dem Rhein-Ruhr-Raum.

Knapp ein Viertel der prämierten Unternehmen sind kleinere Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten, nicht ganz ein Drittel sind große Mittelständler mit um die 500 Beschäftigten und über 40 Prozent sind Großunternehmen. Das Konzept, interessant zu sein sowohl für kleine als auch für große Unternehmen trägt also weiterhin, obwohl der Anteil der kleineren Unternehmen größer sein könnte.

Betrachtet man die Art der letztlich prämierten Konzepte, so stellen wir einen Trend zur Bewerbung mit innovativen Einzelmaßnahmen fest. Lediglich zwei *Innovative Gesamtkonzepte* stehen 11 prämierten *Innovativen Einzelmaßnahmen* gegenüber.

Bei den Inhalten der prämierten Konzepte fällt auf, dass sich viele auf die Auswirkungen des demografischen Wandels beziehen: seien es *umfassende Handlungskonzepte*, *betriebliche Gesundheitsförderung*, *altersgerechte Arbeitszeitgestaltung* oder *Personalentwicklung* unter den Vorzeichen des Fachkräftemangels. Die demografischen Veränderungen sind in den Betrieben angekommen und werden innovativ bewältigt.

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

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

### **Ausblick und Danksagung**

Die Initiative NEW DEALS - DORTMUNDER PERSONAL-MANAGEMENT PRÄDIKAT hat sich etabliert. Ein regional ausgelobtes Prädikat für ein überregionales Thema hat offenbar durchaus seine Daseinsberechtigung. Es gibt den Unternehmen die Chance, sich in der Region zu präsentieren - als Unternehmen an sich, aber auch als attraktive Arbeitgeber. Wohl deshalb hat die Ausschreibung auch mittelständische Unternehmen ange-

sprochen. Für eine weitere Ausschreibungsrunde liegen bereits erste Interessenbekundungen vor; aus der Region, aber auch von auswärtigen Unternehmen, die die Bewerbung nutzen wollen, um ihre Qualitäten als Arbeitgeber auf den Prüfstand zu stellen.

Es gibt nichts, was sich nicht verbessern ließe! Nach der vierten Ausschreibungsrunde wollen wir daher auch eine kritische Bilanz ziehen: Kann das Bewerbungsverfahren vereinfacht werden, insbesondere hinsichtlich des zeitlichen Aufwandes? Wie können mehr Mittelständler aus der Region bewogen werden, sich erfolgreich zu bewerben? Die Jury wird sich hierzu zu einer Sondersitzung zusammenfinden und über eine Veränderung des Konzeptes beraten.

Zum zweiten Male hat sich die Initiative finanziell selbst getragen. Gesponsert wurde der Prädikatswettbewerb 2008 von der Dortmunder Energie und Wasser GmbH DEW21, der RWE Westfalen-Weser-Ems AG und der Wirtschaftsförderung Dortmund. Hierfür unseren herzlichen Dank!

Ein besonderer Dank gebührt den Mitgliedern der Jury sowie den Gutachterinnen und Gutachtern, deren Tätigkeit ehrenamtlich ist. Ohne dieses Engagement ließe sich der Prädikatswettbewerb nicht durchführen.

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



# SI | Unser Beratungsangebot an Sie

## SI | Personalentwicklung

Qualifikationsbedarfe, Qualifizierungspläne, Wissenstransfer im Tandem

## SI | Arbeitszeitgestaltung

Schichtpläne, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit, work-life-balance

## SI | Arbeitsorganisation

Flexible Arbeitssysteme, Gruppenarbeit, Teamentwicklung

## SI | Demografie - Beratung

Altersstrukturanalysen, altersgerechte Arbeitssysteme und Arbeitszeitmodelle

## SI | Befragungen

Konzeption, Durchführung, Auswertung, Umsetzungsbegleitung

## SI | Trainings für...

Führungskräfte, Mentoren, Wissensvermittler, Personaler, Betriebsräte

## SI | Dortmund - Berlin

Die Soziale Innovation GmbH ist eine Gesellschaft für Beratung und Forschung im Themenfeld betriebliches Personalmanagement. Unser Team ist interdisziplinär zusammengesetzt und besteht derzeit aus 15 Personen. Zu unseren Kunden zählen sowohl Industrie- als auch Dienstleistungsunternehmen.



Soziale Innovation GmbH

Deutsche Str. 10

44339 Dortmund

Tel. 0231 – 88 08 640

Fax 0231 – 88 08 64 29

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

20008

NID

AUSGEZEICHNETE  
MASSNAHMEN DER  
PRÄDIKATSTRÄGER

10 11

EINZELMASSNAHMEN

<b>Branche</b>	<b>Maschinenbau</b>
<b>Leistungsprofil</b>	<b>Produktion von Industriekranen und Krankomponenten, Kranservices</b>
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	<b>rund 5.000</b>
<b>Beschäftigte am Standort</b>	<b>1.800</b>
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	<b>Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme</b>
<b>Ausgezeichnet für</b>	<b>Systematische und innovative Personalentwicklung</b>

# DEMAG CRANES & COMPONENTS GMBH WETTER AN DER RUHR

## **Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick**

Die Demag Cranes & Components GmbH ist Anbieter von Industriekranen und Krankomponenten für Materialfluss-, Logistik- und Antriebsaufgaben. Auch Services wie Ersatzteile, Instandhaltung und Modernisierung sind Kernelemente des Leistungsspektrums. Mit rund 5.000 Mitarbeiter/innen in 22 Auslandsgesellschaften sowie Vertretungen in 46 Ländern ist Demag Cranes & Components (DCC) weltweit aufgestellt.

Die eigenen Produkte und die Prozesse beim Kunden beherrschen, seine Sprache sprechen und gemeinsam mit ihm die besten Lösungen finden, sind Verpflichtung aus einer fast 190 Jahre langen Firmengeschichte. Der hohe Standard „made by Demag“ garantiert höchste Innovations- und Qualitätsstandards und größtmöglichen Kundennutzen.

Seit 2005 lässt die Landesgesellschaft Deutschland (LGD) der Demag Cranes & Components GmbH - als erstes Unternehmen der Branche - ihre Vertriebsingenieure vom TÜV Rheinland prüfen und zertifizieren. Das Gütesiegel Certified Engineer of Sales (CES®) bescheinigt umfangreiches Fachwissen und persönliche Beratungs- und Verkaufskompetenz.

Die Zertifizierung ist Teil eines neuen ziel- und bedarfsorientierten modularen Qualifizierungskonzeptes der Landesgesellschaft. Personalentwicklung ist dabei als kontinuierlicher Prozess angelegt, der zugleich auch betriebliche Organisationsentwicklung fördert und zu einer erkennbar besseren Verkaufsleistung führt.

## **Das neue Qualifizierungskonzept der Landesgesellschaft Deutschland**

Ausschlaggebend für die Entwicklung des neuen Qualifizierungskonzeptes war die Zusammenlegung von drei Vertriebseinheiten im Sinne des One face to the customer-Prinzips und die dadurch notwendige Neuorientierung der Wissensvermittlung. Das Konzept wurde entwickelt und implementiert mit der Zielsetzung, alle Mitarbeiter/innen im Vertrieb auf einen gleichen, definierten Wissensstand zu bringen, um noch kompetenter und erfolgreicher verkaufen zu können. Es wurde ein „Projektteam CES®“ gebildet mit dem Ziel, ein tragfähiges Konzept zu entwickeln und die Umsetzung zu begleiten. Dazu gehören neben dem Leiter der Landesgesellschaft Deutschland Peter Hering auch Roman Kucza (Vertriebssteuerung / - support), Jürgen Nowoczin (Referat Fortbildung) sowie die Personalmarkenentwickler Winfried Kehmann und Nicole Schlegel von der Firma „die ZWEI“. Wissenschaftlich begleitet wurde das Projekt im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Diplomarbeit an der FH Dortmund von Frau Regina Jakob.

Es wurden insgesamt sechs Schlüsselkompetenzen für eine optimale Handlungskompetenz im Vertrieb der Demag Cranes & Components definiert und spezifiziert:

- Produktkompetenz
- Verkaufskompetenz
- EDV-Kompetenz
- Persönliche Kompetenz
- Unternehmenskompetenz
- Kaufmännische Kompetenz

Bei der Entwicklung dieser Kompetenzen und der dafür notwendigen Anforderungen wurden die Regionalvertriebsleiter der DCC als Vertreter der zu zertifizierenden Mitarbeitergruppe mit eingebunden. Zusätzlich war und ist es ihre Aufgabe, als Multiplikator die eigenen Mitarbeiter/innen über die relevanten Details des Qualifizierungskonzepts CES® zu informieren und sie im kontinuierlichen Qualifizierungsprozess zu begleiten.

Mit dem von „die ZWEI“ erstellten Werkzeug KEG®, dem Kompetenzentwicklungsgespräch, wird der individuelle Kompetenzstand des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin eingeschätzt und es werden gemeinsam mit dem/der Vorgesetzten Qualifizierungsziele und konkrete Maßnahmen festgelegt. Diese Gespräche sind in erster Linie ein Förder- und Planungsinstrument zur systematischen Personalentwicklung.

Zentrales Instrument für die Wissensvermittlung ist die *Online Sales Academy*, kurz SAM. Mit diesem webbasierten Tool kann sich der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin testen, weiterbilden und auf die Zertifizierung vorbereiten. SAM enthält Präsentationen, Nachschlagewerke, Trainingsmodule sowie Selbsttests und ermöglicht so dem Teilnehmer ein individuelles, selbstbestimmtes, zeitunabhängiges Lernen. Diese umfangreiche Online-Datenbank wurde vom Projektteam mitentwickelt und von verschiedenen Fachexperten der Demag Cranes & Components in mehreren Prozessschritten gefüllt. Dabei war der positive Nebeneffekt einer „Wissenskonservierung“ bewusst gewollt. Regelmäßige Updates gewährleisten die Aktualität und Akzeptanz von SAM. SAM wird mittlerweile auch von anderen Funktionsbereichen - u.a. vom Vertrieb-Innendienst - als Wissensdatenbank und zur individuellen Weiterbildung genutzt. Bereits jetzt setzen Demag-Auslandsgesellschaften, wie z. B. China und Indien SAM ein.

Über selbstorganisiertes Lernen und eLearning hinaus werden Schulungen und Trainings zu den verschiedenen Kompetenzbausteinen und speziellen Themen in den Qualifizierungsprozess integriert. Ein wesentlicher Bestandteil des neuen Qualifizierungskonzepts ist die Personal-Zertifizierung durch einen unabhängigen Dritten, den TÜV Rheinland. Das Zertifizierungsverfahren wurde gemeinsam mit dem TÜV Rheinland und exklusiv für Demag Cranes & Components entwickelt.

Die TÜV-Prüfung besteht aus zwei Teilen - nach einer bestandenen schriftlichen folgt die mündliche Prüfung. Zur Prüfung zugelassen wird, wer über ein Jahr im Vertrieb bei Demag Cranes & Components (eingearbeitet) ist und beim Selbsttest in SAM mindestens ein Niveau



von 80% erreicht. Nach bestandener Prüfung erhält der Teilnehmer ein persönliches, vom TÜV Rheinland ausgestelltes Zertifikat und darf den Titel **Certified Engineer of Sales (CES®)** tragen. Wie im Qualitätsmanagement, ist nach dem Ablauf von drei Jahren eine Re-Zertifizierung vorgesehen.

Nach etwa einem Jahr intensiver Vorbereitung wurden in 2005 die ersten CES®-Zertifikate vergeben. Inzwischen ist der Gesamtvertrieb der DCC mit über 80% der Vertriebsingenieure zertifiziert und es laufen aktuell die ersten Re-Zertifizierungen. Neue Mitarbeiter/innen werden automatisch in den Qualifizierungsprozess aufgenommen und systematisch auf die Zertifizierung vorbereitet. Dank einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit hat das neue Konzept sehr gute Resonanz gefunden. Unter dem Motto „Gut beraten durch den Certified Engineer of Sales (CES®) - Mehrwert durch Zertifizierung“ wird die systematische und innovative Personalentwicklung im Vertrieb intern und extern kommuniziert. Weiter ist geplant, das Konzept auch auf die Servicefachleute im Außendienst (Techniker) zu übertragen und auch diese zertifizieren zu lassen. Die entsprechenden Anforderungsprofile und Kompetenzbausteine werden derzeit erarbeitet.

### NEW DEALS

Mit dem neuen Qualifizierungskonzept wird die Handlungskompetenz der Vertriebsmitarbeiter/innen gestärkt. Dabei setzt Demag Cranes & Components auf eine systematische, ziel- und bedarfsorientierte Förderung jedes einzelnen Teilnehmers.

Qualifikation kostet Zeit und Geld - das ist bei Demag Cranes & Components akzeptiert. Und man ist davon überzeugt, die Investition zahlt sich aus. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter honorieren, dass das Unternehmen in sie investiert. Das schlägt sich nieder in einer hohen Arbeitsmotivation, einer minimalen Personalfluktuation und erfolgreichen Fachkräftebindung. Im Sinne eines Employer Brandings ist die DCC als ein Unternehmen, das in seine Mitarbeiter/innen investiert, auch am Arbeitsmarkt gut aufgestellt.

<b>Branche</b>	ÖPNV
<b>Leistungsprofil</b>	Nahverkehrsdienstleistungen in der Region Dortmund; Entwicklung von Grundstücksflächen; weitere kommunale Infrastrukturdienstleistungen durch verschiedene Tochter- und Beteiligungsgesellschaften
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	Insgesamt ca. 3.800
<b>Beschäftigte Verkehrsunternehmen DSW21</b>	ca. 1.860
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
<b>Ausgezeichnet für</b>	PRO AGE – das Programm für Alternsgerechte Arbeit, Gesundheit und Entwicklung

# DSW21 - DORTMUNDER STADTWERKE AG DORTMUND

## Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

„Wir bewegen unsere Stadt“ ist der Slogan der Dortmunder Verkehrsbetriebe DSW21. Über den öffentlichen Personennahverkehr hinaus stellt der Unternehmensverbund DSW21 mit insgesamt 10 Tochtergesellschaften für ganz Dortmund Infrastruktur und Dienstleistungen in den Bereichen Mobilität, Strom, Wärme, Wasser und Telekommunikation bereit. Durch Projekte wie aktuell „PHOENIX See“ oder „Stadtkrone Ost“ wird die Entwicklung und Attraktivität des Standortes Dortmund weiter erhöht.

DSW21 allein hat derzeit rund 1.860 Beschäftigte; etwa die Hälfte davon arbeitet im Fahrdienst (Bus & Bahn). Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitstätigkeit möglichst dauerhaft - also bis zur Altersrente - ausüben können, wurden in den letzten Jahren verstärkt Maßnahmen zur systematischen und umfassenden betrieblichen Gesundheitsförderung installiert. Handlungsbedarf wurde insbesondere in Bezug auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Fahrdienst gesehen, denn die Fahrdienstuntauglichkeit von Fahrerinnen und Fahrern ist bei Verkehrsunternehmen wie DSW21 ein Kernproblem, welches sich durch den demografischen Wandel und alternde Belegschaften künftig weiter zu verschärfen droht.

Seit 2003 hat DSW21 „**PRO AGE**“ - das **Pro**gramm für **A**lternsgerechte Arbeit, **G**esundheit und **E**ntwicklung - eingerichtet. Damit soll dem demografischen Wandel im Unternehmen begegnet werden. Das ganzheitliche Konzept umfasst neben betrieblicher Gesundheitsförderung auch Strategien und Maßnahmen zur Qualifikationsentwicklung und Nachwuchssicherung. PRO AGE besteht aus zahlreichen Einzelmaßnahmen, die zum größten Teil bereits umgesetzt und selbstverständlicher Bestandteil der alltäglichen Entscheidungsprozesse geworden sind.

Für PRO AGE wurde DSW21 Anfang 2008 bereits im Rahmen des bundesweiten Wettbewerbs „Beschäftigung gestalten - Unternehmen zeigen Verantwortung“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ausgezeichnet.

## PRO AGE - das DSW21 Demografie-Konzept

Wie in vielen Unternehmen liegt das Durchschnittsalter der Belegschaft bei DSW21 aktuell bei über 40 Jahren. In weniger als 10 Jahren wird ein Drittel der Beschäftigten älter als 50 sein. Gleichzeitig verschärft sich der Nachwuchsmangel und die Rekrutierungsprobleme auf dem Arbeitsmarkt nehmen zu. Auf diese Folgen des demografischen Wandels hat sich DSW21 vorausschauend eingestellt und mit „PRO AGE“ ein per-



sonalpolitisches Handlungsprogramm geschaffen, um das Unternehmen „demografiefest“ zu machen und einem möglichen Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Das Konzept bündelt verschiedene Ansätze und diverse Maßnahmen zur Förderung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der „alternden“ Belegschaften. Parallel dazu wurde die betriebliche Personalbedarfsplanung „verfeinert“ und es wurden Instrumente und Maßnahmen entwickelt, um etwa Know-how Verluste bei anstehenden Verrentungswellen zu vermeiden und zunehmenden Rekrutierungsengpässen auf dem Arbeitsmarkt zu begegnen.

PRO AGE umfasst folgende Handlungsfelder und Gestaltungsansätze:

- **Gesundheit:** Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch präventive Gesundheitskonzepte
- **Qualifikation:** Stärkere Einbindung älterer Mitarbeiter/innen in Personalentwicklung sowie Entwicklung und Förderung von Nachwuchskräften
- **Unternehmenskultur/-kommunikation:** Intensive innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit, Sensibilisierung und Information der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte zu den Themen Gesundheit und Demografie
- **Personalrekrutierung:** Verstärkte Einstellung von Älteren und Orientierung auf neue, am Arbeitsmarkt meist benachteiligten Zielgruppen
- **Personaleinsatz/-organisation, Sozialpolitik:** Familiengerechte Arbeits- und Sozialpolitik; Förderung des Know-how-Transfers; Mischarbeitsmodelle für Ältere

*Gesundheitsförderung* ist ein zentraler Ansatzpunkt, um die Beschäftigten auf lange Sicht leistungsfähig und das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten. Krankheiten vorbeugen, Gesundheitspotenziale stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern - auf diese Ziele ist die betriebliche Gesundheitsförderung ausgerichtet. Arbeitssituationsanalysen, eine enge Zusammenarbeit mit den Betriebsärzten, Mitarbeiterbefragungen sowie ein Arbeitskreis Gesundheit und ein künftiger betrieblicher Gesundheitsbericht schaffen bei DSW21 eine entsprechende „gesundheitsorientierte Infrastruktur“.

Besonders im Blick der betrieblichen Gesundheitsförderung sind die Belastungssituation der Fahrerinnen und Fahrer und ihre langfristige Einsatzfähigkeit, sprich ihre Fahrdiensttauglichkeit. Über den normativen Arbeitsschutz und die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung hinaus wurden vielfältige Maßnahmen und Angebote etabliert, um die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter/innen zu fördern sowie das individuelle Gesundheitsbewusstsein zu stärken. Dazu gehören beispielsweise psychologische Beratung und Betreuung sowie Seminare zu psychischen Belastungen oder zu Suchtgefahren am Arbeitsplatz. In Anti-Stress-Seminaren und Deeskalationstrainings lernen die Fahrer/innen mit psychischen Belastungen im Arbeitsalltag umzugehen und in heiklen Situationen gelassener zu reagieren. Die Trainings werden meist von erfahrenen Kollegen und Kolleginnen durchgeführt, die für ihre Referentenfunktion speziell geschult wurden.



Auch körperlich ist der Fahrdienst belastend und die Fahrerinnen und Fahrer müssen sich einer regelmäßigen Gesundheitsprüfung unterziehen. Bei Problemen kann der Betriebsarzt auch ein halbes Jahr Studiotraining auf Kosten der Betriebskrankenkasse empfehlen. Ansonsten gibt es betrieblicherseits diverse Angebote und Unterstützung, etwas für die persönliche Fitness und Gesundheit zu tun - vom Betriebssport, über Kooperationen mit externen Gesundheitsdienstleistern bis hin zum gesunden Kantinenessen.

Ein wichtiger Baustein von PRO AGE ist zudem die Personal- und Qualifikationsentwicklung. Hierzu gehören sowohl bewährte als auch neue Instrumente zur Führungskräfteentwicklung und internen Nachwuchsrekrutierung, wie etwa das 2005 von NEW DEALS prämierte Programm „PEP - Perspektiv Entwicklung Personal“ zur Identifizierung und Förderung von Fach- und Führungstalenten.

Patent- und Mentoringmodelle oder heterogen besetzte Teams sind Konzepte, um einen systematischen innerbetrieblichen Wissens- und Know-how-Transfer zu realisieren, bspw. bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen oder vorausschauenden Nachfolgeplanung. Darüber hinaus bietet das Unternehmen seinen Mitarbeiter/innen ein umfangreiches Fort- und Weiterbildungsangebot, und zwar bewusst ohne Altersgrenze.

Bei der externen Personalrekrutierung setzt DSW21 verstärkt (auch) auf neue Strategien und Zielgruppen - und macht damit gute Erfahrungen. So wird bspw. in Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur älteren (50+) Arbeitssuchenden und Langzeitarbeitslosen eine Qualifizierung zum Busfahrer oder zur „Servicekraft im Fahrbetrieb“ geboten. Auf diese Weise konnten bereits erste offene Stellen erfolgreich besetzt werden. In Kooperation mit entsprechenden Maßnahmeträgern läuft

auch das Programm „Frauen in Fahrt“, bei dem speziell Berufsrückkehrerinnen für den Fahrdienst qualifiziert und eingearbeitet werden.

## **NEW DEALS**

Mit PRO AGE wurden die betriebliche Personalpolitik und die Personalarbeit auf die Bewältigung des demografischen Wandels ausgerichtet. Der demografische Wandel wird dabei gleichermaßen als Herausforderung und Chance gesehen.

Neben vielfältigen betrieblichen Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit zielt das Konzept auch auf eine stärkere Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Beschäftigten, insbesondere was die eigene Gesunderhaltung oder auch das lebenslange Lernen betrifft. Gerade den Führungskräften wird hierfür eine wichtige Vorbild- und Multiplikatorenfunktion beigegeben.

Als wichtig für den Erfolg von PRO AGE wird die Kommunikation der vielfältigen Aktivitäten und Angebote ins Unternehmen betrachtet, um die Mitarbeiter/innen zu erreichen und zu aktivieren. Dies geschieht bspw. über die Mitarbeiterzeitung, das „Schwarze Brett“, Teambesprechungen und insbesondere über das Intranet, auf das jeder bei DSW21 Beschäftigte Zugriff hat, wenn nicht am Arbeitsplatz, dann vom PC zu Hause.

So ist denn auch seit Start von PRO AGE das Gesundheitsbewusstsein in der Belegschaft spürbar gestiegen und die Möglichkeiten zur individuellen Gesundheitsvorsorge werden zunehmend mehr genutzt.

Messbare Erfolge - nämlich die Verringerung der Fehlzeitenquote und der Anzahl der Fahrdienstuntauglichen / Erwerbsgeminderten - werden vor allem mittel- und langfristig erwartet. Erste positive Effekte sind bereits erkennbar.



RWE Westfalen-Weser-Ems

# VORWEG GEHEN MIT MEHR ENERGIEEFFIZIENZ.

Weniger ist bekanntlich oft mehr – umgekehrt kann aber auch ein Mehr an Innovation und Engagement zu einem Weniger an Verbrauch führen. Das beginnt beim Einsatz von Energiesparleuchten und hört beim Anbau CO<sub>2</sub>-neutraler Energieträger noch lange nicht auf. Denn wir investieren in moderne Technologien, damit wir beispielsweise durch umsichtiges Handeln von vornherein sparsamer mit Energie umgehen. [www.rwe.de](http://www.rwe.de)



<b>Branche</b>	Logistik (im Einzelhandel)
<b>Leistungsprofil</b>	Ladenbelieferung für die DWW Woolworth Deutschland GmbH & Co. KG; Drittkundengeschäft, Logistikleistungen für kleinere und mittlere Spediteure
<b>Beschäftigte</b>	641
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	Innovative Einzelmaßnahmen
<b>Ausgezeichnet für</b>	Vorbildliche Praxis in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung

# DWLOGISTICS GMBH & CO. KG BÖNEN

## **Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick**

Anfang 2007 wurde die Logistikeinheit der DWW Woolworth Deutschland GmbH & Co. KG als eigenständige Gesellschaft ausgegliedert. In der neuen DWLogistics GmbH & Co. KG sind das Distributionscenter (DC) in Bönen sowie die Transportabteilung zusammengefasst. Ziel der Verselbständigung war es, neben der Belieferung der Woolworth-Filialen, die Kapazitäten des DC insbesondere durch die Gewinnung von Drittkunden voll auszulasten. Das zweite Standbein der DWLogistics ist die Zusammenarbeit mit kleineren und mittelständischen Unternehmen im Seefrachtbereich.

Die Leistungsfähigkeit der Belegschaft wird bei Woolworth als entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg und die Zukunft des Standortes gesehen. Bereits vor einiger Zeit wurden die Arbeitsplätze im Lager in Bönen so umgestaltet und mit modernsten technischen Hilfsmitteln ausgestattet, dass auch Mitarbeiter/innen mit einer chronischen Erkrankung oder Behinderung weiterhin produktiv arbeiten können. In Zusammenarbeit mit der AOK wurden zudem zahlreiche Angebote zur individuellen Gesundheitsvorsorge eingeführt, wie bspw. Rückenschulungen, regelmäßige Ernährungsberatung, Walkingkurse, Muskelentspannungskurse.

Über Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung hinaus ist Personalentwicklung ein personalpolitisches Handlungsfeld, dem bei Woolworth verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet wird. So starteten Geschäftsleitung und Ausbildungsleitung der DWLogistics im letzten Jahr eine Ausbildungsinitiative, um dem Fachkräftemangel in der Logistik zu begegnen und um somit

benachteiligten Jugendlichen die Möglichkeit einer qualifizierten Ausbildung in einem zukunftsreichen Berufsfeld zu bieten.

Anfang 2008 wurde erstmals ein neues Qualifizierungsprogramm für un- und angelernte Beschäftigte - das Gros der Belegschaft - eingerichtet. Langjährige Lagermitarbeiter/innen können hier in einer Intensivschulung einen einschlägigen Berufsabschluss nachholen.

## **Investition in die Zukunft:**

### **Die Ausbildungsinitiative**

Zehn Ausbildungsplätze stellt Woolworth an dem Standort in Bönen pro Jahr bereit; angeboten werden die Berufe Fachkraft für Lagerlogistik, Fachlagerist/in, Kauffrau/-mann für Bürokommunikation. In 2007 wurden zusätzlich 12 weitere Lehrstellen geschaffen - und zwar insbesondere für benachteiligte Jugendliche. Ziel dieser Initiative der DWLogistics war es, jungen Menschen mit schlechten Startchancen den Weg in Ausbildung und Beruf zu ermöglichen. Sie sollten durch eine intensive Ausbildungsbetreuung, durch individuelle Nachhilfe und Förderung unterstützt und motiviert werden, die Ausbildungsanforderungen erfolgreich zu bewältigen.

So gibt es bspw. für die angehenden Fachlageristen neben dem Berufsschulunterricht einmal pro Woche ergänzende Förderstunden, in denen der Schulstoff wiederholt und speziell für Klassenarbeiten geübt wird. Dieses zusätzliche Engagement seitens des Unternehmens zahlt sich aus, denn insgesamt sind die Leistungen der Jugendlichen aus der Ausbildungsinitiative nicht schlechter als bei den übrigen.

Zur Ausbildung gehört bei Woolworth nicht nur die Vermittlung fachlicher Qualifikationen, sondern auch die Entwicklung und Stärkung sozialer Kompetenzen. Dies geschieht etwa durch Gruppenaufträge, die nach der Leittext-Methode gestaltet sind und von den Jugendlichen in Teamarbeit bewältigt werden. Die Ergebnisse werden vor den Abteilungsleitern und anderen Auszubildenden präsentiert. Auf diese Weise werden selbstorganisiertes Lernen, Team- und Kommunikationsfähigkeit gefördert.

### **Qualifizierung langjährig beschäftigter Mitarbeiter/innen**

Der überwiegende Teil der Mitarbeiter/innen im Lager hat keine oder eine fachfremde Ausbildung absolviert. Durch jahrelange Beschäftigung bei DWL wurden zwar berufspraktische Fertigkeiten und Erfahrung erworben, welche aber über den Betrieb hinaus kaum anerkannt werden. Erklärtes Ziel der Geschäftsführung ist es, die berufliche Weiterbildung der Beschäftigten und den Erwerb von Formalqualifikation zu unterstützen. Damit soll sich die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen bei Woolworth – auch auf dem externen Arbeitsmarkt – erhöhen.

Im Februar 2008 wurde eine erste Fortbildungsmaßnahme zum Fachlageristen mit insgesamt 48 Teilnehmer/innen gestartet. Über 100 Mitarbeiter/innen der DWLogistics hatten Interesse bekundet; die Auswahl erfolgte aufgrund der großen Nachfrage per Losverfahren. Wer im ersten Durchgang nicht berücksichtigt werden konnten, kam auf eine Warteliste.

Die fachtheoretische Schulung fand über 2,5 Monate in Vollzeit bei der DEKRA in Dortmund statt. Die anschließende praktische Ausbildung und Prüfungsvorbereitung erfolgte arbeitsbegleitend im Betrieb. Im Betrieb speziell eingerichtet wurde auch ein Prüfungsparcours, in dem die praktische Prüfung simuliert und geprobt wird. Hier trainieren die Jugendlichen aus der Erstausbildung wie auch die Mitarbeiter/innen in der Weiterbildung.

Um den betrieblichen Arbeitsablauf nicht zu gefährden, wurde für die Dauer der Vollzeitqualifizierung Leihpersonal zur Vertretung eingesetzt. Die Lohnkosten sowie die Maßnahmekosten wurden von der Arbeitsagentur finanziell bezuschusst. Möglich war dies im Rahmen des Sonderprogramms „WeGebAU“.

Und die Beschäftigten von Woolworth haben für die über die tägliche Arbeitszeit hinaus gehende Qualifizierungszeit Freizeit investiert. Der erste Durchgang ist inzwischen mit beachtlichem Erfolg abgeschlossen:

Knapp 80% der Teilnehmenden haben die Abschlussprüfung mit „gut“ oder sogar „sehr gut“ bestanden. Lediglich 2 Mitarbeiter/innen sind in der theoretischen Prüfung durchgefallen; sie haben jedoch die Möglichkeit diese zu wiederholen. Wer den Berufsabschluss nicht schafft, erhält zumindest ein Zertifikat über die in der Fortbildung erworbenen (Teil-)Qualifikationen. Weitere acht Mitarbeiter/innen haben vor kurzem mit einer Fortbildungsmaßnahme bei der DEKRA begonnen.

Einige Mitarbeiter/innen wollen sich nach erfolgreichem Facharbeiterabschluss nun zum Lagermeister weiterqualifizieren. Die DWLogistics unterstützt das Vorhaben durch individuelle Arbeitszeitarangements, so dass die Fortbildung berufs begleitend absolviert werden kann.

### **NEW DEALS**

Basis für einen guten Ausgleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerinteressen ist bei Woolworth und entsprechend bei der DWLogistics der konstruktive Dialog zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern/innen im Unternehmen. Dies zeigt sich im Ergebnis in Projekten zur Aus- und Weiterbildung, zur ergonomischen Arbeitsgestaltung oder auch zur betrieblichen Gesundheitsförderung.

Eine spezielle Plattform für die Mitarbeiterbeteiligung ist auch das vor gut 3 Jahren installierte System „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ (KVP). Bereits nach einem ersten „KVP-Markt“ im Dezember 2005 gingen insgesamt 193 Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft ein. Ein KVP-Team analysiert und bearbeitet regelmäßig Probleme und Schwachstellen im Betriebsablauf und organisiert die Einbindung der jeweiligen Bereiche und Belegschaften bei der Ideenfindung und Umsetzung. Über aktuelle Entwicklungen, Projekte und Neuigkeiten innerhalb des Unternehmens informiert die Mitarbeiterzeitschrift DWL-Aktuell. Auch hier sind Anregungen der Mitarbeiter/innen willkommen.

Eine vor kurzem erstmals durchgeführte breit angelegte Mitarbeiterbefragung zeigte ein insgesamt positives Betriebsklima und machte deutlich, in welchen Bereichen das Unternehmen bei seinen Beschäftigten gut abschneidet und an welchen Dingen noch gearbeitet werden muss. So werden die Meinungen und Rückmeldungen der Belegschaft gezielt aufgegriffen und genutzt, um das innerbetriebliche Miteinander stetig zu verbessern und so das Unternehmen noch weiter voran zu bringen.

<b>Branche</b>	Wasserwirtschaft
<b>Leistungsprofil</b>	Abwasserbeseitigung und -ableitung, Hochwasserschutz, Regenwassermanagement und Flussgebietsmanagement
<b>Beschäftigte</b>	ca. 1.600
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	Innovative Einzelmaßnahme
<b>Ausgezeichnet für</b>	Einarbeitungsprogramm für "Neue Mitarbeiter/innen"

# EMSCHERGENOSSENSCHAFT UND LIPPEVERBAND ESSEN

Die Emschergenossenschaft und der Lippeverband sind zentraler Dienstleister rund um den Wasserkreislauf. Die Emschergenossenschaft wurde 1899 als erster deutscher Wasserwirtschaftsverband in Bochum gegründet. 1926 folgte die Gründung des Lippeverbands. Die Emschergenossenschaft und der Lippeverband arbeiten als Verwaltungsgemeinschaft unter einem Dach zusammen. Mit seinen ca. 1.600 Beschäftigten sind die Emschergenossenschaft und der Lippeverband Deutschlands größtes Abwasserunternehmen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten vor allem an den Standorten Essen und Dortmund und an zahlreichen Außenstellen. In 11 verschiedenen Berufsfeldern sind derzeit 61 Auszubildende beschäftigt. Kerngeschäft sind Abwasserreinigung und Abwasserableitung, Hochwasserschutz, Regenwassermanagement und Flussgebietsmanagement. Dazu betreiben die Emschergenossenschaft und der Lippeverband zahlreiche Kläranlagen, Pumpwerke, Gewässer, Abwasserkanäle sowie Regenwasserbehandlungsanlagen.

Das „Einarbeitungs- und Eingliederungsprogramm“ für neue Mitarbeiter/innen ist ein wichtiger Baustein in der Personalpolitik des Unternehmens, denn eine systematische Einarbeitung fördert die Zufriedenheit und Motivation der neuen Mitarbeiter/innen und damit die Identifikation mit dem Unternehmen, wie auch deren Leistungsfähigkeit und Produktivität.

## **Das Einarbeitungs- und Eingliederungsprogramm**

Das Einarbeitungs- und Eingliederungsprogramm der Emschergenossenschaft und des Lippeverbands verfolgt zum einen das Ziel, eine effiziente Einarbeitung zu

gewährleisten, die neuen Mitarbeiter/innen zügig in das Team zu integrieren und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Zum anderen soll es den neuen Mitarbeitern/innen den Einstieg in das Aufgabengebiet erleichtern und als Orientierungshilfe dienen.

Zu Beginn der Konzeptentwicklung wurde sehr pragmatisch und anschaulich vorgegangen. Die Projektverantwortliche trug sämtliche im Unternehmen existierenden Informationsmaterialien aus dem Intranet zusammen. In einem Workshop mit Führungskräften, kaufmännisch/technischen sowie gewerblich-technischen Mitarbeitern, Ausbilder/innen und einer Auswahl neuer Mitarbeiter/innen im Unternehmen wurden die vielfältigen Unterlagen gesichtet. Im Mittelpunkt standen dabei die Fragen, welche Zielgruppe benötigt welche Informationen (für eine effiziente Einarbeitung), und kann auf ein bereits bestehendes Informationsangebot zurückgegriffen werden? In einem nächsten Schritt wurden bestehende Unterlagen zielgruppenspezifisch und systematisch zusammengestellt sowie Ideen für neue Informationsmaterialien entwickelt. Zudem wurde anhand einer vorab entwickelten Vorlage ein Einarbeitungsplan bearbeitet. Der Einarbeitungsplan ist für alle Zielgruppen einheitlich gestaltet und ein wichtiger Baustein im Einarbeitungsprogramm. Die dabei verfolgte Absicht war es, die Einarbeitung zentral in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen zu organisieren und diese zu systematisieren. Daraus entstanden konkrete Instrumente und Maßnahmen.

## Die konkreten Instrumente und Maßnahmen

Das Einarbeitungs- und Eingliederungsprogramm basiert auf einem breiten Repertoire an Instrumenten und Maßnahmen:

Wesentliche Instrumente sind Checklisten für die Personalabteilung, Vorgesetzte und diverse in die Eingliederung neuer Mitarbeiter/innen involvierte Organisationseinheiten sowie der Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter/innen. Die Checklisten dienen vor allem der organisatorischen und inhaltlichen Strukturierung und Vorbereitung des Arbeitsplatzes und des Aufgabengebietes. Der Einarbeitungsplan hingegen strukturiert alle zur Gesamtaufgabe gehörenden Einzelaufgaben, benennt die relevanten Regelungen sowie die aufgabenteilige Einarbeitung. Darüber hinaus sind bis zu einem Jahr regelmäßige Rückmeldegespräche mit dem direkten Vorgesetzten vorgesehen.

Zu den Checklisten für Vorgesetzte gehören zum einen Listen zur Einrichtung beziehungsweise Vorbereitung des Arbeitsplatzes, an dem neue Mitarbeiter/innen eingesetzt werden. Zum anderen fordert der Einarbeitungsplan mit seinen zahlreichen Hinweisen die Vorgesetzten neuer Mitarbeiter/innen unter anderem auf, den ersten Arbeitstag vorzubereiten. Ziel des Einarbeitungsplans ist es, den Vorgesetzten bei der Strukturierung des Aufgabengebietes und sukzessiven Einarbeitung der neuen Mitarbeiter/innen eine Hilfestellung zu geben. Dazu wurde ein Musterablauf erarbeitet, an dem sich die Vorgesetzten der jeweiligen Fachabteilungen orientieren können.

Die Emschergenossenschaft und der Lippeverband haben zudem für jede(n) neue(n) Mitarbeiter/in einen Ordner - das so genannte „Starterpaket“ mit wichtigen Informationen zum Unternehmen zusammengestellt. Neben Unternehmensbroschüren, Geschäftsberichten, der aktuellen Mitarbeiterzeitschrift enthält dieser Ordner beispielsweise die relevanten Regelwerke und Organigramme des Unternehmens sowie Informationen zu den Serviceleistungen und Ansprechpartnern der Personalabteilung. Alle aus Arbeitnehmersicht wichtigen Informationen wurden für die neuen Mitarbeiter/innen in der Broschüre „Was Sie wissen sollten“ zusammengestellt.

Ein weiteres Instrument bzw. eine weitere Maßnahme ist die Einführungsveranstaltung, die regelmäßig jeweils für eine Gruppe neuer Mitarbeiter/innen bzw. Auszubildender stattfindet. Sie dauert für neue Mitarbeiter/innen einen Tag, für Auszubildende zwei Tage. Wesentlicher Bestandteil dieser Einführungsveranstaltung sind Informationen zur Historie, Struktur und zu den Tätigkeitsfeldern des Unternehmens. Darüber hinaus werden verschiedene



Betriebsanlagen besichtigt. Im Rahmen dieser Einführungsveranstaltung können neue Mitarbeiter/innen Feedback zum Ablauf des Einarbeitungsprozesses in der jeweiligen Fachabteilung und zum Einarbeitungsprogramm als solches geben.

Die Schulung der Personalverantwortlichen in den Fachbereichen ist ein wichtiger Bestandteil des Konzepts. Sie werden in Seminaren auf ihre Funktion und Rolle im Rahmen des Einarbeitungsprogramms vorbereitet. Es geht darum, sie über die bestehenden Angebote und Prozesse, sowie die jeweiligen Ansprechpartner in der Personalabteilung zu informieren.

## NEW DEALS

Der erste Eindruck der neuen Mitarbeiter/innen und die Identifikation mit dem Unternehmen werden maßgeblich durch den Empfang und die Gestaltung der ersten Wochen der Beschäftigung bestimmt. Vor dem Hintergrund dieser Überzeugung konzipierte das Unternehmen das Einarbeitungs- und Eingliederungsprogramm. Erklärtes Ziel war es somit, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen deutlich zu optimieren. Dies ist dem Unternehmen aufgrund eines systematischen und ganzheitlichen Konzepts gelungen. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle auch, dass das Konzept mit allen potentiellen Zielpersonen gemeinsam entwickelt wurde. Beteiligungs- und Bedarfsorientierung wurde somit ein hoher Stellenwert eingeräumt.

Der Mitarbeiterbeteiligung wird in der Unternehmensphilosophie grundsätzlich eine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Gemäß dem Motto: „Miteinander reden und Miteinander arbeiten = Gemeinsam erfolgreich sein“ finden regelmäßige Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter/innen statt. Daneben wird im Rahmen einer alle zwei Jahre stattfindenden Mitarbeiterbefragung die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/innen erfasst.

# DIE NEW DEALS PREISTRÄGER DER LETZTEN BEIDEN AUSZEICHNUNGEN

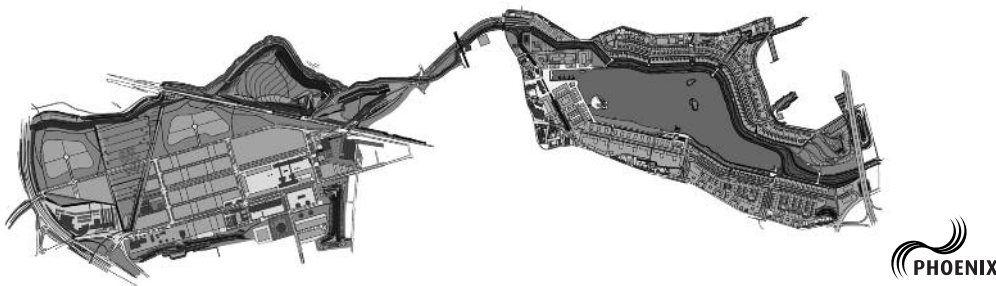
## **AUSSCHREIBUNGSRUNDE 2005**

- ATLAS SCHUHFABRIK GBR. 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

## **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)

# Mikro und Nano bauen an.



**PHOENIX** wächst – wachsen Sie mit!

**PHOENIX West** bietet innovativen Technologieunternehmen dafür einzigartige Perspektiven. Auf über 110 Hektar citynaher Entwicklungsfläche finden Sie eine erstklassige Adresse. Und ein innovatives Umfeld: Die MST.factory dortmund ist schon da. Das Zentrum für Produktionstechnologie Dortmund geht in Betrieb. Für Freizeit und Leben sorgt der **PHOENIX See**. Wir sehen uns auf **PHOENIX!**

**big in micro. Das neue Dortmund.**

<b>Branche</b>	Sozialbereich, Einrichtung der Behindertenhilfe
<b>Leistungsprofil</b>	Individuelle Entwicklungshilfen für Kinder von der Geburt bis zum Schulalter für den gesamten Kreis Unna
<b>Beschäftigte</b>	46
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
<b>Ausgezeichnet für</b>	Systematische Personalentwicklung und Personalförderung

# FRÜHFÖRDERSTELLE IM KREIS UNNA UNNA

## Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die Frühförderstelle im Kreis Unna (FFS) bietet individuelle Entwicklungshilfen für behinderte, von Behinderung bedrohte und entwicklungsauffällige Kinder von der Geburt bis zum Schuleintritt. Das Leistungsspektrum umfasst die kindbezogene Förderung und Diagnostik, Eltern- und familienbezogene Hilfen sowie Umfeld- und institutionsbezogene Leistungen. Über einzelfallbezogene Kooperationen hinaus gehören dazu auch Netzwerkarbeit und Seminare für Erzieherinnen und Informationen über Frühförderung. Die knapp 50 Mitarbeiter/innen verteilen sich auf je eine Einrichtung in Unna und Lünen sowie zwei Nebenstellen in Schwerte und Lünen-Brambauer.

Die Anerkennung der Leistungen der Frühförderstelle durch die Kostenträger ist sehr gut, fast alle Angebote zur Frühförderung im Kreis Unna werden von der Frühförderstelle abgedeckt. Dies ist wesentlich auch auf das interne Personalentwicklungskonzept und die dadurch erreichte hohe Fachlichkeit der Mitarbeiter/innen zurückzuführen. Das interdisziplinäre Team - fast ausschließlich Frauen - setzt sich aus unterschiedlichen Berufsbildern der (Heil-)Pädagogik und der medizinischen Heilberufe zusammen. Eine genauere Betrachtung der betrieblichen Altersstruktur hat gezeigt, dass bereits ein Viertel der Mitarbeiter/innen über 50 Jahre alt sind. Ohne personelle Änderungen müsste in 10 bis 15 Jahren die Hälfte des Personals ausgetauscht werden. Um hier betrieblich gegenzusteuern und vorzubeugen, wurden verschiedene Strategien entwickelt und Maßnahmen eingeleitet.

Bei Neueinstellungen wird künftig verstärkt auf Nachwuchssicherung gesetzt und Berufseinsteiger/innen eine Chance gegeben. Bisher wurden bevorzugt ältere, erfahrene Kräfte eingestellt. Um eine systematische Einarbeitung neuer, junger Kolleg/innen zu gewährleisten und die älteren Mitarbeiter/innen gleichzeitig zu entlasten, wird seit Kurzem ein spezielles Tandem-Modell erprobt. Auch wird erstmals in 2009 ein Ausbildungsplatz in der Verwaltung eingerichtet.

Im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses wird in diesem Jahr geprüft, ob die derzeitigen Organisationsstrukturen noch zeitgemäß sind. Verantwortlichkeiten sollen neu strukturiert werden, um für langjährige Mitarbeiter/innen neue Anreize zu schaffen.

## Personalförderung durch Fort- und Weiterbildung, Supervision und Coaching

Seit gut 10 Jahren wird bei der FFS eine verstärkte, systematische Personalarbeit betrieben. Im Fokus stehen dabei die Kompetenzentwicklung, die betriebliche Gesundheitsförderung sowie die Sicherung und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit und Personalbindung.

Ausschlaggebend für eine intensivere Personalförderung war und ist zum einen die zunehmende Konkurrenz durch private heilpädagogische Praxen, die - zumindest vom Gesetz her betrachtet - das gleiche Angebot vorhalten, dieses jedoch kostengünstiger anbieten können. Dies erfordert von der Frühförderstelle ein hohes Maß an Fachlichkeit, damit ein qualitativ hochwertiges Angebot bereit-



gestellt werden kann, welches von den Kostenträgern akzeptiert wird.

Auch die wissenschaftliche Weiterentwicklung der Entwicklungspsychologie macht es notwendig, dass sich die Mitarbeiter/innen im Frühförderbereich stetig weiter qualifizieren. So gibt es immer neue Förder- und Therapieansätze, da neue Krankheits- und Symptombilder entdeckt werden und sich die Klientel in den letzten Jahren zudem deutlich verändert hat.

Über die fachliche Weiterbildung hinaus soll durch Supervision und Coaching insbesondere auch die psychische Gesundheit der Mitarbeiterinnen gestärkt werden.

Jeder Mitarbeiter bzw. jede Mitarbeiterin erhält pro Jahr fünf Tage Weiterbildungsurlaub unter Fortzahlung der Bezüge. Finden Weiterbildungen am Wochenende statt, so werden diese als Arbeitstage angerechnet und können direkt im Anschluss abgegolten werden. Pro Jahr und Mitarbeiter/in werden von der Geschäftsleitung 335 € für Weiterbildungen zur Verfügung gestellt. Entsprechende Maßnahmen müssen vom Arbeitgeber bewilligt werden. Nicht in Anspruch genommene Weiterbildungstage und nicht verbrauchte Gelder werden gegen Ende eines Jahres in einen „Weiterbildungstopf“ verbucht. Daraus können dann längere Freistellungen oder kostenintensive Weiterbildungen im Folgejahr finanziert werden. Um den „Topf“ in Anspruch zu nehmen, muss sich die Mitarbeiterin vor Ablauf des Vorjahres mit ihrem gewünschten Weiterbildungsvorhaben bewerben. Die Entscheidung über eine Bewilligung wird vom Leitungsteam getroffen und in der Belegschaft offen gelegt.

Neben der externen Weiterbildung können die beiden Standortstellen pro Jahr jeweils 3 interne Fortbildungstage nutzen. Die Inhalte werden mit den Teams abgestimmt; möglich sind fachliche Themen oder auch teambezogene Maßnahmen, wie Supervision oder Klausurtagungen. Darüber hinaus erhalten die Teams jeweils 8 Supervisionstermine pro Jahr. Diese können als team- oder fallbezogene Supervision, als Coaching oder für andere Beratungsmethoden / Settings genutzt werden. Zusätzlich kann aus dem Weiterbildungstopf eine Einzel- oder Kleinstgruppensupervision beantragt werden. Diese finden dann allerdings außerhalb der Arbeitszeit statt.

Durch die Personalentwicklungsmaßnahmen konnte das Leistungsangebot der Frühförderstelle erweitert werden. So konnten mit dem Kostenträger zusätzliche Angebote - hauptsächlich im Bereich der Elternberatung und -begleitung - vereinbart werden. Außerdem konnte ein



Fortbildungsprogramm für Erzieher/innen aufgebaut werden, welches insbesondere von Kindertagesstätten nachgefragt wird. Das breite(re) Leistungsangebot der Einrichtung sichert nachhaltig den Standort und die vorhandenen Arbeitsplätze.

### NEW DEALS

Teamarbeit und eine größtmögliche Partizipation der Mitarbeiter/innen bei betrieblichen Planungs- und Gestaltungsprozessen sind wesentliche Merkmale der Unternehmens- und Arbeitskultur bei der Frühförderstelle Unna. Das Qualitätsverständnis und die Zielvorstellungen für die Entwicklung der FFS wurden gemeinsam mit den Teams in einem *Leitbild* festgelegt, welches in regelmäßigen Abständen überprüft wird.

Die Entscheidungsstrukturen und Führungsprinzipien sind im Qualitäts- und Organisationshandbuch der FFS dokumentiert und für die Mitarbeiter/innen transparent. Das Führungsverständnis und Führungsverhalten wird durch Supervision und Coaching des Leitungsteams regelmäßig überprüft. In konzeptionellen Fragen werden die Mitarbeiter/innen einbezogen und ihre Vorschläge berücksichtigt. Als ein Instrument zur Beteiligung haben sich insbesondere projektbezogene *Steuerungs- bzw. Entwicklungsgruppen* bewährt.

In persönlichen Mitarbeitergesprächen wird der individuelle Entwicklungsbedarf besprochen und werden gemeinsam entsprechende Qualifizierungs- und Fördermaßnahmen vereinbart. Zudem können Entwicklungs-ideen für das Unternehmen eingebracht werden.

Nicht zuletzt auch wegen des hohen Frauenanteils wird großer Wert darauf gelegt, dass die Beschäftigten Familie und Beruf gut miteinander in Einklang bringen können. Hierbei helfen die flexiblen Arbeitszeitmodelle, flexible Teilzeitmöglichkeiten sowie flexible Urlaubsregelungen.

<b>Branche</b>	Logistik
<b>Leistungsprofil</b>	Hafen- und Terminalbetrieb für Massen- und Stückgüter sowie für Schwer- und Schüttgut
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	20
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
<b>Ausgezeichnet für</b>	Qualifizierung Ungelernter durch Wissenstransfer im Tandem

# HANSAKAI UMSCHLAGBETRIEBE GMBH & CO. KG BREMEN

## Zusammenfassung / Überblick

Seit 1897 gibt es die Hansakai Umschlagbetriebe im Bremer Holzhafen. Auf einer Kailänge von 500 m und 35.000 qm überdachter Lagerfläche bietet Hansakai umfangreiche Logistikdienstleistungen an. Über das klassische Umschlagsgeschäft Schiff/Kai hinaus bietet Hansakai eine umfassende Palette ergänzender logistischer Dienstleistungen an. Im Geschäftsmittelpunkt steht das massenhafte Stückgut, also Kaffee, Holz, Zellulose und Papier. Für das Handling stehen u.a. drei Krane, drei Reachstacker, zwei Rangierloks und zwei Zugmaschinen sowie zwölf Kleinstapler zur Verfügung.

Zwecks Erhöhung der Qualifikation der Belegschaft wurde Anfang 2007 ein Qualifizierungskonzept entwickelt und umgesetzt. Das maritime kompetenzzentrum e.V. ließ die Maßnahme als „Funktions- und Geräteausbildung“ nach AZVW zertifizieren. Sie wurde pilothaft bei HANSAKAI erprobt. Mittlerweile wurden mehr als 100 Beschäftigte der bremischen Hafenwirtschaft hierüber mit Unterstützung des Sonderprogramms WeGebAU der Agentur für Arbeit qualifiziert.

Permanente Qualifikationsbedarfsermittlung und individuelle Berufswegeplanung gehören seitdem zum Standard bei HANSAKAI.

## Unternehmens- und Führungskultur

HANSAKAI ist geprägt durch eine familiäre Betriebskultur. Die überschaubare Größe der Belegschaft sowie die hohe Betriebsbindung und lange Betriebszugehörigkeit sind Grundlage hierfür.

Kurze Entscheidungswege und ein formloser Umgang kennzeichnen das Klima im Unternehmen. Zudem ist man aufeinander angewiesen. Es gibt zwar feste Betriebszeiten, aber das Arbeitsaufkommen schwankt und Schiffe wie Spediteure können sich verspäten. Um unnötige Arbeit am Abend und am Wochenende zu vermeiden, wird in der Woche prinzipiell von 06.00 Uhr morgens bis 18.30 gearbeitet, in zwei versetzten Schichten. Sich kurzfristig ergebende Schichtverlängerungen werden auf freiwilliger Basis gelöst. Dafür wird auf die Belange der Beschäftigten Rücksicht genommen, wenn immer es geht.

Die Motivation und Qualifikation der Belegschaft ist ein zentraler Erfolgsfaktor: *„Angesichts der räumlichen Verhältnisse, der Empfindlichkeit bestimmter Produkte sowie der Vielzahl an schweren Geräten setzen wir hohe Anforderungen an das Erfahrungswissen und die Flexibilität unserer Beschäftigten. Nachdem die Produkte einmal hier angekommen sind, dürfen wir uns keine Fehler erlauben“*, so Peter Viet, Betriebsleiter und Prokurist bei HANSAKAI.

Zudem steigen die Anforderungen an die Qualifikation und Einsatzflexibilität der Beschäftigten.

HANSAKAI beteiligte sich daher an der Initiative „PortWork 05/15 - Beschäftigungssicherung im Hafen und in der hafennahen Logistik“, die vom maritimen kompetenzzentrum e.V. koordiniert wird. Erster Schritt war die Erstellung einer Qualifikationsbedarfsanalyse. Dabei flossen sowohl die Altersstruktur der Belegschaft als auch die Arbeitsbelastungen sowie sich abzeichnende Veränderungen in der Auftragsstruktur mit ein. Ziel war es, die

Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft dauerhaft zu sichern und die Einsatzflexibilität zu erhöhen. Die Mitarbeiter/innen wurden nach ihren beruflichen Entwicklungsvorstellungen gefragt und hatten so direkten Einfluss auf das Ergebnis.

Insgesamt ergab sich die Notwendigkeit, insbesondere die Einsatzfähigkeit an den anspruchsvollen Großgeräten (Krane, Reachstacker, Zugmaschine, Werkslok) zu erhöhen. Theoretische Schulungen reichen hierzu nicht aus, weil die Arbeit am Gerät nur über einen langwierigen Prozess der Qualifizierung am Arbeitsplatz durch erfahrene Kollegen möglich ist. Dieser Doppeleinsatz mit Personal ist aber sehr kostenintensiv. Außerdem war mit der bisher praktizierten, unsystematischen und methodisch nicht unterstützten Vorgehensweise auch eine Lernerfolgskontrolle nicht gewährleistet. Auch deshalb war die Qualifikationsstruktur an den Großgeräten bislang stark auf das Notwendigste beschränkt.

Hier kam das Sonderprogramm WeGebAU der Arbeitsagentur ins Spiel, denn ein Großteil der zu Qualifizierenden bei HANSAKAI erfüllten die Fördervoraussetzungen. Gemeinsam mit dem PortWork - Team und der Agentur für Arbeit Bremen entwickelte HANSAKAI eine Qualifizierungsmaßnahme, die aus theoretisch-seminaristischen und umfangreichen Praxisphasen, dem Wissenstransfer am Arbeitsplatz im Tandem, besteht. Das maritime kompetenzzentrum ma-co, ein einschlägiger Bildungsdienstleister aus Bremen und Hamburg, ließ diese Maßnahme unter dem Label „Funktions- und Geräteausbildung“ erfolgreich zertifizieren. Sie schließt mit einer Abschlussprüfung ab. Sie besteht aus einem 40stündigen seminaristischen Teil sowie einer 460stündigen Qualifizierung am Arbeitsplatz im Tandem. Erfahrene Tandempartner wurden auf diese Aufgabe speziell vorbereitet. Eine pro Gerät erstellte Arbeitsmappe bildet die jeweilige Tätigkeit ab, ein detaillierter Ausbildungsplan dient als Orientierungshilfe und als Lernerfolgskontrolle. Qualifizierungszeiten und -erfolge werden dort erfasst und von beiden Tandempartnern gegengezeichnet.

HANSAKAI-Mitarbeiter/innen waren die Ersten, die mittels dieser Maßnahme in 2007 erfolgreich qualifiziert wurden. Das zu Grunde liegende Konzept des Wissenstransfers im Tandem wurde darüber hinaus auch zur Qualifizierung von Beschäftigten genutzt, die nicht förderfähig waren. Die Schulungsunterlagen wurden für alle Großgeräte von HANSAKAI entwickelt. Sechs Mitarbeiter/innen wurden bislang hierüber geschult, davon vier mit Förderung durch WeGebAU.



Das Unternehmen beteiligt sich darüber hinaus aktiv im ISH - Interessen Verband stadtbremischer Häfen e.V., der es sich zum gemeinsamen Ziel gesetzt hat, die Beschäftigung in den Häfen der Stadt Bremen zu erhöhen.

HANSAKAI ist Partner in der Initiative PortWork 05/15, deren Beratungsleistungen regelmäßig in Anspruch genommen werden. HANSAKAI qualifiziert aber auch im Rahmen von betriebspraktischer Ausbildung Teilnehmer der Kompetenzpasskurse von ma-co, in denen Arbeitslose, v.a. Jugendliche ohne Berufsausbildung, auf Arbeit in den bremischen Häfen vorbereitet werden.

### NEW DEALS

Die von HANSAKAI mit entwickelte Funktions- und Geräteausbildung ermöglicht es Ungelernten, in Funktionen und Tätigkeitsbereiche zu gelangen, die ihnen zuvor nur selten offen standen. Durch die Kombination mit dem Programm WeGebAU ist die Qualifizierung auch für kleine Unternehmen finanzierbar und ermöglicht ihnen, größere Belegschaftsteile zu qualifizieren als unmittelbar notwendig. So können belastungsreduzierende Arbeitsplatzwechsel organisiert und Überstunden oder Zusatzschichten auf mehrere Schultern verteilt werden. Die Anrechnung der Qualifizierung im Rahmen der berufsbegleitenden Fortbildung zum Hafenfacharbeiter ist in Vorbereitung; ein Schritt zum Erwerb eines branchentypischen Berufsabschlusses. Allein durch den höherwertigen Arbeitseinsatz steigt das Einkommen der Beschäftigten erheblich. Das parallel eingeführte System zum kurz- und mittelfristigen Qualifikationsbedarfscontrolling erleichtert eine systematische Nachfolgeplanung.

<b>Branche</b>	<b>Metallverarbeitung</b>
<b>Leistungsprofil</b>	<b>Engineering, Konstruktionsberatung, Konventionelle und CNC Bearbeitung, Qualitätssicherung und Montage</b>
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	<b>35</b>
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	<b>Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme</b>
<b>Ausgezeichnet für</b>	<b>Vorbildliches Engagement in der betrieblichen Beschäftigungspolitik</b>

# PRISMA TECHNOLOGIE GMBH GEVELSBERG

## Zusammenfassung / Überblick

Die PRISMA Technologie GmbH entstand im Jahre 2002 als Ausgründung aus der Schmermund AG, einer Firma des Sondermaschinenbaus in Gevelsberg.

PRISMA bietet Fertigungs- und Montagedienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau mit hoher Kompetenz in der CNC-Verarbeitung und hohem handwerklichen Know-how an. Als Zulieferer des Anlagen- und Maschinenbaus hat sich PRISMA in der Fertigung von Einzelteilen und kleinen Serien in einem speziellen Marktsegment fest etabliert. PRISMA fertigt keine eigenes Produkt, sondern ausschließlich auf Anforderung der Kunden. Dabei werden Komplettlösungen von der Konstruktion, über die Materialauswahl und -bevorzugung, die Fertigung in mehreren Fertigungsstufen bis hin zur logistischen Dienstleistung angeboten.

Qualität und absolute Liefertreue sind die Maxime des Handelns. Dabei setzt das Unternehmen neben guter Technik vor allem auf die Motivation und Qualifikation seiner Belegschaft.

In den letzten beiden Jahren konnte die Belegschaft um insgesamt neun Mitarbeiter/innen aufgestockt werden. Dabei setzt das Unternehmen systematisch auf das Erfahrungswissen und die Motivation älterer Arbeitnehmer/innen. Alle neu eingestellten, überwiegend arbeitslosen Beschäftigten waren über 45 Jahre alt, sechs über 50, der Älteste 60.

Die PRISMA Technologie GmbH wurde im Jahre 2007 durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales als „Unternehmen mit Weitblick“ ausgezeichnet (Beschäftigungspakt 50plus).



## Unternehmens- und Führungskultur

Die Unternehmensstruktur zeichnet sich durch extrem flache Hierarchien und hohe Flexibilität im Arbeitseinsatz aus. Ein polyvalenter Einsatz der Mitarbeiter/innen über die Mehrzahl der Arbeitsplätze und Tätigkeiten in den fünf Produktionsbereichen ist Kern der Arbeitsorganisation von PRISMA.

Eine auf Kooperation und Kommunikation ausgerichtete Unternehmenskultur soll eine hohe Motivation und ein Klima für permanente Verbesserung sicherstellen. Hierfür gibt es eine Reihe von betrieblichen Strukturen und Regelsystemen. In jedem Produktionsbereich hat die dortige Stammsbelegschaft einen Sprecher ernannt, der erster Ansprechpartner für die Geschäftsführung ist. Diese so genannten Senioren sammeln Vorschläge, Verbesserungen, aber auch Wünsche der Fachbereiche, um sie mit der Geschäftsleitung zu diskutieren. Darüber hinaus herrscht das Prinzip der offenen Tür, das heißt, dass die Mitarbeiter/innen jederzeit mit betrieblichen, aber auch mit privaten Problemen vorsprechen können.

Das Unternehmen setzt auf hohe Transparenz über die wirtschaftliche Situation bis hin zum einzelnen konkreten Kundenauftrag. Vierteljährlich finden Belegschaftsver-

sammlungen statt, in denen über folgende Themen als Standardpunkte informiert und diskutiert wird:

- Aktuelle Situation im Allgemeinen,
- Auftragslage für die nächsten Monate im Konkreten, Kunden und Auftragsvolumen,
- Wirtschaftliches Ergebnis im Quartalsvergleich sowie Investitionsplanung.

Weitere Themen werden nach Bedarf von der Geschäftsführung oder der Belegschaft eingebracht.

### **Ältere Beschäftigte: Die Leistungsträger**

Zur Erfüllung seiner Ziele setzt das Unternehmen zentral seine Mitarbeiter/innen, die allesamt ausgebildete Fachkräfte sind, ein. Von besonderer Bedeutung ist die Altersgruppe der älteren Beschäftigten. Die Hälfte der Belegschaft ist über 50 Jahre alt, weitere an der Schwelle zu diesem Alter. Dabei wurden in den vergangenen Jahren gezielt arbeitslose Ältere eingestellt: Von neun Neueinstellungen im gewerblichen Bereich waren sieben älter als 50, eine 60, eine weitere nah an der 50.

Die Erfahrungen sind überaus positiv: „Die älteren Mitarbeiter/innen sind wesentlicher Bestandteil unserer Erfolgsgeschichte. Ohne sie könnten wir den Anforderungen an Flexibilität, Kreativität und Qualität nicht gerecht werden. Ältere sind eher in der Lage, unter nicht idealen Bedingungen von Werkzeug und Maschine zu sehr guten Ergebnissen zu kommen. „Improvisationstalent ist insbesondere bei anspruchsvollen Einzelteilen und Kleinserien notwendig“, so der Geschäftsführende Gesellschafter Dietmar Krämer.

Die Vorzüge der älteren Beschäftigten werden dabei in den folgenden Faktoren gesehen:

- Dem hohen Erfahrungswissen, das ihnen hilft, Fehler zu vermeiden und wertvolle Hinweise für die Verbesserung der Abläufe und der Fertigung zu geben. „Insbesondere der 60jährige Neueingestellte hat PRISMA positive Impulse gebracht“ (Krämer).
- Dem Improvisationstalent, auch auf die ausgefallensten Kundenwünsche eine Antwort zu haben.
- Der Ruhe und Gelassenheit, auch in schwierigen Situationen und unter zum Teil nicht optimalen Rahmenbedingungen.
- Hohe soziale Kompetenz.

Daneben sind auch vier Schwerbeschädigte bei PRISMA beschäftigt. Dabei ist der Krankenstand niedrig. „Es gibt keine Unterschiede im Krankenstand zwischen den jüngeren und den älteren Mitarbeitern.“ (Krämer)

PRISMA nutzt so den Erfahrungsvorsprung, den Ältere aus ihrer langjährigen Berufslaufbahn haben, setzt sie aber auch dementsprechend ein und schafft die Freiräume, die notwendig sind, diese Erfahrungen fruchtbar und für



das Unternehmen produktiv nutzbar zu machen. Weitere Einstellungen sind geplant, auch hier haben Ältere - bei gleicher Qualifikation - gute Chancen.

Perspektivisch wird dieses Modell jedoch an seine Grenzen stoßen. Bei der letzten Belegschaftsversammlung mahnte die Belegschaft eine langfristige Personalplanung an. Insbesondere die Jüngeren wollten wissen, wie es mit der Firma weitergehen soll, wenn in 10 Jahren nicht nur der Geschäftsführer, sondern auch das Gros der Belegschaft verrentet seien. Neben der bereits laufenden langfristigen Investitionsplanung versprach die Geschäftsführung, ein langfristiges Personal-konzept zu entwickeln. Zunächst wurden zwei Maßnahmen identifiziert.

- Systematischer Wissenstransfer im Tandem zwecks Erhalts des Wissens der Älteren im Unternehmen.
- Aufnahme der Erstausbildung im gewerblichen Bereich durch Einstellung zweier Auszubildender ab 2009, ggf. im Verbund. Die Voraussetzungen hierfür werden derzeit geprüft.

### **NEW DEALS**

PRISMA Technologie überzeugt durch ein hohes Maß an Beteiligungsorientierung und eine offene, auf Kooperation und Kommunikation setzende Unternehmenskultur.

Die Einstellung Älterer, insbesondere in diesem hohen Umfang, setzt ein besonderes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit dieser Beschäftigtengruppe voraus. Die Beschäftigten bestätigen dies mit hohen Leistungen und der Einbringung ihres umfangreichen beruflichen Erfahrungswissens.

PRISMA setzt mit der bewussten Entscheidung für die Beschäftigung Älterer und dem damit verbundenen Erfolg ein Zeichen gegen verbreitete Negativ-Klischees. Die PRISMA Technologie GmbH wurde im Jahre 2007 durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales als „Unternehmen mit Weitblick“ ausgezeichnet (Beschäftigungspakt 50plus).

<b>Branche</b>	Zeitarbeit
<b>Leistungsprofil</b>	Arbeitnehmerüberlassung, Personalvermittlung, partnerschaftliche Ausbildung
<b>Beschäftigte</b>	insgesamt 3.082 (davon 2.675 Zeitarbeitnehmer/innen)
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
<b>Ausgezeichnet für</b>	Vorbildliches Engagement in der betrieblichen Gesundheitsförderung

# START ZEITARBEIT NRW GMBH DUISBURG (ZENTRALE) SOWIE 30 NIEDERLASSUNGEN IN NRW

## Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Durch Zeitarbeit zur Dauerbeschäftigung! - Dies ist ein wesentlicher Unternehmensleitsatz von START, dem vom Land und vielen weiteren Gesellschaftern getragenen Zeitarbeitsunternehmen.

Dabei wendet sich START vor allem an Menschen, die besondere Schwierigkeiten am Arbeitsmarkt haben: Gering Qualifizierte, Langzeitarbeitslose, Migrantinnen und Migranten, ältere Arbeitsuchende. Kernziel des Unternehmens ist es, diese Zielgruppen über den Weg der Arbeitnehmerüberlassung bei den Kundenfirmen in ein festes Beschäftigungsverhältnis zu bringen. Von der Gründung des Unternehmens im Jahr 1995 bis Ende 2007 hat START insgesamt 25.946 Zeitarbeitskräfte beschäftigt, über 60% zählten zu den sog. schwervermittelbaren Zielgruppen. Ein Großteil von ihnen wurde dauerhaft von den Entleihbetrieben übernommen. Die Übernahmequoten steigen kontinuierlich an.

Ein hohes Verantwortungsbewusstsein für die berufliche Entwicklung und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen charakterisieren die Unternehmenskultur von START. Der Erhalt und die Förderung der physischen und psychischen Gesundheit ist dabei ein wichtiges Thema. Denn gesundheitliche Beeinträchtigungen können ein Hindernis auf dem Weg in ein festes Arbeitsverhältnis darstellen. So heißt es beispielsweise in den Leitlinien des Unternehmens: „START Zeitarbeit NRW GmbH unterstützt die Mitarbeiter/innen, ihre gesundheitlichen Ressourcen zu erhalten und zu stärken, um ihre Beschäftigungsfähigkeit für die Zukunft zu optimieren“.

Über gezielte Maßnahmen und Angebote zur Gesundheitsförderung hinaus ist unternehmensseitig mit im Blick, dass auch die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, die individuelle Wertschätzung sowie Partizipationsmöglichkeiten die Arbeitszufriedenheit steigern und so schließlich auch die Gesundheit fördern können.

## Einführung von Gesundheitsfördergesprächen in der Zeitarbeit

Zentrales Element des START Konzepts zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind die Gesundheitsfördergespräche. Damit soll den Zeitarbeitnehmer/innen in persönlichen Gesprächen konkrete Unterstützung zu gesundheitsrelevanten Themen angeboten werden. Den Anstoß für die Einführung gab die Teilnahme am Projekt „JobFit Regional“ des BKK Bundesverbandes im Jahr 2005/2006. In dem Modellvorhaben wurden Ansätze entwickelt und erprobt, wie durch Maßnahmen der Gesundheitsförderung die Beschäftigungsfähigkeit von arbeitslosen und von Arbeitslosigkeit bedrohten Menschen verbessert werden kann. Als wirksame Instrumente erwiesen sich insbesondere individuelle Gesundheitskompetenzberatungen und persönliche Gesundheitsförderpläne, kombiniert mit verschiedenen praktischen Gesundheits- und Gruppenangeboten.

Im Rahmen von „JobFit Regional“ wurden zunächst die Disponentinnen und Disponenten - und zwar alle, die sich freiwillig gemeldet hatten - zur Durchführung von Gesundheitsfördergesprächen qualifiziert. Zur Hilfe und Orientierung wurde ein entsprechender Gesprächsleitfaden entwickelt. Seit Juli 2007 gibt es bei START eine



zentrale Ansprechpartnerin zum Thema Gesundheit; sie steht den Niederlassungen sowie den Disponentinnen und Disponenten bei Fragen und Unterstützungsbedarf mit Rat und Tat zur Seite. Zudem finden jedes halbe Jahr organisierte und moderierte Erfahrungsaustausche statt.

Die Gesundheitsfördergespräche werden vor Ort in den einzelnen Niederlassungen von den Disponentinnen und Disponenten durchgeführt. In welcher Form die Gespräche in die reguläre Personalbetreuung integriert werden, war zu Beginn den Niederlassungen selbst überlassen. An einigen Standorten wurden die Zeitarbeiter/innen speziell zu den Gesundheitsfördergesprächen eingeladen, an anderen wurde das Gespräch in das reguläre Einstellungsgespräch integriert. Dieser Handlungsspielraum wurde bei START ganz bewusst eingeräumt. Da es keine vergleichbaren Erfahrungen für diese Art von Gesprächen gab, sollte die Praxis zeigen, was sich bewährt.

Wegen der eingeschränkten Einflussnahme auf die konkreten Arbeitsbedingungen in den Kundenunternehmen, wird mit den Gesundheitsfördergesprächen vor allem versucht, den einzelnen/die einzelne Beschäftigte(n) zu erreichen. Grundsatz der Gespräche ist eine ressourcenorientierte Sichtweise, die sich auf die persönlichen Kompetenzen und Stärken und individuellen Möglichkeiten konzentriert. Im Fokus stehen die Themen Ernährung, Bewegung und Entspannung.

Als Ergebnis der Gespräche wird ein individueller Gesundheitsförderplan erstellt. Dieser enthält Informationen über Angebote von Kooperationspartnern und von START selbst. So werden beispielsweise an den einzelnen Standorten kleinere Aktivitäten wie Lauftreffs, mobile Massagen, Kochkurse oder Familientage durchgeführt.

Für die betriebliche Gesundheitsförderung stellt START jährlich ein eigenes Budget zur Verfügung. Die Mittel können für spezielle Aktivitäten der Niederlassungen verwendet werden, oder auch für individuelle Unterstüt-

zungsleistungen. So bezuschusst START etwa den Kauf von Laufschuhen - dieses Angebot gilt gleichermaßen für interne wie externe Mitarbeiter/innen.

Die Maßnahme wurde Ende 2007/Anfang 2008 im Rahmen von Gesprächen mit den zuständigen Disponentinnen und Disponenten systematisch evaluiert. Aufgrund dieser Erfahrungen wird das Konzept der Gesundheitsgespräche derzeit weiter ausgebaut.

Im Rahmen der Umsetzung des neuartigen Konzepts arbeitet START mit dem Landessportbund NRW und dem Team Gesundheit - der Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH zusammen. Ziel ist es, die Disponentinnen und Disponenten einerseits selbst als Zielgruppe der gesundheitsförderlichen Maßnahmen zu sehen, sie aber andererseits auch auf ihre Multiplikatorenfunktion und auf die Gesprächsführung speziell vorzubereiten. Um dies zu erreichen, wird für diese in einem ersten Schritt eine eigene Workshopreihe zu verschiedenen Themenbereichen angeboten. Die Schulungen basieren auf der Methode des Motivational Interviewing („Motivierende Gesprächsführung“), die auch bei den Gesundheitsfördergesprächen angewendet werden soll. Dieses aus der klientenzentrierten Beratung stammende Konzept zeichnet sich vor allem durch aktives Zuhören und die Aktivierung von Eigenmotivation und Eigeninitiative zur Änderung von Verhaltens- oder Lebensweisen aus.

## NEW DEALS

Durch das vorbildliche Engagement im Bereich Gesundheitsmanagement und die Bemühungen des Unternehmens, das Thema in der Zeitarbeitsbranche zu fokussieren, nimmt START in der Branche eine Vorbildfunktion ein.

Das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz hat bereits von jeher einen hohen Stellenwert bei Start. Durch die systematische Umsetzung und Begleitung der Gesundheitsfördergespräche aber auch viele weitere Aktivitäten der Gesundheitsförderung, bringt START zum Ausdruck, dass die soziale Verantwortung für die Mitarbeiter/innen ernst genommen und aktiv umgesetzt wird. START hat darüber hinaus viele innovative Themen wie beispielsweise Qualifikation in der Zeitarbeit und Ausbildung im Verbund im Rahmen von Modellprojekten bearbeitet. Qualifizierung ist von jeher fester Bestandteil des arbeitsmarktpolitischen Konzepts von START und hat einen dementsprechend hohen Stellenwert. Das Unternehmen fördert und finanziert dabei stets nicht nur Qualifizierungen, die betriebsnotwendig sind oder der Einsatzfähigkeit dienen, sondern fördert auch das lebensbegleitende Lernen und die individuelle berufliche Weiterentwicklung.

# Unser Service

## Energie für Dortmund

Infos direkt in unserem Kundenzentrum  
oder im Internet unter [www.dew21.de](http://www.dew21.de)



DEW21 Kundenzentrum



**DEW21**

Erdgas    Strom    Wärme    Wasser





## Wissen, was geht.

### Vielseitig sind unsere Tätigkeiten.

Wir überwachen, analysieren, beraten, zertifizieren, bilden weiter, entwickeln neu. Die Lösungen, die wir umsetzen, sind fachlich anspruchsvoll und individuell – so wie unsere Kunden. Qualität ist Maßstab unseres Handelns.

### Vielseitig sind Ihre Chancen bei uns.

Sie fordern uns, wir fördern Sie. Interessante Aufgabenstellungen, Eigenverantwortung, Mobilität. Eine zusätzliche individuelle Ausbildung. Ein sicherer Arbeitsplatz. Kollegiale Teams und ein verlässlicher Arbeitgeber. Für all dies stehen wir.

Wir sind der ideale Ansprechpartner für Sie als

## Diplom-Ingenieur w/m

- Maschinenbau
  - Mechatronik
  - Elektrotechnik
  - Lüftungstechnik
  - Umwelttechnik
  - Wirtschaftingenieur w/m
  - Versorgungstechnik
  - Verfahrenstechnik
  - Kerntechnik
  - Werkstofftechnik
  - Energietechnik
  - Auditor w/m
- oder

Nähere Informationen finden Sie unter:

[www.tuev-nord.de/karriere.asp](http://www.tuev-nord.de/karriere.asp)

Die TÜV NORD Gruppe, in mehr als 70 Ländern tätig, ist mit über 8.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer der größten technischen Dienstleister in Deutschland. Unsere führende Marktposition verdanken wir unserer technischen Kompetenz und einem breiten Beratungs-, Prüf- und Servicespektrum in den Geschäftsbereichen Industrie Services, Mobilität, Zertifizierung, Energie- und Systemtechnik, Rohstoffe, Akademie, International.



Wir machen die Welt sicherer

<b>Branche</b>	<b>Metallverarbeitung</b>
<b>Leistungsprofil</b>	<b>Herstellung von Halbzeugen aus Nickellegierungen und Entwicklung von werkstofftechnischen Problemlösungen</b>
<b>Beschäftigte</b>	<b>1.780</b>
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	<b>Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme</b>
<b>Ausgezeichnet für</b>	<b>Einführung eines Bonusheftes zur Steigerung der Teilnahme an Aktionen der betrieblichen Gesundheitsförderung</b>

# THYSSEN KRUPP VDM GMBH WERDOHL

## **Zusammenfassung / Überblick**

„Wo traditionelle Technologien sich im harten Einsatz täglich bewähren müssen und neue Techniken entwickelt werden - da ist die Welt von ThyssenKrupp VDM.“ Das Kerngeschäft des Tochterunternehmens der ThyssenKrupp Stainless AG ist die Herstellung von Halbzeugen aus Nickellegierungen, aber auch die Entwicklung von werkstofftechnischen Problemlösungen. Diese Entwicklungen schlagen sich in einer Vielzahl von Produkten, Verfahrenstechniken und organisatorischen Abläufen nieder. Hohe Ansprüche an die Zufriedenheit der Kunden und an die Qualitätsmaßstäbe prägen das tägliche Handeln der Mitarbeiter. Das Hochtechnologieunternehmen gründet seinen Erfolg auf langjährige Expertise, aber auch auf Innovationen. Die Mitarbeiter/innen sind Know-How Träger und somit zentraler Erfolgsfaktor des Unternehmens. Dem Faktor „Personal“ wird deshalb bei ThyssenKrupp VDM ein hoher Stellenwert beigemessen.

## **Unternehmens- und Führungskultur**

Die Kultur und das Miteinander im Unternehmen werden geprägt durch die Anforderungen der Märkte und Kunden, durch hohe Qualitätsmaßstäbe, aber auch durch die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte. Neben einer hohen Kunden- und Qualitätsorientierung fordert das Unternehmen von seinen Beschäftigten die Bereitschaft zum stetigen Lernen, den vertrauensvollen Umgang miteinander, unternehmerisches Denken und eine hohe Leistungsbereitschaft. Dafür werden ein sicherer Arbeitsplatz, gute Entgelte und ein auf Miteinander und Kooperation beruhender Umgang geboten. Beteiligung wird groß geschrieben. Ebenso wie der partnerschaftliche Umgang zwischen Unternehmen und Betriebsrat, der im Gesundheitsmanagement eine aktive Rolle spielt.

## **Einführung eines Bonusheftes zur Steigerung der Teilnahme an Aktionen der betrieblichen Gesundheitsförderung**

Neben zahlreichen Maßnahmen der Personalentwicklung und Qualifizierung, der Erfolgsbeteiligung von Mitarbeiter/innen sowie einer Vielzahl von Leitlinien zur Führung gibt es darüber hinaus ein breites Engagement zur langfristigen Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter/innen.

Bereits in der Vergangenheit hat ThyssenKrupp VDM erkannt, dass das Engagement in die betriebliche Gesundheitsförderung eine Investition in die Zukunft ist. Es gab eine Vielzahl von eher spontanen Aktionen zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, diese waren jedoch nicht in ein ganzheitliches und systematisches System integriert. Im Jahr 2006 hat ThyssenKrupp VDM folglich eine Gesamtbetriebsvereinbarung „Gesundes Arbeiten“ verabschiedet und die Stelle eines Gesundheitsmanagers eingerichtet. Seitdem wird das betriebliche Gesundheitsmanagement systematisch und planvoll betrieben. Ein Ziel, ist es Mitarbeiter/innen und Führungskräfte durch gezielte Maßnahmen für das Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“ zu sensibilisieren und Verhaltensänderungen zu bewirken. Parallel dazu werden alle Möglichkeiten genutzt, die Arbeitsbedingungen zu optimieren.

Im Rahmen des Konzepts des Gesundheitsmanagements stellte sich das Unternehmen die Frage: „Wie kann es gelingen, Mitarbeiter/innen zur Teilnahme an den Aktionen zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu bewegen?“ Hierzu wurde ein komplexes System zur Gesundheitsförderung aufgebaut, welches in folgende Kategorien untergliedert ist:



- Einbindung des Gesundheitsmanagements in Organisation und Prozesse (Führungskräfte-Workshops, Wiedereingliederungsmanagement, Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkel)
- Einleitung und Organisation kostenfreier präventiver Maßnahmen (Zahnvorsorge, Hautkrebsvorsorge, Allergieberatung, Darmkrebsvorsorge)
- Förderung der Teilnahme an Veranstaltungen (Anreizmodelle, Informationskampagnen)
- Fitness und Bewegung (Kooperation mit Fitnessanbietern, Massage am Arbeitsplatz, Betriebssportverein ThyssenKrupp VDM)
- Sonderprojekte: Arbeitskreis Ergonomie, Aufbau von Gesundheitszentren an allen Standorten, Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften
- Gesundheitsnetz: Was ist Wo?

Das „Bonusheft Gesundheit“ ergänzt diese Maßnahmen. Es ist sowohl Informations- als auch Anreizinstrument. Das Prinzip: Durch die Teilnahme an den unternehmensseitig angebotenen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung können die Mitarbeiter/innen Punkte sammeln, die nach Abschluss des Geschäftsjahres gegen Sachprämien eingelöst werden können. Gesundheit zahlt sich somit aus.

Zu Beginn jedes Jahres erhält jede(r) Mitarbeiter/in ein Bonusheft und ein Informationsblatt mit den Beschreibungen der einzelnen Maßnahmen und den Teilnahmebedingungen. Mitarbeiter/innen können sich telefonisch zu den Maßnahmen anmelden. In der Regel erfolgt die Durchführung der Maßnahmen während der Arbeitszeit durch einen Arbeitsmediziner oder in Kooperation mit Externen (z. B. die dermatologische Klinik Bochum). Anschließend an die erfolgreiche Teilnahme erhalten die Beschäftigten einen Stempel in ihr Bonusheft. Nach zentraler Speicherung der Daten können durch eine anonyme Evaluation wichtige Erkenntnisse zum Gesundheitsverhalten der Belegschaft und zur Effizienz der Maßnahmen gewonnen werden. Darüber hinaus kann anhand der Teilnehmerzahlen der zukünftige Bedarf ermittelt werden. Investitionen in die eigene Gesundheit werden unterneh-

mensseitig belohnt und sollen die Mitarbeiter/innen zur Teilnahme an den angebotenen Veranstaltungen zum Thema Gesundheit motivieren.

Das Bonusheft ist in 9 Kategorien unterteilt:

1. Schutzimpfungen: An dieser Stelle bietet das Unternehmen verschiedene Schutzimpfungen an
2. Fitness und Bewegung: Hier werden die Mitarbeiter/innen über Seminare und Veranstaltungen zum Thema Rückenschule und Fitness informiert.
3. Allgemeine medizinische Vorsorge: Die Teilnahme an präventiven Maßnahmen wird gefördert
4. Ersthelfer: ThyssenKrupp VDM fördert das betriebliche Engagement eines/einer Beschäftigten als Ersthelfer
5. Blutspende
6. Hautscreening
7. Gesundheit aktuell: Hier bietet das Unternehmen seinen Beschäftigten eine Veranstaltung zu einem aktuellen Thema im Bereich Gesundheitsmanagement an
8. Gesundheitsseminare
9. Statistik: Mitarbeiter/innen werden an dieser Stelle über die Quote krankheitsbedingter Ausfallzeiten informiert.

Nach einem Jahr liegen erste Erfahrungen vor: Die Teilnahme an den Angeboten des Unternehmens konnte von knapp 20 auf über 26 Prozent gesteigert werden. Die Krankenquote ist rückläufig (2007: 4,3%).

Gesundheit ist ein Thema bei ThyssenKrupp VDM. Die Gründung des Betriebssportvereines mit mittlerweile 17 Sportarten hat hierzu ebenso beigetragen wie die Früherkennung von Hautkrebsfällen im Rahmen der betrieblichen Untersuchungen. Insgesamt investiert ThyssenKrupp VDM mehr als 250.000 € pro Jahr in die Gesundheitsförderung (ohne Personalaufwand), der gleiche Betrag wird noch von den Krankenkassen aufgebracht. Ein Fitnessstudio auf dem Werksgelände ist in Planung. Das Bonus-Heft wird im kommenden Jahr weiterhin optimiert.

### NEW DEALS

Der Kommunikation und der Beteiligung von Mitarbeiter/innen wird im Unternehmen eine sehr hohe Bedeutung beigemessen, beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen und Qualifikationsgespräche. Vor diesem Hintergrund wurde ein dauerhaftes und umfassendes Programm betrieblichen Gesundheitsmanagements aufgebaut und in die Personalpolitik des Unternehmens integriert. Viele Maßnahmen der Gesundheitsförderung, die sich bereits zuvor in der betrieblichen Praxis des Unternehmens bewährt haben, wurden zusammen geführt. Das Bonusheft ist der letzte konsequente Schritt, die individuelle Gesundheitsvorsorge der Belegschaft zu fördern.

<b>Branche</b>	Technische Dienstleistungen
<b>Leistungsprofil</b>	Dienstleistungen im Kfz-Bereich, Industrieberatung, Seminare und Trainings, Prüfung und Zertifizierung
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	> 8.000
<b>Beschäftigte am Standort</b>	6.292
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	Innovative Einzelmaßnahme
<b>Ausgezeichnet für</b>	Systematische Führungskräfte- und Kompetenzentwicklung

# TÜV NORD GRUPPE ESSEN

## **Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick**

Die TÜV NORD Gruppe ist mit über 8.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf dem nationalen wie auch auf dem internationalen Markt aktiv. Kerngeschäft sind neben den technischen Dienstleistungen im Kfz-Bereich und dem Beratungsangebot für die Industrie auch Seminare und Trainings der konzerneigenen Akademien. Mission des Unternehmens ist es, weltweit technische Dienstleistungen aus einer Hand zu bieten und so einen Beitrag zur Sicherheit für Menschen und Umwelt zu leisten. Die Hauptkunden sind neben Privatpersonen vor allem die Industrie sowie sonstige gewerbliche Kunden.

Personelles Know-how, Mitarbeiterbindung, ständige (Weiter-)Qualifizierung und ein kooperatives, motivierendes und faires Miteinander sind für den Konzern grundlegend, um auch weiterhin am Markt erfolgreich zu sein. Das Führungsverhalten beruht auf Vorbildfunktion, offener Kommunikation, Zusammenarbeit, Glaubwürdigkeit und gegenseitiger Achtung. Viele der Mitarbeiter/innen arbeiten in einem Aufgabenfeld, welches in hohem Maße Selbstständigkeit und Eigenverantwortung verlangt. Delegation, Vertrauen und Verbindlichkeit gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden sind hier nicht nur theoretische Erfordernisse, sondern gelebte Praxis. Anders wären bspw. Erfolge im Ausland - wo Mitarbeiter/innen oft über Wochen nicht „kontrolliert“ werden können - nicht denkbar.

In 2006 wurde ein konzernweit abgestimmtes System zur - vor allem von Führungskräften, Führungsnachwuchs sowie für fachliche Schlüsselpositionen - eingeführt. Damit werden Kompetenzen und Potenziale systematisch erfasst sowie zielgruppenspezifisch und individuell gefördert und weiterentwickelt.

## **Kompetenzentwicklung als Basis zur strategischen Handlungsfähigkeit**

Ausgangspunkt für die Maßnahme war das im Jahr 2006 formulierte Ziel, die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern, um auf diesem Wege die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Als Kompetenzen werden beim TÜV NORD solche Fähigkeiten und Potenziale verstanden, mit denen vor allem auch neue Situationen bewältigt werden können, für die es keine bewährten Handlungsmuster gibt. Derartige Kompetenzen werden in der Regel nicht durch klassische Aus- oder Weiterbildung angeeignet.

*Welche konkreten Kompetenzen müssen bei welchem Personenkreis wie ausgeprägt sein, um den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, bzw. um die Zukunft aktiv mitgestalten zu können?* Dieser Frage widmeten sich diverse Führungstreffen und innerbetriebliche Workshops.

In einem ersten Schritt wurde mit dem Vorstand das Kompetenzprofil für die obere Führungsebene – dies sind Konzernführungskräfte - definiert. Zugrunde gelegt wurde ein **Kompetenzmodell** mit vier verschiedenen Kompetenzfeldern und je 16 Teilkompetenzen: (1) Aktivitäts- und Handlungskompetenz, (2) Personale Kompetenz, (3) Sozial-kommunikative Kompetenz, (4) Fach- und Methodenkompetenz. Aus den insgesamt 64 vorgegebenen Kompetenzen wurden diejenigen bestimmt, die für eine erfolgreiche (obere) Führungskraft wichtig sind. Und es wurde eine entsprechende Soll-Ausprägung (Bandbreite) festgelegt. Jeder Kompetenzbegriff wurde unternehmensspezifisch definiert und beschrieben.

Über Führungskräfte hinaus wurde das Kompetenzmodell auf weitere Tätigkeitsgruppen bzw. Positionen im Unternehmen übertragen. So gibt es inzwischen spezielle Kompetenzprofile für einzelne Jobfamilien sowie für Auszubildende und für Trainees.

Die **Kompetenzerfassung** erfolgt konzernweit und für die unterschiedlichen Zielgruppen mit jeweils verschiedenen Methoden. Für den Führungskreis der TÜV NORD Gruppe wird das Online-Tool KODE eingesetzt, ein am Markt erhältliches Instrument zur Kompetenzdiagnose und Entwicklung. Es misst und bewertet die vier Grundkompetenzen und liefert ein persönliches Kompetenzprofil (Ist-Stand). Es erfolgt sowohl eine Selbsteinschätzung als auch eine Fremdeinschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte. Durch Vergleich der Soll- und Ist-Profile können Entwicklungsbedarfe und -potenziale erkannt und gezielt angegangen werden; durch Seminare und Trainings und insbesondere über Coaching und andere Formen selbst gesteuerten Lernens. In persönlichen Entwicklungsgesprächen werden individuelle Kompetenzentwicklungsziele und Maßnahmepläne vereinbart und die Kompetenzentwicklung wird in ihrer Wirkung langfristig evaluiert.

Ein weiteres Instrument zur Kompetenzerfassung sind Assessment-Center, z. B. zur Potenzialerkennung und Förderung von Mitarbeiter/innen, die erste Berufsjahre hinter sich und z.T. auch erste Führungserfahrung haben. Neu geplant sind „Mini-Assessment-Center“ zur Kompetenzdiagnose und Unterstützung der Personalauswahl im Rahmen des Trainee-Programms und der Ausbildung.

Für die **Kompetenzentwicklung** sind - je nach Zielgruppe - unterschiedliche Lernformen und Methoden vorgesehen, die sich am konkreten Arbeitsalltag und jeweiligen Erfahrungshintergrund orientieren. Obere Führungskräfte erhalten vor allem individuelle Coachings



und lernen durch die Reflexion „kritischer Ereignisse“. Bei Nachwuchsführungskräften wird die Kompetenzentwicklung hauptsächlich durch Kombination institutionalisierter Lernprozesse und Veränderungen im Arbeitsumfeld (Projekte, Jobrotation) gefördert. Trainees und Auszubildende erhalten eine individuelle Lernbegleitung und lernen im Rahmen gemeinsamer Projektarbeit.

#### **NEW DEALS**

Der TÜV NORD sieht in dem neuen Kompetenzmodell-System die Möglichkeit, die richtigen Personen auf die richtigen Stellen im Unternehmen zu setzen und somit eine für alle Beteiligten optimale Situation zu schaffen: Mitarbeiter machen das, was sie am besten können und haben damit die größten Erfolge und eine hohe Zufriedenheit. Vorhandene Potenziale im Unternehmen werden sichtbar und somit effektiver und effizienter einsetzbar. Insbesondere Potenzialträger und Nachwuchskräfte können gezielt gefördert und entwickelt werden.

Führungskräfte können - aufgrund einheitlicher Standards für Managementqualifikationen und Führungskompetenzen - konzernweit eingesetzt und gefördert werden. Insbesondere bei Stellenbesetzungen von Führungspositionen wird das neue Instrumentarium zunehmend eingesetzt. Das erhöht die Objektivität und Zuverlässigkeit sowie die Transparenz von Personalentscheidungen.

Das Kompetenzmodell schafft eine klare Orientierung, was von Mitarbeitern - insbesondere auf Führungs- und herausgehobenen Fachpositionen - erwartet wird. Die *Individuelle Kompetenzbilanz* zeigt den eigenen Kompetenzstand, ermöglicht eine persönliche Standortanalyse, eröffnet Entwicklungschancen und gibt Entwicklungsanlässe.

<b>Branche</b>	<b>Gummi-Metall</b>
<b>Leistungsprofil</b>	<b>Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Gummi-Mischungen und Gummi-Metall-Komponenten</b>
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	<b>3.000</b>
<b>Beschäftigte am Standort</b>	<b>350</b>
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	<b>Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme</b>
<b>Ausgezeichnet für</b>	<b>Innovative Strategien und Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung</b>

# ZF BOGE ELASTMETALL GMBH BONN, ZENTRALE: DAMME

## **Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick**

Die ZF Boge Elastmetall GmbH gehört zum ZF-Konzern, einem weltweit führenden Automobilzulieferkonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik. In enger Zusammenarbeit mit den Automobilherstellern entwickelt und fertigt der Betrieb Gummi-Metall-Komponenten zur Schwingungsdämpfung sowie zur Lagerung von Fahrwerk und Antriebsstrang.

Im April 2007 wurde für den Bereich Gummi-Mischwerk in Bonn ein neues Schichtmodell eingeführt. Ziel war es, die Betriebslaufzeiten zu erweitern, um die Produktionsleistung steigern zu können, was wirtschaftlich notwendig war.

Das neue Schichtmodell sollte aber auch den Bedingungen einer alternden Belegschaft gerecht werden: Das Durchschnittsalter der Produktionsmannschaft lag bei 41,3 Jahren; über ein Drittel der insgesamt 32 Produktionsmitarbeiter/innen waren 45 Jahre und älter; knapp ein Fünftel war jünger als 35 Jahre. Eine Prognose der Altersstruktur zeigte u.a.: Ohne Neueinstellungen wird in 10 Jahren der Altersdurchschnitt auf 50,5 Jahre gestiegen sein; fast zwei Drittel der Belegschaft werden dann 50 Jahre und älter und kein(e) Mitarbeiter/in wird mehr unter 35 sein. Vor diesem Hintergrund galt es, Ideen für die Schichtplangestaltung zu entwickeln, so dass die Beschäftigten möglichst bis zur Rente in ihren bisherigen Arbeitsbereichen produktiv eingesetzt werden können. Wichtig war es, Regelungen zu finden, die sowohl den betrieblichen Erfordernissen entsprechen, die Gesundheit der älteren wie jüngeren Mitarbeiter/innen schonen, als auch individuelle Arbeitszeitwünsche berücksichtigen.

## **Einführung eines flexiblen, altersgerechten Schichtplanmodells**

Das alte Modell: Bisher arbeiteten die Mitarbeiter/innen in der Produktion in zwei Gruppen, die den Schichtgruppen entsprachen. Pro Woche wurden 15 Schichten gefahren: Früh-, Spät- und Nachtschichten von Montag bis Freitag, wobei der Schichtwechsel von Früh- auf Spätschicht und umgekehrt wöchentlich stattfand. Die Nachtschichten wurden von einzelnen Beschäftigten auf „freiwilliger“ Basis übernommen, mit der Folge, dass mindestens einwöchige Nachtschichteinsätze zu leisten waren. Bei Bedarf wurden am Wochenende, d. h. Sa-Früh, Sa-Spät und So-Nacht zusätzliche Schichten eingerichtet - auf Überstundenbasis oder als Zeitguthaben. Die Schichteinteilung erfolgte durch den Meister jeweils am Donnerstag für die Folgeweche.

Das neue Modell: Ziel war es, ein flexibles 18-Schichten-Modell zu entwickeln. Es sollte den betrieblichen Anforderungen nach einer flexibel abrufbaren Produktionssteigerung gerecht werden und gleichzeitig die physischen sowie psychischen Belastungen für alle Beschäftigten möglichst gering halten. Dabei sollte dem steigenden Anteil älterer Mitarbeiter/innen Rechnung getragen werden.

Zu Beginn des Entwicklungsprozesses wurde eine Projektgruppe gebildet; vertreten waren: Produktionsleitung, Personalabteilung, Betriebsrat, Mitarbeiter/innen aus dem Mischwerk, die Fachkraft für Arbeitssicherheit sowie eine Vertreterin der zuständigen Berufsgenossenschaft (MMBG) und der Sozialen Innovation GmbH (externe Beratung). Für die Projektgruppe war klar, dass die neuen



Schichtanforderungen nur gemeinsam mit den Beschäftigten und mit einem Maximum an Transparenz umgesetzt werden können. Um die individuellen Arbeitszeitwünsche zu erfassen, wurde eine schriftliche Mitarbeiterbefragung durchgeführt und es wurde schichtübergreifend kontinuierlich über den Stand der Arbeiten informiert.

Aus den betrieblichen Zielvorgaben und den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung entwickelte die Projektgruppe folgende Anforderungen an das neue Schichtmodell:

- **Flexible 18 Schichten pro Woche**  
Die Produktion soll auf bis zu 18 Schichten pro Woche erhöht werden, wobei die 16., 17. und 18. Schicht bedarfsorientiert zu fahren sind.
- **Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse**  
Um die Belastungen für alle Mitarbeiter/innen möglichst gering zu halten, sollen die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Nacht- und Schichtarbeit umgesetzt werden. Insbesondere die quasi Dauernachteinsätze sollten abgeschafft werden, zugunsten kurzer Nachtschichtphasen. Und nach einer Nachtschichtphase werden zur Erholung mindestens zwei freie Tage gewährt.
- **Solidarischer Grundsatz für die Nachtschichteinsätze**  
Es wurde der Grundsatz einer solidarischen Verteilung der Nachtschichten formuliert. D. h. konkret: Alle Beschäftigten beteiligen sich an den Nachtschichten. Aber für alle gilt auch: Mit steigendem Alter werden weniger Nachtschichten pro Monat geleistet. Ausgenommen von dieser Regelung sind natürlich Mitarbeiter/innen, die aufgrund eines ärztlichen Attests nicht nachts eingesetzt werden dürfen.
- **Schichtzeiten und Pausengestaltung**  
Die bisherigen Schichtzeiten sollen nicht verändert werden. Basis bleibt weiterhin im Durchschnitt von 12 Monaten die 35-Std.-Woche. Allerdings soll die Pausenzeit für die Frühschicht verlängert und in eine feste 30-minütige sowie eine flexible 15-minütige Pause untergliedert werden.

Im Rahmen des neuen Schichtmodells sind die Mitarbeiter/innen nun in zwei altersgemischte Schichtgruppen mit je 16 bzw. 17 Mitarbeiter/innen eingeteilt. Die Schichtgruppen leisten im wöchentlichen Wechsel Früh- und Spätschichten; die Einteilung der Schichten erfolgt durch den Meister mit einem Vorlauf von vier Wochen. In Verbindung mit der praktizierten Gruppenarbeit ist es nicht nur Aufgabe der Schichtgruppe die notwendige Anzahl von Mitarbeiter/innen in der Früh- bzw. Spätschicht bereit zu stellen, sondern auch jeweils eine vorgegebene Anzahl von Nachtschichten abzudecken: d.h.: Beschäftigte aus beiden Schichtgruppen werden in die Nachtschicht entsandt und kehren nach ihrem Nachtschichteinsatz wieder in ihre Schichtgruppe zurück.

Als Hilfe für eine schnelle Einsatzplanung sowie als Folie zur Umsetzung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse gibt es sog. Nachtschichtmuster, denen die Mitarbeiter/innen zugeordnet werden. Diese geben die Anzahl der Nachtschichten in Folge sowie die freien Tage danach vor. Außerdem regeln sie den vorangehenden bzw. nachfolgenden Einsatz in der Früh- oder Spätschicht. So ist z. B. vorgegeben, dass ein Nachtschichteinsatz maximal in zwei von vier Wochen möglich ist, d. h. in der 1. und 3. oder in der 2. und 4. Woche. Auf eine Woche mit Nachtschichteinsatz folgt auf jeden Fall eine Woche ohne. Die Mitarbeiter/innen haben die Möglichkeit, sich den Mustern zuzuordnen und damit ihre Wünsche zum Nachtschichteinsatz einzubringen. Diese Flexibilität ist möglich, weil die Mitarbeiter/innen hoch qualifiziert und sehr flexibel einsetzbar sind.

### NEW DEALS

Aus betrieblicher Sicht ist das neue Modell aktuell und perspektivisch eine zuverlässige Grundlage, flexibel 18 Schichten pro Woche produzieren zu können. Die Planung der Wochenendschichten gibt sowohl dem Betrieb als auch den Mitarbeiter/innen Planungssicherheit. Die Einsatzplanung funktioniert reibungslos; die Schichten sind ausreichend besetzt. Verstöße gegen die Schichtmuster kommen praktisch nicht vor. Damit haben sich diese in der Praxis bewährt. Durch die Verteilung der Nachtschichten auf mehrere Schultern kann sichergestellt werden, dass ihre Abdeckung perspektivisch gesichert ist. Und: Die altersgestaffelte Verteilung führt nicht zu einer - oft üblichen - Überbeanspruchung der Jüngeren. Auch auf Seiten der Beschäftigten lassen sich - nach rd. 12-monatiger Erprobungsphase - positive Reaktionen feststellen. So berichten Einzelne, dass ihnen die kurzen Nachtschichteinsätze deutlich leichter fallen. Andere erklären, dass sie sich nur wegen der nun kurzen Nachtschichtblöcke einen Einsatz in der Nacht vorstellen können.

20008

ND



AUSGEZEICHNETE  
MASSNAHMEN DER  
PRÄDIKATSTRÄGER

GESAMTKONZEPTE



<b>Branche</b>	Chemie
<b>Leistungsprofil</b>	Entwicklung und Herstellung von Lacken und Beizen
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	510
<b>Beschäftigte am Standort</b>	464
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
<b>Ausgezeichnet für</b>	Systematisches Personalmanagement im demografischen Wandel

# HESSE GMBH & CO. HAMM

## Das ausgezeichnete Konzept im Überblick

Die Hesse GmbH & Co. ist Deutschlands führender Hersteller von Lacken und Beizen für Holz im Innenbereich. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 470 Mitarbeiter/innen am Stammsitz in Hamm und etwa 50 weitere bei Tochterunternehmen im Ausland. Genormte Qualität, Umweltverträglichkeit und eine leichte und sichere Verarbeitung zeichnen die bei Hesse entwickelten Produkte aus. Modernste Produktionsanlagen ermöglichen es, auf Basis von ca. 40.000 Rezepturen jeden Tag rund 100 Tonnen Lacke und Beizen herzustellen.

Das 1910 gegründete Familienunternehmen ist sich seit jeher seiner sozialen Verantwortung bewusst. Arbeits- und Gesundheitsschutz werden bei Hesse nicht als lästige Pflicht gesehen, sondern haben einen hohen Stellenwert in der betrieblichen Personal- und Beschäftigungspolitik. Geleitet von dem Grundsatz, dass gesunde und motivierte Mitarbeiter/innen die Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen sind, startete Hesse im September 2006 ein umfassendes Projekt zum Gesundheitsmanagement. Ziel war und ist es, gemeinsam mit den Beschäftigten Ideen und Maßnahmen zu entwickeln, wie Gesundheitsbelastungen am Arbeitsplatz weiter abgebaut und Stressfaktoren im Betrieb vermieden werden können. Darüber hinaus sollen Möglichkeiten gefunden werden, das individuelle Verhalten und die persönliche Gesundheitsvorsorge nachhaltig zu verbessern. Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften und dem bereits spürbaren Mangel an Nachwuchskräften im Bereich Chemie soll das *Hesse Gesundheitsmanagement* einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen im Betrieb leisten.

Neben Gesundheitsförderung sind Aus- und Weiterbildung sowie Nachwuchsrekrutierung wesentliche Handlungsfelder der Personalpolitik und Personalarbeit bei Hesse.

## Personalmanagement im demografischen Wandel

Um die bevorstehenden Herausforderungen besser abschätzen und mögliche demografische Risiken in der Belegschaftsstruktur erkennen zu können, wurde in 2007 eine detaillierte Altersstrukturanalyse vorgenommen. Demnach lag das Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft bei knapp 43 Jahren; in der Logistik lag der Durchschnitt bereits bei ca. 46 und im Vertrieb Außendienst sogar bei 48,5 Jahren. Das Szenario für das Jahr 2017 zeigte, dass selbst die relativ hohe Ausbildungsquote die Alterung der Belegschaft nicht kompensieren kann. Ohne weitere Neuzugänge wäre in nicht mal mehr zehn Jahren der Großteil der Beschäftigten über 50 Jahre; im Bereich Logistik würde das Durchschnittsalter auf 55,6 Jahre steigen und es gäbe keine Mitarbeiter/innen mehr unter 35 Jahren.

Kern einer *demografie-bewussten* Personalpolitik ist bei Hesse das umfassende betriebliche Gesundheitsmanagement. Dieses hat insbesondere die älter werdenden Belegschaften und den Erhalt ihrer Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit im Blick. Es soll aber auch noch systematischer präventiv bei den heute noch jungen Mitarbeiter/innen angesetzt werden.

Um einem künftigen Fachkräftemangel vorzubeugen bzw. entgegenzuwirken, wurden die betriebliche Aus- und Weiterbildung als wichtige strategische Aufgabe



definiert und weiter intensiviert. Nachwuchssicherung durch gezielte Gewinnung und Bindung junger Kräfte - unter anderem auch mehr Mädchen und Frauen - sowie Kompetenzentwicklung durch vielfältige Qualifizierungsangebote und individuelle Fördermaßnahmen sind hier die wesentlichen Ansätze.

### **Das Hesse Gesundheitsmanagementsystem (HGM)**

Ausgangspunkt für die Entscheidung, in Sachen Gesundheit und Gesundheitsförderung der Beschäftigten aktiv zu werden, war der hohe Krankenstand. Besonders betroffen waren hiervon die Bereiche Produktion und Logistik, also Tätigkeitsbereiche mit hohen körperlichen Belastungen.

Eine *AU-Datenanalyse* durch die beiden größten Krankenkassen im Hause - die AOK und die TK - bestätigte den vermuteten Handlungsbedarf und lieferte eine fundierte Grundlage für die Planung entsprechender Interventionsmaßnahmen. Die Analyse zeigte, dass die krankheitsbedingten Fehlzeiten bei Hesse sowohl im regionalen als auch im Branchenvergleich überdurchschnittlich hoch waren. Ein Befund, der vor dem Hintergrund der betrieblichen Alterstruktur alarmierend wirkte.

Um ein detailliertes Bild über die Gesundheitssituation im Unternehmen zu bekommen, wurde im November 2006 eine *Mitarbeiterbefragung* durchgeführt. Diese bestand aus zwei Teilen. Der erste Teil, durchgeführt von der AOK, befasste sich mit der gesundheitlichen Belastung der Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz. Ein Branchenvergleich zeigte auf, wo die gesundheitlichen Probleme

lagen und welche Altersgruppen besonders betroffen waren. Der zweite Teil der Befragung beschäftigte sich mit dem Betriebsklima; hier unterstützten Studenten einer Fachhochschule die Auswertung. Wichtig war dabei das Benchmarking mit den Ergebnissen aus 60 anderen Unternehmen in Deutschland.

Zur Institutionalisierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und Integration in den Betriebsablauf wurden zwei Gremien eingerichtet: der "Arbeitskreis Gesundheit" und die "Gesundheitszirkel".

Der *Arbeitskreis Gesundheit* ist das zentrale Steuerungs- und Lenkungsgremium der betrieblichen Gesundheitsförderung. Er setzt sich zusammen aus der Geschäftsführung, dem Betriebsrat, dem Sicherheitsbeauftragten und der Personalentwicklung. Externe Partner sind die beiden Krankenkassen, die Berufsgenossenschaft und der Werksarzt. Das Gremium trifft sich quartalsweise, um die Handlungsfelder festzulegen, Maßnahmen zu koordinieren, Investitionen zu planen und Entscheidungen zu treffen. Zudem informiert er die Mitarbeiter/innen über den Stand der Aktivitäten.

Als weitere Institution wurde für jeden Arbeitsbereich (Labore, Verwaltung & Vertrieb, Produktion/Logistik/Handwerker) ein separater *Gesundheitszirkel* ins Leben gerufen, in dem sämtliche Abteilungen durch jeweils eine(n) Mitarbeiter/in vertreten sind. In diesen Mitarbeitergesprächskreisen werden die gesundheitlichen Risiken und Belastungen an den Arbeitsplätzen identifiziert und gemeinsam Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung erarbeitet. Durch die aktive Beteiligung der Belegschaft wird die Arbeits-



zufriedenheit erhöht und nebenbei die Kommunikation und Kooperation untereinander gefördert. Insbesondere bei Problemen in der Arbeitsorganisation wird deutlich, wie wichtig das gegenseitige Verständnis für die Probleme der Kollegen/innen in den angrenzenden Abteilungen ist.

Konkrete Maßnahmen und Angebote zur Gesundheitsförderung bei Hesse sind bspw. individuelle Risikomessungen und Vorsorgeuntersuchungen sowie Informationen, Beratung und Seminare, etwa zu Themen wie „Gesunde Ernährung“, Stressbewältigung, Zeitmanagement oder Entspannungstechniken. In der Gesundheitswoche im September 2007 stand auf dem Betriebsgelände ein Diabetes-Info-Mobil und es gab Ausstellungen zu den Themen „Rauchfrei“, „Suchtprävention“ und „Hautschutz“, sowie Beratungstage der Krankenkassen. Für die LKW-Fahrer wird neuerdings ein spezielles, auf die Belastungen hinter dem Lenkrad zugeschnittenes Rücken-Seminar angeboten. Die Seminare werden von qualifizierten Diplom-Sporttherapeuten direkt im Unternehmen durchgeführt und sollen insbesondere das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter/innen stärken. Seit April 2007 kommt in den Mittagspausen ein mobiles Massage-Team ins Haus, welches von den Beschäftigten (nicht nur den Fahrern) sehr gern genutzt wird.

In regelmäßigen Abständen, d.h. viermal im Jahr, werden die Arbeitsplatzbedingungen vom Arbeitsschutzausschuss (zusammengesetzt aus Sicherheitsfachkraft, Werksarzt, Betriebsrat und Geschäftsführung) kontrolliert und bei Auffälligkeiten entsprechende Abstell- oder Vorbeugemaßnahmen eingeleitet.

Ein weiteres Thema, das im Hesse Gesundheitsmanagement mit verfolgt wird, sind Sport und Bewegung. Hier kooperiert das Unternehmen seit kurzem mit dem Hammer Fitnessstudio Aktivita und bietet seinen Mitar-

beiter/innen einen ermäßigten Monatsbeitrag und spezielle Kurse. Bereits Tradition hat die aktive Beteiligung an regionalen Gesundheitsaktionen wie „Mit dem Rad zur Arbeit“ oder der „AOK-Firmenlauf“. Dies dient nicht nur der Gesundheit, sondern fördert sichtbar auch das WIR-Gefühl.

Aktuell ist das Unternehmen dabei, neue Kennzahlen zu entwickeln und einzuführen, mit denen die Wirksamkeit und der Erfolg der betrieblichen Gesundheitsförderung verfolgt werden können. Das HGM-Controlling soll helfen, die betrieblichen Strategien und Maßnahmen weiter zu optimieren.

## Personalentwicklung

Neben der Gesundheitsförderung ist es Hesse auch wichtig, den Mitarbeiter/innen optimale Möglichkeiten zu geben, ihr Know how auf dem jeweiligen Fachgebiet wie auch im Bereich Sozialkompetenzen weiterzuentwickeln, denn: *„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist!“* (Henry Ford).

Das umfangreiche Personalentwicklungs-Programm schließt alle Zielgruppen ein - vom Auszubildenden bis hin zu den Führungskräften. Neben rein arbeitsplatzbezogenen Anpassungsqualifizierungen werden vielfältige Möglichkeiten zur beruflichen Weiter- und Fortbildung geboten (z. B. berufsbegleitende IHK-Ausbildungen, Meisterlehrgänge im Chemie- und Elektrobereich, berufsbegleitende Bachelor und Master Studiengänge etc.). Weiterbildungsansprüche, betriebliche Freistellungen und Kostenbeteiligungen sind in der 2006 abgeschlossenen Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung geregelt (Grundlage: TV der IG BCE vom 08.05.2003). Sie beinhaltet unter anderem die Meister- und Studienförderung, die vor allem bei den jüngeren Fach- und Nachwuchskräften gut ankommt.

In 2008 wurde erstmals ein neues *Programm zur Werkerqualifizierung* gestartet. In dem 18 Monate dauernden Lehrgang haben vor allem ältere, an- und ungelernete Mitarbeiter/innen die Möglichkeit sich zur Produktionsfachkraft Chemie - mit IHK-Berufsabschluss - zu qualifizieren. Die aktuellen Qualifizierungsstände (Kompetenzen und Fertigkeiten) der Beschäftigten werden in einem IT-gestützten Wissensmanagementsystem erfasst. Dies hilft, den Personaleinsatz flexibler und optimaler zu gestalten, kurz-, mittel- und langfristigen Qualifizierungsbedarf zu erkennen und gezielte Maßnahmen zu planen. Zukünftig sollen sämtliche Stellen im Wissensmanagementsystem und im Stellenbesetzungsplan mit Soll-Profilen hinterlegt werden, damit eine adäquate Besetzung der Stellen noch schneller möglich ist.

Im Rahmen der jährlichen Bildungsbedarfsabfrage wird zusätzlich der IST-Bedarf an Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen in den einzelnen Fachabteilungen ermittelt. Die Bedarfsabfrage dient als Grundlage für die Erstellung des internen Seminar-katalogs. Seminare - z. B. in den Bereichen Sozialkompetenzen, EDV, Sprachen und Gesundheit - können sowohl von externen als auch von internen Trainern durchgeführt werden. Fachseminare werden darüber hinaus extern oder auch kompakt inhouse absolviert. Diese Seminare stehen grundsätzlich allen Mitarbeiter/innen zur Verfügung, werden allerdings zielgruppenorientiert angeboten.

Der demografische Wandel und die gegebene Altersstruktur haben die Firma Hesse veranlasst, noch intensiver mittel- und langfristig Personal zu rekrutieren und zu entwickeln. Hierzu greift das Unternehmen je nach Bedarf auf den freien Arbeitsmarkt zurück, bildet selbst Fachpersonal aus, fördert innerbetriebliche Laufbahnen und Karrieren oder wirbt an Fachhochschulen und Universitäten. Grundsätzlich liegt es im Interesse der Firma, den Nachwuchs in den eigenen Reihen zu fördern. Dementsprechend wurde die Ausbildungsquote kontinuierlich erhöht und liegt derzeit bei über 8%. Ausgebildet wird in 10 verschiedenen Berufen - im gewerblich-technischen, wie auch im kaufmännischen und IT-Bereich. Um neue Potenziale zu erschließen und eine umfangreiche Ausbildung zu ermöglichen, pflegt Hesse seit Jahren Kooperationen mit der Bayer Schering Pharma AG und der Infracor GmbH/Evonik AG. In diesem Rahmen kann den eigenen und den Auszubildenden der Kooperationspartner eine betriebsübergreifende und qualitativ hochwertige Erstausbildung geboten werden.

Zur vorausschauenden Nachwuchssicherung engagiert sich Hesse in Sachen Berufswahlorientierung an den Hammer Schulen, wirbt dort aktiv für die naturwissenschaftlichen und technischen Berufe, führt Bewerbungstrainings und regelmäßig einen „Tag der offenen Tür“ durch, beteiligt sich am „Girl's Day“ und an regionalen Bildungsmessen und bietet Schüler- und Studentenpraktika an. Neben verschiedenen Schulen aus der Region unterstützt das Unternehmen auch das „Maxilab“ im Maximilianpark Hamm. Hier wird Kindern ein Anstoß gegeben, sich mit Spaß naturwissenschaftlichen Fragestellungen zu nähern und Erfahrungen jenseits des üblichen Schulalltags zu machen.

## NEW DEALS

Für das Familienunternehmen spielt das Betriebsklima eine bedeutende Rolle. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als das größte Potenzial gesehen, welches es im Interesse beider Parteien - Arbeitgeber wie Arbeitnehmerseite - zu fördern gilt. Der Schlüssel zu diesem Potenzial sind die Führungskräfte. Sie wurden geschult, durch „situitives Führen“ Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung effektiv und effizient miteinander zu verbinden.

Über das Ideenmanagement bzw. betriebliche Vorschlagswesen werden Anregungen der Mitarbeiter/innen zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe oder auch zur Gesundheitsförderung stimuliert und honoriert. Mitarbeiterbefragungen sind ein weiteres Beteiligungsinstrument.

Die umfangreichen Angebote zur Fort- und Weiterbildung, das Hesse Gesundheitsmanagement, eine leistungsgerechte Vergütung sowie flexible Arbeitszeitgestaltung erhöhen die Attraktivität als Arbeitgeber. Das schafft eine hohe Mitarbeitermotivation und Bindung und erleichtert auch die Personal- und Nachwuchsgewinnung auf dem externen Arbeitsmarkt.

Gerade auch Frauen möchte das Chemieunternehmen gute berufliche Start- und Karrierechancen bieten, und ihren Anteil vor allem in den klassischen Männerberufen und Bereichen erhöhen. So wurde vor einiger Zeit in der Logistik eine Berufskraftfahrerin eingestellt, die sich mittlerweile sehr gut unter den männlichen Kollegen etabliert hat. In 2008 konnte erstmalig eine Lehrstelle als Produktionsfachkraft Chemie mit einer Auszubildenden besetzt werden. Flexible Arbeitszeitmodelle sowie individuelle Arrangements bspw. während der Elternzeit ermöglichen eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie - für junge Mütter ebenso wie für junge Väter.

Einen hohen Stellenwert in der betrieblichen Personalpolitik haben auch überbetriebliches Engagement und Kooperationen in Branche und Region. Dazu zählen Bildungspartnerschaften mit Schulen und Hochschulen ebenso wie der regelmäßige Austausch im Rahmen verschiedenster Netzwerke. So war Hesse Anfang 2007 bspw. Gastgeber der Hammer Auftaktveranstaltung und Pilotunternehmen der *Regionalen Initiative Demografie - Dortmund, Kreis Unna, Hamm* - einem von den Wirtschaftsförderungen unterstützten Modellprojekt zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieb und Region.

<b>Branche</b>	<b>Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV)</b>
<b>Leistungsprofil</b>	<b>Personenbeförderung</b>
<b>Beschäftigte am Standort</b>	<b>2.737</b>
<b>Preisträger in der Kategorie</b>	<b>Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept</b>
<b>Ausgezeichnet für</b>	<b>Systematisches betriebliches Personal- und Beschäftigungsmanagement</b>

# RHEINBAHN AG DÜSSELDORF



## **Zusammenfassung / Überblick**

Die Rheinbahn AG wurde 1896 durch 4 Düsseldorfer Unternehmer gegründet und ist heute das größte Verkehrsunternehmen im Verkehrsverbund Rhein-Ruhr. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass die Rheinbahn AG mit 2.737 Beschäftigten mehr als 700.000 Menschen in Düsseldorf und Umgebung Tag für Tag mit Bus und Bahn befördert.

Wachsende Verkehrsdichte, steigende Ansprüche an die Qualität der Dienstleistung und ein steigender Wettbewerbsdruck stellen immer höhere Anforderungen an die Rheinbahn AG. Zugleich zwingt die Liberalisierung der EU-Dienstleistungsmärkte, die vorhandenen Kostensenkungspotentiale weiterhin auszuschöpfen.

Die Rheinbahn AG hat sich als kunden- und dienstleistungsorientiertes, aber auch als kostenbewusstes Unternehmen zu beweisen. Das erfordert ein umfassendes Personalkonzept.

Dieses wird seit über 10 Jahren systematisch betrieben und operativ umgesetzt sowie erweitert. Derzeit werden als neue Herausforderung Antworten auf die zunehmen-

de Alterung der Belegschaft entwickelt, mit Schwerpunkt in der Arbeitsorganisation, dem Arbeitseinsatz sowie der Arbeitszeitgestaltung.

Bei der Rheinbahn AG werden aktiv individuelle Maßnahmen zur Gewinnung, Entwicklung, Förderung und Bindung von Fach- und Führungskräften entwickelt, durchgeführt und nachhaltig implementiert. Eigens zur Sicherstellung und fortdauernden Entwicklung der Führungsqualitäten erstellte die Rheinbahn AG einen speziellen Weiterbildungskatalog für die Fach- und Führungskräfte, entwickelte ein Nachwuchsführungskräfteprogramm, absolvierte ein Management Audit und führt regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch.

Zudem wurde am betrieblichen Kommunikationssystem gearbeitet und ein neues Kommunikationskonzept entwickelt, um den Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen zu intensivieren. Parallel dazu werden auch weiterhin in anderen Bereichen der betrieblichen Personalpolitik Akzente gesetzt.

## Unternehmens- und Führungskultur

Unternehmens- und Führungsleitbild stehen für ein modernes Unternehmen. Die Unternehmenskultur ist geprägt durch ein in den neunziger Jahren entwickeltes Unternehmensleitbild und umfangreichen Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung. Die Unternehmenskultur der Rheinbahn AG, die sich durch ein partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnet, bildet die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Es herrscht ein hohes Maß an Partizipation. Die Zusammenarbeit zwischen dem Betriebsrat und dem Personalbereich ist vertrauensvoll und fair. Zusätzlich wird die Unternehmenskultur von einem hohen Anteil im eigenen Unternehmen ausgebildeten Facharbeitern und Verwaltungsangestellten geprägt. Ein hoher Anteil der Mitarbeiter/innen ist gewerkschaftlich organisiert.

Als Basis für die Führungskultur dient ebenfalls das Unternehmensleitbild und die erstellten Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung. Die Zusammenarbeit und Führung innerhalb der Rheinbahn AG soll vertrauensvoll, kooperativ, ziel- und teamorientiert sein, geprägt von dem Willen nach Mitwirkung und Mitverantwortung. Der Führungsstil ist kooperativ, d.h. die Mitarbeiter/innen werden an Problemlösungen und Entscheidungsfindungen beteiligt. Print- und E-Medien gewährleisten die zeitnahe Information der Mitarbeiter/innen; zusätzlich wird die Kommunikation im Unternehmen durch das neue Kommunikationskonzept unterstützt.

Die Führungseigenschaften und Kompetenzen der Führungskräfte werden regelmäßig abgefragt und bewertet und ggf. individuelle Qualifizierungsmaßnahmen oder Hilfsangebote abgeleitet.

Maßnahmen, Konzepte und Aktivitäten zur Förderung der Chancengleichheit aller Mitarbeiter/innen werden stetig erweitert (Betriebsvereinbarung zum „Partnerschaftlichen Verhalten“, Integrationsvereinbarungen, Umsetzung des AGC's, Teilnahme an diversen sozialen Partnerschaften, Durchführung von interkulturellen Stammtischen etc.). Die Betriebsvereinbarung zum partnerschaftlichen Verhalten gilt für alle Mitarbeiter/innen und hat einerseits das Ziel, eine Differenzierung zwischen Konflikt und Mobbing aufzuzeigen, und andererseits Handlungsanleitung zu Problemlösungen zu geben und die Würde des Menschen schützen. Die Verantwortung zur Konfliktlösung liegt nach Vorbringen einer Beschwerde beim Vorgesetzten. Mehrere Mitarbeiter/innen wurden in einer 3-jährigen Ausbildung zu „Beratern/Beraterinnen für interkulturelle Kompetenz und Konflikt-



management“ ausgebildet. Bei der Rheinbahn AG darf keine Person wegen Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, persönlicher Eigenheiten, Schwerbehinderung, gesundheitlicher Beeinträchtigungen, Familienstand, politischer oder gewerkschaftlicher Betätigung oder Einstellung diskriminiert oder belästigt werden.

Eine weitere Besonderheit besteht in der Durchführung des „interkulturellen Stammtisches“ bei der Rheinbahn AG. Vor dem Hintergrund, dass Menschen aus fast 30 Nationen bei der Rheinbahn AG arbeiten, wird dieser Stammtisch von Zeit zu Zeit durchgeführt. Ziel ist es, die kulturellen Hintergründe von Kollegen anderer Nationalitäten zu verstehen, aber auch die Deutschlands. Deshalb wird manchmal mit kompetenten Ansprechpartnern aus Politik und Wirtschaft diskutiert.

## **Personalplanung & Steuerung des Personalbestandes**

Die jährliche Planung der Personalkapazitäten im Rahmen zur Erstellung des Wirtschaftsplanes wird in Anlehnung an das vom Unternehmen aufgelegte Restrukturierungsprogramm in Zusammenarbeit mit den Abteilungsverantwortlichen mitarbeitergenau durchgeführt. Mithilfe der Software „4PLAN“ werden Kapazitäten und Personalkosten geplant und berechnet.

Die mittelfristige Personalplanung erfolgt dagegen in größeren Gruppen zusammengefasst in Excel mit Grundlagenwerten aus „4PLAN“.

Die Beschäftigungssicherheit der Mitarbeiter/innen der Rheinbahn AG wird zum einen dadurch gesichert, dass grundsätzlich ein Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen besteht und zum anderen durch die Schaffung der Abteilung „Service Center Personal“. Dort wird freierwerdenden Mitarbeiter/innen bei personellen Überkapazitäten die Chance gegeben, sich in andere Berufszweige des Unternehmens unter Zuhilfenahme entsprechender Schulungsmaßnahmen einzuarbeiten und sich damit für eine weitere Beschäftigung im Unternehmen zu rüsten.

## **Personal- und Kompetenzentwicklung**

Die Rheinbahn AG setzt neben den klassischen Möglichkeiten zur Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter/innen sehr stark auf die eigene Berufsausbildung und auf die Nachwuchsführungskräfteentwicklung. Neben der Berufsausbildung werden bei der Rheinbahn auch zahlreiche Praktika in den verschiedenen Bereichen angeboten. Im Jahr 2007 hat sich die Rheinbahn AG entschlossen, sich am Projekt „Einstiegsqualifizierung Jugendlicher (EQJ)“ zu beteiligen.

Junge Mitarbeiter/innen aufzubauen, an das Unternehmen zu binden und für zukünftige Führungsaufgaben zu qualifizieren, ist die beste Möglichkeit, die Kompetenz des Unternehmens zu entwickeln. Deshalb hat die Rheinbahn AG ein eigenes „Nachwuchsführungsprogramm“ mit einem modularen Schulungsprogramm.

Aus- und Weiterbildung sowie die Entwicklung aller Mitarbeiter/innen hat erhebliche Bedeutung und liegt in der Verantwortung des Vorgesetzten. Jedes Jahr und insbesondere bei der Neubesetzung von Stellen, bei Aufgabenänderungen oder Erweiterungen der Verantwortung wird durch den jeweiligen Vorgesetzten kontrolliert, ob die Qualifikation den aktuellen Anforderungen durch entsprechende Aus- bzw. Weiterbildungsmaß-

nahmen angepasst werden muss. Der ermittelte Weiterbildungsbedarf wird zusammengefasst und themen- und kostenmäßig dargestellt. So entsteht der Weiterbildungsplan für das Folgejahr. Ein Personalbereich, dem besondere Anforderungen zuteil werden, sind die Fahrerinnen und Fahrer. Von ihnen wird erwartet, dass sie sich stetig so verhalten, dass die Kunden die Leistungen der Rheinbahn gerne in Anspruch nehmen und oft wiederkommen. Die Fahrerinnen und Fahrer werden gemäß der Qualitäts- und Serviceziele (z.B. Kundenorientierung) weiterqualifiziert. Diese Qualifizierungsmaßnahmen sind auf die Erwartungen und Anforderungen der Kunden ausgerichtet. Bei speziellen Anforderungen/ Umständen werden Sonderkonzepte geplant, erstellt und umgesetzt (Management Audit, Nachwuchsführungsprogramm).

Der Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen wird regelmäßig durch Mitarbeitergespräche bewertet, die u.a. die Transferkontrolle in Bezug auf die letzte Maßnahme sowie die Planung zukünftiger Maßnahmen zum Gegenstand haben. Unterstützend werden regelmäßig Feedbackgespräche mit den entsprechenden Referenten geführt und nach jeder Bildungsmaßnahme Fragebögen durch die Mitarbeiter/innen ausgefüllt, mit deren Hilfe der Maßnahmennutzen beurteilt wird.

## **Arbeitsorganisation & Personaleinsatz**

Die Arbeitszeitregelungen lassen dort, wo es möglich ist, ein sehr hohes Maß an Flexibilität zu. In der Verwaltung und in Teilen der Werkstätten wird Gleitzeit angeboten. Im Fahrdienst wird zurzeit die Einführung eines Wunschdienstplans (FlexPlan) erprobt. Mit diesem Projekt wird versucht, eine möglichst individuelle Dienstplanung anzubieten, um die dienstliche und private Zeitplanung der Fahrer/innen zu erleichtern. Für alle Fahrer/innen besteht bereits die Möglichkeit die Dienstpläne selbstständig über das Internet von zu Hause aus einzusehen. Um Fehlzeiten zu reduzieren wurde bei der Rheinbahn ein Konzept zum Fehlzeitenmanagement initiiert, das auf die intensive Kommunikation und Unterstützung durch den werksärztlichen Dienst setzt. Die hohen Fehlzeiten und die vorzeitige Fahrdienstuntauglichkeit stellen für das Unternehmen und auch für einzelne Mitarbeiter/innen ein wirtschaftliches, organisatorisches und soziales Problem dar. Dazu müssen zukünftig noch personalwirtschaftliche Lösungen gefunden werden. Erste Aktivitäten in Form von Voruntersuchungen durch den werksärztlichen Dienst sind im Bereich eines Gesundheitsmanagementkonzepts bereits angelaufen.



## Engagement in der Region

Die Rheinbahn AG tritt als Ausbilder für unterschiedliche Unternehmen auf und ist in allen dafür relevanten Prüfungsausschüssen und im Berufsbildungsausschuss der Industrie- und Handelskammer Düsseldorf vertreten.

In diesem Zusammenhang besteht auch eine Kooperation mit der Jugendberufshilfe (JBH), die schwer vermittelbaren Ausbildungsplatzbewerbern Ausbildungsplätze in unterschiedlichen Berufen anbietet.

Im Verband deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) arbeitet die Rheinbahn AG in unterschiedlichen Gremien mit (Personalwirtschaft, Berufsaus- und Fortbildung, Gesundheit etc.). Als Mitglied der VDV-Akademie e.V. arbeitet die Rheinbahn AG aktiv an der Konzeption von Seminaren, Workshops, Bildungsgängen und Personalentwicklungsmaßnahmen mit.

Die Rheinbahn AG nimmt regelmäßig am Girl's Day teil. Darüber hinaus hat sie seit über 14 Jahren ein eigenes Projekt unter dem Namen „Mädchen in technischen Berufen“. Seit 2004 werden Langzeitarbeitslose vom Sozialamt und der Düsseldorfer Agentur für Arbeit zusammen mit der Zukunftswerkstatt Düsseldorf (ZWD) ausgewählt, die dann als Fahrgastbetreuer, als Automaten-guide und als Begleitservice eingesetzt werden.

Desweiteren gibt es eine Beteiligung an der Initiative „Respekt und Mut“, deren Ziel es ist, Einblicke in verschiedene Kulturen und Herkünfte der in Düsseldorf lebenden Menschen zu schaffen, damit diese sich gegenseitig mehr Anerkennung schenken. Mehr als 35 Millionen Fahrgäste ausländischer Herkunft nutzen jährlich die Verkehrsdienstleistungen der Rheinbahn AG. Deshalb ist es der Rheinbahn AG ein Anliegen, Vorurteile durch Begegnung zu widerlegen und die graue Eintracht durch bunte Vielfalt zu ersetzen.

## NEW DEALS

Das Personalmanagement der Rheinbahn AG besticht durch seine breite und systematische Anlage. Es ist gekennzeichnet durch eine hohe Beteiligungsorientierung und einen partnerschaftlicher Umgang zwischen Unternehmen und Betriebsrat. Und es ist sehr reflektierend im Bereich Führung durch Management Audits. Rheinbahn gilt zudem als Spitzenbetrieb für die gewerbliche und kaufmännische Ausbildung in der Region.

Neue Wege wurden mit dem Programm für den Führungskräftenachwuchs sowie dem Service-Center Personal beschritten.

Neben der Personalgewinnung wird auch der Entwicklung der vorhandenen Ressourcen eine zentrale Bedeutung zugemessen. Weiterbildung wird daher sehr systematisch und umfassend betrieben.

Überzeugen kann auch das Kommunikationskonzept des Unternehmens mit Rheinbahn TV, Mitarbeiterzeitschrift, Fahrertreffs, Betriebsvereinbarung zum Ideenmanagement und interkulturellem Stammtisch.

Die Rheinbahn AG beteiligt sich zudem regelmäßig am Girl's Day und an anderen Projekten zur Förderung der Chancengleichheit und unternimmt umfangreiche Aktivitäten gegen Diskriminierung und zur Förderung der Völkerverständigung.

Die betriebliche Gesundheitsförderung nimmt einen hohen Stellenwert im Personalmanagement ein. Neue Impulse werden zudem aus der intensiven Analyse der Auswirkungen des demografischen Wandels im Unternehmen erwartet.

 **atlas**<sup>®</sup>  
the shoe company



Erleben Sie das *Sneaker - Feeling*  
...mit ATLAS<sup>®</sup> Sicherheitsschuhen

atlas<sup>®</sup> - the shoe company · 44319 Dortmund · fon 0231 - 92 42 - 250 · info@atlasschuhe.de · www.atlasschuhe.de

**DEMAG**  
Cranes & Components

Mit neuen Ideen Großes bewegen.

Neue Wege zu gehen, verlangt einen zuverlässigen Partner. Gut, wenn man dabei von zukunftsweisenden Lösungen unterstützt wird – durch Krane und fördertechnische Komponenten von Demag Cranes & Components.

Wir bieten international ein Höchstmaß an Qualität, Betriebssicherheit und Wirtschaftlichkeit. Und wir sorgen dafür, dass der Weg von der Idee zur Innovation zuverlässig geebnet wird. Das nennen wir German Engineering für die Märkte der Welt.

**INNOVATIONSKRAFT**



Demag Cranes & Components GmbH · Telefon 02335 92-2922 · info@demagcranes.com · www.demagcranes.de

# NEW DEALS: INFORMATION UND BERATUNG

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



## **SI Soziale Innovation GmbH**

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

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

### **Kontakt:**

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

### **Ihr persönlicher Ansprechpartner:**

#### **Dr. Uwe Jürgehake**

Tel.: (0231) 88 08 64 – 11  
juergehake@soziale-innovation.de

### **NEW DEALS Erfahrungsaustausch**

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

**Bei NEW DEALS Vor Ort** werden regelmäßig Unternehmen und ihre innovativen Konzepte und Maßnahmen im Personalmanagement vorgestellt. Die Prädikatsträger 2008 haben die Möglichkeit, ihre ausgezeichnete Praxis zu präsentieren.

## Die NEW DEALS Initiatoren

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

## Die NEW DEALS-Preisträger 2008

