

BRANCHE >>	Bergbauzulieferer, Maschinenbau
LEISTUNGSPROFIL >>	Strebausbausysteme (Hydraulische Schildausbauten), Streb- und Streckenförderer, Hobelanlagen, Getriebe, Service
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	728
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Innovative Arbeitsorganisation und vorbildliches Engagement in der Personalentwicklung

DBT GMBH

LÜNEN

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die DBT ist heute ein erfolgreiches, modernes, flexibles Maschinenbauunternehmen. Mit den verschiedenen Maschinen für den Untertagebergbau ist DBT gut am internationalen Markt aufgestellt. Dies ist Ergebnis einer tiefgreifenden markt- und mitarbeiterorientierten Reorganisation. Eingeleitet wurden die Neuerungen 1995, nachdem die DBT aus drei traditionsreichen, aber in wirtschaftlich auswegloser Situation befindlichen Unternehmen der deutschen Bergbauzulieferindustrie fusioniert wurde.

Neben vielen anderen Maßnahmen wurden rasch auch im Bereich des Personalmanagements neue Wege gegangen. Insbesondere die traditionelle hierarchische und stark arbeitsteilige Arbeitsorganisation schien nicht mehr geeignet, den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Im Mittelpunkt der personellen Restrukturierung stand daher die arbeitsorganisatorische Neugestaltung der Produktion durch Einführung von Inselfertigung und Gruppenarbeit. Flache Hierarchien, flexibler Arbeits-einsatz und hohe Autonomie der Arbeitsgruppen sind kennzeichnend für dieses System, welches mit einem neuen, erfolgsabhängigen Lohnkonzept und weitreichenden Qualifizierungsmöglichkeiten gekoppelt ist. Der Betriebsrat und die Beschäftigten waren an der Entwicklung aktiv beteiligt.

Heute ist das DBT-Konzept der Arbeitsorganisation ein in sich geschlossenes homogenes Modell und Erfolgsgarant für flexible, zeitgenaue und qualitätssichere Produktion.

Mitarbeiterorientierte Materialfluss- und Arbeitsorganisation

Mit Einführung von Gruppenarbeit und Inselfertigung ist es dem Unternehmen gelungen, die gesamte Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit zu verändern. Aufgaben können zusammengeführt bzw. rotierend von den jeweiligen Gruppenmitgliedern wahrgenommen werden. Im Zuge dessen lernen die Beschäftigten sich selbst zu organisieren bzw. zu steuern sowie grundsätzlich eigenverantwortlich zu arbeiten. Damit die Mitarbeiter/innen den neuen Anforderungen gerecht werden können, nehmen sie an entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Um eine stetige Weiterentwicklung des Unternehmens zu garantieren, wurde darüber hinaus das sogenannte DBT-Ideen-Programm ins Leben gerufen. Den Mitarbeiter/innen wird dabei die Gelegenheit gegeben, Verbesserungsvorschläge zu äußern und sich dementsprechend aktiv an betrieblichen Prozessen zu beteiligen. Des Weiteren wurde eine neue Arbeitszeitorganisation eingeführt, die aus zwei Maßnahmen besteht. Zum einen entstand ein interner Arbeitsmarkt, welcher es ermöglicht, bei geringer Auslastung Gruppenmitglieder anderen Gruppen zur Verfügung zu stellen. Bei hoher Auslastung können wiederum weitere Mitarbeiter/innen von dort angefordert werden.

Zum anderen wurden für die Beschäftigten Arbeitszeitkonten angelegt, um in einem Zeitspielraum von +/- 50 Stunden flexibel auf Auftragsspitzen bzw. -täler reagieren zu können.

Im Zuge der neuen Zusammenarbeit und Arbeitszeitorganisation wurde die Anpassung des bestehenden Entgeltsystems notwendig. Eingeführt wurde eine „qualifikationsabhängige KVP-Entlohnung“, welche die Produktivität der Gruppe in den Vordergrund stellt und die Qualifikation des Einzelnen berücksichtigt. Im neuen Entlohnungssystem gibt es drei Bestandteile: Grundlohn, Standardprämie und KVP-Prämie.

Die Eingruppierung in eine der neun Grundlohn-Gruppen erfolgt individuell, je nachdem welche Qualifikation in die Gruppenarbeit eingebracht wird. Zudem wurde eine Regelung getroffen, dass Beschäftigte, deren neuer Grundlohn deutlich unter dem Altlohn liegt, bevorzugte Qualifikationskandidaten sind. Dadurch sollen für sie dauerhafte Lohnneinbußen vermieden werden. Die Standardprämie ist ein für alle Beschäftigten gleich hoher prozentualer Zuschlag auf den Grundlohn. Die KVP-Prämie ist die Messgröße für den Erfolg der Gruppe. Sie wird der Gruppe für die Steigerung des so genannten KVP-Indikators gezahlt. Die Berechnungsformel des KVP-Indikators lautet heute:

$$\text{KVP-Indikator} = \frac{\text{Produktivstunden}}{\text{Anwesenheitsstunden}}$$

Übersteigt der Indikator über einen Zeitraum von drei Monaten eine vorab vereinbarte Marke – sie wird DBT-intern Abkaufgrenze genannt – wird davon ausgegangen, dass eine nachhaltige produktive Verbesserung

stattgefunden hat, die auf KVP-Ideen, und nicht auf Leistungsverdichtung, beruht. Die MitarbeiterInnen der Gruppe erhalten dann zusätzlich eine sog. Abkaufprämie. Damit wird die Bemessungsgrundlage für die KVP-Prämie entsprechend erhöht.

Somit fördert das neue System das Prinzip der Selbststeuerung der Gruppen nachhaltig. Bei geringerer Arbeitsbelastung werden weniger Stunden geleistet, da unproduktive Anwesenheitszeiten den KVP-Indikator nach unten drücken und sich somit negativ auf die KVP-Prämie auswirken.

Gruppenarbeit, KVP und die Flexibilisierungen des Entgelt- und Arbeitszeit-Systems haben entscheidend zum erfolgreichen turn around des Unternehmens beigetragen. Für die DBT liegen die Vorteile der neuen, gleichermaßen markt- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur auf der Hand: Messbare Ergebnisse sind die höhere Effizienz und Produktivität, Kosteneinsparungen durch flexiblere Lohngestaltung, effektivere Arbeitsabläufe sowie schnellere Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Zu den eher „weichen“ Positiv-Effekten zählen die Verbesserung der Qualifikation und Einsatzflexibilität der MitarbeiterInnen, die Übertragung von Verantwortung auf alle Ebenen und zufriedene und motivierte Beschäftigte, die sich mit der DBT identifizieren. Folge der neuen Arbeitsorganisation, insbesondere der Aufgabenrotation, ist eine breitere Qualifikation der Beschäftigten. Diese kommt ihnen primär auf dem internen Arbeitsmarkt zugute, verbessert aber auch ihre Chancen, gegebenenfalls anderswo eine Beschäftigung zu finden. Hervorzuheben sind auch die Möglichkeiten der Beschäftigten, Einfluss zu nehmen auf ihre Arbeitsbedingungen und auf das, was im Unternehmen geschieht.

New Deals

Die Mitarbeiterorientierte Materialfluss- und Arbeitsorganisation ist eine ganzheitliche Gestaltungslösung, die zu einem grundlegend veränderten Umgang zwischen Unternehmen und Beschäftigten geführt hat. Eine wesentliche Stärke bei DBT ist, dass die entwickelten Maßnahmen auf einem Grundkonsens der Betriebsverfassungsparteien beruhen und von beiden Seiten getragen werden. Auf diese Weise wurde ein angemessener Ausgleich zwischen betrieblichen und Arbeitnehmer/innen-Interessen erreicht. Die Ziele zur betrieblichen Leistungssteigerung über mehr Flexibilität, Eigenverantwortung und Qualifizierung sind realisiert und z.T. übertroffen. Mit der wirtschaftlichen Konsolidierung konnten die bestehenden Arbeitsplätze gesichert werden, und das Unternehmen geht, trotz schrumpfender Binnenmärkte, von einer Stabilisierung der Beschäftigung aus. Für die Arbeitnehmer/innen haben die Maßnahmen darüber hinaus zu mehr Autonomie und individueller Kompetenzerweiterung geführt und nicht zuletzt auch einen materiellen Nutzen (durch das neue Entlohnungssystem) gebracht.