

Branche	Chemie
Leistungsprofil	Herstellung von Carbon Black für Gummiprodukte und Pigmentanwendungen
Beschäftigte am Standort	218
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Systematisches Personalmanagement und innovative Praxis in der betrieblichen Beschäftigungspolitik

KG DEUTSCHE GASRUSSWERKE GMBH & CO DORTMUND

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Der Stoff, aus dem Diamanten sind, wird von der Dortmunder KG Deutsche Gasrußwerke GmbH & Co in industriellem Maßstab hergestellt: Kohlenstoff. 1936 gegründet, gehört die DGW mit ihren über 200 Beschäftigten heute zu den bedeutenden Herstellern von Carbon Black (altdt.: Ruß); hauptsächlich für die Reifen- und Gummiindustrie. Eine große Anzahl Dortmunder Haushalte erhält Strom und Fernwärme aus der bei der Produktion anfallenden Prozesswärme. Moderne Technologien und Anlagen sowie ein integriertes Managementsystem gewährleisten die Verbindung von Ökonomie und Ökologie.

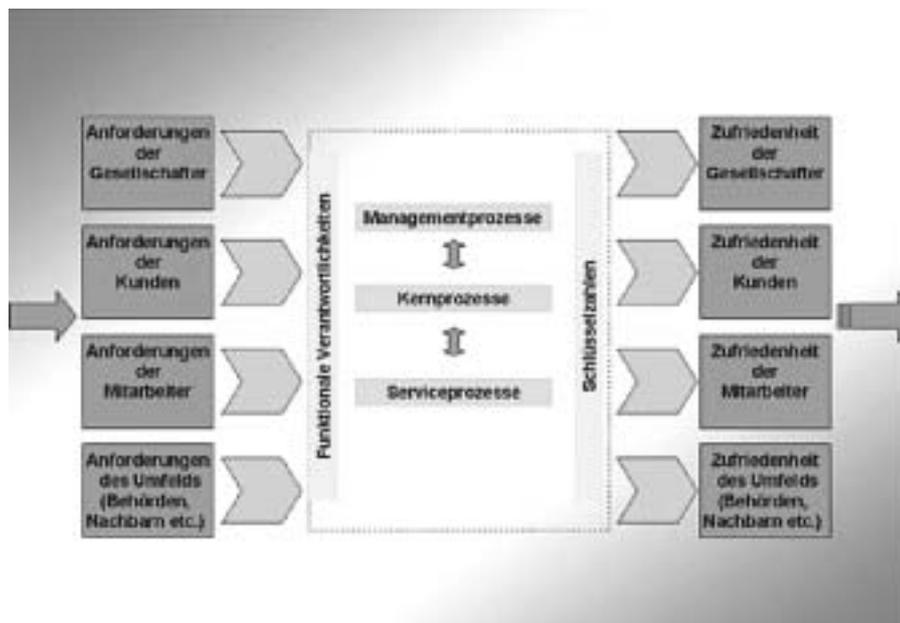
Ganzheitlich ausgerichtet und von hohem Qualitätsstandard ist auch das Personalmanagement-System. Ob zu Führung, Kommunikation, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Entlohnung oder Weiterbildung – in allen per-

sonalbezogenen Gestaltungsfeldern hat das Unternehmen fundierte Ansätze und Instrumente entwickelt. Die einzelnen Strategien und Maßnahmen greifen dabei wirksam ineinander und sichern so die Umsetzung der Unternehmenspolitik und -ziele.

Neue Wege wurden vor allem in Sachen Personalentwicklung und bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion beschritten.

Systematisches Personalmanagement und innovative Praxis in der betrieblichen Beschäftigungspolitik

Zufriedenheit der Kunden, Mitarbeiter/innen, Gesellschafter sowie der Nachbarn und Öffentlichkeit sind als Grundsatzstrategie im Firmenleitbild festgeschrieben und gelten als Orientierungsmaßstab für das gemeinsame Handeln. In einer jährlichen Führungsrunde werden in



einer SWOT-Analyse Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken beleuchtet und daraus Jahresziele sowie Veränderungsbedarfe für das Unternehmen und die einzelnen Geschäftsprozesse abgeleitet. Sämtliche Prozesse unterliegen einem System von Strukturen und Instrumenten zur kontinuierlichen Verbesserung. Veränderungsvorhaben werden projektförmig organisiert und über eine sog. "Projekt-Charta", ein Planungs- und Controllinginstrument, gesteuert.

Bei Projekten, wie in der regulären Arbeitsorganisation wird auf Team- bzw. Gruppenarbeit gesetzt; in der Überzeugung, dass ein Team bessere Leistungen erbringt, als hierarchisch geführte "Einzelkämpfer". Dementsprechend wird von Vorgesetzten erwartet, dass sie kooperativ führen und die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter/innen fördern. "Führen mit Zielen" ist dabei durchgängig als Prinzip verankert.

Für sämtliche Mitarbeiter/innen – mit wie ohne Führungsverantwortung – finden jährlich individuelle Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsgespräche statt. Hier werden mit dem Vorgesetzten die persönlichen Leistungen im zurückliegenden Jahreszeitraum sowie Ziele und ggf. Entwicklungsbedarfe für das Folgejahr besprochen und ggf. Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt. Die Leistungsbeurteilung erfolgt anhand definierter Einschätzungsmerkmale, wie Arbeitsverhalten, Arbeitsergebnis, Selbständigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Kreativität, Zusammenarbeit, Zuverlässigkeit und Arbeitssicherheit & Umweltschutz. Für Führungskräfte kommt ein Kriterienblock "Führungsverhalten" hinzu, der Eigenschaften und Kompetenzen wie z.B. Anleitung,

Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter, Delegieren von Verantwortung, Motivation beinhaltet. Als Orientierungshilfe für die Bewertung sind für jedes Merkmal jeweils fünf verschiedene Niveaustufen beschrieben.

Die Beurteilung ist Grundlage für die Bemessung der individuellen monatlichen Leistungsprämie. Diese gilt jeweils für den Zeitraum eines Jahres und wird als Zulage zum Tarifentgelt gezahlt. Bei Gruppenarbeit kann statt der individuellen Leistung die Teamleistung bewertet und vergütet werden.

Die Informations- und Kommunikationspolitik ist auf Beteiligung und die Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses orientiert. Wöchentliche Führungs- und Leitungsteam-Meetings sowie regelmäßige Mitarbeiter-Gruppengespräche bspw. gewährleisten den bereichsübergreifenden Austausch und die Abstimmung im Tagesgeschäft und zu strategischen Fragen. Monatlich erscheinende "Mitarbeiterinfos" sowie die "IMS-Datenbank" bieten arbeitsrelevante Informationen wie auch Aktuelles und Wissenswertes über das Geschehen im Unternehmen, in den einzelnen Abteilungen und im Umfeld.

Beschäftigungssicherung durch Personalentwicklung

Ein Langzeitplan für die jeweils nächsten 5 Jahre steckt die strategischen Positionen des Geschäftsleitungsteams im Hinblick auf die Entwicklung von Personal, Technik und Organisation ab. Dieser orientiert sich an den



Herausforderungen des Wettbewerbs sowie den Erwartungen der Gesellschafter und Kunden und wird regelmäßig überprüft und fortgeschrieben.

Weiterbildung aller Mitarbeiter in fachlichen und sozialen Kompetenzen, Steigerung der Flexibilität und Erhöhung der Selbstorganisation durch Gruppenarbeit sind Schwerpunkte für die Organisations- und Personalentwicklung im Langzeitplan "DGW 2008". Daraus abgeleitet läuft seit 4 Jahren u.a. eine betriebliche Qualifizierungsoffensive, deren Ziel es ist, bis 2008 in der Produktion ausschließlich Fach- und Führungskräfte mit einem chemiespezifischen Berufsabschluss zu haben. Dies mit Blick auf die gesetzliche Verschärfung der Störfallverordnung wie auch zur Beschäftigungssicherung und Erhöhung der Personaleinsatzflexibilität.

Seit 2002 gibt es bei DGW die sog. "CBW-Fortbildung", bei der un- und angelernte Produktionskräfte zu ChemieBetriebsWerkern fortgebildet werden. Die Maßnahme dauert jeweils 18 Monate und endet mit der Abschlussprüfung vor der IHK. Um den in der Regel älteren und lernentwöhnten Mitarbeitern die Ausbildung zu erleichtern, erfolgt die Schulung, bis auf gelegentliche praktische Übungen bei einem externen Bildungsträger, im Betrieb. Die Beschäftigten werden hierfür teilweise freigestellt, unter Weiterzahlung ihres Entgelts incl. Schichtzulage. Eine entsprechende Betriebsvereinbarung sieht vor, dass nicht mehr als 200 der insgesamt ca. 400 Schulungsstunden außerhalb der Arbeitszeit stattfinden sollen. Bei erfolgreichem Abschluss wird die Hälfte der

investierten Freizeit nachträglich auf dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben. Der Arbeitgeber übernimmt zudem die Lehrgangs- und Prüfungsgebühren sowie sämtliche der Kosten für notwendiges Lernmaterial.

Die erste CBW-Klasse hat ihre Ausbildung bereits im Sommer 2003 beendet und dabei in der Abschlussprüfung deutlich besser abgeschnitten als ihre jugendlichen Kollegen aus anderen Firmen. Die Mühen haben sich auch finanziell gelohnt: mit der höheren Qualifikation kann die Eingruppierung in eine höhere Lohngruppe verbunden sein. Und für das erfolgreiche Bestehen der Prüfung zahlt DGW eine kleine Einmalprämie von 250 EUR.

Analog zur Werkerqualifizierung wird auch bei den Führungskräften in der Produktion ein berufsspezifischer Abschluss (IHK Meister oder vergleichbare Ausbildung) gefordert und gefördert. Hier werden notwendige Fortbildungsmaßnahmen ebenfalls bezuschusst; eine bezahlte Freistellung erfolgt allerdings nur für die Prüfungstage.

Individuelle Qualifikationsstände sowie Qualifizierungsbedarfe werden in den jährlichen Personalgesprächen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem besprochen. Qualifizierungsmaßnahmen und -ziele werden in einem persönlichen Entwicklungsplan vereinbart und dokumentiert. Über die betrieblich notwendige arbeitsplatzbezogene Weiterbildung oder berufliche Aufstiegsqualifizierung hinaus, werden auch freiwillige bzw. selbst initiierte

Fortbildungsmaßnahmen unterstützt und z.T. finanziell gefördert.

Wichtiger Teil der Personalentwicklungsstrategie ist auch die berufliche Nachwuchsförderung. 25 Prozent aller DGW-Mitarbeiter sind ehemalige Auszubildende; viele davon sind heute in Meister- und Technikerpositionen. Wenngleich der eigene Personalbedarf für die nächsten Jahre weitestgehend gedeckt ist, wird nach wie vor in erheblichem Umfang in Ausbildung investiert – im Bewußtsein gesellschaftlicher Verantwortung, aber auch, um bei der ggf. notwendigen Neubesetzung frei werdender Stellen auf junge gut qualifizierte und motivierte Fachkräfte zurückgreifen zu können. Das Angebot von Diplomarbeiten und Praktika sowie die Kooperation mit Dortmunder Schulen unterstützen zudem die frühe Nachwuchssuche.

Teilautonome Gruppenarbeit in der Produktion

Im Mai 2000 startete im Pilotbereich Gasrußbetrieb die Einführung von Gruppenarbeit. Das neue Arbeitsorganisationsmodell mit weitreichender Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Gruppen ist heute gut eingespielt und hat zu deutlichen Verbesserungen der Produktivität, Flexibilität und Qualifikation geführt.

Zu den Aufgaben der vier Schichtteams gehören über die selbständige Abwicklung der Produktion hinaus auch die Qualitätsprüfung, die Überwachung der Kennzahlen und kontinuierliche Verbesserung, einfache Instandhaltungsarbeiten sowie die Personaleinsatzplanung im Team und zwischen den Teams.

Innerhalb des Teams wird auf "Allrounder" gesetzt; d.h. jeder soll jede der 6 verschiedenen Arbeitspositionen beherrschen, um ein höchstes Maß an Flexibilität zu sichern. Dies galt zu Beginn der Gruppenarbeit zunächst als Langzeitziel. Zur systematischen Qualifizierungsplanung dient eine Qualifizierungsmatrix, in der die einzelnen Tätigkeiten aufgeführt sind und für jedes Teammitglied der aktuelle Grad der Aufgabenbeherrschung dokumentiert wird und nächste Entwicklungsschritte festgelegt werden. Neben trainings on the job trägt hier vor allem auch die begleitende Mitarbeiterfortbildung (CBW-Klasse) zur Anhebung des Qualifikationsniveaus der Teams bei.

Jedes Team hat einen Teamsprecher, der bzgl. Qualität, Umweltschutz und Sicherheit weisungsbefugt ist. Der Teamsprecher und sein Stellvertreter werden jeweils für

die Dauer eines Jahres in geheimer Wahl vom Team gewählt. Grundsätzlich kann jedes Teammitglied diese Funktion übernehmen, sofern die notwendigen fachlichen Kompetenzen und Anlagenerfahrungen vorhanden sind. Um den Wechsel im Team und damit Lernprozesse zu fördern, ist die Amtszeit des Sprechers auf maximal zwei Wahlperioden begrenzt.

Den Produktionsteams stehen ein Tagsteam sowie ein Leitungsteam zur Seite. Das Tagsteam ist für die administrative und technische Unterstützung der Produktion zuständig; hier sind Aufgaben aus der Arbeitsvorbereitung, dem Prozess- und Qualitätsmanagement sowie der Instandhaltung gebündelt. Dem Leitungsteam, bestehend aus dem Betriebsleiter, einem stellvertretenden Betriebsleiter sowie dem Leiter Qualitätsmanagement, obliegt die Gesamtverantwortung für Personal, Sicherheit, Kosten und Betriebsergebnis.

New Deals

"DGW: Durch Gemeinsames Wirken erfolgreich sein", ist als Motto im Unternehmensleitbild ausgewiesen. Das konstruktive Miteinander von Management und Betriebsrat und eine gewachsene Vertrauenskultur schaffen hierfür die optimale Grundlage. Eine Reihe von Betriebsvereinbarungen gewährleisten den zeitgemäßen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen; etwa bei Arbeitszeit, Entgelt und Weiterbildung. Ausnahmeregelungen berücksichtigen darüber hinaus Besonderheiten einzelner Beschäftigtengruppen oder individuell unterschiedliche Belange. So werden etwa Mitarbeiter/innen über 55 Jahre, wenn sie dies wollen, von der Leistungsbeurteilung ausgenommen; die Leistungsprämie bemisst sich dann an der zuletzt erreichten Bewertung. Oder: in Sachen Arbeitszeit sind neben den üblichen Arbeitszeitkonten im Einzelfall auch Lebensarbeitszeit-Modelle möglich. Umfangreiche betriebliche Sozialleistungen, wie etwa betriebliche Altersvorsorge, Zuschüsse zum Krankengeld oder Übernahme von Sozialversicherungsbeiträgen signalisieren den Beschäftigten Wertschätzung und soziale Fürsorge des Arbeitgebers und fördern die Arbeitsmotivation und Bindung an das Unternehmen.

Der wirtschaftliche Erfolg der DGW und die engagierte Beteiligung der Mitarbeiter/innen an betrieblichen Veränderungsprojekten und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen zeigen, dass die Balance zwischen betrieblichen und Beschäftigteninteressen ausgesprochen gut gelingt.