

Branche	Stahl-Großhandel
Leistungsprofil	Herstellung von Edelstahl-Blechen und -Spaltbändern u.a. für Automobilzulieferindustrie, Maschinen - und Anlagenbau
Beschäftigte am Standort	114
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	"Das ESC sind Wir": Umfassende Personalentwicklung und beteiligungsorientierte Reorganisation

THYSSENKRUPP SCHULTE GMBH EDELSTAHL-SERVICE-CENTER DORTMUND

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Die ThyssenKrupp Schulte GmbH, Teil der ThyssenKrupp Services AG, Düsseldorf, ist Deutschlands Marktführer im Handel mit Edelstahl und NE-Metallen. Über Lagerung und Lieferung hinaus ist die kundenorientierte Anarbeitung - Werkstoffe nach Maß – eine besondere Stärke des Unternehmens. Im Herbst 1998 wurde das Edelstahl-Service-Center in Dortmund in Betrieb genommen, mit seiner Anarbeitung derzeit das modernste in Europa.

Die neuen Mitarbeiter/innen kamen überwiegend von Hoesch Stahl sowie aus anderen Teilen des gerade fusionierten ThyssenKrupp Konzerns. Vor dem Hintergrund dieser individuellen Historien und altindustriellen Traditionen galt es ein hoch produktives und flexibles Fertigungs- und Dienstleistungszentrum mit modernen Führungs- und

Arbeitsstrukturen aufzubauen. Der unter dem Leitbild "Das ESC sind Wir" vollzogene Organisations- und Personalentwicklungsprozess repräsentiert nahezu ein Lehrbuchbeispiel in Sachen arbeitsorientierte Modernisierung. Die umfassende Qualifizierung des Anlagenpersonals sowie der Meister und Vorarbeiter, die Implementierung eines regelmäßigen Lernprozesses in der Fertigung und zwischen Produktion und Vertrieb sowie die Aktivierung von Beteiligung, Selbstorganisation und kontinuierlicher Verbesserung waren hierbei besondere Gestaltungsfelder.

"Wir haben sehr passende, sehr geeignete Lösungen für unsere Herausforderungen gefunden", sind sich ESC Geschäftsführung und Betriebsrat einig. Verweisen können sie dabei auf beeindruckende Steigerungen bei Produktivität, Arbeitsqualität und Mitarbeitermotivation.



"Das ESC sind Wir": Umfassende Personalentwicklung und beteiligungsorientierte Reorganisation

Die "Historien" der einzelnen Mitarbeiter/innen zu erkennen und hieraus eine neue, gemeinsame Kultur zu entwickeln, war eine der zentralen Herausforderungen nachdem das ThyssenKrupp Edelstahl-Service-Center 1998 in Dortmund an den Start gegangen war. Jeder Mitarbeiter, egal in welchem Bereich und auf welcher Position, sollte sich als Teil des Gesamtteams verstehen und die Möglichkeit haben, seine Erfahrungen, Meinungen und Ideen in das betriebliche Geschehen einzubringen. Wie sich zeigte, erforderte es besondere Anstrengungen, die mitgebrachten Mentalitäten und Arbeitsstrukturen aus der stillgelegten Hoesch Stahlproduktion mit denen der auf Stahlhandel spezialisierten ThyssenKrupp Schulte zu integrieren. Notwendig war ein neues, ganzheitliches Konzept für die Betriebsorganisation sowie Arbeitsgestaltung und vor allem auch eine systematische Umgewöhnung der Belegschaften und Führungskräfte.

Unter dem Slogan "Das ESC sind Wir" wurde in 2004 von Geschäftsleitung und Betriebsrat ein gemeinsamer Neustart inszeniert, bei dem umfassende Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen vorgenommen wurden. Am "Runden Tisch" wurden zusammen mit ausgewählten Vertreter/innen aus den verschiedenen Bereichen ein neues Leitbild sowie ein entsprechendes Handlungsprogramm zur Umsetzung erarbeitet.

Personaleinsatzflexibilität und Führung im gewerblichen Bereich waren zwei der vordringlichen Themen. In einem stufenweisen Prozess erfolgte eine systematische Mehrstellenqualifizierung des Anlagenpersonals. Hierzu wurde zunächst die bestehende 1:1 Zuordnung der Mitarbeiter zu einzelnen Anlagen aufgehoben und Anlagengruppen gebildet, innerhalb derer die Mitarbeiter zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen und Positionen rotierten. In einem zweiten und dritten Schritt wurden ein hinreichend großes Springerpotenzial aufgebaut, um den Personalaustausch zwischen den Anlagengruppen zu ermöglichen, sowie einzelne Mitarbeiter für Instandhaltungsarbeiten geschult. Die Qualifizierung fand, als Bestandteil eines neuen "von Kollegen für Kollegen" - Programms, in Form eines gegenseitigen Anlernens und Einarbeitens statt.

Mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten vereinbarte flexible Arbeitszeit- und Schichtenregelungen bieten Spielraum, um Kapazitäts- und Auslastungsschwankungen kurzfristig auffangen zu können.

Zur gezielten Verbesserung der Management- und Führungsqualität in den Fertigungsbereichen erstellten Geschäftsleitung und Betriebsrat zunächst ein Soll-Kompetenz- und Eigenschaftsprofil für die Meister und Vorarbeiter. Anhand der festgelegten Kriterien wurde auf Basis einer Mitarbeiterbefragung (!) eine Bewertung aller gewerblichen Führungskräfte vorgenommen. Abgeleitet



aus den Ergebnissen wurde mit Unterstützung der zentralen Personalabteilung ein modularisiertes PE-Konzept entwickelt und aufgelegt. Dieses sieht je nach individuellen Entwicklungsbedarfen und Potenzialen Schulungs- und Trainingsmaßnahmen sowie Supervisions- und Coachingangebote vor.

Um die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, schwerpunktmäßig in der Produktion aber auch in der Verwaltung zu fördern, wurde das Betriebliche Vorschlagswesen entbürokratisiert und neu belebt. Jeder Mitarbeiter hat nun die Möglichkeit, Schwachstellen und Probleme im Arbeitsablauf und ggf. Verbesserungsideen sofort am Arbeitsplatz zu notieren. Dauerte die Reaktion früher Monate oder noch länger, so vergeht heute höchstens eine Woche, bis die Hinweise und Vorschläge bearbeitet und mit entsprechenden Maßnahmen und Zeitplänen zurück gemeldet werden. Dieses schnelle Feedback wirkt bereits stimulierend; Gutscheine und Geldprämien als Belohnung für eingebrachte Verbesserungsvorschläge schaffen zusätzliche Anreize. Ab dem laufenden Geschäftsjahr wird die bisher pauschale Jahresabschlussvergütung für die tariflichen Mitarbeiter/innen durch eine kollektive Prämie ersetzt, die u.a. auch die Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen berücksichtigt.

Wichtige Grundlage für den Aufbau der neuen "Wir"-Kultur und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess sind offene Information und Kommunikation in und zwischen den Bereichen und über die Hierarchieebenen hin-

weg. Auch hier galt es neue Strukturen und Routinen aufzubauen. Intensiviert und verstetigt wurde insbesondere der Austausch der Führungskräfte zu strategischen Fragestellungen sowie die Bearbeitung von Schnittstellen-themen und -problemen. Zur weiteren Forcierung des Informationsflusses und zur besseren Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in das betriebliche Vorgehen und Entscheidungsprozesse wird derzeit ein Content-Management-System eingerichtet, über das Kennzahlen, Daten und Neuigkeiten jederzeit aktuell an die einzelnen DV-Stationen in der Produktion sowie an die einzelnen Arbeitsplätze im kaufmännischen Bereich kommuniziert werden können.

"Von Kollegen für Kollegen": Ein innovatives Konzept zur kontinuierlichen betrieblichen Weiterbildung

Gegenseitiges Lernen ist das Prinzip des im ESC neu installierten Schulungskonzepts; d.h. Mitarbeiter/innen mit Wissensvorsprung in einzelnen Bereichen schulen andere in den Bereichen, wo Wissen weiter optimiert werden kann. Einarbeitung in neue Arbeitsaufgaben durch erfahrene Mitarbeiter/innen oder Wissensvermittlung durch interne Spezialisten findet in vielen Unternehmen statt, allerdings meistens nur sporadisch. Das Besondere bei "von Kollegen für Kollegen" ist die Kontinuierlichkeit und Verankerung als betriebliche Personalentwicklungsstrategie.

So wurden in einem ersten Schritt durch die Mitarbeiter/innen selbst 19 Themenblöcke für die

gegenseitige Schulung zusammengestellt und jeweils verantwortliche Organisatoren und Themen-Paten benannt. Zuerst fand die Schulung aller Verkäufer/innen statt, ein mal pro Woche für jeweils 45 Minuten. Die Dokumentationen wurden auf dem zentralen Server eingestellt, so entsteht sukzessive ein elektronisches Nachschlagewerk.

Durch regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mitarbeiter/innen und neu aufkommende Themen aus dem betrieblichen Alltag wird das Schulungsprogramm stetig erweitert und aktualisiert. Zu speziellen Themen, wie bspw. aus der technischen Kundenbetreuung, werden auch Fachleute aus anderen ThyssenKrupp Betrieben hinzugezogen.

In einer zweiten Phase wurde der regelmäßige, gegenseitige Lernprozess in die Fertigung übertragen. Hier finden bspw. wechselseitige Trainings on the job zwischen den Anlagengruppen statt, um die Personaleinsatzflexibilität zu erhöhen. In Schulungen von Maschinenführern für Maschinenführer werden Anlagenkenntnisse und Bedienerwissen vermittelt. Aber auch Kollegen aus anderen Bereichen, wie etwa dem technischen Verkauf und der Qualitätssicherung, geben Wissen in die Fertigung weiter.

Auf Wunsch der Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich, auch Fertigungsabläufe kennen zu lernen, wurden in einem Pilotprojekt acht Verkäufer für jeweils eine Woche in der Fertigung eingesetzt und geschult, was zu einer erheblichen Verbesserung der Kommunikation zwischen Produktion und Vertrieb führte. Weitere Verkäufer und Termine für die Fertigungswochen sind bereits festgelegt. Ziel ist es, weitgehend alle Vertriebsmitarbeiter/innen zumindest eine Woche in der Produktion zu schulen. Für die kaufmännischen Auszubildenden gehört der einwöchige Fertigungseinsatz bereits zum regulären Ausbildungsprogramm.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Produktion & Vertrieb

An jedem Produktionsarbeitsplatz hängen auf einer Tafel "Das ESC sind Wir" sog. Kaizenblätter, auf denen Verbesserungsbedarfe und Lösungsideen notiert werden können. Diese werden jeweils am Freitag Nachmittag eingesammelt und Montag Morgen in einer Runde aus Schichtmeistern, Betriebsleiter sowie Instandhaltung besprochen. Am selben Nachmittag gehen die Blätter mit entsprechenden Maßnahmevermerken in die Anlagen zurück. Am Jahresende werden aus allen Verbesserungsvorschlägen, einschließlich der aus dem kaufmännischen Bereich und solcher von übergeordneter Bedeutung, die

besten ausgewählt und prämiert. Mit der Einführung dieses Systems konnten innerhalb von neun Monaten bereits 228 Vorschläge generiert werden und Instandhaltungs- und Reparaturkosten von annähernd 100 TEUR gespart werden. Pro Kopf gerechnet sind das gut zwei Vorschläge je Mitarbeiter; im Vergleich zu vorher vier Vorschlägen insgesamt in zwei Jahren. Infolge der Verbesserungsmaßnahmen ist auch die Krankenquote um 45% gesunken, was einen Kostenvorteil von weiteren über 80 TEUR brachte.

Ein Workshop mit allen Verkäufern sämtlicher Ebenen sowie Vertretern aller innerbetrieblichen Schnittstellenbereiche lieferte zahlreiche Anregungen speziell zur Optimierung der Abläufe und Strukturen im kaufmännischen Bereich und förderte die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Der Workshop war die Initialzündung, um auch hier einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzustoßen und in die tägliche Arbeit zu verankern.

New Deals

Mit dem neuen Leitbild und der konsequent auf Beteiligung ausgerichteten Reorganisation ist es gelungen, in der Belegschaft ein "Wir"-Gefühl zu stiften und einen lebendigen kontinuierlichen betrieblichen Verbesserungsprozess aufzubauen. Maßnahmen wie die Neugestaltung des Betrieblichen Vorschlagswesens oder das "von Kollegen für Kollegen" Programm aktivieren und motivieren zu Mitgestaltung und Eigeninitiative und vermitteln den Beschäftigten Wertschätzung, Anerkennung und Vertrauen.

Der Neustart im Team zahlt sich aus; wirtschaftlich wie auch für die Arbeitnehmer/innen: Durch die Optimierung von Abläufen und die höhere Einsatzflexibilität der Mitarbeiter konnten bereits nach kurzer Zeit deutliche Produktivitätssteigerungen und Kosteneinsparungen erzielt werden. Die Krankheitsquote reduzierte sich innerhalb weniger Monate von 14% auf unter 5% Prozent, was sowohl auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen wie auch ergänzende Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung zurückzuführen ist; so etwa von der BKK begleitete Rückenzyklen und Beratungen zu Ernährung, Stressabbau etc.

Mit dem Projekt "Kompetenz-Center Anarbeitung Edelstahl" steht jetzt ein systematischer Ausbau der Produktion und technischen Beratung an. Die damit verbundenen Neuinvestitionen und Neueinstellungen unterstreichen das Engagement von ThyssenKrupp als engagierter Arbeitgeber für die Region.