

# 2010

## DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT 2010



DIE AUSGEZEICHNETEN  
UNTERNEHMEN UND  
IHRE KONZEPTE  
5. AUSSCHREIBUNGSRUNDE

# IMPRESSUM

Dortmunder Personalmanagement Prädikat 2010  
Die ausgezeichneten Unternehmen und ihre Konzepte  
ISBN: 978-3-938765-32-6



© Verlag der Soziale Innovation GmbH, Dortmund 2010

Autoren:

Dr. Uwe Jürgehake  
Dr. Cordula Sczesny

unter Mitarbeit von:

Nina Moeller  
Angelika de Matteis

Anschrift:

NEW DEALS Büro  
c/o Soziale Innovation GmbH  
Deutsche Str. 10 • D-44339 Dortmund

Die Ausschreibungsrunde 2010 wurde unterstützt von:

**VORWEG GEHEN**

**RWE Vertrieb AG**



Stadt Dortmund  
Wirtschaftsförderung

**Wirtschaftsförderung Dortmund**



**TÜV NORD AG**

Unternehmensverbände  
für Dortmund und Umgebung



**Unternehmensverbände für  
Dortmund und Umgebung**



**DEW21**

**Dortmunder Energie- und  
Wasserversorgung GmbH**



**Soziale Innovation GmbH**

Grafische Gestaltung:

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

# INHALT

<b>Vorworte</b>	<b>4</b>
<b>Ein kleines Jubiläum:</b> Fünf Ausschreibungsrunden zum DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT - PRÄDIKAT	<b>6</b>
<b>DEMAG Cranes &amp; Components GmbH</b> Kollegiale Beratung für Führungskräfte	<b>12</b>
<b>ELMOS Semiconductor AG</b> Personalpolitik in der Krise – Solidarität und Chance	<b>16</b>
<b>EMC Test NRW GmbH</b> Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung	<b>21</b>
<b>GEA Energietechnik GmbH</b> Einführung von Vertrauensarbeitszeit	<b>24</b>
<b>GoGaS Goch GmbH &amp; Co. KG</b> Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und –qualifizierung	<b>28</b>
<b>KG Deutsche Gasrusswerke GmbH &amp; Co.</b> Organisationsentwicklung DGW 2015 (Mitarbeiter gestalten den Wandel)	<b>32</b>
<b>KHS AG</b> Neue Wege in der Berufsausbildung – wider den Fachkräftemangel	<b>36</b>
<b>LEMKEN GmbH &amp; Co. KG</b> Beteiligungsorientierte Unternehmens- und Führungskultur	<b>40</b>
<b>St. Barbara-Klinik Hamm-Heessen GmbH</b> Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung	<b>44</b>
<b>Wicke GmbH &amp; Co. KG</b> Das Wicke PE-Haus: Fachkräfte halten und gewinnen – Fachkräfte gewinnen und halten	<b>48</b>

# VORWORTE

## **WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG DORTMUND**

Zum fünften Mal wird in diesem Jahr das DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT-PRÄDIKAT vergeben. Seit den Anfängen im Jahr 2002 hat sich dieses Prädikat zu einem Markenzeichen für modernes betriebliches Personalmanagement entwickelt. Das ist eine sehr begrüßenswerte Entwicklung für unsere Region, denn NEW DEALS unterstützt damit die Bemühungen der Wirtschaftsförderung Dortmund, die Attraktivität des Standorts Dortmund als Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensstandort weiter zu erhöhen.

In der NEW DEALS-Runde 2009/2010 wurden unter Beteiligung der Wirtschaftsförderung Dortmund 10 prämiierungswürdige Unternehmen ausgewählt, die sich auch in der Wirtschaftskrise der Fachkräfteentwicklung, der Mitarbeiterbindung und der Beteiligung der Mitarbeiter an der Weiterentwicklung von Unternehmenskultur und -organisation gewidmet haben. Dass es in dieser Zeit keine gravierenden Beschäftigungseinbrüche in Deutschland sowie in dieser Region gegeben hat, ist auch dem verantwortlichen Handeln und der Einsicht der Unternehmen und der betrieblichen Partner zu verdanken. Ihnen war und ist bewusst, dass es in Zeiten der Krise wichtig ist, nicht heute die Fachkräfte zu entlassen, die morgen – wenn die Auftragslage sich verbessert – wieder gebraucht werden. Die ausgezeichneten Betriebe haben sich verstärkt um unterschiedliche Aspekte der Personalentwicklung gekümmert. Das ist Beschäftigungssicherung im wahrsten Sinne des Wortes. Die Betriebe wollen als Arbeitgeber für Fachkräfte attraktiv werden und bleiben. Beim Thema Personal gut aufgestellte Unternehmen sind die beste Werbung für den Arbeitsstandort Dortmund mit dem Westfälischen Ruhrgebiet. Besonders erfreulich ist es daher, dass die überwiegende Mehrheit der Prämierten in der Region ansässige kleine und mittlere Unternehmen sind. In diesem Sinne ist das DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT-PRÄDIKAT ein Alleinstellungsmerkmal für die regionalen Arbeitgeber.

Die Wirtschaftsförderung Dortmund beglückwünscht NEW DEALS zu diesem gelungenen Qualitätslabel. Nicht umsonst hat die GFS Gesellschaft zur Förderung des Strukturwandels in der Arbeitswelt e.V. für dieses besondere Engagement den Dortmund Dialog Preis

2010 an NEW DEALS verliehen. Die Wirtschaftsförderung Dortmund wird gerne weiter mit NEW DEALS auf den Feldern der Personalentwicklung und Beschäftigungssicherung zusammen arbeiten und sich dafür einsetzen, das DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT-PRÄDIKAT erneut auszuloben und zu vergeben.

*Udo Mager  
Geschäftsführer*

## **DGB REGION DORTMUND-HELLWEG**

Auch im dritten Jahr der Krise gelingt es noch über die Nutzung von betrieblichen Arbeitszeitkonten, flexiblen Tarifvertragsklauseln und vor allem aber über die Kurzarbeit Beschäftigung in einem großen Ausmaß zu sichern.

Bisher greifen die vorhandenen Strukturen und haben die vorhergesagte sehr viel dramatischere Entwicklung verhindert – möge das auch für die Zukunft so bleiben.

Die Krise verdeutlicht aus einer sehr ungewohnten Perspektive, welcher Bedeutung innovative betriebliche Personalwirtschaft in Kombination mit verlässlichen Rahmenbedingungen zukommt. Für Beschäftigte werden Arbeitsplätze gesichert und Unternehmen behalten ihre gut ausgebildeten und gut in den Unternehmensablauf integrierten Mitarbeiter. Damit sichern sie sich ihr Fachpersonal, haben vielfach die Chance auf Qualifizierung genutzt und sind am Markt gut aufgestellt, wenn die Konjunktur anzieht.

Die Krise zeigt viele gute Beispiele auf aus einer gelungenen betrieblichen Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik.

Im Rahmen des Dortmunder Personalmanagement Prädikats wurde aber nicht krisenbedingtes gutes Personalmanagement ausgezeichnet, sondern beispielhaftes gutes Personalmanagement jenseits der Krise. Auch wenn vielleicht das eine oder andere Problem Anstoß für eine gute Idee war.

Entscheidend ist für uns Gewerkschaften, dass die Interessen der Kolleginnen und Kollegen berücksichtigt und aufgegriffen werden. Personalmanagementstrategien haben für die Gestaltung der Arbeit in der Zukunft eine wachsende Bedeutung. Interkulturelle Arbeit auf Weltmärkten, multikulturelle Belegschaften, familienfreundlichere Rahmenbedingungen, projektorientiertes Arbeiten – das sind nur einige Herausforderungen, die sich auch zunehmend kleine und mittelständische Unternehmen stellen müssen.

Wir hoffen, dass die hier erwähnten Beispiele viele Nachahmer finden und dazu anregen, eigene innovative Wege im Rahmen des Personalmanagements zu gehen. Der DGB und seine Gewerkschaften werden weiter für das Dortmunder Personalmanagement Prädikat werben, das letztlich ein Markenzeichen der Region geworden ist.

*Jutta Reiter*  
Vorsitzende DGB-Region Dortmund-Hellweg

## **UNTERNEHMENSVERBAND DER METALLINDUSTRIE FÜR DORTMUND UND UMGEBUNG E.V.**

In diesem Jahr begeht unsere Initiative ein kleines Jubiläum: wir feiern 5 erfolgreiche Ausschreibungen des DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT-PRÄDIKAT, mit über 60 prämierten Unternehmen! Dies ist eine äußerst erfreuliche Zwischenbilanz! Damit nimmt New Deals einen festen Platz im einschlägigen Veranstaltungsreigen der Region ein.

Unser Unternehmensverband gehört mit zu den Initiatoren dieser Initiative und wir sind stolz auf das Erreichte. Gerne haben wir uns in dieser Ausschreibungsrunde auch in den Kreis der Sponsoren eingereiht, nach dem wir bereits die 3. Preisverleihung 2007 in unseren Räumlichkeiten ausgerichtet hatten.

Wiederum gehören zwei unserer Mitgliedsunternehmen zu den Preisträgern. Sie stehen für die vielen Unternehmen, welche in der Krise nicht nur ihr Personal so weit wie möglich halten, sondern auch den Blick auf die Zukunft gerichtet halten. Diese Zukunft bedeutet unter anderem Mangel an technisch ausgebildetem Fach- und Führungspersonal. Gerade unsere beiden ausgezeichneten Mitgliedsunternehmen GoGaS Goch und KHS zeigen anschaulich, mit welchen Maßnahmen kleine wie größere Unternehmen diesem Mangel entgegenwirken können.

Angesichts dieser Herausforderungen hat das DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT-PRÄDIKAT nichts an Aktualität verloren. Es steht für moderne, auf die Zu-

kunft gerichtete Unternehmenspolitik im Bereich des Personalwesens, gerade auch in turbulenten Zeiten und gravierenden demografischen Veränderungen. Hier ist unser Verband seit vielen Jahren aktiv und wird diese Aktivitäten weiter verstärken. Dazu gehört auch die permanente Weiterbildung des eigenen Personals. Um dieses zu unterstützen, haben wir gemeinsam mit Partnern aus der Region erfolgreich ein neues Projekt beim Bundesarbeitsministerium eingeworben, das noch 2010 beginnen wird.

Auch dieses Mal geben die Darstellungen der prämierten Konzepte einen Eindruck über die Vielfalt und die Qualität von betrieblichem Personalmanagement. Immer wieder zeigt sich auch, was der Mittelstand in Sachen Personalpolitik zu leisten in der Lage ist. Gerade in unserer inzwischen eher durch kleine und mittlere Unternehmen geprägten Wirtschaftsregion ist dies von besonderer Bedeutung. Dortmund nimmt damit auch in dieser Disziplin eine herausragende Stellung ein. Wir werden weiter alles tun, um diese zu festigen!

*Dr. Heinz S. Thierer*  
Hauptgeschäftsführer

# Ein kleines Jubiläum: Fünf Ausschreibungsrunden zum DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT-PRÄDIKAT

## **Uwe Jürgehake / Cordula Sczesny**

Im Juni 2010 wurden zum fünften Mal Unternehmen mit dem DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT-PRÄDIKAT ausgezeichnet. Damit begeht unsere Initiative ein kleines Jubiläum, auf das wir stolz sind. Deshalb haben wir uns umso mehr darüber gefreut, dass der Initiative NEW DEALS im Jahr 2010 der Dortmunder Dialog Preis verliehen worden ist. Mit diesem Preis wird besonderes Engagement für den Strukturwandel in der Arbeitswelt gewürdigt.

Vergeben wird das Qualitätslabel von einer regionalen Jury aus Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Kammern, der Arbeitsagentur Dortmund und der Wirtschaftsförderung. Es soll besonderes Engagement und innovative, in die betriebliche Praxis umgesetzte Lösungen in der Personal- und Beschäftigungspolitik würdigen und publik machen. Lösungen, die sowohl dem Unternehmen wie den Beschäftigten dienen.

Die 10 NEW DEALS Preisträger 2010 liefern vielfältige Ansätze zur Bewältigung personalbezogener Herausforderungen in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen.

Die vorliegende Broschüre soll helfen, diese zu verbreiten und damit 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 Beschäftigten bekannt zu machen und den Erfahrungsaustausch in der Region anzuregen, das war die Idee, als sich die Dortmunder Arbeitsmarktakteure 2002 zur Initiative NEW DEALS zusammenschlossen. Bereits seit der ersten Ausschreibungsrunde 2003/2004 hat das DORTMUNDER PERSONALMA-

NAGEMENT-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.

## **Wie die Preiswürdigkeit ermittelt wird**

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 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 Anforderun-

gen 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.

Über diese entscheidet letztlich die NEW DEALS Jury, bestehend aus dem Kreis der Initiatoren. Grundlage sind die von den Gutachterteams vorbereiteten Unterlagen. In der Jury gilt das Konsensprinzip.

### Die fünfte Ausschreibungsrunde

Für diese fünfte Ausschreibungsrunde haben wir das Verfahren modifiziert: es gibt nunmehr nur noch eine Bewerbungskategorie, unabhängig davon, ob es sich um ein umfassenderes personalpolitisches Maßnahmenbündel oder eine pfiffige Einzellösung handelt. Das Verfahren soll dadurch vereinfacht werden.

Zudem gibt es nun zwei Wege zum Prädikat: die „klassische“ schriftliche Bewerbung mit anschließendem Begutachtungsgespräch vor Ort im Unternehmen sowie alternativ die Nominierung durch einen der Partner aus dem NEW DEALS-Steuerkreis. In diesem Fall erfolgt eine Vorabbeurteilung durch den nominierenden Partner, in der Regel auf der Basis langjähriger Zusammenarbeit. Die schriftliche Bewerbung ist in diesem Fall nicht mehr notwendig und wird durch einen ausführlichen Gutachtertermin im Unternehmen ersetzt, in dem dann auch Dokumente zur Verfügung gestellt werden können. Durch diese Veränderung sollte es insbesondere den kleinen und mittelständischen Unternehmen leichter fallen, sich zu

bewerben.

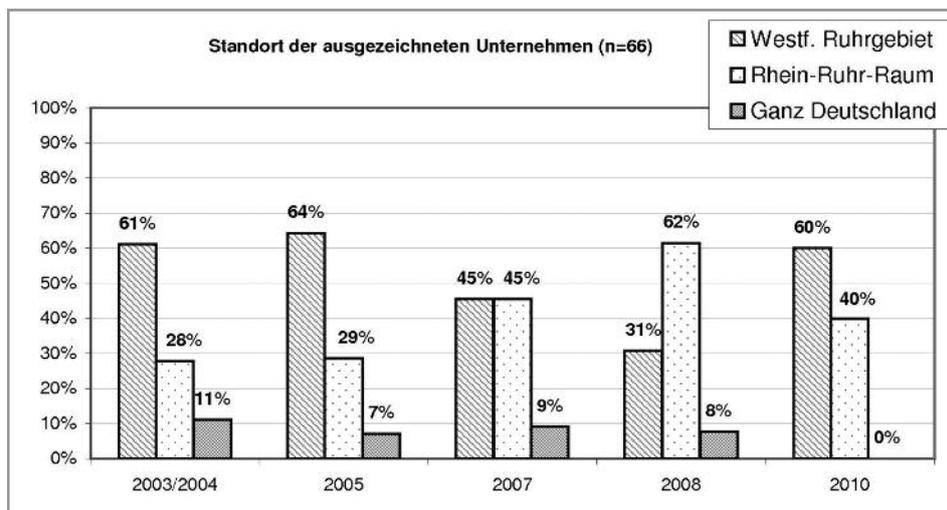
Von September 2009 bis Ende Januar 2010 konnten die Bewerbungsunterlagen beim NEW DEALS Büro angefordert und die Bewerbungen eingereicht werden. Bewerber konnten sich private sowie öffentliche Unternehmen und Betriebe, gleich welcher Branche oder Größe.

Letztlich sind es 10 Unternehmen, denen in dieser Jubiläumsausschreibung das Dortmunder Personalmanagement Prädikat verliehen wird.

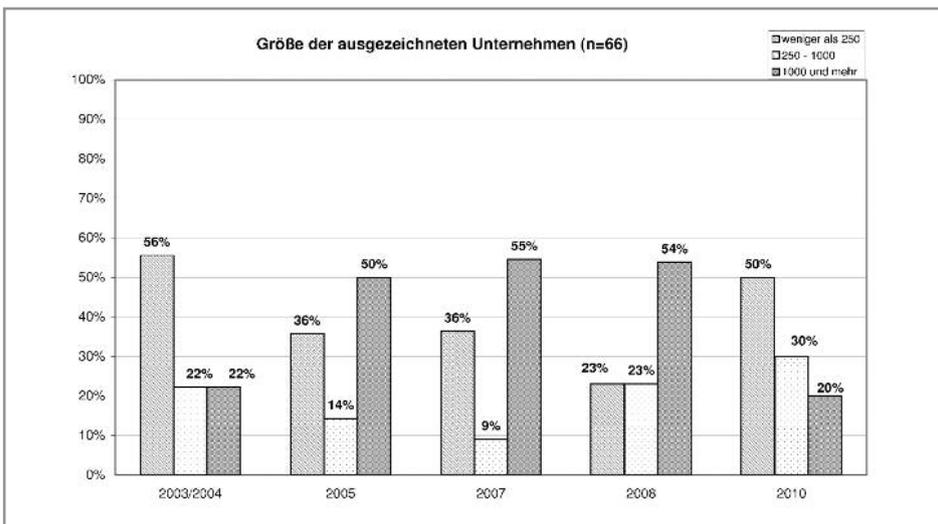
Dortmund und das Westfälische Ruhrgebiet sind dieses Mal wieder stärker repräsentiert als in den vorherigen Ausschreibungsrunden: zwei Drittel der Preisträger stammen aus der Region, alle anderen aus dem Rhein-Ruhr-Raum.

Über die Hälfte der prämierten Unternehmen sind kleinere Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten, ein weiteres Viertel sind große Mittelständler mit bis zu 1.000 Beschäftigten. Das Konzept, sowohl für kleine als auch für große Unternehmen interessant zu sein, trägt also weiterhin.

Nach fünf erfolgreichen Ausschreibungen ist es erlaubt, ein kleines Fazit zu ziehen. 66 Prämierungen haben wir in diesen fünf Runden vorgenommen, darunter einige Unternehmen, die sich zweimal erfolgreich beworben haben.



Die Modifizierung des Bewerbungsverfahrens hat dazu geführt, dass die Region und der Mittelstand wieder stärker vertreten sind.



Zum bereits dritten Male hat sich die Initiative finanziell selbst getragen. Finanziert wurde diese fünfte Runde wiederum aus zwei Quellen: den Bewerbungsgebühren sowie durch die Unterstützung aus der Wirtschaft und der Region.

Wir bedanken uns daher herzlich bei der RWE Vertrieb AG, der DEW 21, der TÜV NORD AG, den

Die Preisträger und ihre ausgezeichnete Praxis werden in dieser Broschüre einzeln vorgestellt. Beschrieben sind die jeweils betriebspezifischen 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.

Unternehmensverbänden für Dortmund und Umgebung sowie der Wirtschaftsförderung Dortmund für ihr Engagement.

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.

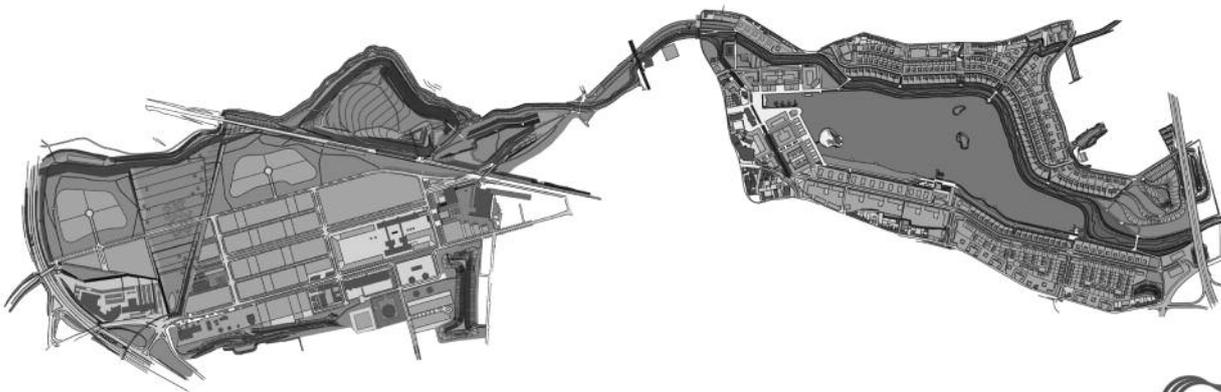
Ein besonderer Dank gebührt den Mitgliedern der Jury sowie den Gutachterinnen und Gutachtern, deren Tätigkeit ehrenamtlich ist. Ohne dieses Engagement ließe sich der Prädikatswettbewerb nicht durchführen.

### **Ausblick und Danksagung**

Die Initiative NEW DEALS - DORTMUNDER PERSONAL-MANAGEMENT PRÄDIKAT hat sich etabliert. Damit hat sich gezeigt, dass ein regional ausgelobtes Prädikat für ein überregionales Thema seine Daseinsberechtigung hat. 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 angesprochen. 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.

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.

# Mikro und Nano bauen an.



**PHOENIX** wächst – wachsen Sie mit!

**PHOENIX West** bietet innovativen Technologieunternehmen dafür einzigartige Perspektiven. Auf 115 Hektar citynaher Entwicklungsfläche finden Sie eine erstklassige Adresse. Und ein innovatives Umfeld. Die MST.factory dortmund und das Zentrum für Produktionstechnologie Dortmund sind die technologischen Treiber des neuen Standortes. Für Freizeit und Leben sorgt der **PHOENIX See**. Wir sehen uns auf **PHOENIX!**

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

2010

NID

# AUSGEZEICHNETE MASSNAHMEN DER PRÄDIKATSTRÄGER 2010

<b>Branche</b>	<b>Maschinenbau</b>
<b>Leistungsprofil</b>	<b>Herstellung von Kranen und Komponenten, Umfassende Serviceleistungen</b>
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	<b>rund 5.000</b>
<b>Beschäftigte in Deutschland</b>	<b>rund 2.000</b>
<b>Ausgezeichnet für</b>	<b>Kollegiale Beratung für Führungskräfte</b>

# DEMAG CRANES & COMPONENTS GMBH WETTER (RUHR)

Die Demag Cranes & Components GmbH mit Sitz in Wetter/Ruhr, ein Tochterunternehmen der Demag Cranes AG, ist Anbieter von Industriekranen und Krankomponenten für Materialfluss-, Logistik- und Antriebsaufgaben. Auch Services wie Ersatzteile, Instandhaltung und Modernisierung, sind Kernelemente des Leistungsspektrums. Mit 22 Auslandsgesellschaften sowie Vertretungen in 46 Ländern ist Demag Cranes & Components weltweit aufgestellt. Das Unternehmen verfügt mit mehr als 650.000 Kranen und Hebezeugen der Marke Demag über die weltweit größte installierte Basis.

Die Geschichte von Demag Cranes begann im Jahr 1819 mit der Gründung der Mechanischen Werkstätten Harkort & Co. in Wetter an der Ruhr. Bereits 1840 begann man mit der Produktion von Laufkranen und 1910 mit der Produktion von Hebezeugen mit Elektroantrieb. 2006 wurde Demag Cranes & Components GmbH gemeinsam mit der Gottwald Port Technology GmbH unter dem Dach der börsennotierten Demag Cranes AG zusammengeführt.

## **Unternehmens- und Führungskultur**

Die Unternehmens- und Führungskultur im Demag Cranes Konzern folgt einem weltweit gültigen Leitbild, das den Handlungsrahmen nach innen wie nach außen setzt. Das Konzernleitbild gliedert sich dabei in ein zentrales Leistungsversprechen („We Can Handle It.“) insbesondere in Richtung Kunden, eine Vision („Wir wollen in unseren Märkten die erste Wahl sein.“), die die mittelfristige unter-

nehmerische Zielsetzung beschreibt, fünf Grundsätze, mit denen als Mission des Konzerns die Vision realisiert werden soll, sowie ein Gerüst aus fünf Unternehmenswerten.

Aus dem Leitbild lässt sich als Grundprinzip zur Mitarbeiterführung das „situative Führen“ ableiten.

Als internationales Unternehmen mit dem Ziel, die Geschäftsaktivitäten erfolgreich weiterzuentwickeln, werden motivierte und hochqualifizierte Mitarbeiter benötigt. Deshalb wird der Fokus verstärkt auf die Personalentwicklung gelegt. Dazu gehört auch der generationenübergreifende Wissenstransfer, dem in den nächsten Jahren eine besondere Bedeutung zukommt. Darüber hinaus werden diverse Ansätze zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen wie z. B. die Einführung einer alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung verfolgt. Zudem erfordert der aufkommende Fachkräftemangel gezielte Maßnahmen zur Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen.

## **Kollegiale Beratung für Führungskräfte**

Das Konzept für die Kollegiale Beratung wurde bereits 1999 erstellt und seit 2000 erfolgreich umgesetzt. Die Ziele der Kollegialen Beratung sind:

1. ein kontinuierlicher Qualifizierungsprozess für Führungskräfte mit hohem Umsetzungsbezug
2. ein gezieltes und konstruktives Feedback innerhalb der Gruppen
3. das kooperative Entwickeln von Lösungsansätzen für



eingebraachte Problemstellungen sowie  
 4. der Aufbau von Beratungskompetenz in einem internen Beratungs- und Wissensnetzwerk.

Die Kollegiale Beratung basiert auf einem Empowerment-Ansatz und verfolgt die Devise: „Führungskräfte lösen ihre Probleme selbst.“ In diesem Rahmen beraten sich Führungskräfte der gleichen Ebene untereinander zu Schlüsselthemen ihres Führungsalltags.

Die Kollegiale Beratung findet in Gruppen statt. Diese setzen sich jeweils aus Führungskräften der gleichen Ebene aber aus unterschiedlichen Fachbereichen zusammen. Die Teilnahme ist freiwillig.

Der Start erfolgte zunächst als Basismodul, das u. a. einen individuellen Test zur Analyse der Stärken und Schwächen der Führungskräfte beinhaltete. Die eigentliche Beratung gliedert sich in fünf Phasen:

1. Explorationsphase

In der Phase nennt der Ratsuchende seinen Fall und das Beratungsziel. Mit Hilfe konstruktiver Fragen des Beraters sowie der Gruppe wird das Beratungsziel überprüft.

2. Feedbackphase

In der Gruppe wird ein erstes problemorientiertes Stimmungsbild erarbeitet. Herausgearbeitet wird, ob es sich eher um ein so genanntes Kernthema (fachlich inhaltliches Thema) oder um ein so genanntes Lernthema (bezogen auf das Führungsverhalten) handelt. Der Ratsuchende bekommt ein erstes Feedback.

3. Reaktionsphase

Der Ratsuchende reflektiert seinerseits die Rückmeldungen aus der Gruppe und benennt die Richtung, die für die Lösungsentwicklung eingeschlagen werden soll.

4. Lösungsphase

Die Gruppe erarbeitet konkrete Lösungsvorschläge, die der Berater anschließend zusammenfasst und dem Ratsuchenden vorstellt.

5. Umsetzungsphase

Der Ratsuchende entscheidet, was er wann annimmt und in der Praxis umsetzen möchte.

Zur Lösung eines Falls werden i. d. R. 2,5 Stunden veranschlagt: Damit kann auch eine Aussage über die Reichweite der aufgegriffenen Probleme aus dem Führungsalltag getroffen werden. An einem Beratungstag



werden zwei bis drei Fälle besprochen. Die Gruppen treffen sich drei bis vier Mal im Jahr. Dabei wird der Vorabend des Beratungstages bereits zum informellen Austausch genutzt.

Auf diese Weise werden jährlich zwischen 80 und 120 Problemlösungen erarbeitet. Die Umsetzungsquote ist mit rund 80 % sehr hoch. Seit 2000 haben insgesamt 148 Führungskräfte der Ebenen Gruppenleiter, Meister und Abteilungsleitung in 18 Gruppen an der Kollegialen Beratung teilgenommen.

Zu Beginn wurden die Gruppen in organisatorischen und in methodischen Fragen aus dem Referat Fortbildung unterstützt. Heute beschränkt sich die Unterstützung auf die organisatorische Begleitung (z. B. Buchung des Hotels).

Im Zuge der mittlerweile 10-jährigen Umsetzung haben sich die Themen in der Kollegialen Beratung etwas verändert. Während zu Beginn die Mitarbeiterführung im Vordergrund stand, werden heute auch verstärkt Themen zu Produktion und Organisation auf die Agenda gesetzt.

Alle zwei Jahre werden alle Gruppen zu einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch eingeladen.

Im Laufe der Jahre hat sich die Zusammensetzung der Gruppen gewandelt; Führungskräfte bekommen neue Aufgaben, andere scheidern aus dem Unternehmen aus und neue Führungskräfte müssen integriert werden. So

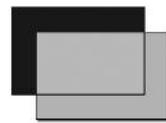
wohl die Aufnahme in eine Gruppe als auch die Beteiligung an einer Gruppe kann von der Gruppe bzw. dem neuen Teilnehmer befürwortet oder auch abgelehnt werden. Die Fusion oder die neue Zusammenstellung von Gruppen nach einer angemessenen Laufzeit haben weitere positive Auswirkungen gezeigt.

### **New Deals**

Die Demag Cranes & Components GmbH ist ein Beispiel für nachhaltige Führungskräfteentwicklung. Die Gruppenmitglieder werden in die Lage versetzt, ihre Arbeit selbst zu steuern und eigenständig zu Lösungen zu kommen (Empowerment). Das inzwischen 10-jährige Bestehen der Kollegialen Beratung ist ein Beweis für die Akzeptanz und Eigenständigkeit dieses Personalinstruments.

Im Rahmen von zwei internen Evaluationen wurden von den Teilnehmer/innen insbesondere die Praxisnähe und die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch positiv hervorgehoben. Die erlernten Techniken zu Problemlösungen können über die eigene Bearbeitung hinaus auch in Beratungssituationen mit den eigenen Mitarbeiter/innen angewendet werden.

Nicht zuletzt profitiert das Unternehmen von der Vielzahl der erarbeiteten Lösungen, die zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsorganisation wesentlich beigetragen haben.



## INITIATIVE ZUR BEWÄLTIGUNG DEMOGRAFISCHER HERAUSFORDERUNGEN IM BETRIEB

Wie können Betriebe auch mit alternden Belegschaften produktiv und innovativ bleiben und die Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Motivation ihrer Mitarbeiter/innen auf lange Sicht erhalten? Was tun in Sachen Nachwuchsgewinnung oder Wissenstransfer bei bevorstehenden Verrentungswellen? Die INITIATIVE DEMOGRAFIE will Unternehmen für den Blick durch die demografische Brille sensibilisieren, Austausch stiften und Unterstützung bieten, geeignete Lösungen zu finden.

**Nutzen auch Sie die Angebote der Initiative, oder machen Sie Ihre Gute Praxis publik.**

### Unsere Instrumente:

- Erfahrungsaustausche in und mit Vorreiterunternehmen
- Fachlicher Austausch in zwangloser Runde: Demografie-Frühstück
- Altersstrukturanalyse mit unserem eigenen Tool ABAS
- Demografie-Check auf Basis von betrieblichen Dokumenten und Einschätzungen ihrer Führungskräfte sowie der Interessenvertretungen
- Workshop zur Entwicklung eines "Masterplans - Demografie"
- Handlungskonzepte und konkrete Umsetzungsbegleitung

Aktuelle Angebote und Termine unter [www.initiative-demografie.de](http://www.initiative-demografie.de)

Initiative Demografie:



Das Büro der Initiative Demografie  
c/o Soziale Innovation GmbH  
Deutsche Str. 10, 44339 Dortmund  
Tel. 0231 / 88 08 64 - 20, E-Mail: [info@initiative-demografie.de](mailto:info@initiative-demografie.de)

In Kooperation mit:



**Wir halten das Geschäft unserer Kunden in Bewegung.**

Erfolg hat, wer seine Fertigungsprozesse schnell und effizient gestaltet. Ein entscheidender Erfolgsfaktor sind Krane und förder-technische Komponenten von Demag Cranes & Components. Wir verfügen über eines der dichtesten Vertriebs- und Servicenetze

der Branche und zeigen weltweit Präsenz auf allen wichtigen Märkten. Unsere Kunden in der Region Nord betreuen wir von Hamburg und Bremen aus und seit Beginn 2010 auch mit einem Vertriebs- und Servicestützpunkt in Minden.

# ERFOLGSFAKTOR



<b>Branche</b>	Halbleiterindustrie
<b>Leistungsprofil</b>	Entwicklung und Herstellung von Systemlösungen auf Halbleiterbasis
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	über 1.000
<b>Beschäftigte am Standort</b>	rund 700
<b>Ausgezeichnet für</b>	Personalpolitik in der Krise – Solidarität und Chance

# ELMOS SEMICONDUCTOR AG

## DORTMUND

### **Zusammenfassung / Überblick**

Elmos wurde 1984 in Dortmund gegründet und hat dort seinen Hauptsitz. Das Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt hochintelligente mikroelektronische Schaltkreise und zählt weltweit zu den führenden Entwicklern und Produzenten von automobilen Halbleitern. Rund 85 Prozent des Umsatzes erzielt Elmos mit Elektronik, die in Fahrzeugen eingesetzt wird.

Die Elmos-Gruppe ist weltweit an über 15 Standorten aktiv. Am Hauptsitz in Dortmund sind rund 700 Mitarbeiter beschäftigt.

Den eigenen Erfolg führt Elmos vor allem auf die hohe Leistungsfähigkeit der eigenen Mitarbeiter zurück. Die Mitarbeiter bilden die wertvollste Ressource und sind damit der Grundstein für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Für Elmos ergibt sich daraus die Verpflichtung, in die Mitarbeiter zu investieren und die Verantwortung für die Mitarbeiter in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht wahrzunehmen. Wesentliche Bausteine sind dabei die Förderung einer offenen und kooperativen Führungs- und Unternehmenskultur, die Möglichkeit zur Weiterbildung und ein effektives Ausbildungsprogramm. Gerade bei der Ausbildung, sieht Elmos sich in der Pflicht, auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Grundsätzlich wird bei Elmos der Anspruch vertreten alle Mitarbeiter, unabhängig von Alter,

Herkunft, Geschlecht, Behinderung oder Religion in das Unternehmen zu integrieren. An diesem Anspruch hat Elmos auch in Zeiten der Wirtschaftskrise konsequent festgehalten. Als Zusatz wurden während der Kurzarbeit umfangreiche Weiterbildungsaktivitäten durchgeführt.

### **Unternehmens- und Führungskultur**

Elmos pflegt eine mitarbeiterorientierte offene Führungskultur, die durch gegenseitigen Respekt und Wertschätzung gekennzeichnet ist. Bei Elmos wird in allen Abteilungen und auf allen Hierarchieebenen das Prinzip der „offenen Tür“ praktiziert. So können alle Vorgesetzten, vom Produktionsmitarbeiter bis zum Vorstand, jederzeit zu Belangen des Unternehmens angesprochen werden. Die offene Unternehmenskultur drückt sich auch darin aus, dass sich die Mitarbeiter über die Hierarchieebenen hinweg duzen – der Vorstand ist davon nicht ausgenommen.

Neben der offenen Unternehmenskultur wird großer Wert auf die Kommunikation im Unternehmen gelegt. Um eine reibungslose Kommunikation zu gewährleisten, verfügt das Unternehmen über ein umfassend ausgebautes Intranet. Regelmäßige, schichtbezogene Belegschaftsversammlungen sind ein weiteres wichtiges Informationsmedium. Ein ausführlicher Bericht des Vorstandes über die aktuelle wirtschaftliche Situation ist dabei ein fester Bestandteil des Programms. Zusätzlich werden die Mitar-

beiter z. B. über Vorstandsmeldungen, Aushänge am Schwarzen Brett und eine Mitarbeiterzeitung informiert. Auf diese Art und Weise werden die Mitarbeiter immer über alle unternehmensrelevanten Themen auf den neuesten Stand gehalten. Gerade in der Wirtschaftskrise 2009 wurden über vierteljährliche Belegschaftsversammlungen und monatliche schriftliche Informationen die Beschäftigten permanent und umfassend über die aktuelle Lage informiert.

Die enge Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen wird unter anderem auch durch eine Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter über jährliche Aktienoptionsprogramme erreicht. Zusätzlich spielt das Verbesserungsvorschlagswesen eine wichtige Rolle, wobei die nutzbringenden Vorschläge der Mitarbeiter mit Prämienzahlungen honoriert werden.

### **Zur Maßnahme: Kurzarbeit – Solidarität und Chance**

Die Wirtschaftskrise hat auch Elmos getroffen. Bereits im Herbst 2008 gab es hierfür erste Anzeichen. Insbesondere im Bereich Automotive mussten deutliche Umsatzeinbrüche hingenommen werden. Erklärtes Unternehmensziel war es, die Krise ohne Kündigungen zu überstehen. Im Jahre 2009 wurde daher in unterschiedlichem Maße Kurzarbeit gefahren. Die Bereiche und Standorte waren nicht gleichermaßen betroffen, einige jedoch im Volumen von bis zu 50 Prozent. Dabei wurden die finanziellen Auswirkungen für die einzelnen Mitarbeiter in Kurzarbeit deutlich abgedämpft. So einigte sich die Mitarbeitervertretung mit dem Vorstand darauf, den Verlust des Nettogehalts aller Mitarbeiter, die Kurzarbeit leisten, auf maximal 18 Prozent zu begrenzen.

Die besondere wirtschaftliche Lage machte es erforderlich die Mitarbeiter laufend über die Entwicklungen zu informieren. Dies geschah vor allem auf den vierteljährlichen Mitarbeiterversammlungen und durch monatliche Informationsschreiben des Vorstands.

Die Krise wurde jedoch nicht nur als Gefahr, sondern auch als Chance begriffen. So wurden die Fördermöglichkeiten für eine Weiterbildung in Kurzarbeit intensiv genutzt. Die Weiterbildung fand dabei sowohl intern, als auch extern statt. Im Einzelnen wurden mit Unterstützung der Agentur für Arbeit folgende konkrete Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt, wobei sowohl das Programm WeGebAU als auch das Instrument „Quali in KuG“ zur Anwendung kamen:

- 20 ungelernete MitarbeiterInnen aus der Produktion wurden über das Programm We-GebAU zum Mikro-



technologien/in qualifiziert.

- Qualifizierung der ProjektleiterInnen zum Thema „Projektmanagement in der Produktentwicklung“.
- Schulung der QualitätsmitarbeiterInnen zu den Themen Anlogschaltungstechnik, Testentwicklung, TS 16949, 6 Sigma und DMAIC Methodik, FMEA, Beschreibende Statistik, FTA Fehlerbaum Analyse, Produkthaltung, Verhalten bei Kundenkontakt, Verhalten bei Audits, PPAP Prozess und Rechtsfolgen, Einführung Drucksensoren für Mikrosysteme, Risikobewertung (technisch), Layout-Erstellung.
- Schulungen der Testingenieure zu den Themen Einführung in die Skriptsprache Perl für Ingenieure, Schaltungstechnik für Ingenieure und Simulation.

Unabhängig von der Kurzarbeit nimmt Weiterbildung bei Elmos einen wichtigen Stellenwert ein. In jährlichen Mitarbeitergesprächen wird eine individuelle Bildungsanalyse durchgeführt und konkrete Bildungsziele für das nächste Jahr vereinbart. Diese Vereinbarungen werden zu einem Weiterbildungsplan kumuliert und finanziell budgetiert.

Darüber hinaus gibt es z. B. Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter, in denen ihnen der Betrieb mit seinen Produkten und Produktionsstätten vorgestellt wird. Zusätzlich erhält jeder neue Mitarbeiter einen Einarbeitungsplan, in dem er über die verschiedenen Schulungen informiert wird.



Für die Mitarbeiter gibt es je nach Tätigkeit unterschiedliche „Pflichtschulungen“, wie z. B. wiederkehrende Unterweisungen am Arbeitsplatz oder Sicherheitsschulungen. Seit 2001 kooperiert Elmos in einem Schulungsverbund mit der RAG Bildung. Im Rahmen dieser Kooperation wurde von Elmos ein Schulungszentrum ausgestattet, in dem die Mitarbeiter Umschulungen zum Mikrotechnologen machen können. Die Investition in diese Kooperation lohnte sich u.a. daher, da während der Kurzarbeit auf diese Ressourcen zurückgegriffen werden konnte.

Neben der Weiterbildung wurde bei Elmos auch die berufliche Erstausbildung auf hohem Niveau weitergeführt. Trotz Krise hat Elmos in 2009 17 Auszubildende eingestellt. Für 2010 werden 14 weitere Auszubildende gesucht. Insgesamt sind allein in Dortmund 36 Auszubildende beschäftigt. Die Ausbildung wird als wichtige Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens angesehen. Dies drückt sich auch darin aus, dass versucht wird alle Auszubildenden nach erfolgreicher bestandener Prüfung zu übernehmen.

Elmos übernimmt auch in sozialer Hinsicht Verantwortung für seine Mitarbeiter. Dies drückt sich z. B. in einer Unter-

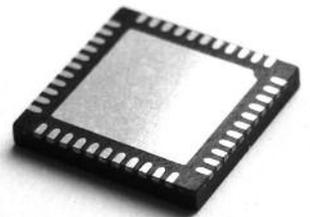
stützungskasse für Mitarbeiter in Notsituationen aus. Gleichzeitig wird den unterschiedlichen individuellen Lebenssituationen und Bedürfnissen der Mitarbeiter durch ein flexibles Schichtsystem Rechnung getragen. Dies kommt vor allem den Mitarbeitern mit Familie zugute.

Seit 2009 gibt es im Unternehmen ein Gesundheitsteam, das sich um die gesundheitlichen Belange im Unternehmen kümmert. In diesem Rahmen werden z. B. Untersuchungen zur Schlaganfallvorsorge oder Grippeimpfungen angeboten. Die Angebote des Gesundheitsteams können von den Mitarbeitern während der Arbeitszeit wahrgenommen werden und sind für die Mitarbeiter kostenfrei. Darüber hinaus gibt es ein Mitarbeiterzentrum, in dem weitere soziale Aktivitäten der Mitarbeiter stattfinden. Ein eigenes Fitnessstudio wird von über 220 Beschäftigten regelmäßig besucht.

### **NEW DEALS**

Die hohe Wertschätzung der Beschäftigten hat auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Bestand. Trotz deutlicher Auftragseinbrüche konnten alle Beschäftigten gehalten werden, wobei sich die finanziellen Einbußen im Rahmen hielten. Umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen wurden in dieser Zeit durchgeführt. Unternehmen und Belegschaft gehen damit gestärkt aus der Krise hervor. Eine sehr ausgeprägte Informations- und Kommunikationskultur, Maßnahmen zum Work-Life-Balance und zur Gesundheitsförderung sind weitere wichtige personalpolitische Gestaltungsfelder, die Unternehmen und Beschäftigten gleichermaßen zugute kommen.

Ab Anfang 2010 konnte auf Kurzarbeit verzichtet werden, da die Nachfrage nach Elektronikbausteinen wieder deutlich gestiegen ist.

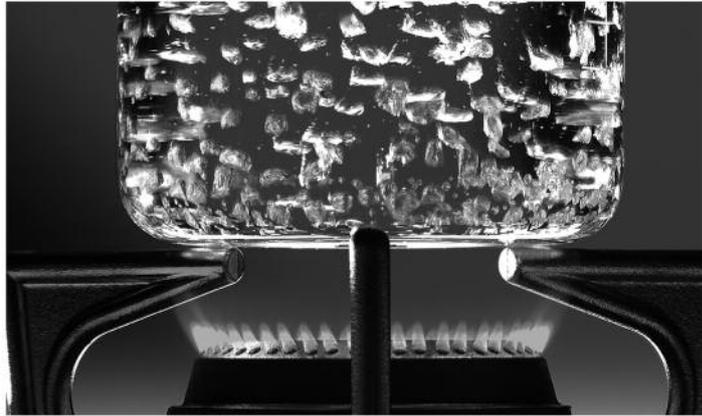


# DSW21

DSW21 ist das erfolgreiche  
Infrastrukturunternehmen  
der Stadt Dortmund.



Lebensräume



Energie



Mobilität



Datennetze

DATENNETZE

MOBILITÄT

ENERGIE

LEBENSRAÜME

<b>Branche</b>	Elektrotechnik
<b>Leistungsprofil</b>	Dienstleister für elektromagnetische Verträglichkeit, Beratung, Prüfung, Engineering und Zertifizierung
<b>Beschäftigte</b>	32
<b>Ausgezeichnet für</b>	Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung

# EMC TEST NRW GMBH

## DORTMUND

### Zusammenfassung / Überblick

EMC Test NRW ist ein 1995 gegründetes mittelständisches Unternehmen mit Sitz im TechnologieZentrumDortmund. Mit gut 30 Beschäftigten werden Dienstleistungen im Bereich der elektromagnetischen Verträglichkeit von Produkten angeboten. Kerngeschäft ist die Prüfung und Zertifizierung neuer Produkte in den Bereichen Automotive (ca. 2/3 der Aufträge), Industrie und Bahn. Diese Prüfungen finden in Dortmund, aber auch vor Ort bei den Kunden statt, je nach Art und Größe des Prüflings.

Die Untersuchungen beziehen sich sowohl auf die elektromagnetischen Emissionen des Prüflings als auch auf dessen elektromagnetische Störanfälligkeit. Sie werden nicht nur an einzelnen Prototypen durchgeführt, sondern umfassen auch Systemprüfungen. EMC Test NRW ist als akkreditiertes EMV-Prüflabor durch das Kraftfahrt-Bundesamt und durch viele Hersteller nach deren Hausnormen anerkannt.

Neben Prüfungen werden weitere Dienstleistungen in den Feldern Beratung, Engineering und Zertifizierung angeboten. Häufig wird die Firma bereits in den Entwicklungsprozess durch Kunden einbezogen.

Die Belegschaft besteht überwiegend aus akademisch qualifizierten Beschäftigten, insbesondere Ingenieuren und Physikern. In enger Kooperation mit der TU Dortmund sowie anderen Universitäten und Fachhochschulen aus dem Ruhrgebiet werden zudem ca. 15 bis 20 studentische Hilfskräfte beschäftigt, aus denen auch der Personalnachwuchs gewonnen wird. Daneben bildet die Firma regelmäßig auch Büro-Kaufleute oder IT-Techniker aus.

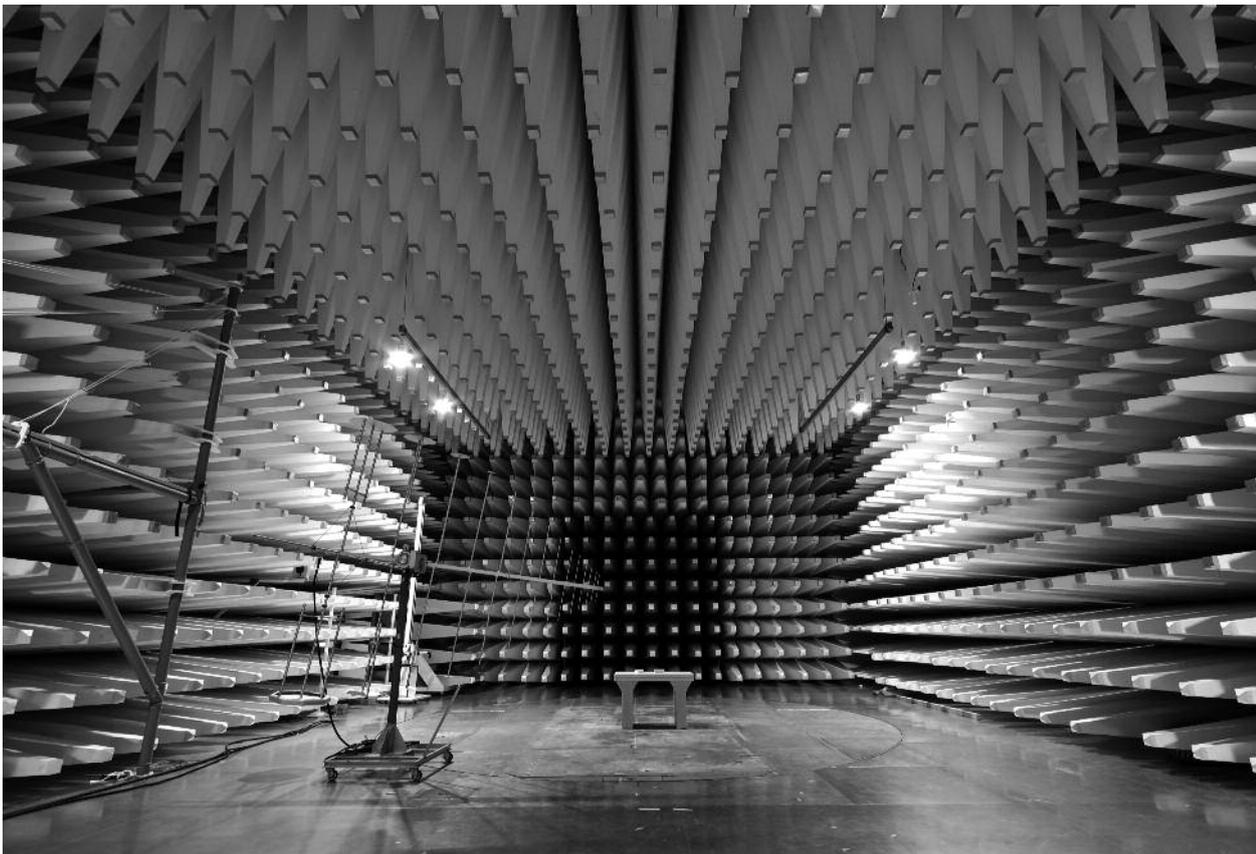
Beste Technik und hochqualifiziertes und motiviertes Personal sind die Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Hierfür setzt EMC Test NRW auf eine offene und kommunikative Unternehmenskultur. Kurze Wege, hohe Transparenz, gemeinsames Angehen von Veränderungsprozessen sowie stetes Bemühen um Work-life-balance sind Ausdruck dieser Philosophie. Eine geringe Fluktuation auch in Zeiten des Fachkräftemangels bestätigt diesen Weg.

### Unternehmens- und Führungskultur

EMC Test NRW hat sich ein Unternehmensleitbild gegeben, das permanente Innovation seiner Dienstleistung und dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit als Leitziele vorgibt. Zur Erreichung dieser Ziele setzt EMC Test auf flache Hierarchien, Teamarbeit und einen partizipativen Führungsstil. Dies wird in einer Arbeitsorganisation umgesetzt, die jeder/m hohe Autonomie und Selbstverantwortlichkeit im Handeln ermöglicht.

Im Umgang miteinander wird Wert auf gegenseitigen Respekt, Vertrauen, Fairness und offene, sachliche Kommunikation gelegt (Anti-Mobbing-Passus).

Zur Optimierung der Prozesse und Reduzierung von Fehlern wurden Regeln aufgestellt, welche die Beschäftigten ermutigen sollen, offen und sachlich kritische Punkte anzusprechen und Lösungsvorschläge zu benennen. Wöchentlich findet im Gesamtteam eine „Ressourcenrunde“ statt, in der die aktuellen Aufträge besprochen und die Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Alle zentralen Informationen über die Auftragslage und die allgemeine wirtschaftliche Situation des Unternehmens stehen den Beschäftigten darüber hinaus in einer für ein mittelständi-



*EMC Test NRW GmbH: Große Absorberhalle mit Antenne*

sches Unternehmen ungewöhnlichen Detailliertheit im Intranet zur Verfügung.

Aufträge für Produkte mit militärischem Verwendungszweck werden aus ethischen Gründen nicht angenommen.

### **Zur Maßnahme**

Ständig steigende Anforderungen der Kunden und immer komplexer werdende technische Systeme gaben Anlass im Jahre 2007 die 1995 eingeführte Arbeitsorganisation grundlegend zu verändern. Ursprünglich waren die Beschäftigten den Geschäftsfeldern Automotive, Bahn und Industrie zugeordnet, und sie wanderten mit dem Prüfgut durch alle notwendigen Prüfstationen, begleiteten es über den gesamten Prüfvorgang. Dieser innerhalb der Geschäftsfelder ganzheitliche Aufgabenzuschnitt stieß an seine Grenzen aufgrund der komplexeren und zeitlich wachsenden Prüfanforderungen und den damit steigenden Qualifikationsanforderungen, aber auch weil er arbeitseinsatztechnisch kaum mehr beherrschbar war. Steigende Prüfdauer führte dazu, dass eine zeitaufwändige Übergabe des Prüfgesetzes an eine/n Kollegin/en der anderen Schicht zunehmend zum Normalfall wurde. Die Ganzheitlichkeit der Aufgabe war damit bezogen auf das Prüfstück nicht mehr gegeben.

Das Arbeitszeitsystem sieht für die „operativen“ Bereiche ein Zweischichtsystem von 7.00 bis 21.00 Uhr vor, mit einer Stunde Übergabezeit an den Kollegen bzw. die Kollegin.

Gemeinsam mit dem Team wurde 2007 das Arbeitseinsatzkonzept überprüft und innerhalb eines halben Jahres komplett überarbeitet. Begonnen hatte man ursprünglich damit, dass jeder Prüfer das Produkt von Anfang bis Ende betreut hat, sich dafür aber nur in einer Produktgruppe auskannte. Mit fortschreitender Komplexität und Dauer der Prüfungen stieß dieses System jedoch an seine Grenzen: die Prüfungen dauerten zunehmend länger als einen Arbeitstag, konnten aber nur bedingt unterbrochen werden. Außerdem stieg das notwendige Fachwissen in jedem Prüfabschnitt so stark an, dass dies kaum noch zu beherrschen war. Die Arbeitsbedingungen wurden daher zunehmend unakzeptabler und ineffizienter.

Nach einer eingehenden Analyse setzte sich ein neues Arbeitsmodell durch, in dem die Prüfer nur für einen Prüfabschnitt verantwortlich wurden. Innerhalb dieses Prüfabschnittes sind sie aber für alle Produkte der drei Geschäftsfelder verantwortlich: „Jede/r hat Prüfverfahren als Kompetenz verloren und Produktgruppen hinzu gewonnen.“ Ein flexibler Einsatz in mehreren Prüfver-



*Prüfung an einer Teermaschine (mit freundlicher Genehmigung der Fa. Dynapac GmbH)*

fahren ist nun nur noch im Einzelfalle möglich, dafür aber eine Vertretung innerhalb der Produktgruppen. Wer will und die erforderliche Qualifikation entwickelt hat, kann auf freiwilliger Basis auch noch in mehreren Prüfabschnitten tätig sein. Dies erhöht die innerbetriebliche Flexibilität und schafft Entwicklungsspielräume.

Zugleich wurde mit der Funktion der Projektleitung eine neue fachliche, aber ausdrücklich nicht hierarchische Funktion neu geschaffen. Der/die Projektleiter/in - je eine/r für die o.g. Geschäftsfelder - ist verantwortlich für die Betreuung des Prüfgutes über den gesamten Prüfprozess. Perspektivisch ist daran gedacht, die organisatorische Schnittstelle zwischen der Projektleitung und der Kunden-Akquisition weiter zu optimieren, indem die Projektleiter in zunehmendem Maße auch Akquisitionsaufgaben übernehmen.

In den Prüfungsbereichen wurden drei- bis vierköpfige Teams gebildet, die autonom die Arbeiten bewältigen, für die sie verantwortlich sind.

Ein Arbeitszeitkonto von plus 80 bis minus 40 Stunden ermöglicht einen Arbeitseinsatz, der sich an den Kundenwünschen, an den betrieblichen wie den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert. Arbeiten, die keine Präsenz vor Ort notwendig machen, können auch von zu Hause erledigt werden. Für jeden Beschäftigten besteht die Möglichkeit unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange einen entsprechenden Heimar-

beitsplatz einzurichten. Flexible Arbeitszeitgestaltung wird auch bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder auch zu beruflichen Weiterbildung (z. B. Promotion) groß geschrieben, z. B. in Form von (zeitweiliger) Teilzeitarbeit nach den Wünschen der Beschäftigten.

In jährlichen Feed-Back-Gesprächen zwischen Personalverantwortlicher/m, Beschäftigten und der Teamleitung (3er-Gespräche) werden die Unternehmenskultur reflektiert und Vereinbarungen zur beruflichen Orientierung und Weiterentwicklung besprochen.

### **New Deals**

EMC Test NRW ist ein Beispiel für ein kleines, hochtechnologieorientiertes Dienstleistungsunternehmen, dessen Unternehmenserfolg zentral von der Innovationskraft, der Qualifikation und der Motivation seiner Beschäftigten abhängt. Dies sind überwiegend Ingenieure. Es haben sich daher eine Unternehmenskultur und Arbeitsweisen entwickelt, welche den Anforderungen dieser Gruppe entsprechen. Eine offene und unkomplizierte Kommunikationspolitik, kurze Entscheidungswege und Transparenz gehören ebenso dazu, wie Maßnahmen zum Work-life-balance. Insbesondere in der Arbeitszeitgestaltung haben die Beschäftigten hohe Spielräume. Eine geringe Fluktuation ist Ausdruck hoher Arbeitszufriedenheit, gerade auch vor dem Hintergrund eines zunehmenden Ingenieurmangels. Das zeigt sich auch daran, dass eine Reihe Beschäftigter bereits über 50 Jahre alt ist.

# 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.

### **NEW DEALS gewinnt den Dortmunder Dialog Preis 2010**



Wir freuen uns, dass wir dieses Jahr mit unserem Dortmund Personalmanagement Prädikat „NEW DEALS“ den Dortmunder Dialog Preis erhalten haben und fühlen uns darin bestätigt unsere Arbeit fortzusetzen.

Seit 2008 verleiht die Gesellschaft zur Förderung des Strukturwandels in der Arbeitsgesellschaft e.V. alle zwei Jahre den Dortmunder Dialog Preis. Der Preis wird an unterschiedliche Akteure verliehen, die besonders engagiert und erfolgreich helfen den Strukturwandel in Dortmund durch ihre Ideen, Initiativen und Anstrengungen in der Arbeitswelt ebenso wie zwischen Arbeiten und Leben zu gestalten.

22 23

**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.**

### **Die NEW DEALS Aktivitäten:**

#### **NEW DEALS Prädikat**

würdigt besonderes Engagement und innovative Lösungen in der betrieblichen Personal- und Beschäftigungspolitik

#### **NEW DEALS Broschüre**

hier werden die Konzepte der Prädikatsträger im Einzelnen beschrieben

#### **NEW DEALS vor Ort**

die Prädikatsträger haben die Möglichkeit ihr Unternehmen sowie ihre innovativen Konzepte und Maßnahmen vorzustellen und ihre ausgezeichnete Praxis zu präsentieren

#### **NEW DEALS Foren**

bieten einen ungezwungenen Austausch zu aktuellen Themen betrieblicher Personalarbeit und regionaler Beschäftigungspolitik.

### **Kontakt:**

NEW DEALS Büro  
c/o Soziale Innovation GmbH  
Deutsche Straße 10, 44339 Dortmund  
Tel.: 0231 880864-20, Fax: 0231 880864-29  
team@newdeals.de, www.newdeals.de

### **Ihre persönlichen Ansprechpartner:**

Dr. Cordula Sczesny  
Dr. Uwe Jürgenhake  
Angelika de Matteis  
Tel.: 0231 880864-20  
team@newdeals.de

<b>Branche</b>	<b>Metallverarbeitung</b>
<b>Leistungsprofil</b>	<b>Luft- und wassergekühlte Systeme</b>
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	<b>158</b>
<b>Ausgezeichnet für</b>	<b>Einführung von Vertrauensarbeitszeit</b>

# GEA ENERGIE-TECHNIK GMBH HERNE

## **Zusammenfassung / Überblick**

Die GEA Energietechnik GmbH ist Teil des Heat Exchanger Segments der GEA Group und eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich der Trockenkühlung mit luftgekühlten Kondensatoren und ebenso im Bereich der Nasskühlung, sowie kombinierter Nass/Trockenkühlverfahren (Hybrid).

Das Unternehmen ist in den letzten zehn Jahren kontinuierlich gewachsen, besonders in den Boom-Jahren 2006 bis 2008, und beschäftigte Anfang 2010 ca. 160 Mitarbeiter.

Durch das immer globaler werdende Geschäft mit Kunden und Lieferanten in allen Zeitzonen stieß das bisherige Arbeitszeitmodell – eine Gleitzeitregelung mit Kernzeiten – zunehmend an seine Grenzen. Vor diesem Hintergrund sahen es Geschäftsführung und Betriebsrat als notwendig an, eine neue Arbeitszeitregelung zu vereinbaren, um den neuen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Ziel war, eine Regelung zu entwickeln, die die Beschäftigten dabei unterstützt, eigenverantwortlich ihre Arbeitszeit sinnvoll und effektiv einzusetzen.

Es wurde eine Vertrauensarbeitszeitregelung entwickelt und eingeführt. Grundlage ist eine Betriebsvereinbarung, in der die wesentlichen Rahmenbedingungen geregelt sind. Informationsveranstaltungen und Führungskräfte-schulungen begleiteten die Einführung des Modells im Juni 2009. Die Vertrauensarbeitszeit ist einer von mehreren Schritten, mit denen die GEA Energietechnik ihr 2008 entwickeltes Leitbild mit Leben füllt.

## **Unternehmens- und Führungskultur**

Nach Jahren starken Wachstums zeigte sich, dass der Bedarf an Managementsystemen zur Organisation der internen Abläufe stieg. Es wurde ein Leitbild entwickelt, welches die Prinzipien und das Selbstverständnis im Umgang miteinander, sowie der Unternehmensziele definiert. Dieses Leitbild – von einer Arbeitsgruppe über alle Funktionsbereiche zusammengesetzt – wird nun systematisch durch einzelne Projekte und Maßnahmen umgesetzt. Eine Mitarbeiterbefragung lieferte hierfür die notwendigen Impulse und Hinweise.

Basis der Unternehmenskultur ist ein auf Vertrauen und Transparenz setzender Umgang miteinander, sowohl auf der Ebene der Betriebsparteien als auch zwischen allen Mitarbeiter/innen und Führungskräften.

## **„Von der Misstrauens- zur Vertrauenskultur“: Vertrauensarbeitszeit**

Aus den verschiedenen Vorläufergesellschaften wurde ein eher auf Kontrolle basierendes Arbeitszeitsystem mit übernommen. Die Arbeitszeiten wurden per Stechuhr erfasst, ergänzt durch handschriftliche Aufzeichnungen bei Dienstreisen. Um eine Kernarbeitszeit von 8.00 Uhr bis 16.00 Uhr war eine schmale Gleitzeitzone von 07.00 Uhr bis 08.00 Uhr und von 16.00 Uhr bis 18.00 Uhr organisiert.

Dieses relativ starre und aus Sicht der Betriebsparteien im Prinzip auf Misstrauen basierende System entsprach zunehmend nicht mehr den Bedürfnissen eines global ausgerichteten Unternehmens, sowie der gewünschten



Unternehmenskultur. Zum einen nahm im internationalen Geschäft der Anteil der Beschäftigten mit (interkontinentalen) Dienstreisen zu, und zum anderen stiegen – allen Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation zum Trotz – die Anforderungen an eine direkte Kommunikation mit Projektpartnern vor Ort, die in anderen Zeitzonen leben. Die bestehenden Regelungen konnten diese Flexibilität nicht mehr abbilden. Diese zeitlichen Anforderungen wurden über die Zeiterfassung nur scheinbar dargestellt.

Geschäftsführung und Betriebsrat entschlossen sich nun zu einem radikalen Schritt: die Arbeitszeit – innerhalb eines zu beschreibenden Regelungsrahmens – und ihre Dokumentation sollten in die Verantwortung der Beschäftigten gegeben werden.

Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertreter/innen der Personalabteilung, des Betriebsrats, sowie verschiedener Abteilungen mit sowohl internen als auch externen Kundenkontakten, entwickelte das neue Modell. Folgende Komponenten sind charakteristisch in Bezug auf:

Unternehmenskultur:

- Beschäftigte mit ihrem Wissen, Können und Potenzial werden als das wichtigste Firmenskapital angesehen; sie erfahren Wertschätzung und Offenheit.

- Dadurch können die Beschäftigten darauf vertrauen, dass ihr beruflicher Erfolg, ihre Anerkennung, ihre Entlohnung und ihre Karriere nicht von ihrer Anwesenheit abhängen, sondern ausschließlich von ihren Arbeitsergebnissen und ihrer Aufgabenerfüllung.

Mitarbeiter/innen:

- Der Mitarbeiter muss über ein ausgeprägtes Selbstmanagement und eine hohe Eigenverantwortlichkeit verfügen, denn er steuert und plant nicht nur seine Arbeitszeit selbst – wenn nötig in Absprache mit den Teamkollegen –, sondern er muss auch überlangen Arbeitszeiten selbst vorbeugen, so dass keine Überlast-Situationen entstehen.

Vorgesetzte:

- Sie sind Coach und Förderer ihrer Mitarbeiter/innen und nicht mehr Anweisungsgeber oder Kontrolleure.
- Die Vorgesetzten sollten dafür Sorge tragen, dass
  - kein Missverhältnis zwischen Aufgabenumfang und vertraglichem Arbeitszeitbudget entsteht und
  - rechtzeitig Entlastungsmaßnahmen ergriffen werden, z. B. Neuverteilung der Arbeitsaufgaben),
  - realistische Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten getroffen werden.



Die Vertrauensarbeitszeit ermöglicht ein hohes Maß an Flexibilität für jeden Beschäftigten, weil ihr Kern in der eigenverantwortlichen Erfüllung der vertraglichen Arbeitszeitverpflichtungen besteht. Gesetzliche Vorgaben, wie z. B. die Einhaltung der täglichen Höchstarbeitszeit gelten selbstverständlich fort. Auch bei den Pausenzeiten darf die gesetzliche Mindestmarke nicht unterschritten werden – aber sie darf überschritten werden, wenn die/der Mitarbeiter/in aus persönlichen Gründen eine längere Arbeitsunterbrechung wünscht und die Arbeitsanforderungen dies zulassen.

Den gesetzlichen Anforderungen zur Dokumentation wird durch eine individuelle Zeitaufschreibung Rechnung getragen. Hierzu wurde vom Unternehmen ein einfaches Excel-Tool zur Verfügung gestellt, welches die Erfassung der täglichen Plus- bzw. Minus-Stunden vorsieht. Kleinste, zu erfassende Zeiteinheit ist eine halbe Stunde. Binnen 12 Monate bzw. 15 unter Einbeziehung einer Karenzzeit sollen die individuellen Zeitkonten ausgeglichen sein.

Der Arbeitszeitrahmen geht von Montag 0.00 Uhr bis Sonntag 24.00 Uhr. Innerhalb dieses Rahmens kann grundsätzlich die Arbeitszeit geleistet werden. Der große Rahmen ist aufgrund der Dienstreisen notwendig, die zwangsläufig auch schon mal am Wochenende beginnen oder enden können. Er wird also keinesfalls im „Regelbetrieb“ ausgeschöpft.

Um die Erreichbarkeit der Mitarbeiter/innen zu gewährleisten, wurden abteilungsspezifische Servicezeiten definiert, deren Umfang sich in Abstimmung mit den Beschäftigten am Bedarf der Abteilung bzw. an den Kundenanforderungen orientiert. Sie besagen, wann die Abteilung funktionsfähig und damit für interne und externe Kunden ansprechbar ist. Die Besetzung dieser Servicezeiten wird in den Abteilungen geregelt und kann auch bedeuten, dass in bestimmten Zeiten nur eine Person anwesend ist, die Anfragen entgegennimmt und später

an Kollegen/Kolleginnen zur Bearbeitung weiterleitet. Für alle Beschäftigten war die neue Arbeitszeitregelung gewöhnungsbedürftig – trotz aller bereits informell gelebten Flexibilität. Die Beschäftigten hatten teilweise Befürchtungen vor zu hohen zeitlichen Anforderungen; sie sahen das alte Gleitzeitsystem als Schutz an. Führungskräfte fürchteten Kontrollverluste.

In Informations- und Schulungsveranstaltungen für alle Mitarbeiter/innen und Führungskräfte wurden diese Ängste abgebaut und der Umgang mit dem neuen System ausführlich erörtert. Mitglieder der Projektgruppe stehen in der Testphase für Rückfragen zur Verfügung.

Für die Führungskräfte war hiermit eine Abkehr von gewohnten Verhaltensweisen gefordert. Sie sind nunmehr in Arbeitszeitfragen dafür verantwortlich, vermutete Arbeitsüberlastungen bei ihren Mitarbeitern/innen festzustellen und aufzulösen. Da sie keinen Zugriff auf deren Zeitaufschreibungen haben, geht dies nur durch „Nähe“ zu den Mitarbeiter/innen und regelmäßigen Gesprächen. Die Beschäftigten müssen noch viel mehr als bisher lernen, die Arbeitszeit eigenverantwortlich zu steuern, und zwar in beide Richtungen: sinnvoller und effektiver Einsatz von Arbeitszeit und gleichzeitig auch den Arbeitstag zu beenden, wenn die Anforderungen des Tages erledigt sind. Die Balance zwischen Arbeit und Freizeit will auch, insbesondere bei hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeiter/innen gelernt sein.

## **NEW DEALS**

Die neue Vertrauensarbeitszeit beschreibt einen Paradigmenwechsel im Umgang miteinander bei der GEA Energietechnik. Nicht mehr Anwesenheit, sondern Arbeitszeit wird erfasst, statt Misstrauen herrscht Vertrauen. Die Spielräume für die Beschäftigten sind deutlich gestiegen, die Bedienung der Kundenanforderungen ist einfacher geworden.

# „GENAU WIE ICH, SUUUPER HELL DA OBEN!“

Alles zum Thema effiziente Energienutzung und versteckte  
Energiefresser in Ihrem Haushalt jetzt auf [www.energiwelt.de](http://www.energiwelt.de)



VORWEG GEHEN

<b>Branche</b>	Maschinen-/ Anlagenbau
<b>Leistungsprofil</b>	Herstellung von Heizungs- und Trocknungssystemen
<b>Beschäftigte</b>	70
<b>Ausgezeichnet für</b>	Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und -qualifizierung

# GOGAS GOCH GMBH & CO. KG DORTMUND

## Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Der Grundstein für die heutige GoGaS Goch GmbH & Co. KG wurde von dem Ingenieur Heinz Goch 1946 in Hamburg gelegt. 1948 zog die gesamte „Fabrik für Gaslampen“ nach Dortmund, die Heimat von Heinz Goch. Der Forschergeist des Firmengründers und der Wille, die Ergebnisse zur Marktreife zu treiben, bestimmen maßgeblich die Entwicklung des Familienunternehmens.

Sämtliche Produktentwicklungen basieren auf den Möglichkeiten der Wärmeübertragung durch Infrarotstrahlung, und zwar in den Bereichen:

1. industrielle, energieeffiziente Heizungen für Hallen, Kirchen, Fußballstadien usw.
2. industrielle Trocknungsanlagen für Papier, Coils, Textilien usw. sowie
3. Wagonauftauanlagen für z. B. Kohlewagons

Das Leistungsspektrum reicht von der Forschung und Entwicklung, über die Fertigung bis hin zur Montage vor Ort. GoGaS versteht sich selbst als Ingenieurbüro mit angeschlossener Endmontage. Von den 70 Mitarbeiter/-innen arbeiten 21 im gewerblichen Bereich.

Das Unternehmen ist weltweit tätig. Über ein Netzwerk aus Niederlassungen und Kooperationspartnern wird eine Präsenz in ganz Europa und darüber hinaus sichergestellt.

## Unternehmens- und Führungskultur

Die GoGaS Goch GmbH & Co. KG war lange Zeit ein Familienunternehmen. Auch wenn der Firmengründer

heute nicht mehr im Unternehmen ist, sollen diese positiven Merkmale weitergeführt werden. Als „Wesensmerkmale“ des Unternehmens werden in der Firmenbroschüre benannt: 1. der Standort in Dortmund (Wellinghofen) sowie 2. der Forschergeist des Firmengründers, dem es gelungen ist, diesen Geist auf andere Mitarbeiter/innen im Unternehmen zu übertragen. So werden heute für den Unternehmenserfolg die eigene Forschung und Entwicklung von Anlagen mit immer höherem Wirkungsgrad, das breit gefächerte, auf die Anforderungen der Kunden zugeschnittene, Produktspektrum sowie der Ansatz Ingenieur- und Systemlösungen aus einer Hand anzubieten, als maßgeblich angesehen.

Um dies dauerhaft realisieren zu können, sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen notwendig. Diese – so die Führungsphilosophie – können nur eine gute Leistung erbringen, wenn sie Spaß an der Arbeit haben und gerne ins Unternehmen kommen. Diverse Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung und beruflichen Weiterbildung, zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes sowie zur Anerkennung und Wertschätzung jeder / jedes einzelnen Beschäftigten sollen dies befördern.

## Unternehmenskultur, Mitarbeitergewinnung und -bindung

Aufbauend auf der Feststellung: „Wir leben vom Wissen der letzten Jahre“, wurde vor einigen Jahren die Entscheidung getroffen, sich am Standort im Wesentlichen auf die Ingenieur- und Serviceleistungen zu konzentrieren und die notwendigen Maschinenkapazitäten extern einzukaufen. Das Wissen der Beschäftigten sollte auch in Zukunft die zentrale wirtschaftliche Basis des

Unternehmens bilden; keine einfache Aufgabe insbesondere für ein kleines Unternehmen wie GoGaS, da im Maschinen- und Anlagenbau bereits seit Jahren der Fachkräftemangel am Arbeitsmarkt beklagt wird.

### Demografie im Blick

Ergebnis einer Altersstrukturanalyse war, dass etwa 30 % der Mitarbeiter/innen in den nächsten 5 Jahren in Rente gehen werden, u. a. auch in zentralen Schlüsselpositionen. Um das hohe Fachwissen der Beschäftigten nicht mit in den Ruhestand gehen zu lassen, wurde hier bereits sehr weitsichtig Vorsorge geleistet:

Als Beispiel sei hier die Funktion des Einkaufsleiters aufgezeigt: Um das hohe Erfahrungswissen im Unternehmen zu halten, wurde frühzeitig ein Nachfolgetandem eingerichtet, das heißt, es wurde ein neuer, jüngerer Mitarbeiter eingestellt, der in der gemeinsamen Projektarbeit nun die Möglichkeit hat, sich das Wissen des „alten Hasen“ anzueignen.

Ebenfalls als Tandem wird in der Arbeitsvorbereitung ein ehemaliger Auszubildender seit nunmehr zwei Jahren auf die Nachfolge der Leitung vorbereitet.

Im Bereich Konstruktion wird zurzeit das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter durch einen jungen Kollegen dokumentiert, so dass auch dieses Know-how im Unternehmen bleibt.

Die hohe Produktvielfalt spiegelt sich auch in einem breiten Anforderungsspektrum bei den Mitarbeiter/innen wider. Daher ist stets ein hoher Einarbeitungsaufwand erforderlich. Um alle notwendigen Zusammenhänge zu kennen und Abläufe besser zu verstehen, absolvieren neue Mitarbeiter/innen z. B. in der Konstruktion i. d. R. einen mehrwöchigen bzw. mehrmonatigen Lauf durch alle Abteilungen.

### Mitarbeiter finden und binden

Um junge Mitarbeiter/innen für das Unternehmen zu gewinnen, werden gezielt Praktika an Student/innen und Absolvent/innen von Fachhochschulen und Universitäten vergeben. Ziel ist es, diese nach Abschluss ihres Studiums direkt zu übernehmen.

Gute Erfahrungen konnte das Unternehmen auch mit so genannten Berufsrückkehrerinnen sammeln, die nach langer Familienzeit wieder in den Beruf einsteigen wollten. Die hohe Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiterinnen schätzt das Unternehmen ganz besonders.



In Richtung Mitarbeiterbindung hat das Unternehmen in den letzten Jahren diverse Maßnahmen auf den Weg gebracht. So wurde z. B. in die Verbesserung des Arbeitsumfeldes investiert. Die Pausenräume wurden renoviert. Außerdem wurde auf Wunsch der Mitarbeiter/innen dort eine Tischtennisplatte aufgestellt. Anlass für eben diese Maßnahmen war ein Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung.

Ein weiteres Ergebnis der Befragung war der Wunsch der Beschäftigten nach EDV- und Sprachkursen, und zwar in deutlich breiterem Umfang, als dies aufgrund der Anforderungen am Arbeitsplatz zu erwarten war. Ein entsprechendes Kursangebot wurde vom Unternehmen zusammengestellt. Die Kurse sind für alle Mitarbeiter/innen offen und werden insbesondere auch von Mitarbeitern aus dem gewerblichen Bereich, die häufig für Montagearbeiten im Ausland sind, genutzt. Darüber hinaus ermöglicht das Unternehmen individuelle Fort- und Weiterbildungen, wie z. B. die Ausbildung zur Personalfachwirtin VWA.

Das Unternehmen beteiligt sich an den Weiterbildungskosten, bzw. übernimmt diese z. T. ganz. Gleiches gilt für die Anrechnung der Weiterbildungszeit als Arbeitszeit. Dies gilt auch für die Teilnahme an Kursen, die über das Anforderungsprofil am aktuellen Arbeitsplatz hinausgehen.



## **Gesundheitsförderung**

Auch das Thema Gesundheit im Unternehmen findet immer mehr Beachtung, so wurde im Januar 2009 das gesamte Unternehmen als rauchfreier Raum eingeführt. Hier wurde allen Beschäftigten die Teilnahme an Rauchentwöhnungskursen angeboten und finanziert.

Es gibt einen Hautschutzplan, es werden regelmäßig Untersuchungen auch über das gesetzliche Maß hinaus durchgeführt.

Die Mitarbeiterbefragung wird in unregelmäßigen Abständen wiederholt. Im Laufe der Jahre ist die Anzahl der Teilnehmer/innen deutlich gestiegen, die das Medium nutzen, um Verbesserungen und eigene Wünsche auf den Weg zu bringen.

Weitere Aktivitäten zur Personalbindung: Seit Jahren findet einmal im Jahr ein Familienfest statt, zu dem die GoGaS-Mitarbeiter/innen auch ihre Partnerinnen bzw. Partner sowie ihre Kinder mitbringen dürfen. Auf Wunsch der Mitarbeiter/innen, wird das Familienfest zukünftig nur noch alle 2 Jahre stattfinden, abwechselnd mit einem reinen Mitarbeiterfest oder -ausflug.

Zu Nikolaus erhält jede/r Mitarbeiter/in eine Tüte, zu Jubiläen eine Prämie, einen Gutschein und Blumen und bei runden Geburtstagen werden nicht nur die Beschäftigten sondern auch die/der Partner/in mit einem Blumenstrauß bzw. einem Obstkorb beschenkt.

Nicht vergessen werden sollte, dass das Unternehmen – trotz spürbarer Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise – an der Zahlung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld weiterhin festhält.

## **Informationsfluss**

Neben Informationen am schwarzen Brett sowie über das Intranet erhalten die Mitarbeiter/innen 2 bis 3 Mal im Jahr eine Mitarbeiterzeitung. Darin wird besonderer Wert auf die Vorstellung von Projekten gelegt. Die Mitarbeiter/innen sollen über die Aktivitäten des Unternehmens informiert werden; sie sollen sich mit dem Unternehmen identifizieren können.

2009 beteiligten sich 15 Mitarbeiter/innen am AOK-Firmenlauf. Daraus entstand eine kleine Laufgemeinschaft, die sich weiterhin regelmäßig trifft.

## **NEW DEALS**

GoGaS ist ein Beispiel für ein kleines Unternehmen mit rund 70 Beschäftigten, dessen wirtschaftlicher Erfolg zentral vom Know-how der Mitarbeiter/innen abhängt. Ohne qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen wäre GoGaS nicht in der Lage immer wieder neue Produkte zu entwickeln und am Markt zu platzieren. Mit Hilfe von Kooperationen gelingt es dem Unternehmen trotz Fachkräftemangel qualifizierte Kräfte zu gewinnen und mit Hilfe zahlreicher Einzelmaßnahmen die Mitarbeiter/innen langfristig im Unternehmen zu binden. Die Weiterbildungsangebote sind maßgeblich auch Ausdruck der Mitarbeiterwünsche. Im Mittelpunkt der gelebten Unternehmenskultur steht die Wertschätzung jede/s Einzelnen, die als Voraussetzung für die hohe Motivation und Leistungsbereitschaft angesehen wird. So konnten die positiven Elemente des ursprünglichen Familienunternehmens in die Ära unter neuer Führung mitgenommen werden und werden weiterhin gelebt. Wider dem Zeitgeist werden tarifliche Leistungen – auch ohne Tarifbindung – weiter fortgesetzt. In zahlreichen „Aufmerksamkeiten“ drückt sich die hohe Wertschätzung der Mitarbeiter/innen auch über die Dauer ihrer Beschäftigung bei GoGaS aus.

# DIE NEW DEALS PREISTRÄGER DER 3. AUSSCHREIBUNGSRUNDE 2007

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

30 31



**GoGaS<sup>®</sup>**

**Wir bringen die Wärme auf den Punkt.**

## Hallenheizung

- Hellstrahler
- Dunkelstrahler
- Warmlufterzeuger

## Trocknungstechnik

GoGaS Goch GmbH & Co. KG  
Zum Ihnedieck 18 · 44265 Dortmund

Tel. 0231 46505-0 · Fax 0231 46505-88  
info@gogas.com · www.gogas.com

<b>Branche</b>	Chemie
<b>Leistungsprofil</b>	Herstellung von Carbon Black für Gummiprodukte und Pigmentanwendungen
<b>Beschäftigte</b>	193
<b>Ausgezeichnet für</b>	Organisationsentwicklung DGW 2015 (Mitarbeiter gestalten den Wandel)

# KG DEUTSCHE GASRUSSWERKE GMBH & CO DORTMUND

## **Zusammenfassung / Überblick**

Der Stoff aus dem die Diamanten sind wird von der Dortmunder KG Deutsche Gasrußwerke GmbH & Co in industriellem Maßstab hergestellt: Kohlenstoff. 1936 gegründet, gehört die DGW mit ihren rund 200 Beschäftigten heute zu den bedeutendsten Herstellern von Carbon Black (altdt.: Ruß). Produziert wird hauptsächlich für die Reifen- und Gummiindustrie. Eine große Anzahl Dortmunder Haushalte erhält Strom und Fernwärme aus der bei der Produktion abfallenden Prozesswärme. Moderne Technologien und Anlagen sowie ein integriertes Managementsystem gewährleisten die Verbindung von Ökonomie und Ökologie. Seit 2000 ist DGW nach ISO 1400 umweltzertifiziert.

Mit der Maßnahme „DGW Organisationsentwicklung 2015“ strukturiert sich die DGW seit 2008 von der funktionalen Linienorganisation zur prozess- und teamorientierten Arbeitsorganisation um.

## **Unternehmens- und Führungskultur**

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

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.

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.



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.

### **Organisationsentwicklung DGW 2015 – Mitarbeiter gestalten den Wandel**

Ziel der Aktivitäten war die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens um die Wettbewerbsfähigkeit bis 2015 und darüber hinaus zu sichern. DGW will das beste Carbon-Werk in Europa in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis werden. Es bestand hier also kein konkreter Handlungsdruck sondern die Maßnahme ist proaktiv zukunftsorientiert. Dabei wurde davon ausgegangen, dass dieses Ziel mit den bereits im Unternehmen praktizierten Managementsystemen nicht würde zu realisieren sein, sondern nur durch eine grundlegende Infragestellung der bisherigen Strukturen und Abläufe.

Drei Teilziele waren es, die den Prozess strukturierten:

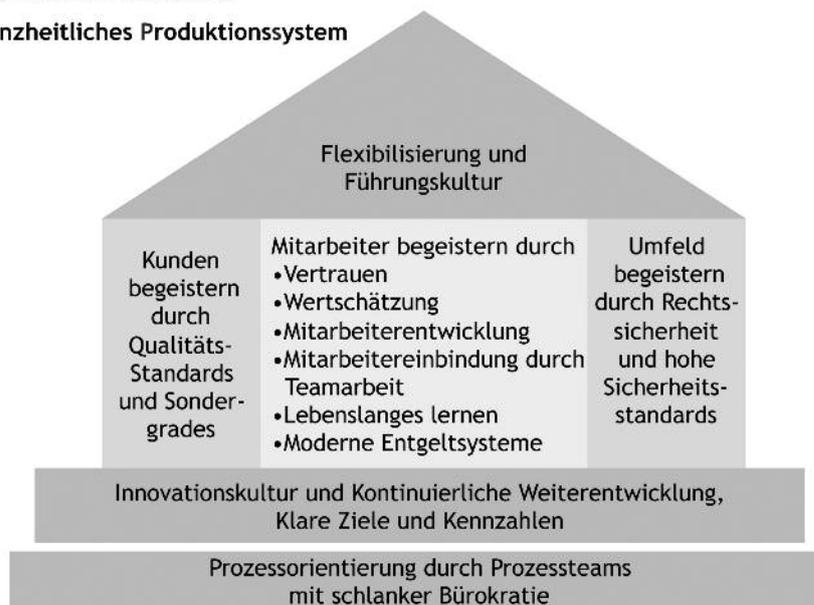
1. Eine Analyse des Ausgangszustandes sowie der organisatorischen Schnittstellen im Unternehmen (Prozessanalysen)

2. Eine Definition und Gestaltung der zukünftigen Kernprozesse unter Minimierung der Schnittstellen
3. Ein Gesamtkonzept für alle DGW-Prozesse auf Basis einer prozess- und teamorientierten Arbeitsorganisation nach dem Prinzip der Lernenden Organisation

Ein vierzehnköpfiges Projektteam „DGW 2015“ – welches sich aus Mitgliedern aller Bereiche und Hierarchien, inkl. des Betriebsrates zusammensetzte – war für die Gestaltung des Prozesses verantwortlich. Die neue Struktur und Arbeitsweise wurde also von den Mitarbeitern/innen selbst erarbeitet. Innerhalb der Projektgruppe galt das Konsensprinzip. Bei Bedarf wurde eine externe Moderation hinzugezogen. Die Gesamtbelegschaft wurde regelmäßig über die monatliche „Mitarbeiterinfos“ informiert. Abschließend und vor der konkreten Umsetzung wurde die Belegschaft an einem „Unternehmenstag“ ausführlich informiert. Die Veränderungen wurden auf Tafeln plastisch dargestellt und das gesamte Projektteam stellte sich einen Tag lang den Fragen der Belegschaft.

In der Konzepterarbeitung war vor allem die Analyse der Prozesse sehr arbeitsaufwändig. Produktions- und technisch determinierte Ablauflogiken mussten berücksichtigt, der gesamte Prozess in Teilprozesse zerlegt, die bisherigen Funktionsbereiche neu zugeordnet werden. 2008 wurde mit der Konzepterarbeitung begonnen, 2009 mit der Umsetzung der neuen Struktur.

**Das Haus der DGW: GPS:  
Ganzheitliches Produktionssystem**



Anfang 2010 arbeiten mehr als 50 Prozent der Belegschaft in den neuen Strukturen, vor allem in den produzierenden Bereichen.

**Die neue Ablauf- und Arbeitsorganisation der DGW**

Vier Elemente sind es, welche die neue Organisationsstruktur der DGW kennzeichnen:

1. Prozessorientierung statt funktional – hierarchischer Linienorganisation
2. Teamorientierung: Organisation in Prozessteams, die alle prozessbezogenen Kompetenzen vereinigen
3. Neues Führungsverständnis: Die Führungskräfte werden zu Coaches und Trainer der Prozessteams, Abkehr von hierarchischen Führungsmodellen
4. Lernende Organisation, die ständig nach Verbesserungspotenzialen sucht.

Die autonomen Prozessteams haben nun eine hohe Eigenverantwortlichkeit. Sie sind so zusammengesetzt, dass alle zu klärenden Fragen in den Teams gelöst werden können. Das aus Fertigungssystemen der Metallverarbeitung bekannte Konzept der „teilautonomen Gruppenarbeit“ ist hiermit vergleichbar. Die DGW geht jedoch noch einen Schritt weiter. Auch Beschäftigte aus dem klassischen, dienstleistenden Bereichen gehören mit zu den Prozessteams (Einkauf, Produktionsplanung,...). Früher waren lange Entscheidungs- und Abstimmungsprozeduren notwendig, heute wird sofort geplant bzw. entschieden. Die Führungskräfte moderieren die Teams und sorgen dafür, dass Konflikte oder vermeintlich unlösbare Probleme gelöst werden.

Für alle wurde hiermit Neuland beschritten, wenn auch mit dem Leitbild des Unternehmens und Gruppenarbeit bereits Erfahrungen gesammelt werden konnten.

Prozessteams wie Führungskräfte wurden auf diese neue Aufgabe umfassend vorbereitet. Insbesondere für die Führungskräfte war dieser Wandel ihrer Aufgabe nicht einfach, da sie nun coachen und Strategien erarbeiten müssen anstatt wie bisher operativ zu führen. Widerstände v.a. aus Angst vor Statusverlust mussten überwunden, Überzeugungsarbeit geleistet werden.

**NEW DEALS**

Die neue Organisationsstruktur erhöht die Wirtschaftlichkeit und damit die Beschäftigungssicherheit der Belegschaft. Durch Reduzierung von Schnittstellen ergeben sich Personalüberhänge, welche über normale Fluktuation, Altersteilzeit, Insourcing und evt. sogar erweitertes Dienstleistungsangebot gelöst werden.

Die Arbeit wird abwechslungsreicher und verantwortungsvoller. Damit jede/r diesen Weg mitgehen kann, wurden umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. Die neue Organisationsform macht es auch einfacher, den Auswirkungen des Alterungsprozesses in der Belegschaft zu begegnen. Die Aufgaben der Prozessteams sind vielfältiger als in den alten Strukturen, etwaige körperliche Leistungsminderungen sind leichter kompensierbar, Erfahrungswissen und Prozesskenntnisse desto wichtiger.

# Den Gewinnern des Dortmunder Personalmanagement - Prädikat 2010 gratulieren wir ganz herzlich.



Wir sind der Überzeugung,  
dass die Kompetenz der Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeiter in unserer Wissensgesellschaft eine  
zunehmende Bedeutung erhält und damit ein wesentlicher  
Beitrag zum unternehmerischen Erfolg ist. Deshalb unterstützen wir  
New Deals und das Dortmunder Personalmanagement - Prädikat 2010.  
Wir wollen damit gegenseitiges Lernen und Innovationen fördern.

**TÜV NORD AG**  
Langemarckstraße 28  
45141 Essen

TÜV®

**TÜV NORD**

<b>Branche</b>	Metallindustrie
<b>Leistungsprofil</b>	Herstellung von Abfüll- und Verpackungsanlagen; Lieferung von Komplettanlagen und Einzellösungen für die Getränke-, Food- und Nonfood-Industrie
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	5.000 weltweit
<b>Beschäftigte am Standort</b>	1.300
<b>Ausgezeichnet für</b>	Neue Wege in der Berufsausbildung – wider den Fachkräftemangel

# KHS AG DORTMUND

## Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

KHS ist ein international agierendes Unternehmen und Weltmarktführer und bevorzugter Lieferant der Verpackungsindustrie mit Fokus auf Getränke-Applikationen und komplette Anlagen. Hauptsitz ist Dortmund. Weltweit beschäftigt KHS 5.000 Mitarbeiter/innen, in Deutschland 3.000, wovon 1.300 in Dortmund tätig sind.

KHS hat seine Unternehmensziele wie folgt definiert: Ziel ist es, heute und in Zukunft mit allen verfügbaren Kräften zu einer lebenswerten Welt beizutragen. Der Weg zum Ziel führt über einen Dreiklang der Nachhaltigkeit:

- In der Gesellschaft durch sozial gewissenhaftes Handeln: soziales Engagement, leistungsgerechte Vergütung, Mitarbeiterförderung
- In der Ökonomie durch ökonomisch erfolgreiches Wirtschaften: wirtschaftliche Prinzipien, Investition in Know-How, Investitionen in Innovationen
- In der Ökologie durch ökologisch Zielführendes Verhalten: ökologisches Handeln, nachhaltige Produkte, schonender Umgang mit Ressourcen

Ausbildung wird bei KHS traditionell groß geschrieben. Die Auswirkungen des demografischen Wandels in Gesellschaft und Betrieb haben KHS bewogen, in der Ausbildung neue Wege zu beschreiten. Dazu gehört nicht nur eine Berufsausbildung auf hohem Niveau und duale Studiengänge sondern auch gezielte Maßnahmen der Auszubildendengewinnung sowie in der Ausbildung selbst. Langfristig soll so der Fachkräftenachwuchs gesichert und die Attraktivität als Ausbildungs- und Arbeitgeber erhalten werden.

## Unternehmens- und Führungskultur

Unter dem Motto "Verpflichtung gegenüber allen Beteiligten" wird vom Unternehmen ein Ausgleich zwischen den Unternehmenszielen, Kundenanforderungen und Mitarbeiterinteressen angestrebt.

Darauf aufbauend fördert ein kooperativer Führungsstil die Mitarbeiterentwicklung und -motivation sowie kontinuierliche Optimierung der Arbeitsprozesse, indem die Mitarbeiter zur Kreativität und Offenheit gegenüber neuen Ideen ermutigt werden. Eine hohe Transparenz und offene Kommunikation werden strategisch eingesetzt und gefordert, um Innovationen und Veränderungen anzuregen sowie Unternehmensvisionen zu verwirklichen. Die KHS AG vertritt dabei die Meinung, dass die Entwicklung eines Unternehmens wesentlich durch Personen geprägt wird. Deshalb hat KHS eine innovative Strategie vor allem im Bereich der Führungskräfteentwicklung und der Erkennung von Talenten entwickelt und flächendeckend umgesetzt. Eine auch intranetgestützte, offene Informationspolitik sowie persönliche Gesprächsrunden mit Vorstandsmitgliedern sind zentrale, ergänzende Instrumente. Bereits 2007 war KHS mit einem neuen System der Führungskräfteentwicklung New Deals Preisträger.

## Neue Wege in der Ausbildung – Wider den Fachkräftemangel

Ausgangspunkt war 2007 eine Analyse der betrieblichen Altersstruktur. Ausgehend von einem Altersdurchschnitt von knapp 43 Jahren wird sich demnach an allen Standorten in Deutschland der Anteil der über 50jährigen binnen 10 Jahren verdoppeln. Darüber hinaus werden 360 Mitarbeiter/innen in diesem Zeitraum bereits in Rente gehen. Die gleiche Anzahl an Beschäftigten wer-



den in 10 Jahren das Alter von 60 überschritten haben, so dass größere Verrentungsabgänge perspektivisch und dauerhaft die Regel sein werden. Angesichts dieser hohen zu erwartenden Abgangszahl und eines perspektivisch schwieriger werdenden Ausbildungsmarktes wurde beschlossen, proaktiv für quantitativ und qualitativ angemessenen Nachwuchs zu sorgen. Zugleich sollte KHS langfristig ein attraktiver Ausbildungsbetrieb und Arbeitgeber bleiben. Das Konzept betrifft sowohl den Nachwuchs im Fachkräftebereich wie auch im akademisch ausgebildeten Personal.

Trotz Krisenzeiten wurde daher die Erstausbildung weiter gesteigert. Allein am Standort Dortmund stieg die Anzahl der Auszubildenden von 67 im Jahre 2007 auf 82 im Jahre 2009. Grundlage für diese gesteigerten Aktivitäten bildet eine Betriebsvereinbarung „Ausbildung“ von Anfang 2007. Hier wurde vereinbart, die Einstellung von Auszubildenden um 25 Prozent zu erhöhen. Ziel ist es, eine Ausbildungsquote von 7,5 Prozent zu erreichen. Ein eigenes KHS-Beurteilungssystem ist Grundlage für die sofortige Übernahme der Auszubildenden in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis. Ziel ist es, die Bereitschaft für Auslandsaufenthalte und Außenmontage zu fördern und Weiterbildungsangebote an Fachschulen und Hochschulen zu ermöglichen.

Die Ausbildung erfolgt so praxisorientiert wie möglich unter frühzeitiger Integration in die betrieblichen Abläufe.

Durch zweimalige Montageaufenthalte im Ausland wird die Attraktivität der Ausbildung weiter erhöht. Zusätzliche von KHS organisierte Englischangebote stellen die notwendige Sprachkompetenz sicher. Die Auszubildenden lernen so das gesamte Spektrum der späteren Einsatzmöglichkeiten kennen.

Zusätzliche Angebote zum dualen Studium erhöhen die Attraktivität. So werden die dualen Studiengänge „Bachelor of Arts“ (Business Administration) und „Bachelor of Engineering“ angeboten.

Seit 2008 bekommen die Auszubildenden ein IT-Starter-Paket, mit dem sie in Bezug auf Hard- und Software auf dem aktuellen technischen Stand sind. Auslöser ist die rasante Entwicklung im IT-Bereich und den daraus resultierenden, immer komplexer werdenden Anforderungen an Maschinen und Anlagen sowie den dafür erforderlichen Dienstleistungen. Die Auszubildenden sollen so frühzeitig an die modernen Medien herangeführt werden. Zudem wird der Erfahrung Rechnung getragen, dass viele Schüler technisch nicht ausreichend ausgestattet sind bzw. große Unterschiede bestehen. Dies erschwert die Ausbildung sowie die Teilhabe an den KHS – Weiterbildungsangeboten (e-learning) sowie der unternehmensinternen Kommunikation.



Das Starterpaket beinhaltet ein Notebook, ein Softwarepaket, eine Digitalkamera, Internetzugang, externen Zugang ins KHS-Firmennetz sowie eine KHS-Email-Adresse. Dafür zahlen die Auszubildenden 20 € im Monat. Die Geräte gehen in den Besitz über und können auch privat genutzt werden.

Metallfacharbeiter können sich in einer berufsbegleitenden 1,5jährigen Weiterbildung zum Mechatroniker qualifizieren. Dies erhöht die Einsatzflexibilität und leistet zudem einen Beitrag zur Optimierung der Arbeitsabläufe in der Montage. Zudem wird dem Umstand Rechnung getragen, dass sich Metallfacharbeiter von den jungen Mechatronikern „überholt“ fühlen. Eine gefühlte Gerechtigkeitslücke der zum Teil langjährigen Mitarbeiter wird auf diese Weise geschlossen.

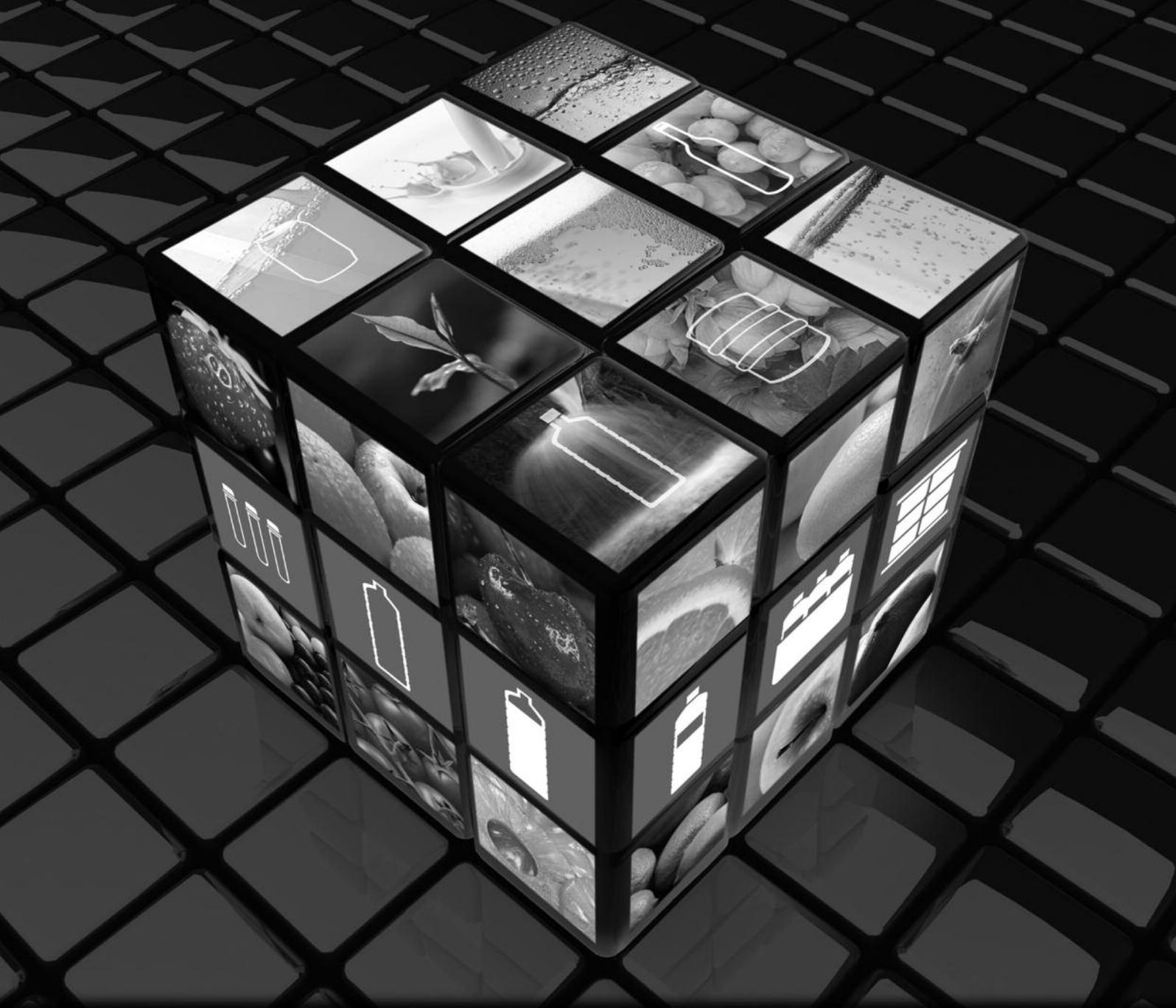
Mit Schulpartnerschaften, Präsentationen in den Schulen, Ausbildungsbörsen, Kooperationen und Austausch mit anderen Ausbildungsbetrieben sowie der Teilnahme an KitzDO präsentiert sich KHS als attraktiver Ausbildungsbetrieb. Derartige Partnerschaften werden auch mit Hochschulen gepflegt zwecks Sicherung des akademischen Nachwuchses.

Eine „Nacht der Ausbildung“ in Zusammenarbeit mit anderen Ausbildungsbetrieben wurde im Jahre 2009 erstmals an einem Standort erprobt und nun schrittweise auch auf die anderen Ausbildungsstandorte übertragen.

Interessierte Schüler/innen können einen Abend lang diejenigen Ausbildungsbetriebe besuchen, die sich zu dieser Initiative zusammengeschlossen haben und sich im Vergleich über die Möglichkeiten informieren. Absichtlich wurde dabei ein Abendtermin gewählt. Es sollen sich nur ernsthaft interessierte Jugendliche beteiligen.

### **New Deals**

Mit den erhöhten Aktivitäten im Bereich der Aus- und Weiterbildung trägt KHS der Altersstruktur und dem drohenden Fachkräftemangel perspektivisch Rechnung. Zudem wird der Ausbildungsmarkt in einer Situation entlastet, in der andere Unternehmen ihre Aktivitäten zurückfahren. Die Ausbildung ist auf einem hohen Niveau und durch eine Vielzahl von Besonderheiten geprägt, die die Qualität steigern und die Unternehmensbindung erhöhen sollen. Zugleich sichert sich KHS eine gute Position für die bevorstehenden stärkeren Konkurrenzkämpfe der Unternehmen um guten Nachwuchs. Der Betriebsrat unterstützt diese Aktivitäten ausdrücklich. Das Rahmenkonzept wurde in einer Betriebsvereinbarung fixiert.



## Wie Sie es drehen und wenden: Qualität auf ganzer Linie.

Sie bestimmen Inhalt und Form, wir liefern die optimale Anlage – maßgefertigt nach höchsten technologischen Ansprüchen.

KHS begleitet Sie von der Konzeption bis zur Inbetriebnahme einzelner Komponenten oder kompletter Abfüll- und Verpackungslinien und unterstützt Sie darüber hinaus bei der stetigen Optimierung der Produktionsprozesse. Vertrauen Sie auf den Service der KHS und erhöhen Sie die Effizienz Ihrer Maschinen – für langfristigen Unternehmenserfolg!

[www.khs.com](http://www.khs.com)

Competence in Solutions.

 **KHS**

<b>Branche</b>	Maschinenbau
<b>Leistungsprofil</b>	Landmaschinen
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	über 1000 weltweit
<b>Beschäftigte am Standort</b>	760 in Alpen bei Wesel
<b>Ausgezeichnet für</b>	Beteiligungsorientierte Unternehmens- und Führungskultur

# LEMKEN GMBH & CO. KG

## ALPEN

### Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die LEMKEN GmbH & Co. KG gehört als Hersteller von landwirtschaftlichen Geräten für die Bodenbearbeitung, Aussaat und den Pflanzenschutz zu den führenden Unternehmen der Branche in Europa. 1780 als Schmiede von Wilhelmus LEMKEN gegründet, befindet sich das Unternehmen heute in der 6. und 7. Generation im Familienbesitz.

Seit Jahrzehnten wird die Tradition gepflegt, alle Erzeugnisse nach Edelsteinen zu benennen. So gibt es die Pflugreihen „Diamant“ und „Opal“, die Kurzscheibeneggen „Smaragd“ und „Rubin“ sowie die Anbaufeldspritze „Sirius“. Alle Produkte gibt es nur in der Unternehmensfarbe blau.

Neben der Tradition steht die Innovation: LEMKEN „The AgroVision Company“. Mit qualitativ hochwertigen Produkten „wie ein Maßanzug“ möchte LEMKEN eine technische Spitzenstellung einnehmen und damit einen wichtigen Beitrag zum Ernteerfolg und zur Einkommensverbesserung seiner Kunden leisten. Kunden sind kleine, große und ganz große Betriebe, Landwirte und Lohnunternehmen. Mit Servicestellen in Deutschland und in den Exportmärkten möchte LEMKEN seinen Kunden eine kompetente Beratung vor Ort sowie einen umfassenden Service anbieten.

Das Unternehmen beschäftigt heute weltweit mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, am Stammsitz in Alpen am Niederrhein sind es 760 (Stand 2009). Perspektivisch plant das Unternehmen die Inbetriebnahme von Fertigungsstätten in Indien und Russland sowie den Ausbau der Vertriebsaktivitäten auf den wichtigsten Auslandsmärkten in West- und Osteuropa.

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei LEMKEN

Qualifizierte Ausbildung ist fester Bestandteil der Unternehmenskultur bei LEMKEN. Jeder 4. Beschäftigte hat seine Laufbahn bei LEMKEN mit einer erfolgreichen Ausbildung begonnen. So sind heute auf allen Hierarchieebenen unterhalb der Geschäftsführung Mitarbeiter/-innen zu finden, die mit einer Ausbildung bei LEMKEN eingestiegen sind, und so die Kultur des Familienunternehmens repräsentieren.

In 2009 wurden 17 neue Auszubildende eingestellt, die eine Ausbildung zum Industriekaufmann / -frau, Industriemechaniker/in oder Zerspanungsmechaniker/in begannen. Damit hält LEMKEN auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Ausbildungsquote von 6 Prozent. Mit zwei weiblichen Auszubildenden im gewerblich-technischen Bereich fördert LEMKEN u. a. die Gleichstellung im Unternehmen. LEMKEN beteiligt sich an dem lokalen Projekt „Wirtschaft und Schule“, bei dem Hauptschülern und deren Eltern u.a. Ausbildungsberufe vorgestellt und Bewerbungstrainings durchgeführt werden.

Den Produktionsprozess hat LEMKEN unter dem Motto „von der Anweisungskultur zur Auftragskultur“ komplett kundenorientiert umorganisiert. Dieser Prozess zu einer beteiligungsorientierten Unternehmenskultur begann vor ca. 10 Jahren und hat sich seitdem Stück für Stück bis zum heutigen Standard weiterentwickelt. Managementteams, die sich aus Vertreter/innen von Disposition, Arbeitsvorbereitung, Einkauf und Linienführung (Meister) zusammensetzen, haben die Verantwortung für einzelne Produktgruppen vom Anfang bis zum Ende des Montageprozesses. Innerhalb der Produktgruppen arbeiten die Mitarbeiter/-innen mit hoher Einsatzflexibilität.



Dies gilt sowohl für den Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen als auch in Bezug auf die zeitliche Flexibilität. Gearbeitet wird in einem Gleitzeitmodell ohne Kernzeit, das den Mitarbeiter/innen auch in der Produktion individuelle Dispositionen, z. B. flexible Schichtanfangs- und -endzeiten, ermöglicht. Über individuelle Arbeitszeitkonten werden die saisonal schwankenden Einsatzzeiten verrechnet.

Als Partner der Landwirtschaft hat sich LEMKEN den Umweltschutz auf die Fahnen geschrieben: Ein verantwortungsvoller Umgang mit den natürlichen Ressourcen ist Unternehmensziel. Bei den Produkten soll z. B. mit Hilfe moderner Technologie dafür gesorgt werden, möglichst wenig Pflanzenschutzmittel und Dünger einzusetzen. Bei Investitionen wie z. B. für die neue Lackieranlage und Montage- bzw. Verwaltungsgebäuden wird die Umsetzung von Energiesparkonzepten groß geschrieben.

### **Beteiligungsorientierte Unternehmens- und Führungskultur**

LEMKEN setzt auf eine beteiligungsorientierte Unternehmens- und Führungskultur sowie auf Transparenz und Nachhaltigkeit auf der Basis von Gleichheit und Gerechtigkeit. Das A & O sind Informationen und Kommunikation von den Inhabern bzw. der Geschäftsleitung bis zum Mitarbeiter an der Maschine und umgekehrt.

Was müssen Mitarbeiter/innen wissen? Bei LEMKEN erhalten alle Beschäftigten – inklusive der saisonal eingesetzten Zeitarbeiter/innen – folgende Informationen:

- Organisation des Unternehmens einschließlich der Unternehmensphilosophie und -kultur,
- Umsatz- und Gewinnerwartung (Jahresplanung),
- monatliche Planabweichungen sowie daraus resultierende

- Auswirkungen auf die Abteilungen / Fertigungsbereiche / Arbeitsplätze sowie
- die erforderlichen Arbeitszeiten.

Die Informationen werden jede Woche kaskadenartig in die Belegschaft getragen. Jeden Montagmorgen besprechen Inhaber, Geschäftsführer und die Bereichsleitungen Vertrieb, Entwicklung, Produktion sowie Finanzen Auftragslage, Umsatz- und Produktionszahlen im Hinblick auf die abgelaufene und kommende Woche. Im Anschluss geben die Bereichsleitungen die Informationen an ihre Abteilungsleitungen weiter und diese wiederum an ihre Mitarbeiter/innen. Montagmittag in der Überlappungszeit von Früh- und Spätschicht bzw. spätestens Dienstagmorgen (Nachtschicht) sind alle Mitarbeiter/innen informiert.

In den wöchentlichen Kapazitätsrunden wird die aktuelle Situation aus personeller, organisatorischer und technischer Sicht reflektiert, verbunden mit einem Ausblick in die nächste Woche.

Auf diese Weise haben alle Mitarbeiter/innen sehr zeitnah einen aktuellen Überblick über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens. Von dem Vorgehen wurde auch in dem wirtschaftlich sehr schwierigen Jahr 2009 nicht abgewichen. Ganz im Gegenteil: alle Mitarbeiter/innen wurden in Gruppenveranstaltungen noch ausführlicher über die besondere Lage informiert. So ergab sich die Situation, dass für einen bestimmten Zeitraum Aufträge noch mit hohem zeitlichem Einsatz termingerecht fertig gestellt werden mussten, woraus sich eine temporäre Überlast ergab. Danach jedoch war aufgrund von Auftragsstornierungen eine deutliche Unterauslastung abzusehen und auch nicht mehr abzuwenden.



In dieser Situation haben Geschäftsleitung und Betriebsrat beschlossen die Arbeitszeitkonten nach oben zu öffnen, damit bei Auftragsrückgang möglichst viel Volumen zur Entnahme vorhanden ist. Darüber hinaus wurden in Gesprächen mit den Beschäftigten verdeutlicht, dass alle ihre Arbeitszeitkonten abbauen sollen, egal wie hoch das Stundenvolumen ist. Auf diese Weise wurde ein Klima erzeugt, dass eine längere Entnahmezeit der Lohn für besonderes Engagement in „guten Zeiten“ ist und somit Kurzarbeit vermieden werden kann. Die kontinuierliche Information über die Handlungsnotwendigkeiten hat wesentlich dazu beigetragen, die Akzeptanz in der Belegschaft für die Maßnahmen zu erhöhen und die Gewissheit zu vermitteln, dass alles für die Sicherung der Beschäftigung getan wird. Letztlich konnte durch diese Verfahrensweise Kurzarbeit weitgehend vermieden werden.

Neben dieser kontinuierlichen Informationspolitik werden die Mitarbeiter/innen über Aushänge an Informationswänden und über die Firmenzeitung informiert. Und natürlich werden auch Betriebsversammlungen durchgeführt. Aufgrund der zeitnahen Informationsweitergabe reicht jedoch jährlich nur eine Versammlung aus.

Zur beteiligungsorientierten Führungskultur gehören bei LEMKEN ebenfalls umfangreiche Investitionen in die Weiterbildung der Belegschaft auf allen Ebenen. Dazu zählt die Förderung der sozialen Qualifikation (z. B. Team- und Kommunikationstrainings, Mitarbeit in Projektgruppen) ebenso wie die der fachlichen Qualifikation (z. B. Roboter Schulung Umformung, Grundlehrgänge Hydraulik, PC-Anwender- und Sprachkurse). Durch ein System der Anforderung kann der Weiterbil-

dungsbedarf sowohl vom Beschäftigten als auch vom Vorgesetzten festgestellt und notwendige Schritte eingeleitet werden. Auf diese Weise soll die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen gefördert werden. Gleichzeitig sind diese Kompetenzen die Basis für die eingeführte teamorientierte Arbeitsorganisation, das ausgeprägte Miteinander im Betrieb und nicht zuletzt bei der jährlichen Leistungsbeurteilung, in die die Mitarbeiter/innen aktiv einbezogen werden. Dieses System wurde bereits im Jahre 2002 nach über zweijähriger Entwicklungsarbeit eingeführt.

Darüber hinaus verwendet LEMKEN viel Aufwand für ein System von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, das über eine Betriebsvereinbarung „betriebliches Vorschlagswesen“ formal abgesichert ist. Hier setzt das Unternehmen weniger auf monetäre Anreize als auf eine Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen, wenn die Beschäftigten in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden werden.

Mit all diesen Maßnahmen zur beteiligungsorientierten Unternehmens- und Führungskultur sollen die Mitarbeiter/innen eine hohe Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren. Mit der aktiven Einbindung soll die Identifikation mit dem Unternehmen gefördert werden – man spricht gerne vom „blauen Blut“ bei LEMKEN – um letztendlich mit starker Kundenorientierung das Unternehmen weiterhin wirtschaftlich erfolgreich am Markt führen zu können.

## **NEW DEALS**

LEMKEN steht für einen weltweit operierenden, großen Mittelständler, der sich seinen familiären Umgang mit allen Mitarbeiter/innen bewahrt hat. Basis ist die Entwicklung und Pflege einer Unternehmens- und Führungskultur, die auf Vertrauen, Transparenz und gegenseitiger Wertschätzung beruht. Mit hohem Aufwand wird dieser Anspruch durch ein differenziertes Beteiligungsverfahren sowie Informations- und Kommunikationsstrukturen umgesetzt.

Auch in anderen Feldern des betrieblichen Personalmanagements setzt LEMKEN Akzente: sei es in der Aus- und Weiterbildung, der Arbeitsorganisation oder der Arbeitsentlohnung. Dies schafft gute Arbeitsbedingungen und hohe Beschäftigungssicherheit für die Belegschaft – auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten - und sichert den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

# 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

<b>Branche</b>	Krankenhaus
<b>Leistungsprofil</b>	Schwerpunkt-Krankenhaus mit 11 Fachabteilungen
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	889
<b>Ausgezeichnet für</b>	Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung

# ST. BARBARA-KLINIK HAMM-HEESSEN GMBH HAMM

## Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die St. Barbara-Klinik in Hamm-Heessen ist ein Schwerpunkt-Krankenhaus mit 11 Fachabteilungen und 414 Betten. Es ist spezialisiert auf (Krebs-) Erkrankungen der Brust, Niere, Darm und der Prostata. Es ist darüber hinaus Kopf- und Traumazentrum für Hamm und Umgebung. Mit der Pneumologie und Gastroenterologie bildet die Innere Medizin weitere Schwerpunkte aus. Von den knapp 900 Beschäftigten sind nahezu 80 Auszubildende und 385 Teilzeitkräfte. Fast 80 Prozent der Beschäftigten sind weiblich.

## Unternehmens- und Führungskultur

Das Selbstverständnis der St. Franziskus-Stiftung und somit auch der St. Barbara-Klinik ist im Leitbild fixiert. Der Leitbildbeauftragte der St. Barbara-Klinik steuert die Umsetzung des Leitbildes innerhalb des Hauses. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung haben in Print-Form oder über das Intranet Zugriff auf das Leitbild. An der Weiterentwicklung und Überarbeitung können sie aktiv durch Anregungen, Kommentare etc. mitwirken. Einzelne Fragen sind über das Leitbild hinaus in gesonderten Broschüren niedergelegt, z. B. zum Umgang mit Menschen in der letzten Lebensphase, Leitlinien für die Pflege, Ethik im Krankenhaus. Sie bieten wichtige Handlungshilfen für die Mitarbeiter.

Zahlreiche Gremien gewährleisten darüber hinaus die Umsetzung der beschriebenen Ziele, z. B.

- Projektsteuerungsgruppe
- Projektgruppen (Mitarbeiterbeteiligung!)
- Qualitätszirkel

- Ethische Fallbesprechungen (dienen auch dem Schutz der Mitarbeiter vor vermeidbaren ethischen Konfliktsituationen!)
- Ethikkomitee (beschäftigt sich nicht nur mit Patientenfragen sondern auch mit Mitarbeiterorientierung und der Unternehmensethik)
- Arbeitsschutzausschuss u. v. a. m.

Die Grundsätze des Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind im Leitbild niedergelegt (s. o.):

- Führung beruht auf Vertrauen und auf der gegenseitigen Wertschätzung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.
- Die Entscheidungswege sind klar geregelt und durchschaubar.
- Führungskräfte sind Vorbilder in fachlicher und in sozialer Hinsicht.
- Leitungskräfte werden intensiv in der Mitarbeiterführung geschult.
- Führungskräfte informieren regelmäßig über abteilungs- und hospitalbezogene Ziele, Werte und Strukturen.

Durch ein regelmäßiges Feedback, durch das Übergeben von Verantwortung und durch verbindliche Zielabsprachen steigern Führungskräfte die Motivation und die Fortentwicklung aller Mitarbeiter. Neue Mitarbeiter werden über hausinterne sowie stiftungsübergreifende Einführungsveranstaltungen ebenso wie über detaillierte Einarbeitungskonzepte in die Unternehmensphilosophie sowie ihren neuen Wirkungsbereich eingeführt.



Die Mitarbeiterorientierung spiegelt sich darüber hinaus z. B. in Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung wieder: Arbeitsschutzbegehungen, Qualitätszirkel „Rauchfrei“, Suchttage, stark vergünstigte Seminare zur Gesundheitsförderung und Prävention, Rabatte auf alle sonstigen Angebote von Gesundheitszentrum und Elternschule sowie der hausinternen Physiotherapie, Mitarbeiter-Impfungen, Angebot von gesundem Kantinenessen (Barbara-Fit-Menü) etc.

Regelmäßige Besprechungen von Führungskräften (Stationsleitungskonferenzen, Klinikkonferenzen, Abteilungsleitersitzungen, Budgetkonferenzen etc.) gewährleisten Austausch und Information über die einzelnen Arbeitsbereiche hinaus; die Informationen werden von den Führungskräften an die Mitarbeiterschaft weitergegeben (z. B. über Protokolleinsicht). Dies gewährleistet den Informationsfluss im Unternehmen. Weitere etablierte Informationswege stellen Gehaltsbeilagen, Hausmitteilungen, schwarzes Brett, Intranet, Email-Verteiler, die Mitarbeiterzeitschrift „Barbara Aktuell“, die Stiftungszeitschrift „TAU-Magazin“, Stiftungs-Newsletter oder das Mitarbeiter-Portal der Stiftung dar.

Die Mitarbeiterbeteiligung wird über Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeiterbeteiligung in Projektgruppen, Mitarbeitervertretung (MAV) und Mitarbeiterversammlungen gewährleistet. Mitarbeiterbefragungen geben auch Aufschluss über die Mitarbeiterzufriedenheit.

### **Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung: „Die kleinen Strolche“**

Die Ursprünge für die Maßnahme reichen bis an den Anfang des Jahres 2007 zurück. Ausgangspunkt war eine Mitarbeiterbefragung zum Kinderbetreuungsbedarf der Beschäftigten. Es zeigte sich, dass es einen hohen Bedarf an Kinderbetreuung für die Altersklasse der bis zu dreijährigen Kinder gab. Der Betreuungsbedarf für die drei bis sechsjährigen Kinder war im Vergleich deutlich geringer und vor allem in den Tagesrandlagen angesiedelt. Die Eltern bevorzugten hier eher wohnortnahe Angebote.

Es wurden verschiedene Lösungsansätze zur Deckung dieses Bedarfes diskutiert bzw. in Angriff genommen. Das Ergebnis war unbefriedigend: ein auch nur annähernd ausreichendes Angebot an Betreuungsmöglichkeiten für bis zu dreijährige Kinder war in der Umgebung der Klinik nicht vorhanden und über Kooperationen (z. B. durch Ankauf von Belegrechten in öffentlichen Kindergärten) nicht zu organisieren.

Mit dem Kinderbildungsgesetz (KiBiz) schuf das Land NRW dann im August 2008 neue gesetzliche Rahmenbedingungen. Nun war die Einrichtung von Verbundtagespflegestellen möglich, in denen sich bis zu drei Tagesmütter in fremden Räumen zusammenschließen und insgesamt maximal 9 Kinder betreuen können.



Die nun vereinfachten Rahmenbedingungen waren der Auslöser für das Klinik-Projekt „Verbundtagespflege“. Es lagen allerdings in NRW noch keine vergleichbaren Erfahrungen vor, auf die hätte zurückgegriffen werden können. Trotzdem beschloss die St. Barbara-Klinik, die neuen Möglichkeiten zu nutzen und betrat damit Neuland in NRW.

Es begann mit der Suche nach geeigneten Räumlichkeiten in unmittelbarer Nähe zur Klinik. Fündig wurde man im Seniorenheim St. Stephanus, in dem eine 90 m<sup>2</sup> große ehemalige Hausmeisterwohnung mit Gartenfläche freistand.

In enger Kooperation mit dem Jugendamt der Stadt Hamm begann – auf der Grundlage eines komplizierten selbst erarbeiteten Vertragswerkes - der Aufbau einer betrieblichen Kindertagespflege. Die Klinik ist Mieterin der Räumlichkeiten und stellt diese samt Infrastruktur den Tagesmüttern kostenfrei zur Verfügung. Sie wählt auch die Tagesmütter aus, welche wiederum vom Jugendamt bezahlt werden. Der Betrag bemisst sich nach Anzahl der betreuten Kinder pro Stunde und liegt derzeit bei 5 Euro pro Kind und Stunde.

Die Beschäftigten des Seniorenheimes können zwei Verbundtagespflege-Plätze belegen, die anderen stehen den Beschäftigten der St. Barbara-Klinik zur Verfügung. Von den insgesamt neun möglichen Plätzen werden 8 fest vergeben, der Neunte ist frei für Nofälle. Er kann spontan und kostenfrei von Eltern in Anspruch genommen werden, deren Betreuung akut nicht funktioniert. In diesem Falle können auch Kinder bis zu 14 Jahren mitgebracht werden. Da die Tagesmütter durch den bereitgehaltenen Notfallplatz die höchstmögliche Betreuungszahl nicht ausschöpfen und damit geringere Honorare in Kauf nehmen, sichert die St. Barbara-Klinik ihnen einen pauschalen Ausgleich zu.

Die Öffnungszeiten decken bei Bedarf ein werktägliches Zeitfenster von 05.30 Uhr bis 21.30 Uhr ab. Die Betreuungswünsche der Eltern werden damit komplett befriedigt und spontane Dienstwechsel und –verlängerungen können problemlos bewältigt werden.

Das Angebot wurde von den Eltern von Beginn an ausgesprochen gut angenommen. Oft wird bereits während der Schwangerschaft ein Betreuungsplatz beantragt. Das vorhandene Angebot reicht aus, um die Nachfrage zu decken.



Auch durch weitere Aktivitäten bemüht sich das Haus um familienfreundliche Angebote: Flexible Teilzeitregelungen sind in der Branche seit langem üblich. Öffentliche Aufmerksamkeit weckt derzeit ein Qualifizierungsangebot für Babysitter: Vor allem Schülerinnen werden in speziellen Kursen auf diese Aufgabe vorbereitet. Am Ende steht der Erwerb eines hauseigenen Zertifikates. Alle Besitzer dieses Zertifikates sind in einer Datenbank verzeichnet, die den Beschäftigten der Klinik im Intranet zur Verfügung steht. Dort sind auch die Kontaktdaten sowie mögliche Babysittertage und –zeiten vermerkt.

Die Bereitstellung einer Datenbank über haushaltsnahe Dienstleistungen, Seminarangebote zum Thema Work-Life-Balance, Ferienfreizeiten u. v. a. m. sind weitere Bausteine der familienfreundlichen Unternehmenspolitik der St. Barbara-Klinik.

## **NEW DEALS**

Mit der beschriebenen Maßnahme hat die St. Barbara-Klinik für ihre Beschäftigten ein attraktives Angebot genau dort entwickelt, wo die Versorgung bisher ausgesprochen gering ist: mit der arbeitsplatznahen Betreuung der bis zu dreijährigen Kinder. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird damit deutlich erhöht.

Als Arbeitgeber profitiert die Klinik zum Einen von kürzeren Elternzeiten bzw. geringerer Reduzierung des Arbeitsvolumens. Zum anderen sind kurzfristige Veränderungen der Dienstzeit weniger schwierig zu realisieren. Den in der Klinik arbeitenden Müttern und Vätern nimmt das Angebot einen nicht zu unterschätzenden Stressor. Auch die ständige Verfügbarkeit eines „Notplatzes“ für den unerwarteten Betreuungsengpass eines Kindes hat psychologisch eine wichtige Funktion für die Eltern.

# DIE NEW DEALS PREISTRÄGER DER 4. AUSSCHREIBUNGSRUNDE 2008

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

46 47



# Hansakai

## Umschlagbetriebe



**Container- Holz- und Papierumschlag**  
Eigene Pier · Gleisanbindung · 40.000 m<sup>2</sup> Lager

Rigaer Straße 2 · Bremen-Holzhafen · [info@hansakai.de](mailto:info@hansakai.de)

**Telefon 0421 / 399 32 27**

<b>Branche</b>	Metallindustrie
<b>Leistungsprofil</b>	Führender Hersteller von Rädern, Lenk- und Bockrollen, fertigt als Kernkompetenz industrielle Vulkollan®, Polyurethan-/Tophane® und Elastic-Gummi Artikel
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	ca. 850
<b>Beschäftigte am Standort</b>	230
<b>Ausgezeichnet für</b>	Das Wicke PE-Haus: Fachkräfte halten und gewinnen - Fachkräfte gewinnen und halten

# WICKE GMBH + CO. KG

## SPROCKHÖVEL

### Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Das Familienunternehmen Wicke besteht seit 1866 und hat sich seitdem permanent weiter entwickelt. Es ist Spezialist in der Entwicklung und Produktion von Schwerlast-Rädern und Transportrollen sowie der entsprechenden Systemkomponenten. Die Wicke GmbH + Co. KG ist nach ISO 9001:2008 (Qualitätsmanagementsystem) sowie nach ISO 14001:2005 (Umweltmanagementsystem) zertifiziert. Wicke produziert in Deutschland, Tschechien und der VR China und beschäftigt mit der weltweiten Vertriebsorganisation insgesamt ca. 850 Mitarbeiter/innen. Am Standort in Sprockhövel sind 230 Mitarbeiter/innen beschäftigt, 80 Prozent sind Mitarbeiter/innen mit einschlägigem Facharbeiter/Fachangestelltenabschluss. War das Gros der Mitarbeiter/innen im Jahre 1999 zwischen 20 und 29 Jahren alt, so sind es heute die Mitarbeiter/innen im Alter zwischen 40 und 49 Jahren. Daher hat es sich die Wicke GmbH + Co. KG zum Auftrag gemacht, ein systematisches Konzept zu entwickeln, um dem demografischen Wandel zu begegnen und diesen als Chance zu begreifen.

### Unternehmens- und Führungskultur

Im Jahr 1996 wurden gemeinsam mit Führungskräften und Unternehmensleitung Ziele und Grundsätze erarbeitet, die seitdem jedes Jahr abgeglichen, wieder bestätigt oder ergänzt worden sind.

Als wichtigste Ziele werden hier u.a. genannt:

- frühzeitiges Erkennen von Veränderungen und wichtiger Rahmenbedingungen sowie rechtzeitige adäquate Reaktionen
- Vertrauen bei Kunden schaffen, ausbauen und pflegen
- konstruktive Zusammenarbeit aller Mitarbeiter fördern

- die vorhandenen Arbeitsplätze durch kontinuierliche Rationalisierungsanstrengungen zu erhalten

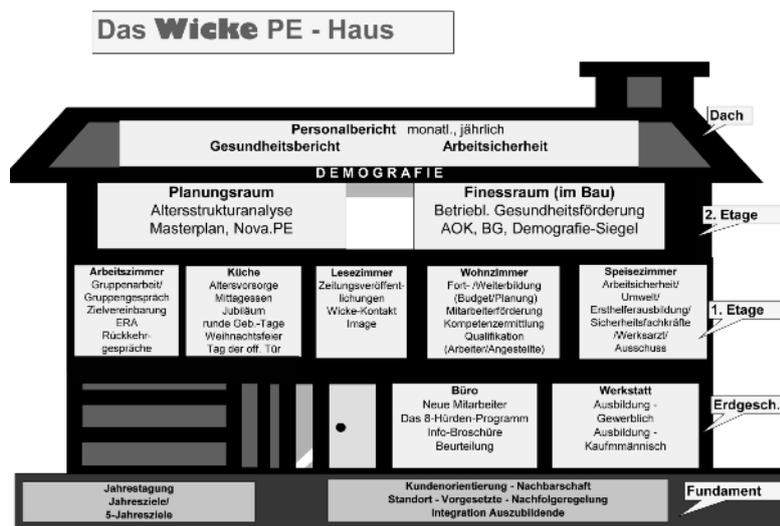
Die Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Sprachen und Nationen gehört ebenso dazu wie die aktive Mitgestaltung der Beschäftigten. Der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund liegt zurzeit bei ca. 45 Prozent der Beschäftigten.

Zur Unternehmensphilosophie gehört es auch, dass die Geschäftsführung einen sehr engen Kontakt zu allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hält. Dies wird zum einen bereits in den Unternehmenszielen deutlich, zum anderen gehört es zum Alltag, dass die Geschäftsführung regelmäßig im Betrieb Kontakt zu den Beschäftigten pflegt. In den Räumen der Verwaltung (Geschäftsführung wie auch Personal) stehen die Türen den Beschäftigten jederzeit offen. Besonderes Augenmerk wird auf den Bereich der Umweltschonung gelegt. Die strategische Umweltpolitik wurde von der Wicke-Geschäftsleitung in den Unternehmenszielen verabschiedet und unterzeichnet. Sie ist verbindlich für die gesamte Unternehmung und wird den Mitarbeiterinnen und den Mitarbeitern wie auch den Geschäftspartnern offen kommuniziert.

### Zur Maßnahme: Das Wicke PE-Haus

Das Wicke P(ersonal)E(ntwicklungs)-Haus ist ein systematischer und ganzheitlicher Ansatz und betrachtet das Thema Personalmanagement durch die demografische Brille. Das Wicke PE-Haus besteht aus dem Fundament, dem Erdgeschoss, der 1. und 2. Etage sowie dem Dach.

Das Fundament bildet die Basis des Wicke PE-Hauses. Schlagworte wie Kundenorientierung, Nachbarschaft, Standort, Vorgesetzte, Nachfolgeregelungen, Integration Auszubildende sind wichtige Bausteine für das Fundament. Dieses Fundament besteht aus der Jahrestagung und den dort erarbeiteten Jahreszielen und fünf Personalentwicklungs-Jahreszielen. Führungskräfte der Bereiche Geschäftsführung, Personal, Rechnungswesen, Einkauf, Produktion, Vertrieb, EDV, Technik und Qualitätsmanagement erarbeiten und überprüfen die Jahresziele wie auch die strategischen Ziele (5 Jahre).



Die Berufsausbildung im gewerblich-technischen und im kaufmännischen Bereich, wie auch die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen sind die zwei inhaltlichen Stränge, die das Erdgeschoss im Wicke PE-Haus bilden. Das Motto lautet hier: Fachkräfte gewinnen und halten & halten und gewinnen!

Junge Menschen, die bei Wicke zum Zerspanungsmechaniker oder Industriemechaniker ausgebildet werden, tun dies mit der Garantie der Übernahme nach bestandener Prüfung. Industriekaufleuten wird parallel zur Ausbildung das Studium zum Bachelor angeboten und ermöglicht. Trotz Kurzarbeit und wirtschaftlich schwierigen Zeiten gleichfalls für die Wicke GmbH + Co. KG wurden auch in 2009 alle Auszubildenden in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen. So sorgt das Unternehmen für qualifizierten Fachkräftenachwuchs. Nicht zuletzt werden ebenfalls die betrieblichen Führungskräfte in der Regel aus den eigenen Reihen rekrutiert.

Vor der Ernennung zur Führungskraft werden die Beschäftigten in entsprechenden Schulungen mit dem notwendigen Rüstzeug vorbereitet. Auch während ihrer späteren Tätigkeit als Vorgesetzte wird Wert auf regelmäßige Schulungsteilnahme gelegt. Hier werden nicht nur Arbeitssicherheit und Führungsverhalten geschult, sondern es wird auch immer der Aspekt der demografischen Entwicklung mit beachtet. Es gibt einen regelmäßigen „Meisterkreis“, der mindestens zweimal jährlich zusammenkommt, um sich zu Führungsthemen auszutauschen.

Für neue Mitarbeiter/innen gibt es ein eigens erarbeitetes Programm: „Das 8-Hürden-Programm“. Dieses beinhaltet zum einen eine ausführliche Info-Broschüre über das Unternehmen, einen Unterweisungsplan sowie einen detaillierten Einarbeitungsplan. Das Programm wurde

gemeinsam mit Personalleitung, Betriebsleitung und Meistern erarbeitet. Es erfolgen innerhalb der ersten zwei Jahre der Betriebszugehörigkeit Beurteilungsgespräche mit den Mitarbeiter/innen, so dass diese während der Probezeit bzw. des befristeten Vertrages zu festen Terminen die Chance haben, ihre Leistungen mit dem Vorgesetzten zu besprechen und gegebenenfalls anzupassen oder zu verbessern.

Die Zimmer der 1. Etage sind Social Benefits, Arbeitsorganisation, Public Relation, Fort- und Weiterbildung sowie Gesundheitsschutz. Diese Bereiche zeichnen sich u.a. durch folgende Punkte aus: Informationen über das Unternehmen, wichtige Änderungen, Entwicklung von Kolleginnen und Kollegen werden in einer regelmäßig erscheinenden Firmenzeitschrift (Wicke-Kontakt) abgebildet. Jubilare werden bereits nach einer Betriebszugehörigkeit von 10 Jahren geehrt und erhalten eine Gratifikation. Feste Tradition ist eine jährliche gemeinsame Weihnachtsfeier sowie ein Tag der offenen Tür, der alle 3 Jahre stattfindet. Zu diesem Tag der offenen Tür werden neben den Beschäftigten auch deren Familienangehörige willkommen geheißen. Dieses Fest dient außerdem der Imageverbesserung im Ort, da auch alle Nachbarn eingeladen sind, um das Unternehmen auch von innen kennen zu lernen.

Hierzu gehört auch eine intensive Mitarbeiterförderung, um das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu erhalten. Es gibt ein Budget für Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten. Vorgesetzte sind jederzeit gehalten, Qualifizierungsbedarfe und -interesse gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen festzustellen sowie diese für Weiterbildungen vorzuschlagen. So konnte in den vergangenen 20 Jahren der Anteil der ungelerten Mitarbeiter/innen von 61 auf heute ca. 21 Prozent verringert werden.



Der Gesundheitsschutz wird bei Wicke groß geschrieben. Von Arbeitsschutz bis Werkarztuntersuchungen werden viele Facetten rund um das Thema Gesundheit und Sicherheit bearbeitet. All diese Themenfelder finden auch in dem gerade neu aufgebauten Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung Beachtung.

Der direkte Vorgesetzte führt mit seinen Mitarbeitern Krankenrückgespräche. Diese werden von den Mitarbeitern nicht als Kontrolle erlebt, sondern eher als Fürsorge. In der Produktion wurde Gruppenarbeit eingeführt, die Mischung von jungen und älteren Arbeitnehmern (altersgemischt) wie auch die Gestaltung zu einer Teilautonomen Arbeitsgruppe stand hierbei im Vordergrund. Mit den Mitarbeitern wird eine Zielvereinbarung zum Thema „Zielvereinbarungsprämie“ geschlossen. Die Prämie wird auf Basis der Produktivität der Gruppe errechnet und vierteljährlich ausgezahlt.

Die 2. Etage des Wicke PE-Hauses steht unter dem Schlagwort „Demografie“. Die Wicke GmbH + Co. KG hat im Jahre 2005 einen Masterplan Demografie entwickelt. Dieser besitzt eine Laufzeit bis Ende 2013. Dieser Masterplan beinhaltet folgende Themenfelder, die in den nächsten Jahren (bis 2013) bearbeitet werden sollen:

- Betriebliche Laufbahnplanung: Eine systematische Qualifizierungsbedarfserhebung- und Planung ist für alle Mitarbeiter/innen geplant. Hierbei soll das EDV-Tool KoMeT eingesetzt werden. Voraussichtlich ist dieser Prozess Ende 2011 abgeschlossen
- Personalentwicklung: In den letzten 5 Jahren lag insbesondere der Fokus auf der Gewinnung neuer Fachkräfte nicht nur für den eigenen Bedarf sondern auch darüber hinaus um dem Fachkräftedefizit in der Region entgegen zuwirken. Die Ausbildung erfolgt im gewerblich-technischen wie im kaufmännischen Bereich. Das Thema Wissenstransfer, d.h. der Abfluss von Wissen durch Verrentung, war ein wichtiges zu bearbeitendes Thema. Heute wird ein systematisches Konzept (Nova.PE) zum Wissenstransfer im Unter-

nehmen umgesetzt und gelebt.

- Gesundheitsmanagement: Ende 2008 wurde ein Projekt zur betrieblichen Gesundheitsförderung ins Leben gerufen, welches gemeinsam mit der AOK durchgeführt wird. Im Rahmen des Projektes wurde ein Maßnahmenkatalog entwickelt, der bis Ende 2012 abgearbeitet sein soll. Schlagworte sind: Einrichtung eines „Arbeitskreises Gesundheit“, Einbeziehung der Führungskräfte, Schulungen etc. Datenerhebungen, Aktionstage, stetige Information an die Belegschaft.
- Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatz: Von 2005 bis 2007 wurden altersgemischte Teams eingeführt und anschließend mit dem Instrument Wissenstransfer bis heute weiter aufrechterhalten. Ziel war es, die Innovations- und Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern. Damit verbunden ist auch eine kontinuierliche Arbeitsplatzgestaltung, derzeit werden Montageplätze unter Einbeziehung der Mitarbeiter/innen ergonomisch umgestaltet. Die bestehende Jobrotation soll perspektivisch weiter ausgebaut werden.
- Arbeitszeitgestaltung: Um den Mitarbeiter/innen einen gleitenden Übergang in die Rente zu ermöglichen, hat die Wicke GmbH + Co. KG auf das Instrument der (geförderten) Altersteilzeit zurückgegriffen. Perspektivisch möchte sich das Unternehmen mit der Neugestaltung von Teilzeitmodellen sowie der Einführung von Arbeitszeitkonten beschäftigen.

Das Dach des Wicke PE-Hauses besteht aus Personalberichten (monatlich und jährlich), sowie einem jährlichen Gesundheits- und Arbeitssicherheitsbericht. Diese Aspekte bilden das strategische Personalentwicklungcontrolling zur Evaluierung und Entwicklung des Wicke PE-Hauses.

## NEW DEALS

Die Wicke GmbH + Co. KG ist ein traditionelles Familienunternehmen, welches sich durch eine Führungskultur nach dem Prinzip der „offenen Tür“ auszeichnet. Die hohe Betriebszugehörigkeit, die sehr geringe Eigenkündigungsrate der Mitarbeiter/innen, eine offene Kommunikationskultur und eine hohe Vertrauenskultur heben dieses Unternehmen von anderen ab. Alle Aspekte des Wicke PE-Hauses wurden angestoßen, sind in Planung oder umgesetzt worden, um Fachkräfte zu halten und zu gewinnen aber auch umgekehrt betrachtet, zu gewinnen und zu halten. Das Wicke PE-Haus ist ein ganzheitlicher Ansatz, das Personalmanagement wird mit Blick durch die demografische Brille betrachtet, dadurch kann sich Wicke u.a. gegenüber Konkurrenten behaupten und dadurch seine Position als führender Hersteller immer wieder bestätigen.

# Beratung und Forschung für eine moderne Arbeitswelt



Die Soziale Innovation GmbH ist auf Beratungs- und Forschungsdienstleistungen spezialisiert. Unser Angebot umfasst:

## **Beratungsdienstleistungen**

- Arbeitszeitgestaltung
- Personalgewinnung
- Qualifikationsbedarfsermittlung und Personalentwicklung
- Veränderung der Arbeitsorganisation
- Gesundheitsförderung

## **Trainings und Workshops**

- Für Beschäftigte sowie untere und mittlere Führungskräfte
- Zu allen Themen aus unserer Beratungs- und Forschungspraxis – aus der Praxis für die Praxis

## **Mitarbeiterbefragungen**

- Zur Einbindung von Beschäftigten in Veränderungsprozesse sowie ihrer Bewertung
- Zu allen unseren Beratungsthemen

## **Forschung**

- Zu Fragen des betrieblichen Personalmanagements sowie zur Arbeitsmarktpolitik
- Mit quantitativen und qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung

### **Dortmund**

Soziale Innovation GmbH  
SI research & consult  
Deutsche Str. 10, 44339 Dortmund  
Tel. 0231 / 88 08 640  
Fax 0231 / 88 08 64 29

### **Berlin**

Soziale Innovation GmbH  
SI research & consult  
Großbeerenstr. 89, 10963 Berlin  
Tel. 030 / 53 67 39 61  
Fax 030 / 30 34 39 93

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

## Die NEW DEALS Initiatoren

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

## Die NEW DEALS-Preisträger 2010

