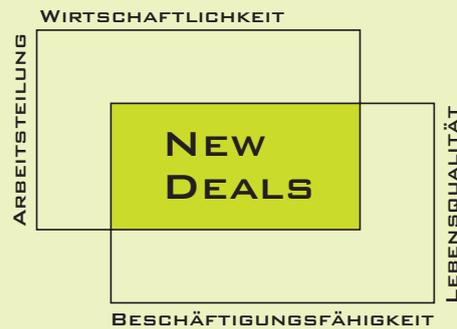


2003/04

DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT- PRÄDIKAT 2003/2004



DIE AUSGEZEICHNETEN UNTERNEHMEN UND IHRE KONZEPTE

NEW DEALS

Impressum

Dortmunder Personalmanagement-Prädikat 2003/2004
Sonderausgabe der Schriftenreihe SInnovation –
Neues aus Beratung und Forschung
ISSN-Nr.: 1613-532, erschienen: 2004

Herausgeber:
Projektbüro NEW DEALS

Autoren:
Uwe Jürgehake, Silke Senft, Gunda Böke

Administrative Unterstützung:
Silvia Kowalski

Anschrift:
Dortmunder Personalmanagement-Prädikat
c/o Soziale Innovation GmbH
Deutsche Str. 10, D-44339 Dortmund

Gefördert aus Mitteln des



Grafische Gestaltung und Herstellung:
Ottweiler & Partner, Düsseldorf

INHALT

- 6 Dortmund Personalmanagement-Prädikat**
Von der Idee zur Wirklichkeit

Einzelmaßnahmen

- 12 aiq – arbeit innovation qualifikation e.V.**
Nachwuchsförderung und Kompetenzaufbau mit System
- 14 Bakelite AG**
LEWA: Ein innovatives Konzept für mehr Mitarbeiterbeteiligung
- 16 Curt Ebert GmbH & Co. KG**
Metallverarbeitung und Personaldienstleistungen: ein ungewöhnlicher Produktmix
- 18 DBT GmbH**
Mitarbeiterorientierte Materialfluss- und Arbeitsorganisation
- 20 ELMOS Semiconductor AG**
Fachkräfterekrutierung und Personalentwicklung: Vorteile durch regionale Partnerschaften
- 22 FRT – Fries Research & Technology GmbH**
FRT: Ein pragmatisches Beispiel für eine Lernende Organisation

- 24 go_net consulting & solution GmbH & Co. KG**
Wie ein IT-Pionier seinen Fachkräftenachwuchs sichert
- 26 LITFASS – der Buchladen**
Vorbildliche Praxis in der Arbeitsgestaltung und Förderung von Work/Life-Balance im Betrieb
- 28 POCO Service AG**
Führungskräfteentwicklung und –rekrutierung
- 30 RWE Westfalen-Weser-Ems AG**
RWE Rhein-Ruhr AG
Integrationsmanagement: Wie unterschiedliche Unternehmenskulturen bei RWE erfolgreich zusammengeführt werden
- 32 Systemberatung Müller & Feuerstein SMF KG**
SMF: Ein Trendsetter in Sachen IT-Berufsausbildung
- 34 TSM Therapie Schwelmer Modell GmbH**
Das „Schwelmer Modell“: Innovatives Beschäftigungsmanagement im Betrieb
- 36 twenty4help Knowledge Service AG**
Mehr Qualität bei Personalentscheidungen durch Assessment Center und Mitarbeiterbeurteilung
- 38 Vreriksen KG**
Mediation im Betrieb: Ein innovatives personalpolitisches Instrument
- 40 Gerhard Wormstall / Winkel GmbH**
Konsequente Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung im Tandem

Gesamtkonzepte

- 42 BLG LOGISTICS Group AG & Co. KG**
Personalmanagement im Sinne von wertschöpfungsorientierten Personalfunktionen
- 46 Rasselstein Hoesch GmbH**
Systematisches Personalmanagement und innovative Praxis in der betrieblichen Beschäftigungspolitik

VORWORTE

**Minister für Wirtschaft und Arbeit
des Landes Nordrhein Westfalen,
Herr Harald Schartau**

Mit der Auslobung eines speziellen Prädikates für moderne Personalpolitik wird in Dortmund ein neuer Weg beschritten: verantwortliche Akteure der Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik betonen über eine Unternehmensauszeichnung gemeinsam den hohen Wert einer Unternehmenspolitik der systematischen Entwicklung der Humanressourcen. Mit dem Logo der Initiative „New Deals“ wird zudem herausgestellt, dass dies in gemeinsamer Verantwortung von Unternehmensleitungen und Beschäftigten zu erfolgen hat und auch neue Wege eingeschlagen werden müssen.

Die Arbeitspolitik des Landes Nordrhein-Westfalen fördert gezielt Entwicklungen in den Unternehmen, die der Wettbewerbsfähigkeit und damit dem Ausbau und der Sicherung von Beschäftigung in unserem Land dienen. Hierfür wenden wir trotz knapper Kassen erhebliche Mittel auf. Mehr als 5.000 Unternehmen haben bislang entsprechende Unterstützung in Anspruch genommen. Dabei geht es um den Erhalt und die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften, die Modernisierung der Betriebe und die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation oder der Arbeitszeitgestaltung. Mit der selben Zielsetzung honoriert das Dortmunder Personalmanagement-Prädikat herausragende Leistungen der Unternehmen auf diesen Gebieten.

Die Qualität der eingereichten Bewerbungen verdeutlicht den hohen Stellenwert des Personalmanagements in vielen Unternehmen, nicht nur in den großen Unternehmen, sondern gerade auch in den Betrieben des Mittelstandes. Sie sind Beleg dafür, dass Anstrengungen zur organisatorischen Modernisierung und zur optimalen Entfaltung der Kompetenzen der Belegschaft ein wichtiger Beitrag zur wirtschaftlichen Prosperität sind und damit eine Investition in Gegenwart und Zukunft. Nun gilt es, diese Beispiele guter Praxis auch in andere Betriebe zu übertragen. Diese Veröffentlichung ist ein wichtiger Beitrag hierzu.

Mit der ersten Ausschreibungsrunde hat diese Dortmunder Initiative ihre Bewährungsprobe erfolgreich bestanden. Weitere Ausschreibungen sollen folgen. Es wäre schön, wenn das Dortmunder Personalmanagement-Prädikat zu einem festen Bestandteil der Beschäftigungspolitik der Region wird.

**Geschäftsführer der Wirtschafts- und
Beschäftigungsförderung der Stadt Dortmund,
Herr Dr. Utz Ingo Küpper**

Zum ersten Mal loben Dortmunder Arbeitsmarktakteure ein Prädikat für erfolgreiches Personalmanagement aus. 18 Unternehmen haben sich erfolgreich um dieses Prädikat beworben, die meisten aus unserer Region. Damit legen sie ein beredtes Zeugnis dafür ab, wie vielfältig die Anstrengungen von Unternehmen und Belegschaften sein können, optimale Bedingungen für den Arbeitseinsatz im Betrieb zu schaffen. Sie stärken damit gemeinsam die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen wie die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Mit ihrer unterschiedlichen Größe und Produktpalette stehen diese Beispiele aber auch für das neue Dortmund, das sich durch intelligente Arbeiten und Dienstleistungen, aber gerade auch durch attraktive Arbeitsbedingungen in modern und dynamisch geführten Unternehmen auszeichnet. Die beteiligungsorientierte Personalentwicklung wird mehr und mehr zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

Die Unternehmen aus der Region knüpfen damit in zweifacher Hinsicht an Dortmunder Traditionen an: in den gemeinsam von Unternehmen und Mitarbeitern gestalteten Modellen spiegelt sich das erfolgreiche Bemühen der Dortmunder Arbeitsmarktakteure wieder, auch bei unterschiedlichen Interessen zu gemeinsamen Strategien für die Entwicklung der Region zu kommen. Zugleich bestätigt dieses eindrucksvolle Ergebnis die Strategie der Konsensrunde der Dortmunder Arbeitsmarktakteure; gerade die hohe Anzahl von prämierten Mittelständlern zeigt, dass kreatives Personalmanagement keineswegs das Privileg der großen Unternehmen ist. Gern gesehen sind auch die Prädikatsträger aus anderen Regionen. Sie sind Beleg dafür, wie wichtig modernes Personalmanagement für die Unternehmen ist und sie zeigen, dass auch regionale Prädikate eine überregionale Ausstrahlung besitzen können. Außerdem bringen sie neue Ideen in die Region, die zur Nachahmung anregen.

Das Dortmunder Personalmanagement-Prädikat ist auf einem guten Wege, zu einer festen Institution im Modernisierungskanon der Region zu werden. Mögen die vorgestellten Modelle zur Nachahmung ebenso anregen wie zur eigenen Bewerbung im Rahmen der nächsten Ausschreibungsrunde.

DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT- PRÄDIKAT

VON DER IDEE ZUR WIRKLICHKEIT

UWE JÜRGENHAKE / SILKE SENFT

Mit der Prämierung von 18 Unternehmen für erfolgreiche und vorbildliche Maßnahmen im Bereich des betrieblichen Personalmanagements wurde erstmals in einer Region an die Öffentlichkeit gebracht und prämiert, was häufig nur im Verborgenen stattfindet: die Bemühungen von Unternehmen und ihren Beschäftigten, möglichst optimale Bedingungen für die Entfaltung und Entwicklung der menschlichen Arbeitskraft zu schaffen. Sei es in Form eines komplexen umfassenden und sorgfältig ausgetüftelten Gesamtsystems oder aber als überschaubare Einzelmaßnahme, die gerade das anpackt, was besonders wichtig ist.

Wie es begann

Als wir vor nunmehr zwei Jahren mit den ersten, noch wenig konkreten Ideen für dieses Prädikat die regionalen Arbeitsmarktakteure in Dortmund ansprachen, waren wir eher unsicher, wie die Resonanz ausfallen würde. Gewiß, Dortmund ist ein rühriger Standort für arbeitsorientierte Modernisierung, die Anzahl der Projekte ist beachtlich und die regionale Arbeitsmarktkonferenz¹ effektiv und innovativ. Zudem basiert die regionale Konsenskultur, in wichtigen aktuellen und Zukunftsfragen

zu pragmatischen Lösungen zwischen den Arbeitsmarktakteuren zu kommen, auf einer zwanzigjährigen Tradition, die bis in die Stahlkrise der achtziger Jahre zurück reicht und seitdem den Strukturwandel in der Stadt produktiv gestaltet hat.

Auch war die Message verlockend: über ein regionales Prädikat die Erfolge Dortmunder Unternehmen im Personalmanagement bekannt machen, zu Meinungsaustauschen und Transfers anregen und quasi beiläufig über die Region hinaus für Dortmund als attraktiven Arbeitsstandort werben, wo attraktive Arbeitsbedingungen in Unternehmen warten, die für den Erhalt und die Weiterentwicklung der Arbeitsmarktfähigkeit „ihrer“ Beschäftigten stehen.

Andererseits: die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen waren nicht gerade günstig, viele Unternehmen kämpften um ihre Existenz, die Tagesaktualität dominierte. Und: die zukünftige Konkurrenz der Regionen um qualifizierte Fachkräfte war (und ist) bisher kaum spürbar und in vielen Branchen noch weit entfernt.

Vor diesem Hintergrund waren wir positiv überrascht, wie geschlossen die von uns angesprochenen Kammern und Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften und das Dortmunder Arbeitsamt sowie die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Stadt Dortmund die Idee aufgriffen und sich zur Initiative Dortmunder Personalmanagement - Prädikat zusammen schlossen. Die Initiative gab sich den Kurztitel „NEW DEALS“, in Anspielung darauf, dass ein Markenzeichen des Prädikates betriebliche Aktivitäten sein sollten, die Unternehmens- wie Beschäftigteninteressen gleichermaßen berücksichtigen und zu neuen Formen des Miteinanders anregen. Der Weg war lang bis zur ersten Ausschreibung. 2002, im ersten Jahr der Initiative, wurden vor allem zwei Aufgaben bearbeitet: Beispiele Guter Praxis wurden in der Region gesammelt und auf der Homepage der Initiative eingestellt (www.newdeals.de). Parallel dazu wurde am Konzept für die Ausschreibung inklusive der Bewerbungsunterlagen und am Auswertungssystem gearbeitet.

Ende 2002 zog der Initiatorenkreis ein positives Zwischenfazit: die bisherigen Erfahrungen deuteten auf ein hohes, bisher ungehobenes Potential an betrieblichen Erfahrungen bei der Modernisierung von Arbeit und Beschäftigung hin. Und auch die Bewerbungsunterlagen, nach Diskussionen mit Personalverantwortlichen mehrfach überarbeitet, schienen geeignet, innovative betriebliche Praxis zu erfassen und deren Wirksamkeit zu beurteilen.

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. Um beide Ansprüche miteinander verbinden zu können, wurden für das Prädikat letztlich zwei unterschiedliche Kategorien, mit jeweils spezifischen Anforderungen, konzipiert.

In der Kategorie „Innovative Einzelmaßnahme“ werden vorbildliches Engagement und erfolgreiche Lösungen in einem Teilbereich betrieblichen Personalmanagements ausgezeichnet. Dies können beispielsweise Konzepte zur Flexibilisierung des Personaleinsatzes, moderne Arbeitszeit- oder Entgeltsysteme, besondere Aktivitäten zur Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, innovative Formen der MitarbeiterInnen-Beteiligung aber auch spezielle Strategien zur Beschäftigungssicherung oder Schaffung neuer Arbeitsplätze sein.

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

Die erste Ausschreibungsrunde

Der offizielle Startschuss zur ersten Ausschreibungsrunde fiel im Mai 2003, im Rahmen einer der NEW DEALS – Forumsveranstaltungen. Bis Ende Oktober konnten die Bewerbungsunterlagen beim Projektbüro der Initiative angefordert und die Bewerbungen eingereicht werden. Bewerben konnten sich private sowie öffentliche Unternehmen und Betriebe, gleich welcher Branche oder Größenordnung. Grundlage für die Bewerbung war ein strukturierter Fragebogen, der je nach Prädikats-Kategorie unterschiedliche Themen umfasste. Die Resonanz auf diese erste Ausschreibung übertraf die Erwartungen: es meldeten sich mehr Unternehmen als gedacht und ließen sich telefonisch oder vor Ort beraten. Und: dies waren überwiegend kleine und mittelständische Firmen. Außerdem ging die Strahlkraft der Ausschreibung deutlich über die Grenzen der Region hinaus: es meldeten sich sowohl Unternehmen aus dem näheren Umfeld von bis zu 50 km, aber auch aus deutlich entfernten Regionen, obwohl bewußt nur in der heimischen Region aktiv geworben wurde. Schließlich verständigten sich die Initiatoren darauf, auch auswärtige Unternehmen zur Bewerbung zuzulassen, nachdem zunächst der Einzugsbereich der IHK zu Dortmund als Zielgebiet vorgesehen war. Dies befördert den Austausch innovativer Praxis und bringt neue Impulse für die

hiesige Region. Und, dass sich auch Nicht-Dortmunder Unternehmen darum bewerben, werten wir nicht zuletzt auch als Beleg für die Imagewirksamkeit des Prädikats.

Gestützt auf die Expertise externer Fachgutachter/innen entschied die NEW DEALS – Jury im Dezember letzten Jahres über die Preisträger der ersten Ausschreibungsrunde. Insgesamt wurde das Dortmunder Personalmanagement – Prädikat 2003 / 2004 achtzehn mal vergeben. Zwei Unternehmen erhalten die Auszeichnung in der Kategorie „Innovatives Gesamtkonzept“ und 16 Unternehmen in der Kategorie „Innovative Einzelmaßnahme“. Zwei Handwerksbetriebe, die seit Jahren eng kooperieren und auch ihr Personalmanagement aufeinander abgestimmt haben, konnten sich erfolgreich mit einer gemeinschaftlichen Bewerbung platzieren. Erfreulich hoch ist mit ca. 50 Prozent der Anteil kleiner und mittlerer Firmen unter den Prädikatsträgern. Dies bestätigt unsere These, dass auch in kleineren Unternehmen moderne Personalkonzepte an Bedeutung gewinnen und viele vorbildliche Lösungen entwickelt werden, die bislang nur viel zu wenig bekannt sind. Sehr breit ist auch das Spektrum der prämierten Modelle: es reicht von Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur und Führungsqualität, über betriebliche Formen des Veränderungs- und Ideenmanagement und der Partizipation der Belegschaft bis hin zu interessanten Konzepten im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung, Nachwuchs- und Karriereförderung oder einem Musterbeispiel selbstgesteuerter Arbeitsorganisation.

Die Preisträger und ihre ausgezeichnete Praxis werden in dieser Broschüre einzeln vorgestellt. Beschrieben sind die jeweils betriebsspezifischen Hintergründe und Beweggründe, die entwickelten Strategien und Konzepte sowie deren praktische Umsetzung und Wirksamkeit. Jedes der Praxisbeispiele steht modellhaft für eine gelungene Lösung, wie unternehmerische Erfordernisse und individuelle Interessen sowie soziale Belange der Arbeitnehmer/innen besser miteinander vereinbart werden können. In ihrer Gesamtheit zeigen sie die Vielfalt neuer personalwirtschaftlicher und beschäftigungspolitischer Herausforderungen im Betrieb und ebenso erfolgreiche wie pragmatische Wege, damit umzugehen.

Im Laufe des Jahres erhalten die Preisträger die Möglichkeit, ihre innovativen Konzepte und die Umsetzungserfahrungen, die sie damit gemacht haben im Rahmen der Veranstaltungsreihe „NEW DEALS vor Ort“ öffentlich zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen.

Wie die Preisträger ermittelt wurden

Wichtig war uns, ein hohes Maß an Objektivität und Validität bei der Beurteilung der eingereichten Konzepte zu sichern. Daher wurden in der Entwicklungsphase des Prädikats spezielle Qualitätskriterien festgelegt, welche

die Anforderungen an zeitgemäßes und erfolgreiches Personalmanagement beschreiben und bewertbar machen. Hierbei arbeitete das Projektbüro eng mit Expertinnen und Experten aus Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik und natürlich auch aus der praktischen Personalarbeit zusammen. Auf dieser Grundlage entstanden die Bewertungsinstrumente sowie die Bewerbungsfragebögen.

Das Bewertungsverfahren war als dreistufiger Prozess angelegt, bei dem unterschiedliche Sachverständige beteiligt waren. Zunächst wurde jede Bewerbung vom Projektbüro fachlich begutachtet. Anschließend wurde jeweils ein Gutachter bzw. eine externe Gutachterin hinzugezogen. Erst- und Zweitgutachten gingen mit einer gemeinsamen Empfehlung an die Jury, die sich aus dem Kreis der NEW DEALS – Initiatoren zusammensetzte. Hier wurde dann im Konsens über die Prädikatsvergabe entschieden.

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

Bei der Bewertung wurden folgende 8 zentrale Kriterien zugrunde gelegt, die für die beiden Prädikatskategorien jeweils spezifisch konkretisiert und unterschiedlich gewichtet wurden:

- Qualität der Unternehmens- und Führungskultur
- Qualität und Innovationsgehalt des Konzepts
- Grad der 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 Beschäftigungschancen und zur besseren Vereinbarkeit von betrieblichen Anforderungen und Beschäftigteninteressen
- Langfristige Orientierung und Dauerhaftigkeit der Maßnahmen und erreichten Effekte
- Innovativer Beitrag zur Förderung der beruflichen Chancengleichheit von Männern und Frauen
- Innovativer Beitrag zur Beschäftigungssicherung in Betrieb und Region

Bei der Bewertung wurde den Potenzialen, wie etwa Unternehmens- und Führungskultur, personalbezogenen Strategien, Instrumenten und Maßnahmen ein gleich hoher Stellenwert beigemessen wie den realisierten Ergebnissen, Effekten. Ergebnisseitig war der betriebliche Nutzen sowie der für die betroffenen bzw. beteiligten Beschäftigten ausschlaggebend. Im Sinne von NEW DEALS war ein angemessener Ausgleich zwischen den Interessen Voraussetzung für die Prädikatsvergabe.

Die Perspektiven

Die Initiative Dortmunder Personalmanagement – Prädikat hat ihre erste Bewährungsprobe bestanden. Ein regional ausgelobtes Prädikat für ein überregionales Thema hat durchaus seine Daseinsberechtigung. Es gibt den Unternehmen die Chance, sich in der Region zu präsentieren – als Unternehmen an sich, aber auch als Arbeitgeber. Wohl deshalb hat die Ausschreibung auch so viele mittelständische Unternehmen angesprochen. Fest steht, dass es weitere Ausschreibungsrunden geben wird. Für die im Sommer startende zweite Ausschreibung 2004/2005 liegen bereits über ein Dutzend Interessenbekundungen vor.

Der Weg, modernes Personalmanagement zum Wahrzeichen für die Region werden zu lassen, ist sicher noch weit. Aber der Anfang ist gemacht, und weitere Schritte werden folgen.

Für die Zukunft ist es möglich, dass neben der normalen Ausschreibung auch ein jährlich wechselndes Sonderprädikat ausgelobt wird. Damit könnte man innovative Praxislösungen besonders hervorheben, die zum Beispiel für die Bewältigung bestimmter arbeitsmarktlicher Probleme tauglich sind, etwa der Integration behinderter Menschen oder benachteiligter Jugendlicher in die Unternehmen oder etwa solcher, die für die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels stehen. Neben diesen inhaltlichen Perspektiven gilt es auch, die Initiative auf eine andere finanzielle Basis zu stellen. Ein Großteil der Kosten wurde bislang aus öffentlichen Mitteln des Landes NRW und des Europäischen Sozialfonds sowie der Arbeitsverwaltung bestritten. Zukünftig muss die Initiative sich selber tragen. Ein neues Finanzkonzept, welches eine Mischung aus Sponsoring und Gebühren beinhaltet, ist bereits in Vorbereitung.

¹ Die Arbeitsmarktkonferenz, auch ESF – Konsensrunde genannt, führt unter der Koordination der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, die Akteure der regionalen Arbeitsmarktpolitik zusammen.

2003/04

NEW DEALS

AUSGEZEICHNETE
MASSNAHMEN DER
PRÄDIKATSTRÄGER



BRANCHE >>	Forschung, Beratung, Qualifizierung
LEISTUNGSPROFIL >>	Qualitative Forschung, Beratung, Expertisen, Gutachten für private und öffentliche Auftraggeber
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	6
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Vorbildliche Praxis in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung und innovativen Entgeltgestaltung

aiq - arbeit innovation qualifikation e.V.

DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Das Dortmunder Forschungs- und Beratungsunternehmen aiq e.V. wurde 1985 als Spin-Off des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation gegründet. Inzwischen ist das kleine Institut, das sich auf Projekte im Bereich Organisations-, Personal- und Regionalentwicklung spezialisiert hat, solide am Markt etabliert.

Das Forschungs- und Beratungsteam ist interdisziplinär aus Geistes- und Naturwissenschaftler/innen unterschiedlicher Fachrichtungen zusammengesetzt. Die Einstellung studentischer MitarbeiterInnen bzw. junger AkademikerInnen und deren sukzessive Einarbeitung durch erfahrene Profis ist für den kleinen Arbeitgeber eine tragfähige Strategie zur Personalrekrutierung und Kompetenzentwicklung. Jedoch waren die am öffentlichen Dienst orientierten Tarifstrukturen eher leistungsbehindernd als –fördernd und gerade für High Potentials wenig attraktiv.

Vor diesem Hintergrund hat das Unternehmen in 2000 ein eigenes Tarifmodell entwickelt und eingeführt, das tatsächlich eingebrachte Kompetenz und individuelles Engagement besser honoriert. Bemerkenswert ist, wie das neue Vergütungssystem eng mit der Arbeitsorganisation sowie mit einer systematischen Personalentwicklung

verzahnt wurde. Damit hat aiq eine interessante Lösung gefunden, wie auch Kleinunternehmen ohne Hierarchie attraktive Karrieremöglichkeiten bieten können.

Nachwuchsförderung und Kompetenzaufbau mit System

Personalentwicklung und Attraktivität als Arbeitgeber sind für aiq, dessen Leistungsfähigkeit und Reputation unmittelbar vom personellen Know-how abhängt, existenziell. Um sich im konkurrenzreichen Forschungs- und Beratungsmarkt zu behaupten, ist es notwendig, eine Mannschaft zu formen, die auch bei begrenzten Personalressourcen das Angebotsportfolio und die Ergebnisqualität des Instituts absichern kann. Dabei setzt das Unternehmen auf eine interdisziplinäre Qualifikationsstruktur und eine kontinuierliche Erweiterung und Flexibilisierung der individuellen Kompetenzen seiner MitarbeiterInnen.

Um die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und das individuelle Lernengagement in der Belegschaft stärker zu fördern und besser zu würdigen, baute aiq in 2000 sein Tarifsystem um. Dies war Teil eines von Geschäftsführung und Belegschaft gemeinsam entwickelten Reformpakets zur systematischen MitarbeiterInnenförderung.

Bis dato hatte sich das aus den Strukturen des öffentlichen Dienstes gewachsene Unternehmen bei der Entgeltfindung und -gestaltung am Bundesangestelltentarif (BAT) orientiert. Statt tatsächlicher Arbeitsanforderungen und persönlichem Einsatz wurden primär Alter, Familienstand und Dauer der Betriebszugehörigkeit vergütet. Dies war personalwirtschaftlich wenig zeitgemäß und führte auch in der überwiegend jungen Belegschaft zu zunehmender Unzufriedenheit.

Die neue Tarifstruktur sieht insgesamt 5 Tarifgruppen vor, die nach wissenschaftlichem und Verwaltungs- bzw. technischem Bereich getrennt sowie nach Tätigkeitsprofilen gestaffelt sind. Im wissenschaftlichen Bereich gibt es 3 Tarifgruppen: ProjektassistentIn, ProjektmitarbeiterIn sowie ProjektleiterIn. Für jede Funktion sind 2 Tarifestufen festgelegt, die sich im Grad der Aufgaben- und Ergebnisverantwortung unterscheiden. Für die Eingruppierung sind Zugangsvoraussetzungen (Bildungsabschluss und Berufserfahrung) sowie Bewertungsgrundsätze definiert. Jedoch hat sich das Unternehmen einen Spielraum gelassen, MitarbeiterInnen, die sich durch besonderes Engagement und / oder fachliche Eignung auszeichnen, höher einzugruppieren. Neben einer leistungsorientierten Entlohnung bietet das neue System den MitarbeiterInnen auch wesentlich mehr Optionen und Anreize, was die berufliche Weiterentwicklung und – daran gekoppelt – die Gehaltsentwicklung betrifft. Mit Blick auf die Nachwuchsrekrutierung ist insbesondere die Einrichtung der Position ProjektassistentIn interessant. Sie ermöglicht den studentischen MitarbeiterInnen, bereits vor dem Abschluss ihres Studiums in die selbständige Projektarbeit einzusteigen und Berufserfahrung zu erwerben.

Um gezielt Nachwuchskräfte anzuwerben und vor allem mittel- bis langfristig an das Institut zu binden, verließ sich aiq aber nicht allein auf die Modernisierung seines tariflichen Regelwerks. Ergänzend und flankierend wurden Maßnahmen und Instrumente zur systematischen Personalentwicklung von BerufsanfängerInnen eingeführt. Diese reichen von der Betreuung durch eine/n persönlichen MentorIn, der gemeinsamen Auswahl und Festlegung von Projektaufgaben, regelmäßigen Feedback-Gesprächen bis hin zur sukzessiven Übertragung größerer Aufgabenbereiche und stärkerer Eigenverantwortung. Auf diese Weise wird eine strukturierte und gründliche Einarbeitung in das komplexe Forschungs- und Beratungsgeschäft gewährleistet und werden individuelle Karrierewege im Betrieb systematisch begleitet und unterstützt.

New Deals

Durch das neue Bewertungs- und Vergütungssystem werden individuelle Leistung, Eigenverantwortung und Kompetenzerweiterung monetär anerkannt und angereizt. Die Einordnung in die neuen Tarifgruppen erfolgte gemeinsam mit den jeweiligen MitarbeiterInnen und ging ohne Konflikte vonstatten, da es auch unter finanziellen Gesichtspunkten nur Gewinner/innen gab. Jeder bzw. Jede hat die Chance, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln und die höchst mögliche Entgeltstufe zu erreichen. Solche individuellen Karrieren werden durch die betrieblichen Begleit- und Unterstützungsmaßnahmen zielgerichtet gefördert. Damit bieten sich gerade wissenschaftlichen Nachwuchskräften gute Einstiegsbedingungen aber auch vielfältige berufliche Entfaltungsmöglichkeiten.

Die Anreizwirksamkeit des neuen Tarifmodells spiegelt sich bereits in einer optimierten Arbeitsteilung und einem reibungsloseren Geschäftsablauf wider. Durch mehr eigenständiges und selbstorganisiertes Arbeiten der NachwuchswissenschaftlerInnen und Verwaltungskräfte werden die ProjektleiterInnen entlastet und können sich stärker auf nicht-delegierbare Aufgaben konzentrieren.

Bei seiner „Strukturreform“ ist es aiq bestens gelungen, die Marktorientierung im Unternehmen zu verstärken und dabei seine sozialen Werte, wie Kollegialität, Gleichberechtigung und gute Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenswelt zu bewahren.

BRANCHE >>	Chemie / Kunststoffproduktion
LEISTUNGSPROFIL >>	führender Hersteller von Phenolharzen, Formmassen und Epoxidharzen für den europäischen, US-amerikanischen und asiatischen Markt
BESCHÄFTIGTE INSGESAMT >>	1 126
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	545
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Innovative Praxis im betrieblichen Veränderungs- und Beteiligungsmanagement

BAKELITE AG

LETMATHE

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Das sozialpartnerschaftliche Miteinander gehört für den Kunststoffhersteller mit fast 100-jähriger Erfolgsgeschichte zur Tradition. Im Zuge einer tiefgreifenden Unternehmensreorganisation suchte das Unternehmen seit Mitte der 1990er Jahre nach neuen Wegen, um möglichst viele MitarbeiterInnen an den betrieblichen Veränderungsprozessen zu beteiligen. Die angebotenen Beteiligungsmöglichkeiten blieben jedoch i.d.R. auf der Fach- und Führungskräfteebene stecken. Vor diesem Hintergrund führten Management und Betriebsrat am märkischen Standort Letmathe 1998 ein neuartiges Beteiligungsmodell namens „LEWA“ – LErnen im betrieblichen WAndel – ein. Der Prozess begann zunächst als öffentlich gefördertes und wissenschaftlich begleitetes Projekt; inzwischen ist LEWA zu einem festen Bestandteil der betrieblichen Beteiligungskultur geworden. Das Herzstück von LEWA sind sogenannte Change Agents, eine bereichsübergreifende Gruppe von Mitarbeiter/innen, die speziell ausgebildet sind, beteiligungsorientierte Veränderungs-Projekte zu übernehmen. Die Change Agents bearbeiten als Gruppe Projekte von zentraler betrieblicher Bedeutung und unterstützen als Einzelne ihre Linienvorgesetzten bei der Lösung bereichsinterner Probleme und Konflikte.

LEWA: Ein innovatives Konzept für mehr Mitarbeiterbeteiligung

LEWA ist ein innovatives Konzept, das Organisationsentwicklung, Mitarbeiterbeteiligung und Personalentwicklung systematisch miteinander verknüpft. Es bietet einen praktikablen Ansatz, wie das Unternehmen als lernende Organisation gestaltet werden kann. Mit LEWA ist es Bakelite gelungen, kontinuierliche Verbesserungen auf breiter Ebene anzustoßen und weit mehr Mitarbeiter /innen als bisher aktiv mit einzubinden.

Hauptakteure im LEWA-Konzept sind die sog. Change Agents. Dies sind Mitarbeiter/innen aus unterschiedlichen Bereichen und Positionen, die als Promotoren und Multiplikatoren für beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse im Betrieb fungieren. Ihre Aufgabe ist es, den Sachverstand der Belegschaft in betriebliche Planungs- und Verbesserungsprozesse einzubringen und die Kommunikation zwischen den Hierarchien und Abteilungen zu fördern. Als Gruppe übernehmen sie schnittstellenübergreifende Projekte und organisieren die Beteiligung auf breiter Basis. Da die Change Agents aus den Reihen der Belegschaft kommen, kennen sie die Meinungen und Stimmungen ihrer Kolleginnen und Kollegen vor Ort und können vermittelnd wirken.

Derzeit sind im Werk Letmathe 14 eigens dafür ausgebildete Change Agents aus unterschiedlichen Bereichen (Produktionsbetriebe, Werkstätten und Labore) und aus verschiedenen Hierarchieebenen (Mitarbeiter, Vorarbeiter, Meister) aktiv. Die Change Agents haben inzwischen vielfältige Projekte bearbeitet, so z.B. die systematische Erhebung der Weiterbildungsziele und -bedarfe der Mitarbeiter in den Betrieben, die Verbesserung der Schnittstellen zwischen den Produktionsbetrieben und den Werkstätten, die Patenschaft für die Umsetzung von größeren Verbesserungsvorschlägen, die Mitwirkung bei der Vermittlung von Auditzielen, die Einrichtung eines Intra-/Internet-PCs für die Mitarbeiter in den Betrieben, u.a..

Die Change Agents treffen sich ca. alle drei bis vier Wochen für etwa zwei Stunden; die Zeit wird als Arbeitszeit gutgeschrieben. Eine gesonderte Vergütung gibt es nicht; auch haben die Change Agents gegenüber ihren Kolleg/innen weder Weisungsbefugnis noch kollektivrechtliche Befugnisse. Letztere hat nur der Betriebsrat, der LEWA gemeinsam mit dem betrieblichen Management und der Personalabteilung steuernd begleitet. So werden Konflikte zwischen den Beteiligungsaktivitäten der Change Agents und der gewählten Arbeitnehmervertretung bewusst vermieden.

Im LEWA-Steuerkreis, der etwa zwei bis drei mal pro Jahr zusammenkommt, werden betriebliche Veränderungsziele abgesteckt, die Projekte der Change Agents festgelegt und deren Ergebnisse ausgewertet. Die LEWA-Projekte werden entweder vom Steuerkreis eingebracht, oder – was zunehmend der Fall ist – von den Change Agents selbst vorgeschlagen. Für die Umsetzung steht-

den Change Agents ein jährliches Budget von 3.000 € zur Verfügung. Weitere Mittel können beim Steuerkreis beantragt werden.

Koordiniert und betreut wird LEWA von einem internen Personalentwickler und einer Mitarbeiterin aus der Personalabteilung. Dieses Prozess-Team organisiert die LEWA-Sitzungen, steht den Change Agents bei Bedarf unterstützend und beratend zur Seite und ist für die Optimierung des LEWA-Konzepts verantwortlich.

New Deals

Mit LEWA wurde ein Qualitätssprung in der Entwicklung der betrieblichen Veränderungs- und Beteiligungskultur erreicht. „LEWA gibt ein praktisches Beispiel dafür, wie Veränderungsprozesse im Unternehmen durchgeführt werden können, um die geforderte Schnelligkeit zu erreichen. Visionen, die bisher in weite Ferne gerückt sind, wurden innerhalb von LEWA angepackt“ – so die Bilanz eines betrieblichen Prozessbegleiters zum Ende der LEWA-Einführungsphase.

Über die unmittelbar nutzbaren Projektergebnisse der Change Agents hinaus bringt LEWA positive Effekte für die innerbetriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit. Dies führt nicht nur zu Effizienzverbesserungen, sondern strahlt auch positiv auf das Betriebsklima aus. Die Mitarbeiter/innen, die sich als Change Agents engagieren, sind häufig Meinungsträger innerhalb der Belegschaft, so dass deren Erfahrungen, Interessen, aber auch Vorbehalte über LEWA konstruktiv kanalisiert werden. Durch das projektförmige Arbeiten wird die Beteiligung der Mitarbeiter/innen strategisch und ergebnisorientiert ausgerichtet.

Auch aus Arbeitnehmer-Sicht ist LEWA ein attraktives Modell. Es berücksichtigt in besonderer Weise die individuell unterschiedlichen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzgl. Arbeit und Beteiligung. Die Change Agent-Funktion ermöglicht all denen, die das wollen, eine Erweiterung ihrer Arbeitsaufgaben sowie mehr Verantwortung und Mitgestaltung. Wer sich als Change Agent engagiert, hat die Chance, sich über seinen Arbeitsplatz hinaus zu qualifizieren und zu profilieren. Dieses Angebot ist auch ohne zusätzliche Vergütung für viele Beschäftigte reizvoll.

BRANCHE >>	Metallverarbeitung
LEISTUNGSPROFIL >>	Produktion von Industrie- und Filtersieben, Zaun- und Toranlagen, Unternehmensberatung
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	32
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Innovative Strategien und Maßnahmen zur betrieblichen Beschäftigungsförderung

CURT EBERT GMBH & CO. KG DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die Curt Ebert GmbH ist ein alteingessenes Unternehmen der Dortmunder Metallwirtschaft mit klar umrissenem Produktportfolio. In den neunziger Jahren geriet das Unternehmen in wirtschaftliche Turbulenzen. Der jetzige Eigentümer übernahm das Unternehmen 1998. Durch ein Bündel von Maßnahmen zur internen Reorganisation, Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur sowie gezielte Investitionen konnte das Unternehmen nachhaltig saniert werden.

Insbesondere im administrativen Bereich entstanden dadurch Überkapazitäten. Um Personalabbau zu vermeiden und das Know-how der Beschäftigten im Unternehmen zu halten, wurde nach neuen Beschäftigungsfeldern jenseits der traditionellen Bereiche gesucht. Schließlich wurde die Idee geboren, die eigenen Sanierungserfahrungen aufzuarbeiten und als Beratungsdienstleistungen anzubieten. Unter dem Label CE Consult wurde hierfür eine eigene organisatorische Einheit im Unternehmen gegründet. Neben der Sanierungsberatung wurden zwei weitere Dienstleistungsangebote aufgenommen: der Personaltransfer und die Mandantenbuchhaltung.

Dieses Konzept wurde gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen entwickelt und trägt nicht nur zur wirtschaft-



lichen Absicherung des Unternehmens bei, sondern erhöht auch deutlich die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen. Es wurde – mit verhältnismäßig geringen Investitionskosten – ein neues Standbein geschaffen, welches durch die antizyklische Wirkung hilft, konjunkturelle Schwankungen zu mildern.

Metallverarbeitung und Personaldienstleistungen: ein ungewöhnlicher Produktmix

1998 kann als Jahr der Wende bei der Curt Ebert GmbH bezeichnet werden. Mit dem Eigentümerwechsel kam frischer Wind in den mittelständischen Betrieb. Mit der Herstellung von Industriesieben und Zäunen war das Unternehmen zwar in keinem Wachstumsmarkt tätig, aber auch in keinem stark schrumpfenden Bereich aktiv. Reibungsverluste in den Abläufen sowie eine technische Unterausstattung verhinderten jedoch eine kostendeckende Produktion. Interne Organisationsveränderungen und Technik-Investitionen schafften hier Abhilfe. Doch damit nicht genug: systematisch wurde der Betrieb auf ein neues Miteinander eingestellt. Flache Hierarchien und kooperative Führungsstile sind die Grundlage einer veränderten Unternehmenskultur.

Regelmäßige Ideenwerkstätten stellen sicher, dass alle Beschäftigten in die Entwicklungsprozesse einbezogen werden und kein Stillstand im Bemühen um Veränderung eintritt. Ein Mittelständler, der weiß, wie wichtig moderne Personalpolitik ist.

Völlig neue Wege ging das Unternehmen aber, als sich 1999 Personalüberhänge im administrativen Bereich abzeichneten. Systematisch wurde nach Wegen gesucht, den Personalbestand durch Erschließung neuer Geschäftsfelder zu sichern. Der Schlüssel hierfür wurde in den eigenen Krisenerfahrungen gefunden, ein Know-how, dessen sich Unternehmen in schwierigen Phasen gerne versichern. Hinzu kam die Idee, auch die Buchhaltung für andere kleine Unternehmen zu übernehmen. Erfahrungen des Eigentümers sowie einiger Beschäftigten im Beratungsgeschäft begünstigten diesen Weg, ungewöhnlich bleibt er dennoch.

Aus einem kleinen Kernteam von drei Personen, wurden mittlerweile acht, die in der Abteilung arbeiten und einen beachtlichen Anteil am wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Unternehmens leisten.

Umfangreiche Qualifizierungen waren notwendig, um den notwendigen Kompetenzzuwachs sicherzustellen. Die Arbeitseinsatzflexibilität wurde dadurch erheblich erhöht und half, Synergien zwischen den verschiedenen Abteilungen zu schaffen.

New Deals

Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben hier gemeinsam einen Weg gefunden, wie Arbeitsplätze erhalten und gesichert werden können, auch bei Konjunkturschwankungen im Kerngeschäft.

Bereitschaft des Unternehmens, zum Zwecke der Beschäftigungssicherung neue Wege zu gehen, gehen einher mit der Bereitschaft der Beschäftigten, neue Kompetenzen zu erwerben und sich auf die deutlich höheren Belastungen des Beratungsgeschäftes einzulassen. Beides kann keineswegs als Alltäglichkeit angesehen werden.

Dabei ist die ungewöhnliche Kombination von klassischer Metallverarbeitung und Personaldienstleistungs- sowie Beratungsangeboten entstanden.

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

DBT GMBH

LÜNEN

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

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

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

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

Mitarbeiterorientierte Materialfluss- und Arbeitsorganisation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

New Deals

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

BRANCHE >>	Halbleiterindustrie
LEISTUNGSPROFIL >>	Entwicklung und Produktion von anwendungsspezifischen integrierten Schaltungen (ASIC's) für die Automobilzulieferindustrie weltweit
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	500
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Vorbildliches Engagement und innovative Strategien in der beruflichen Aus- und Weiterbildung

ELMOS SEMICONDUCTOR AG DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Mit vielfältigen Maßnahmen zur Personalentwicklung und Qualifizierung sorgt der Innovationsführer ELMOS dafür, dass seine Mitarbeiter/innen auf ihrem Gebiet zu den Besten gehören. Damit das auch in Zukunft so bleibt, haben Personal- und Nachwuchsrekrutierung bei ELMOS einen hohen Stellenwert. Benötigt werden nicht nur Spezialisten für die F&E, sondern vor allem auch Facharbeiter/innen für die stark wachsenden Produktionsbereiche. Gerade das ist aber in der Branche ein generelles Problem, da der entsprechende Ausbildungsberuf erst seit kurzer Zeit existiert.

Vor diesem Hintergrund hat das Unternehmen eigene Aktivitäten zur Aus- und Weiterbildung im Bereich Mikrotechnologie entwickelt. Bemerkenswert ist dabei nicht nur das vorsorgliche Reagieren auf absehbare Personalengpässe. Innovativ und beispielgebend ist, wie gezielt regionale Partnerschaften aufgebaut werden, um Mitstreiter für die Lösung gemeinsamer Probleme zu gewinnen. So wurde mit drei benachbarten Firmen ein Ausbildungsverbund eingerichtet, der die einzelbetrieblichen Möglichkeiten erweitert und Kosten spart. Durch Kooperation mit einem Bildungsträger und dem Arbeitsamt ist inzwischen auch die Umschulung und Weiterbildung für den neuen Facharbeiterberuf gewährleistet.

Fachkräfterekrutierung und Personalentwicklung:

Vorteile durch regionale Partnerschaften

Den steigenden Personalbedarf für seine Halbleiterproduktion zu decken, erforderte bei ELMOS besondere Anstrengungen. Auf dem Arbeitsmarkt sind einschlägig qualifizierte Fachkräfte für diese neuen Technologien kaum zu bekommen. Bislang wurde daher auf Facharbeiter/innen der herkömmlichen technischen und naturwissenschaftlichen Berufsrichtungen zurückgegriffen. Diesen fehlt jedoch das notwendige interdisziplinäre Wissen und Prozessverständnis.

Um mittel- und langfristig speziell qualifiziertes Produktionspersonal zu gewinnen, setzte das Unternehmen gleichzeitig auf zwei Strategien: den Aufbau einer betrieblichen Erstausbildung sowie die Einrichtung eines Schulungszentrums für die berufsspezifische Fort- und Weiterbildung. Für die Umsetzung beider Vorhaben wurden gezielt externe Partner in der Region gesucht und wirtschaftlich sinnvolle Kooperationslösungen entwickelt.

Bereits 1998 – unmittelbar nach Einführung des neuen Berufsbilds – initiierte ELMOS gemeinsam mit drei anderen Mikrotechnologie-Unternehmen aus der unmittelbaren Nachbarschaft eine Verbundausbildung. Der Ausbildungsverbund startete zunächst im Rahmen eines öffentlich geförderten Projekts und wird seit 2 Jahren in Eigeninitiative fortgeführt. Die verschiedenen Ausbildungsstationen werden je nach spezieller Kompetenz sowie technischer und räumlicher Ausstattung der beteiligten Partnerfirmen im Verbund aufgeteilt. Die Azubis erhalten gemeinsam Werkunterricht und durchlaufen zusammen Praktika. Auf diese Weise kann eine breitere und vor allem auch kostengünstigere Ausbildung realisiert werden, was insbesondere für die kleineren Verbundpartner von unschätzbarem Vorteil ist. In Projektarbeiten widmen sich die Azubis aktuellen Problemstellungen der Prozesstechnologie, für die die Ingenieure i.d.R. keine Zeit finden.

Einen hohen Stellenwert bei der Ausbildung im Verbund hat auch der intensive überbetriebliche Austausch zwischen den Ausbilder/innen. Dabei werden nicht nur Absprachen zur Koordination getroffen, sondern insbesondere auch Erfahrungen und Wissen ausgetauscht. Dies trägt zu einer hohen Qualität und Effizienz der Ausbildung bei und bringt Ideen für die weitere Optimierung. Damit auch der schulische Teil der dualen Ausbildung möglichst praxisnah gestaltet wird, arbeiten die Verbundpartner eng mit dem entsprechenden Berufskolleg zusammen.

Seit 2001 läuft diese berufsspezifische Qualifizierung auch als dreijährige Weiterbildung bzw. als zweijährige Umschulungsmaßnahme. Hierzu wurde gemeinsam mit einem regionalen Bildungsträger ein Schulungszentrum eingerichtet. ELMOS hat dafür die produktions-technische Ausstattung sowie fachliche Beratung zur Verfügung gestellt. Die Bildungseinrichtung ist Maßnah-



meträger und akquiriert Fördermittel des Arbeitsamtes zur Durchführung der Kurse. Der Praktikumseinsatz bei ELMOS verschafft den Teilnehmer/innen betriebsspezifische Arbeitserfahrungen und das Unternehmen kann seine potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen lernen und gezielt rekrutieren.

New Deals

Beide Strategien sind in der Praxis erfolgreich; es wurde eine wirksame und pragmatische Lösung gefunden, den Fachkräftemangel in absehbarer Zeit zu beheben. Allein durch die Ausbildung gewinnt ELMOS jedes Jahr neue Mikrotechnolog/innen, die ohne weitere Einarbeitung sofort eingesetzt werden können. Die Kooperation mit dem Schulungszentrum bietet zusätzliche Möglichkeiten, gezielt geeignetes Personal zu rekrutieren. Auf diese Weise konnten akute Engpässe an Produktionsfachkräften bereits kurzfristig gelöst werden. Durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern aus der Region werden erhebliche Synergieeffekte finanzieller, technischer und organisatorischer Art erzielt. Darüber hinaus profitieren alle Beteiligten vom gemeinsamen Know-how.

Aus Arbeitnehmersicht bringt die betriebliche Praxis gleichermaßen Nutzen. Die Aus- bzw. Weiterbildung in der Mikrosystemtechnik bietet ausgesprochen gute Beschäftigungs- und Karriereperspektiven. Die hohe Qualität, die bei der Qualifizierung gewährleistet wird und der Personalmangel in der Branche allgemein sorgen dafür, dass die ausgebildeten Fachkräfte auch über den Betrieb hinaus auf dem Arbeitsmarkt begehrt sind. Für den Standort Dortmund trägt das betriebliche Engagement dazu bei, eine wichtige Schlüsseltechnologie und Wachstumsbranche zu stärken.

BRANCHE >>	Produktion und Dienstleistungen im Bereich Oberflächenmesstechnik
LEISTUNGSPROFIL >>	Standard Oberflächenmessgeräte, Messsysteme als Sonderbauten, Analysesoftware, Auftragsmessungen
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	26
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Vorbildliches Engagement zur systematischen Organisations- und Personalentwicklung

FRT – FRIES RESEARCH & TECHNOLOGY GMBH BERGISCH GLADBACH

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die auf Oberflächenmesstechnik spezialisierte FRT GmbH hat seit ihrer Gründung 1995 eine für die jungen High-Tech-Branchen nicht unübliche Unternehmensentwicklung durchlaufen. Quasi als kleine „Garagenfirma“ gestartet, forderte das stetige Wachstum eine zunehmende Ausdifferenzierung und Formalisierung der Prozesse und Strukturen. Zwei Sachen jedoch machen FRT zu einem Vorzeigebispiel guter Personalmanagement-Praxis: Zum einen wurde recht früh die Bedeutung einer systematischen Begleitung der Organisations- und Personalentwicklung erkannt und eine eigens dafür verantwortliche Stelle geschaffen. Eine Investition, die sich letztlich auch wirtschaftlich bezahlt gemacht hat. Zudem ist es auf diese Weise gelungen, das Unternehmen zu einer Lernenden Organisation werden zu lassen, die ihre Strategien und Strukturen schnell und flexibel auf die jeweiligen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein- und umstellt.

In der Erwartung eines anhaltenden Wachstums wurden in einer ersten Reorganisation Anfang 2000 mehr Hierarchien und Abteilungsgrenzen eingezogen. Als das Wachstum stagnierte und die neuen Strukturen zunehmend zu Reibungsverlusten führten, wurde im Jahr 2003 eine erneute Umstrukturierung vorgenommen.

Aufbau- und Ablauforganisation wurden vereinfacht und auf die zwei Säulen Vertrieb & Produktion konzentriert. Dass dieser Prozess trotz heikler Maßnahmen, wie etwa den Abbau von Führungsstellen, sehr zügig und verhältnismäßig undramatisch vonstatten ging, ist vor allem das Ergebnis einer um Interessenausgleich bemühten Personalpolitik.

FRT: Ein pragmatisches Beispiel für eine Lernende Organisation

Wenn sich ein kleiner Mittelständler mit nicht mal 30 Beschäftigten einen eigenen „Personaler“ hält, ist das schon ziemlich ungewöhnlich. Die nach ihrem Inhaber benannte FRT, Fries Research & Technology GmbH tut dies bereits seit über drei Jahren und niemand in dem derzeit 26 Mann bzw. Frau starken Unternehmen bezweifelt, dass sich das lohnt.

Stetig gewachsen, beschäftigte das kleine start-up fünf Jahre nach Gründung bereits 15 hochqualifizierte Mitarbeiter/innen. Mit der Unternehmensgröße hatten jedoch auch die organisatorischen Ineffizienzen und die Spannungen im innerbetrieblichen Miteinander zugenommen. In dieser beginnenden Organisationskrise stellte der geschäftsführende Inhaber eine Personal- und Organisationsentwicklerin ein, die sich professionell um die sog. Humanressourcen kümmern sollte. Die Verschneidung der personalpolitischen Aufgaben mit der kaufmännischen Leitung des Unternehmens verlieh der neuen Stelle ein notwendiges Gewicht.

Bemerkenswert ist, wie seit dem Einstieg in eine systematische Organisations- und Personalentwicklung nicht nur Rationalisierungseffekte und Verbesserungen im Betriebsklima erreicht wurden, sondern zugleich auch die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt gestärkt wurde. Inzwischen hat FRT die zweite grundlegende Strukturanpassung bewerkstelligt und damit schnell und flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagiert.

Um die steigende Komplexität der Produktpalette und Geschäftsprozesse besser zu beherrschen und die Organisation für weiteres Wachstum zu rüsten, wurden in 2000 klare Abteilungs- und Führungsstrukturen geschaffen. Als jedoch das große Wachstum ausblieb, konnte die neue Aufbauorganisation ihre Effizienzvorteile nicht entfalten. Als sich stattdessen Abteilungs-egoismen entwickelten und sich die betriebliche Leistungsfähigkeit und das Betriebsklima verschlechterten, wurde die Organisation 2003 erneut umgebaut. Ausgehend von einer Strategie der Zwei Säulen erfolgte nun eine Re-Orientierung der betrieblichen Strukturen und Abläufe auf die beiden Kernfunktionen Vertrieb & Produktion. Sämtliche Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Stellen wurden entsprechend neu geordnet. Zugleich wurde die Personalführung wieder mehr auf die oberste Managementebene sowie einige wenige dafür kompetente Abteilungsleiter konzentriert.

Die geplante Umstrukturierung wurde in Betriebsversammlungen und Einzelgesprächen mit allen Betroffenen ausführlich erläutert und zwischen Geschäftsführung und Belegschaft intensiv diskutiert. Dies erforderte einiges Fingerspitzengefühl; insbesondere galt es auch, die Akzeptanz der um Titel und Funktion gebrachten Abteilungsleiter zu gewinnen. Hierzu hat neben der Entgeltsicherung nicht zuletzt eine geschickte organisatorische Lösung beigetragen, nämlich die Trennung zwischen fachlichen Entscheidungsbefugnissen und Personalverantwortung. Nachdem innerbetrieblicher Konsens über die Umsetzung erzielt war, wurden das Organigramm, der Raumplan und die Stellenbeschreibungen entsprechend geändert.

Das Konzept der Zwei Säulen wird mittlerweile im Betriebsalltag gelebt; Kundenaufträge werden schneller und effizienter bearbeitet, die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen hat sich spürbar verbessert, das verloren gegangene Wir-Gefühl stellt sich allmählich wieder ein.

Mehr noch als die kurzfristigen Erfolge zählt jedoch, dass Reorganisation bei FRT kein einmaliger Kraftakt geblieben ist. Vielmehr ist es gelungen, die Unternehmensentwicklung zu einem Lernprozess für die Organisation und ihre Beschäftigten zu machen, in dem Veränderungskompetenz aufgebaut und als stabile Fähigkeit verankert wird. Damit ist FRT für die künftigen Herausforderungen am turbulenten Markt gut vorbereitet.

New Deals

Das aus einem innovativen Gründerteam schnell zu einem kleinen Mittelständler gewachsene Unternehmen erkannte sehr früh die Notwendigkeit einer systematischen Organisations- und Personalentwicklung. Jemanden von außen in die Geschäftsführung zu holen, der bzw. bei FRT die sich professionell um diesen Bereich kümmert, ist für ein Unternehmen dieser Größenordnung dennoch ein recht ungewöhnlicher Weg. FRT ist es jedoch auf diese Weise gelungen, ein optimales Zusammenspiel von Organisation und Personal zu gewährleisten. Das Unternehmen hat inzwischen eine gute Balance aus Rahmen gebenden Strukturen sowie offener Veränderungs- und Innovationskultur gefunden. Die neu gewonnene Sensibilität für personalbezogene Belange hat maßgeblich dazu beigetragen, Spannungen und Konfliktpotenziale im betrieblichen Sozialgefüge abzubauen und einen angemessenen Ausgleich zwischen den Interessen der Firma und denen ihrer Angestellten zu schaffen. Dies stärkt auch die Identifikation mit dem Unternehmen und bringt die im Laufe des Wachstums geschwundene Arbeitsbegeisterung zurück.

BRANCHE >>	IT - Dienstleistungen
LEISTUNGSPROFIL >>	Ausgewählte Technologien, hochqualifizierte Leistungen und innovative Lösungen zur intelligenten und effizienten Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologie in mittelständischen Unternehmen und Konzernen.
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	70
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Vorbildliches Engagement in der beruflichen Erstausbildung und Nachwuchsförderung

go_net consulting & solution GmbH & Co. KG

DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Als go-net 1989 gegründet wurde, fing die IT-Branche gerade langsam an zu boomen. Der bereits damals absehbare Bedarf an qualifizierten Fachkräften war allein durch Hochschulabsolventen und über den externen Arbeitsmarkt nicht zu decken. Im Sinne einer Zukunftsvorsorge begann das Unternehmen schon sehr bald, vielfältige Aktivitäten zur kurz- und langfristigen Rekrutierung von Berufsnachwuchs zu entwickeln.

Seit 1992 bildet go-net jährlich Bürokaufleute und DV-Kaufleute bzw. nach Einführung der neuen Berufsbilder Fachinformatiker/innen beider Fachrichtungen sowie IT-Systemkaufleute aus. Der überwiegende Teil der ehemaligen Azubis ist heute zu wichtigen Leistungsträgern im Unternehmen geworden. Die wenigen, die ihren Ausbildungsbetrieb später verlassen haben, konnten anderweitig Karriere machen.

In erster Linie wird für den eigenen betrieblichen Bedarf ausgebildet. Dass die Ausbildung auch in den aktuell wirtschaftlich eher schwierigen Zeiten nicht heruntergefahren wird, geschieht jedoch mit im Bewusstsein einer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung. Zudem engagiert sich das Unternehmen in Initiativen zur Förderung der IT-Ausbildung in der Region. Aber auch nach der Erstausbildung bietet go-net seinen

Beschäftigten überdurchschnittlich gute Qualifizierungsmöglichkeiten und -bedingungen.

Mit seiner vorbildlichen Personalpolitik gehört go-net noch immer zu den Vorzeigeunternehmen in der dortmunder IT-Branche und als Arbeitgeber mit zur ersten Wahl.

Wie ein IT-Pionier seinen Fachkräftenachwuchs sichert

Dem hohen Anspruch seiner Kunden gerecht zu werden und am Markt die Nase vorn zu behalten, setzt beim Beratungs- und Dienstleistungsanbieter go-net professionelles Personalmanagement voraus. Gewinnung und Ausbildung von Fachpersonal, insbesondere im Bereich Datenverarbeitung/Informationstechnologien, sind für das sich stetig weiterentwickelnde Unternehmen Dauertemen. In den nunmehr 15 Jahren seit seiner Gründung hat go-net gelungene Strategien und erfolgreiche Praxis in der betrieblichen Personalentwicklung und vorausschauenden Nachwuchsförderung entwickelt.

Wichtige Säule in der betrieblichen Qualifizierungspolitik ist die eigene Erstausbildung im kaufmännischen Bereich und in den neuen IT-Berufen. So werden junge Fachkräfte aufgebaut, die mit ihren Kompetenzen und Arbeitshaltungen optimal zu go-net passen und sich mit dem Unternehmen und seiner Kultur verbunden fühlen. Auch als Mittelständler kann go-net mit seinem breit gefächerten Leistungsprofil und Know-how unterschiedliche Ausbildungsberufe und Fachrichtungen anbieten. So werden schwerpunktmäßig im Bereich „Professional Services“ Fachinformatiker/innen ausgebildet, im Vertrieb und Marketing IT-Systemkaufleute und im Administrationsbereich Bürokaufleute. Um die notwendigen fachübergreifenden Kenntnisse zu vermitteln, durchlaufen die Azubis je nach Anforderung und erforderlicher Kernqualifikation auch die Bereiche, die nicht den Schwerpunkt bilden, wie z.B. die Fachinformatiker den Einkauf. Bei den Ausbildungszielen legt das Unternehmen großen Wert nicht nur auf fachliche, sondern ebenso auf persönliche Qualifikationen. Insbesondere Kommunikations- und Teamfähigkeit, Eigeninitiative und Verantwortung, Aufgeschlossenheit und Respekt im Umgang miteinander sind Werte, die die Arbeit bei go-net mindestens so stark prägen wie die fachliche Kompetenz. Dies erfahren die Azubis spätestens am ersten Tag ihrer Ausbildung, wenn sie bei einer Art „Schnitzeljagd“ durch den Betrieb die Organisationsstrukturen und internen Abläufe selbst erkunden müssen.

Die Ausbildung ist fest in die jeweiligen Fachbereiche integriert, die angehenden Fachkräfte lernen und arbeiten an realen Aufgabenstellungen, praxisrelevanten Problemlösungen und in kundenorientierten Projekten. Sie werden von Anfang an als „vollwertige“ Kolleg/innen betrachtet, denen jedoch ein wenig mehr Möglichkeiten, Freiräume und Unterstützung für Wissensaneignung und persönliche Entwicklung gegeben wird. Eine ausgewogene Mischung zwischen Fordern und Fördern hilft den

jungen Menschen, sich in die Anforderungen der Arbeitswelt einzugewöhnen und führt sie mit sanftem Druck zu einem erfolgreichen Ausbildungsabschluss und in eine aussichtsreiche berufliche Zukunft.

So wie regelmäßige Mitarbeitergespräche zur kontinuierlichen Personalentwicklung, finden auch regelmäßige Feedback-Gespräche zwischen den Azubis, den Ausbildungsverantwortlichen und der Personalleiterin statt. Nur sind die Zeitabstände hier deutlich kürzer. Die Ausbildungsgespräche dienen neben der Überwachung und Steuerung der betrieblichen Ausbildung auch dem Austausch über Themen und eventuelle Probleme, die den schulischen Unterricht betreffen.

Um Einfluss auf die Ausbildung im dualen System insgesamt zu nehmen, arbeitet die Personalleiterin eng mit der Berufsschule und der zuständigen Kammer zusammen. Durchweg erfolgreiche Ausbildungsabschlüsse sowie glänzende Berufskarrieren der „Gonettis“ bestätigen die hohe Qualität der betrieblichen Ausbildungspraxis. Zudem engagiert sich go-net in regionalen Initiativen, die sich der Förderung junger Menschen beim Start in die IT-Berufswelt verschrieben haben und in Bildungspartnerschaften zwischen Schulen und Wirtschaft. Dass ein go-net-Azubi aus dem ersten Lehrjahr jüngst einen Sonderpreis in einem öffentlichen Projektwettbewerb erhalten hat, demonstriert wie wirksam frühzeitige Nachwuchsförderung sein kann.

New Deals

go-net ist ein Musterbeispiel dafür, wie die harten Marktbedingungen der sog. Neuen Ökonomie mit sozialem Augenmaß und innovativen Strategien in der betrieblichen Personalpolitik bewältigt werden können. Höchste Anforderungen an die individuelle Leistungsbereitschaft, Flexibilität und Eigeninitiative prägen die Kultur im Unternehmen ebenso wie Offenheit, Vertrauen, Spaß an der Arbeit, Teamgeist und Anerkennung des Einzelnen und seiner persönlichen Interessen und Belange.

Die jungen Menschen, die bei go-net ihre Ausbildung machen, erfahren eine fachlich fundierte und praxisnahe Qualifizierung gepaart mit vielfältigen Entwicklungs- und Gestaltungsfreiräumen, persönlicher Betreuung sowie sozialer Fürsorge. Aber nicht nur auf die Entwicklung des Berufsnachwuchs wird bei go-net großer Wert gelegt. Berufliche und persönliche Weiterentwicklung ist über die Erstausbildung hinaus eine Daueraufgabe für das Unternehmen und seine Mitarbeiter/innen. Hierzu werden bei go-net reichhaltige Qualifizierungsmöglichkeiten sowie auch jährliche, individuelle Weiterbildungskontingente (als Sonderurlaubstage sowie Geldkonten) geboten und regelmäßig individuelle Entwicklungsziele vereinbart. Diese besonderen Bedingungen sowie das insgesamt gute Betriebs- und Arbeitsklima sichern eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und tragen zum steten wirtschaftlichen Erfolg bei.

BRANCHE >>	Buchhandel
LEISTUNGSPROFIL >>	Handel mit Medien (Bücher, Zeitschriften, Loseblattwerke), Dienstleistungen „rund ums Buch“
BESCHÄFTIGTE INSGEAMT >>	10
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Vorbildliche Praxis in der Arbeitsgestaltung und Förderung von Work/Life-Balance im Betrieb

LITFASS DER BUCHLADEN DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

LITFASS Der Buchladen wurde 1982 im Dortmunder Norden gegründet. Die periphere Lage machten eine ausgeprägte Kundenorientierung gekoppelt mit einem ausgeklügelten Warenwirtschaftssystem erforderlich. Aber nicht nur die individuellen Anforderungen der Kunden stehen im Mittelpunkt, sondern auch die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen werden bei LITFASS berücksichtigt. Neben zukunftsorientierten, ökonomischen und technischen Aspekten werden die Informations- und Kommunikationsstrukturen in Hinblick auf die Teamarbeit besonders gefördert. Dies ist auch deshalb notwendig geworden, weil das LITFASS-Team mittlerweile auf 10 Personen angewachsen ist und informelle Formen der Kommunikation zunehmend prekär wurden. Überhaupt ging der Inhaber neue Wege: neben einem gemeinsam entwickelten Unternehmensleitbild, nach dem „Work-Life-Balance“-Prinzip ausgerichtet, wurde das Instrument der Supervision eingeführt. Hervorzuheben sind außerdem die Planung der Balanced Score Card zur Überprüfung der Ziele und die langjährige Begleitung durch eine Betriebsberatung sowie die Zusammenarbeit mit anderen Buchhändlern. Die aufgezeigten Maßnahmen sind in Anbetracht der Unternehmensgröße sowie im Branchenvergleich außer-



ordentlich vielfältig und umfangreich. Dies ist sowohl Grund genug für die Auszeichnung, aber auch für den andauernden Erfolg von LITFASS.

Vorbildliche Praxis in der Arbeitsgestaltung und Förderung von Work/Life-Balance im Betrieb

Das Unternehmen LITFASS hat das Wachstum des Personalstammes zum Anlass genommen, die Informations- und Kommunikationswege/-strukturen zu überdenken und zielführend zu gestalten. Zum einen handelt es sich dabei um die gemeinsame Entwicklung eines Unternehmensleitbildes, das von allen mitgetragen und gelebt wird. In dem Entwicklungsprozess des Leitbildes berief man sich auf die eigenen Kernkompetenzen, um gleichermaßen Gegenwart und Zukunft gestalten zu können. So ist z.B. eine Ausweitung der Dienstleistungsangebote geplant, d.h. LITFASS will sich am Markt verstärkt als Informationsdienstleister für institutionelle Kunden positionieren. Gegenwärtig zeichnet sich das Unternehmen durch ein ausgeklügeltes Warenwirtschaftssystem aus, das u.a. für die gute Kundenbindung verantwortlich gemacht werden kann. Zum anderen werden über das Instrument der Supervision die Informations- und Kommunikationsprozesse unterstützt und verbessert. Der Inhaber selbst initiiert und fördert eine regelmäßige Diskussion von möglichen Ursachen- bzw. Problemanalysen, auch um ein gutes Betriebsklima zu gewährleisten. Außerdem finden kontinuierlich Mitarbeiterbesprechungen statt, die in Zielvereinbarungen mit den Mitarbeiter/innen münden sowie zur Beratung über mögliche Weiterbildungsmöglichkeiten dienen. Die Unternehmensleitung regt zwar meistens neue Maßnahmen an, diese werden jedoch nur unter allgemeinem Konsens auch durchgeführt. Flache Hierarchien und dennoch klare Strukturen durch eindeutige Definition der Zuständigkeiten entsprechend der persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen sind das Ergebnis. Teamfähigkeit spielt dabei ebenso eine große Rolle wie die Anpassung der Arbeitsbedingungen an individuelle Bedürfnisse. Dies wirkt sich z.B. auf die Arbeitszeitregelungen aus, die je nach Absprache und Arbeitsaufgabe flexibel gehandhabt werden können. Die Neuerungen in verschiedenen Bereichen wie z.B. Einführung der Balance-Score-Card oder ähnliches werden durch fachspezifische Hilfe in Form von externen Berater/

innen vollzogen. Auch auf dem Gebiet der Werbung für den Buchhandel setzt LITFASS auf die Kooperation mit Partnern aus der Region. So haben sich mehrere Buchhandlungen aus Dortmund zusammen getan, um einen gemeinsamen Flyer zu veröffentlichen. In den daraus entstandenen Diskussionsrunden werden darüber hinaus Lösungen für aktuelle Probleme der Branche gesucht. Veränderungsprozesse werden somit sowohl von außen (Kunden, Berater, Partner) als auch von innen (Mitarbeiter, insbesondere Inhaber) angestoßen und durchgeführt.

LITFASS stellt sich den Herausforderungen des Geschäfts und – so scheint es – ist seiner Konkurrenz immer einen Schritt voraus. Bemerkenswert an diesem Konzept ist die ganzheitliche, d.h. mitarbeiter- und kundenorientierte Ausrichtung, die sich konsequent in allen Bereichen der Unternehmensstrategie niederschlägt. Das Prinzip „Work-Life-Balance“, die ständige Bereitschaft zu Veränderung/Verbesserung der Organisationsprozesse und die auf Selbständigkeit und Vertrauen basierende Arbeitsweise machen die Stärken aus. Diese Herangehensweise hat u.a. den Effekt, dass die Unternehmensidentifikation/Mitarbeiterzufriedenheit zunimmt, die Umsatzzahlen steigen und der gute Ruf von LITFASS weit über den Standort hinaus Bestand hat.

New Deals

Der Ausdruck „Work-Life-Balance“ ist bei LITFASS nicht nur eine Modeerscheinung, sondern wird tatsächlich dauerhaft im betrieblichen Alltag umgesetzt. An den verschiedenen Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsprozesse lässt sich einerseits das Bestreben der Arbeitgeberseite nach Innovation und andererseits die dafür notwendige Veränderungsbereitschaft der Belegschaft erkennen. Mitbestimmung und Eigeninitiative seitens der Mitarbeiter/innen sind deshalb wichtige Erfolgskomponenten der gesamten Unternehmensstrategie. „Arbeit soll Spaß machen“, so der Inhaber Wolfgang Thönes. Dieses gelebte Motto erklärt sowohl die ausgeprägte Mitarbeiter- als auch Kundenbindung. Darüber hinaus realisiert LITFASS den Transport eigener Werte, wie Respekt, Achtung und Wertschätzung und beruft sich auf seine Kernkompetenzen, um das Vertrauen zu Mitarbeitern und Kunden aufzubauen und zu erhalten.

BRANCHE >>	Einrichtungsdiscout
LEISTUNGSPROFIL >>	Einzelhandel mit Einrichtungsgegenständen
BESCHÄFTIGTE INSGEAMT >>	1.100
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT DORTMUND >>	ca. 80
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Vorbildliches Engagement in der Personalentwicklung und Karriereförderung

POCO SERVICE AG

BERGKAMEN

DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Der Einrichtungsdiscouter POCO Service AG ist mit seinen derzeit 16 Einrichtungshäusern in Nordrhein-Westfalen fest verankert. Der Hauptsitz, von dem aus alle Aktivitäten zentral gesteuert werden, liegt in Bergkamen. Die jüngste Entwicklung des Unternehmens liest sich als Erfolgsstory: stetes Wachstum von Umsatz und Beschäftigung und auch in Zukunft werden jedes Jahr ca. 3 neue Filialen – auch außerhalb von NRW eröffnet werden.

Um dieses dynamische Wachstum auch im personellen und organisatorischen Bereich erfolgreich bewältigen zu können, haben Führungsqualität und systematische Personalentwicklung im Unternehmen einen hohen Stellenwert. So wurden Instrumente entwickelt und eingeführt, die Führungskräfte-Rekrutierung, Personalentwicklung, Mitarbeiterorientierung und Organisationsentwicklung systematisch und wirksam miteinander verknüpfen.

Die betriebliche Personalpolitik insgesamt und speziell das neue Förderkreisprogramm bieten v.a. auch solchen Mitarbeiter/innen, die aufgrund ihrer formalen Qualifikation üblicherweise nicht für eine Fach- oder Führungsposition in Frage kommen, sehr gute berufliche Entwicklungs- und Karrierechancen. Dies fördert sowohl die

individuelle Beschäftigungsfähigkeit als auch die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter/innen. Sowohl die Maßnahmen zur externen als auch zur internen Führungskräfteentwicklung sind so angelegt, dass systematisch auch neue Ideen und Erfahrungen für die betriebliche Organisationsentwicklung und kontinuierliche Verbesserung mobilisiert und genutzt werden. Das POCO – Konzept besticht durch seine Geschlossenheit und durch die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten, die den Beschäftigten im Unternehmen geboten werden.

Führungskräfteentwicklung und -rekrutierung

Die POCO Service AG zeichnet sich durch eine ausgeprägte Kundenorientierung aus: Hier steht der einzelne Mensch mit seinen Bedürfnissen im Vordergrund, das spüren die Kunden, aber auch die Mitarbeiter/innen. Im direkten Umgang mit dem Kunden kommt es vor allem auf eine qualifizierte und freundliche Beratung an. POCO legt deshalb großen Wert auf gut ausgebildete und hoch motivierte Mitarbeiter/innen. Das Unternehmen verbindet so den Preisvorteil des Discounters mit der individuellen Fachberatung des klassischen Möbelhändlers – und fährt gut damit.

Im Bereich der Personalentwicklung und -rekrutierung sind es zwei Maßnahmen, die besonders hervorstechen: die im Jahr 2000 eingeführte Traineeausbildung sowie als Pendant der interne Förderkreis.

Beim Traineeprogramm sind die Zielgruppe externe Bewerber/innen, die für Markt- oder Warenbereichsleiterfunktionen (WBL) vorgesehen sind. Die Trainees werden anhand spezieller Schulungs- und Einarbeitungspläne (training-on-the-job) – unterstützt durch erfahrene Mitarbeiter/innen und regelmäßige Gespräche – in mindestens zwei POCO-Märkten in die Unternehmenskultur und die Arbeitsanforderungen eingeführt. Am Ende der mindestens halbjährigen Traineezeit wird gemeinsam mit dem bzw. der Trainee über den optimalen Einsatz entschieden.

Um den eigenen Mitarbeiter/innen bessere Entwicklungs- und Karriereöglichkeiten innerhalb des Unternehmens zu bieten, wurde Anfang 2003 ein interner Förderkreis eingerichtet. Dabei handelt es sich um ein dreimonatiges Programm mit dem Ziel, Verkäufer/innen zu Warenbereichsleiter/innen oder Erstverkäufer/innen auszubilden. Entsprechende Schulungen, an deren Ende sich eine sechswöchige Projektphase anschließt, werden von Führungskräften bei POCO durchgeführt. Künftig sollen durch regelmäßige Förderkreise ca. 60% der WBL-Positionen mit internen Nachwuchskräften besetzt werden. Die Unterstützung von Lernprozessen der Mitarbeiter/innen wird bei POCO groß geschrieben. Dies hat gleich zwei positive Effekte: zum einen entsteht ein besseres Verständnis für betriebliche Abläufe und Zusammenhänge und zum anderen steigt die Identifikation mit dem Unternehmen. Zudem haben die Mitarbeiter/innen Gelegenheit, die interne Kommunikation zu inten-



sivieren, was sich möglichst auch in den neuen Führungstätigkeiten fortsetzen soll. Außerdem wird so ein innovationsförderliches Arbeitsklima geschaffen, das konstruktive Kritik bzw. Verbesserungsvorschläge fördert. Es werden so nicht nur die fachlichen Qualifikationen zur Übernahme einer Führungsfunktion vermittelt, sondern auch die außerfachlichen und sozialen Kompetenzen. Konzept und Ablauf des Förderkreises sind daher mit anderen Maßnahmen zur Förderung der Unternehmenskultur, des Führungsverhaltens sowie eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verknüpft.

Die gründliche Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben machen die Besonderheiten von diesen beiden Maßnahmen aus. Die Mitarbeiter/innen werden nicht allein gelassen mit den Anforderungen und Erwartungen, die an sie gestellt werden. Da erfahrene Beschäftigte als innerbetriebliche „Dozenten“ und als ständige Ansprechpartner Hilfestellung leisten, ist eine optimale Unterstützung sichergestellt. Zugleich kann so aber auch ein optimaler Wissenstransfer realisiert werden, denn auch bei POCO ist das Erfahrungswissen der Belegschaft ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Wettbewerb.

New Deals

Insbesondere der Förderkreis ermöglicht den Beschäftigten Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die sie zuvor nicht hatten. Sie erhalten zudem die Bestätigung, gute Leistungen erbracht zu haben. Bei Bedarf hilft ihnen dieses auch auf den externen Arbeitsmärkten. Sie danken es dem Unternehmen mit einer hohen Identifikation mit den Unternehmenszielen. Darüber hinaus hat POCO Führungskräfte, die passgenau qualifiziert wurden und die Abläufe und Strukturen bestens kennen. Zudem können zunehmend verantwortungsvolle Aufgaben an einzelne Mitarbeiter/innen delegiert werden, so dass die oberen Führungskräfte entlastet werden. Nutzen des Unternehmens und der Beschäftigten stehen hier in einem optimalen, sich gegenseitig ergänzenden Verhältnis zueinander.

BRANCHE	>>	Energieversorgung
LEISTUNGSPROFIL	>>	RWE Westfalen-Weser-Ems AG: Netzversorgung Strom, Gas, Wasser und damit verbundene Dienstleistungen für den regionalen Markt RWE Rhein-Ruhr AG: Netzversorgung Strom, Gas, Wasser und damit verbundene Dienstleistungen für den regionalen Markt
BESCHÄFTIGTE RWE WESTFALEN-WESER-EMS AG	>>	ca. 3000
BESCHÄFTIGTE RWE RHEIN-RUHR AG	>>	ca. 6000
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE	>>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR	>>	Vorbildliche Praxis und innovative personalpolitische Maßnahmen im betrieblichen Integrationsmanagement

RWE WESTFALEN-WESER-EMS AG

DORTMUND

RWE RHEIN-RUHR AG

ESSEN

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Der Energieriese RWE hat in den letzten fünf Jahren einen gewaltigen Strukturveränderungsprozess durchlebt, der mit der Liberalisierung des Strommarktes 1998 seinen Anfang nahm und den Konzern bis heute in Atem hält. Die RWE Westfalen-Weser-Ems AG sowie die RWE Rhein-Ruhr AG sind unter dem Dach der neuen Tochtergesellschaft RWE Energy entstanden und regional tätig. Im Zuge der Entwicklung eines integrierten Geschäftsmodells soll hiermit das Prinzip des „One face to the customer“ national und international umgesetzt werden. Ein erster einschneidender Schritt auf diesem Weg war im Jahr 2000 die Fusion von VEW mit RWE, aus der die in Dortmund ansässige RWE Net und sieben weitere neue Führungsgesellschaften hervorgingen. Über organisatorisch-technische Lösungen hinaus, galt es v.a. den Integrationsprozess kulturell und personenseitig zu bewältigen und durch entsprechende Instrumente zu begleiten und unterstützen. Hierzu wurden bei RWE Net Strategien und ein Bündel von Maßnahmen geschaffen, die von Führungskräfte- und Teamschulungen, einem standortübergreifenden Mitarbeiteraustauschprogramm bis hin zu „Kamingesprächen“ zwischen Vorstand und Belegschaft und integrationsstiftenden Events reichten. Mit diesem systematischen Integra-

tionsmanagement ist es gelungen, die Fusion nicht nur formal umzusetzen, sondern auch das Zusammenwachsen der Kulturen zu unterstützen.

Nach der Neuorganisation im Oktober 2003 wurden maßgebliche Geschäftsteile der RWE Net in die RWE Westfalen-Weser-Ems AG und die RWE Rhein-Ruhr AG übertragen. Das Know-how und die bewährten Instrumente zum Integrationsmanagement werden nun dort genutzt und weitergepflegt.

Integrationsmanagement: Wie unterschiedliche Unternehmenskulturen bei RWE erfolgreich zusammengeführt werden

Liberalisierung, Internationalisierung und neue Technologien sind die zentralen Herausforderungen für den RWE-Konzern, einem der international führenden Multi-Utility-Unternehmen im Energieversorgungsbereich. Firmenfusionen, Geschäftsintegration und immer wieder vorgenommene Restrukturierungen kennzeichnen die Entwicklung in den zurückliegenden Jahren und haben zu einem dauerhaften Wandel von Arbeit und Beschäftigung geführt. Ein besonderer Kraftakt war und ist es, die Belegschaft zu gewinnen und dahin zu führen, den neuen Weg mitzugehen. Die einstige RWE Net liefert ein Musterbeispiel, wie dieser gewaltige Veränderungsprozess personalpolitisch gemanagt werden kann. Um die Integration von RWE und VEW in der neuen RWE Net zu begleiten und zu unterstützen, wurde im Personalbereich eigens ein Integrationsteam eingerichtet. Dieses hat nach diversen Interviews und Workshops mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen einen Integrations- und Veränderungsplan sowie ein Maßnahmenprogramm zur Umsetzung erarbeitet. Unter dem Motto unterwegs >> zuhause zielte das Integrationsmanagement vor allem auf die erfolgreiche Zusammenführung der verschiedenen Kulturen und auf die Stärkung der sog. weichen Faktoren. Das Maßnahmenbündel bestand aus fünf zentralen Instrumenten, die auch von ihrem Namen her die Idee der Integration signalisieren.

So wurden unter dem Titel in-spirit spezielle Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte und Teams aufgelegt. In diesen i.d.R. zweitägigen Workshops werden zielgruppenspezifisch verschiedene Themen der Integration bearbeitet. Sie geben insbesondere neu gebildeten Teams und ihren Vorgesetzten Orientierungshilfe im Wandel und Methoden für eine erfolgreiche Zusammenarbeit an die Hand.

Eine innovative Form der Qualifizierung ist das Mitarbeiteraustauschprogramm in-bewegung. Es bietet Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, befristet für einige Wochen, an einen anderen Standort zu wechseln. Zweck ist es, den Austausch unterschiedlicher Praxis und Erfahrungen und das Voneinander Lernen zu fördern sowie neue Kontaktnetze entstehen zu lassen.

Um das Zusammenwachsen der Kulturen auf breiter Ebene zu befördern, wurde mit „in-festival“ eine Be-

triebsfeier der besonderen Art organisiert. Hier ging es um Information und Kommunikation, aber vor allem um gemeinsames Entspannen, Feiern und Spaß haben. Bei der Gestaltung der verschiedenen Veranstaltungen vor Ort wurden die standortspezifischen Besonderheiten berücksichtigt. Die Mitarbeiter/innen konnten sich bei diversen Aktionen aktiv einbringen.

Speziell auf die Kommunikation zwischen Vorstandsebene und Belegschaft zielte das „Kamingespräch“ in-dialog. In überschaubarer Runde, zwar nicht unbedingt am Kamin, aber in einer angenehmen Atmosphäre, boten diese Treffen Gelegenheit zum informellen Austausch zwischen Mitarbeiterschaft und oberstem Management.

Ein wertvolles Steuerungsinstrument ist die schriftliche Mitarbeiterbefragung in-spektion. Mit überdurchschnittlichen Beteiligungsquoten dient sie quasi als Integrationsbarometer, das die Stimmung in der Belegschaft anzeigt, den Stand des Veränderungsprozesses erkennen lässt und künftige Handlungsbedarfe signalisiert. Sie wurde seit der Fusion im Jahr 2000 bereits zum dritten Mal durchgeführt. Besonders wichtig ist hierbei die aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen am Folgeprozess. Zahlreiche Beispiele haben gezeigt, dass – wie bei einer richtigen Inspektion – der Analyse auch Taten folgen.

Mit dem in-guide steht den Führungskräften ein Wegweiser sowie eine Toolbox für die Gestaltung des Integrationsprozesses zu Verfügung. Hier sind sämtliche Instrumente in einem Handbuch zusammengefasst.

New Deals

RWE Net hat praktiziert, wie durch eine strategische und unterstützende Personalpolitik selbst radikale Veränderungsprozesse vergleichsweise „friedlich“ bewältigt werden können. Durch ein ebenso beharrliches wie sensibles und behutsames Integrationsmanagement ist es gelungen, Führungskräfte und Belegschaft von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen, Ängste abzubauen und sie für die neuen Herausforderungen zu gewinnen.

Mit einem Bündel von Strategien und Maßnahmen wurden unterschiedliche Handlungsfelder gleichzeitig bearbeitet, wie etwa Personalentwicklung, Stärkung der Führungsqualität, Motivation und Beteiligung der Betroffenen sowie Optimierung der Informations- und Kommunikationsstrukturen. Dadurch konnten zum Teil schnell spürbare Effekte erzielt werden, aber vor allem auch wichtige Schritte zur Verankerung und Verstetigung von Veränderungsprozessen eingeleitet werden. Damit dürfte RWE für die personalpolitischen Herausforderungen im aktuellen und künftigen Wandel gut gerüstet sein.

BRANCHE >>	IT-Dienstleister
LEISTUNGSPROFIL >>	IT-Beratung für diverse Großunternehmen sowie Entwicklung kunden- und branchenspezifischer Softwarelösungen im CRM-Bereich (Customer Relationship Management)
BESCHÄFTIGTE >>	41
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Vorbildliches Engagement in der beruflichen Erstausbildung und Nachwuchsförderung

SYSTEMBERATUNG MÜLLER & FEUERSTEIN SMF KG DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die 1985 gegründete SMF KG zählt zu den imagestärksten Firmen in der Dortmunder IT-Branche und dies nicht nur wegen ihrer innovativen Softwarelösungen und prominenten Kunden. Das nach seinen Gründer/innen benannte IT-Systemhaus ist seit Jahren ein engagierter Partner, wenn es um Zukunftsfragen von Bildung und Beschäftigung in der Region geht.

Seit 1988 bildet das Unternehmen selbst Fachkräftenachwuchs aus, und das in beachtlichem Umfang, mit sehr hoher Qualität und innovativen Methoden. Viele der derzeit knapp über 40 Angestellten haben ihre Berufskarriere als Auszubildende bei SMF begonnen. Investition in Ausbildung ist bei SMF jedoch nicht nur vorausschauende Personalpolitik in eigener Sache, sondern geschieht bewusst auch im Sinne gesellschaftlicher Verantwortung.

Durch überbetriebliche Ausbildungskooperationen, Bildungspartnerschaften mit Schulen und Hochschulen sowie Beteiligung an diversen regionalen Initiativen engagiert sich die Firma und vor allem ihre Mitbegründerin Angela Feuerstein für die berufliche Nachwuchsförderung in der Branche und am hiesigen Standort. Mehr Mädchen und Frauen für die IT-Berufe zu gewinnen, ist dabei ein ganz spezielles Ziel und bei SMF vorgelebte Praxis.

SMF: Ein Trendsetter in Sachen IT-Berufsausbildung

Unternehmenskultur lässt sich in der Regel nur schwer in Zahlen ausdrücken; nicht so bei der Dortmunder SMF KG. Bei dem auf Beratung und CRM-Software spezialisierten IT-Dienstleister spiegeln sich einige seiner zentralen Werte auch in einer etwas ungewöhnlichen Personalstatistik wider. So sind aktuell ein Viertel der Beschäftigten Auszubildende, das Zahlenverhältnis von Fachkräften mit und ohne akademische Ausbildung hält sich die Waage und der Frauenanteil ist mit 23% deutlich höher, als in der Branche oder vergleichbaren Firmen üblich. Systematische Personalentwicklung, Förderung von Berufsnachwuchs und Chancengleichheit sind für SMF wichtige Gestaltungsfelder, sowohl in der eigenen Personalpolitik, aber auch was die Entwicklung der IT-Branche insgesamt und speziell in der Region betrifft. Die eigene betriebliche Erstausbildung sichert dem Unternehmen junges Fachpersonal, das am Arbeitsmarkt kaum zu bekommen ist und trägt zu einer gesunden Mischung aus akademisch qualifizierten und selbst ausgebildeten Mitarbeiter/innen bei. Selbständigkeit, Eigeninitiative und Teamfähigkeit, Mitdenken im unternehmerischen Geschehen und über den eigenen Schreibtischrand hinaus schauen – sind Kompetenzen, die den Auszubildenden ebenso gezielt vermittelt werden, wie das berufsspezifische Wissen und Können. Dies geschieht durch frühe Integration in die praktischen Geschäftsprozesse und durch hervorragende Möglichkeiten zum learning by doing. So haben z.B. die beiden Azubis des jetzigen 2. und 3. Lehrjahres einen Messeauftritt organisiert, die Kundendienst-Hotline übernommen und halten sogar alleinverantwortlich die Basis-Kundenschulung für eines der Softwareprodukte.

Pädagogisch wertvoll und zugleich ökonomisch ist auch das sog. „Ausbildungsrondell“, bei dem sich die Azubis der unterschiedlichen Berufsrichtungen gegenseitig fachlich unterweisen. Durch dieses spezielle Rotationsystem, das standardmäßig im 2. Ausbildungsjahr praktiziert wird, erfahren die angehenden Fachkräfte betriebliches Zusammenhangswissen und üben dabei soziale Schlüsselqualifikationen. Aber auch der Blick über den betrieblichen Horizont hinaus gehört bei SMF mit zum Ausbildungsprogramm. So wurden Ausbildungskooperationen mit drei anderen Firmen aufgebaut und ein regelmäßiger Auszubildenden-Austausch organisiert. Und demnächst sollen SMF-Azubis gemeinsam mit Student/innen der Fachhochschule Dortmund an einem „Unternehmensplanspiel“ teilnehmen. Die Idee zu dieser ungewöhnlichen Aktion war naheliegend, denn das Seminar wird von der SMF-Mitbegründerin geleitet, die als Gastdozentin an der FH tätig ist.

Über die eigenen Ausbildungsaktivitäten hinaus hat das Unternehmen seit Jahren eine Vorreiterrolle, wenn es um die Verbesserung der Ausbildung in den IT-Berufen und die Förderung von Nachwuchskräften für die Branche insgesamt geht. Die aktive Unterstützung von

Ausbildungsinitiativen und die Forcierung eines eigenen IT-/Medien-Berufskollegs für Dortmund gehören ebenso dazu wie Bildungspartnerschaften mit Schulen und Hochschulen.

Ein Thema, das dem Unternehmen und seiner Mitbegründerin besonders am Herzen liegt, ist die Erhöhung des Frauenanteils in den IT-Berufen. Im eigenen Haus wurden Mittel und Wege gefunden, das Dilemma „Wir würden gerne Frauen einstellen, nur leider gibt es keine passenden Bewerberinnen“ zu überwinden. Durch Öffentlichkeitsarbeit in Schulklassen und Praktikumsangebote beispielsweise begeistert man zunehmend mehr Mädchen für die IT-Arbeitswelt. Und weil man bei SMF aus eigener Erfahrung davon überzeugt ist, dass gemischte Fach- und Führungsteams besser sind, wird zu Vorstellungsgesprächen grundsätzlich immer die gleiche Anzahl Frauen und Männer eingeladen, auch wenn der Anteil männlicher Bewerber weitaus höher ist. Durch diese rigorose Chancengleichheitspolitik hat SMF schon viele Leistungsträgerinnen und Managementtalente rekrutiert, die sonst vermutlich nicht den Einstieg in die Branche gefunden hätten.

New Deals

Die Systemberatung Müller & Feuerstein SMF KG liefert ein eindrucksvolles Beispiel, wie wirtschaftlicher Erfolg in hochdynamischen Märkten und ausgesprochener Sinn für Soziales im Unternehmen zusammen treffen können. Als Gegenleistung für hohe Professionalität, überdurchschnittliche Leistungsmotivation und unternehmerisches Mitdenken garantiert das Unternehmen seinen Angestellten ein faires Miteinander, attraktive Arbeitsbedingungen und nicht zuletzt auch eine leistungsgerechte Vergütung. Kleine Gesten, wie das kostenlose Bereitstellen von Getränken, sowie das gemeinsame Ausspannen beim jährlichen Sommer- und Weihnachtsfest prägen die Unternehmenskultur ebenso wie die vielfältigen beruflichen Entwicklungs- und Karriereöglichkeiten und das beharrliche Engagement der Geschäftsleitung in Sachen Chancengleichheit. „Karriere mit Lehre“ und „Mehr junge Frauen für die IT-Berufe“ sind zwei Themen, denen sich SMF besonders verschrieben hat. Durch vorbildliche Praxis im eigenen Haus verschafft sich das Unternehmen nicht nur top-qualifizierten und hoch-motivierten Fach- und Führungsnachwuchs, sondern setzt mit seinem starken öffentlichen Engagement auch Trends für die Personalentwicklung in der Branche insgesamt und auf lokaler Ebene.

Egal, ob Nachwuchsförderung, Stärkung der dualen Berufsausbildung oder „Geschlechterpolitik“ – SMF gelingt es, in seiner betrieblichen Praxis gesellschaftliche Verantwortung und personalwirtschaftlichen Nutzen bestens miteinander zu verbinden.

BRANCHE >>	Gesundheitswesen
LEISTUNGSPROFIL >>	Komplett-Angebot von der Information und Beratung bis zur Therapie und Weiterbildung im Bereich der ambulanten Versorgung bei allergischen und allergieähnlichen Symptomen; zu den Kunden gehören Patienten und deren Familien, Krankenkassen, Ärzte, Praxis- und Pflegepersonal, Apotheken, Kindergärten, Schulen etc.
BESCHÄFTIGTE >>	14
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Innovative Strategien und Maßnahmen zur betrieblichen Beschäftigungsförderung

TSM

THERAPIE SCHWELMER

MODELL GMBH

SCHWELM

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die heutige TSM ist ein Musterbeispiel für gleichermaßen pragmatische wie zukunftsweisende Wege in der betrieblichen Beschäftigungspolitik. Das aus einer Gesellschaft zur ambulanten Neurodermitis-Therapie entstandene Unternehmen hatte in seiner Gründungszeit mit enormer wirtschaftlicher Instabilität zu kämpfen. Unkalkulierbare Entwicklungen im Gesundheitswesen und bei den Krankenkassen sowie natürliche Schwankungen der Patientenzahlen erzwangen immer wieder Veränderungen der Arbeitsverträge oder gar betriebsbedingte Kündigungen. Dies war nicht nur für die Beschäftigten und das Arbeitsklima in hohem Maße belastend, zudem drohten auch ständig mögliche Arbeitsgerichtsverfahren und Abfindungsforderungen.

Vor diesem Hintergrund entwickelten Geschäftsführung und Belegschaft gemeinsam Strategien und Maßnahmen, die sowohl die wirtschaftliche Situation des Unternehmens verbessern als auch zur Sicherung von Beschäftigung beitragen. Bemerkenswert ist dabei die gelungene Kombination ganz unterschiedlicher Lösungsansätze: So wurden einerseits Schritte zur internen Reorganisation und Kostenoptimierung unternommen und gleichzeitig sukzessive neue, wachstumssträchtige Geschäftsfelder aufgebaut. Das hervorsteckende Merk-

mal bei TSM ist aber, wie dabei Mitarbeiterorientierung in einem sehr umfassenden Sinne praktiziert wird. Inzwischen wird das erfolgreiche „Schwelmer Modell“ auch auf andere Standorte übertragen.

Das „Schwelmer Modell“: Innovatives Beschäftigungsmanagement im Betrieb

Die Therapie- und Beratungsangebote der TSM GmbH stehen und fallen mit der Kompetenz und Motivation der vorhandenen Belegschaft und einer funktionierenden Zusammenarbeit als Team. Ziel ist es daher, gute Mitarbeiter/innen möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden und häufige Personalwechsel zu vermeiden. Gerade dies war aber in der Vergangenheit kaum zu realisieren, da die instabile Wirtschaftslage auch zwangsläufig zu starken Schwankungen in der Beschäftigung führte. Die dauernde Sorge um die eigene Existenz belastete das Arbeitsklima, was auch durch attraktive Arbeitsaufgaben und ein kollegiales Miteinander nicht zu kompensieren war.

In dieser Situation suchte das Unternehmen gemeinsam mit seinen Mitarbeiter/innen nach geeigneten Lösungen zur wirtschaftlichen Konsolidierung, um damit auch die Arbeitsplätze zu sichern. Dabei setzte TSM auf zwei unterschiedliche Strategien: Zum einen wurden neue Angebote entwickelt und damit zusätzliche Geschäftsfelder aufgebaut. Flankierend dazu wurden eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, um die internen Strukturen zu optimieren und die Betriebskosten zu senken.

Um der TSM zusätzliche wirtschaftliche Standbeine zu verschaffen, wurden nach und nach Angebote für einen erweiterten Kundenkreis und über die ursprüngliche Spezialisierung auf Neurodermitis-Erkrankungen hinaus entwickelt. Das komplettierte Leistungsprofil wird inzwischen auch durch eine Namensänderung des Unternehmens nach außen dokumentiert. Außergewöhnlich ist, dass bei der Angebotserweiterung nicht nur die personalseitigen Voraussetzungen berücksichtigt wurden. Vielmehr kamen die Anregungen und das Engagement größtenteils aus dem Therapeuten-Team selbst, geprägt durch persönliche Fähigkeiten und Neigungen. Durch den kooperativen Führungsstil ist es gelungen, die Belange der Belegschaft mit wirtschaftlichen Kalkülen abzugleichen.

Wirtschaftlich pfiffig ist auch, wie durch strategische Untervermietung, etwa an eine Heilpraktikerin, eine Logopädin, eine Heilpädagogin oder eine Masseurin, einerseits Raumkosten gesenkt und gleichzeitig Partner für ein Rundum-Angebot gewonnen wurden. Das Einklinken in Branchen- und thematische Netzwerke verschafft weitere Kontakt- und Akquisemöglichkeiten für die Profilierung und Geschäftsausdehnung am Markt. Mit Ausweitung des Angebots wurde der Personaleinsatz optimiert. Begleitend dazu wurde schrittweise das Arbeitszeitsystem flexibilisiert. Durch Einführung von Arbeitszeitkonten im Therapeutenbereich konnten die

Betriebszeiten sozial verträglich ausgeweitet werden. Um auch den Bürobetrieb darauf umzustellen und flexibler zu organisieren, erhielten die vier Verwaltungskräfte die Freiheit, ihre Anwesenheits- und Arbeitsplanung selbst mit dem Therapeutenteam und untereinander abzustimmen. Seit November 2003 läuft die nächste Stufe der Arbeitszeitflexibilisierung. Ziel ist es, die Jahresarbeitszeitkonten auch für moderne Lern- und Fortbildungszeiten der Mitarbeiter/innen nutzbar zu machen.

Das neue Angebotsspektrum im Bereich der ambulanten Versorgung für allergische Erkrankungen wird am Markt gut aufgenommen. In 2002 gelang TSM erstmals der Aufschwung aus den „roten Zahlen“ und alle Anzeichen sprechen dafür, dass sich der Erfolgskurs weiter fortsetzt. Das Geschäftskonzept „Schwelmer Modell“ wird inzwischen per Lizenzvergabe auch auf andere Standorte übertragen.

New Deals

Das Beispiel TSM zeigt eindrucksvoll, wie Management und Belegschaft miteinander zu echten win/win-Lösungen kommen können. Gemeinsame Interessen und die intensive Beteiligung der Mitarbeiterinnen an betrieblichen Planungen und Entscheidungen haben es möglich gemacht, Innovations- und Rationalisierungspotenziale im Unternehmen zu mobilisieren. Regelmäßige Foren zur kontinuierlichen Verbesserung sichern diese erfolgreiche Beteiligungspolitik auch auf Dauer ab. Obwohl die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der TSM den Beschäftigten einige „Opfer“ abverlangt, möchten die meisten ihren Arbeitgeber nicht tauschen. Die branchenüblich eher bescheidenen Gehälter und die Zumutungen, die die kundenbedingten Arbeitszeiten mit sich bringen, werden durch die inzwischen relative Sicherheit der Arbeitsplätze und die angenehme Arbeitsatmosphäre mehr als kompensiert. Eine weitest mögliche Berücksichtigung individueller Interessen und sozialer Belange macht betriebliche Realität und persönliche Lebensentwürfe sehr gut miteinander vereinbar.

BRANCHE >>	Call Center Dienstleistungen
LEISTUNGSPROFIL >>	Technischer Support, User Help Desk und ganzheitliche CRM-Services
BESCHÄFTIGTE INSGESAMT >>	2375
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	457
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Innovative Praxis in der Personalentwicklung und Karriereförderung

twenty4help

KNOWLEDGE SERVICE AG

DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die international operierende twenty4help Knowledge Service AG, die ihren Hauptsitz in Dortmund hat, leitete in 2001 umfassende Maßnahmen zur Strategieänderung in der Personalpolitik ein. Einheitliche Standards für die Personalentwicklung, die systematischere Nutzung der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale und die Stärkung der Führungsqualität waren dabei wesentliche Handlungsfelder. In diesem Zusammenhang wurden u.a. spezielle Assessment-Center (AC) zur Potenzialanalyse, Rekrutierung sowie Entwicklung von Teamleiter/innen (untere Führungsebene) eingeführt. Durch regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen wird gewährleistet, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin an der „richtigen“ Stelle sitzt und sowohl Über- als auch Unterforderungen vermieden werden.

Die Maßnahmen zeichnen sich durch eine hohe Qualität der Verfahren und Instrumente sowie eine systematische Begleitung der Umsetzung aus. Dies ermöglicht eine passgenaue Personalentwicklung, Potenzialträger für das Unternehmen können identifiziert und Fach- und Führungspositionen treffsicher besetzt werden. Gleichzeitig haben sich dadurch auch die innerbetrieblichen Entwicklungs- und Karrierechancen der Mitarbeiter/innen verbessert, was nicht zuletzt auch die Identifikation mit dem Unternehmen stärkt.

Mehr Qualität bei Personalentscheidungen durch Assessment Center und Mitarbeiterbeurteilung

twenty4help ist ein Beleg dafür, dass moderne IT-Dienstleistungsunternehmen bewährte Instrumente der Personalentwicklung mit Erfolg weiter entwickeln und dabei zu eigenen pfiffigen Lösungen kommen können. Zur Potenzialsuche und Rekrutierung im Bereich Teamleiter/innen wurde ein neues, speziell auf die betrieblichen Belange zugeschnittenes Beurteilungssystem und Assessment-Center-Verfahren (AC) entwickelt. Seit 2001 macht das Unternehmen damit gute Erfahrungen bei der Besetzung entsprechender Stellen und vor allem bei der Förderung von Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen.

Grundlage der Personalbeurteilung und Potenzialerkennung sind stellenspezifische Anforderungsprofile, die für jede Position im Unternehmen die notwendigen Leistungs- und Verhaltensmerkmale festlegen. Dies ermöglicht einen objektiven SOLL/IST-Vergleich und lässt individuelle Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale erkennen.

Gestützt auf solche Anforderungsanalysen werden in sog. Potenzial-Assessments geeignete Bewerber/innen für Teamleiterstellen ausgewählt. Dabei werden die Anforderungen in verschiedenartigen Einzel- und Gruppenübungen abgebildet, die ein gutes Gesamtbild von der Person und deren Eignung für die Zielposition liefern. Themenschwerpunkte sind dabei Führungs- und Soziale Kompetenz sowie Methodenkompetenz, Kommunikative Kompetenz und Analytisches Denken. Um die Objektivität und Validität des Verfahrens zusätzlich zu erhöhen, werden bei jedem AC immer mehrere, vorher geschulte, Beobachter/innen hinzugezogen. Dies sind i.d.R. Linienvorgesetzte, relevante Stabstellen – wie etwa die Personalabteilung – sowie der Betriebsrat. Ebenso systematisch wie die Vorbereitung erfolgt auch die Auswertung der AC's, so dass die jeweiligen Ergebnisse und Erfahrungen ggf. auch zur weiteren Optimierung des Verfahrens genutzt werden können.

Für existierende Teamleiter/innen wurden Entwicklungs-AC's durchgeführt, um auch hier detaillierte Stärken/Schwächen-Profile zu erhalten. Anschließend wurde eine Trainingsreihe initiiert, die gezielt an erkannten kollektiven Defiziten und Potenzialen ansetzt. Im Sinne einer kontinuierlichen Führungskräfteentwicklung sollen die Teamleiter/innen künftig einmal im Jahr ein AC durchlaufen.

Umfassende Leistungsbeurteilungen finden regelmäßig auch unterhalb der Führungsebene statt. Mindestens einmal pro Jahr wird mit jedem Mitarbeiter / jeder Mitarbeiterin ein persönliches Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräch geführt. Zentrales Instrument des neuen, flächendeckend eingeführten Beurteilungssystems ist ein standardisierter Fragebogen, mit dem stellen- und personenbezogen die SOLL- und IST-Leistungen erfasst und miteinander verglichen werden. Beurteilt



werden insgesamt 5 Anforderungskategorien: Soziale, Fach-, Methodologische und Führungs-Kompetenz sowie Arbeitsverhalten. Für jede Kategorie sind verschiedene Einzelkriterien und Ausprägungen festgelegt, die sich jeweils aus der Stellenbeschreibung ableiten. Die fünf Stufen umfassende Bewertungsskala reicht von „deutlich unter den Anforderungen“ bis „deutlich über den Anforderungen“. Der Beurteilungsbogen wird dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin zur Selbsteinschätzung zur Verfügung gestellt, so dass er bzw. sie sich im Personalgespräch argumentativ mit der jeweiligen Führungskraft auseinandersetzen kann. Bei kritischen Über- oder Unterforderungen am Arbeitsplatz werden Zielvereinbarungen mit dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin getroffen.

New Deals

Der relativ hohe Aufwand, den das Unternehmen betreibt, wird nicht nur durch den unmittelbaren Nutzen der Instrumente kompensiert; die veränderte betriebliche Praxis hat zugleich auch positive Nebeneffekte für die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen gebracht. Die neue Praxis hat die Objektivität und Transparenz bei Personalentscheidungen deutlich erhöht. Arbeitsanforderungen und individuelle Stärken/Schwächen-Profile liefern eine fundierte Grundlage für Stellenbesetzungen und kurz- und mittelfristige Personalentwicklung. Dies verhindert Fehlinvestitionen und gewährleistet, dass personelle Kompetenzen und Potenziale optimal genutzt werden. Die Beschäftigten erhalten eine faire Leistungsbeurteilung und können ihre eigenen Karrierevorstellungen mit den im Unternehmen gebotenen Möglichkeiten abgleichen. Dies fördert letztlich auch die Mitarbeitermotivation und das Betriebsklima.

BRANCHE >>	Gastronomieversorgung
LEISTUNGSPROFIL >>	über 14.000 Artikel im Food- und Non-Food-Bereich; Bestell- und Lieferservice in allen Bereichen der Ausser-Haus-Verpflegung für Hotel- und Gaststättengewerbe, Krankenhäuser, Betriebskantinen, Tankstellen, Kioske und Privatkunden im Großraum Niederrhein, das Ruhrgebiet, Westfalen und das Sauerland
BESCHÄFTIGTE >>	146
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Innovative Praxis in der betrieblichen Kommunikations- und Beteiligungspolitik

VRERIKSEN KG

DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Das in einem stagnierenden Lebensmittelmarkt tätige Dortmunder Traditionsunternehmen Vreriksen hat in den letzten Jahren ein beeindruckendes Wachstum hingelegt. Durch einen intelligenten Strategie-Mix ist es dem Gastronomieversorger gelungen, seine Wettbewerbsvorteile weiter auszubauen und den Umsatz deutlich zu steigern. Jedoch nahmen mit dem steten Wachstum auch die sozialen Spannungen im Betrieb zu und die Geschäftsführung musste ständig schlichtend eingreifen.

Vor diesem Hintergrund führte das Unternehmen 1999 mit Hilfe eines externen Beraters ein internes Mediationskonzept ein. Dabei wird eine Gruppe von Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Bereiche speziell qualifiziert und eingesetzt, um bei Konflikten in der Belegschaft oder mit Vorgesetzten zu vermitteln. Mit diesem innovativen und zugleich sehr pragmatischen Instrument konnte eine deutliche Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Arbeitsbeziehungen erreicht werden. Dies schlägt sich mittlerweile in einer Reihe positiver Effekte und Nebenwirkungen nieder, wie etwa gestiegener Mitarbeiterzufriedenheit, gesunkenen Krankenständen, Entlastung der Geschäftsführung, aber auch Förderung betrieblicher Veränderungsprozesse.



Mediation im Betrieb: Ein innovatives personalpolitisches Instrument

Unternehmen sind nicht nur wirtschaftliche, sondern vor allem auch soziale Gebilde. Und dies birgt mitunter ganz eigenen Konfliktstoff, sei es im zwischenmenschlichen Miteinander, im hierarchischen Machtgefüge oder bei der Vereinbarkeit von Arbeit und privater Lebenswelt. Dass sich solche sozialen Problematiken, wenn sie nicht bearbeitet werden, zuspitzen und die wirtschaftliche Leistungskraft gefährden können, hat die Vreiksen KG vor einigen Jahren erlebt.

Das 1873 gegründete Unternehmen war in den letzten Jahren deutlich expandiert, hatte zusätzliches Personal eingestellt und im Zuge von Geschäftsübernahmen bzw. Fusionen auch Belegschaften aus anderen Firmen übernommen. Dies führte in der traditionell gewachsenen Organisation zunehmend zu Reibereien in der Zusammenarbeit, die sowohl die Arbeitsproduktivität als auch das Betriebsklima belasteten. Das inhabergeführte Unternehmen war typisch patriarchalisch geprägt, so dass viele der Probleme und Konflikte schließlich zur Schlichtung bei der Geschäftsleitung landeten.

Um Abhilfe zu schaffen, entwickelte die Geschäftsführung mit Unterstützung eines externen Beraters ein spezielles Konzept zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Arbeitsbeziehungen. Vor allem wurden Wege für ein möglichst sanktionsfreies Agieren bei Problemen gesucht. Die Lösung war originell und zugleich sehr pragmatisch: Mitarbeiter/innen sollten die Rolle von Mediator/innen – also neutralen Vermittlern bzw. Schiedsleuten – übernehmen. Das Engagement als Helfer/in bei sozialen Konflikten im Betrieb sollte quasi ehrenamtlich sein, d.h. neben der eigentlichen Arbeit, zwar bei Bedarf mit bezahlten Freistellungen, aber ohne Sondervergütung. Hierfür wurde eine Gruppe von sieben Freiwilligen ausgewählt, die aufgrund ihrer Persönlichkeit und sozialen Anerkennung im Betrieb, gute Voraussetzungen für diese besondere Aufgabe mitbrachten. Um sie auf ihre Mediationsfunktion vorzubereiten, wurde das aus unterschiedlichen Bereichen zusammengesetzte Team intensiv geschult.

Mittlerweile sind die Mediator/innen seit über drei Jahren aktiv. Ergänzend zum Betriebsrat stehen sie den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Problemen

mit Vorgesetzten oder Kolleg/innen zur Seite. Sie vermitteln zwischen den jeweiligen Konfliktparteien und helfen, konsensfähige und konstruktive Lösungen zu finden. Auf diese Weise konnte das Frustrationspotenzial im Betrieb abgebaut und das Arbeitsklima spürbar verbessert werden. Da die Mediator/innen selbst zur Belegschaft gehören, können sie die Stimmungen an der „Basis“ direkt auffangen und so auch konfliktvermeidend wirken.

Inzwischen hat Vreiksen umfassende Maßnahmen zur Modernisierung seiner Kommunikations-, Führungs- und Entscheidungsstrukturen eingeleitet. Durch das Aufbrechen der über die Jahre entstandenen Verkrustungen, werden nun auch organisatorisch und unternehmenskulturell bedingte Probleme beseitigt. Die Mediator/innen sind neben dem Betriebsrat aktiv in diesen Veränderungsprozess einbezogen, wodurch ihre Rolle einerseits gewürdigt und andererseits gestärkt wird.

New Deals

Mit dem Mediationskonzept hat Vreiksen eine wirksame und vergleichsweise einfache Lösung gefunden, soziale Spannungen im Betrieb aufzufangen. Diese besondere Art der Interessenvermittlung wirkt sowohl bei akuten Problemen als auch präventiv bei der Vermeidung von Konflikten. Die Mediator/innen agieren nicht nur als eine Art interne „Sozialarbeiter/innen“, sondern sie bewirken zusätzlich zum Betriebsrat den besseren Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen. Ihre enge Einbindung in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse trägt zudem maßgeblich dazu bei, die Belegschaft und deren Erfahrungen und Ideen für notwendige Veränderungsprozesse zu gewinnen.

Den Mediator/innen schließlich bietet ihre Funktion neue, eher ungewöhnliche berufliche Qualifizierungs- und Entfaltungsmöglichkeiten, was sie für ihr zusätzliches Engagement im Betrieb sehr gut entschädigt.

BRANCHE >>	Sanitär/Heizung
LEISTUNGSPROFIL >>	Bäder, Heizungen/Heizungsanlagen, kundenorientierte Auftragsbearbeitung, hauseigene Schulungen
BESCHÄFTIGTE INSGESAMT >>	10
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Vorbildliche Praxis bei der Integration von Kunden- und Mitarbeiterorientierung

GERHARD WORMSTALL

WINKEL GMBH

SCHWELM

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die beiden im Tandem prämierten Handwerksunternehmen Gerhard Wormstall und die Winkel GmbH präsentieren sich mit ihren Angeboten sowohl gemeinsam am Markt und betreiben darüber hinaus eine gemeinsame Personalpolitik. Diese dient der stetigen Verbesserung der Kooperation nach außen wie innen. Dabei handelt es sich um ein Bündel verschiedener Verbund-Aktivitäten zur kunden- und mitarbeiterorientierten Personalentwicklung. Dies ist ausgerichtet auf eine kontinuierliche Weiterbildung der beiden Geschäftsführer, die ständige Weiterqualifizierung der Belegschaft(en) im Sinne von kontinuierlicher Verbesserung sowie einen flexiblen und kompetenzfördernden Personaleinsatz. Spezielle Maßnahmen wurden im Bereich betriebliche Gesundheitsförderung ergriffen. Letztere zielen sowohl auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen als auch auf die Stärkung des Gesundheitsbewusstseins und der Gesundheitskompetenz der Mitarbeiter/innen sowie im Betrieb insgesamt.

Nicht nur die Gemeinsamkeit dieser Aktivitäten, sondern vor allem auch der Umfang und die Tiefe der Maßnahmen, machen den besonderen Reiz dieses Modells aus. Es zeigt, dass auch kleine Unternehmen erfolgreiches Personalmanagement leisten können.

Konsequente Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung im Tandem

Die beiden Handwerksbetriebe Gerhard Wormstall und Winkel GmbH bieten einen „Rundum-Service“ in Sachen Haustechnik an. Von der Planung über Reparaturen bzw. Wartung von Sanitär- und/ oder Heizungsanlagen bis hin zu einer umfassenden Energie- und Fachberatung erhalten die Kunden alles aus einer Hand. Denn die beiden selbstständigen, unter einem Dach angesiedelten Firmen, kooperieren sehr eng miteinander. Die Winkel GmbH – 1932 durch Walter Winkel gegründet – ist ein Traditionsunternehmen mit insgesamt vier Mitarbeitern. Der jetzige Geschäftsführer, Herr Marc Gevelhoff, entstammt nicht der Familie Winkel, sondern übernahm das Geschäft 1997, nachdem er die Lehrlings- und Meisterausbildung absolviert hatte. Der Handwerksbetrieb Gerhard Wormstall hingegen, existiert erst seit 1998, entspricht jedoch mit vier Mitarbeitern und dem Geschäftsführer der gleichen Größe wie die Winkel GmbH. Beiden gemeinsam ist das Geschäftsprinzip, nach dem sie ihre Kunden bedienen: „Wir sind erst zufrieden, wenn Sie [die Kunden] zufrieden sind.“ Die Arbeit der Geschäftsführer ist jedoch nicht nur auf die Kunden, sondern in verstärktem Maße auf die Beschäftigten ausgerichtet.

Maßnahmen für eine moderne Personalführung

Die Umsetzung der Personalarbeit lässt sich anhand folgender Maßnahmen konkretisieren:

- Angestoßen durch die IKK wird betriebliche Gesundheitsförderung im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten betrieben. Zu den gesundheitsfördernden Aktionen gehören die Einrichtung der Arbeitsplätze nach ergonomisch sinnvollen Gesichtspunkten sowie das morgendliche Schwimmen einmal in der Woche. Die IKK unterstützte den Prozess des Wissenstransfers um Gesundheitskompetenz, indem sie Lehrgänge zur/m Rückenbeauftragten anbot und eine professionelle Begleitung der Schwimmstunden sicherte.
- Im Rahmen der regelmäßig erfolgenden Besprechungen werden neben anfallenden Informationen bezüglich des Tagesgeschäftes auch Verhaltensregeln gegenüber dem Kunden vermittelt. So bekommt der Ablauf des Geschäfts eine klare Struktur, die jedem einzelnen Mitarbeiter ersichtlich ist (z.B. richtiges Verhalten im Falle von Terminverschiebung). Diese Art der Personalentwicklung wird durch regelmäßig stattfindende fachspezifische Seminare bei Herstellern und Lieferanten ergänzt. Zudem ist ein eigener Schulungsraum in den gemeinsam genutzten Büroräumen geplant.
- Obwohl die Unternehmenskultur nicht durch fest geschriebene Führungsgrundsätze determiniert wird, so ist doch klar erkenntlich, dass der Grundsatz der „offenen Türen“ tatsächlich gelebt wird. Bedingt durch die

relativ überschaubare Unternehmensgröße dient das direkte Gespräch als hauptsächliches Informations- und Kommunikationsmedium.

- Außerdem findet einmal jährlich ein gemeinsamer „Betriebsausflug“ für ein verlängertes Wochenende mittels einer Kostenteilung zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter/innen statt.

Das Beispiel hat in verschiedener Hinsicht „Modellcharakter“ für die Branche und die Betriebsgrößenstruktur. Zum einen zeigt es, wie durch zwischenbetriebliche Kooperationen neue betriebs- und personalwirtschaftliche Potenziale erschlossen werden können – obwohl beide Firmen eigentlich Konkurrenten am Markt sind. Über den Verbund beider Firmen hinaus wird gezielt auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern, wie z.B. Krankenkasse, Hersteller / Lieferanten und Kunden gesucht, um kostengünstig professionelle Unterstützungsleistungen zu bekommen.

Bemerkenswert ist zudem der hohe Stellenwert von Personalentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit und die Bereitschaft der Geschäftsführung(en), darin zu investieren- dies vor allem vorausschauend und nicht erst bei akutem Handlungsbedarf. Personalentwicklung wird dabei in sehr vielfältiger Form betrieben: nicht nur berufliche, unmittelbar arbeitsbezogene Qualifizierung, sondern auch durch Gesundheitsförderung, Mitarbeiterbeteiligung und spezielle Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und „Pflege“ des Betriebsklimas.

New Deals

Die Kriterien Mitarbeiterorientierung, Kundenphilosophie und Wirtschaftlichkeit werden im Rahmen der beschriebenen Maßnahmen sinnvoll vereint. Mit relativ wenig Aufwand ist es gelungen, viel auf dem Gebiet des Personalmanagements zu erreichen. Selbst in ausgewiesenen Krisenzeiten des Handwerks mussten die Betriebe Wormstall und Winkel GmbH bisher keine Auftragseinbußen hinnehmen. Die Mitarbeiter/innen zeichnen sich durch eine außergewöhnliche Loyalität und Zufriedenheit aus. Diese positive Arbeitshaltung scheinen auch die Kunden zu spüren, denn ungefähr 99 Prozent sind Stammkunden. Anrufe von arbeitssuchenden Handwerkern belegen den guten Ruf beider Betriebe.

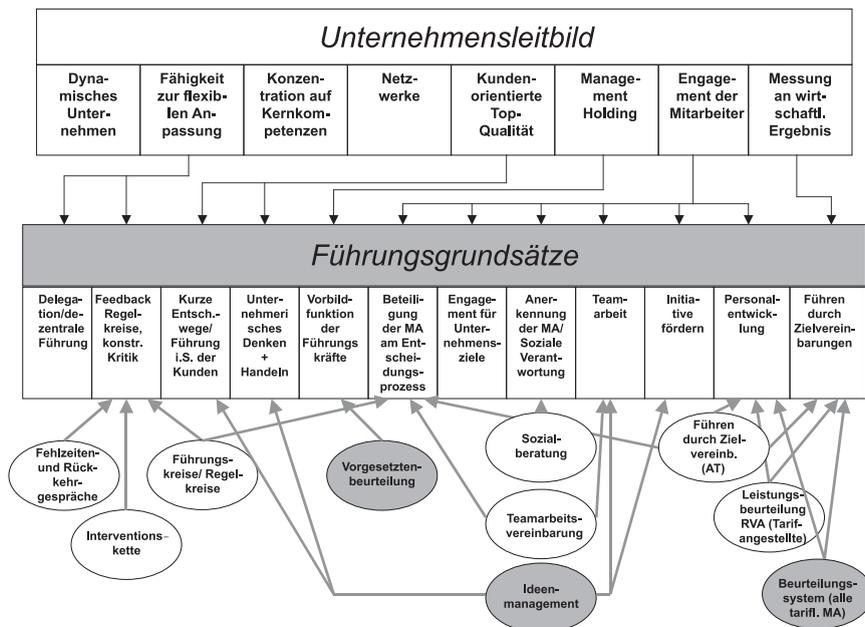
BRANCHE >>	Logistik
LEISTUNGSPROFIL >>	Automobile Umschlag, Logistische Dienstleistung, Kontrakt-Logistik, Umschlag Stückgut, IT-Lösungen für logistische Probleme
BESCHÄFTIGTE INSGESAMT >>	6200
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	3500
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Systematisches Personalmanagement und innovative Praxis in der betrieblichen Beschäftigungspolitik

BLG LOGISTICS GROUP AG & CO. KG BREMEN

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Die BLG LOGISTICS Group AG blickt als internationaler Logistik-Provider auf eine langjährige Tradition zurück. Gegründet wurde die BLG 1877 von Bremer Kaufleuten und avanciert im Jahre 1966 zum ersten deutschen Container-Hafen. Mittlerweile arbeiten 13 selbstständige Einzelunternehmen unter dem Dach einer Management-Holding. Bei der Arbeit über Generationen hinweg hat sich die BLG die Fähigkeit zum Wandel bewahrt. Als Dienstleistungsunternehmen ist die BLG LOGISTICS Group AG insbesondere auf Qualität und Kompetenz ihrer Mitarbeiter/innen angewiesen. Dabei versteht sich der Personalbereich als interner Dienstleister gegenüber seinen Kunden, den Tochtergesellschaften, den Mitbestimmungsgremien und letztlich jedem einzelnen Beschäftigten. Um diese ausgeprägte Kundenorientierung gewährleisten zu können, wurde im letzten Jahr das gesamte Personalmanagement im Sinne von wertschöpfungsorientierten Personalfunktionen neu geordnet. Dabei verblieben nur die strategischen Personalfunktionen bei der Holding angesiedelt. Alle operativen Prozesse und Entscheidungen werden von dezentralen Personalverantwortlichen in den Tochtergesellschaften getroffen. Inhaltlich besticht das Personalmanagement – Konzept der BLG durch seine Geschlossenheit und

*Unternehmensleitbild,
Führungsgrundsätze
und Instrumente zur
Umsetzung im Überblick*



systematische Entwicklung der verschiedenen Komponenten, die sich in sinnvoller Weise aufeinander beziehen und schrittweise weiterentwickelt werden. Es ist besonders interessant unter dem Aspekt, wie es gelingt, innerhalb einer weitverzweigten Unternehmensgruppe vergleichbare Standards zu entwickeln und zu behalten.

Personalmanagement im Sinne von wertschöpfungsorientierten Personalfunktionen

Im Rahmen des operativen Geschäfts ist die BLG es gewohnt, prozessorientiert zu agieren und internationale Leistungsnetzwerke zu knüpfen und zu pflegen. Diese Maxime hat sich das Unternehmen auch in Bezug auf die Personalpolitik zu eigen gemacht.

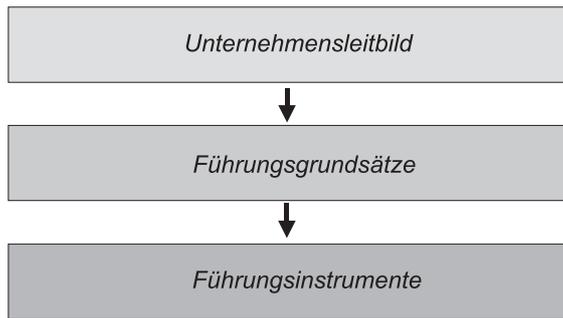
Die Mitarbeiter/innen werden als zentrales Leistungselement betrachtet und die BLG ist bereit, als verantwortungsvoller und attraktiver Arbeitgeber in die Entwicklung engagierter Mitarbeiter/innen zu investieren. Die Grundsätze der Unternehmens- und Führungspolitik sind dementsprechend in einem unter Beteiligung der Belegschaft entstandenen Leitbild festgeschrieben worden. Ein besonderes Augenmerk wird darin auf den Führungsstil gelegt, der zur Förderung von Eigeninitiative und Kreativität dienen soll. Hierzu wird u.a. das Instru-

ment „Führen durch Zielvereinbarungen“ (Management by Objectives) eingesetzt. Dieses beinhaltet auch variable Einkommensbestandteile, deren Höhe vom wirtschaftlichen Ergebnis der Gruppe, der jeweiligen Tochtergesellschaft sowie der Erreichung der individuellen Ziele abhängig ist. Basis der Unternehmenspolitik bilden Werte wie Vertrauen, Offenheit, Innovationsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein. Eine solche Veränderungs- und Innovationskultur fußt bei BLG auf den Grundsätzen des „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP).

Dieser ist eng verknüpft mit der Teamarbeit, mit der BLG Abschied von der traditionellen hierarchisierten und hoch arbeitsteiligen Arbeitsorganisation nimmt. Unternehmens- wie mitarbeiterbezogene Ziele sind zu einem harmonischen Zielbündel kombiniert. Gesteigerte Handlungs- und Entscheidungskompetenzen geben den arbeitsbezogen zusammengesetzten Teams großen Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeit. Unterstützend wirken in diesem Zusammenhang sowohl Teambesprechungen als auch Teamschulungen.

Die Informations- und Kommunikationspolitik basiert auf einer systematischen Kommunikationsplattform über

Zukunft gestalten – Führung bei der BLG



die Führungskreise. Diese Gruppen unterschiedlicher Führungsebenen geben die Informationen in einem Top-Down-Prozess an ihre jeweiligen Mitarbeiter/innen weiter, so dass ein reger Wissensaustausch und eine Kultur der Beteiligung entsteht. Darüber hinaus erscheint in einem zweimonatigen Rhythmus die Mitarbeiterzeitschrift, die neben dem Intranet (mit dem sogenannten „Black Board“) als Informations- und Kommunikationsmedium genutzt wird.

Dem potenziellen Führungskräftenachwuchs werden Kenntnisse und Fähigkeiten für zukünftige Führungsaufgaben durch interne Projekte, Schulungen und externe Trainer vermittelt. Weitere Bestandteile des Führungskräftenachwuchsprogramms sind individuell abgestimmte Coachingveranstaltungen, die sich mit Motivations-, Führungs- und Organisationsproblemen befassen. Außerdem ist jeder Nachwuchsführungskraft ein Mentor zugeteilt, der als Berater, Fürsprecher und Coach in Bezug auf die berufliche Entwicklung des Mentees fungiert. Die Auswahl der Nachwuchskräfte erfolgt über ein speziell auf die BLG zugeschnittenes, eintägiges Assessment-Center (AC), nachdem der Bewerber bzw. die Bewerberin vorab ein Vorstellungsgespräch erfolgreich absolviert hat.

Besonders hervorzuheben ist das für die Branche ungewöhnliche Bemühen um weibliche Nachwuchskräfte. Sowohl beim Führungskräftenachwuchsprogramm als auch bei der Einstellung von Auszubildenden wird konsequent auf Chancengleichheit der Geschlechter geachtet.

In Sachen Personal- und Kompetenzentwicklung unterscheidet die BLG drei verschiedene Stufen von Weiterbildung. Erstens handelt es sich dabei um sogenannte „Außer-Haus-Schulungen“, die individuell auf die Qua-



lifikation des/der Mitarbeiter/in angepasst sind. Zweitens gibt es fachspezifische Schulungen im Hause, in denen eine Gruppe von Mitarbeiter/innen geschult wird. Drittens werden allgemeine Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, die für alle Mitarbeiter/innen frei wählbar sind. Allerdings setzt die Holding jährlich neue Schwerpunkte bei der Auswahl des Weiterbildungsangebots. Bestimmt werden die aktuellen und zukünftigen Qualifikations- und Qualifizierungsbedarfe mit Hilfe des Instrumentes der Leistungsbeurteilung, auf die sich Vorgesetzte und Mitarbeiter/in gemeinsam anhand der Kriterien Einsatzbereitschaft und Fähigkeit, Art der Arbeitsausführung und betriebliches Zusammenwirken einigen. Im Rahmen der Teamarbeit besteht darüber hinaus ein sogenanntes „Vorschlagsrecht“ bezüglich der eigenen Weiterbildung. Da die Arbeit im Team auch regelmäßig anfallende Arbeitswechsel impliziert, werden die Teamsitzungen u.a. zur Feststellung von Weiterbildungsbedarfen genutzt. Diese werden dann an den nächst höheren Vorgesetzten weitergegeben, so dass die Weiterbildungsforderung letztlich bei der Personalabteilung landet. Letztere koordiniert schließlich die Schulungen. Es besteht derzeit noch Handlungsbedarf hinsichtlich des Controllings von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Als Anreize für die Mitarbeiter/innen sind jedoch nicht ausschließlich die aufgezeigten Personalentwicklungsmöglichkeiten zu sehen, sondern auch ein flexibilisiertes Arbeitszeitmodell. Wie im Falle der leistungsbezogenen Komponente im Rahmen der Entlohnung wurde auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen bezüglich der Arbeitszeitregelungen eingegangen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch ein Gleitzeitmodell hat zum einen den Vorteil, dass relativ kurzfristig auf entsprechende Arbeitsvolumina reagiert werden kann. Zum anderen

wird somit individuellen Wünschen der Beschäftigten Rechnung getragen, indem ein angemessener Ausgleich zwischen Freizeit und Arbeitszeit möglich ist.

Koordiniert und gesteuert wird diese Personalpolitik von einem kleinen Personalteam bei der BLG Holding. In den Tochtergesellschaften sind zudem dezentrale Personalverantwortliche angesiedelt, welche die Umsetzung dieser Politik sicherstellen. So ist sichergestellt, dass sowohl einheitliche Standards für alle Gesellschaften entwickelt und vereinbart werden können und die operative Umsetzung der Personalpolitik dienstleistungsorientiert vor Ort erfolgen kann.

New Deals

Die Stärke des Gesamtkonzepts der BLG liegt in der konsequenten Prozessbegleitung der Tochterunternehmen durch die Holding. Die damit verbundene Ganzheitlichkeit der betrieblichen Lösungsansätze unter Berücksichtigung des Ausgleiches zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen lässt auf eine aufeinander abgestimmte Unternehmens- und Personalpolitik schließen. Der Umstrukturierungsprozess hinsichtlich wertschöpfungsorientierter Personalfunktionen stellt sehr hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Die BLG LOGISTICS Group AG versucht, diese Situation zu meistern, indem sie im Sinne kontinuierlicher Verbesserung ihre Mitarbeiter/innen in diesen Prozess stark einbezieht. Einerseits verlangt die Unternehmensführung dabei ihren Mitarbeiter/innen ein hohes Maß an Eigeninitiative ab, andererseits haben es die Beschäftigten selbst in der Hand, das Unternehmensgeschehen aktiv mitzugestalten. Neben den oben genannten Maßnahmen machen insbesondere jene zur Beschäftigungsförderung in der Region bzw. die Innovativität bezüglich der Umsetzung die Stärken des Gesamtkonzeptes aus.

BRANCHE >>	Metallindustrie
BESCHÄFTIGTE >>	2400
LEISTUNGSPROFIL >>	Feinstblech und Weissblech in unterschiedlichen Beschichtungen
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	Innovatives personlapolitisches Gesamtkonzept
AUSGEZEICHNET FÜR >>	Systematisches Personalmanagement und innovative Praxis in der der betrieblichen Beschäftigungspolitik

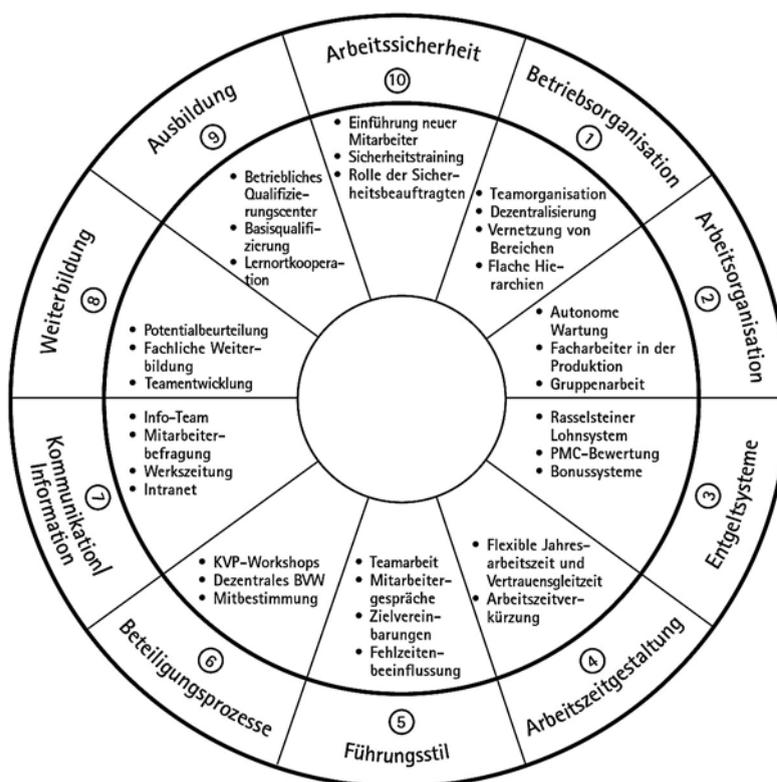
RASSELSTEIN HOESCH GMBH ANDERNACH

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Die Rasselstein Hoesch GmbH ist einer der größten Hersteller für Weißblech auf der Welt. Mitte der neunziger Jahre begann ein umfassender Prozess der internen Reorganisation, in dessen Zuge das betriebliche Personalmanagement eine strategische Dimension im Unternehmen bekam. In diesem Prozess wurden zunächst die betrieblichen Hierarchien deutlich verringert und Entscheidungskompetenzen sukzessive „nach unten“ verlagert. Gleichzeitig wurden der Führungsstil und die Unternehmenskultur in einem langfristigen Prozess, der durch Kooperation, Offenheit und Beteiligungsorientierung gekennzeichnet ist, verändert. Energie bei der Umsetzung, Behutsamkeit in der Abwägung von Unternehmens- und Individualinteressen sowie ein langer Atem sind die prägenden Elemente, die damit deutliche Akzente im Sinne von New Deals setzen.

Dabei kam das Unternehmen aus der stahltypischen Organisation deutlicher Hierarchisierung, starker funktionaler Arbeitsteilung und tayloristischer Arbeitsorganisation. Vor diesem Hintergrund waren allein schon die Schaffung einer modernen Aufbauorganisation und Unternehmens- sowie Führungskultur ein beeindruckender Kraftakt. Flankierend dazu schuf die Rasselstein

Die personalpolitischen Handlungsfelder und Instrumente im Überblick



Hoesch GmbH in den vergangenen 10 Jahren ein breit gefächertes, tief wirkendes und alle Unternehmensbereiche umfassendes System von personalpolitischen Instrumenten, von denen jedes für sich bereits den state of the art moderner Personalpolitik darstellt. Die besondere Qualität besteht jedoch darin, dass diese einzelnen Instrumente sorgfältig aufeinander abgestimmt sind, sich in ausgesprochener Zielharmonie befinden und insgesamt ein schlüssiges mosaikartiges Gesamtsystem bilden.

Systematisches Personalmanagement und innovative Praxis in der betrieblichen Beschäftigungspolitik

Eine transparente auf offene Kommunikation und Kooperation ausgerichtete Führungs- und Unternehmenskultur, die durch regelmäßige Schulungen und Mitarbeitergespräche weiter entwickelt wird, ist das Herzstück des Selbstverständnisses der Rasselstein Hoesch GmbH. Dazu gehört auch die Förderung eines auf Veränderung und Innovation ausgerichteten Betriebsklimas, welches durch verschiedene Instrumente gestützt wird.

Basis des Personalmanagements bei der Rasselstein Hoesch GmbH ist eine ausgeprägte und nachhaltige Mitarbeiterorientierung mit unterschiedlichen Beteili-

gungsmöglichkeiten, von denen regelmäßige Mitarbeiterbefragungen die anonyme Variante darstellen und auf der Arbeitsbereichsebene stattfindende, selbstorganisierte Gruppengespräche die direkte, arbeitsbezogene Variante.

Grundsätzlich ist der Betriebsrat in alle Projekte und Entwicklungen im Bereich des Personalmanagements aktiv eingebunden.

Die Personalarbeit ist durch eine starke Dezentralisierung gekennzeichnet: jedes Produktionsteam hat einen „eigenen“ Personalverantwortlichen, der räumlich vor Ort sein Büro hat und häufig mit dem technischen Teamleiter ein Tandem bildet. Dies sichert die unmittelbare Nähe und ist gekoppelt mit einem Wandel des Selbstverständnisses der Personalarbeit vom Verwalter zum Gestalter. Personalmanagement hat im Unternehmen eine hohe strategische wie operative Bedeutung.

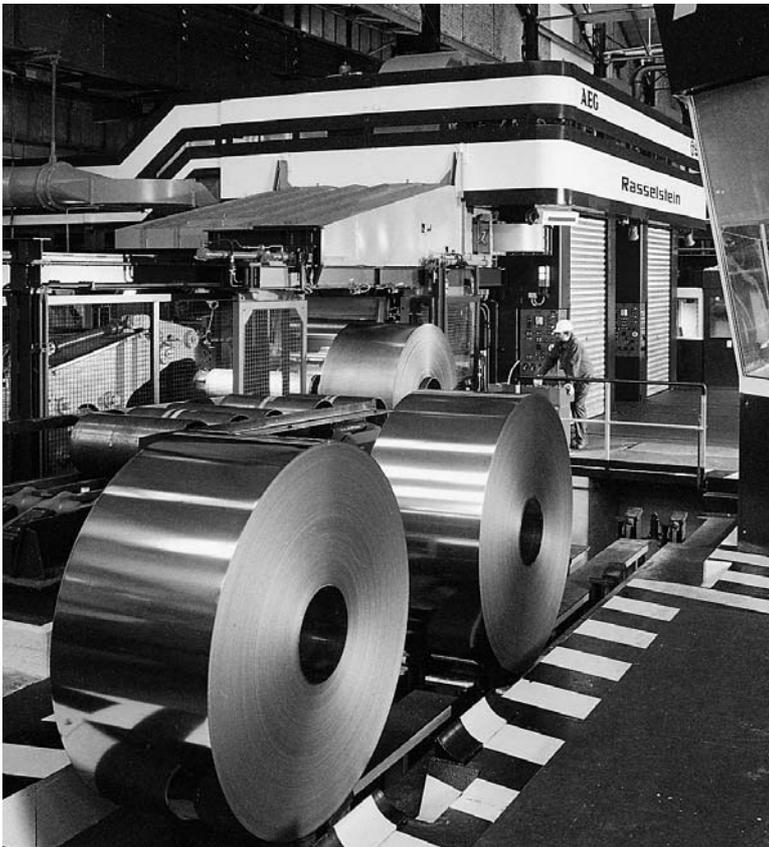
Unterstützt ist dieses Konzept durch ein breites Set von personalpolitischen Instrumenten und Maßnahmen, die alle relevanten Bereiche erfassen. Diese wurden zeitlich in einem sinnvollen, aufeinander bezogenen Prozess eingeführt, so dass die verschiedenen Schnittstellen im Sinne einer Zielharmonie bearbeitet werden konnten.

Besonders erwähnt werden sollen an dieser Stelle folgende Instrumente:

Eine klar strukturierte, vorausschauende, kurz- und langfristig angelegte Personalplanung und ein nachhaltig wirkendes Beschäftigungssicherungskonzept. Personalplanung ist Teil der Unternehmensplanung und wird in der operativen Umsetzung bis auf die Monatsebene herunter gebrochen. Instrumente wie Zeitkonten und individuell vereinbarte, regelmäßig revidierbare arbeitsvertragliche Vereinbarungen über Teilzeit unterstützen dieses Konzept. Die Hälfte der Belegschaft ist in Teilzeit tätig. Unternehmens- und Beschäftigteninteressen werden so sorgsam austariert.

Personalentwicklung wird im Unternehmen groß geschrieben: jährliche Mitarbeitergespräche sind die Basis hierfür, ein offenes und umfangreiches internes Weiterbildungsangebot sichert die Umsetzung.

Gefördert wird Weiterbildung – auch arbeitsplatzbezogen – durch eine Entlohnungskonzept, welches die individuelle wie kollektive Leistung, aber auch die Kompetenzen der Beschäftigten honoriert. Es motiviert damit nicht nur zu permanenter Weiterbildung sondern auch zu besonderem Engagement für die Qualität der Arbeitsergebnisse.



Ein flexibles Arbeitszeitsystem ermöglicht dem Unternehmen die Abfrage von Arbeit, dann „wenn sie anfällt“, den Beschäftigten individuelle Gestaltungsspielräume. Dazu gehört auch ein System von Vertrauensarbeitszeit sowie große Spielräume in der Festlegung von Teilzeitarbeit in Form von variabel vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeiten.

Systematisch wurde im Unternehmen – zunächst in den Produktionsbereichen – Gruppenarbeit eingeführt. Hierin haben die Gruppen weitreichende Gestaltungsspielräume in der Organisation und Weiterentwicklung ihres Arbeitssystems. Speziell geschulte Prozessbegleiter (aus den Bereichen Personal, Technik und dem Betriebsrat) stehen mit Rat und Tat zur Seite. Regelmäßige Gruppensitzungen sind Bestandteil des Konzeptes. Diese stabilisieren nicht nur die Arbeitsgruppen sondern stützen auch den Prozess der permanenten Verbesserung. Auch in den Verwaltungsbereichen wird gerade Gruppenarbeit eingeführt. Die Einführung einer Stelle zur Koordination der Gruppenarbeit hat wesentlich zu deren Stabilität und Weiterentwicklung beigetragen.

Arbeits- und Gesundheitsschutz werden im Unternehmen seit Jahren groß geschrieben. Die Krankheitsraten sind entsprechend gering, obwohl es sich um ein Produkt handelt, welches Schnittverletzungen begünstigt. 2003 wurde unter großer Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit ein gemeinsames Projekt „Gesunder Betrieb“ aufgelegt.

Der Detaillierungsgrad all dieser Maßnahmen ist außerordentlich hoch. Zudem wird sorgfältig darauf geachtet, dass zwischen den einzelnen Komponenten des gesamten Personalmanagementsystems Zielharmonie herrscht. Getragen wird all dies von einem Personalbereich, der sich in den letzten Jahren konsequent von einer zentralen Verwaltungsabteilung zum dezentralen internen Dienstleister gewandelt hat. Dezentrale Personalverantwortliche in den Produktionsteams setzen die gemeinsam entwickelten Strategien um, eine kleine Stabsabteilung, beim Arbeitsdirektor angesiedelt, steht für Spezialfragen zur Verfügung. Flache Hierarchien und kurze Informations- und Kommunikationswege sorgen für Transparenz.

New Deals

Arbeit bei Rasselstein Hoesch ist in der Region attraktiv: attraktive Bezahlung und sichere Arbeitsplätze tragen ebenso dazu bei, wie die vielfältigen Möglichkeiten der Entfaltung, Weiterentwicklung und Einflussnahme. Dem Unternehmen sichert dies permanente Innovation, hohe Qualifikation und Motivation. Die hohe Flexibilität stellt sicher, dass dann gearbeitet wird, wenn Arbeit da ist. Das Unternehmen stellt hierfür einen transparenten, klar strukturierten Rahmen zur Verfügung, die Beschäftigten können und müssen sich einbringen. „Bei Betreten des Werkstores Gehirn ausschalten“, diese in der Branche lange gültige Devise ist bei Rasselstein ersetzt durch „Mitdenken erforderlich“.

Geschäfts- und Servicestelle für die New Deals-Initiative und den Wettbewerb Dortmunder Personalmanagement-Prädikat ist das Projektbüro.

Hier werden sämtliche Aktivitäten und Angebote organisiert, koordiniert und fachlich betreut. Betrieben wird das Projektbüro gemeinsam von der SI Soziale Innovation research & consult GmbH und der sfs Sozialforschungsstelle Dortmund.

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 Projektbüro jederzeit gern zur Verfügung.

NEW DEALS INFORMATION UND BERATUNG

Kontakt

Projektbüro New Deals
c/o Soziale Innovation GmbH
Deutsche Straße 10
44339 Dortmund
Tel.: (0231) 88 08 64 – 17
Fax.: (0231) 88 08 64 – 29
projektbuero@newdeals.de
www.newdeals.de

Ihre persönlichen Ansprechpartner sind Silke Senft

Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel.: (0231) 85 96 – 289
senft@sfs-dortmund.de

Dr. Uwe Jürgehake

Soziale Innovation GmbH
Deutsche Straße 10
44339 Dortmund
Tel.: (0231) 88 08 64 – 11
juergenake@soziale-innovation.de



SI Soziale Innovation GmbH

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



Sozialforschungsstelle Dortmund

Die sfs ist mit mehr als 100 MitarbeiterInnen eines der großen deutschen Institute für Arbeitsforschung. Sie berät seit über 20 Jahren Unternehmen, Politik und Verbände zu wissenschaftlichen wie praktischen Fragen von Arbeit und Beschäftigung. Die Entwicklung und Erprobung innovativer Konzepte der Betriebs- und Arbeitsorganisation, der Personalwirtschaft, Personalentwicklung und beruflichen Bildung ist Schwerpunkt zahlreicher Projekte.

DAS NEW DEALS PARTNER NETZWERK

New Deals Foren

Ungezwungener Austausch über aktuelle Herausforderungen an das betriebliche Personalmanagement sowie über die Bezüge und Kooperationen zwischen Unternehmen und Region bzw. zwischen Unternehmensvertretern und Akteuren der regionalen Arbeitsmarktpolitik.

New Deals vor Ort

Ausführliche Vorstellung von Beispielen guter Praxis zu unterschiedlichen Themen im Unternehmen selbst. New Deals vor Ort dient dem Austausch von Ideen und Erfahrungen zwischen betrieblichen Experten/-innen. Die Prädikatsträger 2003 / 04 haben die Möglichkeit, ihre betrieblichen Konzepte im Laufe des Jahres vorzustellen.

New Deals Mentoring

Praktiker helfen Praktikern, gute Ideen auch in andere Unternehmen zu transportieren. Dabei gibt der erfahrene „Mentor“ seine Erfahrung mit der jeweiligen personalpolitischen Maßnahme an einen „Mentee“ weiter, der ähnliches im eigenen Betrieb beabsichtigt einzuführen. Gute Praxis kann so verbreitert werden, ohne das Rad neu erfinden zu müssen.

Die NEW DEALS-Initiatoren

Agentur für Arbeit Dortmund
 Deutscher Gewerkschaftsbund, Region Östliches Ruhrgebiet
 Handwerkskammer Dortmund
 Industrie Gewerkschaft Metall, Verwaltungsstelle Dortmund
 Industrie- und Handelskammer zu Dortmund
 Regionalstelle Frau und Wirtschaft
 sfs Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut
 Soziale Innovation research & consult GmbH
 Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V.
 Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund

Die NEW DEALS-Preisträger 2003/2004

