

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

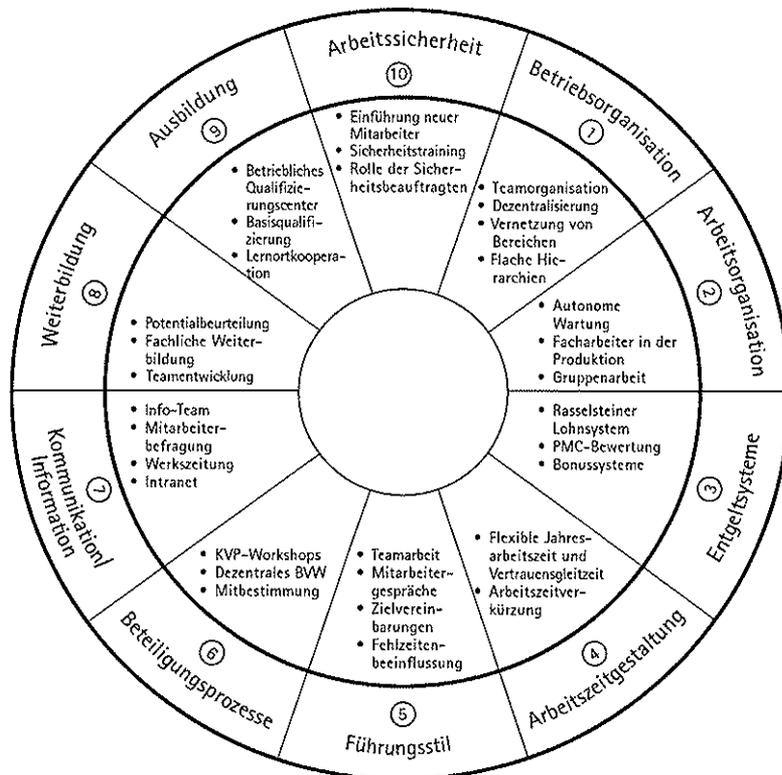
# RASSELSTEIN HOESCH GMBH ANDERNACH

## **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.

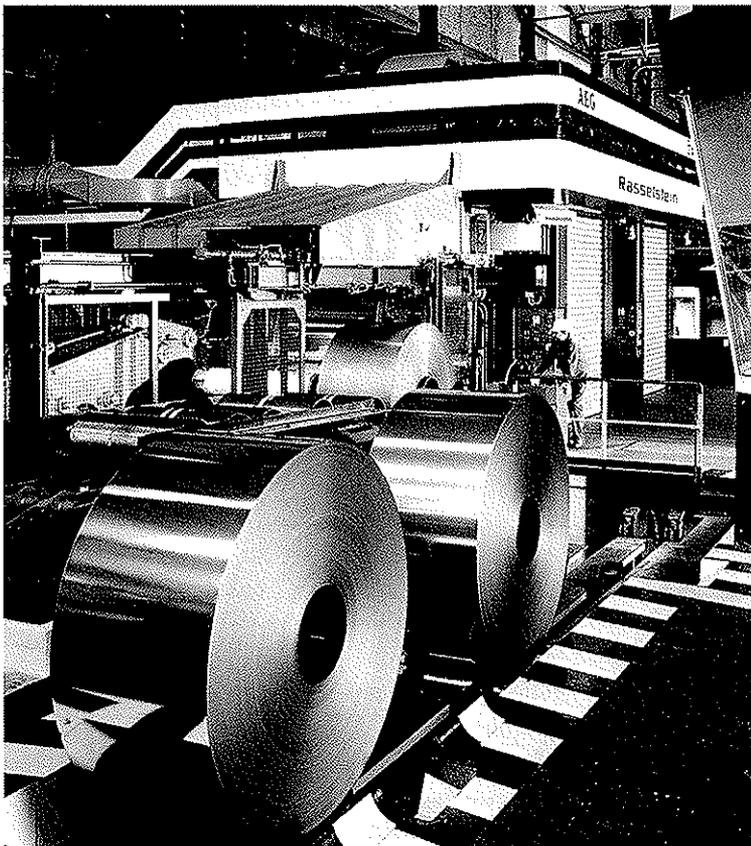
Untersetzt ist dieses Konzept durch ein breites Set von personalpolitischen Instrumenten und Maßnahmen, die alle relevanten Bereiche erfassen. Diese wurden zeitlich in einem sinnvollen, aufeinander bezogenen Prozess eingeführt, so dass die verschiedenen Schnittstellen im Sinne einer Zielharmonie bearbeitet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