

Branche	Werkstoff- und Industriedienstleistungen
Leistungsprofil	Werkstoffdienstleistungen, Industriedienstleistungen, Handel mit Walzstahl, Rohren und technischen Ausrüstungen. Systemlösungen in der Gleis- und Tiefbautechnik. Rohstoffversorgung
Beschäftigte insgesamt	40.149
Beschäftigte im Inland	19.000
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	"Kampagne Mensch": Systematische Umsetzung des neuen Unternehmensleitbildes

THYSSENKRUPP SERVICES AG DÜSSELDORF (ZENTRALE)

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Im ThyssenKrupp Segment Services sind sämtliche Dienstleistungen des Technologiekonzerns rund um Werkstoffe und Industrieprozesse konzentriert - vom Werkstoffhandel, über klassische Industriedienstleistungen, Logistik und Distribution bis hin zu intelligenten Systemlösungen. Mit mehr als 600 Standorten in 50 Ländern und über 40.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zählt die ThyssenKrupp Services zu den größten Dienstleistern weltweit und belegt mit ihren Tochtergesellschaften Spitzenpositionen auf den jeweiligen Märkten.

Nach erfolgreich abgeschlossener Konsolidierung startete das Unternehmen ab 2004 in eine neue Wachstumsphase. Hierdurch veränderten sich auch die Anforderungen an die Unternehmens- und Führungskultur. Neben Optimierungsansätzen rückten Eigenverantwortung, Flexibilität, Kundenorientierung und unternehmerisches Denken auf allen Ebenen verstärkt in den Vordergrund. Die neuen Werte und Grundsätze wurden in einem Unternehmensleitbild zusammengefasst. Um dessen Umsetzung in den einzelnen Gesellschaften bzw. Niederlassungen und die Verankerung im betrieblichen Alltag zu unterstützen, startete im Januar 2006 ein umfassendes konzerninternes PR- und Aktionsprogramm. In einer ersten deutschlandweiten Kampagne zum Leitbild-

Kapitel "Mensch" wurden diverse zentrale und dezentrale Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit in und zwischen den Unternehmenseinheiten, zur Etablierung einer offenen und zeitnahen Kommunikation und Förderung von Kritikfähigkeit auf allen Ebenen sowie zum nachhaltigen Gesundheitsmanagement konzipiert und durchgeführt.

Bis Ende 2007 folgten bzw. folgen im halbjährlichen Takt die Leitbild-Kampagnen zu den Themen "Markt", "Organisation" und "Wirtschaftlichkeit".

Die Kampagne Mensch: Strategien und Maßnahmen zur systematischen Umsetzung des Unternehmensleitbildes

Zur Implementierung des neuen ThyssenKrupp Services Leitbildes und Umsetzung der vier thematischen Kampagnen wurde ein stufenförmiger Aktionsplan für das Gesamtunternehmen und die einzelnen Standorte entwickelt. Koordiniert und begleitet wird der Prozess von der Holding, die auch ein Budget für zentrale Maßnahmen bereitgestellt hat. Die dezentralen Aktivitäten liegen in der organisatorischen und finanziellen Eigenverantwortung der einzelnen Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen.

Die erste Leitbild-Kampagne "Mensch" zielte schwerpunktmäßig auf die Aktivierung von Mitarbeiterbeteiligung,



Selbstorganisation, Eigenverantwortung und kontinuierlicher Verbesserung in den Einheiten vor Ort. Zum Auftakt fand im Januar 2006 eine "Roadshow" des Personalvorstandes statt, bei der in 6 bundesweiten Veranstaltungen rund 400 Führungskräfte (i.d.R. Niederlassungsleitungen) und Betriebsräte informiert wurden. Für den regelmäßigen Austausch und die Entwicklung gemeinsamer Aktivitäten auf der Ebene der Niederlassungsleitungen wurden 23 "regionale Stammtische" eingerichtet. Darüber hinaus wurden sowohl zentral als auch dezentral neue Plattformen/Instrumente zur Kommunikation, Beteiligung und kontinuierlichen Verbesserung geschaffen. Dazu gehören z. B. regelmäßige Austausche in sowie zwischen den Bereichen und Abteilungen, Intranetportale, ein beteiligungsorientiertes Ideenmanagement sowie auch neue Foren zur offenen Diskussion zwischen Führungskräften - einschließlich Vorstand und Geschäftsführungen - und Mitarbeiter/innen. Im April 2006 fand eine bundesweite Gesundheitswoche statt. Ziel war es, vor allem auch mit Blick auf die älter werdenden Belegschaften, die Führungskräfte vor Ort und die Beschäftigten stärker für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren und (neue) Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung anzuregen. In vielen Gesellschaften und Niederlassungen laufen inzwischen entsprechende Initiativen und Angebote in Kooperation mit örtlichen Krankenkassen, Sportvereinen, Fitness-Studios, Physiotherapeuten, Kantinenbetreibern etc. Als internationale Begegnungsinitiative wurde im Rahmen der Leitbildkampagne "Mensch" eine "ThyssenKrupp Services Fußball WM06" organisiert; an den Ausscheidungsturnieren nahmen 75 Teams aus 16 Nationen teil. Zur systematischen Personalentwicklung wurden unternehmensweit (zunächst Deutschland) jährliche Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen sowie eine Mitarbeitererfolgsbeteiligung eingeführt. Festgelegt hierfür sind entsprechende Rahmenregelungen; bei der konkreten Ausgestaltung und Handhabung wird den Gesellschaften notwendiger Spielraum gelassen. Darüber hinaus wurden in den dezentralen Einheiten

neue Instrumente und diverse Maßnahmen zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung oder auch zum innerbetrieblichen Wissenstransfer entwickelt. Hier sind bereits eine ganze Reihe innovativer Konzepte bzw. pfiffiger Lösungen entstanden, wie z.B. "Von Kollegen für Kollegen: gegenseitiges Lernen in Produktion und Vertrieb", "Fertigungswochen für Kaufleute", "Geschäftsführung geht auf Montage" oder Mentoring- und Patenmodelle zum Lernen zwischen den Generationen.

Innovative und erfolgreiche Konzepte in den einzelnen Unternehmenseinheiten werden in einer "Best Practices" Datenbank gesammelt und im Konzern werbewirksam publik gemacht. Das fördert den Erfahrungsaustausch und Transfer sowie einen konstruktiven Wettbewerb zwischen den Standorten bzw. Niederlassungen.

Nach der Kampagne "Mensch" startete im Sommer 2006 die Leitbild-Kampagne "Markt", mit der zusätzliche Akzente in Richtung Kundenorientierung gesetzt wurden. Parallel dazu wurde auch der Rollout der Kampagnen ins europäische Ausland begonnen, wobei besonderer Wert auf die Berücksichtigung der nationalen und lokalen Unternehmenskulturen gelegt wird.

NEW DEALS

Mitbestimmung und Beteiligung auf zentraler wie dezentraler Ebene sind bei ThyssenKrupp tradierter Bestandteil der Unternehmenskultur. So wurde sowohl die Entwicklung als auch die Einführung des neuen Leitbildes als beteiligungsorientierter und hierarchieübergreifender Prozess gestaltet.

Im Rahmen der "Kampagne Mensch" wurden in der ThyssenKrupp Services Holding sowie an den rund 220 deutschen Standorten insgesamt 524 Einzelmaßnahmen zur Umsetzung der gemeinsam definierten Werte für das innerbetriebliche Miteinander durchgeführt. Der umfassende Handlungsansatz und eine gelungene Verbindung von zentralen und frei kreierbaren dezentralen Aktivitäten schaffen beste Voraussetzungen für eine breite und nachhaltige Verankerung des Leitbildes im betrieblichen Alltag. Erste positive Auswirkungen zeigen sich bereits in einer deutlichen Verbesserung des Arbeitsklimas, der Information & Kommunikation sowie der operativen Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten und zwischen den in- und ausländischen Standorten.

Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen sind ein gutes Stimmungsbarometer und lassen Fortschritte wie auch Unzufriedenheiten und Interventionsbedarfe bei der Leitbildumsetzung erkennen. Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die Maßnahmen greifen und dass aus anfänglicher Skepsis in der Belegschaft mehr und mehr Zustimmung wird.