

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

EMC TEST NRW GMBH DORTMUND

Zusammenfassung / Überblick

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

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

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

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

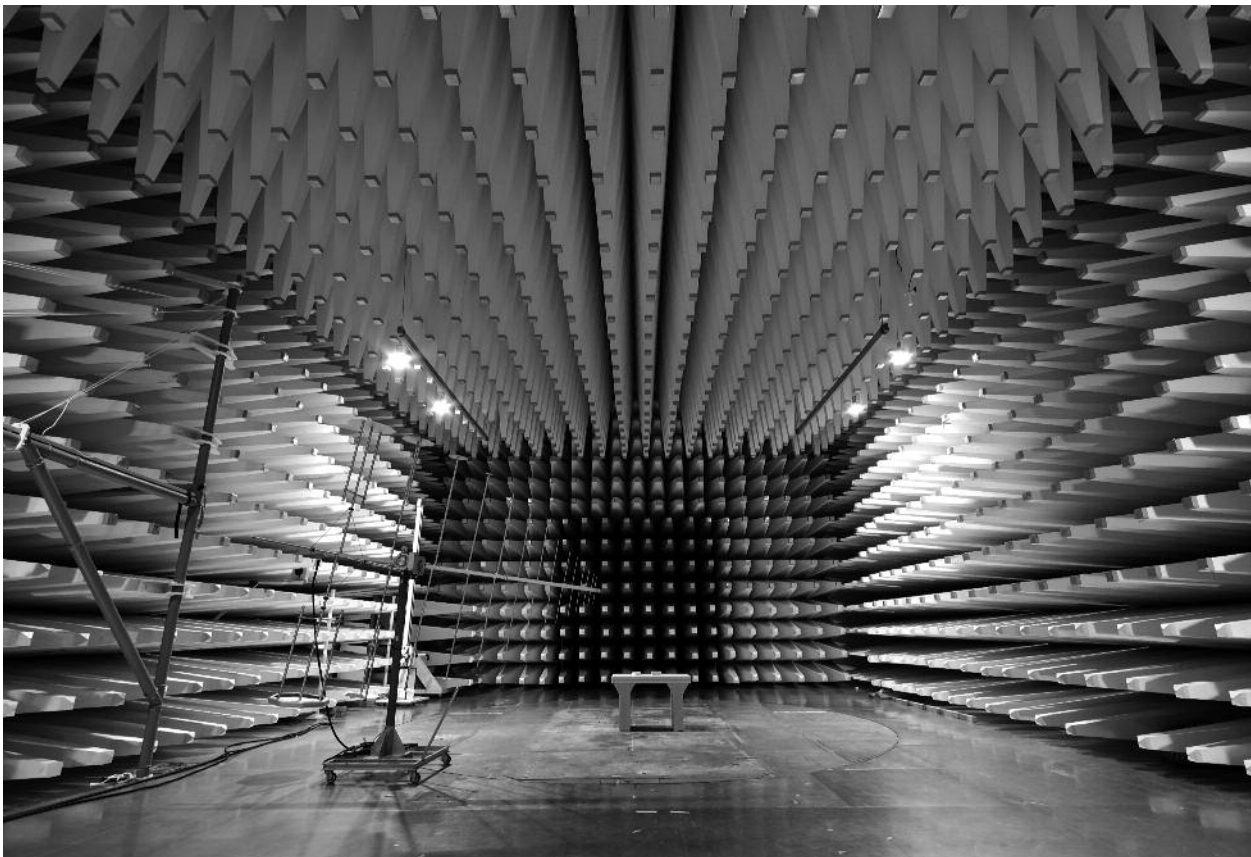
Beste Technik und hochqualifiziertes und motiviertes Personal sind die Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Hierfür setzt EMC Test NRW auf eine offene und kommunikative Unternehmenskultur. Kurze Wege, hohe Transparenz, gemeinsames Angehen von Veränderungsprozessen sowie stetes Bemühen um Work-life-balance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

Unternehmens- und Führungskultur

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

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

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



EMC Test NRW GmbH: Große Absorberhalle mit Antenne

sches Unternehmen ungewöhnlichen Detailliertheit im Intranet zur Verfügung.

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

Zur Maßnahme

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

New Deals

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