

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

ELMOS SEMICONDUCTOR AG

DORTMUND

Zusammenfassung / Überblick

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

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

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

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

Unternehmens- und Führungskultur

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

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

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

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

Zur Maßnahme: Kurzarbeit – Solidarität und Chance

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

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

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

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



technologien/in qualifiziert.

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

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

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



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

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

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

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

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

NEW DEALS

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

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

