

<b>Branche</b>	Chemie
<b>Leistungsprofil</b>	Herstellung von Carbon Black für Gummiprodukte und Pigmentanwendungen
<b>Beschäftigte</b>	193
<b>Ausgezeichnet für</b>	Organisationsentwicklung DGW 2015 (Mitarbeiter gestalten den Wandel)

# KG DEUTSCHE GASRUSSWERKE GMBH & CO DORTMUND

## **Zusammenfassung / Überblick**

Der Stoff aus dem die Diamanten sind wird von der Dortmunder KG Deutsche Gasrußwerke GmbH & Co in industriellem Maßstab hergestellt: Kohlenstoff. 1936 gegründet, gehört die DGW mit ihren rund 200 Beschäftigten heute zu den bedeutendsten Herstellern von Carbon Black (altdt.: Ruß). Produziert wird hauptsächlich für die Reifen- und Gummiindustrie. Eine große Anzahl Dortmunder Haushalte erhält Strom und Fernwärme aus der bei der Produktion abfallenden Prozesswärme. Moderne Technologien und Anlagen sowie ein integriertes Managementsystem gewährleisten die Verbindung von Ökonomie und Ökologie. Seit 2000 ist DGW nach ISO 1400 umweltzertifiziert.

Mit der Maßnahme „DGW Organisationsentwicklung 2015“ strukturiert sich die DGW seit 2008 von der funktionalen Linienorganisation zur prozess- und teamorientierten Arbeitsorganisation um.

## **Unternehmens- und Führungskultur**

Ganzheitlich ausgerichtet und von hohem Qualitätsstandard ist auch das Personalmanagement-System. Ob zu Führung, Kommunikation, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Entlohnung oder Weiterbildung – in allen personalbezogenen Gestaltungsfeldern hat das Unternehmen fundierte Ansätze und Instrumente entwickelt. Die einzelnen Strategien und Maßnahmen greifen dabei wirksam ineinander und sichern so die Umsetzung der Unternehmenspolitik und -ziele.

Zufriedenheit der Kunden, Mitarbeiter/innen, Gesellschafter sowie der Nachbarn und Öffentlichkeit sind als Grundsatzstrategie im Firmenleitbild festgeschrieben und gelten als Orientierungsmaßstab für das gemeinsame Handeln. In einer jährlichen Führungsrunde werden in einer SWOT-Analyse Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken beleuchtet und daraus Jahresziele sowie Veränderungsbedarfe für das Unternehmen und die einzelnen Geschäftsprozesse abgeleitet. Sämtliche Prozesse unterliegen einem System von Strukturen und Instrumenten zur kontinuierlichen Verbesserung.

Für sämtliche Mitarbeiter/innen – mit wie ohne Führungsverantwortung – finden jährlich individuelle Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsgespräche statt. Hier werden mit dem Vorgesetzten die persönlichen Leistungen im zurückliegenden Jahreszeitraum sowie Ziele und ggf. Entwicklungsbedarfe für das Folgejahr besprochen und ggf. Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt. Die Leistungsbeurteilung erfolgt anhand definierter Einschätzungsmerkmale, wie Arbeitsverhalten, Arbeitsergebnis, Selbständigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Kreativität, Zusammenarbeit, Zuverlässigkeit und Arbeitssicherheit & Umweltschutz. Für Führungskräfte kommt ein Kriterienblock "Führungsverhalten" hinzu, der Eigenschaften und Kompetenzen wie z.B. Anleitung, Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeiter, Delegieren von Verantwortung, Motivation beinhaltet.



Die Informations- und Kommunikationspolitik ist auf Beteiligung und die Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses orientiert. Wöchentliche Führungs- und Leitungsteam-Meetings sowie regelmäßige Mitarbeiter-Gruppengespräche bspw. gewährleisten den bereichsübergreifenden Austausch und die Abstimmung im Tagesgeschäft und zu strategischen Fragen. Monatlich erscheinende "Mitarbeiterinfos" sowie die "IMS-Datenbank" bieten arbeitsrelevante Informationen wie auch Aktuelles und Wissenswertes über das Geschehen im Unternehmen, in den einzelnen Abteilungen und im Umfeld.

### **Organisationsentwicklung DGW 2015 – Mitarbeiter gestalten den Wandel**

Ziel der Aktivitäten war die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens um die Wettbewerbsfähigkeit bis 2015 und darüber hinaus zu sichern. DGW will das beste Carbon-Werk in Europa in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis werden. Es bestand hier also kein konkreter Handlungsdruck sondern die Maßnahme ist proaktiv zukunftsorientiert. Dabei wurde davon ausgegangen, dass dieses Ziel mit den bereits im Unternehmen praktizierten Managementsystemen nicht würde zu realisieren sein, sondern nur durch eine grundlegende Infragestellung der bisherigen Strukturen und Abläufe.

Drei Teilziele waren es, die den Prozess strukturierten:

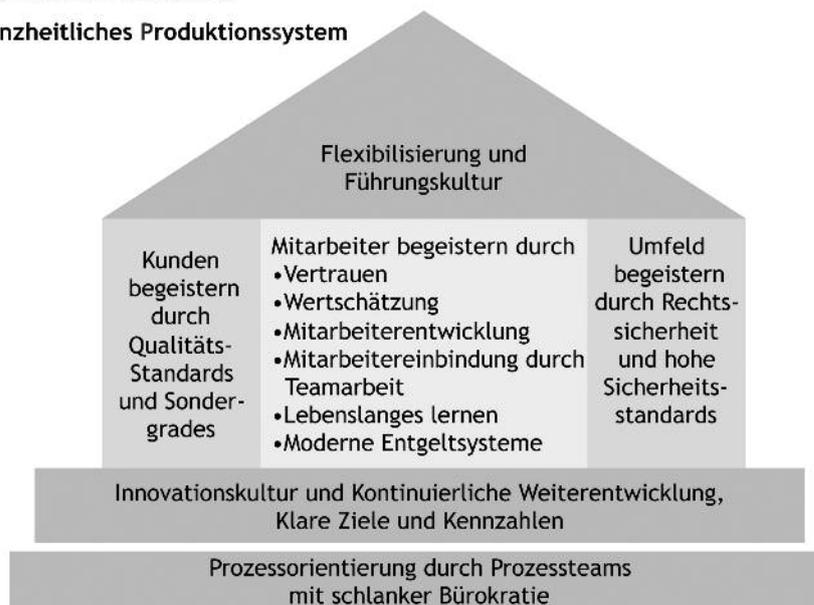
1. Eine Analyse des Ausgangszustandes sowie der organisatorischen Schnittstellen im Unternehmen (Prozessanalysen)

2. Eine Definition und Gestaltung der zukünftigen Kernprozesse unter Minimierung der Schnittstellen
3. Ein Gesamtkonzept für alle DGW-Prozesse auf Basis einer prozess- und teamorientierten Arbeitsorganisation nach dem Prinzip der Lernenden Organisation

Ein vierzehnköpfiges Projektteam „DGW 2015“ – welches sich aus Mitgliedern aller Bereiche und Hierarchien, inkl. des Betriebsrates zusammensetzte – war für die Gestaltung des Prozesses verantwortlich. Die neue Struktur und Arbeitsweise wurde also von den Mitarbeitern/innen selbst erarbeitet. Innerhalb der Projektgruppe galt das Konsensprinzip. Bei Bedarf wurde eine externe Moderation hinzugezogen. Die Gesamtbelegschaft wurde regelmäßig über die monatliche „Mitarbeiterinfos“ informiert. Abschließend und vor der konkreten Umsetzung wurde die Belegschaft an einem „Unternehmenstag“ ausführlich informiert. Die Veränderungen wurden auf Tafeln plastisch dargestellt und das gesamte Projektteam stellte sich einen Tag lang den Fragen der Belegschaft.

In der Konzepterarbeitung war vor allem die Analyse der Prozesse sehr arbeitsaufwändig. Produktions- und technisch determinierte Ablauflogiken mussten berücksichtigt, der gesamte Prozess in Teilprozesse zerlegt, die bisherigen Funktionsbereiche neu zugeordnet werden. 2008 wurde mit der Konzepterarbeitung begonnen, 2009 mit der Umsetzung der neuen Struktur.

**Das Haus der DGW: GPS:  
Ganzheitliches Produktionssystem**



Anfang 2010 arbeiten mehr als 50 Prozent der Belegschaft in den neuen Strukturen, vor allem in den produzierenden Bereichen.

**Die neue Ablauf- und Arbeitsorganisation der DGW**

Vier Elemente sind es, welche die neue Organisationsstruktur der DGW kennzeichnen:

1. Prozessorientierung statt funktional – hierarchischer Linienorganisation
2. Teamorientierung: Organisation in Prozessteams, die alle prozessbezogenen Kompetenzen vereinigen
3. Neues Führungsverständnis: Die Führungskräfte werden zu Coaches und Trainer der Prozessteams, Abkehr von hierarchischen Führungsmodellen
4. Lernende Organisation, die ständig nach Verbesserungspotenzialen sucht.

Die autonomen Prozessteams haben nun eine hohe Eigenverantwortlichkeit. Sie sind so zusammengesetzt, dass alle zu klärenden Fragen in den Teams gelöst werden können. Das aus Fertigungssystemen der Metallverarbeitung bekannte Konzept der „teilautonomen Gruppenarbeit“ ist hiermit vergleichbar. Die DGW geht jedoch noch einen Schritt weiter. Auch Beschäftigte aus dem klassischen, dienstleistenden Bereichen gehören mit zu den Prozessteams (Einkauf, Produktionsplanung,...). Früher waren lange Entscheidungs- und Abstimmungsprozeduren notwendig, heute wird sofort geplant bzw. entschieden. Die Führungskräfte moderieren die Teams und sorgen dafür, dass Konflikte oder vermeintlich unlösbare Probleme gelöst werden.

Für alle wurde hiermit Neuland beschritten, wenn auch mit dem Leitbild des Unternehmens und Gruppenarbeit bereits Erfahrungen gesammelt werden konnten.

Prozessteams wie Führungskräfte wurden auf diese neue Aufgabe umfassend vorbereitet. Insbesondere für die Führungskräfte war dieser Wandel ihrer Aufgabe nicht einfach, da sie nun coachen und Strategien erarbeiten müssen anstatt wie bisher operativ zu führen. Widerstände v.a. aus Angst vor Statusverlust mussten überwunden, Überzeugungsarbeit geleistet werden.

**NEW DEALS**

Die neue Organisationsstruktur erhöht die Wirtschaftlichkeit und damit die Beschäftigungssicherheit der Belegschaft. Durch Reduzierung von Schnittstellen ergeben sich Personalüberhänge, welche über normale Fluktuation, Altersteilzeit, Insourcing und evt. sogar erweitertes Dienstleistungsangebot gelöst werden.

Die Arbeit wird abwechslungsreicher und verantwortungsvoller. Damit jede/r diesen Weg mitgehen kann, wurden umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. Die neue Organisationsform macht es auch einfacher, den Auswirkungen des Alterungsprozesses in der Belegschaft zu begegnen. Die Aufgaben der Prozessteams sind vielfältiger als in den alten Strukturen, etwaige körperliche Leistungsminderungen sind leichter kompensierbar, Erfahrungswissen und Prozesskenntnisse desto wichtiger.