

Branche	Druckerei
Leistungsprofil	Präzisions- und Sicherheitsdruck, Medizintechnik
Beschäftigte	222
Name der Maßnahme:	Nachwuchssicherung durch Ausbildung

DIAGRAMM HALBACH GMBH & CO. KG SCHWERTE

Zusammenfassung / Überblick

Das Familienunternehmen Diagramm Halbach GmbH & Co. KG wurde 1832 in Dortmund-Hörde gegründet und wird heute in sechster Generation geleitet. Nach einer Verlagerung des expandierenden Betriebes im Jahr 1967 sitzt das Stammhaus nun in Schwerte. Zur Unternehmensgruppe zählen zudem ein Produktionsstandort in Herne mit rund 60 Beschäftigten sowie Handels- und Vertriebsgesellschaften in Deutschland, den Niederlanden und in der Türkei. Diagramm Halbach gehört zu den marktführenden Herstellern von Spezialpapier und Printprodukten und ist einer der größten Verarbeiter von Thermopapier innerhalb Europas, das vor allem für den Ticket- und Sicherheitsdruck, ein wichtiger Geschäftsbereich des Unternehmens, eine große Rolle spielt.

Das Gesundheitswesen stellt das größte Geschäftsfeld der Diagramm Halbach GmbH & Co. KG dar, in das der Markteintritt vormals durch die Produktion von Registrierpapieren gelang. Zwar werden medizinische Untersuchungen heutzutage oft nur noch in elektronischer Form gespeichert, Diagramm Halbach hat es jedoch geschafft, der fortschreitenden Digitalisierung des Gesundheitsbereiches erfolgreich zu begegnen, indem es sich durch die deutliche Ausweitung seiner Produkte zu einem Systemlieferanten für Verbrauchsmaterialien und Zubehör in Krankenhäusern und Laboren entwickelte.

Bereits vor einiger Zeit beschloss das Unternehmen, verstärkt in die eigene Ausbildung und Nachwuchsförderung zu investieren, um einerseits ein hohes Qualifika-

tionsniveau unter den Auszubildenden zu sichern und sich andererseits als attraktiver Ausbildungspartner auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und damit auf den zunehmenden Fachkräftemangel zu reagieren. Im Zuge dessen wurde ein umfangreiches und nachhaltiges Ausbildungssystem installiert, das auf die Vermittlung bereichsübergreifender Kenntnisse und ein breit angelegtes Qualifikationsspektrum Wert legt und die Auszubildenden optimal auf ihren zukünftigen Aufgabenbereich vorbereitet.

Unternehmens- und Führungskultur

Diagramm Halbach versteht sich nicht nur in Bezug auf die Eigentümerhistorie, sondern auch im Umgang mit seinen Mitarbeiter/innen als Familienunternehmen. Es zeichnet sich durch eine persönliche Unternehmenskultur aus, in der ein kollegialer Umgang miteinander herrscht und die Geschäftsführung sich gegenüber den Beschäftigten offen für Gespräche zeigt. Die Anliegen der Mitarbeiter/innen werden ernst genommen und ihre individuellen Bedürfnisse und Lebenssituationen berücksichtigt. Dazu gehört beispielsweise die Rücksichtnahme auf familiäre Verpflichtungen und die Möglichkeit für die Mitarbeiter/innen, flexible Arbeitszeitmodelle zu vereinbaren, die die persönliche Betreuungssituation in die Arbeitszeitregelungen einbeziehen.

Die offene Kommunikationskultur im Unternehmen gewährleistet eine umfassende Informationsweitergabe sowie die Einbeziehung der Beschäftigten in die Einschätzung betrieblicher Entwicklungen. Ein betriebli-



ches Vorschlagswesen, im Zuge dessen in allen Bereichen Verbesserungen geprüft und die Vorschläge prämiert werden, bietet für jede/n Mitarbeiter/in die Möglichkeit, sich aktiv in die Gestaltung des Unternehmens einzubringen. Es wird eine angstfreie Widerspruchskultur angestrebt, in der Selbstkritik gelebt, aber auch Widerspruch der Mitarbeiter/innen gegenüber Führungskräften geduldet und angenommen wird. Dies erfordert umfangreiche soziale und zwischenmenschliche Kompetenzen bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben, die durch jährlich stattfindende mehrtägige Führungskräftecoachings sichergestellt werden. Darin werden Fähigkeiten der Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation sowie die Moderation von Konflikten trainiert.

Auch die regelmäßige Kommunikation zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat wird durch monatlich stattfindende Besprechungen gewährleistet, in denen ein Austausch über wichtige Themen im Betriebsablauf gelingt und ein gemeinsames Verständnis für aktuelle Aufgabenstellungen hergestellt werden kann.

Nachwuchssicherung durch Ausbildung

Diagramm Halbach bildet in unterschiedlichen Berufen im kaufmännischen und gewerblich-technischen Bereich aus. Dabei wird besonderer Wert auf die Vermittlung bereichsübergreifender Kenntnisse gelegt, welche die Auszubildenden in die Lage versetzen, die spezifischen Problemstellungen des jeweils anderen Unternehmens-

bereichs nachzuvollziehen und ein Verständnis für die gesamtbetrieblichen Abläufe zu entwickeln. Dementsprechend absolvieren die Auszubildenden im kaufmännischen Bereich standardmäßig vor Ausbildungsbeginn ein einmonatiges Maschinenpraktikum. Durch dieses Vorgehen wird eine frühzeitige persönliche Vernetzung erreicht, aus der gleichzeitig ein größerer innerbetrieblicher Zusammenhalt resultiert.

Quartalsweise stattfindende abteilungsübergreifende Schulungsveranstaltungen gewährleisten ein breit angelegtes Kenntnisspektrum der Auszubildenden. Sie werden sowohl durch Führungskräfte des Unternehmens als auch durch externe Spezialist/innen durchgeführt und dienen der Vermittlung betriebspezifischen Wissens oder von Themenbereichen, denen innerhalb der eigenen Ausbildungstätigkeit vermehrte Bedeutung zugemessen wird. Dazu gehören beispielweise Telefontrainings oder Grundlagen zu unterschiedlichen Druckverfahren. Damit reicht das betriebsinterne Ausbildungsprogramm der Diagramm Halbach GmbH & Co. KG weit über das Rahmenausbildungsprogramm der IHK hinaus. Zudem besuchen die Auszubildenden mindestens einmal im Jahr Fremdfirmen aus der Papier- und Druckereibranche mit der Absicht, auf diese Weise neue Eindrücke zu sammeln und damit ihren Erfahrungshorizont zu erweitern.

Darüber hinaus beteiligt sich Diagramm Halbach am Leonardo-Projekt des Hansa Berufskollegs. Dort werden Auszubildende des kaufmännischen Bereichs, die die



erforderlichen Voraussetzungen mitbringen, bilingual ausgebildet und nehmen an dreiwöchigen Auslandspraktika teil. Die Finanzierung von Unterkunft und Verpflegung trägt das Unternehmen. Dies gewährleistet nicht nur eine Weiterentwicklung der Englischkenntnisse der Auszubildenden, die angesichts der internationalen Ausrichtung des Unternehmens unabdingbar sind, sondern bietet ihnen eine weitere Möglichkeit, neue Erfahrungen zu machen und sich bereits während ihrer Ausbildungszeit ein breites Wissens- und Erfahrungsspektrum anzueignen.

Um die gewünschten Ausbildungsstandards und -formate zu sichern, wurde im Unternehmen ein Ausbildungspatensystem installiert, das gleichzeitig eine persönlichere und intensivere fachliche Betreuung des Auszubildenden ermöglicht. In jeder Abteilung gibt es eine/n Ausbildungsmentor/in, dessen/deren Auswahl nach seinen/ihren besonderen sozialen Kompetenzen erfolgt. Im Idealfall liegt seine/ihre eigene Ausbildung noch nicht weit zurück. Dies sichert einen verständnisvollen und gleichberechtigten Umgang mit dem Auszubildenden. Die Aufgabe des/der Ausbildungspaten/in ist es, den Auszubildenden die spezifischen Problemstellungen in der jeweiligen Abteilung nahe zu bringen und ihnen als direkte/r und verfügbare/r Ansprechpartner/in zur Verfügung zu stehen. Aufgrund der Nähe zum Auszubildenden ist er/sie auch in der Lage, ein konstruktives Beurteilungsgespräch zu führen oder individuelle Hilfestellungen zu geben. So kümmert er/sie sich beispielsweise auch fortlaufend um die erzielten Noten in der Schule und organisiert Unterstützung für schulisch Schwächere.

Derzeit bildet das Unternehmen im Rahmen eines Projektes des Netzwerkes NIRO Azubi-Agent/innen aus, die umliegende Schulen in der Region besuchen, um

Diagramm Halbach dort vorzustellen, das Unternehmen bekannt zu machen und als attraktiven Ausbildungspartner zu bewerben. Dies stellt einerseits eine Maßnahme zur Nachwuchssicherung und Fachkräftegewinnung besonders für Mangelberufe, wie zum Beispiel den des/der Drucker/in, dar, andererseits dient die vorhergehende Schulung zum/zur Azubi-Agent/in der persönlichen Entwicklung der Auszubildenden. Sie findet unter Anleitung einer Psychologin statt, die unter anderem auch die Präsentationsfähigkeiten der Auszubildenden schult. Dahingehend erwerben sie auch außerhalb ihres vorgesehenen Ausbildungsprogramms weiterführende Fähigkeiten.

Die Bekanntheit als Ausbildungsbetrieb in der Region fördert Diagramm Halbach darüber hinaus durch die Teilnahme am Stöbertag, an dem Grundschüler aus Schwerte für einen Tag den Arbeitsablauf im Unternehmen kennenlernen (vgl. Foto Seite 27). Darüber hinaus bietet das Unternehmen Schüler-Praktika an, die zu einer intensiveren Vernetzung mit den Schwerte Schulen und potentiellen künftigen Auszubildenden beitragen.

Sonstige personalpolitische Maßnahmen

Gesundheitsmanagement

In Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Dortmund wird Diagramm Halbach in diesem Jahr ein Projekt zur Erhaltung der Gesundheit am Arbeitsplatz realisieren. Mit Unterstützung von Berater/innen der TU Dortmund werden physiologische Arbeitsplatzmessungen durchgeführt, um durch Jobrotation, ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes und das Hinzuziehen von technischen Hilfsmitteln Arbeitsplätze gesundheitsorientiert zu gestalten und Belastungen, besonders im Bereich der Produktion, zu reduzieren. Auf diese Weise sollen die Mitarbeiter/innen möglichst lange vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen geschützt werden. Zudem wird

die Arbeitssicherheitsfachkraft des Unternehmens speziell geschult, um vorhandene Gefahrenpotentiale frühzeitig zu entdecken. Ein Werksarzt führt regelmäßig interne Schulungen über gesundheitliche Vorbeugungsmaßnahmen durch.

Einmal im Jahr findet im Unternehmen eine medizinische Untersuchung der Mitarbeiter/innen statt, bei der jeweils unterschiedliche Schwerpunkte, wie beispielsweise die Messung der Rückenmuskulatur oder ein Herz-Kreislaufscreening, gesetzt werden. In der Vergangenheit wurden bereits Nichtraucher-Kurse durchgeführt, die auf lange Sicht erfolgversprechend scheinen. Die Verkaufsabteilungen wurden in Kooperation mit dem Arbeitgeberverband auf individuelle Belastungssituationen hin analysiert, was in der Konsequenz zu neuen Aufgabenbündelungen und -entflechtungen sowie der Neugestaltung der Arbeitsorganisation geführt hat.

Erstmals veranstaltete Diagramm Halbach 2013 einen Gesundheitstag, der in Kooperation mit dem Werkarztzentrum Schwerte, Physiotherapie-Praxen und Krankenkassen durchgeführt wurde. Im Rahmen dieses Tages wurden Möglichkeiten einer aktiven Gesundheitsvorsorge vorgestellt sowie ein individueller Gesundheitscheck angeboten.

Familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung

Diagramm Halbach ermöglicht seinen Mitarbeiter/innen durch die Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das Unternehmen bietet einen Wiedereinstieg in den Beruf mit einem verminderten Stundenvolumen (von 222 Beschäftigten arbeiten 39 in Teilzeit) sowie eine Anpassung der Arbeitszeiten an die individuelle Betreuungssituation an. In Zusammenarbeit mit dem/der Mitarbeiter/in werden flexible Lösungsansätze gesucht, die einen Kompromiss zwischen den Erfordernissen eines geregelten Betriebsablaufs und den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten bilden und für beide Parteien gut umsetzbar sind. Dazu zählen beispielsweise die Möglichkeit zum Homeoffice oder Jobsharing. Dies führt zum großen Teil dazu, dass Mitarbeiter/innen schon nach einem Jahr aus der Elternzeit zurückkehren und das Gefühl erhalten, dass ihre Bedürfnisse im Unternehmen ernst genommen und berücksichtigt werden.

Personalentwicklung

Auch erfahrenen Mitarbeiter/innen des Unternehmens werden eine Vielzahl von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. Führungskräfte erhalten, wie

bereits erwähnt, ein zweitägiges Training unter Leitung einer Psychologin, um spezielle Fähigkeiten der Mitarbeiterführung und -motivation zu erlernen. Die Geschäftsführung legt Wert darauf, dass die Führungskräfte in der Lage sind, die wesentlichen Werte der Unternehmenskultur, insbesondere den partizipativen Ansatz, in Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter/innen umzusetzen. So kann ihre Leistungsfähigkeit gesteigert und gleichzeitig auch ihre Zufriedenheit im Unternehmen erhöht werden.

Des Weiteren werden Schulungen abgehalten, um alle Beschäftigten auf dem neusten technologischen Stand zu halten oder beispielsweise den Umgang mit neuen Maschinen zu erläutern. Als Instrument der Personalentwicklung und zur Vereinbarung von Zielen und Weiterbildungsmaßnahmen dienen zudem die einmal jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche.

New Deals

Die Diagramm Halbach GmbH & Co. KG hat eine Vielzahl von Maßnahmen ergriffen, um das Unternehmen als attraktiven Ausbildungspartner auf dem Arbeitsmarkt zu etablieren und als solchen auch in der Umgebung bekannt zu machen. Spezielle bereichsübergreifende Schulungen, Unternehmensbesuche und die Einführungen von Ausbildungsmentor/innen gehen weit über das geforderte Rahmenausbildungsprogramm hinaus und sichern einen hohen Ausbildungsstandard und ein breites Erfahrungsspektrum der Auszubildenden. Der Erfolg dieser Maßnahmen zeigt sich in den überdurchschnittlich guten Prüfungsergebnissen, die durch die Auszubildenden erzielt wurden und das hohe Niveau der Ausbildung bei Diagramm Halbach attestieren.

Auch die erfahrenen Mitarbeiter/innen werden beständig gefördert und weitergebildet. Besonders durch das Führungskräftecoaching kann eine Unternehmenskultur, die sich auf eine offene Kommunikations- und Widerspruchskultur besinnt, sichergestellt werden. Auf diese Weise hat das Unternehmen ein nachhaltiges Instrument der Personalentwicklung geschaffen, um dem zukünftigen Fachkräftemangel erfolgreich begegnen zu können und durch gut ausgebildetes Personal seine Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu sichern.

Die familiäre Unternehmenskultur, die Fürsorge für die Belange der Mitarbeiter/innen sowie die Möglichkeiten, die ihnen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie geboten werden, sorgen für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit, die sich nicht zuletzt in einer durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von 15 Jahren äußert.